

UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS “CARLOS RAFAEL RODRÍGUEZ”
CENTRO DE LA DIDÁCTICA Y LA DIRECCIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR
TÍTULO: “COMUNICACIÓN IDENTIDAD E IMAGEN CORPORATIVA EN EL COSTA SUR”.
TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADA EN COMUNICACIÓN SOCIAL.



AUTORA: YORDANKA MEDINA KOZLOVA

TUTORA: MSC. BLANCA ELENA MIRANDA BACÁS

CONSULTANTES: LIC. YAIMA QUIÑONES MARTÍNEZ

DRA. MARISOL ISABEL MARTÍNEZ IGLESIAS

Año 50 de la Revolución
CIENFUEGOS, 2008

Seré como la ola que rompe incesantemente las piedras, se despeña y choca, salta y se retuerce, hasta que al fin la destruye.

A mis padres, por estar siempre a mi lado, a mi esposo por su apoyo incondicional, a todos mis abuelos que siempre lo desearon y a mis suegros por ayudarme.

A mis padres por estar siempre conmigo y guiar mi camino en todo momento.

A mi esposo por ser la persona que está constantemente a mi lado, mi bastón de apoyo en cada paso, mi compañero, amigo y hermano.

A mis abuelos ausentes, presentes y postizos, por aconsejarme y desearme siempre lo mejor.

A mis suegros por no vacilar y ayudarme y apoyarme en todo momento.

A Blanca Elena por aceptar ser mi tutora y por su gran ayuda, la cual contribuyó en gran medida a la realización del trabajo.

A Yaima Quiñones por recibir mis llamadas tardías con una sonrisa y deseos de cooperar.

A Marisol I Martínez por estar disponible y correr conmigo desde la cocina en todo momento.

A Arelis por estar pendiente de todos nosotros.

A Alfonso por prestarme sus servicios.

Y a todos aquellos que me apoyaron en este gran maratón e hicieron posible de una forma u otra la realización de este trabajo; a los que confiaron en mi y me animaron a continuar, mis más sinceros agradecimientos de todo corazón.

Gracias

Resumen.

Título: “Comunicación identidad e imagen corporativa en el Costa Sur. Propuestas para un manual”.

Autores: Yordanka Medina Kozlova

En las nuevas bases del perfeccionamiento empresarial contenidas en el Decreto 281 capítulo XIX del 17 de agosto de 2007, se aborda por primera vez la manera en que debe ser implementado un sistema de comunicación en las organizaciones; teniendo como finalidad mejorar la interrelación entre sus miembros y entre éstos y el público externo, fortalecer la identidad y proyectar una imagen corporativa coherente a propósitos organizacionales. El Costa Sur, administrado por la compañía Palmares viene afrontando acciones de comunicación orientadas básicamente a la promoción de sus espectáculos, carentes de integridad en el empleo de las distintas variables que conforman los procesos comunicativos, por tanto, se requiere un diagnóstico que permita el análisis y evaluación del nivel de desarrollo de estos procesos, su cultura y la imagen que muestra ante sus públicos, para lo que se propone un grupo de acciones que le permita lograr la imagen deseada ante los mismos. Para la investigación se utilizaron un grupo variado de métodos y técnicas que contribuyeron a precisar el problema, los objetivos, la evaluación del diseño y la propuesta realizada.

ÍNDICE

Introducción.....	1
Capítulo I: Fundamentación histórico–teórica de la investigación.....	7
1.1. Las organizaciones y su entorno.....	7
1.2. Procesos de comunicación dentro de las organizaciones.....	8
1.3. Gestión de la comunicación interna.....	18
1.3.1. Soportes de la comunicación interna.....	19
1.4. La comunicación externa	19
1.4.1. Gestión de la comunicación externa	20
1.5. Cultura organizacional.....	20
1.5.1. La intervención, cambio o aprendizaje cultural.....	22
1.6. Identidad e Imagen Corporativa.....	23
Capítulo II. Fundamentación metodológica de la investigación.....	35
2.1. Fundamentación del tema seleccionado.....	35
2.2. Diseño metodológico:	36
2.3. Perspectivas o paradigmas.....	37
2.4. Contexto de la investigación.....	39
2.5. Descripción metodológica de la investigación.....	46
2.6. Fundamentación teórica de los métodos utilizados.....	49
2.7. La validez de la información obtenida	55
Capítulo III: Análisis de los resultados.....	59
3.1. Análisis de los resultados de los públicos internos.....	59
3.2. Valoración de la imagen pública a través de los públicos externos.....	70
3.3. Valoraciones en torno a los resultados	73
3.4. Propuesta de direcciones estratégicas para el plan de acción. (A tener en cuenta en la elaboración de la estrategia de comunicación).....	77
Conclusiones.....	80
Recomendaciones.....	81
Bibliografía	
Anexos	

Introducción

El presente trabajo como ejercicio teórico-práctico, recoge como eje central el análisis de la temática comunicación organizacional.

Las investigaciones de Imagen corporativa en Cuba, se ubican en el campo de las ciencias sociales y son tomadas como objeto de estudio por la disciplina comunicación organizacional a mediados de los 90 del siglo XX.

En la provincia de Cienfuegos se registró la primera investigación con este enfoque en el 2003 con el tema de: “Comunicación e imagen corporativa en el Centro de Información y Gestión Tecnológica. CITMA. Cienfuegos. Estudio de casos”; realizada por la licenciada Blanca Elena Miranda Bacás en opción al grado de Master en Ciencias de la comunicación. La investigación fue llevada a cabo con el objetivo de relacionar la imagen intencional, la autoimagen y la imagen pública del CIGET.

El presente estudio aborda el tema de la imagen, que ha sido tratado con sistematicidad en el plano individual y nacional desde las investigaciones, psicológicas, sociológicas así como desde la perspectiva organizacional.

Dado el entorno cada vez más cambiante, complejo y globalizado, se hace necesario establecer estrategias de comunicación a través de diagnósticos que garanticen la existencia y mejoría de los canales de comunicación entre las organizaciones y sus públicos; además de defender nuestra identidad en un momento en que la comunicación, información, imagen, conocimiento y creatividad son un recurso estratégico para hacer frente a una competencia cada vez más preparada en el territorio, en Cuba y en el mundo.

La imagen corporativa constituye la impresión total que una organización genera en la mente de los públicos. En realidad no se puede hablar estrictamente de imagen corporativa, sino más bien de imágenes corporativas, ya que están conformadas por las percepciones, impresiones y experiencias de un conjunto muy variado de personas. La imagen de empresa, se refiere a la imagen institucional de la organización.

La formación de la imagen corporativa es un proceso generalmente largo y siempre complejo. Como todo proceso de creación de imagen, la corporativa también es el resultado de una abstracción y, por lo tanto, en su formación cada individuo ejecuta una operación de simplificación en la que la organización queda reducida en su mente a un conjunto de atributos más o menos representativos.

Cuando se habla de la imagen corporativa, se dice que está constituida por retazos de lo que la empresa ES, lo que la empresa HACE y lo que la empresa DICE. Por tanto, esa imagen también está constituida por cómo se manifieste su esencia, por cómo desempeñe su labor y por cómo exprese sus mensajes. Este conjunto de actos y manifestaciones conforma un cierto estilo, una marca de la casa que determina la imagen corporativa.

En la actualidad, la gestión de la imagen corporativa se ha convertido en una prioridad para las Organizaciones, las cuales han identificado que si sus públicos objetivo las cualifican favorablemente, sus esfuerzos se traducirán en el incremento de sus ventas. El paso a seguir es revisar cómo conseguirlo.

La imagen no es un recurso de urgencia para activar las ventas, ni auxilio inmediato para una promoción comercial, ni mecanismo para conseguir resultados medibles a corto plazo. Las empresas deben asumir la necesidad estratégica de construir la Imagen Corporativa, o global.

En empresas latinoamericanas, se ha comprobado que por lo menos un 10% de los beneficios de la empresa se obtienen gracias a la fuerza de la imagen. Este porcentaje es algo mayor en las megamarcas de productos de consumo masivo y aún más alto en las grandes marcas de lujo. Y se aproxima a un 15% en el caso de las empresas de servicios.

En Cuba, durante un período de transformaciones radicales en la concepción empresarial y en otros aspectos gubernamentales llevaron a cambios de paradigma para intentar insertar al país en tan complejo mercado internacional. Período caracterizado por la introducción del proceso de perfeccionamiento de forma integral y programado en nuestro sistema empresarial, la consideración del área de marketing como subsistema de éste y el retorno del abandono temporal (1961-1990) con particular fuerza de la actividad de relaciones públicas (RR.PP) en las empresas cubanas; cimentaron los primeros pasos para entrar a analizar aspectos relacionados con la comunicación dentro de la misma.

El Costa Sur se encuentra ubicado en la Avenida 40 #3302 e/ 33 y 35 en Cienfuegos, tiene entre sus objetivos brindar servicios recreativos, gastronómicos, turísticos de arte y entretenimiento.

Por la necesidad de que se gestione adecuadamente la imagen y se exploten de una manera más adecuada las potencialidades de la entidad y lograr mejores resultados en el mercado; es de interés de la gerencia que se realice el presente estudio. De ahí que **el problema** se plantee de la siguiente forma:

¿Qué correspondencia existe entre la imagen intencional del Costa Sur y la imagen real que de ella tienen sus diferentes públicos?

El tema del trabajo es la “Comunicación identidad e imagen corporativa en el Costa Sur”.

El campo de acción es el Costa Sur.

El objetivo general es:

- ✚ Elaborar una propuesta de acciones estratégicas que permita al Costa Sur el desarrollo y transmisión de la imagen deseada y su identidad corporativa.

Los objetivos específicos del trabajo están dirigidos a:

- ✚ Sistematizar información sobre los temas abordados.
- ✚ Relacionar la comunicación organizacional con la autoimagen, imagen intencional e imagen pública del Costa Sur, teniendo en cuenta el modelo propuesto por el autor español Justo, V. (1993).
- ✚ Diagnosticar los puntos fuertes y débiles que influyen en la imagen del Costa Sur.
- ✚ Proponer un plan de acción que permita eliminar o minimizar los problemas detectados.

La idea a defender es: Si el Costa Sur logra integración, coordinación y planificación estratégica de sus acciones sobre la base de un estudio, análisis y evaluación de la totalidad de los recursos de su imagen, asegurará consolidar su cultura e identidad organizacional favoreciendo la imagen corporativa ante sus públicos y una ventaja competitiva sostenida por el valor añadido de sus servicios.

Esta investigación es de tipo descriptiva, se asume la variedad articulada en el aspecto metodológico, al emplearse métodos cuantitativos y cualitativos predominando las interpretaciones cualitativas aunque respaldadas por datos y métodos cuantitativos, según los requerimientos de los análisis realizados para justificar la problemática abordada y se emplearon diferentes métodos y técnicas.

❖ **Del nivel teórico:**

Método analítico sintético. Durante todo el proceso investigativo se hizo necesario el análisis y la síntesis ya que a través del primero, se descompone mentalmente, un todo complejo en sus partes y cualidades en sus múltiples relaciones y componentes, siendo la síntesis la operación inversa.

Análisis de documentos: Internet, libros de textos, la revisión bibliográfica y documental de los documentos y archivos de la institución a los que se tuvo acceso. Todo esto con el objetivo de profundizar en el tratamiento que en los mismos se otorga a la comunicación, cultura, identidad e imagen empresarial, valorando luego su situación en la institución, así como para la obtención de información vital referente a la institución, la cual es necesario tener en cuenta para el análisis de los resultados.

❖ **Del nivel empírico:**

Entrevistas. Se efectuaron entrevistas al gerente nocturno de la instalación, **a 12 trabajadores y a 12 clientes en total, repartidos en las distintas áreas,** con el objetivo de obtener la mayor información relacionada con la institución, necesaria para el desarrollo del estudio.

Las encuestas. Se utilizaron para valorar intereses y preferencias en los diferentes públicos de la institución y para evaluar la satisfacción e insatisfacción de los mismos con relación a la calidad de los servicios, de las ofertas, así como el ambiente laboral, la satisfacción de necesidades y otras.

La observación. Ésta se utilizó en varios momentos, durante el proceso de encuestas, los recorridos por la instalación y durante la realización de las entrevistas y permitió conocer el área de estudio y corroborar informaciones ya existentes así como diagnosticar conductas inadecuadas.

❖ **Del nivel estadístico**

📊 SPSS para el análisis e interpretación de los datos obtenidos como resultado de los métodos aplicados.

- ✚ La triangulación para darle fiabilidad a los datos en los diferentes momentos de análisis de los mismos.

Los métodos y técnicas empleados permitieron penetrar en la esencia del problema, descubrir nuevos nexos lógicos, sus causas, además permitió constatar la necesidad y validez de una propuesta de acciones que se deben tener en cuenta en la realización del manual de **comunicación de la institución**, con el fin de alcanzar el logro de sus metas corporativas.

Entre los resultados que se esperan alcanzar se encuentran:

- ✚ Evaluar la imagen que tienen los públicos sobre el Costa Sur.
- ✚ Evaluar los resultados a alcanzar.
- ✚ Aumentar los conocimientos sobre el funcionamiento del Costa Sur en públicos internos y externos.
- ✚ Establecer acciones para mejorar la excelencia en la comunicación interna y externa.
- ✚ Su impacto social estará reflejado en la gestión de la comunicación interna y externa.
- ✚ Incremento de la utilización de la institución.
- ✚ Su impacto económico se reflejará en el aumento de los ingresos a la institución.

En correspondencia con los resultados esperados, el **aporte práctico** del estudio es la propuesta de acciones para el manual de comunicación como herramienta de trabajo y aplicada en el Costa Sur, las actividades y los soportes para su aplicación, así como las ventajas obtenidas pasado un período de tiempo. Éstos constituyen elementos prácticos de gran utilidad los cuales le darán ventaja competitiva y un buen posicionamiento en el mercado paralelo.

Los resultados del estudio se estructuraron del modo siguiente:

Introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Capítulo I: Un marco teórico que sistematiza a las principales teorías, conceptos y posiciones metodológicas en torno a la comunicación, imagen e identidad de las organizaciones.

Capítulo II: Un capítulo metodológico que explica en detalle la problemática objeto de estudio, las metas trazadas en sus pesquisas, la conceptualización operacional que respaldó los diferentes métodos y técnicas utilizadas.

Capítulo III: Un capítulo final donde se analizan los resultados obtenidos después del análisis realizado, teniendo como fundamento un enfoque integral de los **métodos** cuantitativos y cualitativos, conclusiones y recomendaciones a través de un estudio de casos, bibliografía que refleja los materiales consultados y un compendio de anexos que recogen instrumentos utilizados, tablas y resultados obtenidos.

Capítulo I: Fundamentación histórico – teórica de la investigación

En este capítulo se abordan los elementos teórico-conceptuales referentes al tema de estudio. Se aborda la imagen corporativa como reflejo del funcionamiento empresarial y las relaciones de comunicación entre sus públicos, para lo cual se ha tomado como referente el Costa Sur; el cual adolece de un proyecto de imagen y su estudio correspondiente. Se abordan diferentes definiciones de los términos en cuestión de manera general y aplicados al estudio.

1. 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 mediante signos verbales y no verbales, formando grupos y una serie de valores compartidos que caracterizan su cultura para lograr determinados objetivos.¹

En las organizaciones actuales, una de sus características principales es su gran interdependencia respecto al entorno exterior; qué camino se debe seguir para la consecución de los objetivos propuestos por la organización, teniendo en cuenta el entorno – competidores, proveedores y consumidores - y la relación con los empleados.

Formas de clasificación de las organizaciones:

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

Las definiciones de Scout (1964)², Porter, Lawler y Hackman³ coinciden en que se tratan de entidades sociales donde los individuos actúan y forman parte de ellas. Se dividen las funciones y los métodos de coordinar y dirigir las acciones. Las organizaciones van a tener un carácter instrumental ya que son entidades sociales que sirven para hacer, conseguir o alcanzar alguna cosa. Uno de los aspectos comunes de las organizaciones sería su continuidad en lo que se refiere a la permanencia temporal de las mismas.

Para la presente investigación se asume el concepto adoptado por (Weinert 1985)⁴ ya que pretende reunir todos los puntos de vista en una única definición: *la cual plantea que una organización es un conjunto colectivo con límites relativamente fijos e identificables, con una ordenación normativa, un sistema de autoridad jerárquico, un sistema de comunicación y un sistema de miembros coordinados; este conjunto colectivo esta formado por una base relativamente continua dentro de un entorno que lo rodea y se dedica a acciones y*

¹ Miranda Bacás, Blanca Elena. Comunicación e imagen corporativa en el Centro de Información y Gestión Tecnológica. CITMA.

Cienfuegos. Estudio de casos/ Blanca Elena Miranda Bacás, Irene Trelles, [tutora](#).- Tesis de maestría, Universidad de la Habana (CH), 2003.-- 350 h.

² Torres González Miranda. Comunicación en las organizaciones. Tomado de: www.rppnet.com.ar/comorganizacional.htm, abril 2008.

³ Ibid.

⁴ Ibid.

actividades que normalmente tienden a una meta final u objetivo, o una serie de metas finales u objetivos.

Dentro de las organizaciones la comunicación adquiere gran magnitud, es compleja y diversa debido a que involucra a un número de personas que poseen diferentes intereses, diversas formas de comportamientos, de pensamiento, análisis e interpretación así como muchos otros factores.

1.2. Procesos de comunicación dentro de las organizaciones

Comunicación se deriva del latín comunicatio de communis- común, que significa trato o correspondencia entre personas y participación, expresándose a diferentes niveles.

Hay muchos autores y estudiosos de la comunicación desde todas sus esferas que han definido este proceso tan complejo y abarcador.

Entre los estudiosos que han aportado elementos para lograr conceptualizar el término Comunicación; se encuentran E. Pichón. Riviere⁵, Z.M.Zorín⁶ y B.F. Lomonosov⁷, los cuales coinciden en que la comunicación es un proceso de interacción social, ocurre entre dos o más 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 o 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.

Actualmente se aprecian nuevas tendencias en su estudio e interpretación, así como su presencia en el campo de la Comunicación Social. La organización y la comunicación incumben a múltiples disciplinas: tanto la administración como la sociología, la psicología, las ciencias políticas, la ingeniería, la informática, la antropología y la etnología se interesan por algunas de sus facetas y por ello de una manera u otra, la comunicación organizacional ha sido estudiada y explicada desde las matrices conceptuales de estas áreas del conocimiento.

La comunicación social, aplicada en organizaciones, a decir del profesor español José Luis Piñuel (1997). *"denota un sistema peculiar de comunicación en el que el intercambio de*

⁵ Álvarez Torres, Mariano. Comunicación organizacional. Una temática moderna.

Tomado de: www.gestiopolis.com/dirqp/adm/comunicacion.htm, abril 2008.

⁶ Costa, Joan. Imagen Corporativa en el siglo XXI/ Joan Costa.-- Tucumán: La Crujía, 2001. --276 p.

⁷ Ibíd.

expresiones entre actores colectivos (como emisores, las organizaciones; y como receptores, sus públicos o audiencias), se somete a los procesos de producción y consumo de un servicio convertido en mercancía profesional y que consiste en facilitar, por el intercambio de datos codificados y decodificados por los actores- agentes sociales, la reproducción de conocimientos a propósito del acontecer social y material que compromete a la organización, y que es un universo de objetos de referencia frente al cual los miembros de la organización y de la colectividad social necesitan ajustar sus conductas como agentes y como sujetos con aspiraciones sociales y materiales ”.

La disciplina que se encarga de su estudio e investigación, la comunicación organizacional, vinculada en sus inicios de forma casi exclusiva al campo administrativo es, además, muy joven, tanto, que a pesar de los esfuerzos y desarrollos alcanzados en los últimos cuarenta años, todavía es insuficientemente conocida, e incluso reconocida y su objeto de estudio es, considerado tanto campo propio de las Relaciones Públicas; como del Desarrollo Organizacional, de la Psicología Social, de la Sociología, incluso de la Administración o Management.

El **objeto de estudio** de la comunicación organizacional es 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 estos y el público externo; fortalecer la identidad y mejorar el desempeño de las entidades y está por tanto estrechamente vinculada a los procesos de interrelación en el logro de objetivos comunes en agrupaciones sociales, ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente. (Irene Trelles 2001)

La comunicación organizacional posee diversas funciones tales como:(Miranda B. B. Elena 2003)⁸

- ✚ Difusión de la información que fomente la organización.
- ✚ -integración de la empresa.
- ✚ -Unión entre el personal.
- ✚ -Permanencia del personal en la empresa y la activación de la interacción en la mayoría de los flujos posibles.

⁸ Ibíd.

- ✚ Coordinación, difusión y promoción de actividades culturales, sociales, deportivas y recreativas para el personal.
- ✚ El conocimiento del ambiente externo, importante para el desarrollo de las funciones personales y de la organización como grupo.
- ✚ Creación consolidación o prevalencia de un clima social, organizacional, sano.
- ✚ Facilitar la presencia de innovaciones y técnicas tendientes a la depuración de práctica comunicativa por parte de los componentes del grupo.
- ✚ Integración e implicación del público externo.
- ✚ Creación, fortalecimiento y gestión de la imagen corporativa de la organización, tanto en el ámbito interno como externo.
- ✚ Diagnóstico, evaluación y conformación del clima interno y social.
- ✚ Fortalecimiento y renovación de los valores compartidos por los miembros de la organización, comprendidos en el concepto de cultura organizacional, a partir del conocimiento y fortalecimiento de su entidad.
- ✚ Fomentar el establecimiento de relaciones interpersonales positivas entre los trabajadores y, entre éstos y la dirección de la organización, promoviendo su integración.
- ✚ Crear una cultura común y un sistema de valores permanentes reconocidos.
- ✚ Reducir la incertidumbre y los rumores en épocas de crisis.
- ✚ Propiciar un clima interno de trabajo favorable.
- ✚ Elevar el consenso y la motivación de los trabajadores.
- ✚ Aumentar los niveles de participación de los miembros de la organización.
- ✚ Buscar la retroalimentación, haciendo sentir a los trabajadores escuchados, valorados, integrados e importantes para su organización.
- ✚ Contribuir a la captación y formación de sus integrantes.
- ✚ Lograr la implicación del personal.
- ✚ Elevar la productividad.
- ✚ Aumentar las sinergias.

En todas las organizaciones hay protagonistas de los procesos comunicativos, los cuales se denominan **públicos** y se dividen en dos grandes grupos: internos y externos, de acuerdo a

su relación con la organización; y el público mixto. En el presente estudio se hará mención a los mismos y para su clasificación se siguieron los criterios de (Irene Trelles 2001)⁹.

Públicos Internos

Éstos están formados por todas las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales. Estos públicos se ubican, por lo tanto, en lo que pudiera concebirse como el interior de la institución y se dividen en: Directivos o dirigentes, cuadros medios, especialistas, trabajadores a nivel de base, Organizaciones políticas y de masas; en Cuba, existe la particularidad de contar con representaciones de nuestras organizaciones políticas y de masas en las entidades, a todos los niveles, desde el más alto hasta la base, esta es una particularidad de nuestras organizaciones sociales que ofrece posibilidades de representación a todos los grupos e influye en la toma de decisiones democráticas en nuestras empresas e instituciones.

Públicos Externos o extra institucionales

Son aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema institución y que lo afectan y/o son afectados por él, en mayor o menor grado, en función del logro de los objetivos de ambos (institución y públicos).

La importancia de la comunicación institucional externa (la que se da entre la institución y sus públicos externos), radica en que a través de ella es que la institución entra en contacto con su medio ambiente, y es de este de donde se obtienen los insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones.

Mediante la comunicación institucional externa, el sistema institución transforma los insumos de información en productos de naturaleza comunicativa y los devuelve al medio ambiente para lograr la coordinación de los objetivos de la institución con los de sus públicos externos. Los públicos extra- institucionales son de dos clases: **Públicos Generales y Públicos Específicos.**

Los públicos generales están constituidos por la comunidad nacional (integrada por todos los habitantes del país en el que se localizan estas instituciones públicas) e internacional (integrada por todos los demás países), ubicadas a nivel del macrosistema social de la

⁹ Trelles Rodríguez, Irene. Comunicación Organizacional/ Irene Trelles Rodríguez... [et.al.]. -- La Habana: Editorial Félix Varela, 2001. -- 285 p.

institución, con los que ésta entra en contacto aunque en forma mediatizada por los públicos específicos, particularmente de los medios de comunicación colectiva y mediante lo que se conoce como el fenómeno de la opinión pública.

Por públicos específicos se entienden a los individuos y sistemas sociales externos vinculados en un alto grado y directamente a la institución en virtud del logro de los objetivos específicos de ambos y que forman parte del supra-sistema, o medio ambiente inmediato de la institución.

Estos públicos tienen con la institución una relación directa; es decir, sus componentes individuales entran en contacto no mediatizados con los componentes individuales de la institución; y una relación explícita, es decir, ambos están conscientes de que se vinculan por un motivo y de cuál es el motivo que los lleva a vincularse. Los motivos de contacto de estos públicos son los que permiten clasificarlos en:

Cientes o usuarios, proveedores, la localidad, otras instituciones públicas

Medios de comunicación de gran alcance(o colectiva): que son los que en mayor medida vinculan a la institución con sus públicos generales, se encargan de informar a la población y son gestores de opinión.

Mixtos

Son aquellos en los cuales intervienen conjuntamente varias clasificaciones de públicos. 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. Ejemplo de este tipo de público son los familiares de los trabajadores en caso que exista un estrecho vínculo entre ellos y la entidad.

La imagen de la institución frente a sus públicos externos; es decir, la representación mental cognitiva-afectiva que estos públicos tengan de la institución, es en gran medida producto de la calidad de la relación que se establece entre ambos. Debido a que dicha relación se produce fundamentalmente a través de la comunicación externa, puede decirse que esta influye en la calidad de la relación y, por ende, en la imagen que de la institución se formen estos públicos externos.

Para modificar la imagen desfavorable que posea un público externo de la institución tendrá que recurrirse a estrategias prepositivas de cambio de imagen ya que este hecho afectará las relaciones y contactos posteriores que estos tengan con la misma, pues es estudiándolos a ellos que se sabrá cuál es la imagen pública que se tiene del Costa Sur.

Los tipos de comunicación dentro de la organización pueden clasificarse atendiendo a diferentes criterios:

De acuerdo al público al que va dirigida puede clasificarse en COMUNICACIÓN INTERNA o EXTERNA. La Comunicación Interna puede ser: **formal** si se produce dentro de la estructura formal de la organización e **informal** si se produce a partir de afinidades que no están necesariamente relacionados con los lugares dentro de la estructura de la organización

De acuerdo a la cantidad de personas que intervienen en el proceso puede clasificarse en COMUNICACIÓN **INTERPERSONAL, INTRAGRUPAL, INTERGRUPAL, INSTITUCIONAL Y MASIVA.**

Para el presente estudio resultan importantes y claves los niveles INTERPERSONAL, INTRAGRUPAL e INTERGRUPAL para diagnosticar la autoimagen que posee el centro a partir de las interrelaciones que hacia lo interno se dan entre los diferentes grupos y subsistemas que forman la organización. Los niveles INSTITUCIONAL y MASIVO permitirán estudiar la imagen que de la institución poseen sus públicos externos.

De acuerdo al lenguaje utilizado en el proceso de comunicación se puede clasificar en **COMUNICACIÓN VERBAL** (Oral y Escrita) y **COMUNICACIÓN NO VERBAL** (Comunicación proxémica, paralingüística, cinética, visual, vestuario, y otros). Tanto la comunicación verbal como no verbal son importantes para el presente estudio pues a través de ellas se crean, y refuerzan elementos de la identidad de la organización que repercuten positiva o negativamente en la imagen que se crea en sus públicos internos y externos. (Irene Trelles 2001)

La comunicación personal directa tiene lugar cuando dos o más personas intercambian ideas, opiniones, información, etc. De manera personal, directa, sin que intervengan medios o equipos como la computadora, el fax, o el teléfono.

Si se produce entre dos personas, es **personal individual**, pero si intervienen más personas, grupos pequeños, es grupal y si se trata de colectivos grandes, entonces es **comunicación personal colectiva.**

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.¹⁰

En la actualidad con el surgimiento de numerosas organizaciones se ha ido desarrollando un mercado competitivo que ha llevado a la mayoría de las empresas a mejorar su relación

¹⁰ Ibid.

comunicativa entre los miembros de la misma, haciendo uso de flujos o canales de comunicación, con el propósito de mantener actualizados a sus empleados acerca de los cambios que se realicen en la empresa, esto con la finalidad de mejorar o reforzar su identidad e imagen corporativa hacia su público interno y externo.

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.

Las redes formales son aquellas por las que los mensajes fluyen siguiendo los caminos oficiales dictados por la jerarquía de la organización o por la función laboral. Por regla general, estos mensajes fluyen horizontalmente, ascendente o descendentemente cuando se emplea el principio escalar de autoridad o jerarquía, y a través de la organización cuando se aplica el principio funcional de la clasificación del trabajo. (Irene Trelles 2001)

Flujo vertical descendente

La Comunicación descendente implica a todos aquellos mensajes que fluyen de la dirección con destino a los empleados. Se trata de mensajes enviados por los directivos a sus subordinados por lo que se produce un flujo vertical descendente.

Smith y otros (1972)¹¹, consideran que la comunicación descendente es: la dimensión de canales formales más frecuentemente estudiada. La autoridad, la tradición y el prestigio son evidenciados en las comunicaciones descendentes. Los individuos que ocupan los puestos más altos de la organización están naturalmente interesados por la eficacia de las comunicaciones descendentes destinadas a sus empleados... Las comunicaciones descendentes marcan el ritmo y establecen el medio ambiente necesario para que las comunicaciones ascendentes sean eficaces.

En casi todas las comunicaciones descendentes fluyen mensajes de tarea o de mantenimiento relacionados con directrices, objetivos, disciplina, órdenes, preguntas y políticas. Katz y Kahn (1966)¹² han identificado cinco tipos de comunicación descendente:

- 1- Instrucciones laborales
- 2- Exposición razonada de los trabajos: mensajes que explican como determinadas tareas se relacionan con otras de organización.

¹¹ Ibíd.

¹² Ibíd.

- 3- Procedimientos y prácticas: mensajes relacionados con las políticas, reglas, regulaciones, beneficios etc.... de la organización.
- 4- Feedback: mensajes que sirven para elogiar el trabajo individual de un empleado.
- 5- Adoctrinamiento de objetivos: mensajes diseñados para motivar a los empleados explicándoles la misión general de la organización y cómo se relaciona con dichos sistemas de objetivos.

Flujo vertical ascendente

Se entiende por comunicaciones ascendentes aquellos mensajes que fluyen de los empleados hasta los superiores, normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar feedback y hacer sugerencias. Las comunicaciones ascendentes tienen el efecto de mejorar la moral y las actitudes de los empleados, por lo que los mensajes que siguen las redes ascendentes son clasificados como de integración o humanos. Smith¹³ y otros (1972) afirman que las comunicaciones ascendentes proporcionan a la agencia indicios del éxito conseguido por un mensaje dado y pueden estimular la participación de los empleados en la preparación de políticas operativas aplicables al departamento de la organización.

Haire (1964)¹⁴ describe a las comunicaciones ascendentes como *el método que permite a los superiores conocer a los empleados, permitiendo el diagnóstico de las malas interpretaciones, presentando los primeros síntomas de tensión y dificultades, y permitiendo que se conozcan las opiniones que los empleados tienen de los superiores.*

Planty y Machaver (1952)¹⁵ también consideran que las comunicaciones ascendentes tienen un gran valor para los empleados, ya que satisfacen las necesidades humanas básicas, disminuyen la tensión emocional y las presiones, y son fundamentales para la democracia.

Planty y Machaver (1952) sostienen además que las comunicaciones ascendentes deben incluir mensajes relacionados con:

- ✚ Lo que están haciendo los empleados
- ✚ Los problemas laborales no resueltos
- ✚ Sugerencias de mejoras
- ✚ Lo que los empleados sienten y piensan con relación a sus trabajos, colegas y a la compañía.

¹³ Ibid.

¹⁴ Ibid.

¹⁵ Báes Normando. Flujos dentro de la comunicación. Tomado de: www.portalcomunicacion.com/, abril 2008.

Las comunicaciones ascendentes se dan en grado mínimo, a menos que la gerencia las aliente. Por lo que Planty y Machaver (1952), de acuerdo con Davis, concluyen diciendo que el método más efectivo para alentar las comunicaciones ascendentes consiste en escuchar con simpatía en los muchos contactos informales que se dan a diario, tanto en el seno del departamento como fuera del área de trabajo.

Comunicación horizontal

Consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización (Massie 1960)¹⁶. Los mensajes que fluyen según el principio funcional siguen las redes horizontales. Tales mensajes están relacionados, por regla general, con la tarea o con factores humanos.

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. (Miranda. B. B, Elena: Tesis, 2003)

Redes informales de comunicación

Los mensajes que no fluyen siguiendo las líneas escalares o funcionales son clasificados como informales. Tompkins (1967)¹⁷ sostiene que los mensajes informales no son racionalmente especificados. Se derivan de incidentes en los arreglos espaciales, en la personalidad o en la capacidad de las personas... Muchos estudiosos utilizan el término grapevine (enredadera) como sinónimo de este tipo de mensajes.

Diversas investigaciones realizadas acerca de los mensajes informales arrojan las siguientes conclusiones:

- ✚ Los mensajes informales son rápidos debido a que no siguen los canales de difusión formales y son mucho más personales en la transmisión.
- ✚ Los mensajes informales son exactos cuando se trata de información no controvertida.
- ✚ Los mensajes informales existen en cualquier institución y pueden ser aprovechados por los directivos para difundir información traduciéndola a un lenguaje comprensible para todos y para obtener retro-información acerca de los sentimientos de los empleados.
- ✚ Los mensajes informales se difunden a manera de racimo. (Irene Trelles 2001)

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Ibid

En todos los procesos comunicativos se intercambian **mensajes**; éstos se dividen en *variados y múltiples*. Los que abordan temas relacionados con el trabajo 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.

Objetivos

Cada tipo de mensaje enviado a un público determinado, mediante un canal específico debe plantearse la consecución de objetivos concretos. Estos objetivos pueden clasificarse en:

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

funcionamiento de ésta; de solución de conflictos si se trata de solucionar contradicciones internas; de superación y otros muchos, en dependencia de las necesidades de una organización. (Miranda. B. B, Elena: Tesis, 2003)

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. (Miranda. B. B, Elena: Tesis, 2003)

1.3. Gestión de la comunicación interna

Los destinatarios de un programa de comunicación interna son los trabajadores de base, de administración y los cuadros intermedios, y de manera especial el conjunto de la dirección, sus directrices generales deben ser marcadas por el consejo de dirección, con la elaboración directa de los representantes.

En la comunicación interna de la empresa juega un papel esencial el conocimiento de las motivaciones de los trabajadores. **La satisfacción de las mismas permitirá un nivel** de efectividad en el logro de los objetivos de la empresa que es parte fundamental de la imagen que se desea tengan de ella el público externo. (Miranda. B. B, Elena: Tesis, 2003)

1.3.1. Soportes de la comunicación interna

Los soportes de la comunicación interna son: medios impresos; boletines, periódicos, manuales, tabloneros 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 al favor de los trabajadores para adherirse a determinadas ideas. (Miranda. B. B, Elena: Tesis, 2003)

1.4. La comunicación externa es aquella que se establece con los públicos externos y tiene diversas tipologías:

- ✚ Externa operativa-Se efectúa por los integrantes de la entidad con los distintos asociados (clientes, proveedores).
- ✚ Externa estratégica-Construcción 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. (Miranda. B. B, Elena: Tesis, 2003)

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, 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. (Miranda. B. B, Elena: Tesis, 2003). Todos estos son **destinatarios de la comunicación empresarial**.

1.4.1. Gestión de la comunicación externa

La gestión externa de la comunicación organizacional es siempre la más conocida y visible. Se puede definir como “el resultado de todas las manifestaciones ante su entorno y la impresión que las audiencias exteriores de la empresa reciben o tienen de ésta” (Muñoz, J. 1989).¹⁸

Dentro de los objetivos esenciales de la comunicación hacia los públicos externos se puede mencionar el de posicionar a la organización en el mercado, dotarla de una personalidad reconocible para todos los públicos y de una identidad distinta y diferenciada. Asimismo, se trata de revitalizar o gestionar la imagen positiva de una organización, a fin de lograr una mayor colaboración, comprensión hacia sus objetos, omisión por parte del entorno externo; confianza en sus productos y servicios, así como elevar el prestigio social de la misma. (Miranda. B. B, Elena: Tesis, 2003)

La interrelación entre la cultura y las entidades u organizaciones, sectores incluso, puede constituirse en una fuente enriquecedora para ambas partes, de modo que la cultura, nutra y sirva de fuente a la organización, pero a su vez se retroalimente, se dinamice y mantenga en movimiento y desarrollo.

De ahí la importancia del enfoque cultural de comunicación, en el cual la organización es percibida como construcción simbólica y esa construcción se realiza a través de la comunicación. Esta manera de concebir la comunicación es la que mejor refleja ese vínculo esencial entre cultura y comunicación y la que más se adecua a la necesidad actual de fortalecimiento de la identidad y la cultura nacional.

Un importante vínculo entre cultura y comunicación organizacional, se revela en las funciones de la comunicación organizacional, entre las cuales se encuentra la de ofrecer a los miembros de la organización información sobre su cultura, y pasando a un plano más profundo, posibilitar la socialización de los valores de la cultura entre los integrantes de la entidad.

1.5. Cultura organizacional

La palabra cultura proviene del latín cultus que a su vez deriva de la voz colere que significa cultivo, agricultura, cuidado del campo o del ganado e instrucción.

La cultura es el conjunto de todas las formas y expresiones de una sociedad determinada. Como tal incluye costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas de la manera de ser,

¹⁸ Ibíd.

vestimenta, religión, rituales, normas de comportamiento y sistemas de creencias. Desde otro punto de vista se puede decir que la cultura es toda la información y habilidades que posee el ser humano. El concepto de cultura es fundamental para las disciplinas que se encargan del estudio de la sociedad, en especial para la antropología y la sociología.

En 1871, Edward B. Tylor¹⁹ publicó en Primitive Culture una de las definiciones más ampliamente aceptadas de cultura, una de sus principales aportaciones fue la elevación de la cultura como materia de estudio sistemático. En el texto citado, Tylor plantea que "un primer paso para el estudio de la civilización consiste en diseccionarla en detalles, y clasificar éstos en los grupos adecuados" (Tylor, 1995). Según esta premisa, la mera recopilación de los "detalles" permitiría el conocimiento de una cultura. Una vez conocida, sería posible clasificarla en una graduación de más a menos civilizada

El término cultura corporativa es joven y polémico, su estudio comienza en la década de los 80', fundamentalmente en Norteamérica, con la publicación de libros como: "En busca de la excelencia", de T. Peter y R. Waterman, consultores de Mc Kinsey, los cuales adaptaron el concepto de cultura a uno antropológico y psicosocial a las organizaciones, el cual fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización.

En Cuba, no es hasta los años 90 en que se comienza a utilizar el término en las áreas empresariales, y, más cercana aún en su inclusión como tema referente a la comunicación en las organizaciones.

La cultura de una organización recoge las concepciones fundamentales de sus integrantes, recoge presunciones y creencias construidas y aprendidas a lo largo del proceso de desarrollo de la organización, todo esto implica un conjunto de significados compartidos.

Granell (1997)²⁰ define el término como "*... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social...*" esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "*... valores, creencia, actitudes y conductas.*"

Mediante el análisis realizado se concluye que la cultura organizacional se concibe como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

¹⁹ Gómez Hernández, Lidia. Comunicación organizacional. Tomado de: www.adelante.cu/noticias/cultura/cultura.php, abril 2008.

²⁰ *Ibíd.*

Para la presente investigación se asume la definición de Cultura Organizacional presentado por (Schein, 1985)²¹ ya que éste es el más completo y aporta algunos elementos que no se habían tomado en cuenta en las demás conceptualizaciones planteando que la cultura organizacional puede ser enseñada, transmitida a los nuevos miembros de la organización.

“Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas validas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (Schein, 1985).

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional. La mayor parte de las intervenciones en la cultura de una organización persiguen su adaptación, aunque a veces hay que abordar un proceso aún más complejo: el cambio cultural.

1.5.1. La intervención, cambio o aprendizaje cultural.

Los primeros tipos de intervenciones se ejecutaban fundamentalmente en tres oportunidades, según Villafañe, J. (1993)²²:

1- Cuando surge una organización tratándose de dotarla de valores compartidos por todos sus miembros, Crear una red cultural y dándole un significado a la gestión de la empresa mediante ceremonias y rituales.

2- El análisis de la organización en términos culturales, que implica un análisis interpretativo y de diagnóstico de los comportamientos culturales de la organización.

3-La adaptación de la cultura a las necesidades de la empresa y al cumplimiento de su misión.

Villafañe, J. (1993) plantea que el aprendizaje debe ejecutarse en dos etapas: la de sensibilización y la de ejecución, y en su conjunto debe cumplir tres requisitos básicos, a criterio de Mayo (1991) citado por Villafañe, J. (1993)²³

²¹ Schein, E H. La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica / E H Schein.-- Barcelona: Editorial Plaza y Janés, Barcelona 1985. —265 p.

²² Villafañe, Justo: Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de la empresa/ Justo Villafañe. -- Madrid: Ediciones Pirámide, 1998. – 354 p.

- 1- Una fuerte determinación y una visión clara del cambio por parte de la alta dirección.
- 2- Un incremento constante de ayudas a los procesos y sistemas de cambio.
- 3- Un gran esfuerzo de formación y comunicación.

La teoría de la cultura organizacional estudia una cultura enmarcada en entidades y empresas, investiga cómo se conforman los procesos colectivos de construcción de significados hacia la razón de ser de la organización y cómo los integrantes de una empresa encuentran el sentido de ésta mediante la construcción de símbolos que se manifiestan en la comunicación.

La importancia que reviste la cultura para una organización está fuera de toda duda. No existe una organización sin cultura; esta puede ser fuerte o débil, manifiesta o encubierta, más o menos compartida y asumida, adecuada o inadecuada para el logro de la eficiencia y de la productividad organizacional, pero el hecho es que siempre está ahí. Como afirma Gagliardi²⁴, "La cultura distingue a una organización de otra y orienta sus decisiones" lo que quiere decir que le confiere su identidad y define su propio estilo de hacer frente a los problemas derivados de su funcionamiento interno y de su adaptación externa.

1.6. Identidad e Imagen Corporativa: Una aproximación teórica

Etimológicamente el término "identidad" viene del latín "identitas", que significa "lo mismo", es decir, "cada cosa es lo que es", lo único e idéntico, la unicidad y la "mismidad" de cada cosa. Identidad equivale a autenticidad y verdad; ésta encierra dentro de sí misma la dialéctica de la diferencia: todo lo que existe en el mundo, cada cosa y cada organismo biológico, son determinados ellos mismos por su esencia, su rol, su forma material etc.

El estudio de la identidad corporativa ocupa un lugar cada vez más importante en la política estratégica de las organizaciones debido a los cambios que se producen de forma creciente: aparecen nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos negocios, que provocan en la vida de las organizaciones procesos de diversificación, reestructuración y ampliación de líneas de productos o servicios aportados.

Los principales estudios sobre la identidad corporativa surgieron en Europa, específicamente en Alemania. Luego el modelo estadounidense absorbió los principios funcionalistas del

²³ Ibid.

²⁴ Ibid.

diseño corporativo europeo, que se fue aplicando lentamente al mundo de las organizaciones, de los productos, de los consorcios y de los negocios.

Las siguientes definiciones acerca de la identidad permiten comprender que es una presencia en la conciencia de algo que existe, que se distingue y se reconoce como tal. La identidad no es cuestión exclusiva de las cosas y los seres naturales.

Según N. Ind., la cual abarca en su totalidad el significado de la palabra, plantea que *"la identidad de una organización es la percepción que tiene sobre ella misma, algo muy parecido al sentido que cada persona tiene de su propia identidad, por consiguiente, es algo único. La identidad incluye el historial de la organización, sus creencias y su filosofía, el tipo de tecnología que utiliza, sus propietarios, la gente que en ella trabaja, la personalidad de sus dirigentes, sus valores éticos y culturales y sus estrategias"* (citado por Y. Álvarez, 2000). Esta definición es asumida para el presente estudio.

Otro autor que se destaca en este sentido es Norberto Chávez²⁵, quien señala: *"la identidad corporativa, como fenómeno subjetivo, es específica y exclusivamente un fenómeno de la conciencia. Es el conjunto de atributos asumidos como propios por la institución, constituyen un discurso que se desarrolla en el seno de la institución, de un modo análogo al de la selectividad personal en el individuo"*

Según Joan Costa²⁶, *es el conjunto coordinado de signos visuales por medio de las cuales la opinión pública reconoce instantáneamente y memoriza a una entidad o un grupo como institución.*

Del análisis de lo antes enunciado por estos autores se puede concluir que cuando se habla de identidad se refiere a lo distintivo, lo sui generis, lo que distingue a una organización en particular de todas las demás.

La identidad corporativa está asociada a:

-la actividad productiva (identidad sectorial): acción básica desarrollada por la empresa para generar valor a partir de la obtención de un producto o servicio que será comercializado.

²⁵ Martínez Ortega, Jesús. Identidad Corporativa. Tomado de: www.rppnet.com.ar/identidad.htm, abril 2008.

²⁶ *Ibíd.*

-**la competencia comercial** (identidad mercadológica): la capacidad de la empresa para competir en el mercado comercializando sus productos o servicios. Depende de: el precio del producto, su calidad, la cuota de mercado que posea y una imagen positiva, entre otros.

-**la historia de la organización**: relación de las personas, hitos, acontecimientos acaecidos en la organización. Se nutre de la declaración fundacional, el contexto de su constitución, el fundador, los líderes históricos, la iconografía corporativa, costumbres, forma de trabajo etc.

-**la naturaleza societaria** (identidad mercantil): es la forma jurídica que adopta la organización para el cumplimiento de sus fines. Pueden ser civiles (sin fines mercantiles) o bien mercantiles (fines mercantiles) en sus diferentes variables.

-**el corpus social** (identidad social): conjunto de características que definen la organización como un organismo social. Viene definida por: el entorno geográfico, el tejido social de su plantilla, su compromiso con la comunidad.

*Pero si se entiende de un modo dinámico e íntegro, también se relacionará con:

-**la estrategia empresarial**: visión, misión y proyecto empresarial.

A. **La visión** es una imagen compartida por los dirigentes de la empresa sobre lo que quieren llegar a ser, y de cómo van a lograrlo.

B. **La misión** es la declaración explícita del modo en el que la empresa piensa satisfacer su visión estratégica. Debe ser formulada de modo que exprese claramente lo que ofrecemos al cliente, que nos identifique como empresa; debe expresarse de modo conciso y completo, y poseer un contenido fácilmente imaginable en la práctica, que además resulte digno de recordar (memorable).

C. **El proyecto empresarial** es la estrategia que desarrolla la empresa para cumplir su misión. Debe contener al menos: la filosofía corporativa, las orientaciones estratégicas (principios de acción), y las políticas de gestiones (formales y funcionales).

Identidad visual corporativa

La identidad visual; compuesta por dos elementos: signos de identidad y mensajes gráficos promocionales, tiene un papel fundamental cuando se desea construir una imagen dirigida y eficaz. La identidad visual se compone de todos los elementos gráficos por medio de los cuales se van a transmitir los diferentes mensajes de la organización a su público; es el soporte visual de donde las personas que interactúan con la entidad, extraerán los elementos que la entidad transmite como suyos y se hará una imagen de ésta.

La identidad corporativa está constituida por una buena simbología y una eficiente comunicación corporativa. Los soportes de la identidad lo constituyen: el logotipo, los colores, la tipografía, la papelería; así como los productos o servicios, medios de transporte, relaciones públicas, publicidad, identificación de las fábricas, locales comerciales y uniforme del personal, entre otros. (Miranda. B. B, Elena: Tesis, 2003)

Para crear imagen se necesita que previamente hayan existido mensajes que revelan particularidades de la identidad de la organización. Por tanto, la imagen es el efecto de ese intercambio de la empresa y se forma en función de la identidad y de las técnicas de comunicación escogidas para transmitir esta última.

Imagen corporativa.

El origen de la palabra imagen proviene del griego eikon, ícono, figura, representación icónica. Esta definición, únicamente está asociada a lo visual. Se refiere a imágenes sensoriales que son las que llegan a través de la fotografía, logotipos, prensa, brochurs, y otros.

Toda persona física o moral proyecta consciente o inconscientemente una imagen en los otros, cuyos pormenores predisponen una percepción particular según cada uno de los interlocutores. Así, la empresa vende, a través de objetos perceptibles y de servicios, imágenes que no son conscientemente percibidas. Todas las persona son compradoras de imágenes, y es ésta la que se persigue muy a menudo inconscientemente.

A diario se compran imágenes contenidas en los objetos y los servicios. A través de un objeto, a través de su presentación y su embalaje, o de una empresa y los servicios que ofrece, se siente una impresión que puede ser por ejemplo, de eficacia, de elegancia, de potencia, de precisión... o más exactamente, una combinación de estas impresiones.

En la actualidad, la palabra imagen está siendo utilizada para definir gran cantidad de cosas o fenómenos. Esto es debido, principalmente, a la polisemia del término, y se puede

comprobar en los espacios dedicados a imagen en las enciclopedias o diccionarios; en los que se puede encontrar diversas definiciones. Esta diversidad de significados ha hecho que su utilización en el ámbito de la comunicación de la empresa también fuese confusa. (Costa 2001)²⁷

Según Sanz de la Tajada²⁸: *una imagen es un conjunto de notas adjetivas asociadas espontáneamente con un estímulo dado, el cual ha desencadenado previamente en los individuos una serie de asociaciones que forman un conjunto de conocimientos, que en la psicología social se les denominan estereotipos o creencias.*

(Costa 2001)²⁹ define la imagen como: " *la representación mental, en la memoria colectiva, de un estereotipo o conjunto significativo de atributos, capaces d influir en los comportamiento y modificarlos*".

Este autor tiene como referencia la teoría psicológica de la percepción de la Gestalt y el modelo de comunicación de Shannon y toma como punto de partida el concepto gestáltico de la percepción.

Por su parte Calviño (1999)³⁰, refiere que el concepto de imagen está indisolublemente ligado al concepto constructivo central de la ciencia psicológica: la subjetividad (...) es un cuadro en la cabeza (...) análogo a la escena real y resultante de la (...) actitud general hacia ese algo.

El profesor en su análisis plantea que la imagen es producto de las representaciones mentales de cada persona donde confluyen el objeto analizado, las influencias y escenarios cercanos y las características psicológicas individuales.

La imagen de la empresa como la imagen de marca es el conjunto de representaciones mentales tanto afectivas como racionales que un individuo o grupo de individuos asocian a una empresa o a una marca; representaciones que son el resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos asociados a la empresa o marca en cuestión³¹.

²⁷ *Ibíd.*

²⁸ Zanz de la Tajada, Luis Angel. Integración de la identidad y la imagen de la empresa/ Luis Angel Zanz de la Tajada. --Madrid: Editorial Esic, 1994. --320 p.

²⁹ *Ibíd.*

³⁰ Calviño, Manuel. Psicología y Marketing/ Manuel Calviño.-- La Habana: Editorial Félix Varela, 1996. -- 45 p.

³¹ *Ibíd.*

Costa (2001)³² define la imagen de empresa como: *la representación en el imaginario colectivo de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad.*

Esta definición dada por Costa (2001) también está marcada por el modelo de comunicación de Shannon en la cual el rol activo lo juega el emisor, y el receptor es el "blanco" sobre el cual recae toda la información emitida por el primero.

Villafañe (1993), citado por Trelles (2001), plantea que, *la imagen de una empresa representa un fenómeno intangible, muy poco estable, y generalmente construido a partir de un proceso de acumulación de input que, en sí mismo, no será determinante a la hora de adoptar una decisión de compras o de guiar una elección, pero que, en conjunto, puede llegar a ser decisivo.*

Evidentemente Villafañe reconoce la importancia de la acumulación de mensajes por parte del público para la formación de la imagen, pero que descuida la importancia de la misma para guiar la elección de la empresa por parte del público y acentúa el carácter dinámico de la misma.

Nicholas ind *plantea que la imagen corporativa es la que tiene un determinado público sobre la empresa. Estará determinada por todo lo que haga dicha empresa. El problema que hay que afrontar es que públicos diferentes interpretan los mensajes de forma diferente. Así pues, la gestión de la imagen corporativa es una tarea permanente*³³. Esta definición es asumida para la presente investigación.

Se puede definir la imagen de la empresa como un conjunto de representaciones que se hace cada individuo de su empresa, esta argumentación se basa en la teoría psicológica de las representaciones sociales. Esta corriente reconoce que las representaciones sociales son generadas por los sujetos sociales, mediante la elaboración y producción del contenido social en la realidad social en la que viven las personas, teniendo en cuenta la relación que mantienen con ese objeto o fenómeno.

³² *Ibíd.*

³³ Nicholas, Ind: La imagen corporativa. Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces, Madrid, Días de Santroz, 1992.--370 p.

La investigación de la imagen como gestión empresarial, requiere situarse en las necesidades de acción estratégica de comunicación de la compañía y a partir de ahí abordar un proceso metodológico de descubrimiento y análisis de los diferentes aspectos requeridos, al servicio de la comunicación estratégica de los atributos a asociar a la identidad de la empresa, institución u organismo de que se trate.

Relación identidad- imagen

Para que la identidad pase a ser imagen es necesario que se produzca la comunicación. La comunicación es la vía mediante la cual la empresa transmite su información a los clientes. La comunicación tiene un papel esencial como mediadora; ella será la que determinará la forma en que la empresa interactúa con sus clientes y posibilitará una influencia en la subjetividad de éstos, de la manera más adecuada o menos adecuada. Por tanto, la imagen es el efecto de ese intercambio de la empresa y se forma en función de la identidad y de las técnicas de comunicación escogidas para transmitir esta última.

La identidad se expresa y comunica por medio de la imagen que se crea. Sus modos de expresión son: Productos y servicios (imagen del producto), entornos (imagen ambiental), información (imagen publicitaria o de comunicación informacional), y completamientos (imagen hacia el público interno y externo).

La imagen sin embargo constituye un fenómeno de opinión pública, como resultado de la apreciación que el público tiene acerca de la entidad. La imagen corporativa surge de los contactos personales tales como las ventas, servicios de correspondencia, contactos telefónicos y a través de los medios de comunicación, de la publicidad e información de la experiencia directa con los productos y servicios de la organización y de la manera de enfrentar los negocios en cuanto a precios, confiabilidad y flexibilidad con los clientes. (Miranda. B. B, Elena: Tesis, 2003)

Gestión de una imagen corporativa positiva

Para lograr una imagen corporativa eficiente es necesario tener en cuenta los siguientes factores: la cercanía del público a través de la cordialidad, el fácil acceso y la participación, el modernismo existente, la actualización tecnológica y el desarrollo de políticas acorde con la filosofía de la empresa³⁴.

³⁴ González M, Ghaddra. Imagen, diseño y comunicación corporativa/ Ghaddra González M.-- La Habana: Editorial Pablo de la Torriente, 1990.-- 215 p.

Para una imagen positiva deben estar presentes tres hechos:

- ✚ La imagen debe basarse en la propia realidad de la empresa. Que una empresa empiece a preocuparse por su imagen y a intentar gestionarla de acuerdo con una estrategia desde la certidumbre de que ello va a tener una repercusión positiva en su cuenta de resultados demuestra un grado de madurez y una seriedad en su gestión y le permitirá acercar su realidad corporativa a la imagen intencional que pretende dar.
- ✚ La segunda condición para alcanzar la imagen positiva es que en la síntesis de ésta supone generada en la mente de los públicos, prevalezcan los puntos fuertes de la compañía. Ello implica una rigurosa gestión de la comunicación y de las relaciones exteriores (imagen intencional).
- ✚ El tercer aspecto es la coordinación de las políticas formales con las funcionales en la gestión de la imagen (la identidad, la comunicación corporativa) y el sistema fuerte de la organización, sus políticas funcionales (la producción comercial, finanzas).

Auditoria de Imagen

La auditoria de imagen es un procedimiento para el diagnóstico, análisis y evaluación de los recursos de imagen de una organización, para examinar el desenvolvimiento y comportamiento interno y externo. Se trata también de detectar los puntos fuertes y débiles de sus políticas funcionales con el objetivo de elevar sus resultados y reforzar su imagen pública. (Miranda. B. B, Elena: Tesis, 2003)

La auditoria combina la estructura de rutas, con las técnicas más efectivas para el análisis particular de cada nivel; es un instrumento general que puede adaptarse a las particularidades del cliente.

Dimensiones de la imagen corporativa

Villafañe, J. (1993)³⁵ reagrupa las áreas a que nos hemos referido en lo que él denomina dimensiones de la imagen corporativa. La **autoimagen o imagen interna; imagen intencional e imagen pública.**

Autoimagen es como aceptan, comprenden y posicionan los clientes internos el proceso situacional de la empresa, su evolución histórica, el proyecto empresarial actual, las políticas corporativas, la situación de la institución en el sector, las orientaciones estructurales, sus

³⁵ Ibíd.

puntos fuertes y débiles. Se destacan como perciben la evaluación cultural, sus valores, el clima interno, la seguridad, la promisión, los niveles de satisfacción, la eficacia de la comunicación interna, las expectativas, motivaciones y el grado de cumplimiento.

La imagen intencional es la proyección que se desea ofrecer de la personalidad y cultura corporativa (identidad) de la empresa a través del hacer y el decir.

La imagen pública es el reflejo de la empresa en los diferentes tipos de públicos: aquí influye el entorno por medio de la comunicación, lo mismo para los clientes internos, a través de boletines, paneles informativos, etc., que para los clientes externos, a través de la comunicación comercial, sondeos de opinión, etc.

Análisis de la autoimagen

En el análisis de la autoimagen se plantea que existe una variable independiente o constante, la identidad de la organización, y una variable dependiente de ésta, la cultura.

Categorías a investigar referentes a la autoimagen:

- ✚ El análisis de la situación funcional de la organización.
- ✚ La evaluación de la cultura corporativa.
- ✚ La planificación y desarrollo de los Recursos Humanos.
- ✚ El análisis del clima interno.

La situación funcional de la organización implica el estudio de su evaluación histórica así como la evaluación profunda del proyecto organizacional que se ha trazado, sus políticas corporativas, su situación en el sector, la proyección estratégica, sus puntos fuertes y débiles, etc. también la realidad de la organización, que debe analizarse desde una perspectiva dinámica aunque se pretenda realizar un corte o retrato instantáneo de su momento existencial.

La evaluación de la cultura organizacional tiene como objetivo determinar el estado actual de la misma, sus valores dominantes y la auto percepción de sus miembros. Medición de diferentes indicadores subjetivos (actitudes, comportamientos, creencias, etc.) y objetivos (realizaciones y resultados de la organización y la percepción que de ellos tienen los individuos que la integran) seleccionados a partir del papel que juegan en la configuración de la cultura.

Estrategia de los Recursos Humanos Se debe investigar cómo se gestionan, que importancia se le otorga a la superación, de que manera transcurre la selección del personal, etc. Se trata de dilucidar, por el papel relevante que poseen en la autoimagen, el grado de adecuación de las políticas de los recursos humanos en el seno de la entidad, su difusión en los empleados, la percepción y el grado de acuerdo o rechazo a que llegan los mismos sobre las políticas establecidas.

Clima interno ¿Cómo se perciben por parte de los trabajadores los mecanismos de promoción, su grado de participación, los niveles de protección del hombre (higiene y seguridad del trabajo), la superación, los resultados, la realización personal, la motivación en el trabajo, etc., así como que papel están jugando estos factores de satisfacción o no con el trabajo que realizan y con la organización a que pertenecen? (Miranda. B. B, Elena: Tesis, 2003)

Análisis de la imagen intencional

La imagen intencional pretende proyectar una imagen deseada, o sea concebir y controlar todas las variables e indicadores a través de los cuales la organización puede transmitir su identidad para poder conformar la imagen deseada.

Abarca la evaluación en profundidad de:

- ✚ La identidad visual corporativa.
- ✚ La comunicación de la organización.

En el análisis de la identidad visual de la organización se deberá detectar cuál es el estado corporativo de ésta y el grado de adecuación de su manual de identidad visual, si es que lo posee, para a partir de este diagnóstico proponer determinadas recomendaciones sobre dicho manual.

Con respecto a la comunicación de la organización se trata de conocer cuáles son los recursos de comunicación utilizados por la organización, cómo se comportan la comunicación formal, directa y mediada, qué tipos de mensajes se utilizan y con qué objetivos, así como los flujos de comunicación que predominan; con el objetivo de elaborar una estrategia de comunicación si fuera preciso.

La dirección de la organización debe comprender que para la mejor conformación de la identidad corporativa y la transmisión de los signos que permiten conformar la imagen deseada, es imprescindible la participación e implicación de los trabajadores independientemente del rol que cada uno cumpla. (Miranda. B. B, Elena: Tesis, 2003)

Análisis de la imagen pública

Ésta se forma cuando la identidad, vista como un conjunto de signos (percibidos, sentidos y experimentados) se transforma en imagen y se incorpora al imaginario colectivo, que no es otra cosa que la cultura cotidiana de una sociedad.

La representación mental, psicológica de una organización que es compartida entre un gran número de individuos, se estudia analizando las variables siguientes:

-Entorno.

-Los medios de comunicación, que constituyen un público más de la organización, uno de los instrumentos de más valor con que cuenta para llegar al resto de las audiencias y valorizar, tanto su imagen como su producto. Son a la vez objeto y sujeto activo de su comunicación.

El análisis de los medios pretende procesar y evaluar la información que éstos han publicado sobre la organización y llegar a partir de este análisis a la elaboración de un perfil de imagen que dichos medios proyectan de la misma. (Miranda. B. B, Elena: Tesis, 2003)

Surgimiento del corporate

La crisis estructural que enfrentó el sector publicitario a nivel internacional a comienzos de la década del 90. Presupone que la imagen se convierta en un factor de competitividad comercial pues constituye un activo importante ante la indiferenciación, un valor añadido para cualquier producto o servicio.

Todo lo anterior hizo emerger procesos alternativos a la comunicación publicitaria como el corporate, entendiéndose éste como todos los factores que influyen en la gestión de la imagen; o que es la gestión estratégica de todos los factores que influyen en la imagen corporativa de una organización.³⁶

³⁶ González Muñoz Federico. Corporate en América Latina. Tomado de: www.deloitte.es/corporate/, mayo 2008.

Competencia

La competencia es una herramienta gerencial cuya función es facilitar a las administraciones el cumplimiento de la misión en sus organizaciones, mediante el análisis de la información relativa a su negocio y entorno.

Capítulo II. Fundamentación metodológica de la investigación

Una tesis no debe ser realizada sin una metodología concreta y científicamente reconocida que la respalde. Eco, Humberto (1996)³⁷ confirma ésta afirmación diciendo que “*una tesis estudia un objeto valiéndose de determinados instrumentos*”. Aquí el autor hace hincapié en la necesidad de respaldar la investigación sobre fuentes primarias y secundarias que constituyen la metodología científica.

En el presente capítulo se analiza la metodología que ha guiado el proceso investigativo para lograr los objetivos propuestos.

2.1. Fundamentación del tema seleccionado

A mediados de la década de 1980 – 1990 se reinicia el desarrollo turístico internacional en Cuba a un ritmo de crecimiento acelerado, que intenta contribuir a una evolución favorable junto a otros sectores emergentes en el proceso de reorganización de la economía cubana.

El papel que comienza a jugar las RR.PP. en las instituciones cubanas a partir de 1990, se aprecia el establecimiento de elementos sobre identidad e imagen corporativa, no obstante, no se le concebía las decisiones estratégicas y una planeación acorde a los mismos.

Después de la caída del campo socialista y con la implantación del bloqueo hacia Cuba por parte de los Estados Unidos de América, empresas cubanas se vieron forzadas a realizar nuevas estrategias para posicionar el producto nacional en un amplio y complejo mercado competitivo internacional, el cual era limitado para el país; por lo que se comenzaron a retomar y dar más valor a todos los aspectos relacionados.

En las nuevas bases del perfeccionamiento empresarial contenidas en el Decreto 281 capítulo XIX del 17 de agosto de 2007, se aborda por primera vez la manera en que debe ser implementado un sistema de comunicación en las organizaciones, importante paso para el avance en cuanto a integración de áreas de comunicación que funcionan de manera inconexa y que deben pasar a convertirse en elementos integradores con un enfoque

³⁷ Cortés, M. Generalidades sobre Metodología de la Investigación/ M. Cortes... [et.al.]. -- México: UNACAR. Universidad Autónoma del Carmen, 2005. -- 100 p.

sinérgico como conjunto de complejas variables que conforman estos procesos; teniendo como finalidad mejorar la interrelación entre sus miembros y entre éstos y el público externo, fortalecer la identidad y proyectar una imagen corporativa coherente a propósitos organizacionales.

Particularmente la institución debe fortalecer los aspectos relacionados con su identidad a fin de reflejar una imagen que la prestigie, valore y diferencie del resto, contribuya a potenciar el cumplimiento de su misión, el conocimiento e identificación con los bienes patrimoniales identitarios locales, nacionales y universales, y contribuya a la transmisión de valores en los diferentes segmentos de público acorde con las necesidades y aspiraciones sociales.

El Costa Sur, administrado por la compañía Palmares, viene afrontando acciones de comunicación orientadas básicamente a la promoción de sus espectáculos, carentes de integridad en el empleo de las distintas variables que conforman los procesos comunicativos. Por tanto se requiere un diagnóstico que permita el análisis y evaluación del nivel de desarrollo de sus procesos comunicativos, su cultura y la imagen que muestra ante sus públicos, para la formulación de una estrategia integral en este sentido.

2.2. Diseño metodológico: problema, idea a defender, objetivos generales y específicos.

Situación problemática

¿Qué correspondencia existe entre la imagen intencional del Costa Sur y la imagen real que de ella tienen sus diferentes públicos?

Campo de acción: El campo de acción de la presente investigación es el Costa Sur

Objetivo General

- ✚ Elaborar una propuesta de acciones que permita al Costa Sur el desarrollo y transmisión de la imagen deseada y su identidad corporativa.

Objetivos específicos

- ✚ Sistematizar información sobre los temas abordados.
- ✚ Relacionar la comunicación organizacional con la autoimagen, imagen intencional e imagen pública del Costa Sur, teniendo en cuenta el modelo propuesto por el autor español Justo, V. (1993).
- ✚ Diagnosticar los puntos fuertes y débiles que influyen en la imagen del Costa Sur.

- ✚ Proponer un plan de acción que permita eliminar o minimizar los problemas detectados.

Idea a defender

Si el Costa Sur logra integración, coordinación y planificación estratégica de sus acciones sobre la base de un estudio, análisis y evaluación de la totalidad de los recursos de su imagen, asegurará consolidar su cultura e identidad organizacional favoreciendo la imagen corporativa ante sus públicos y una ventaja competitiva sostenida por el valor añadido de sus servicios.

2.3 Perspectivas o paradigmas

La investigación científica ha estado marcada por diferentes modelos o paradigmas que son los sujetos investigadores de acuerdo con el campo de la ciencia en el que se encuentre el objeto de análisis de la realidad. Acorde al método que se siga, al momento en que se desarrolla la investigación, al fundamento filosófico y epistemológico, así como los objetivos que se persigan, los investigadores han optado por diferentes paradigmas o modelos de investigación. (Marisol I. Martínez Iglesias 2005)³⁸

Como fuente de métodos, problemas y normas de resolución aceptados por una comunidad de científicos, el paradigma, según Gloria Pérez Serrano, (1994), es el conjunto de creencias y actitudes, la visión del mundo compartida por un grupo de científicos que implica metodologías determinadas, comunes a cada grupo. Éste señala las hipótesis que deben ser contrastadas, el método y la instrumentación necesarios para el contraste De esta forma el paradigma escogido condiciona los procedimientos de estudio que se siguen en la investigación.

Guba y Lincoln (1994)³⁹ plantean que los paradigmas deben entenderse como sistemas de creencias básicas (principios, supuestos) que atienden a:

³⁸ Martínez Iglesias, Marisol I. Estrategia Didáctica para desarrollar la Competencia Sociolingüística en Español como lengua extranjera en grupos multiculturales/Marisol I Martínez Iglesias, Lydia M Lara Díaz, Francisco Jiménez Martínez, tutora- Tesis de doctorado, Universidad de Cienfuegos (CF), 2005. –109h.

³⁹ Martínez Casanova, Lourdes M. ¿Paradigmas o perspectivas? Desafíos para las ciencias sociales en el cambio de época. Tomado de: <http://www.ispcfg.rimed.cu/conrado.htm>, mayo 2004.

- ✚ La naturaleza de la realidad investigada (supuesto ontológico).
- ✚ El modelo de relación entre el investigador y lo investigado (supuesto epistemológico).
- ✚ El modo en que se puede obtener conocimiento de dicha realidad (supuesto metodológico).
- ✚ Para referirse a sistemas no tan cerrados en sí mismos y más fácilmente utilizables por los investigadores, se propone el uso de perspectivas, cualquiera sea su paradigma de adherencia. Un paradigma puede agrupar dentro de sí varias perspectivas teórico-metodológicas. En cada una de ellas, pueden aparecer diversidad de *estilos* de investigación (Martínez Casanova, 2004), por lo que suele hablarse de:
 - ✚ perspectivas (en plural), ya que han ido surgiendo diversos estilos compuestos a su vez por subestilos teórico – metodológicos.
 - ✚ variedad articulada (doblemente), debido a las raíces disciplinares o intelectuales (antropología, lingüística, fenomenología, hermenéutica...) y a los rasgos metodológicos (trabajo de campo, observación, participación...) que se combinan en las diversas perspectivas.

Los paradigmas, perspectivas y estilos, con el recurso de la variedad articulada, conllevan a diseños flexibles y libres de imposiciones y clasificaciones. De esa manera la investigación cualitativa cuenta con un espectro más amplio de adaptabilidad a la realidad, donde la relación entre objetivos y función de la solución de un problema social, es más dialéctica (Martínez Casanova, 2004).

Han sido diversos los paradigmas o perspectivas asumidos en numerosas investigaciones. Para la presente investigación y debido a la naturaleza del fenómeno investigado, predominan las interpretaciones cualitativas aunque están respaldadas por datos y métodos cuantitativos, según los requerimientos de los análisis realizados. De ahí que se analizará la metodología asumida.

Metodología Asumida

Muchos de los autores que escriben, tanto desde una como desde otra perspectiva, abogan por la utilización de ambos métodos de investigación, siguiendo la idea de triangulación adelantada por Denzin. Glasser y Strauss, por ejemplo, señalan que ambos tipos de datos y

perspectivas son necesarios como suplementos y se verifican mutuamente. (Francisco Alvira Martín 2003)

Como muy bien ponen de relieve Reichardt y Cook, no existe una relación necesaria entre paradigma cualitativo/cuantitativo, métodos y técnicas cualitativas/cuantitativas. Incluso, no hay por qué elegir entre los dos paradigmas. Ambos métodos y perspectivas no son contrapuestos, sino complementarios.

Todos los atributos que se dice definen los dos paradigmas son lógicamente independientes. Del mismo modo que los métodos no están relacionados de un modo lógico con ninguno de los atributos de los paradigmas, así éstos no están relacionados lógicamente entre sí [...] Baste decir que no hay nada que impida que el investigador, excepto quizá la tradición, mezcle y empareje los atributos de los dos paradigmas para lograr la combinación que sea más apropiada al problema de investigación y situación a mano. (Alvira M. Francisco 2003)

En esta investigación, desde una posición cualitativa, se asume la variedad articulada en el aspecto metodológico, al emplearse métodos cuantitativos y cualitativos que permitieron acercarse a la realidad, comprender en profundidad los fenómenos y tener una visión global de los mismos. Por lo que se emplea el enfoque mixto.

2.4. Contexto de la investigación

Historia y evolución de la institución

La playa y el Costa Sur; cito en la Avenida 40 #3302 e/ 33 y 35 la actual calle de Camposmany, en Cienfuegos, identificaban a Los Cienfuegueros de antaño. Además de zona de baños, el sitio era asiento de una carbonera y de otras instalaciones de servicios.

La playa adquirió notoriedad internacional el 19 de noviembre de 1931, Cuando frente a su litoral amarizó una aeronave de la línea Panamerican pilotada por un héroe de la aviación, el coronel norteamericano Charles Lirvel. Hasta finales de la década del cuarenta del pasado siglo funcionó aquí un pompón de parque y reabastecimiento de hidroaviones tipo cliper, pertenecientes a la aereolínea norteña.

La vista acuática de Cienfuegos era punto intermedio en la ruta que enlazaba a Miami con Jamaica y con la Costa Caribeña de Colombia. Todo parece indicar que tales referencias fueron hábilmente explotadas por quienes edificaron aquí un centro exclusivo para la recreación y el esparcimiento de sus miembros, al que denominaron "Asociación Panamerican Club". (Anexo N° 14)

El 2 de febrero de 1960 se canceló la inscripción de la sociedad en el registro de asociaciones; impugnada por prácticas discriminatorias en el acceso a sus instalaciones. De esa época data el nombre con el que aún hoy se le identifica.

Situación actual

El Costa Sur, aunque muy cambiado en su estructura continúa funcionando como cabaret, restaurante y centro recreativo. Administrado por la compañía Palmares y con un nuevo cambio en la ambientación del lugar así como mejoras de remodelaciones, manteniéndose en igual condiciones el número de instalaciones y servicios existentes.

Edificio e instalaciones

En el 2000 se decide acometer un proceso inversionista para mejorar las condiciones de la instalación, así como comprar equipamiento tecnológico y mobiliario acorde a las nuevas exigencias.

En la actualidad la instalación cuenta con una oficina para los directores, otra para economía, otra para recursos humanos, además de restaurante, barra, cocina; en la cual se encuentra ubicada la oficina del administrador, un área de baños, una cabina de música que fue remodelada en el 2005; manteniéndose así hasta la actualidad, posee un escenario con pasarelas y un camerino para el cambio de vestuario de los bailarines. La pintura de la instalación posee los colores acordes con la ubicación del lugar.

En la entrada existe un sistema de control donde laboran los custodios. No existe ningún lumínico que señale la ubicación del centro.

Misión y Visión

La misión y visión de la institución procede de la cadena Palmares.

Misión: Palmares Cienfuegos, como grupo extrahotelero brinda auténticos y diversos servicios turísticos, recreativos, astronómicos, de arte y entretenimiento, promocionando y comercializando la historia, la cultura y la naturaleza para satisfacer las necesidades de quienes nos visitan con profesionalidad y eficiencia.

Visión: Ser el producto gastronómico, recreativo, de naturaleza, cultural y entretenimiento cubano reconocido por los altos estándares de calidad y eficiencia, que satisface las preferencias temáticas más diversas y especializadas como centro de referencia en Cuba y su entorno competitivo.

Entre los **puntos débiles y fuertes** de la institución se encuentran:

Principales debilidades

Relacionadas con los métodos y estilos de dirección.

-La gerencia se encuentra compartida, por lo que el 35% del personal de dirección no está lo suficientemente capacitado en técnicas de dirección.

-Insuficientes vía y mecanismos para lograr la participación de los trabajadores en el proceso de dirección.

Relacionados con la organización de la actividad.

-Las tecnologías para el trabajo de oficina son insuficientes.

-Los materiales de trabajo de los operadores de sonido poseen desgaste propio por el tiempo de uso.

-No se aprovechan al máximo todos los espacios disponibles de la instalación que pueden ser utilizados para la oferta de nuevos servicios.

Relacionados con la información.

-No está definido el flujo informativo de la entidad.

Relacionados con la mercadotecnia.

-No existe un especialista que atienda la comunicación institucional.

-No existe un plan de marketing propio de la entidad.

-Existe la metodología para elaborar el manual de identidad visual y el manual de comunicación.

Cuota de mercado.

-Clientes potenciales que no frecuentan la instalación por diversas causas.

Principales fortalezas

-Personal calificado y con experiencia.

-Estabilidad financiera.

-Existe una apertura creciente con relación al turismo tanto nacional como internacional.

Amenazas y oportunidades del entorno

Amenazas

-Cambios climáticos (ciclones, inundaciones, subida de marea)

Oportunidades

-La apertura al turismo de otras regiones del mundo.

-Aprovechamiento de las áreas disponibles de la instalación.

-La belleza natural del ecosistema marino.

Las unidades estratégicas de negocios son:

-Cabaret "Costa Sur"

-Barra "Costa Sur"

-Restaurante "Costa Sur"

Valoración de la autoimagen de la institución

Recursos Humanos

Composición laboral

Al cierre del mes de Abril de 2008 existían laborando en el centro un total de 38 trabajadores, de los cuales 16 son mujeres y 22 hombres. Como plantillas aprobadas y cubiertas existen; 3 plazas de dirigentes, 5 de técnicos, 10 de obreros, 19 de servicio y 1 contrato determinado de servicio, haciendo un total de 38 trabajadores.

Las plazas están distribuidas acorde al organigrama de la organización, el cual se podrá consultar en el (Anexo N° 1).

Relacionado al nivel cultural de los trabajadores; hay 1 trabajador que ocupa la plaza auxiliar de cocina que posee solo 6 grado, 9 de los trabajadores tienen 9 grado, 5 que poseen el 12 grado, 17 son graduados de técnicos medios y 5 son graduados de nivel superior y un contrato determinado que posee 12 grado, lo cual hace un total de 38 trabajadores. En la institución no existe laborando ningún trabajador recién graduado.

Bajas de trabajadores desde el 2007

En el 2007 ocurrieron dos bajas y en el año 2008, aún no concluido, hubo una baja; las tres ocurrieron debido a la salida de vacaciones del país.

Formación de los Recursos Humanos

En la institución hay existencia de un plan de capacitación para los trabajadores, dirigido a potenciar el cumplimiento de la misión y la visión de la sucursal.

Presupuestos

La recaudación anual de los ingresos del centro asciende a un promedio de 508 654.27 CUC y a 1 405 451. 64 en MN ; durante la temporada alta que corresponde a los meses de octubre, noviembre, diciembre, enero, febrero y marzo aproximadamente, los valores se encuentran en un promedio de 302 324.85 CUC y 661 200 en MN, bajando los ingresos durante la temporada baja que comprende los meses restantes del año en la que se recauda un aproximado de 200 330 CUC y 300 251 en MN.

El presupuesto de capacitación destinado; con el que se beneficia el Costa Sur; es costado por la empresa perteneciente a la cadena Palmares y está distribuido en: recién graduados, como salario como incorporación de estudios, para los materiales, como pago a los instructores y Acc.Cap fuera de la Entidad, ver (Anexo N° 10).

Evaluación

La evaluación del desempeño se realiza mensualmente por el jefe del evaluado y luego trimestral. Los objetivos y alcances, términos y definiciones, la descripción del procedimiento, los indicadores para la evaluación del desempeño así como su procedimiento (Anexo N° 11).

La evaluación del desempeño se aplica para los trabajadores de todas las categorías ocupacionales, excepto a los cuadros, dirigentes y funcionarios, los que se rigen por lo establecido en el Decreto Ley No. 196 y en el Decreto Ley 197, ambos de fecha 15 de octubre de 1999. En el caso de los trabajadores de la categoría ocupacional técnicos, se

considerarán a su vez las regulaciones establecidas para las empresas en Perfeccionamiento Empresarial por la Resolución 8/98 del MTSS.

Los trabajadores de todas las categorías ocupacionales a los que se les hará la evaluación del desempeño y que están beneficiados con el pago adicional establecido por el Resuelto noveno de la Resolución 61 de 2005 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, podrán perder el derecho a cobrar hasta el 50% de dicho pago adicional, cuando en la evaluación mensual del desempeño obtenga calificación de mal o regular.

Cuando un trabajador obtenga en el año calendario 2 calificaciones mensuales de mal y/o regular en sus evaluaciones semestrales del desempeño, el jefe de la Unidad a la que pertenece deberá analizar su caso para confirmar la pérdida o no por este trabajador de la Idoneidad Demostrada, para lo que puede asesorarse antes de tomar una u otra decisión con la Comisión Representativa de la entidad para lo cual debe regirse por lo establecido en la Resolución 56/06 del MINTUR sobre el principio de la Idoneidad Demostrada.

Cada Unidad es responsable del cumplimiento de estas normas y procedimientos; por lo que del 1ero al 10 de cada mes se realizaran los cuatro pasos fundamentales del proceso iniciando con la auto evaluación del trabajador hasta el análisis de los resultados con el trabajador.

El Técnico de Recursos Humanos y el Director son responsables de revisar el proceso antes de elaborar y enviar la información resumen a la Dirección de Recursos Humanos.

Al finalizar cada semestre se analiza en el Consejo de Dirección de la Sucursal y en los Consejos de Administración de las UEB este proceso de evaluación del desempeño.

La evaluación mensual del desempeño se desarrolla utilizando cada mes el modelo contenido en el (Anexo N° 12) en el cual se plantean los indicadores antes señalados, y donde a cada Indicador se le puede evaluar cualitativamente como:

-  Muy Bien, equivalente a 5 puntos.
-  Bien, equivalente a 4 puntos.
-  Regular, equivalente a 3 puntos.
-  Mal, equivalente a 2 puntos.

Servicios que se ofrecen en del costa Sur

Entre los servicios que se ofertan está el de restaurante donde, se combina el Arte Culinario de la Cocina Cubana con el de la música instrumental en piano, el cual ofrece su servicio todos los días de la semana excepto el martes en un horario de 6:00 pm a 9:45 pm ; entre otras opciones para el deleite se encuentra el Bar Terraza, disponible los lunes, miércoles y jueves de 8:00 am a 6:00 pm y de 9:00 pm a 2:00 pm y los viernes sábados y domingos de 9:00 am a 6:00 pm y de 9:00 pm a 3:00 am. En el restaurante se pueden apreciar la variedad de platos criollos elaborados principalmente con carne de pollo y de cerdo en sus distintas variedades, acompañadas de una guarnición de papas y arroz moro. En el bar-terrazza se comercializan todo tipo de bebidas al igual que saladitos de queso, aceitunas y jamón así como pollo y papas fritas.

Para hacer la noche ideal, el centro nocturno cabaret, ofrece su servicio con programación variada los lunes, miércoles y jueves de 9:00 pm a 2:00 am y los viernes, sábado y domingo abre sus puertas con un espectáculo que es una “Fascinación” de 9:00 pm a 3:00 am.

Tipo de Investigación

Investigación de comunicación para la producción y/o servicios que se caracterizan por buscar la información necesaria para lograr un diagnóstico que permita identificar las barreras que impiden lograr con eficacia los procesos comunicativos tanto con los públicos internos como externos en la organización.

Para esta investigación **se propone una investigación descriptiva** donde se identifican y evalúan los principales recursos de comunicación e imagen susceptibles de intervención; los procesos funcionales y culturales de la organización; se obtendrá una visión global de la entidad, su funcionamiento y actuación en el mercado; se detectarán los principales puntos fuertes y débiles, así como estados de opinión internos sobre la autoimagen, a través de la medición.

Selección de la muestra

Las muestras no probabilísticas, las cuales se denominan también muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección informal y un poco arbitrario. Aún así éstas se utilizan en muchas investigaciones y a partir de ellas se hacen inferencias sobre la población.

El tipo de muestreo utilizado en la presente investigación fue el no probabilístico; intencional, ya que se seleccionan las unidades de acuerdo a los intereses investigativos y del investigador y la información que se recoge es de gran profundidad.

2.5. Descripción metodológica de la investigación

Primera etapa. Diagnóstico

Método	Objetivo	Indicadores o categorías de análisis	Muestra	Instrumento	Tipo de análisis
Entrevista	Recoger datos sobre la historia de la institución, sus antecedentes y evolución así como el funcionamiento de la misma.	Se tendrán en cuenta aspectos pertenecientes a los R.R.H.H , mecanismos de dirección, servicios y horarios y control de actividades laborales.	1 Persona	Entrevista no estructurada	Análisis e interpretación de la información en busca de las incidencias o ausencias de los indicadores y los objetivos planteados.
Análisis de documentos	Profundizar en aspectos teórico-metodológicos necesarios para la realización del estudio, así como la obtención de información necesaria.	Se indagará en cuanto a la imagen corporativa, la identidad, la comunicación, la cultura organizacional y otros aspectos necesarios.	Modelos de: presupuestos, de idoneidad, de evaluación, archivo fotográfico del Costa Sur, textos, Internet.	Tabla de análisis de documentos.	Análisis e interpretación de la información en busca de las incidencias o ausencias de los indicadores y los objetivos planteados.
Entrevista a los públicos internos	Recaudar información sobre el nivel de satisfacción e insatisfacción que poseen en el trabajo y cuestiones sobre el clima interno y la cultura organizacional.	Se tendrán en cuenta factores como el compañerismo, la atención a los trabajadores, mecanismos de dirección, los flujos, la valoración de opiniones y necesidades, la cooperación entre departamentos.	12 Trabajadores	Entrevista no estructurada	Análisis e interpretación de la información en busca de las incidencias o ausencias de los indicadores y los objetivos planteados.
Entrevista a los públicos externos	Recaudar información sobre el nivel de satisfacción e insatisfacción que poseen en cuanto a los servicios del Costa Sur	Se medirá el nivel de satisfacción en cuanto a la calidad de las ofertas gastronómicas, su variedad, la calidad de las actividades y la atención recibida.	12 clientes	Entrevista no estructurada	Análisis e interpretación de la información en busca de las incidencias o ausencias de los indicadores y los objetivos planteados.

Encuestas a los públicos internos	Recaudar información sobre el clima interno, la cultura, los puntos débiles y fuertes, las oportunidades y amenazas, las debilidades y fortalezas.	Se tendrán en cuenta factores como el compañerismo, la atención a los trabajadores, mecanismos de dirección, los flujos, la valoración de opiniones y necesidades, la cooperación	38 Trabajadores	Cuestionario	SPSS Versión 15.0
Encuestas a los públicos externos	Recaudar información en cuanto al nivel de satisfacción e insatisfacción que poseen en cuanto a los servicios del Costa Sur	Se medirá el nivel de satisfacción en cuanto a la calidad de las ofertas gastronómicas, su variedad, la calidad de las actividades, la atención	300 clientes	Cuestionario	SPSS Versión 15.0
Observación	Observar manifestaciones y conductas de los diferentes públicos.	Tener en cuenta las actitudes, los comportamientos, la atención recibida, el nivel de satisfacción de los públicos.	38 Trabajadores y 150 clientes.	Guía de observación	Análisis e interpretación de la información en busca de las incidencias o ausencias de los indicadores y los objetivos planteados.

Métodos y técnicas a utilizar y su fundamentación determinada por el objeto de investigación

Técnicas de investigación

La principal dificultad para la investigación de la imagen, estriba en que los atributos de la misma no siempre están contruidos como tales; además, una cosa es una impresión (positiva o negativa) sobre una empresa, y otro factor es que ésta pueda precisarse con facilidad.

Los atributos de imagen poseen cierta complejidad, y no se explican sólo con el conocimiento de un juicio, sino que se hace necesario averiguar el sentido que se esconde detrás del

mismo. Es por esto por lo que la técnica de investigación que se emplee puede llegar a condicionar los resultados.

Cualquier investigación técnica requiere de las siguientes partes: definir el universo a analizar, decidir cuáles van a ser los mecanismos de observación y registro; y aplicar las reglas de interpretación⁴⁰.

Técnicas cuantitativas: son generalizables; emplean datos sólidos y repetibles; son estadísticamente representativas del universo (muestra); tienen una interpretación objetiva, las encuestas son las técnicas más empleadas.

Técnicas cualitativas: tienen en cuenta el marco de referencia; explican el porqué; establecen una realidad dinámica; necesita de una representación tipológica de los públicos; emplean técnicas sociopsicológicas para recoger los datos a interpretar. Son más flexibles e inductivas, pero sus conclusiones no son generalizables; interpretación complicada y subjetiva. Técnicas de investigación cualitativa: las entrevistas (abiertas: sirven para contextualizar el objeto de estudio; y en profundidad: busca las implicaciones actitudinales del sujeto como objeto de investigación).

Técnicas mixtas: suponen un estudio exploratorio mediante un análisis cualitativo, o bien un estudio descriptivo mediante análisis cuantitativo.

En la presente investigación las técnicas utilizadas fueron mixtas, debido a que se realizó un estudio descriptivo a través de análisis de datos cuantitativos.

⁴⁰ Ramírez Suárez, Manuel. Técnicas de investigación. Tomado de: www.ugr.es/~secredei/Imagen/index.htm, marzo 2008.

2.6. Fundamentación teórica de los métodos utilizados.

Del nivel empírico

La encuesta

Fueron empleadas varias técnicas de investigación para la recopilación de datos como la encuesta: técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado.

El cuestionario es un instrumento básico en la encuesta y en la entrevista. En él se formulan una serie de preguntas que permiten medir una o más variables. Posibilita además observar los hechos a través de la valoración que hacen de los mismos el encuestado o entrevistado extendiéndose la investigación a las valoraciones subjetivas de éste y obtener información sobre una gama amplia de aspectos o problemas definidos (Sierra y Álvarez, 2000).

La estructura y el carácter del cuestionario son definidos por el contenido y la forma de las preguntas que son formuladas. Los cuestionarios utilizados en esta investigación se caracterizan por ser breves, de preguntas cerradas, directas y de selección única (Sierra y Álvarez, 2000); estas se hacen corresponder con variables de tipo ordinal y nominal.

Para el estudio de imagen que proyecta el Costa Sur ante sus públicos internos fue aplicado como método empírico la encuesta a trabajadores; se realizaron dos en el centro, una correspondiente al clima interno y la otra destinada a medir la cultura organizacional (Anexo N° 2y 3); ambas son una propuesta del autor Justo Villafañe⁴¹ adaptada a las particularidades de la institución objeto de estudio.

Las encuestas fueron aplicadas a la totalidad del personal que labora en la organización y fueron realizadas con el objetivo de evaluar la autoimagen de la organización mediante la cultura y el clima interno en el que se labora.

Con el mismo propósito de valorar la imagen pública del Costa Sur, es decir, la que proyecta actualmente pero ante sus públicos externos, se le aplicó una encuesta (Anexo N° 4) a un total de 300 clientes de la instalación, 100 clientes fueron encuestados en el área del restaurante y 135 clientes encuestados en el área del bar-terraza, el cual se encuentra adjunto al cabaret, área en la que sólo se pudieron encuestar 65 clientes, debido a las altas horas y la poca iluminación del Cabaret.

⁴¹ *Ibíd.*

La encuesta aplicada a los públicos externos se estructuró en una sola, para así recopilar mayor cantidad de información, analizándose luego de manera independiente para lograr un mejor procesamiento de datos y distinguir con mayor facilidad las eficiencias y deficiencias. Fueron clasificadas en los diferentes servicios que brinda el Costa Sur, los cuales son: restaurante, bar-terraza y cabaret coincidiendo algunas preguntas en varios de los servicios ya que estas fueron elaboradas con ese fin.

Para visualizar las respuestas procesadas se elaboró un gráfico para cada pregunta, siendo éste un apoyo visual de gran ayuda para la interpretación de los resultados. (Anexo N° 9, 10,11)

En el análisis de los datos obtenidos se ha empleado métodos de cuantificación y análisis estadísticos que caracterizan los nuevos enfoques de investigación interpretativos y cualitativos (Rodríguez et al., 2002).

Los datos fueron procesados en el paquete estadístico SPSS 15.0 para Windows y expresados mediante tablas de frecuencias, porcentajes y tablas de contingencia. Fueron empleadas las pruebas no paramétricas, análisis de concordancia según el coeficiente W-de Kendall y Chi-cuadrado. Se trabajó para un nivel de confianza del 95%, al aplicar las encuestas diseñadas al efecto.

Las pruebas estadísticas no paramétricas empleadas son adecuadas para los datos de escalas ordinales y nominales manejados aquí, a fin de permitir la cuantificación de la información cualitativa obtenida mediante las técnicas empleadas (Siegel, 1991 en Rodríguez et al., 2002).

Fue utilizado el método de análisis y síntesis, para determinar el fundamento teórico y los modelos a tener en cuenta en el estudio de imagen de "El Costa Sur. "

La observación

Otro método utilizado fue la observación. Esta permite conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos y fenómenos. Posibilita investigar el fenómeno directamente, en su manifestación más externa, en su desarrollo, aunque no siempre resulta suficiente para entender la esencia y causas del mismo, por eso, se utiliza en distintos momentos de la investigación y suele ser contrastada con otras técnicas como la entrevista y la encuesta.

La observación simple, se realiza con cierta espontaneidad, por una persona de calificación adecuada para la misma y ésta debe ejecutarse, de forma consciente y desprejuiciada, manteniendo el más estricto control, de forma que garantice objetividad a la investigación (Sierra y Álvarez, 2000).

Su organización está determinada por muchos factores como pueden ser el tipo de objeto sobre el cual se investiga, las características personales del observador, los procedimientos o técnicas que requieran de la observación, magnitudes a observar, medios con que se cuenta, y otros (Sierra y Álvarez, 2000). En el caso del presente estudio, la observación fue directa y participante (Rodríguez et al., 2002).

Ésta se utilizó en varios momentos; durante el proceso de encuestas, los recorridos por la instalación y durante la realización de las entrevistas y permitió conocer el área de estudio y corroborar informaciones ya existentes así como diagnosticar conductas inadecuadas, para lo cual se siguió la guía de observación confeccionada para este fin (Anexo N°13).

La entrevista

Otro método empleado fue la entrevista: técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, que permite adquirir información acerca de lo que se investiga, y depende en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma, así como de las habilidades del entrevistador.

Según el fin que se persigue con la entrevista ésta puede estar o no estructurada mediante un cuestionario previamente elaborado. El éxito que se logre depende en gran medida del nivel de comunicación que alcance el investigador con el entrevistado; la preparación que tenga el investigador en cuanto a las preguntas que debe realizar; la estructuración de las mismas; las condiciones psicológicas del investigado; la fidelidad a la hora de transcribir las respuestas y el nivel de confianza que tenga el entrevistado sobre la no filtración en la información que él está brindando; así como la no influencia del investigador en las respuestas que ofrece el entrevistado.

Según Sierra y Álvarez (2000), en aquellas entrevistas que están estructuradas a partir de un cuestionario, la información que se obtiene es uniforme, por lo que resulta fácil de procesar, sin embargo, esta alternativa no posibilita profundizar en aspectos que surjan en la entrevista. Los autores consideran, que las no estructuradas, son adaptables y susceptibles de aplicar a toda clase de sujetos y de situaciones, permiten profundizar en el tema en cuestión, aunque requieren de más tiempo, de personal de experiencia, y de un análisis detallado de la información.

Entrevista no estructurada

La entrevista no estructurada deja mayor libertad a la iniciativa de la persona interrogada y del entrevistador, se trata, en general, de preguntas abiertas respondidas dentro de una conversación. Es más flexible y abierta, aunque los objetivos de la investigación rigen a las preguntas, su contenido, orden, profundidad y formulación se encuentran por entero en manos del entrevistador. Si bien el investigador, sobre la base del problema, los objetivos y las variables, elabora las preguntas antes de realizar la entrevista, modifica el orden, la forma de encauzar las preguntas o su formulación para adaptarlas a las diversas situaciones y características particulares de los sujetos de estudio.

Entre las **ventajas** de este tipo de Entrevista se tienen:

- ✚ Es adaptable y susceptible de aplicarse a toda clase de sujetos en situaciones diversas.
- ✚ Permite profundizar en temas de interés.
- ✚ Orienta posibles hipótesis y variables cuando se exploran áreas nuevas.
- ✚ El entrevistador tiene mayor flexibilidad al realizar las preguntas adecuadas a quien responde.
- ✚ El entrevistador puede explotar áreas que surgen espontáneamente durante la entrevista.
- ✚ Puede producir información sobre las áreas que se minimizaron o en las que no se pensó que fueran importantes.

En la presente investigación las entrevistas fueron no estructuradas (Avilez. M. Jose. A) ⁴² individuales y grupales y las conversaciones informales.

Se le realizaron entrevistas al gerente nocturno de la instalación ya que éste es la persona más relacionada del centro a la promoción de la totalidad de los servicios y las diversas acciones a seguir

⁴² Urrutia M, Andrés. El conocimiento científico. Tomado de: www.monografias.com, abril 2008.

para lograr su coordinación y buen funcionamiento, con el objetivo de obtener la mayor información relacionada con la institución, su funcionamiento, sus deficiencias, necesidades, satisfacciones, aspiraciones etc. necesarias para el desarrollo del estudio; a 12 trabajadores y a 12 clientes en total, repartidos en las distintas áreas, las cuales cumplieron el mismo objetivo.

Del nivel teórico

Análisis de documentos: El proceso para la obtención de la información se realizó teniendo en cuenta la ubicación del fenómeno en los diferentes ámbitos o contextos (Europa, América, Cuba, Cienfuegos), siendo éste un elemento importante a tener en cuenta en las búsquedas realizadas en Internet, libros de textos, la revisión bibliográfica y documental de los documentos y archivos de la institución a los que se tuvo acceso. Todo esto con el objetivo de profundizar en el tratamiento que en los mismos se otorga a la comunicación, cultura, identidad e imagen empresarial, valorando luego su situación en la institución, así como para la obtención de información vital referente a la institución, la cual es necesario tener en cuenta para el análisis de los resultados.

Método analítico sintético

El análisis es toda operación intelectual que posibilita descomponer mentalmente un todo complejo en sus partes y cualidades, en sus múltiples relaciones y componentes.

Por su parte la síntesis es la operación inversa, que establece mentalmente la unión entre las partes, previamente analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad.

Ellos no existen de manera independiente uno del otro ya que el análisis se produce mediante la síntesis y a su vez la síntesis se produce sobre la base de los resultados dados previamente por el análisis.

La esencia fundamental de este proceso es la existencia de las múltiples formas de movimiento de la materia en medio de su unidad sustancial, interna y necesaria.

Este método estuvo presente no sólo en el proceso de búsqueda de bibliografía, sino también en todo el proceso de análisis de los resultados.

Del nivel estadístico

La triangulación

La sensibilidad propia de la perspectiva cualitativa orienta en todo momento a buscar la triangulación tanto en el muestreo intencional (variabilidad de opiniones) como en la

realización de los informes negociados, como en el propio diseño emergente que va y vuelve de la formulación del problema a la recogida de datos.

Éste método de procesamiento de la información es otro criterio que ayuda a conseguir la confiabilidad. Se define como la aplicación simultánea de distintos métodos que ayudan a ver la realidad desde diferentes perspectivas y, por tanto, a conseguir un conjunto más rico y completo.

En la presente investigación se utilizó la triangulación metodológica ya que se utilizaron múltiples métodos para el estudio del problema, fueron aplicados como métodos empíricos, la encuesta y luego la observación directa para corroborar los datos obtenidos mediante los informantes. Los datos se procesaron en el SPSS y fueron expresados mediante tablas de frecuencias, porcentajes y contingencias.

La entrevista no estructurada también permitió conocer más afondo el funcionamiento de la institución así como las insatisfacciones y satisfacciones de sus trabajadores, lo cual se materializó en la propuesta de acciones realizada para el centro. La revisión de la bibliografía y la búsqueda en Internet y en los archivos del Costa Sur fueron fundamentales ya que permitieron indagar en su historia y evolución, así como en aspectos teóricos

SPSS (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales)

El SPSS es un programa estadístico especializado para el análisis de datos, con más de 20 años de aplicación en la investigación de las ciencias sociales y económicas. Contiene programas capaces de realizar desde un simple análisis descriptivo hasta diferentes tipos de análisis multivariante de datos, como pueden ser: análisis discriminante, análisis de regresión, cluster, análisis de varianza, validez de información a través de la Chi cuadrado de Pearson etc. También permite analizar series temporales, obtener tablas de frecuencias, realizar gráficos y muchas otras opciones.

Es de mucha utilidad para todos los que trabajan en investigaciones que requieren el análisis de grandes volúmenes de datos procedentes de encuestas o de bases de datos existentes. Este manual corresponde a la versión 15.0.

La prueba de Chi-cuadrado se obtiene a partir del menú **Pruebas no paramétricas** dentro del menú principal **Analizar**. En el cuadro de diálogo se introduce la variable categórica que se quiere analizar y posteriormente las frecuencias esperadas bajo la hipótesis que queremos contrastar.

2.7. La validez de la información obtenida

En el compromiso con el conocimiento *científico* se incluye el aprendizaje constantemente de nuevas terminologías. M. Bunge⁴³ plantea que el conocimiento científico, entre otras condiciones asume también la tarea *de crear nuevos lenguajes*, inventando palabras, signos, símbolos matemáticos, químicos, etc., cuyos significados se ajustan a determinadas reglas de designación.

En este sentido los símbolos deben ser tan simples como sean posibles y tan complejos como sean necesarios, atendiendo a determinadas reglas necesarias para su formación.

Para el análisis se debe tener en cuenta que *significativo en estadísticas*, no tiene que ser interpretado como importante o con sentido, sino que *denota que los resultados probablemente no dependieron de la casualidad*, en algún nivel previamente especificado de probabilidades al que se denomina nivel de significación.

La presente investigación no requirió de una muestra específica de los públicos externos debido a que la cantidad de encuestados puede ser relativa teniendo en cuenta factores como la hora, la oscuridad del lugar, la solvencia económica, la desviación de la atención hacia las demás actividades del centro, el hecho de compartir con amigos y familiares etc., por lo que no existe un patrón constante que permita delimitar la muestra; así como que en la institución no se registran los totales mensuales de la fluencia de clientes que reciben los diferentes servicios, por lo que no se puede tener un total como referencia para determinar una muestra específica.

En cuanto a los públicos internos la muestra seleccionada fue la totalidad de los trabajadores, debido a que es una cantidad posible de abarcar en su totalidad y así obtener una amplia información.

Un hecho a tener presente, la costumbre de utilizar letras del alfabeto griego en temas científicos, incluso el término alfabeto se refiere a las primeras letras griegas. La Chi-cuadrado no es la excepción, Chi es la letra griega que se corresponde con la X de nuestro abecedario y como veremos mas adelante, la prueba de significación estadística que lleva el nombre de Chi-cuadrado incluye la elevación al cuadrado de determinados resultados, de allí surge la denominación de Chi- cuadrado.

Como es sabido, los errores que se atribuyen al azar únicamente pueden ser minimizados, es con esta finalidad que se utilizan las pruebas de significación estadística. Las pruebas mas utilizadas son, la Chi cuadrado, la exacta de Fisher, la t de student, el anova, y la regresión logística.

Cada una de estas pruebas de significación estadística requiere determinadas condiciones como es el diseño de estudio, la escala y el tipo de las variables, el tamaño de la muestra, etc.

⁴³ *Ibíd.*

El nivel de significación estadística es la probabilidad que se acepte de cometer un error de tipo I o alfa habitualmente del 0.05 o 5%. Para el caso implica que se acepta el riesgo de que en 100 muestras 5 veces pudiera cometerse un error y rechazar una hipótesis nula verdadera.

La estadística Chi-cuadrado como se puede colegir de lo precedente, es un proceso de toma de decisiones que en líneas generales realiza una comparación_cuantitativa, lógicamente con una elaboración particular y grado de complejidad entre lo que calculamos como observado y lo esperado.

En la presente investigación, tener la garantía de que la información registrada refleja fielmente la imagen que poseen de El Costa Sur tanto sus públicos internos como externos, es un presupuesto fundamental que confiere la validez y confiabilidad necesarias a los resultados obtenidos, sobre los cuales tendrá su basamento la estrategia que apoyará el cumplimiento y mejoramiento de sus objetivos corporativos, así como la calidad de los servicios ofertados y la imagen pública que proyecta la empresa. Sin embargo, asegurar que se ha alcanzado un nivel de confiabilidad aceptable es tarea difícil y, sobre todo, es complicada la elección de los recursos que permitan llegar a un convencimiento al respecto.

En investigaciones sociológicas con empleo de las técnicas de encuestas y entrevistas para obtener información, lo más común es calcular un tamaño de muestra que depende principalmente del error y confiabilidad asumidos y del tamaño de la población a investigar (Nortes, 1995: p 119; García, 2004: 142), para lo que se emplea a menudo la fórmula: de Chi-cuadrado:

Para la presente investigación la prueba de hipótesis que se realizó fue χ^2 .

La cual establece:

Hipótesis:

H₀: no hay comunidad de preferencia entre los expertos.

H₁: existe comunidad de preferencia entre los expertos.

Región Crítica: $\chi^2_{calculada} \geq \chi^2_{tabulada}$

El procesamiento de los resultados se efectuó mediante el paquete de programa SPSS versión 15.0.

Como puede inferirse, el nivel de precisión o error que se prevé conseguir tiene un importante peso en la determinación del tamaño de la muestra, pero lo que va a determinar si es posible abordar la investigación con los recursos disponibles es la población que se quiere abarcar en el muestreo; es decir, para territorios que sustentan una población humana

relativamente grande como es el caso del Municipio Cienfuegos, la muestra será excesivamente grande y la investigación sería inabordable, sobre todo, si no se dispone de los recursos necesarios.

En estudios cualitativos o mixtos, la estimación de la validez es menos precisa que en la investigación cuantitativa, y se basa en juicios sobre la correspondencia entre los hallazgos y la realidad. La validez de los resultados puede incrementarse, o calibrarse de acuerdo con ciertas estrategias, como la presencia prolongada en el campo, el intercambio de opiniones con otros investigadores, la triangulación, la comprobación de los participantes, el establecimiento de adecuación referencial o la comprobación de la coherencia estructural (Rodríguez et al., 2002).

En este sentido se buscó la validación⁴⁴ de los métodos, las opiniones y los datos, a partir de varias fuentes, mediante el contraste en diversos niveles de la investigación para mejorar las posibilidades de acierto (Vera, 2004).

La autora se basó en un 95% de confiabilidad en los resultados de las técnicas aplicadas dejando un margen de 5% de posibilidad de error. Para la validación de la información obtenida se calculó Chi cuadrado para todas las preguntas de las encuestas, utilizando el SPSS.

⁴⁴ Rodríguez Gregorio. Criterios de validez y triangulación en la investigación social cualitativa. Tomado de: http://72.14.20704/search?q=cache:io2i7dh_cwej:www.uct.cl/portavozantropologico/articulos/, marzo 2005.

Capítulo III: Análisis de los resultados

En el transcurso del estudio se ha preparado el camino para exponer en el presente capítulo los resultados alcanzados con los métodos y técnicas aplicadas durante el proceso investigativo.

3.1. Análisis de los resultados de los públicos internos

Mediante el análisis de los resultados de las encuestas aplicadas se hace necesario conocer la autoimagen de la institución, así como la imagen pública mediante las valoraciones otorgadas por los públicos externos para la realización de una propuesta de direcciones estratégicas que permita lograr una imagen intencional favorable ante sus públicos internos y externos.

Se comenzará explicando el análisis de la encuesta dirigida a evaluar la cultura organizacional, aplicada el 15 de abril de 2008, en la que se analizarán los criterios de los públicos internos.

Teniendo en cuenta los resultados que arrojó el análisis estadístico descriptivo de frecuencia realizado en el SPSS se realizará el análisis del por ciento de respuestas para cada pregunta realizada en la encuesta.

Las tablas y los gráficos como referencia de los resultado obtenidos para esta encuesta se podrán consultar en el (Anexo N° 6) cada tabla está en correspondencia con cada pregunta de la encuesta aplicada. El análisis se hará siguiendo el mismo modelo que el anterior y tomando como referencia de análisis solo el valor mayor y el más ínfimo.

Los resultados de las pruebas de W–Kendall y Chi-cuadrado se ven reflejados en la siguiente tabla para las cuales se tomaron en cuenta todas las preguntas y sus respuestas.

N	38
W(a) de Kendall	,335
Chi-cuadrado	535,387
df	42
.Sig. Asyntot	,000

En este orden la $\chi^2_{\text{calculada}} = 535,387$ y la tabulada es $\chi^2_{(0.05; 38) \text{ tabulada}} = 55,759$. Los resultados muestran que la región crítica se cumple, existe comunidad de preferencia entre los expertos, con lo cual se llega a la conclusión que los resultados obtenidos en este procesamiento son confiables.

Tabla 1

En los resultados obtenidos durante el procesamiento de la información compilada, se puede ver que el mayor por ciento, 43,6% del personal encuestado afirmó que no podían precisar la década y un 12,8% que puede precisarlo con dudas.

Tabla 2

El valor mayor es de un 33,3%, para la cantidad de trabajadores que no conocen la filosofía o misión y un 17,9% la conoce muy bien.

Tabla 3

El 61,5 % reconoce todos los servicios de la institución y un 5,1 % solo reconoce alguno de ellos. Para la respuesta 1 no se observan resultados debido a que no existían datos que facilitaran el procesamiento de la información

Tabla 4

Con respecto a la postura preestablecida ante la sociedad, un 35,9 % plantea conocer algo y un 28,2 % sabe algo. Para la respuesta 1 no se observan resultados debido a que no existían datos que facilitaran el procesamiento de la información.

Tabla 5.1

La tecnología es un punto muy poco fuerte con un 64,1%, seguido de un 33,3 % que lo señala como poco fuerte. Para las respuestas 3 y 4 no se observan resultados debido a que no existían datos que facilitaran el procesamiento de la información. Los valores arrojan una dificultad latente en este sentido.

Tabla 5.2

El valor mayor es de 59 % para una respuesta de muy poco fuerte y solo un 12,8 % lo califica como muy poco fuerte. Para la respuesta 4 no se observan resultados debido a que no existían datos que facilitaran el procesamiento de la información.

Tabla 5.3

Un 66,7 % lo califica de poco fuerte y un 7,7 % de muy poco fuerte. Para la respuesta 4 no se observan resultados debido a que no existían datos que facilitaran el procesamiento de la información.

Tabla 5.4

El valor más elevado de un 69,2 % la califica de poco fuerte, para solamente un 5,1 % de muy fuerte. Para la respuesta 1 no se observan resultados debido a que no existían datos que facilitaran el procesamiento de la información.

Tabla 5.5

Con respecto a la imagen; la cual es el objeto de análisis fundamental de la investigación, el valor más elevado arrojó que un 66,7 % de los trabajadores considera que la imagen que proyecta la institución es poco fuerte y el menor valor de 12,8 % considera que es muy poco fuerte. Para la respuesta 4 no se observan resultados debido a que no existían datos que facilitaran el procesamiento de la información.

Tabla 5.6

La cifra mayor es de un 51,3 % para una respuesta de poco fuerte referida al catálogo de servicios y muy fuerte con un valor de 5,1 %.

Tabla 5.7

Con respecto a la atención al cliente, el valor más elevado fue de 41 % para bastante fuerte y al igual que en las respuestas de la tabla anterior hay igualdad de criterios en un por ciento de los trabajadores reflejado en un 28,2 % con el criterio de poco fuerte y de muy fuerte. . Para la respuesta 1 no se observan resultados debido a que no existían datos que facilitaran el procesamiento de la información.

Tabla 5.8

En la innovación el mayor resultado es de 56,4 % para poco fuerte y de 12,8 % que consideran que es bastante fuerte. Para la respuesta 4 no se observan resultados debido a que no existían datos que facilitaran el procesamiento de la información.

Tabla 6

Un 41 % cree que podría identificarlos, no lo afirman con seguridad y solamente un 12,8 % que es el valor más ínfimo puede destacarlos con certeza.

Tabla 7

Para esta pregunta el análisis solo arrojó resultados para dos respuestas, el valor mayor la califica de bastante cumplidora con un 54,4 % y el otro valor de poco cumplidora con un 41,0 %. No existiendo resultados para las respuestas 1 y 4 debido a la ausencia de datos.

Tabla 8.1

La orientación de la institución en cuanto al servicio al usuario según el valor mayor de 61,5 % es bastante y un valor de 15,4 % que considera que es mucho. Para la respuesta 1 no se observan resultados debido a que no existían datos que facilitaran el procesamiento de la información.

Tabla 8.2

Hacia la acción el mayor valor es de 35,9 % reflejando poca orientación en cuanto a la acción y el valor ínfimo de 12,8 % para muy poca orientación es este sentido. Lo cual demuestra que hay deficiencias en ese sentido.

Tabla 8.3

Hacia la innovación el 48,7 % considera que hay poca orientación y solo un 7,7 % considera que hay bastante orientación en ese aspecto. Para la respuesta 4 no se observan resultados debido a que no existían datos que facilitaran el procesamiento de la información.

Tabla 8.4

Hacia los recursos humanos hay poca orientación con un valor de 48,7 % y un 23,1 % considera que es muy poca. Lo cual demuestra que hay deficiencias en ese sentido. Para la respuesta 4 no se observan resultados debido a que no existían datos que facilitaran el procesamiento de la información.

Tabla 9

Al 41% le sería difícil precisarlos y el valor menor que es de 10,3% puede precisarlos sin pensar, predominado de esta forma la duda y en algunos por cientos elevados el desconocimiento.

Tabla 10

En este sentido el valor mayor es de 43,6 % que consideran que no existe ningún hecho que no sea de tipo salarial que los una a la institución, por lo que se ve que no hay un sentido de pertenencia, de apego al centro de trabajo. Sólo un 12,8 % considera que sí existe un hecho concreto.

Tabla 11

El mayor valor refleja que si existe de manera indefinida y este resultado es de un 28,2 % y un valor de 17,9 % afirma que existe un hecho concreto. Por lo que se observa una inseguridad en la existencia de este hecho concreto.

Tabla 12

El mayor resultado, de 38,5%, afirma que la institución es algo positivamente diferente y un 12,8 % la califica de mucho.

Tabla 13

El mayor resultado, de 43,6 %, afirma que la institución es algo negativamente diferente y un valor de un 15,4% considera que bastante. El valor mayor constata que los trabajadores consideran su institución por debajo de las que presumen igual categoría dentro de su sector.

Tabla 14.1

Según el 38,5% considera que la competitividad interna es poca y un valor ínfimo de 2,6% cree que es mucha.

Tabla 14.2

Se aprecia claramente la falta de compañerismo ya que el valor mas elevado fue de un 61,5 % para poco y un 12,8 % considera que existe bastante, observándose claramente que en su generalidad existe una dificultad latente en ese aspecto.

Tabla14.3

Los valores más elevados son de 38,5% y evidencia que hay mucha adicción al trabajo y a su vez poca, siendo el valor menor de 7,7% en el cual un pequeño grupo plantea que muy poco.

Tabla 14.4

El 43,6 % considera que la información que reciben sobre los planes de la institución es bastante, habiendo un número de trabajadores reflejado en un 7,7% que considera que esa información es muy poca.

Tabla 14.5

El dato mayor de 56,4% considera que los resultados cuentan bastante y un valor mínimo de 5,1% considera que mucho. Lo que demuestra que los resultados realmente son importantes para la institución.

Tabla 15.1

En la continuación de las valoraciones de la institución, en cuanto al ambiente machista hubo un 53,8 % que consideró que era poco y un 2,6% que era mucho.

Tabla 15.2

El valor más elevado de 38,5% refleja que existe en la institución cierta rigidez en cuanto a la toma de decisiones, el mando está centralizado y sólo un 7,7% considera que muy poco.

Tabla 15.3

Con estas respuestas se reiteran las de la tabla 15,2 ya que el valor más elevado de un 41,0% aboga por la semejanza de la institución a un ministerio y solo un 5,1% considera que es muy poca.

Tabla 16.1

La inadecuación del equipo tecnológico es un punto que se reflejó como bastante débil con un 46,2% y un 12,8% como punto un poco débil. No existe un valor para la respuesta número1 ya que en ese sentido no había datos que permitieran el procesamiento de la información.

Tabla 16.2

En la escasa organización el mayor valor fue de 41% para un punto un poco débil y un 10,3% para un punto muy débil, es decir que es un hecho que está afectando a un número de empleados.

Tabla 16.3

El 52,6% considera que los conflictos laborales son un punto un poco débil y un 2,6% considera que es un punto muy débil. Aunque este último valor sea tan ínfimo, no se puede dejar a un lado el mayor por ciento reflejado.

Tabla 16.4

En este sentido un 43,6% considera que es un punto bastante débil, así como un 2,6% considera que es muy débil.

Tabla 16.5

En cuanto a la normativa laboral un 41 % considera que es un punto bastante débil y un 7,7% considera que es un punto muy débil, por lo que los valores indican que hay falta de rigidez en la normativa laboral.

Tabla 16.6

Existe falta de creatividad y variedad en la programación ya que el valor mas elevado fue de 43,6% para bastante débil y un 25,6% lo considera como poco débil. No existe un valor para la respuesta número1 ya que en ese sentido no había datos que permitieran el procesamiento de la información.

Tabla 17.1

En cuanto a si se consideran diversos factores en el proceso de toma de decisiones en la institución, el valor mayor fue de 41% para afirmar que es bastante cierto y un 28,2% para es muy cierto y es algo cierto por lo que se reafirma que sí se toman en cuenta estos factores para la toma de decisiones en la institución. No existe un valor para la respuesta número1 ya que en ese sentido no había datos que permitieran el procesamiento de la información.

Tabla 17.2

El 48,7 % afirma que es bastante cierto que existe un gran apoyo documental y un 15,4% que es algo cierto, por lo que se concluye que este apoyo es recibido por los trabajadores.

Tabla 17.3

En cuanto a que el ámbito de decisión es abierto un 71,8% considera que no es cierto y sólo un 5,1% considera que es bastante cierto. Lo que demuestra que el flujo es horizontal descendente. No existe un valor para la respuesta número 4 ya que en ese sentido no había datos que permitieran el procesamiento de la información.

Tabla 18.1

El 48,7% considera que es bastante cierto que las decisiones están centralizadas en la dirección y un 7,7% considera que es algo cierto. No existe un valor para la respuesta número1 ya que en ese sentido no había datos que permitieran el procesamiento de la información.

Tabla 18.2

Los resultados se corresponden a los de la tabla 18.1 por lo que se reafirma que el flujo existente en la institución es horizontal descendente y hay un descontento por parte de los trabajadores en ese sentido el cual es un factor que impide el funcionamiento de la organización como un todo. El 48,7 % considera que es bastante cierto que las decisiones son irrevocables y un 7,7% que plantea que es algo cierto.

Tabla 19

Los resultados obtenidos revelan que un 64,1% de los trabajadores no conoce la misión y la visión del centro, para un 15,4% que sabe algo.

A continuación se dará paso al análisis de la encuesta referida a la valoración del clima interno de la organización.

Teniendo en cuenta los resultados que arrojó el análisis estadístico descriptivo de frecuencia realizado en el SPSS se realizará el análisis del por ciento de respuestas para cada pregunta realizada en la encuesta.

Las tablas y los gráficos como referencia de los resultado obtenidos para esta encuesta se podrán consultar en el (Anexo N° 5) cada tabla está en correspondencia con cada pregunta de la encuesta aplicada. Para este análisis se tomarán como referencia solo el valor mayor y el más ínfimo.

En la siguiente tabla se muestran los resultados de las pruebas de W–Kendall y Chi-cuadrado para las cuales se tomaron en cuenta todas las preguntas y sus respuestas.

N	38
W(a) de Kendall	,299
Chi-cuadrado	284,352

df	25
Sig. Asyntot.	,000

En este orden la $\chi^2_{\text{calculada}} = 276,423$ y la tabulada es $\chi^2_{(0.05; 38) \text{ tabulada}} = 55,759$. Los resultados muestran que la región crítica se cumple, existe comunidad de preferencia entre los expertos, con lo cual se llega a la conclusión que los resultados obtenidos en este procesamiento son confiables.

Tabla 1

En cuanto a la satisfacción en el trabajo el 53,8% plantea que es poca y el 7,7% plantean que nada satisfechos con su trabajo.

Tabla 2

En este caso un 48,7% contestó que sin dudas se cambiaría a otra institución en igualdad de condiciones profesionales y retributivas y un 5,1 % cree que no lo haría, predominando de esta forma la poca motivación y el apego al centro laboral. En esta tabla así como en su gráfico correspondiente no se mostró el por ciento para la respuesta # 4 ya que en esta no existían datos para realizar el procesamiento de la información.

Tabla 3.1

En cuanto a la promoción interna, hubo un predominio de respuestas a favor de regular con un valor de 64,1 % , habiendo solo un 5,1% que la considera muy buena.

Tabla 3.2

El valor mayor es de 48,7% a favor de una comunicación regular con los superiores y de 5,1% de muy buena comunicación con los mismos.

Tabla 3.3

La comunicación dentro de la organización tiene gran importancia y se encuentra valorada por el 64,1 % de regular, habiendo solo un 10,3% que la clasifica de muy buena. En esta tabla así como en su gráfico correspondiente no se mostraron los valores para la respuesta # 1 ya que en esta no existían datos para realizar el procesamiento de la información.

Tabla 3.4

El valor predominante es de 59,9 % y refleja que el nivel de colaboración es regular, y un 7,7% que lo clasifica de malo. En esta tabla así como en su gráfico correspondiente no se

mostraron los valores para la respuesta # 4 ya que en esta no existían datos para realizar el procesamiento de la información.

Tabla 3.5

El valor mayor de 69,2% indica que hay libertad individual, no siendo aún la generalidad ya que existe un por ciento significativo que considera que no la poseen y un 2,6% la clasifica de mala.

Tabla 3.6

El compañerismo se encuentra en una clasificación de regular con un 66,7%, Habiendo un 7,7% que lo clasifica de malo.

Tabla 4

Las relaciones con los superiores pueden clasificarse de regulares con un 61,5% y un 5,1% que considera que son muy buenas.

Tabla 5

Los valores mayores fueron de poco con un 59,0 % y un valor de 17,9 % que considera que es bastante. En esta tabla así como en su gráfico correspondiente no se mostraron los valores para la respuesta # 1 ya que en esta no existían datos para realizar el procesamiento de la información.

Tabla 6

En este sentido es evidente el descontento del personal de la institución ya que el valor más elevado de 59,0 % demuestra que para esta pregunta la respuesta predominante es poco y solo un 2,6% considera que es mucho.

Tabla 7.1

El 56,4% considera que esta afirmación no es cierta, habiendo sólo un 12,8% que la considera bastante cierta. En esta tabla así como en su gráfico correspondiente no se mostraron los valores para la respuesta # 4 ya que en esta no existían datos para realizar el procesamiento de la información.

Tabla 7.2

El valor más elevado de 66,7% muestra que esta afirmación es un poco cierta y un 2,6 % que es muy cierta.

Tabla 7.3

El valor más elevado de 69,2% plantea que no es cierto, seguida de un ínfimo valor de 2,6% que plantea que es muy cierto.

Tabla 7.4

El valor más elevado de 51,3% para un poco cierto, seguido de un valor de 10,3% que plantea que es muy cierto.

Tabla 7.5

El mayor valor que es 56,4% niega esta interrogante y un 5,1% plantea que es bastante cierto.

Tabla 8

En un 53,8% concuerdan con la correspondencia entre su categoría profesional y sus responsabilidades laborales y un 2,6% considera que es mucha. En esta tabla así como en su gráfico correspondiente no se mostraron los valores para la respuesta # 1 ya que en esta no existían datos para realizar el procesamiento de la información.

Tabla 9

El 69,2% plantea que se encuentra un poco alejada, precedida de un valor ínfimo de 2,6% que la considera muy alejada.

Tabla 10

La colaboración entre los departamentos fue calificada como poca por un 76,9%, seguida de un por un 5,1 % que considera que no colaboran nada.

Tabla 11

El cumplimiento de la puntualidad de los horarios arrojó que se cumplen bastante con un valor para la respuesta de 48,7% y un 2,6% que considera que no se cumple nada.

Tabla 12

La imagen que consideran los trabajadores que proyecta el centro fue evaluada de regular con un 69,2% de criterios en ese sentido, y un 5,1 de muy buena.

Tabla 13

El 43,6% revela que los trabajadores reciben poca información acerca de su trabajo, y un número ínfimo de un 2,6% que consideran que no reciben información alguna.

Tabla 14

El 66,7% revela que la información que reciben los trabajadores acerca de su trabajo es poco clara, y un 2,6% que considera que es escasa y confusa.

Tabla 15

Las posibilidades de promoción y realización profesional están consideradas por un 64,1 % de los trabajadores como pocas y un número menor de un 12,8% que considera que son muchas. En esta tabla así como en su gráfico correspondiente no se mostraron los valores para la respuesta # 1 ya que en esta no existían datos para realizar el procesamiento de la información.

Tabla 16

El 61,5% se siente poco identificado con lo que la institución es y representa, seguido un valor ínfimo de 2,6% que considera que nada.

Tabla 17

El 76,9% considera que sus ideas en cuanto a su trabajo tienen poca probabilidad de ser puestas en práctica, y una ínfima cantidad de un 2,6% considera que tienen mucha.

3.2. Valoración de la imagen pública a través de los públicos externos

Análisis de las gráficas del restaurante

Para el restaurante se midieron las preguntas 3, 4, 6, 7, 8, resultados de los cuales se tiene un apoyo visual mostrado en gráficos de barras (Anexo N° 8). Cada gráfico tiene correspondencia con cada pregunta analizada. Se tomarán como referencia para el análisis de la información los mayores y menores por cientos.

Gráfico 1

Este gráfico corresponde a la pregunta 3 y se puede observar claramente que la ambientación fue valorada por un 45% de muy buena, siendo solo un 5,36%. que opina que esta es mala.

Gráfico 2

Este gráfico corresponde a la pregunta 4, referida a la atención por parte de los trabajadores, un 45% de las personas encuestadas consideran que es buena y un 5% considera que es mala, habiendo valores significativos que la califican como muy buena.

Gráfico 3

Este gráfico corresponde a la pregunta 6, referida a la calidad de las ofertas gastronómicas en las que un 50% la califica de buenas y solo un 3,5% la evalúa de muy buena.

Gráfico 4

Este gráfico corresponde a la pregunta 7, referida a la calidad del producto gastronómico en la que un 17,86% considera que es buena y solo un 1,7% la considera mala.

Gráfico 5

Este gráfico corresponde a la pregunta 8, referida a la variedad del producto gastronómico. El mayor valor que se observa es de 50% para regular. Un 5% la califican de mala. Un 35% considera que es buena.

Análisis de las gráficas del Bar-Terraza

Para el restaurante se midieron las preguntas 4, 6, 7, 8, resultados de los cuales se tiene un apoyo visual mostrado en gráficos de barras (Anexo N° 7). Cada gráfico al igual que en el análisis anterior tiene correspondencia con cada pregunta correspondiente a ese servicio. Se tomarán como referencia para el análisis de la información los mayores y menores por cientos.

Gráfico1

Este gráfico corresponde a la pregunta 4, referida a la atención recibida por parte de los trabajadores y los valores mas elevados corresponden a las respuestas de buena con un 44,44%, solo un ínfimo 3,7% la clasifica de mala.

Gráfico 2

Este gráfico corresponde a la pregunta 6, referida a la calidad de la gastronómica, mostrándose el valor más elevado de 44,4% que la considera muy buena y un 9,63% que la clasifica de mala.

Gráfico 3

Este gráfico corresponde a la pregunta 7, referida a la calidad del producto gastronómico observándose el valor mayor en 48,15% para muy bueno y un 6,67% que lo considera de mala calidad.

Gráfico 4

Este gráfico corresponde a la pregunta 8, referida a la variedad del producto gastronómico en la cual el mayor resultado es de 51,85% en la clasificación de buena. Un 11,11% corresponde a las personas que califican la variedad como mala.

Análisis de las gráficas del Cabaret

Para el cabaret se midieron las preguntas 1, 2, 3, 5, resultados de los cuales se tiene un apoyo visual mostrado en gráficos de barras (Anexo N° 9). Cada gráfico al igual que en los análisis anteriores posee correspondencia con cada pregunta referida a ese servicio. Se tomarán como referencia para el análisis de la información los mayores y menores por cientos.

Gráfico 1

Este gráfico corresponde a la pregunta 1, la cual hace referencia a la frecuencia de visitas que realizan las personas al Costa Sur y según los resultados los días más visitados son: el fin de semana con 30,09% y el 25,92% lo frecuenta todas las semanas. Los valores más pequeños reflejaron que un 4,14.

Gráfico 2

Este gráfico corresponde a la pregunta 2 referida a la calidad de las actividades culturales que ofrece el Costa Sur, en la que el valor mayor fue de un 57,17% para la clasificación de muy buena y sólo un 2,31% la considera mala.

Gráfico 3

Este gráfico corresponde a la pregunta 3 que se refiere a la ambientación del lugar en la cual un 59,72% la considera buena y un 3,93% mala y hay 6,48% que considera que es regular, valor que se debe tener en cuenta.

Gráfico 4

Este gráfico corresponde a la pregunta 5 referida a la calidad de la música. El mayor valor fue de un 55,55% para la clasificación de muy buena y sólo un 2,7% la valoró de mala.

Luego de haber analizado con profundidad exhaustiva las encuestas realizadas a los diferentes públicos, para la valoración personal sobre la imagen que éstos poseen del centro, a través del desglose de atributos que midan la cultura, el clima y la imagen percibida en general, se obtuvieron los siguientes resultados.

3.3. Valoraciones en torno a los resultados

Valoración del clima interno

- ✚ En las encuestas realizadas el 59% de los trabajadores considera que los recursos humanos son un punto poco fuerte.
- ✚ Se considera que esto puede ser debido a que todas las orientaciones son dirigidas por la empresa y no se toman en cuenta los criterios y opiniones de los trabajadores del centro a la hora de elaborar planes y estrategias.

Clima interno.

Satisfacción e insatisfacción.

- ✚ Hay un 10,3% de los trabajadores que plantean tener mucha satisfacción en el desempeño y un 53,8 % que plantea que no poseen ninguna satisfacción.
- ✚ El 76,9% de los encuestados valoró que el grado de participación en la toma de decisiones es regular o mala.
- ✚ El 69,2 % opinó que su organización no se comporta como un club de amigos.
- ✚ El 51,3 % que es como un cuartel.
- ✚ El 59% opinó que existe poca colaboración entre departamentos.
- ✚ La autoimagen es desfavorable en los públicos internos debido a la no aplicación consecuente de las funciones de la comunicación organizacional.

Cultura

- ✚ No existe conocimiento de la historia de la organización por parte de los trabajadores.
- ✚ La no existencia de un manual de identidad corporativa que reúna la información concerniente a la misión, visión, objetivos estratégicos, funciones y la identidad visual de la organización puede ser la causa del desconocimiento del 43,6 % de los encuestados sobre el tiempo en que se creó el Costa Sur y la concepción sobre la misión del mismo.
- ✚ Teniendo en cuenta la percepción de los encuestados, el punto bastante fuerte fue la atención al cliente, entre los pocos fuertes se encontraban: La tecnología, los recursos humanos, la comercialización, la dirección, la imagen y el catálogo de servicios.
- ✚ Se apreció la presencia de valores compartidos y perdurables entre ellos como amor al trabajo.
- ✚ Entre los valores no perdurables se encuentran el compañerismo y el sentido de pertenencia.

Imagen intencional

- ✚ Falta de logotipo que los identifique.
- ✚ No se aprovechan todas las áreas para la oferta de nuevos servicios.
- ✚ Falta del manual de identidad visual.
- ✚ Falta del manual de comunicación.

Imagen Pública

- ✚ El grado de satisfacción de los clientes es bueno en general. Existe un por ciento insatisfecho respecto a: la ambientación, a la atención recibida, a la calidad de las ofertas gastronómicas así como la calidad del producto. Otras satisfacciones de los clientes son la calidad de las actividades y la calidad de la música.
- ✚ En los momentos actuales la competencia es fuerte y la tendencia es a un aumento de la misma.

Comunicación Interna

- ✚ Entre las formas de comunicación comercial se encuentran:
- ✚ La fuerza de ventas

- ✚ La promoción-Las relaciones públicas
- ✚ El merchandising
- ✚ La publicidad.
- ✚ En la gestión de la comunicación de la institución se observa que no se logra una adecuada integración de las acciones comunicativas (relaciones públicas, publicidad, promoción y ventas).
- ✚ Se observa que durante las conversaciones existen actitudes no adecuadas en las relaciones interpersonales por lo que se debe velar y estudiar la conducta que vamos a seguir; evitar gestos negativos; ser receptivos y objetivos; actuar de buena fe; evitar fricciones inútiles. Se debe practicar un trato cortés, amable y mantener el diálogo aún en caso de no coincidencia, ser modesto y cooperativo, evitar movimientos innecesarios con el cuerpo, secretar, no gesticular al hablar, bostezar, no dar muestras de cansancio o fastidio aunque la conversación no resulte interesante, no debemos responder una pregunta con otra respuesta o hacer otra cosa mientras la persona habla.
- ✚ Recordar que en una discusión cede el más educado; siempre debemos mantener la serenidad y respetar la discusión ajena.
- ✚ A partir del estudio realizado se determinó que el flujo de comunicación predominante en la institución es vertical descendente.

Comunicación formal e informal y soportes más utilizados

Soportes utilizados en la comunicación formal

- ✚ La comunicación personal directa se realiza a través de las relaciones interpersonales y el teléfono, donde todos los públicos participan de manera sistemática para el intercambio de mensajes en los servicios y a través de la correspondencia.
- ✚ La promoción de los servicios se efectúa a partir de la emisora provincial de radio, de Perlavisión, del correo electrónico y a través del análisis no planificado de quejas y sugerencias que se encuentra en el libro ubicado en el restaurante-Los mensajes que más predominan son los de tarea.

Comunicación informal

- ✚ El rumor es uno de los canales de información más frecuentes en el Costa Sur. Aunque no es el más importante se debe tener en cuenta para evitar la falta de información verídica, conflictos interpersonales etc.,
- ✚ Las actividades que sirven de marco para la materialización de la comunicación informal son las conversaciones durante los horarios de almuerzo y las reuniones informales en horario laboral.
- ✚ Se realizan actividades de carácter festivo en ocasión del día de los niños, día de las madres y en los chequeos de emulación que contribuyen a la cohesión interna. Sería recomendable aumentar la frecuencia de dichas actividades.
- ✚ La comunicación informal se produce básicamente a través de grupos que constituyen la red informal en la organización. Entre los líderes de estos grupos se encuentra Urbano Martínez Fonseca.
- ✚ Para lograr una adecuada comunicación entre todos los trabajadores de la institución se deben tener en cuenta todas las funciones de la comunicación. (Referirse al capítulo I)

3.4. Propuesta de direcciones estratégicas para el plan de acción. (A tener en cuenta en la elaboración de la estrategia de comunicación).

1 Autoimagen

1.1 Situación funcional de la organización.

Actividades

1.2. Colocar en un lugar visible la misión, visión y servicios que presta la institución

1.3. Actualizar la historia y evolución de la institución

1.4. Realizar un estudio del contexto sectorial.

1.5. Análisis de los puntos fuertes y débiles de la institución en el consejo de dirección.

-Imagen

-Catálogo de servicios

-Atención al cliente

-Tecnología

-Dirección

2. Cultura Corporativa

Actividades

2.1. Incorporar los rasgos que caracterizan la cultura corporativa de la identidad.

2.2. Realizar un taller sobre valores compartidos

2.3. Caracterizar a cada trabajador teniendo en cuenta valores que predominen en él.

3. Recursos Humanos

Actividades

3.1. Actualizar el programa de capacitación teniendo en cuenta la determinación de necesidades y de capacidades individual.

3.2. Fomentar la unidad entre los trabajadores potenciando el programa de actividades sindicales (formales e informales).

4. Clima Interno

Actividad

4.1. Realizar acciones para eliminar o minimizar las problemáticas que surgieron en el diagnóstico estudio sobre clima interno

5. Imagen deseada

Actividades

5.1. Evaluar el diagnóstico de comunicación institucional teniendo en cuenta los requerimientos planteados en el decreto 281 de 2007.

5.2. Elaborar el manual de gestión de comunicación institucional teniendo en cuenta el decreto 281 de 2007.

5.3. Elaborar el manual de identidad visual que conforma la imagen gráfica de la organización y todas sus aplicaciones. (Símbolos, logotipos, rótulos, vehículos, uniformes, soportes gráficos, medios impresos).

5.4. Colocar un lumínico en lugar visible.

6. Imagen pública

Actividades

6.1. Caracterizar los públicos externos que interactúan con la institución, generales, específicos y mixtos.

6.2. Elaborar un instrumento que permita valorar los gustos y preferencias que tienen los públicos específicos de la entidad y proponer nuevos servicios a partir de los resultados.

6.3. Crear un buzón de quejas y sugerencias para las áreas del bar-cabaret.

6.4. Medios de difusión masiva.

-Elaborar un programa de comunicación para difundir los servicios que presta la organización así como los sucesos de la vida de la organización. Entre las temáticas a divulgar la misión, visión y funciones de la institución y los servicios que presta la misma.

Canales: Televisión, la radio local, la prensa, sitios Web de turismo, revistas turísticas y radio Tahíno.

6.5. Analizar la información emanada a través de los medios de difusión masiva.

-Densidad informativa

-Índice temático

6.6. Valorar el impacto que han tenido los mensajes en los diferentes segmentos de la población (efectos cognitivos, afectivos y volitivos).

6.7. Rescatar programas radiales y televisivos en los que haya tenido incidencia el Costa Sur.

Conclusiones del estudio

- ✚ En la institución estudiada se comprobó que **la autoimagen** no es favorable debido a diversos factores analizados a través de los diferentes métodos y técnicas de investigación.
- ✚ Los análisis realizados en el SPSS contruidos a partir de las puntuaciones asignadas correspondientes a las interrogantes de las encuestas, mostraron las principales debilidades de la institución, sobre las cuales se podrán tomar estrategias para su erradicación o mejoramiento.
- ✚ **La imagen intencional** transmitida no se corresponde con la imagen real que de ella tienen sus públicos. Las razones pueden ser las siguientes:
 - No existe un manual de identidad visual.
 - No existe un manual de comunicación organizacional.
 - No existe una señalización en la avenida ni otro soporte visual que indique la existencia del centro.
- ✚ En la evaluación de **la imagen pública** que se realizó a través de la encuesta aplicada a los públicos externos se pudo constatar que:
 - Presenta deficiencias en la prestación de servicios que pueden ser corregidos mediante un programa de intervención.
 - No existe un programa de comunicación para los medios de difusión masiva, trayendo consigo acciones aisladas de comunicación y la poca promoción del centro.

Recomendaciones

- ✚ Implementar las sugerencias realizadas encaminadas a perfeccionar la comunicación interna y externa.
- ✚ Lograr una adecuada integración en las acciones comunicativas a partir de una correcta planificación y ejecución de las actividades propuestas. (Designar a un especialista o persona responsable de las mismas).
- ✚ Potenciar los espacios comunicativos formales e informales para así lograr mayor unidad entre los grupos.
- ✚ Mejorar el clima interno a través de acciones encaminadas a incrementar la cohesión entre los trabajadores, el sentimiento de pertenencia y el rescate de la cultura organizacional y los valores tales como: compañerismo, la colaboración entre los departamentos entre otros.
- ✚ Realizar una dinámica grupal para la construcción de las ideas en cuanto a cuestiones que consideren que puedan mejorar el clima interno.
- ✚ Aplicar un sociograma en los diferentes grupos que conforman las distintas áreas para identificar con nitidez como fluye la comunicación.
- ✚ Diseñar y materializar una estrategia integral de identidad e imagen para propiciar mejor conocimiento de las potencialidades de la empresa entre sus públicos teniendo en cuenta el diagnóstico elaborado.
- ✚ Elaborar el manual de identidad visual con todos los requerimientos establecidos para que sea revisado tanto por los públicos internos como externos.
- ✚ Alcanzar una adecuada correspondencia entre imagen intencional y la imagen que proyecta la empresa a sus públicos en pos de lograr la excelencia y competitividad que requieren estos tiempos.
- ✚ Evaluar el impacto que todas las acciones realizadas traerán consigo tanto en los públicos internos como externos, pasado un período largo de tiempo (2010).
- ✚ Hacer un análisis de la competencia teniendo en cuenta los aspectos siguientes: Características de los servicios (haciendo énfasis en los servicios de consultoría estratégica, en cuanto al alcance de temáticas políticas de precios). Los volúmenes de rentas anuales. Cantidad de clientes en el año.

Bibliografía consultada

- Álvarez Torres, Mariano. Comunicación organizacional. Una temática moderna.
Tomado de: www.gestiopolis.com/dirgp/adm/comunicacion.htm , abril 2008.
- Alvira Martín, Francisco. Metodología de la investigación social/ Francisco Alvira Martín... [et.al.]. -- La Habana: Editorial Félix Varela, 2003. -- p 251.
- Báes Normando. Flujos dentro de la comunicación. Tomado de: www.portalcomunicacion.com/, abril 2008.
- Calviño, Manuel. Psicología y Marketing/ Manuel Calviño.-- La Habana: Editorial Félix Varela, 1996. -- 45 p.
- Cortés, M. Generalidades sobre Metodología de la Investigación/ M. Cortes... [et.al.]. -- México: UNACAR. Universidad Autónoma del Carmen, 2005. -- 100 p.
- Costa, Joan. Imagen Corporativa en el siglo XXI/ Joan Costa.-- Tucumán: La Crujía, 2001. -- 276 p.
- Gómez Hernández, Lidia. Comunicación organizacional. Tomado de: www.adelante.cu/noticias/cultura/cultura.php, abril 2008.
- González Estévez Federico. Corporate en América Latina. Tomado de: www.deloitte.es/corporate/, mayo 2008.
- González M, Ghaddra. Imagen, diseño y comunicación corporativa/ Ghaddra González M.-- La Habana: Editorial Pablo de la Torriente, 1990.-- 215 p.
- Hernández Sampier, Roberto. Metodología de la investigación 1/ Roberto Hernández Sampier. -- La Habana: Editorial Félix Varela, 2003. --251p.
- Hernández Sampier, Roberto. Metodología de la investigación 2/ Roberto Hernández Sampier. -- La Habana: Editorial Félix Varela, 2003. --251p.
- Jhenning, M. La gestión de la comunicación corporativa/ M Jhenning. -- Madrid: Ediciones Legis, 1991. -- 426p.
- Kappler, J T.Efectos de la comunicación de masa/ J T Kappler. -- Madrid: Ediciones Aguilar, 1974. -- 345 p.
- Martínez Casanova, Lourdes M. ¿Paradigmas o perspectivas? Desafíos para las ciencias sociales en el cambio de época. Tomado de: <http://www.ispcfg.rimed.cu./conrado.htm>, mayo 2004.

- Martínez Iglesias, Marisol I. Estrategia Didáctica para desarrollar la Competencia Sociolingüística en Español como lengua extranjera en grupos multiculturales/Marisol I Martínez Iglesias, Lydia M Lara Díaz, Francisco Jiménez Martínez, tutora- Tesis de doctorado, Universidad de Cienfuegos (CF), 2005. –109h.
- Martínez Ortega, Jesús. Identidad Corporativa. Tomado de: www.rppnet.com.ar/identidad.htm, abril 2008.
- Miranda Bacás, Blanca Elena. Comunicación e imagen corporativa en el Centro de Información y Gestión Tecnológica. CITMA. Cienfuegos. Estudio de casos/ Blanca Elena Miranda Bacás, Irene Trelles, tutora.- Tesis de maestría, Universidad de la Habana (CH), 2003.-- 350 h.
- Nicholas, Ind: La imagen corporativa. Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces, Madrid, Días de Santroz, 1992.--370 p.
- Pérez Serrano, Gloria. Investigación Cualitativa. Retos e interrogantes. Métodos 1/Gloria Pérez Serrano. --Madrid: Editorial La Muralla S.A, 1994. -- 203 p.
- Ramírez Suárez, Manuel. Técnicas de investigación. Tomado de: www.ugr.es/~secredei/Imagen/index.htm, marzo 2008.
- Rodríguez Gregorio. Criterios de validez y triangulación en la investigación social cualitativa. Tomado de: http://72.14.20704/search?q=cache:io2i7dh_cwej:www.uct.cl/portavozantropologico/articulos/, marzo 2005.
- Schein, E H. La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica / E H Schein.-- Barcelona: Editorial Plaza y Janés, Barcelona 1985. —265 p.
- Torres González Miranda. Comunicación en las organizaciones. Tomado de: www.rppnet.com.ar/comorganizacional.htm, abril 2008.
- Trelles Rodríguez, Irene. Comunicación Organizacional/ Irene Trelles Rodríguez... [et.al.]. -- La Habana: Editorial Félix Varela, 2001. --285 p.
- Urrutia M, Andrés. El conocimiento científico. Tomado de: www.monografias.com, abril 2008.
- Vera, A. Diálogo entre lo cuantitativo y lo cualitativo en la investigación científica: el desafío de la triangulación. Tomado de: <http://www.cienciaytrabajo.cl/pdfs/>, mayo 2005.
- Villafañe, Justo: Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de la empresa/ Justo Villafañe. -- Madrid: Ediciones Pirámide, 1998. –354 p.

Waterman, BH. En busca de la excelencia/B H Waterman... [et.al.]. -- Barcelona: Editorial Plaza y Janés, 1984. – 356 p.

Zanz de la Tajada, Luis Angel. Integración de la identidad y la imagen de la empresa/ Luis Angel Zanz de la Tajada. --Madrid: Editorial Esic, 1994. --320 p.

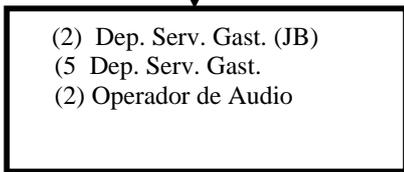
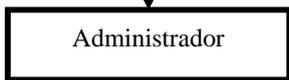
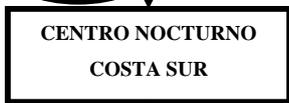


Anexo # 1

Organigrama del Costa Sur



- (1) Especialista
- (1) Especialista
- (1) Técnico "A"
- (1) Técnico "A" en
- (1) Técnico "A"
- Encargado de A
- Chofer "D"
- Operario de



Anexo # 2

Encuesta de Cima Interno

Esta encuesta forma parte de un estudio para analizar la Imagen de la institución entre sus públicos. Le agradeceríamos su colaboración en la respuesta a las siguientes preguntas.

1. ¿Está usted satisfecho con su trabajo?

Nada 1	Poco 2	Bastante 3	Mucho 4
-----------	-----------	---------------	------------

2. En igualdad de condiciones profesionales y retributivas, ¿se cambiaría a otra institución para desarrollar un trabajo similar?

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

3. ¿Qué opinión le merece el clima interno que existe en su institución en cuanto a...?

	Malo 1	Regular 2	Bueno 3	Muy bueno 4
3.1 Promoción interna	1	2	3	4
3.2 Comunicación con los superiores	1	2	3	4
3.3 Comunicación con los compañeros	1	2	3	4
3.4 Colaboración en el trabajo	1	2	3	4
3.5 Libertad individual	1	2	3	4
3.6 Compañerismo	1	2	3	4

4. ¿Cómo calificaría las relaciones con su inmediato superior?

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

5. ¿Qué opina del grado de delegación de su inmediato superior en usted?

Nada 1	Poco 2	Bastante 3	Mucho 4
-----------	-----------	---------------	------------

6. ¿Qué opina usted del grado de apoyo de sus superiores en el desarrollo de su trabajo?

Nada 1	Poco 2	Bastante 3	Mucho 4
-----------	-----------	---------------	------------

7. Si tuviera que definir el clima interno que se vive en su institución, ¿con qué expresión lo haría?

No es un poco Es bastante Es muy
cierto cierto cierto cierto

7.1 Una gran familia	1	2	3	4
7.2 Una selva	1	2	3	4
7.3 Un club de amigos	1	2	3	4
7.4 Un cuartel	1	2	3	4
7.5 Una sala de espera	1	2	3	4

8. En su opinión, ¿están de acuerdo su categoría y sus responsabilidades?

Nada (1)	Poco (2)	Bastante (3)	Mucho (4)
----------	----------	--------------	-----------

9. ¿Cree usted que la dirección se encuentra alejada de lo que ocurre en la institución?

Muy alejada 1	Bastante alejada 2	Un poco alejada 3	Nada alejada 4
------------------	-----------------------	----------------------	-------------------

10. En su opinión, ¿cooperan satisfactoriamente entre sí los distintos departamentos de su institución?

No colaboran nada 1	Colaboran poco 2	Colaboran bastante 3	Colaboran mucho 4
------------------------	---------------------	-------------------------	----------------------

11. En general, ¿cómo estima que se cumple la puntualidad de horarios en su institución?

Nada 1	Poco 2	Bastante 3	Mucho 4
-----------	-----------	---------------	------------

12. ¿Qué imagen cree usted que ofrece su institución al exterior?

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

13. ¿Qué cantidad de información recibe acerca de su trabajo?

Nada 1	Poco 2	Bastante 3	Mucho 4
-----------	-----------	---------------	------------

14. ¿Cómo valora la información recibida?

Es escasa y confusa 1	Es poco clara 2	Es suficiente 3	Es rica y abundante 4
--------------------------	--------------------	--------------------	--------------------------

15. ¿Cómo valora usted las posibilidades de promoción y realización profesional en su institución?

Nada 1	Poco 2	Bastante 3	Mucho 4
-----------	-----------	---------------	------------

16. ¿Hasta qué punto diría usted que se siente identificado con lo que esta institución es y representa?

Nada 1	Poco 2	Bastante 3	Mucho 4
-----------	-----------	---------------	------------

17. Si a usted se le ocurriese una idea nueva en relación con su trabajo, ¿qué probabilidad habría de que fuera puesta en práctica?

Ninguna 1	Poca 2	Bastante 3	Mucha 4
--------------	-----------	---------------	------------

Agradecemos su colaboración en la respuesta a este cuestionario. Para un mejor procesamiento de la información obtenida, necesitaríamos que llenara los siguientes datos:

Sexo. Femenino _____ Masculino _____

Años trabajando en la institución _____

Muchas Gracias

Anexo # 3

Encuesta de Cultura organizacional

Esta encuesta forma parte de un estudio para analizar la cultura de la institución entre sus públicos. Le agradeceríamos su colaboración en la respuesta a las siguientes preguntas.

1. ¿Conoce usted el año de creación de su institución?

No puedo precisar ni la década 1	Puedo precisar la década, pero con dudas 2	Puedo precisar sólo la década 3	Lo conozco con exactitud 4
-------------------------------------	---	------------------------------------	-------------------------------

2. ¿Conoce usted la filosofía o misión de su institución? (¿Qué es la institución, qué pretende hacer, qué metas y propósitos tiene?)

No la conozco 1	La conozco algo 2	La conozco bien 3	La conozco muy bien 4
--------------------	----------------------	----------------------	--------------------------

3. ¿Conoce usted los servicios de su institución, aquellos o aquellos que caracterizan más a su institución en relación a las demás?

Ninguno 1	Algunos 2	Casi Todos 3	Todos 4
--------------	--------------	-----------------	------------

4. ¿Sabe usted si su institución tiene alguna postura preestablecida respecto a la sociedad? (Preservación del medio ambiente, difusión del conocimiento, desarrollo de la cultura)

No lo sé 1	Sé algo 2	Lo sé bien 3	Lo sé muy bien 4
---------------	--------------	-----------------	---------------------

5. ¿Cuáles son, a su juicio, los puntos fuertes de su institución?

	Muy fuerte	poco fuerte	Poco fuerte	Bastante fuerte	Muy fuerte
5.1 Tecnología	1		2	3	4
5.2 Recursos Humanos	1		2	3	4
5.3 Comercialización	1		2	3	4
5.4 Dirección	1		2	3	4
5.5 Imagen	1		2	3	4
5.6 Catálogo de servicios	1		2	3	4
5.7 Atención al cliente	1		2	3	4
5.8 Innovación	1		2	3	4

6. Independientemente de su antigüedad en la institución, ¿puede usted destacar algunos valores o características que se han mantenido constantes en su institución desde su fundación?

No sé destacarlos 1	Dudo si sabría destacarlos 2	Creo que puedo destacarlos 3	Puedo destacarlos con certeza 4
------------------------	---------------------------------	---------------------------------	------------------------------------

7. ¿Describiría usted a su institución como cumplidora de los compromisos con sus clientes?

Muy poco cumplidora 1	Poco cumplidora 2	Bastante cumplidora 3	Muy cumplidora 4
--------------------------	----------------------	--------------------------	---------------------

8. A su juicio, ¿hacia dónde se orienta más decididamente su institución en su conjunto?

	Muy poco	Poco	Bastante	Mucho
8.1 Hacia el servicio al usuario (existen buenos controles de calidad, buen servicio, rapidez, etc.)				
8.2 Hacia la acción (existe una organización flexible, hay gestión, rapidez en la satisfacción de la demanda)	1	2	3	4
8.3 Hacia la innovación (aplicación de nuevas tecnologías, renovación del catálogo de productos o servicios)	1	2	3	4
8.4 Hacia los recursos humanos (alta cohesión interna, participación informal, etc.)	1	2	3	4
	1	2	3	4

9. Probablemente usted puede precisar, sin pensarlo mucho, algunos de los valores, atributos, rasgos característicos, etc., compartidos por una mayoría de sus compañeros, que definen mejor a su institución.

No Puedo precisarlos 1	Me sería difícil precisarlos 2	Podría precisarlos, pero antes pensándolo 3	Puedo precisarlos sin pensar 4
---------------------------	-----------------------------------	--	-----------------------------------

10. Probablemente existe un hecho, actitud o circunstancia, no de tipo salarial, que le une a usted más a su institución.

No existe ninguno 1	Aunque exista, no sabría precisarlo 2	Sí. Existe, pero de manera indefinida 3	Sí. Existe un hecho concreto 4
------------------------	--	--	-----------------------------------

11. Probablemente exista también un hecho, actitud o circunstancia, no de tipo salarial, que le separe a usted más de su institución.

No existe ninguno 1	Aunque exista, no sabría precisarlo 2	Sí. Existe, pero de manera indefinida 3	Sí. Existe un hecho concreto 4
------------------------	--	--	-----------------------------------

12. ¿Cree usted que su institución es positivamente diferente a las de su sector?

Nada 1	Algo 2	Bastante 3	Mucho 4
-----------	-----------	---------------	------------

13. ¿Y cree usted que su institución es negativamente diferente a las de su sector?

Nada 1	Algo 2	Bastante 3	Mucho 4
-----------	-----------	---------------	------------

14. Valore las siguientes afirmaciones según el grado en que se correspondan con la realidad de su institución.

	Muy poco	Poco	Bastante	Mucho
14.1 Competitividad interna	1	2	3	4
14.2 Compañerismo	1	2	3	4
14.3 Adicción al trabajo	1	2	3	4
14.4 Información sobre los planes de la institución	1	2	3	4
14.5. Los resultados es lo que cuenta	1	2	3	4

15. Siga valorando a su institución según las siguientes afirmaciones en la medida en que se correspondan con la realidad actual.

	Muy poco	Poco	Bastante	Mucho
15.1. Ambiente interno "machista"	1	2	3	4
15.2. "Para mover un papel", tiene que autorizarlo la dirección	1	2	3	4
15.3. "Esta casa es lo más parecido a un ministerio"	1	2	3	4

16. ¿Cuáles son, a su juicio, los principales puntos débiles de su empresa?

	Punto muy débil	Punto un poco débil	Punto bastante débil	Punto muy débil
16.1. Inadecuación del equipo tecnológico	1	2	3	4
16.2. Escasa organización de la institución	1	2	3	4
16.3. Conflictos laborales	1	2	3	4
16.4. Falta de públicos	1	2	3	4
16.5. Rigidez en la normativa laboral	1	2	3	4
16.6. Falta de creatividad y variedad en la programación	1	2	3	4

17. Valore ahora el grado de certeza de las siguientes afirmaciones, en relación con el proceso de toma de decisiones en su institución.

	No es cierto	Es algo cierto	Es bastante cierto	Es muy cierto
17.1. Se consideran siempre diversos factores	1	2	3	4
17.2. Existe un gran apoyo documental	1	2	3	4
17.3. El ámbito de participación en la decisión es muy abierto	1	2	3	4

18. Y para finalizar, valore, por favor, el grado de certeza de estas otras dos afirmaciones, según se correspondan con la realidad de su institución.

	No es cierto	Es algo cierto	Es bastante cierto	Es muy cierto
18.1. Las decisiones están completamente centralizadas en la dirección				
18.2. Una vez tomada la decisión, nada puede cambiarla				

19- ¿Conoce la misión y la visión del centro?

No lo sé 1	Sé algo 2	Lo sé bien 3	Lo sé muy bien 4
---------------	--------------	-----------------	---------------------

Agradecemos su colaboración en la respuesta a este cuestionario. Para un mejor procesamiento de la información obtenida, necesitaríamos que llenara los siguientes datos:

Sexo. Femenino _____ Masculino _____

Años trabajando en la institución _____

Anexo # 4

Encuesta de públicos externos

El cabaret Costa Sur en Cienfuegos se encuentra realizando un estudio sobre el Centro para conocer el grado de satisfacción que los clientes poseen de nuestro servicio y poder mejorarlo cada día. Para nosotros su opinión es altamente valiosa, por eso le agradecemos que nos dedique parte de su tiempo al llenarnos esta encuesta.

Gracias por su colaboración.

Sexo -----

2- Edad -----

1. ¿Con qué frecuencia visita usted el Costa Sur?

Primera vez	
El fin de semana	
Cuando hay un artista invitado	
Cuando tengo visitas en casa	
Todas las semanas	
Una vez al mes	
Alguna ocasión específica	

2. ¿Qué cree usted de la calidad de cada una de las actividades culturales del centro?

	Mala	Regular	Buena	Muy Buena
Animación (lunes y miércoles)	1	2	3	4
Espectáculo musical (jueves, viernes, sábado, domingo)	1	2	3	4
Día de karaoke	1	2	3	4

Cuando hay un humorista invitado	1	2	3	4
Otro día	1	2	3	4

3. ¿Cómo evaluaría la ambientación del lugar?

Mala	Regular	Buena	Muy Buena
1	2	3	4

4. La atención por parte de los trabajadores es:

Mala	Regular	Buena	Muy Buena
1	2	3	4

5. La músicaailable que se ofrece es:

Mala	Regular	Buena	Muy Buena
1	2	3	4

6. Las ofertas gastronómicas que se ofrecen son:

Malas	Regulares	Buenas	Muy Buenas
1	2	3	4

7. La calidad de la elaboración de los alimentos que se ofertan es:

Mala	Regular	Buena	Muy Buena
1	2	3	4

8. La variedad de alimentos es:

No hay variedad	Poca variedad	Bastante variada	Muy variada
1	2	3	4

Muchas Gracias

Anexo # 5

Tablas de por cientos y gráficas pertenecientes a la encuesta de clima interno

Tabla 1

¿Esta usted satisfecho con su trabajo?

		Percent	Valid Percent
Valid	nada	7,7	7,7
	poco	53,8	53,8
	bastante	28,2	28,2
	mucho	10,3	10,3
	Total	100,0	100,0

Esta usted satisfecho con su trabajo?

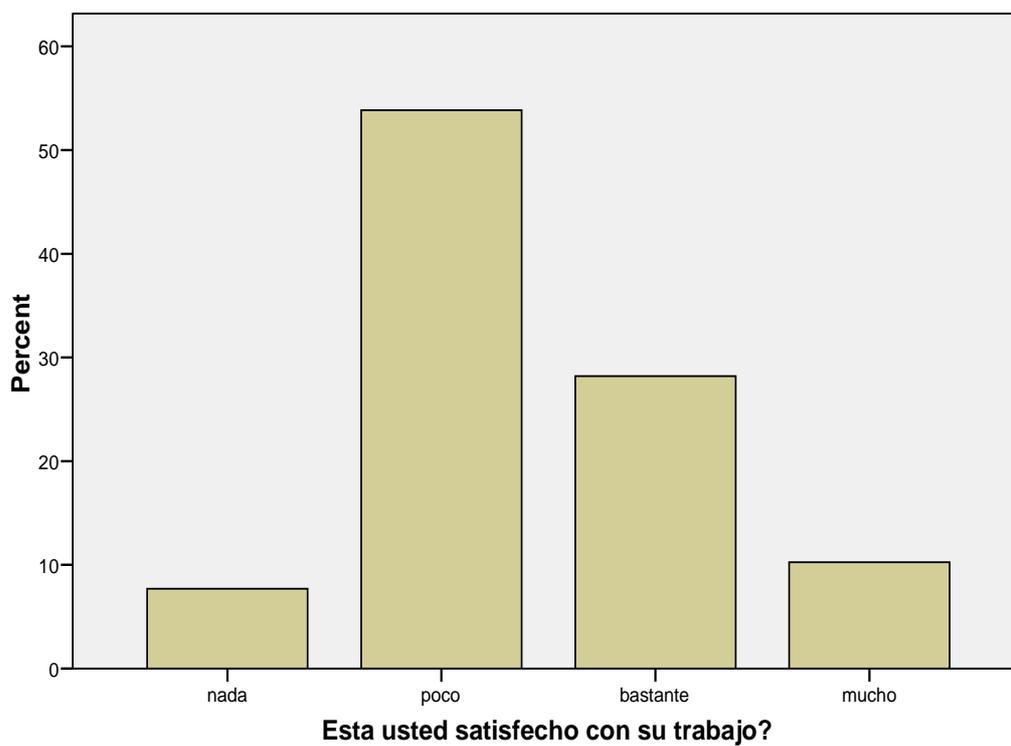


Tabla 2

¿En igualdad de condiciones profesionales y retributivas se cambiaría a otra institución para desarrollar un trabajo similar?

		Percent	Valid Percent
Valid	sin, duda	48,7	48,7
	creo que si	46,2	46,2
	creo que no	5,1	5,1
	Total	100,0	100,0

En igualdad de condiciones profesionales y retributivas se cambiaría a otra institución para desarrollar un trabajo similar?

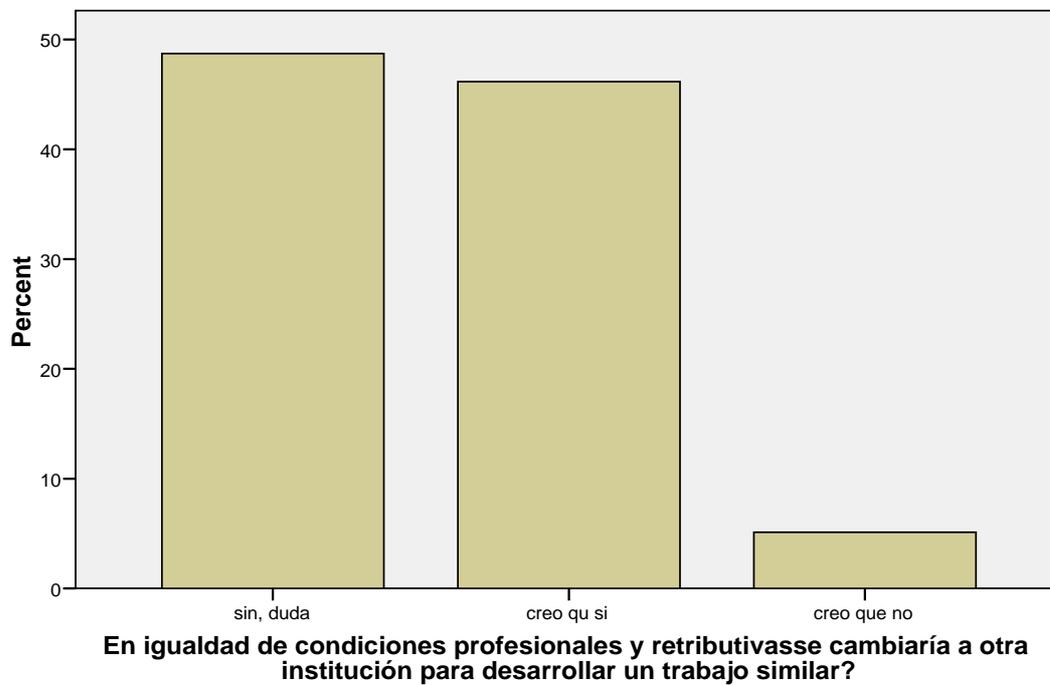


Tabla 3.1

¿Que opinión le merece el clima interno que existe en su institución en cuanto a? Promoción interna

		Percent	Valid Percent
Valid	malo	7,7	7,9
	regular	64,1	65,8
	bueno	20,5	21,1
	muy bueno	5,1	5,3
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

Que opinión le merece el clima interno que existe en su institución en cuanto a?Promoción interna

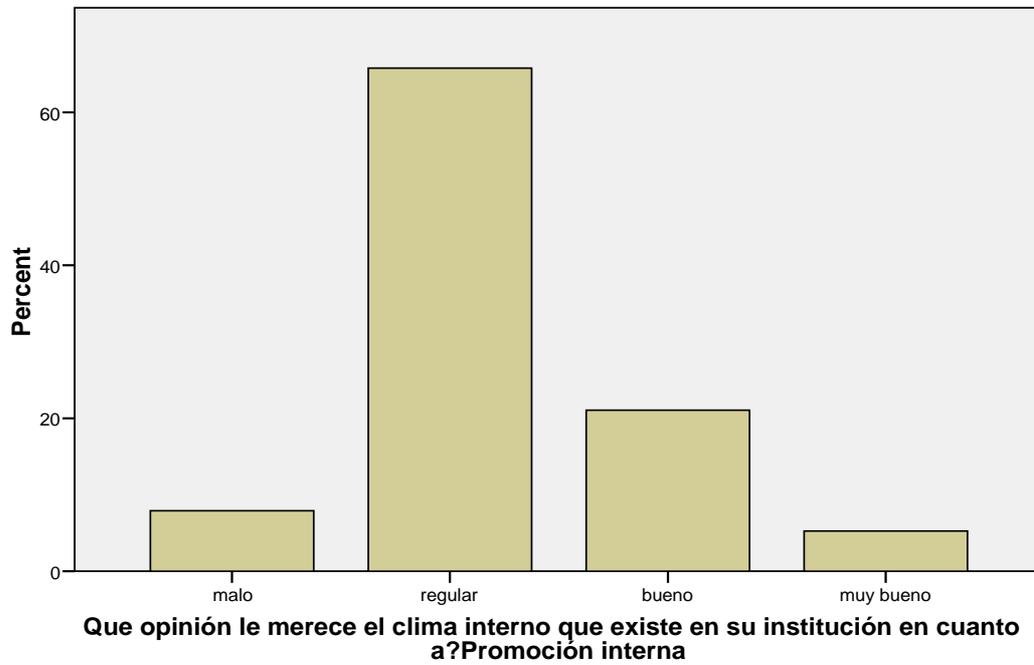
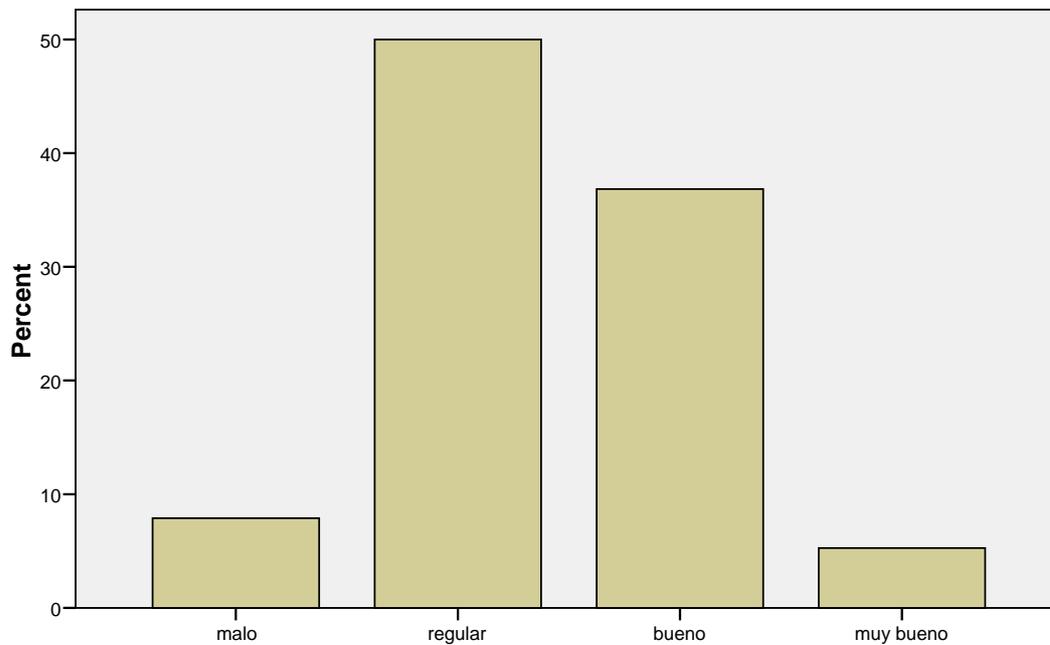


Tabla 3.2

¿Que opinión le merece el clima interno que existe en su institución en cuanto a? Comunicación con los superiores

		Percent	Valid Percent
Valid	malo	7,7	7,9
	regular	48,7	50,0
	bueno	35,9	36,8
	muy bueno	5,1	5,3
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

Que opinión le merece el clima interno que existe en su institución en cuanto a?Comunicación con los superiores



Que opinión le merece el clima interno que existe en su institución en cuanto a?Comunicación con los superiores

Tabla 3.3

¿Que opinión le merece el clima interno que existe en su institución en cuanto a? Comunicación con los compañeros

		Percent	Valid Percent
Valid	regular	64,1	65,8
	bueno	23,1	23,7
	muy bueno	10,3	10,5
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

Que opinión le merece el clima interno que existe en su institución en cuanto a?Comunicación con los compañeros

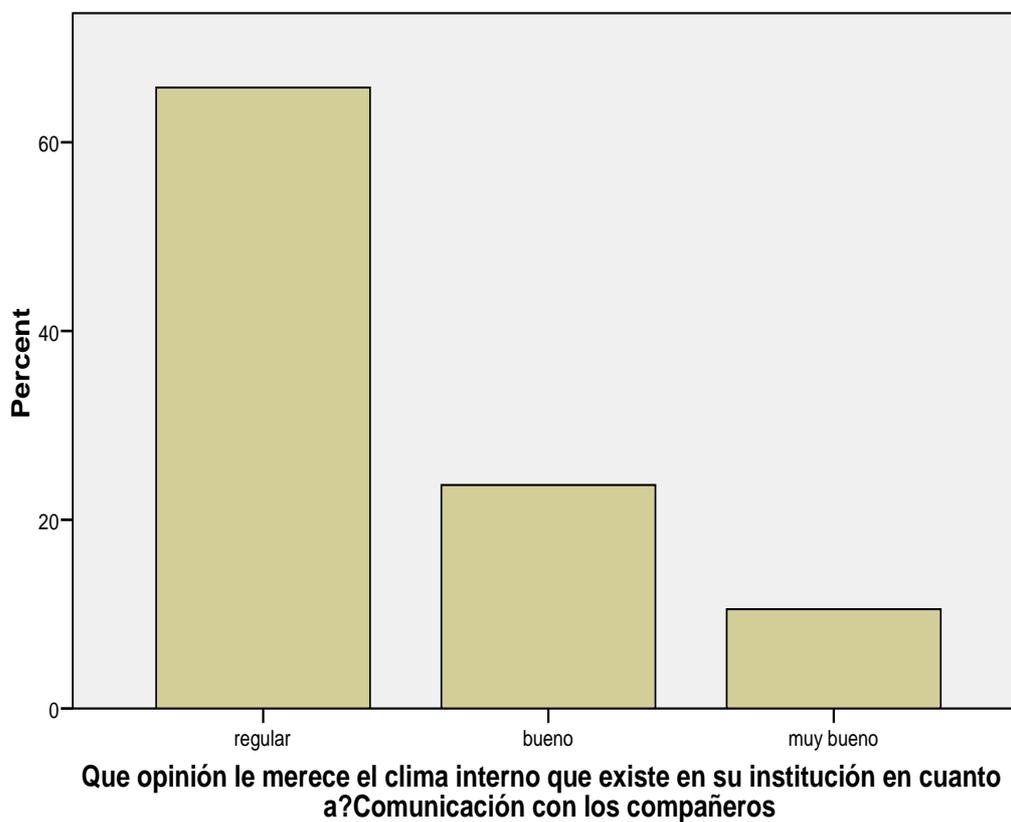


Tabla 3.4

¿Que opinión le merece el clima interno que existe en su institución en cuanto a? Colaboración en el trabajo

		Percent	Valid Percent
Valid	malo	7,7	7,9
	regular	59,0	60,5
	bueno	30,8	31,6
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

Que opinión le merece el clima interno que existe en su institución en cuanto a?Colaboración en el trabajo

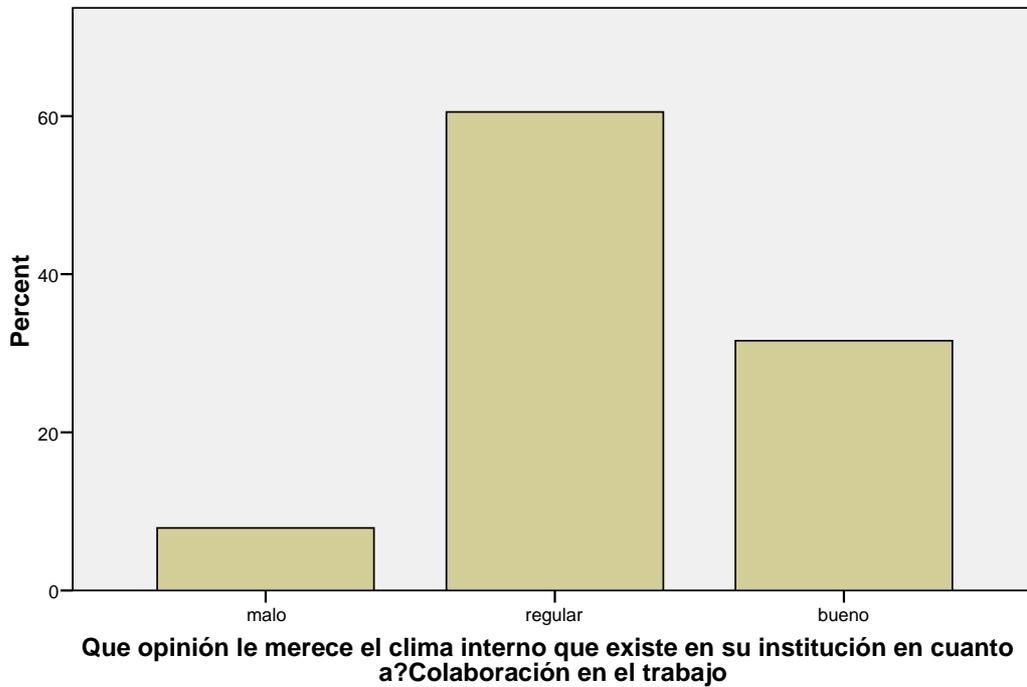


Tabla 3.5

¿Que opinión le merece el clima interno que existe en su institución en cuanto a? Libertad individual

		Percent	Valid Percent
Valid	malo	2,6	2,6
	regular	20,5	21,1
	bueno	69,2	71,1
	muy bueno	5,1	5,3
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

Que opinión le merece el clima interno que existe en su institución en cuanto a?Libertad individual

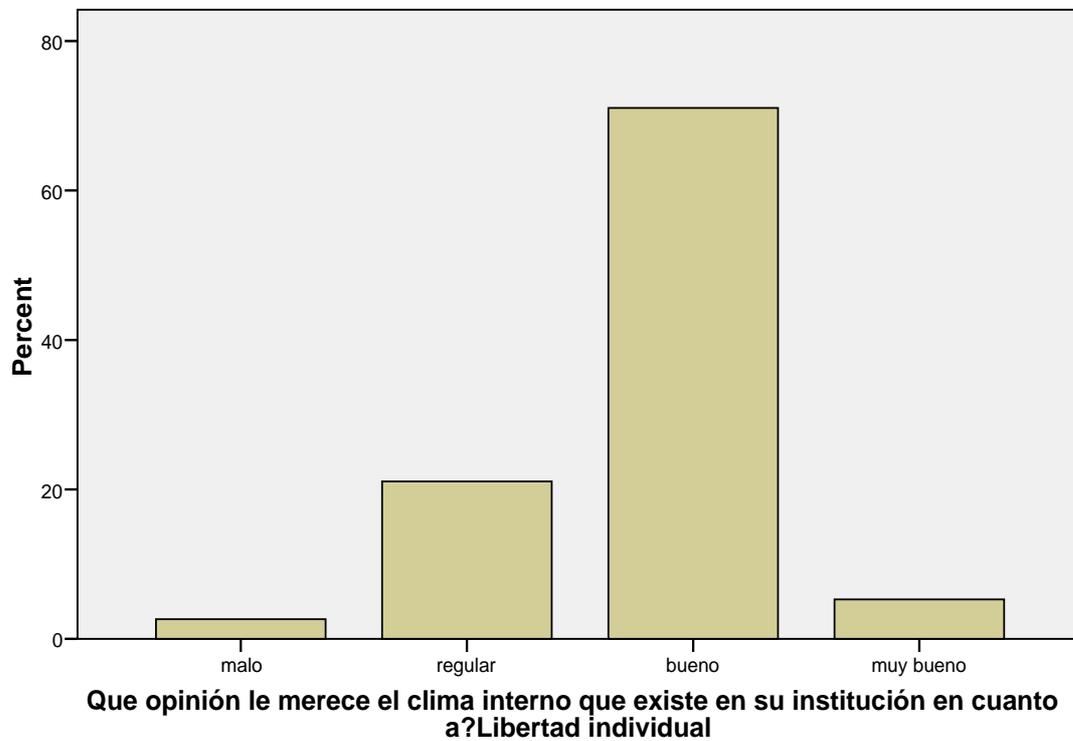


Tabla 3.6

¿Que opinión le merece el clima interno que existe en su institución en cuanto a? Compañerismo

		Percent	Valid Percent
Valid	malo	7,7	7,9
	regular	66,7	68,4
	bueno	17,9	18,4
	muy bueno	5,1	5,3
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

Que opinión le merece el clima interno que existe en su institución en cuanto a?Compañerismo

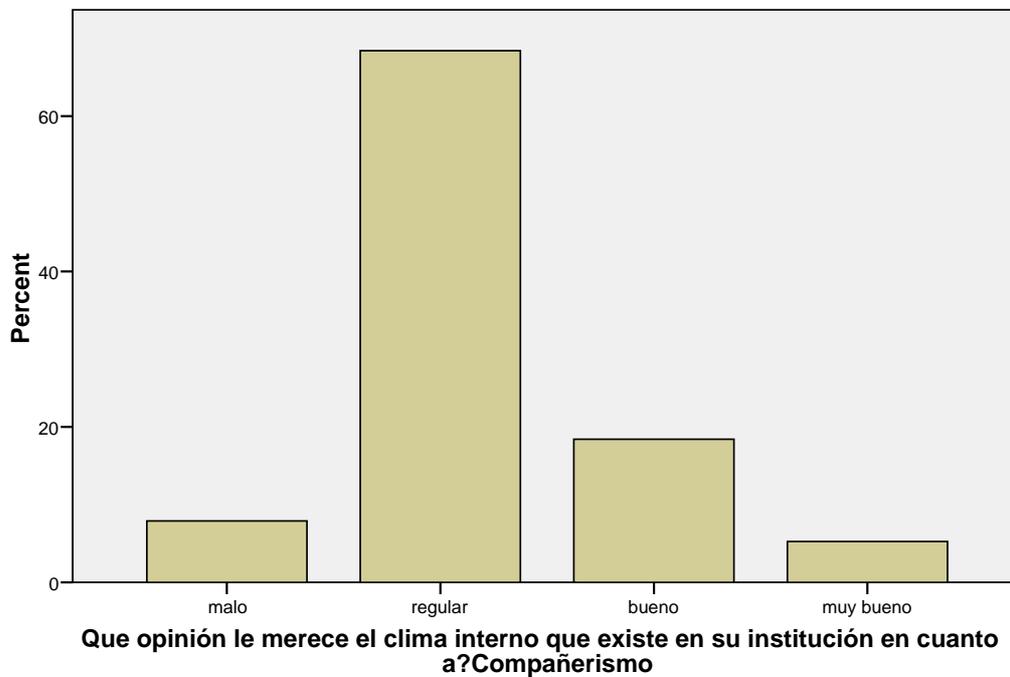


Tabla 4
 ¿Como calificaría las relaciones con su inmediato superior?

		Percent	Valid Percent
Valid	malo	12,8	13,2
	regular	61,5	63,2
	bueno	17,9	18,4
	muy bueno	5,1	5,3
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

Como calificaría las relaciones con su inmediato superior?

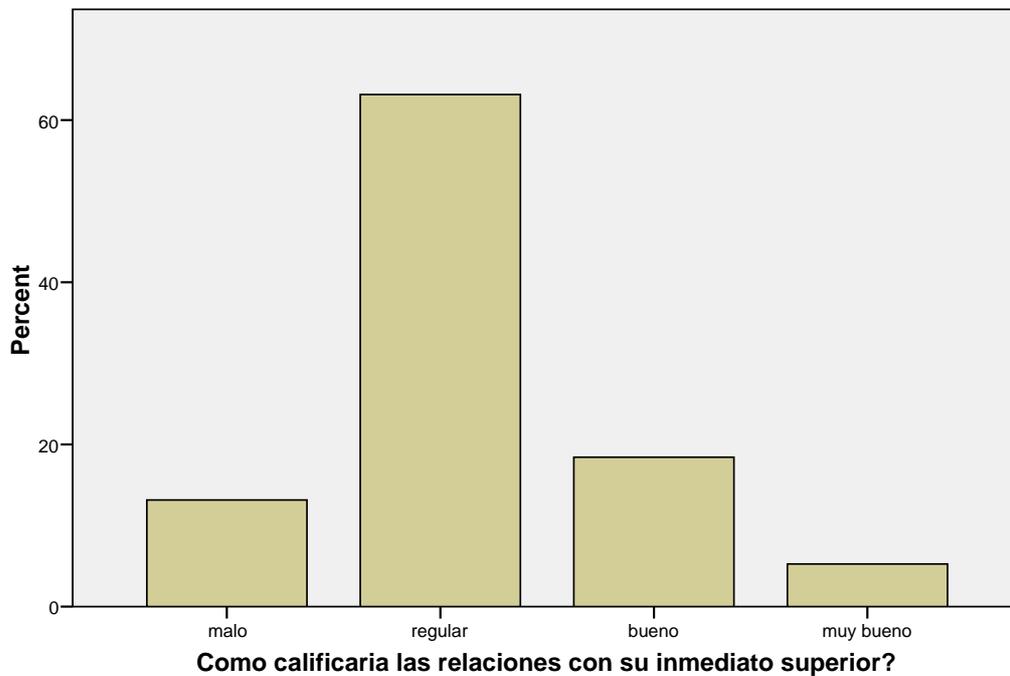


Tabla 5

¿Que opina del grado de delegación de su inmediato superior en usted?

		Percent	Valid Percent
Valid	poco	59,0	60,5
	bastante	17,9	18,4
	mucho	20,5	21,1
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

Que opina del grado de delegacion de su inmediato superior en usted?

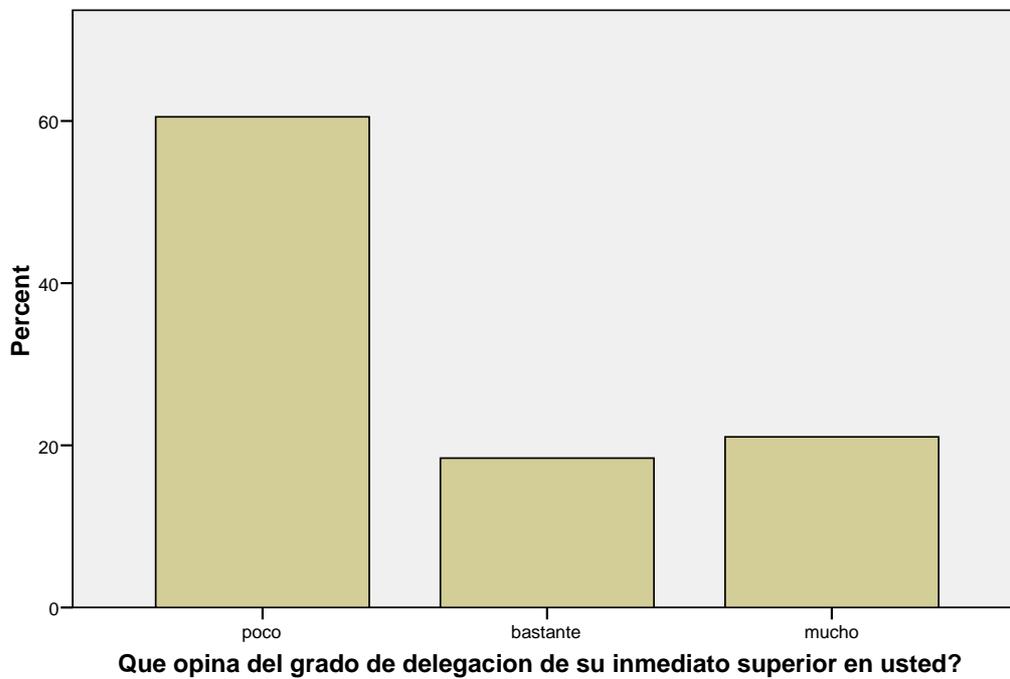


Tabla 6

¿Que opina usted del grado de apoyo de sus superiores en el desarrollo de su trabajo?

		Percent	Valid Percent
Valid	nada	10,3	10,5
	poco	59,0	60,5
	bastante	25,6	26,3
	mucho	2,6	2,6
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

Que opina usted del grado de apoyo de sus superiores en el desarrollo de su trabajo?

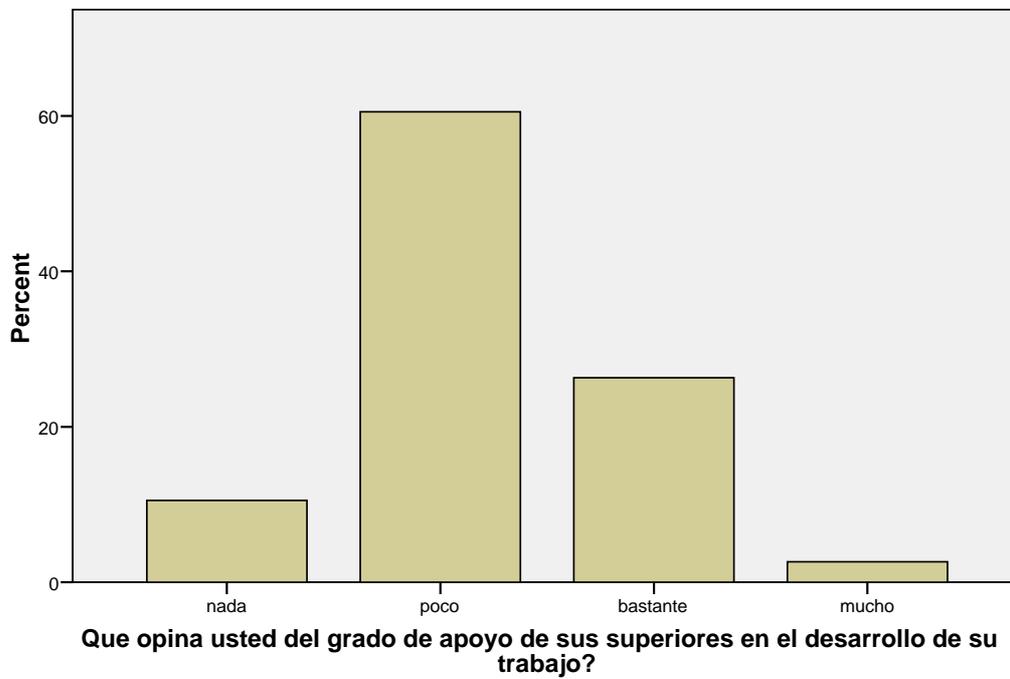
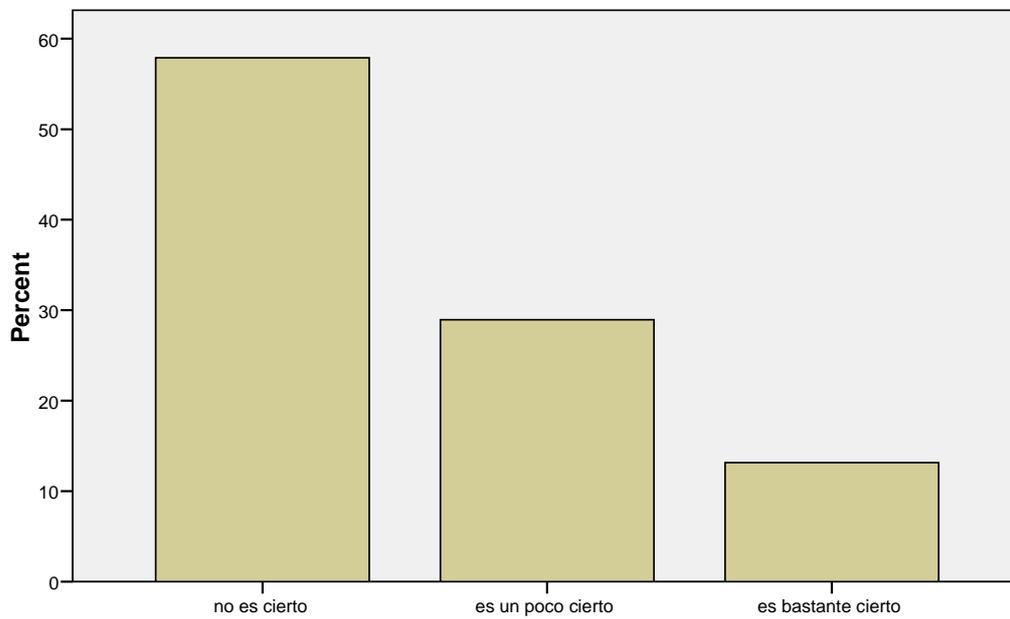


Tabla 7.1

Si tuviera que definir el clima interno que se vive en su institución, ¿con que expresión lo haría? Una gran familia

		Percent	Valid Percent
Valid	no es cierto	56,4	57,9
	es un poco cierto	28,2	28,9
	es bastante cierto	12,8	13,2
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

Si tuviera que definir el clima interno que se vive en su institución,¿con que expresion lo haría?Una gran familia



Si tuviera que definir el clima interno que se vive en su institución,¿con que expresion lo haría?Una gran familia

Tabla 7.2

Si tuviera que definir el clima interno que se vive en su institución, ¿con que expresión lo haría? Una selva

		Percent	Valid Percent
Valid	no es cierto	17,9	18,4
	es un poco cierto	66,7	68,4
	es bastante cierto	10,3	10,5
	es muy cierto	2,6	2,6
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

Si tuviera que definir el clima interno que se vive en su institución, ¿con que expresion lo haría?Una selva

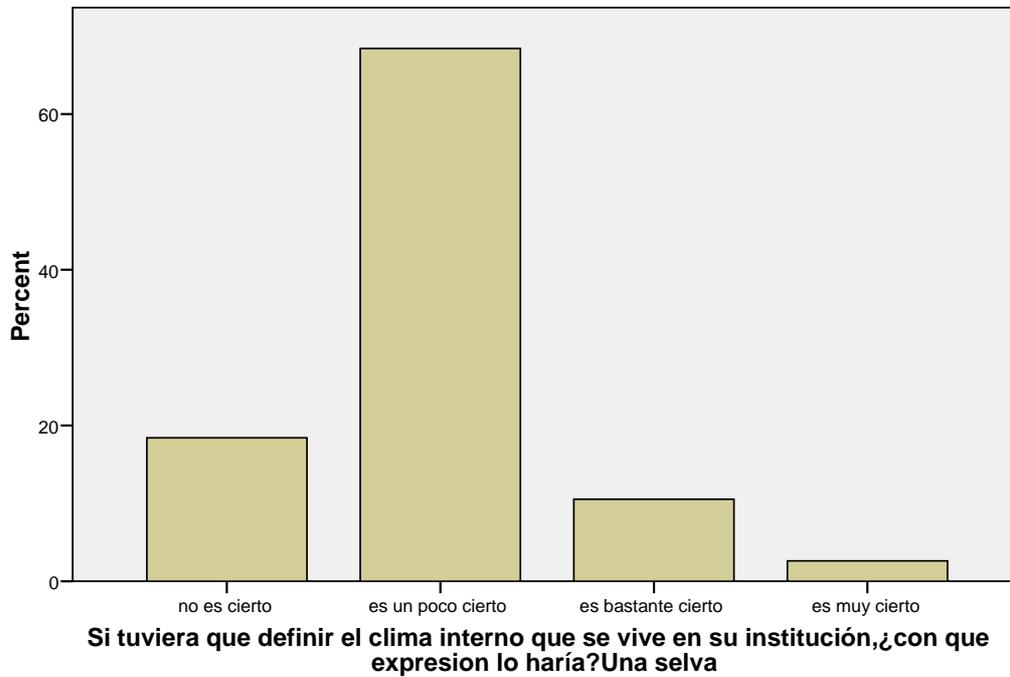
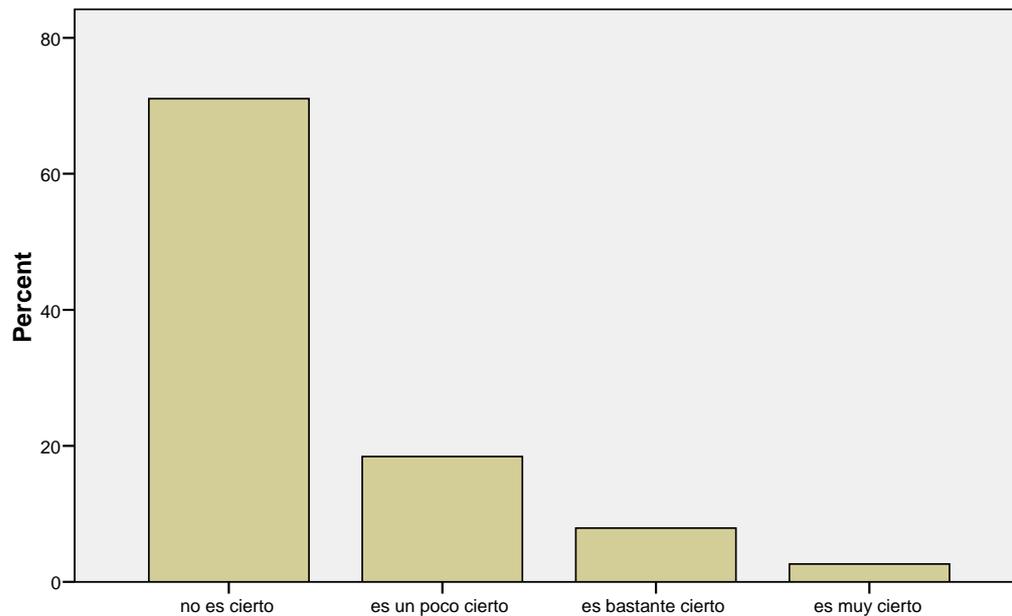


Tabla 7.3

Si tuviera que definir el clima interno que se vive en su institución, ¿con que expresión lo haría? Un club de amigos

		Percent	Valid Percent
Valid	no es cierto	69,2	71,1
	es un poco cierto	17,9	18,4
	es bastante cierto	7,7	7,9
	es muy cierto	2,6	2,6
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

Si tuviera que definir el clima interno que se vive en su institución,¿con que expresion lo haría?Un club de amigos



Si tuviera que definir el clima interno que se vive en su institución,¿con que expresion lo haría?Un club de amigos

Tabla 7.4

Si tuviera que definir el clima interno que se vive en su institución, ¿con que expresión lo haría? Un cuartel

		Percent	Valid Percent
Valid	no es cierto	20,5	21,1
	es un poco cierto	51,3	52,6
	es bastante cierto	15,4	15,8
	es muy cierto	10,3	10,5
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

Si tuviera que definir el clima interno que se vive en su institución,¿con que expresion lo haría?Un cuartel

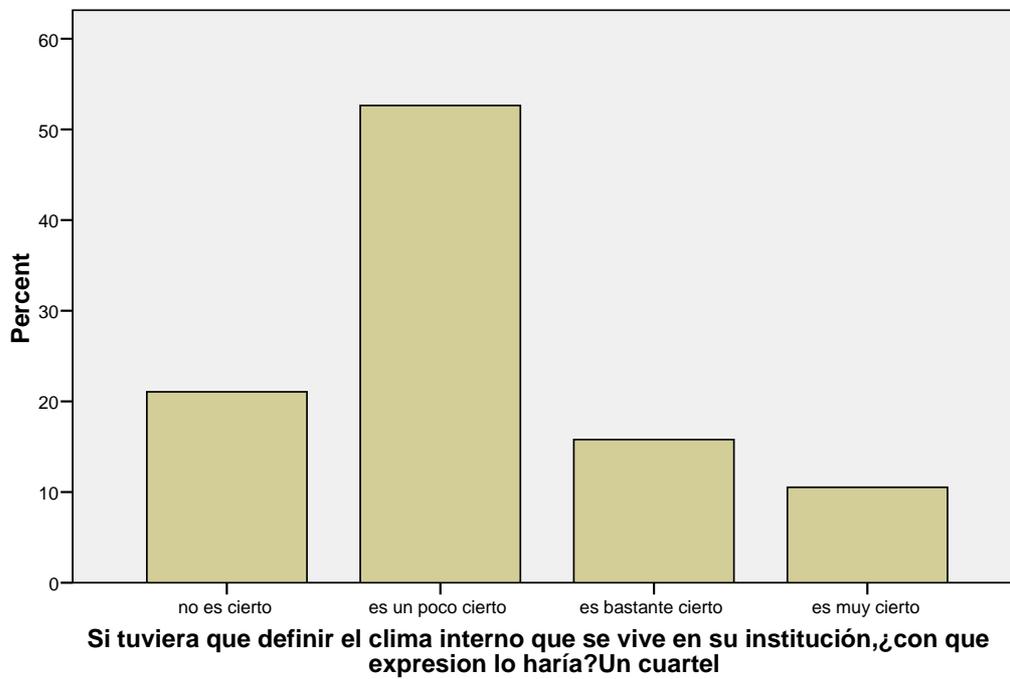
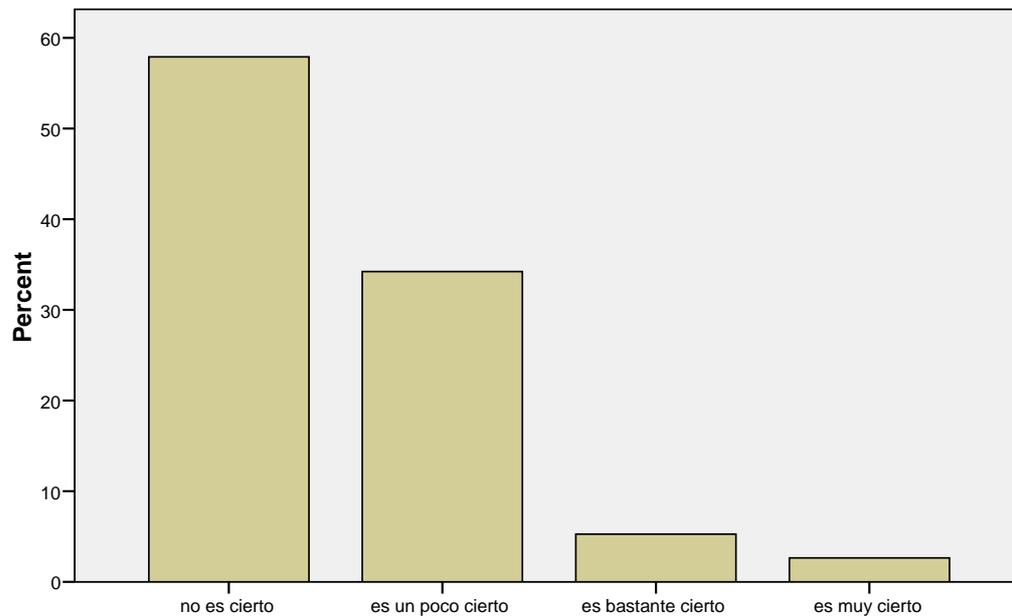


Tabla 7.5

Si tuviera que definir el clima interno que se vive en su institución, ¿con que expresión lo haría? Una sala de espera

		Percent	Valid Percent
Valid	no es cierto	56,4	57,9
	es un poco cierto	33,3	34,2
	es bastante cierto	5,1	5,3
	es muy cierto	2,6	2,6
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

Si tuviera que definir el clima interno que se vive en su institución,¿con que expresion lo haría?Una sala de espera



Si tuviera que definir el clima interno que se vive en su institución,¿con que expresion lo haría?Una sala de espera

Tabla 8

¿En su opinión están de acuerdo su categoría y sus responsabilidades?

		Percent	Valid Percent
Valid	poco	41,0	42,1
	bastante	53,8	55,3
	mucho	2,6	2,6
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

En su opinión están de acuerdo su categoría y sus responsabilidades?

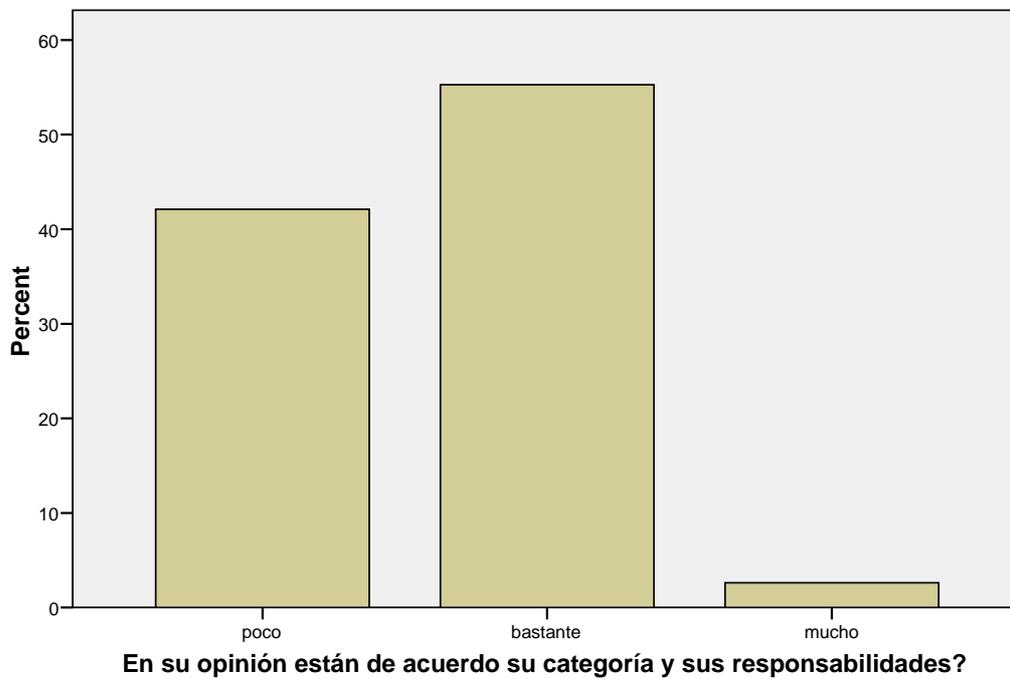


Tabla 9

¿Cree usted que la dirección se encuentra alejada de lo que ocurre en la institución?

		Percent	Valid Percent
Valid	muy alejada	2,6	2,6
	bastante alejada	7,7	7,9
	un poco alejada	69,2	71,1
	nada alejada	17,9	18,4
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

Cree usted que la dirección se encuentra alejada de lo que ocurre en la institución?

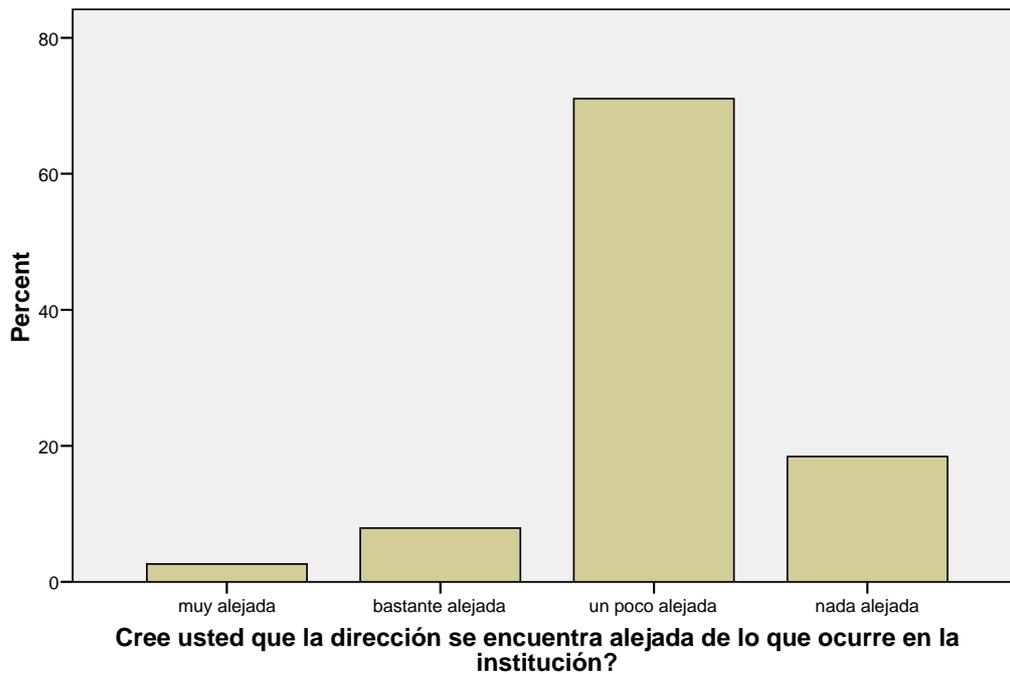


Tabla 10

En su opinión ¿cooperan satisfactoriamente entre sí los distintos departamentos de su institución?

		Percent	Valid Percent
Valid	No colaboran nada	5,1	5,3
	colaboran poco	76,9	78,9
	colaboran bastante	15,4	15,8
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

En su opinión ¿cooperan satisfactoriamente entre sí los distintos departamentos de su institución?

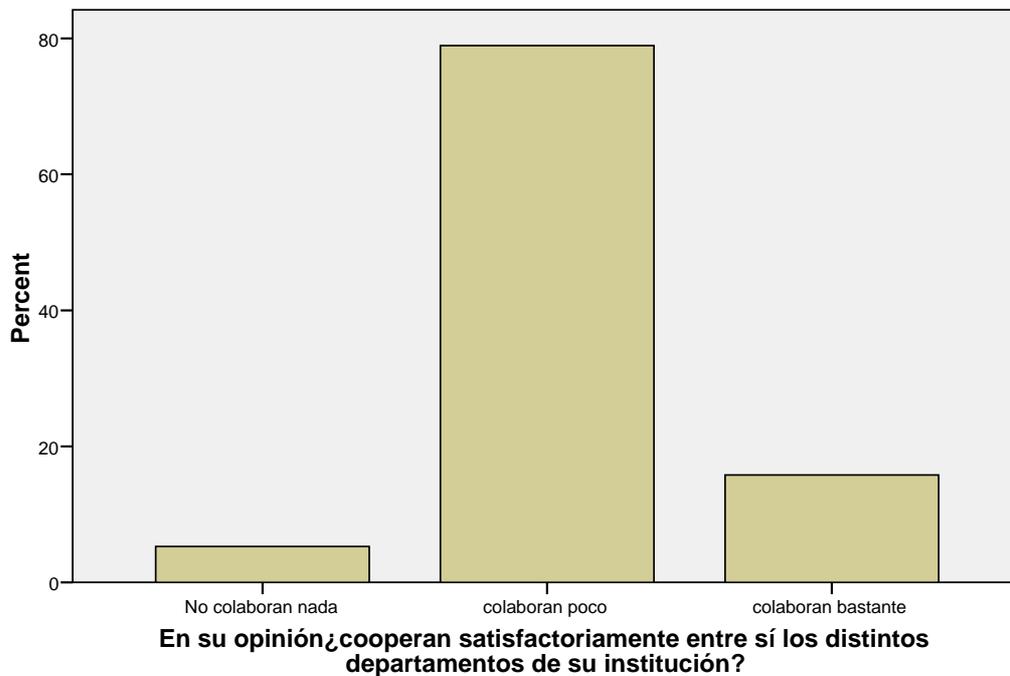


Tabla 11

¿En general como estima que se cumple la puntualidad de horarios en su institución?

		Frequency	Valid Percent
Valid	nada	1	2,6
	poco	4	10,5
	bastante	19	50,0
	mucho	14	36,8
	Total	38	100,0
Missing	System	1	
Total		39	

En general como estima que se cumple la puntualidad de horarios en su institución?

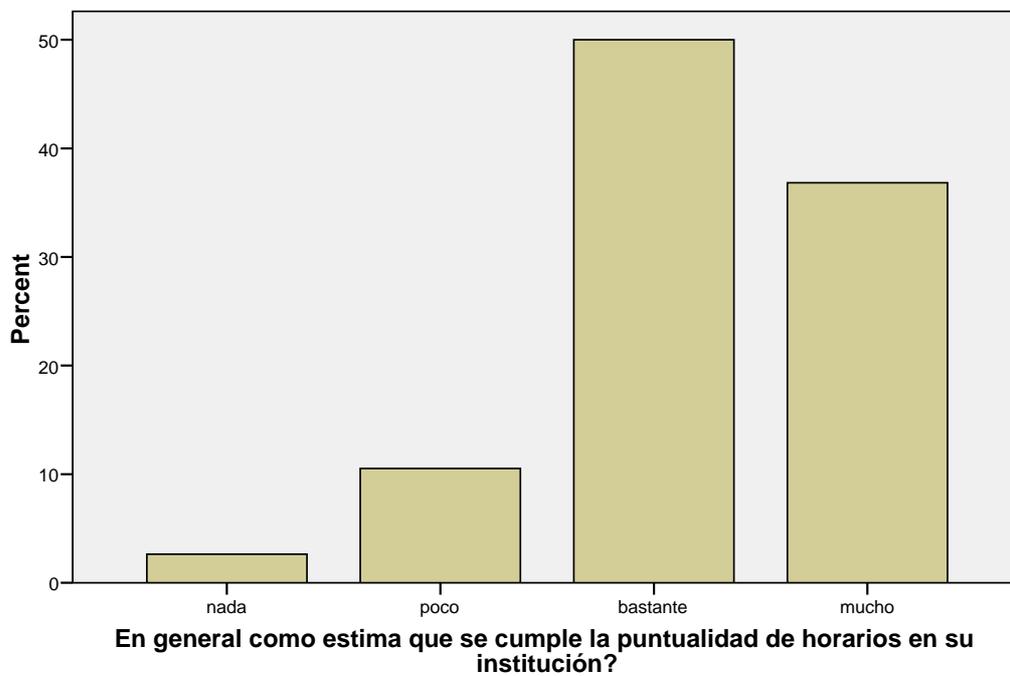


Tabla 12
 ¿Qué imagen cree usted que ofrece su institución al exterior?

		Percent	Valid Percent
Valid	mala	12,8	13,2
	regular	69,2	71,1
	buena	10,3	10,5
	muy buena	5,1	5,3
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

Qué imagen cree usted que ofrece su institución al exterior?

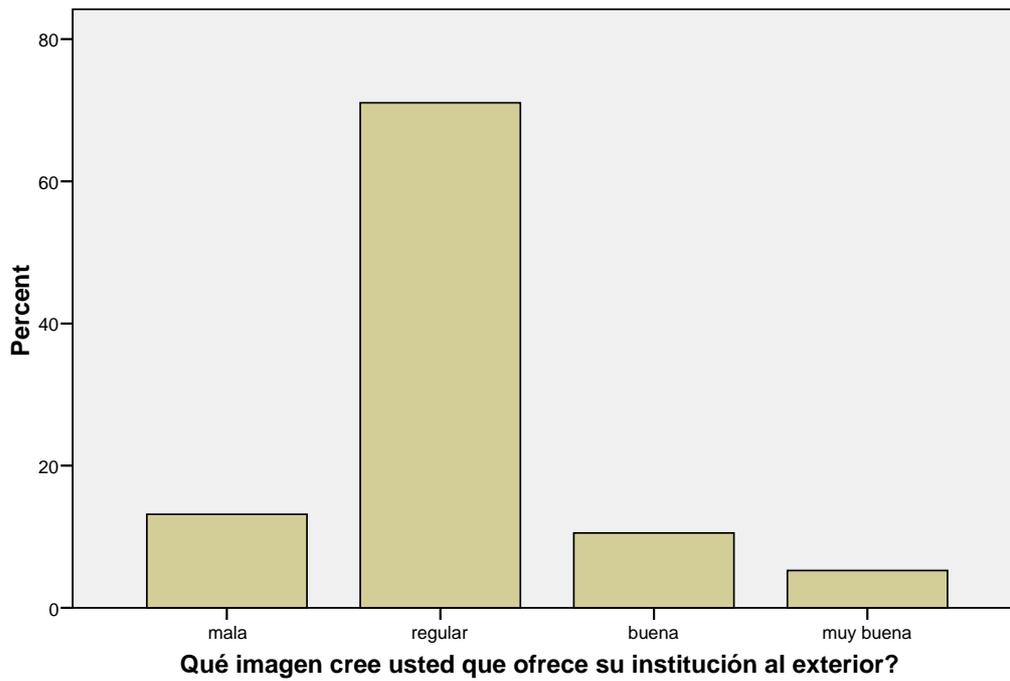


Tabla 13

¿Que cantidad de información recibe acerca de su trabajo?

		Percent	Valid Percent
Valid	nada	2,6	2,6
	poco	43,6	44,7
	bastante	33,3	34,2
	mucho	17,9	18,4
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

Que cantidad de información recibe acerca de su trabajo?

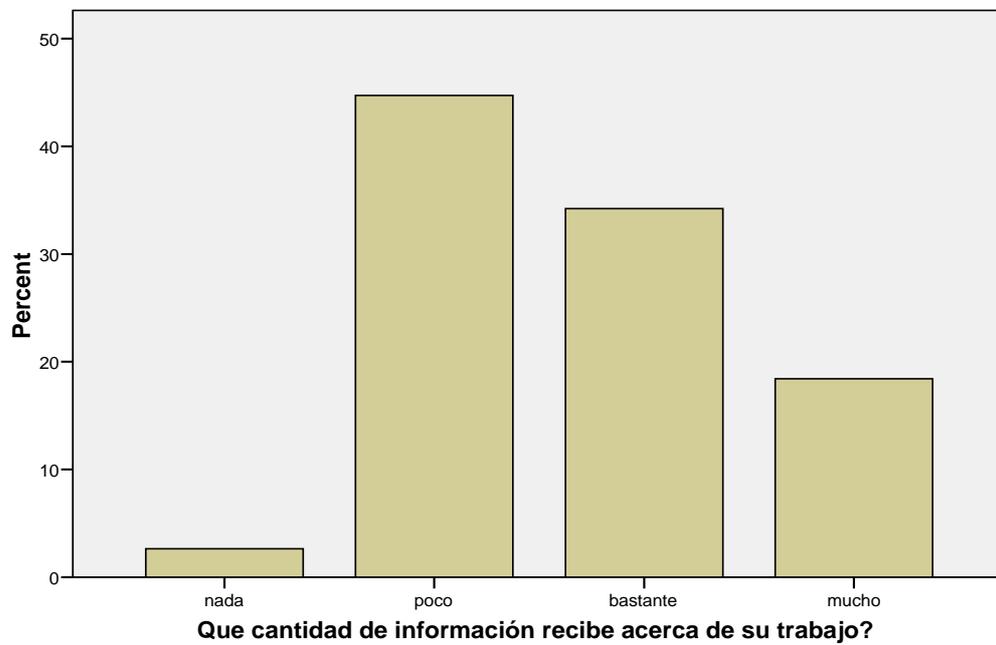


Tabla 14
 ¿Cómo valora la información recibida?

		Percent	Valid Percent
Valid	es escasa y confusa	2,6	2,6
	es poco clara	66,7	68,4
	es suficiente	20,5	21,1
	es rica y abundante	7,7	7,9
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

Cómo valora la información recibida?

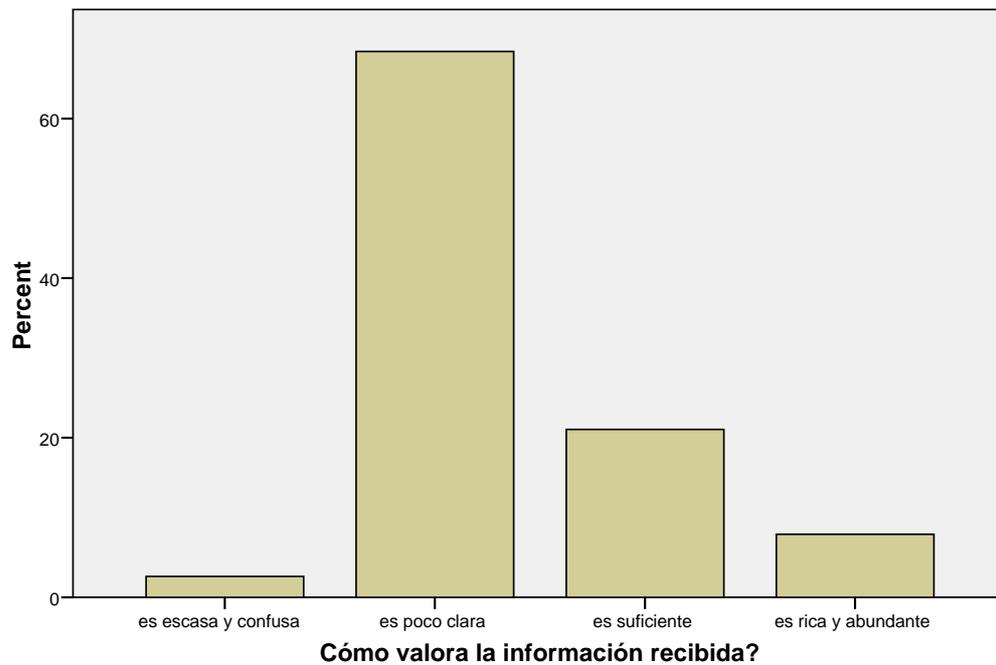
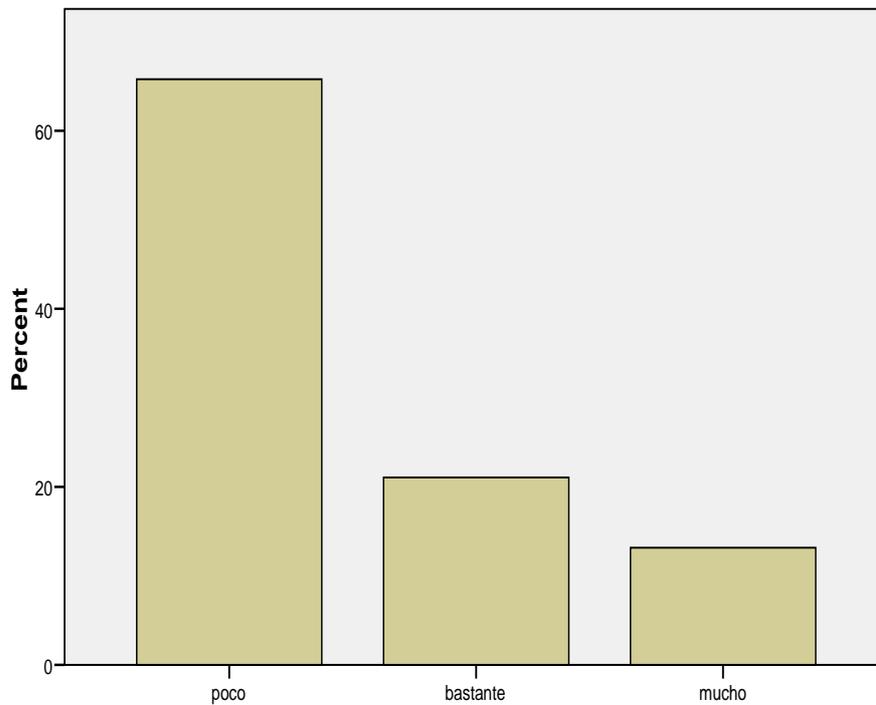


Tabla 15

¿Cómo valora usted las posibilidades de promoción y realización profesional en su institución?

		Frequency	Valid Percent
Valid	poco	25	65,8
	bastante	8	21,1
	mucho	5	13,2
	Total	38	100,0
Missing	System	1	
Total		39	

Cómo valora usted las posibilidades de promoción y realización profesional en su institución?



Cómo valora usted las posibilidades de promoción y realización profesional en su institución?

Tabla 16

¿Hasta que punto diría usted que se siente identificado con lo que la institución es y representa?

		Percent	Valid Percent
Valid	nada	2,6	2,6
	poco	61,5	63,2
	bastante	20,5	21,1
	mucho	12,8	13,2
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

Hasta que punto diría usted que se siente identificado con lo que la institución es y representa?

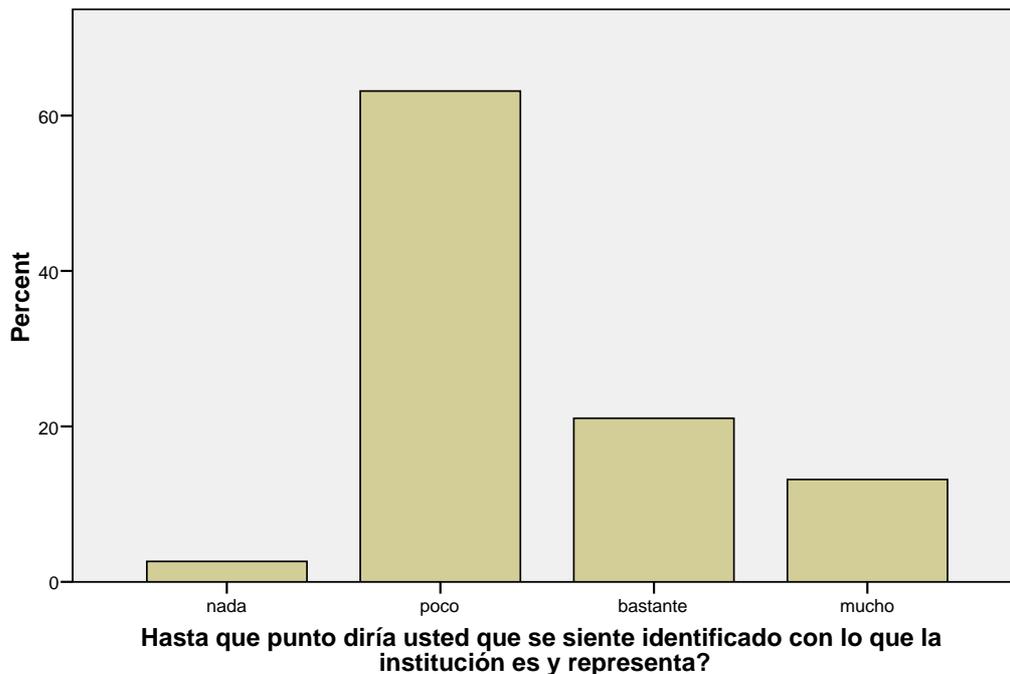
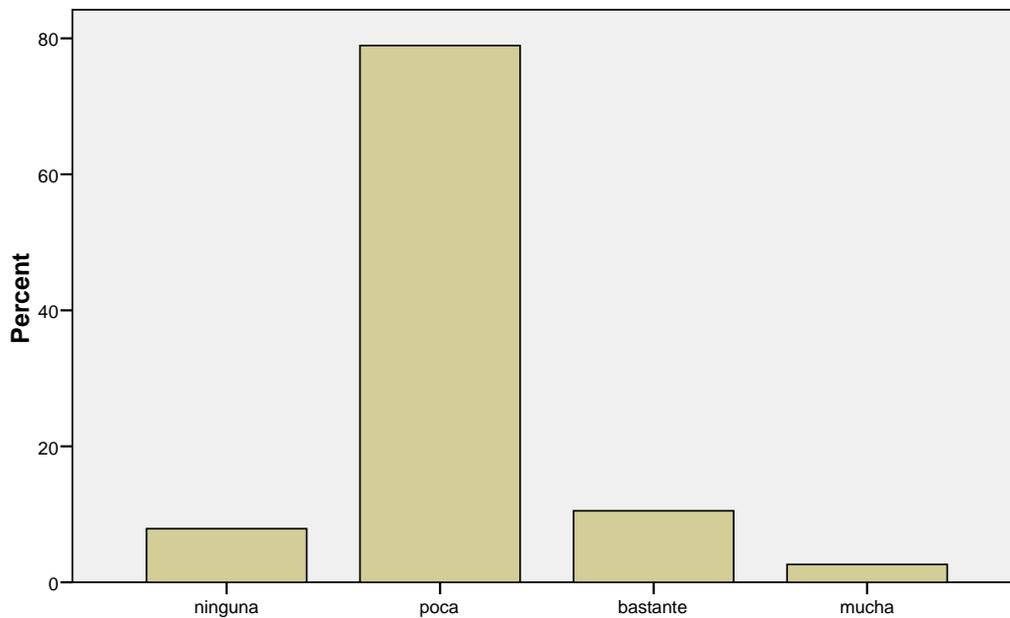


Tabla 17

Si a usted se le ocurriese una idea nueva en relación con su trabajo, ¿que probabilidad habría de que fuera puesta en práctica?

		Percent	Valid Percent
Valid	ninguna	7,7	7,9
	poca	76,9	78,9
	bastante	10,3	10,5
	mucha	2,6	2,6
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

Si a usted se le ocurriese una idea nueva en relación con su trabajo, ¿que probabilidad habría de que fuera puesta en práctica?



Si a usted se le ocurriese una idea nueva en relación con su trabajo, ¿que probabilidad habría de que fuera puesta en práctica?

Anexo # 6

Tablas de por cientos y gráficas pertenecientes a la encuesta de cultura organizacional.

Tabla1

¿Conoce Usted Año de Creación de su Institución?

		Percent	Valid Percent
Valid	No puedo precisar ni la década	43,6	44,7
	Puedo precisar la década, pero con dudas	12,8	13,2
	Puedo precisar solo la Década	20,5	21,1
	Lo conozco con exactitud	20,5	21,1
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

Conoce Usted Año de Creación de su Institución?

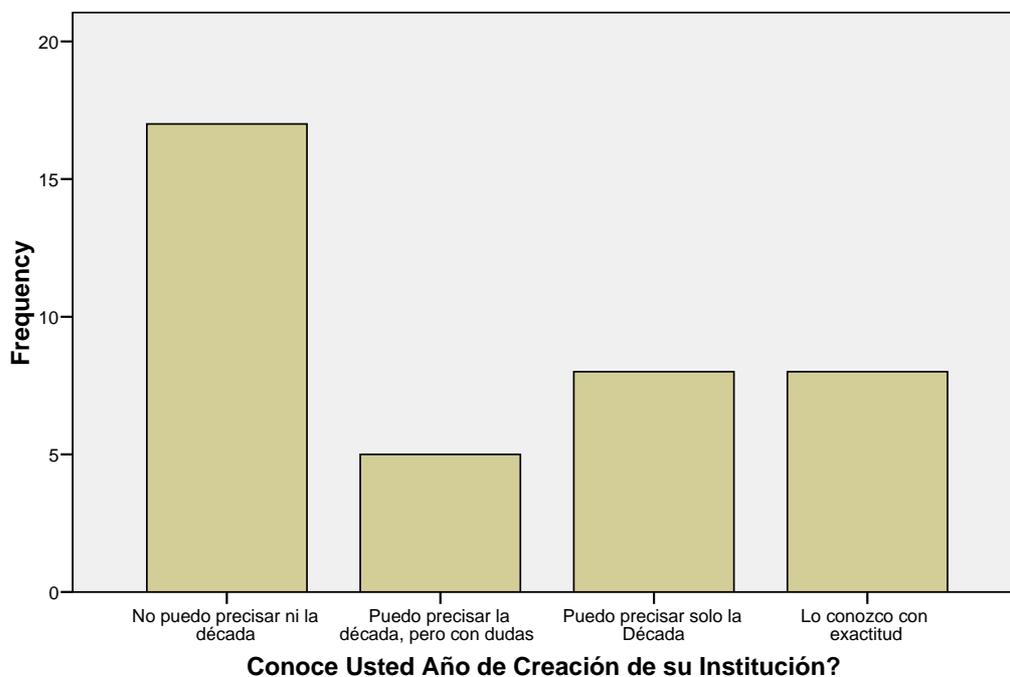
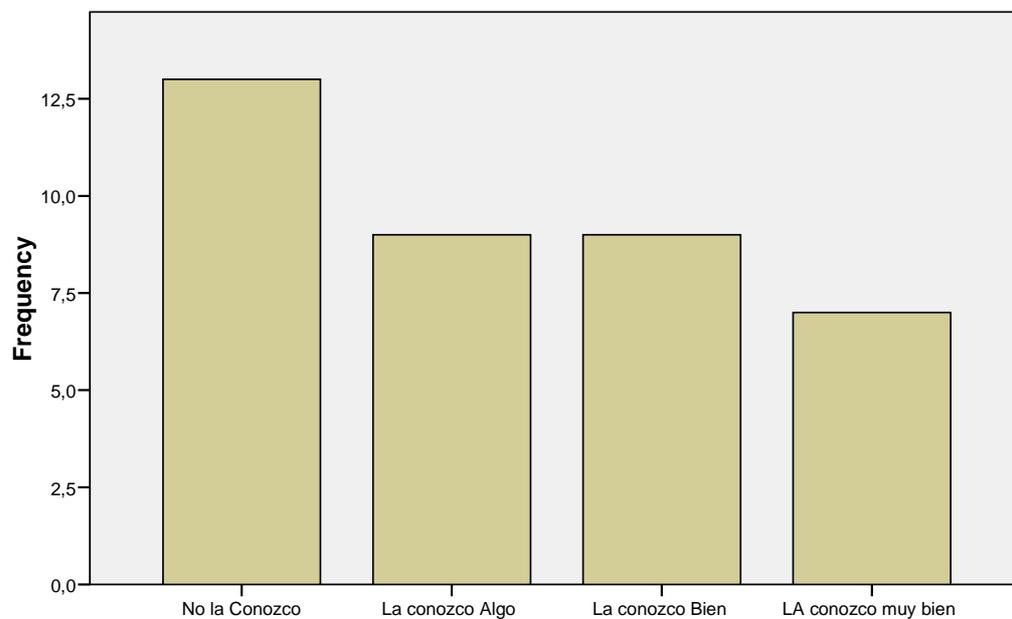


Tabla 2

¿Conoce usted la filosofía o misión de su institución? (¿Qué es la institución, qué pretende hacer, qué metas y propósitos tiene?)

		Percent	Valid Percent
Valid	No la Conozco	33,3	34,2
	La conozco Algo	23,1	23,7
	La conozco Bien	23,1	23,7
	LA conozco muy bien	17,9	18,4
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

¿Conoce usted la filosofía o misión de su institución? (¿Qué es la institución, qué pretende hacer, qué metas y propósitos tiene?)



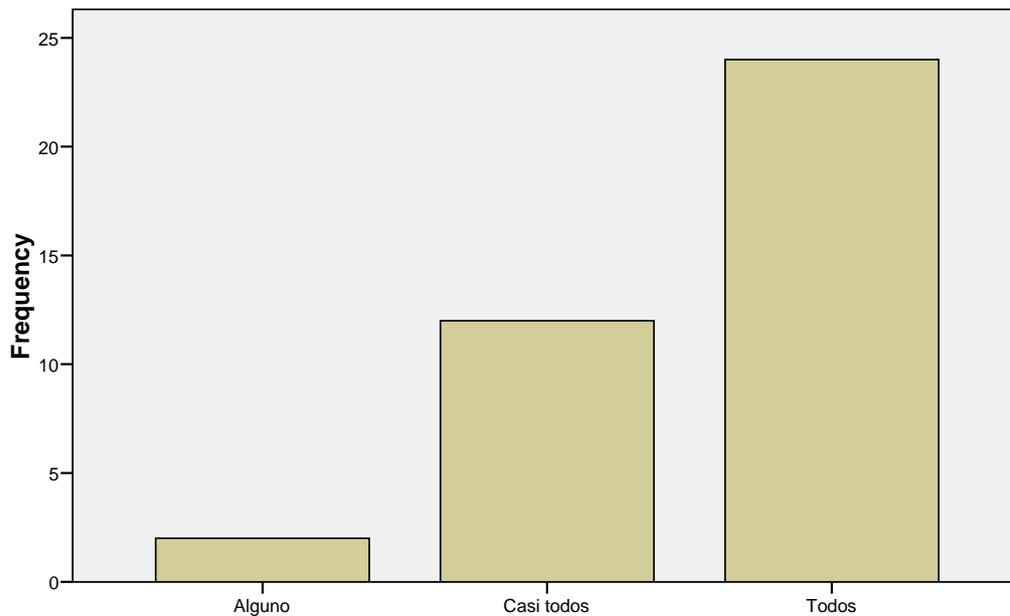
¿Conoce usted la filosofía o misión de su institución? (¿Qué es la institución, qué pretende hacer, qué metas y propósitos tiene?)

Tabla 3

¿Conoce usted los servicios de su institución, aquel, o aquellos que caracterizan más a su institución en relación a las demás?

		Percent	Valid Percent
Valid	Alguno	5,1	5,3
	Casi todos	30,8	31,6
	Todos	61,5	63,2
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

¿Conoce usted los servicios de su institución, aquel o aquellos que caracterizan más a su institución en relación a las demás?



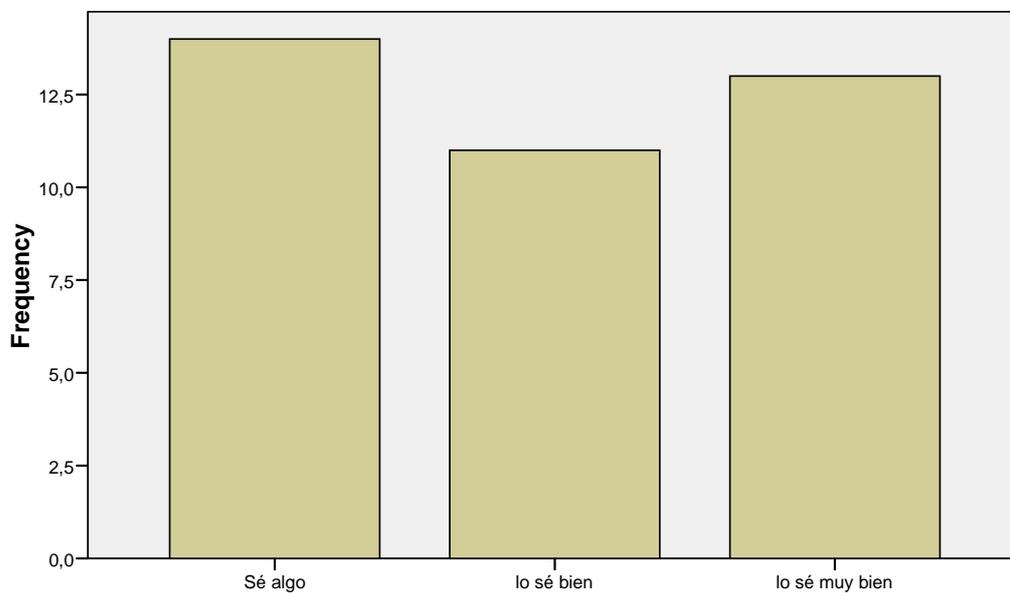
¿Conoce usted los servicios de su institución, aquel o aquellos que caracterizan más a su institución en relación a las demás?

Tabla 4

¿Sabe usted si su institución tiene alguna postura preestablecida respecto a la sociedad? (Preservación del medio ambiente, difusión del conocimiento, desarrollo de la cultura

		Percent	Valid Percent
Valid	Sé algo	35,9	36,8
	lo sé bien	28,2	28,9
	lo sé muy bien	33,3	34,2
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

Sabe usted si su institución tiene alguna postura preestablecida respecto a la sociedad? (Preservación del medio ambiente, difusión del conocimiento, desarrollo de la cultura



Sabe usted si su institución tiene alguna postura preestablecida respecto a la sociedad? (Preservación del medio ambiente, difusión del conocimiento, desarrollo de la cultura

Tabla 5.1

¿Cuáles son, a su juicio, los puntos fuertes de su institución? - Tecnología

		Percent	Valid Percent
Valid	Muy Poco Fuerte	64,1	65,8
	Poco Fuerte	33,3	34,2
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

¿Cuáles son, a su juicio, los puntos fuertes de su institución? - Tecnología

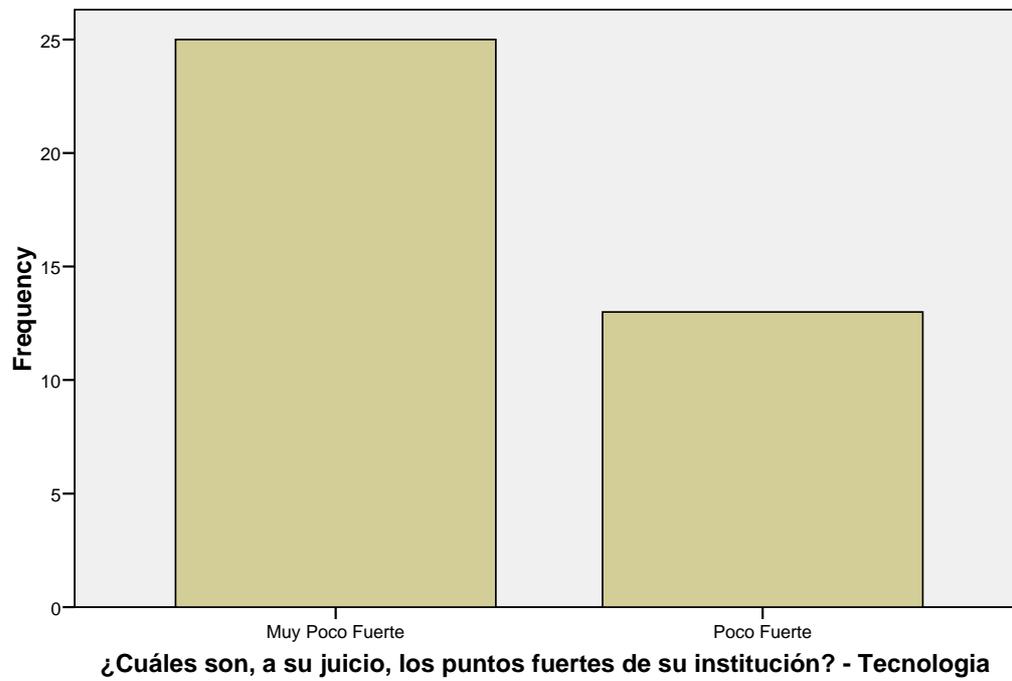
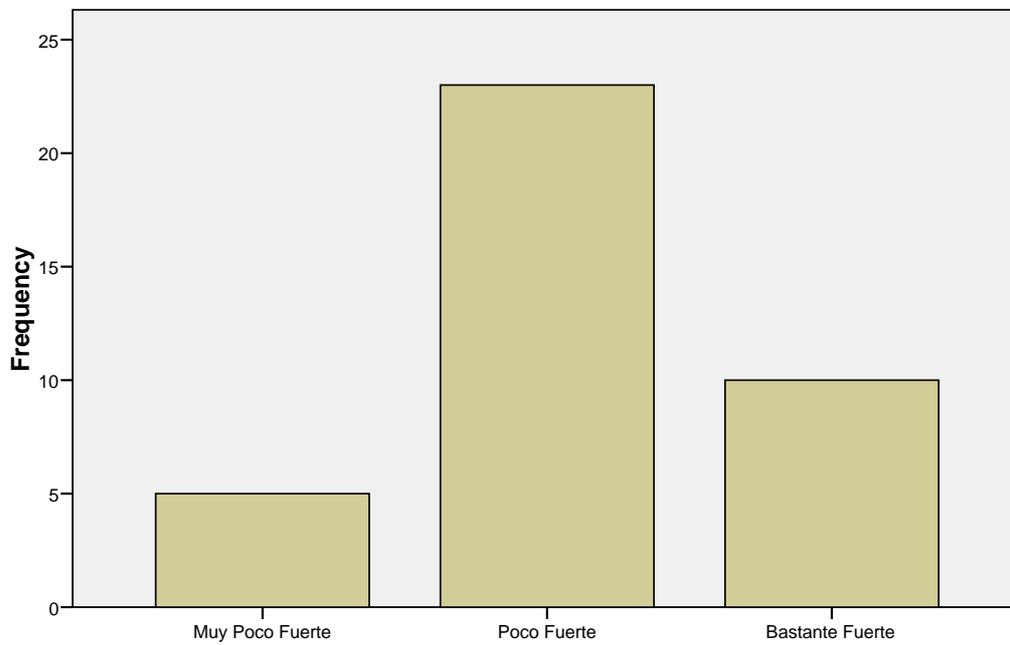


Tabla 5.2

¿Cuáles son, a su juicio, los puntos fuertes de su institución? - RR.HH

		Percent	Valid Percent
Valid	Muy Poco Fuerte	12,8	13,2
	Poco Fuerte	59,0	60,5
	Bastante Fuerte	25,6	26,3
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

¿Cuáles son, a su juicio, los puntos fuertes de su institución? - RR.HH



¿Cuáles son, a su juicio, los puntos fuertes de su institución? - RR.HH

Tabla 5.3

¿Cuáles son, a su juicio, los puntos fuertes de su institución? - Comercialización

		Percent	Valid Percent
Valid	Muy Poco Fuerte	7,7	7,9
	Poco Fuerte	66,7	68,4
	Bastante Fuerte	23,1	23,7
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

¿Cuáles son, a su juicio, los puntos fuertes de su institución? - Comercialización

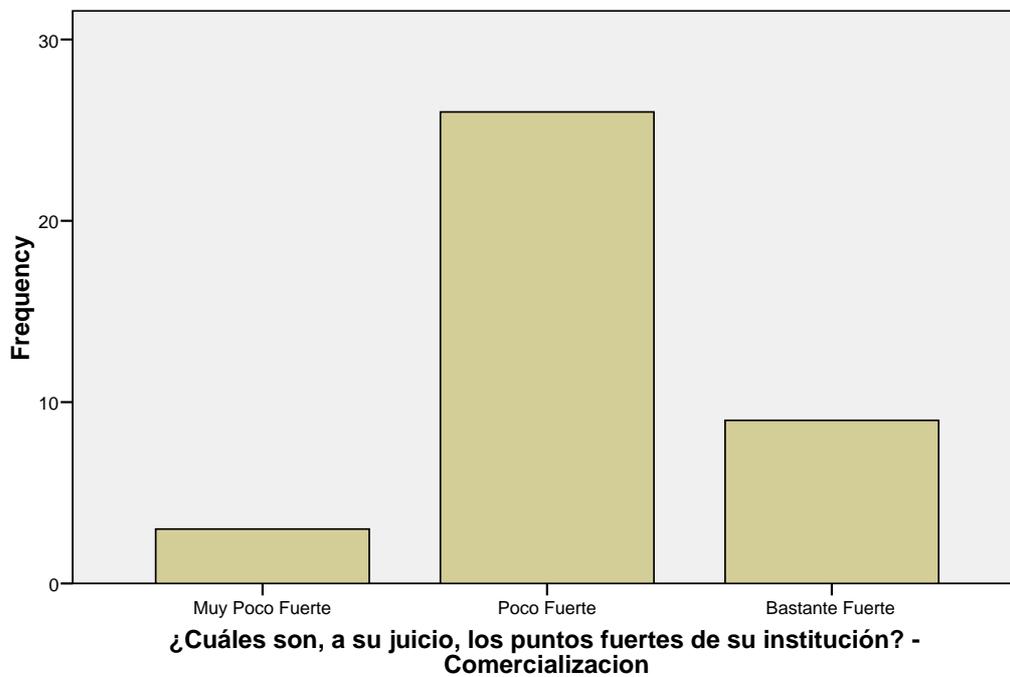


Tabla 5.4

¿Cuáles son, a su juicio, los puntos fuertes de su institución? - Dirección

		Percent	Valid Percent
Valid	Poco Fuerte	69,2	71,1
	Bastante Fuerte	23,1	23,7
	Muy Fuerte	5,1	5,3
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

¿Cuáles son, a su juicio, los puntos fuertes de su institución? - Direccion

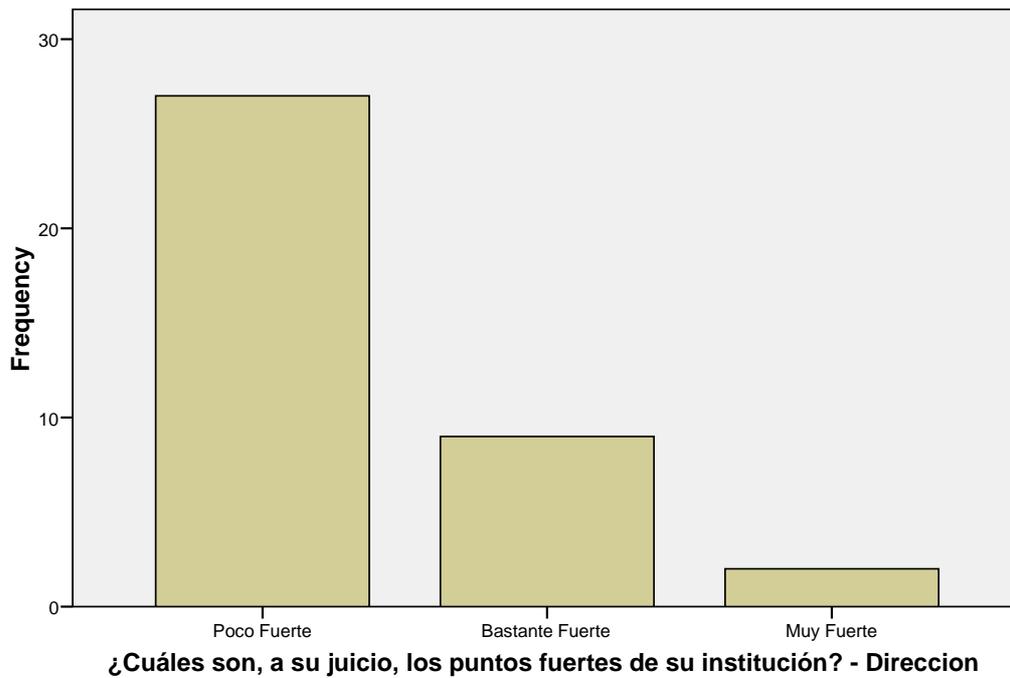


Tabla 5.5

¿Cuáles son, a su juicio, los puntos fuertes de su institución? - Imagen

		Percent	Valid Percent
Valid	Muy Poco Fuerte	12,8	13,2
	Poco Fuerte	66,7	68,4
	Bastante Fuerte	17,9	18,4
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

¿Cuáles son, a su juicio, los puntos fuertes de su institución? - Imagen

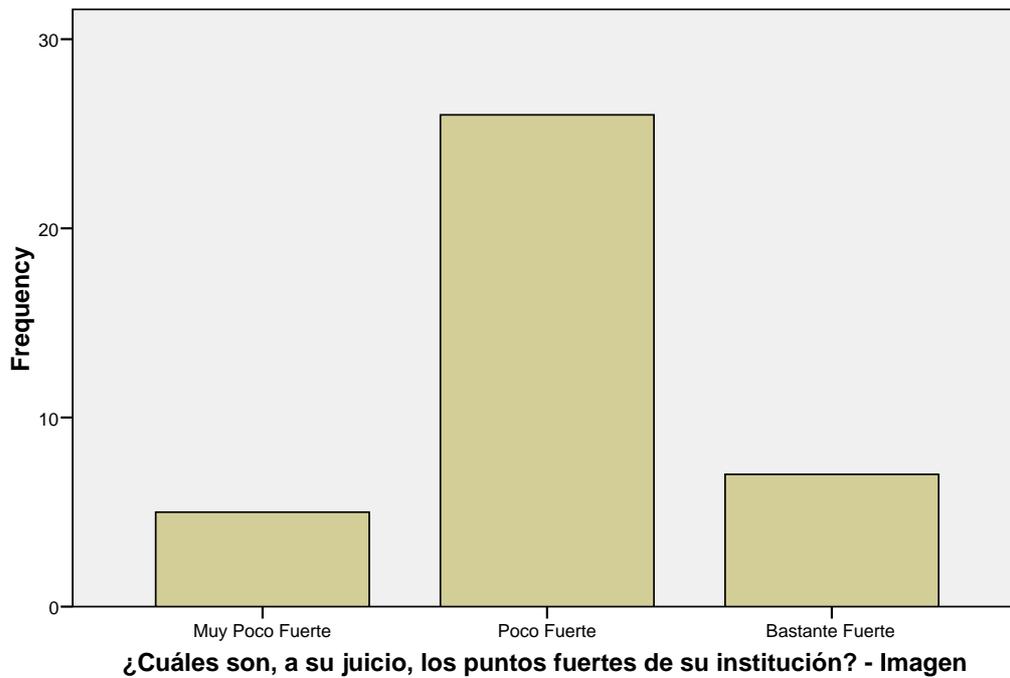


Tabla 5.6

¿Cuáles son, a su juicio, los puntos fuertes de su institución? - Catálogo de Servicios

		Percent	Valid Percent
Valid	Muy Poco Fuerte	7,7	7,9
	Poco Fuerte	51,3	52,6
	Bastante Fuerte	33,3	34,2
	Muy Fuerte	5,1	5,3
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

¿Cuáles son, a su juicio, los puntos fuertes de su institución? - Catálogo de Servicios

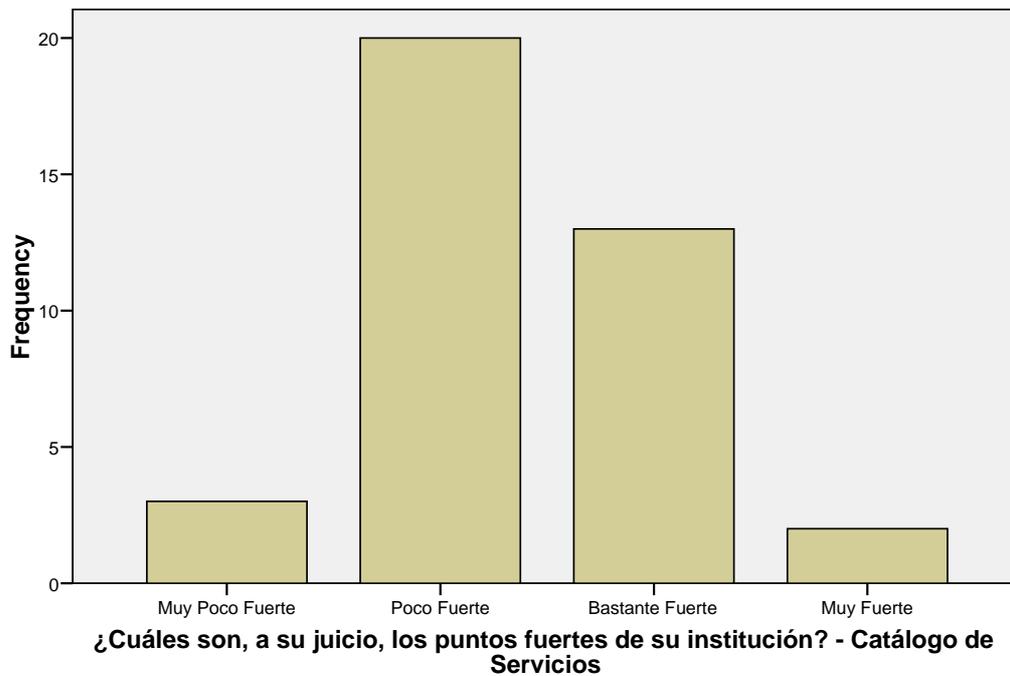


Tabla 5.7

¿Cuáles son, a su juicio, los puntos fuertes de su institución? - Atención al Cliente

		Percent	Valid Percent
Valid	Poco Fuerte	28,2	28,9
	Bastante Fuerte	41,0	42,1
	Muy Fuerte	28,2	28,9
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

¿Cuáles son, a su juicio, los puntos fuertes de su institución? - Atención al Cliente

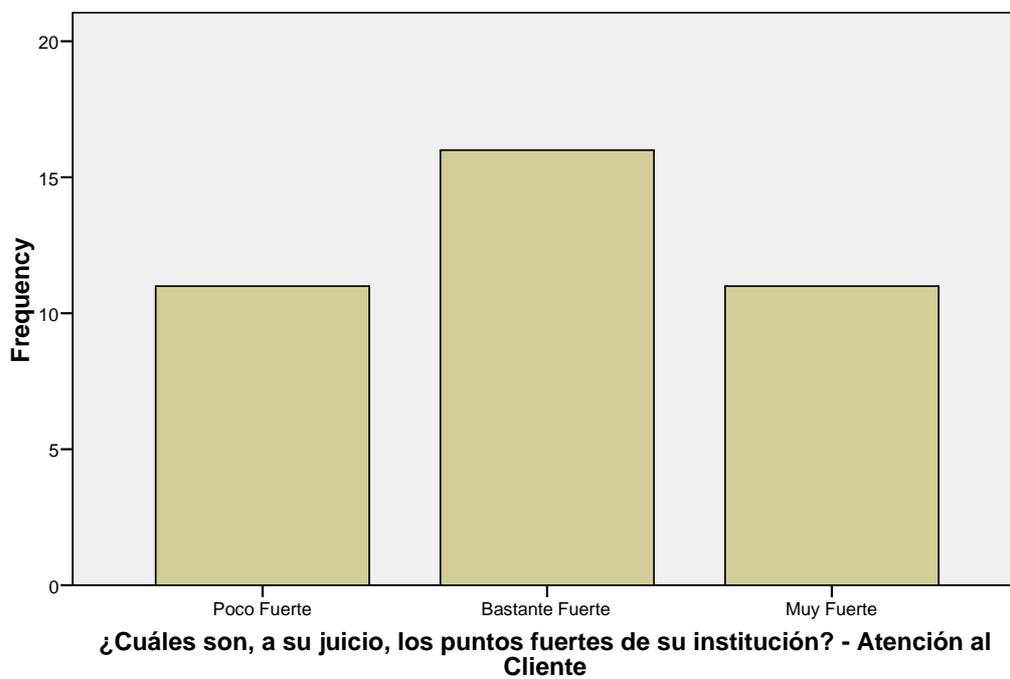
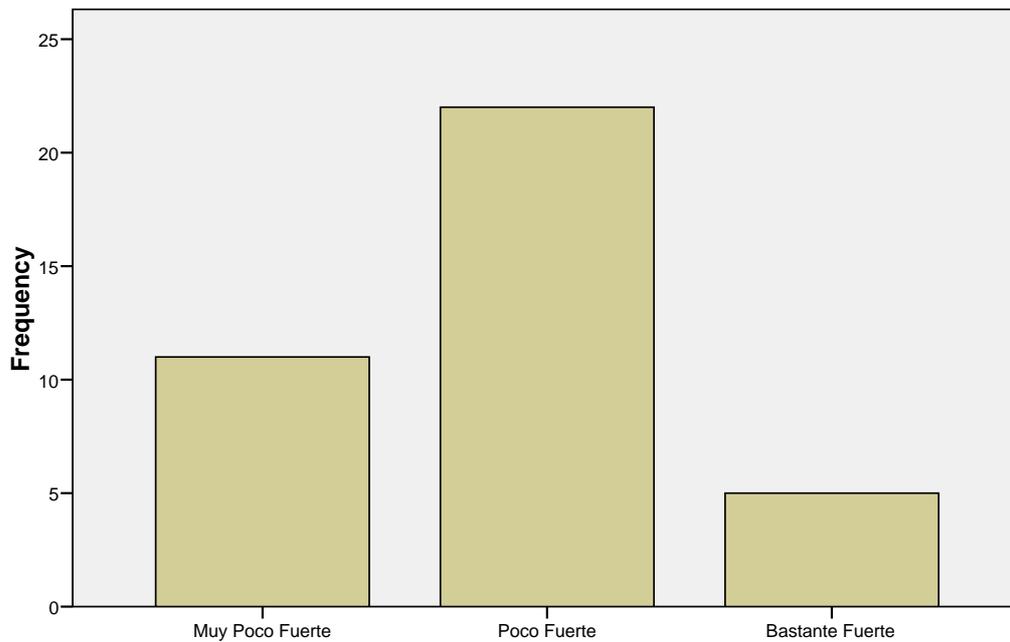


Tabla 5.8

¿Cuáles son, a su juicio, los puntos fuertes de su institución? - Innovación

		Percent	Valid Percent
Valid	Muy Poco Fuerte	28,2	28,9
	Poco Fuerte	56,4	57,9
	Bastante Fuerte	12,8	13,2
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

¿Cuáles son, a su juicio, los puntos fuertes de su institución? - Innovación



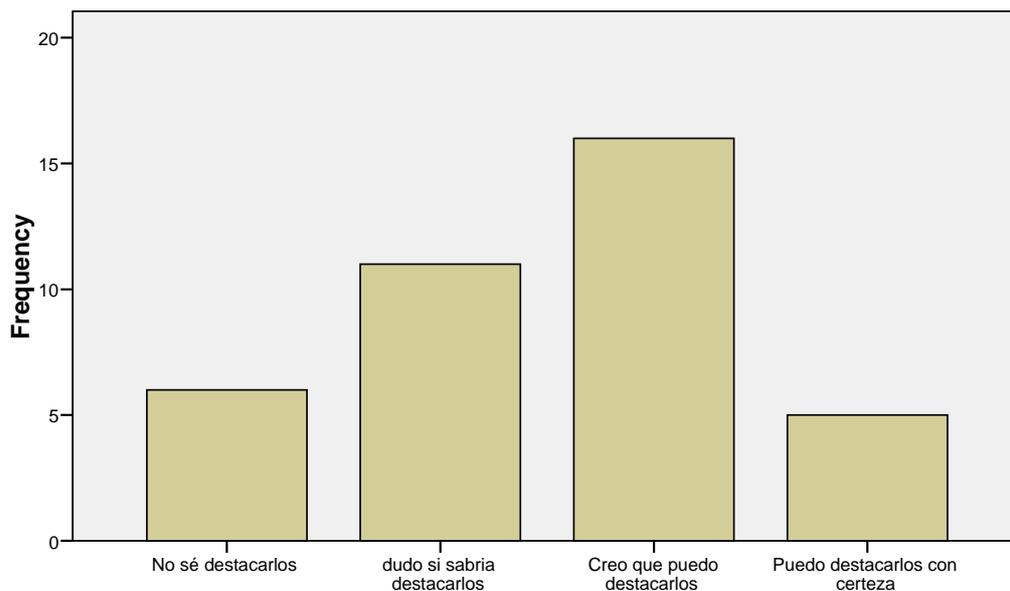
¿Cuáles son, a su juicio, los puntos fuertes de su institución? - Innovación

Tabla 6

Independientemente de su antigüedad en la institución, ¿puede usted destacar algunos valores o características que se han mantenido constantes en su institución desde su fundación

		Percent	Valid Percent
Valid	No sé destacarlos	15,4	15,8
	dudo si sabria destacarlos	28,2	28,9
	Creo que puedo destacarlos	41,0	42,1
	Puedo destacarlos con certeza	12,8	13,2
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

Independientemente de su antigüedad en la institución, ¿puede usted destacar algunos valores o características que se han mantenido constantes en su institución desde su fundación



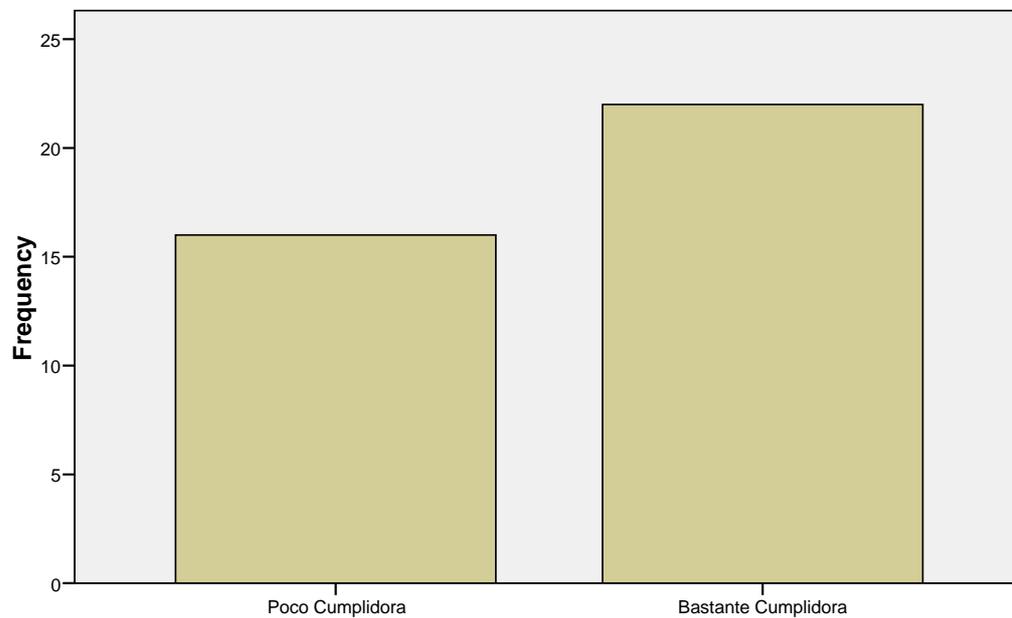
Independientemente de su antigüedad en la institución, ¿puede usted destacar algunos valores o características que se han mantenido constantes en su institución desde su fundación

Tabla 7

¿Describiría usted a su institución como cumplidora de los compromisos con sus clientes?

		Percent	Valid Percent
Valid	Poco Cumplidora	41,0	42,1
	Bastante Cumplidora	56,4	57,9
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

¿Describiría usted a su institución como cumplidora de los compromisos con sus clientes?



¿Describiría usted a su institución como cumplidora de los compromisos con sus clientes?

Tabla 8.1

A su juicio, ¿hacia dónde se orienta más decididamente su institución en su conjunto?- Servicio Usuario

		Percent	Valid Percent
Valid	Poco	20,5	21,1
	Bastante	61,5	63,2
	Mucho	15,4	15,8
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

A su juicio, ¿hacia dónde se orienta más decididamente su institución en su conjunto?- Servicio Usuario

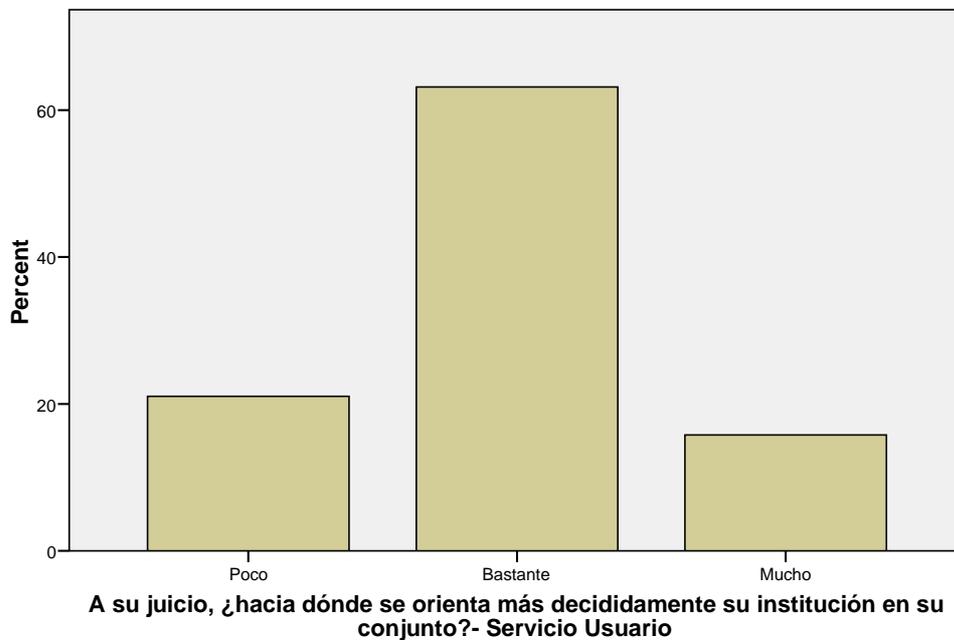


Tabla 8.2

A su juicio, ¿hacia dónde se orienta más decididamente su institución en su conjunto?- Acción

		Percent	Valid Percent
Valid	Muy Poco	12,8	13,2
	Poco	35,9	36,8
	Bastante	33,3	34,2
	Mucho	15,4	15,8
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

A su juicio, ¿hacia dónde se orienta más decididamente su institución en su conjunto?- Acción

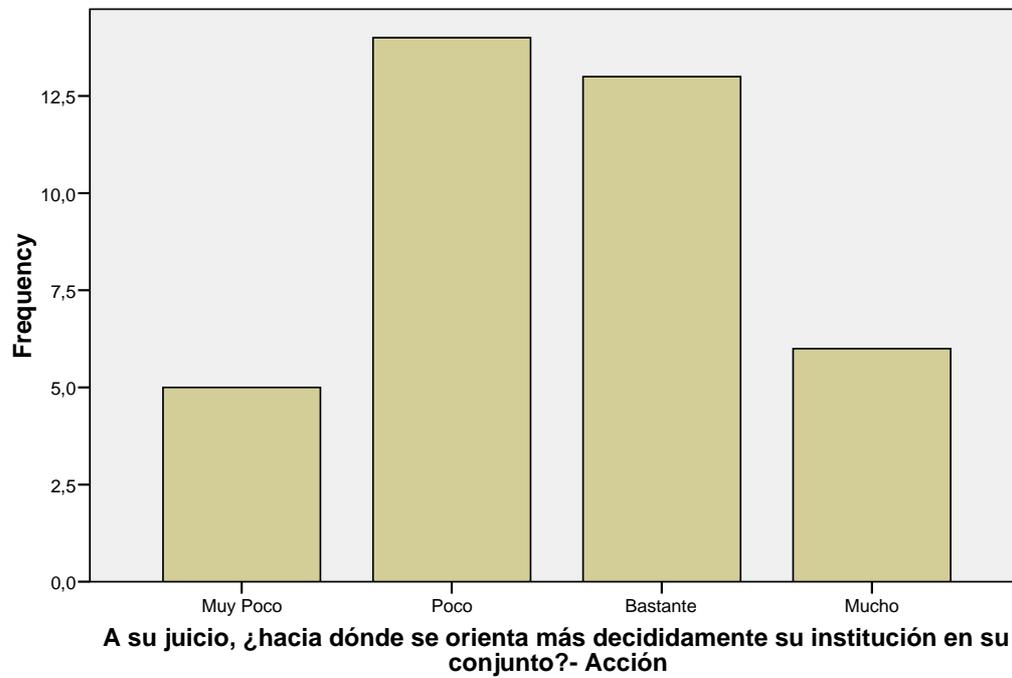
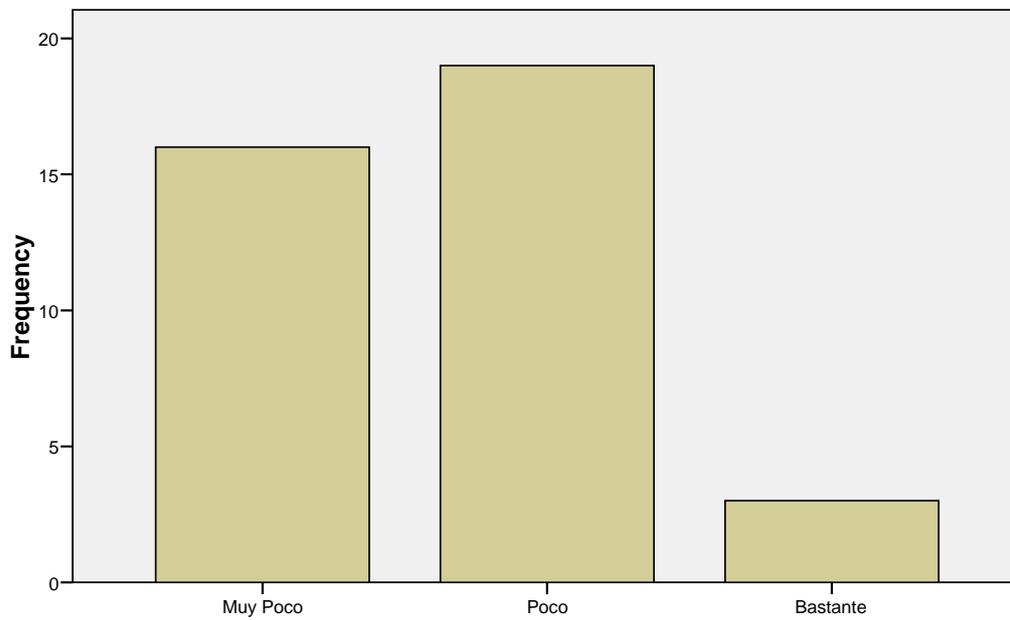


Tabla 8.3

A su juicio, ¿hacia dónde se orienta más decididamente su institución en su conjunto?- Innovación

		Percent	Valid Percent
Valid	Muy Poco	41,0	42,1
	Poco	48,7	50,0
	Bastante	7,7	7,9
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

A su juicio, ¿hacia dónde se orienta más decididamente su institución en su conjunto?- Innovacion



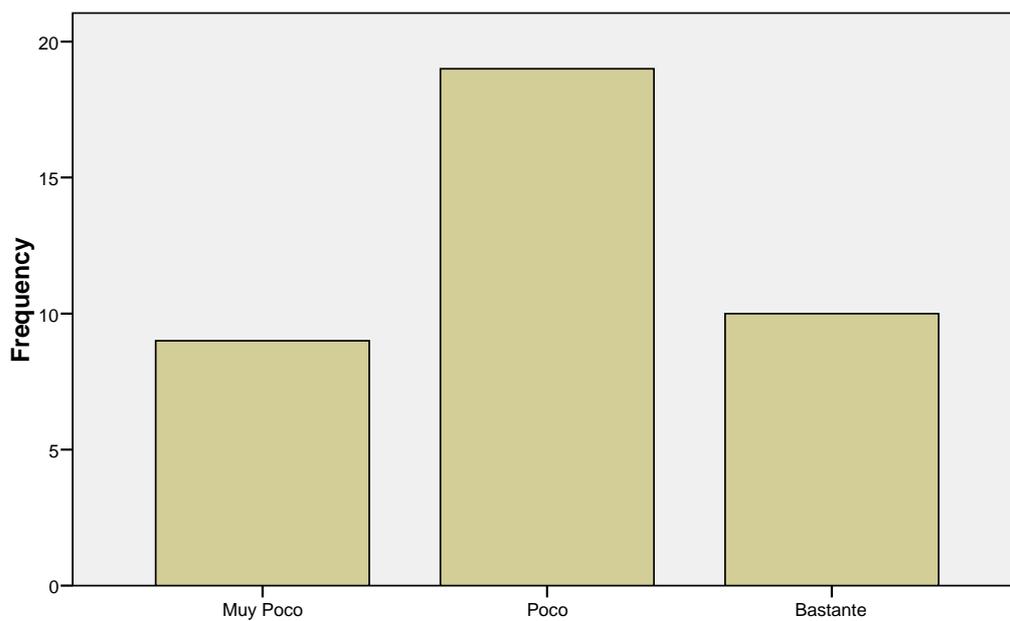
A su juicio, ¿hacia dónde se orienta más decididamente su institución en su conjunto?- Innovacion

Tabla 8.4

A su juicio, ¿hacia dónde se orienta más decididamente su institución en su conjunto?- RR.HH

		Percent	Valid Percent
Valid	Muy Poco	23,1	23,7
	Poco	48,7	50,0
	Bastante	25,6	26,3
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

A su juicio, ¿hacia dónde se orienta más decididamente su institución en su conjunto?- RR.HH



A su juicio, ¿hacia dónde se orienta más decididamente su institución en su conjunto?- RR.HH

Tabla 9

Precisar Valores, Atributos o rasgos

		Percent	Valid Percent
Valid	No puedo precisarlos	12,8	13,2
	Me seria dificil precisarlos	41,0	42,1
	Puedo precisarlos pero pensandolo antes	33,3	34,2
	Puedo precisarlos sin pensar	10,3	10,5
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

Precisar Valores, Atributos o rasgos

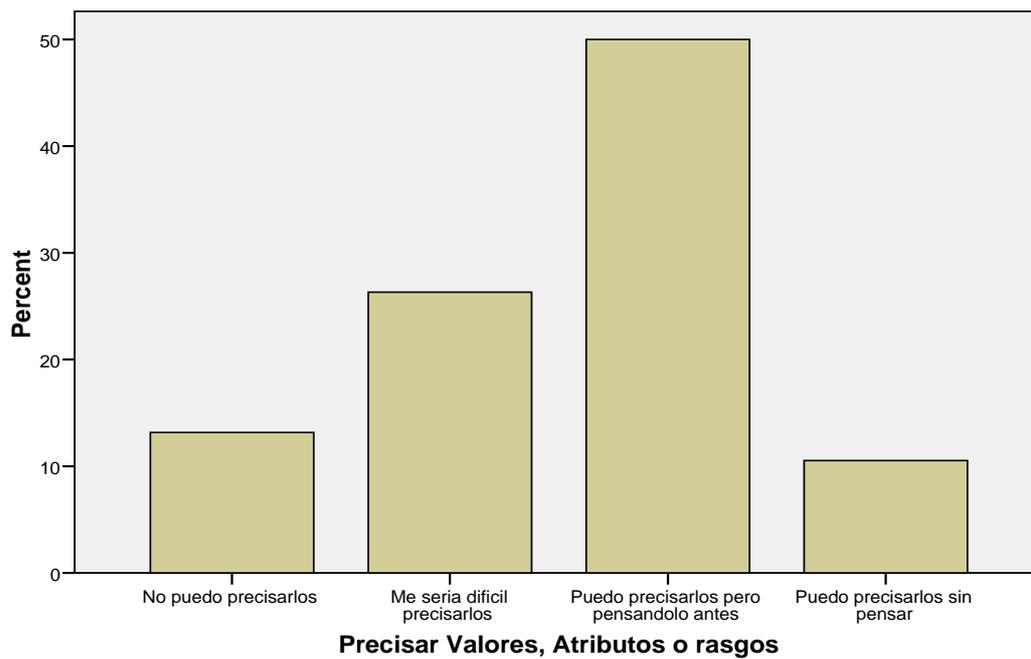
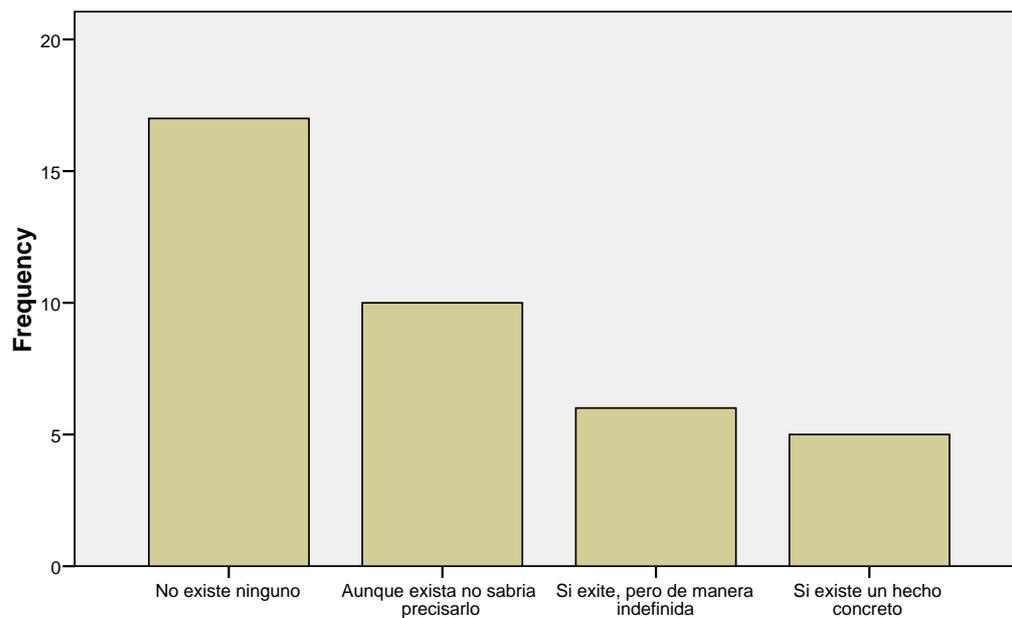


Tabla 10

Probablemente existe un hecho, actitud o circunstancia, no de tipo salarial, que le une a usted más a su institución.

		Percent	Valid Percent
Valid	No existe ninguno	43,6	44,7
	Aunque exista no sabria precisarlo	25,6	26,3
	Si exite, pero de manera indefinida	15,4	15,8
	Si existe un hecho concreto	12,8	13,2
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

Probablemente existe un hecho, actitud o circunstancia, no de tipo salarial, que le une a usted más a su institución.



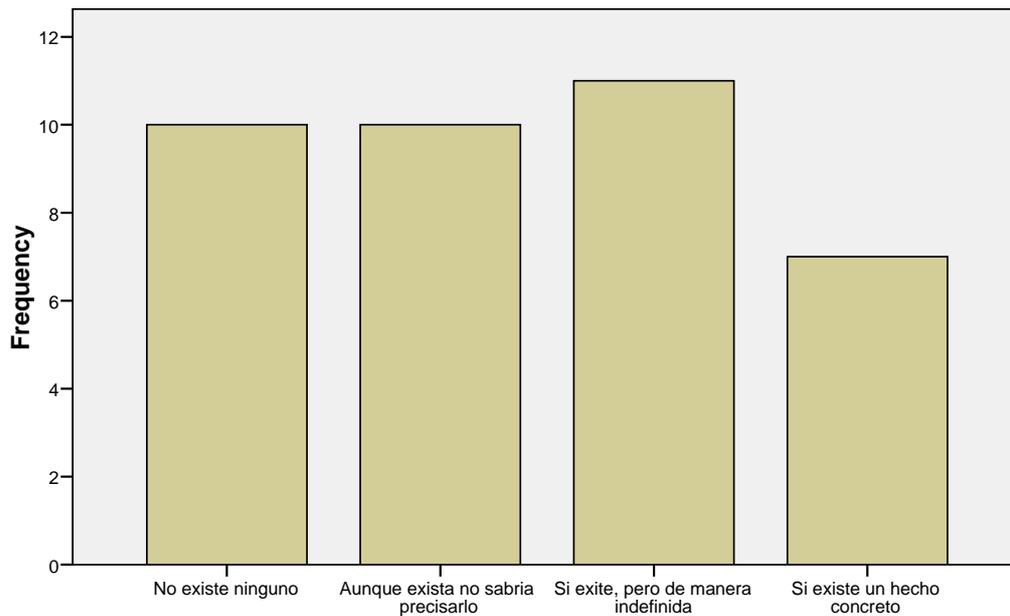
Probablemente existe un hecho, actitud o circunstancia, no de tipo salarial, que le une a usted más a su institución.

Tabla 11

Probablemente exista también un hecho, actitud o circunstancia, no de tipo salarial, que le separe a usted más de su institución.

		Percent	Valid Percent
Valid	No existe ninguno	25,6	26,3
	Aunque exista no sabria precisarlo	25,6	26,3
	Si exite, pero de manera indefinida	28,2	28,9
	Si existe un hecho concreto	17,9	18,4
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

Probablemente exista también un hecho, actitud o circunstancia, no de tipo salarial, que le separe a usted más de su institución.



Probablemente exista también un hecho, actitud o circunstancia, no de tipo salarial, que le separe a usted más de su institución.

Tabla 12

Cree usted que su institución es positivamente diferente a las de su sector

		Percent	Valid Percent
Valid	Nada	17,9	18,4
	Algo	38,5	39,5
	Bastante	28,2	28,9
	Mucho	12,8	13,2
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

Cree usted que su institución es positivamente diferente a las de su sector

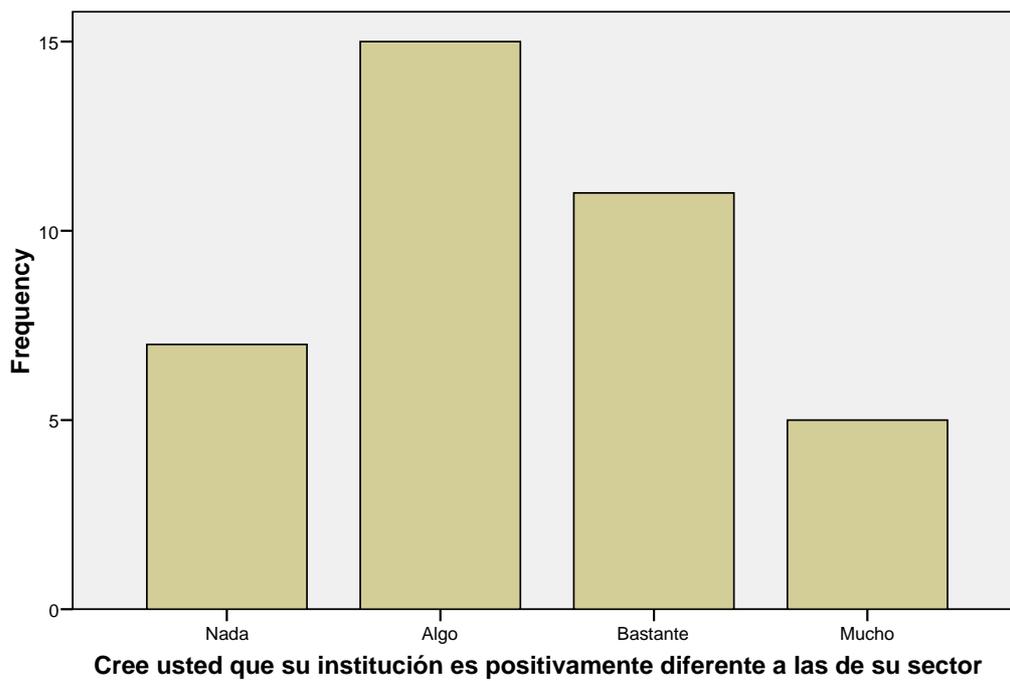
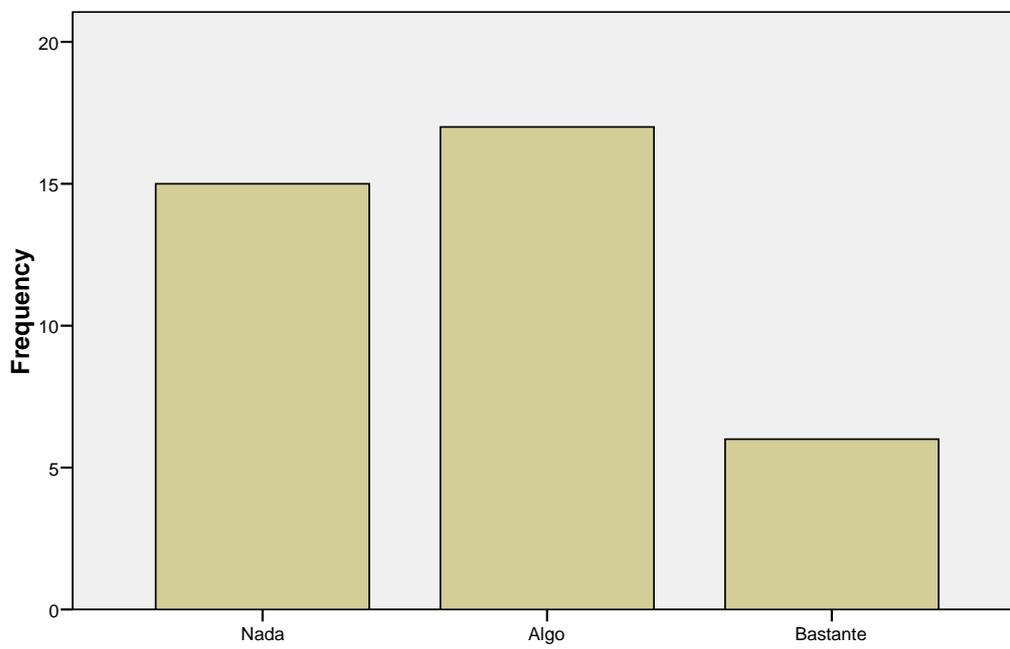


Tabla 13

Cree usted que su institución es Negativamente diferente a las de su sector

		Percent	Valid Percent
Valid	Nada	38,5	39,5
	Algo	43,6	44,7
	Bastante	15,4	15,8
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

Cree usted que su institución es Negativamente diferente a las de su sector



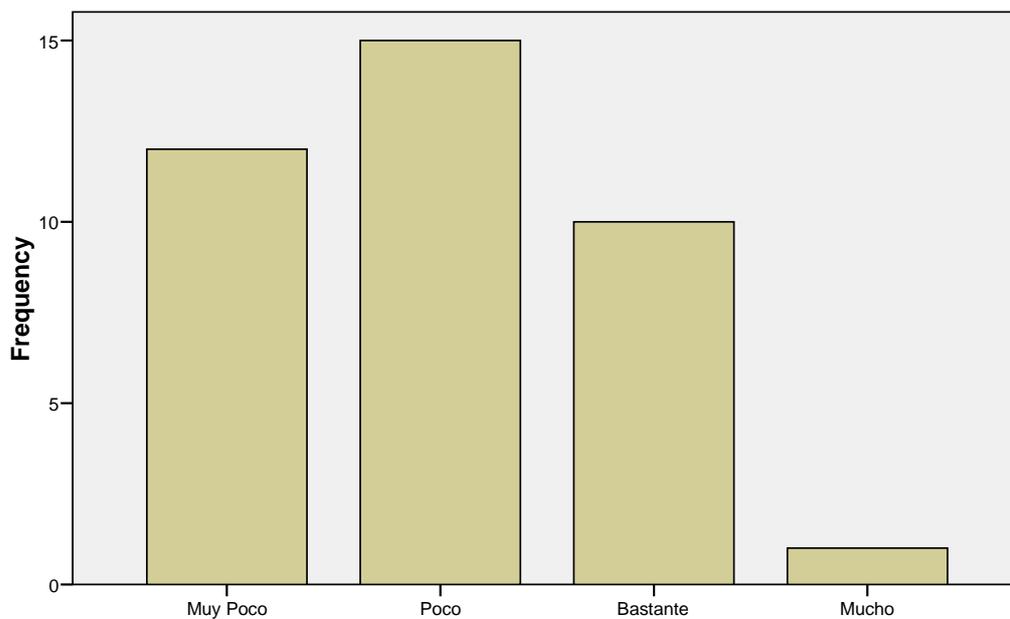
Cree usted que su institución es Negativamente diferente a las de su sector

Tabla 14.1

Valore las siguientes afirmaciones según el grado en que se correspondan con la realidad de su institución - Competitividad Interna

		Percent	Valid Percent
Valid	Muy Poco	30,8	31,6
	Poco	38,5	39,5
	Bastante	25,6	26,3
	Mucho	2,6	2,6
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

Valore las siguientes afirmaciones según el grado en que se correspondan con la realidad de su institución - Competitividad Interna



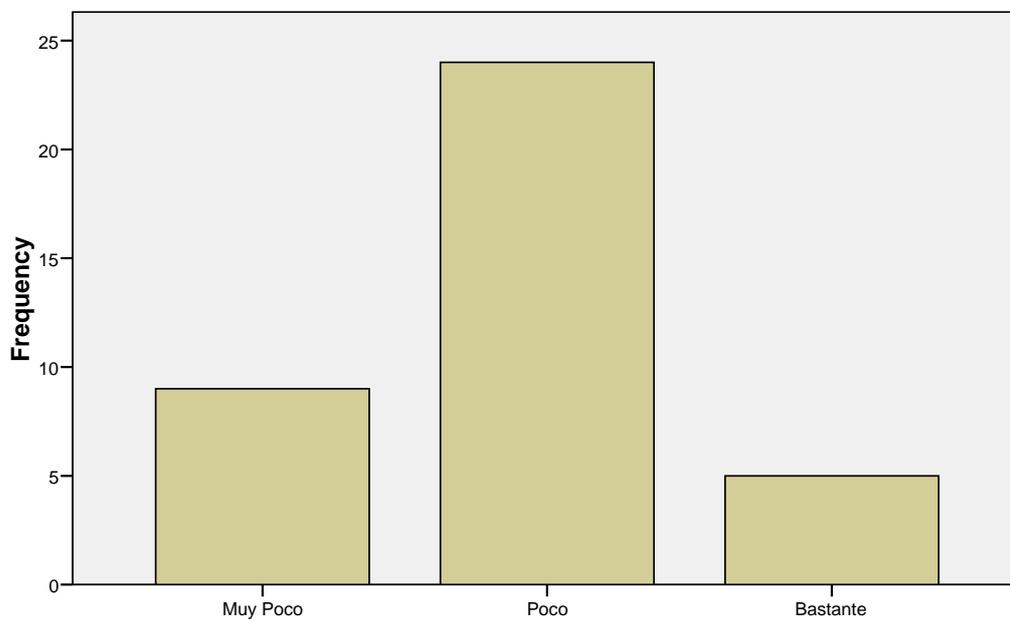
Valore las siguientes afirmaciones según el grado en que se correspondan con la realidad de su institución - Competitividad Interna

Tabla 14.2

Valore las siguientes afirmaciones según el grado en que se correspondan con la realidad de su institución - Compañerismo

		Percent	Valid Percent
Valid	Muy Poco	23,1	23,7
	Poco	61,5	63,2
	Bastante	12,8	13,2
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

Valore las siguientes afirmaciones según el grado en que se correspondan con la realidad de su institución - Compañerismo



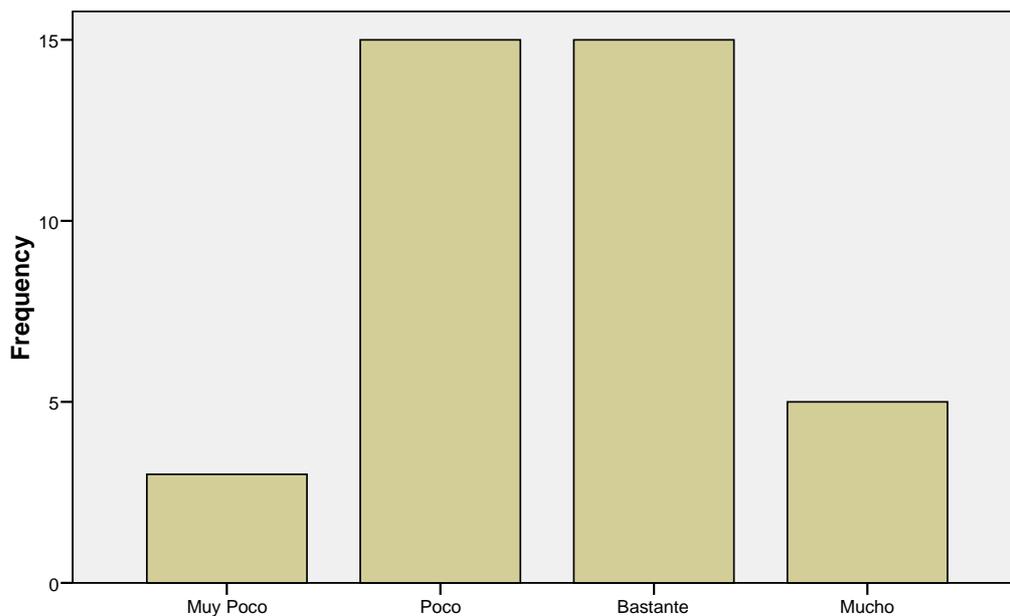
Valore las siguientes afirmaciones según el grado en que se correspondan con la realidad de su institución - Compañerismo

Tabla14.3

Valore las siguientes afirmaciones según el grado en que se correspondan con la realidad de su institución - Adicción al Trabajo

		Percent	Valid Percent
Valid	Muy Poco	7,7	7,9
	Poco	38,5	39,5
	Bastante	38,5	39,5
	Mucho	12,8	13,2
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

Valore las siguientes afirmaciones según el grado en que se correspondan con la realidad de su institución - Adicción al Trabajo



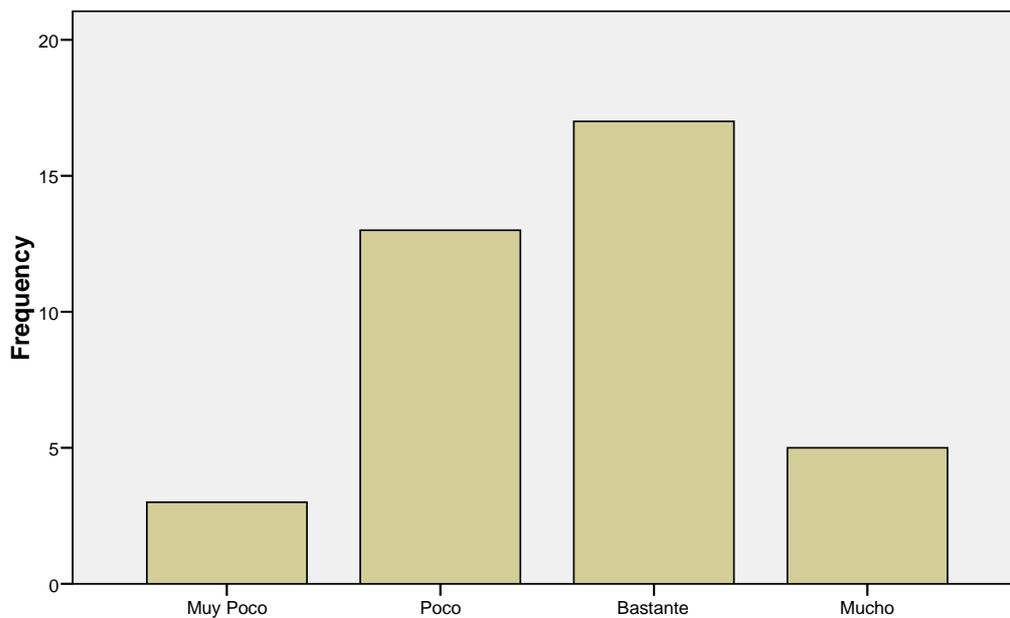
Valore las siguientes afirmaciones según el grado en que se correspondan con la realidad de su institución - Adicción al Trabajo

Tabla 14.4

Valore las siguientes afirmaciones según el grado en que se correspondan con la realidad de su institución – Información de los planes de la Institución

		Percent	Valid Percent
Valid	Muy Poco	7,7	7,9
	Poco	33,3	34,2
	Bastante	43,6	44,7
	Mucho	12,8	13,2
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

Valore las siguientes afirmaciones según el grado en que se correspondan con la realidad de su institución - Información planes Institución



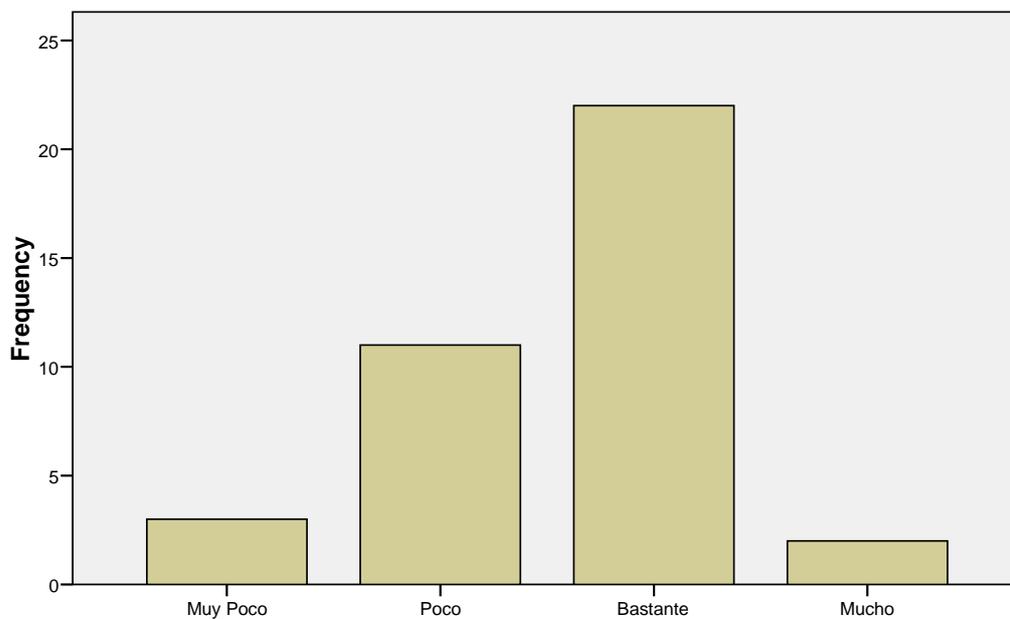
Valore las siguientes afirmaciones según el grado en que se correspondan con la realidad de su institución - Información planes Institución

Tabla 14.5

Valore las siguientes afirmaciones según el grado en que se correspondan con la realidad de su institución - Resultados Cuentan

		Percent	Valid Percent
Valid	Muy Poco	7,7	7,9
	Poco	28,2	28,9
	Bastante	56,4	57,9
	Mucho	5,1	5,3
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

Valore las siguientes afirmaciones según el grado en que se correspondan con la realidad de su institución - Resultados Cuentan



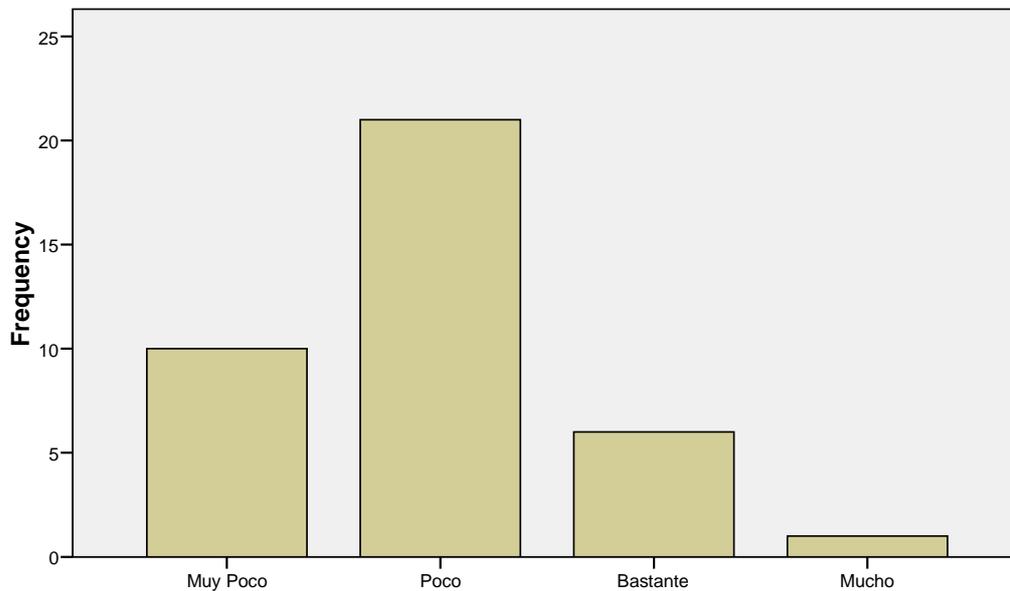
Valore las siguientes afirmaciones según el grado en que se correspondan con la realidad de su institución - Resultados Cuentan

Tabla 15.1

Siga valorando a su institución según las siguientes afirmaciones en la medida en que se correspondan con la realidad actual - Ambiente Interno Machista

		Percent	Valid Percent
Valid	Muy Poco	25,6	26,3
	Poco	53,8	55,3
	Bastante	15,4	15,8
	Mucho	2,6	2,6
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

Siga valorando a su institución según las siguientes afirmaciones en la medida en que se correspondan con la realidad actual - Ambiente Interno Machista



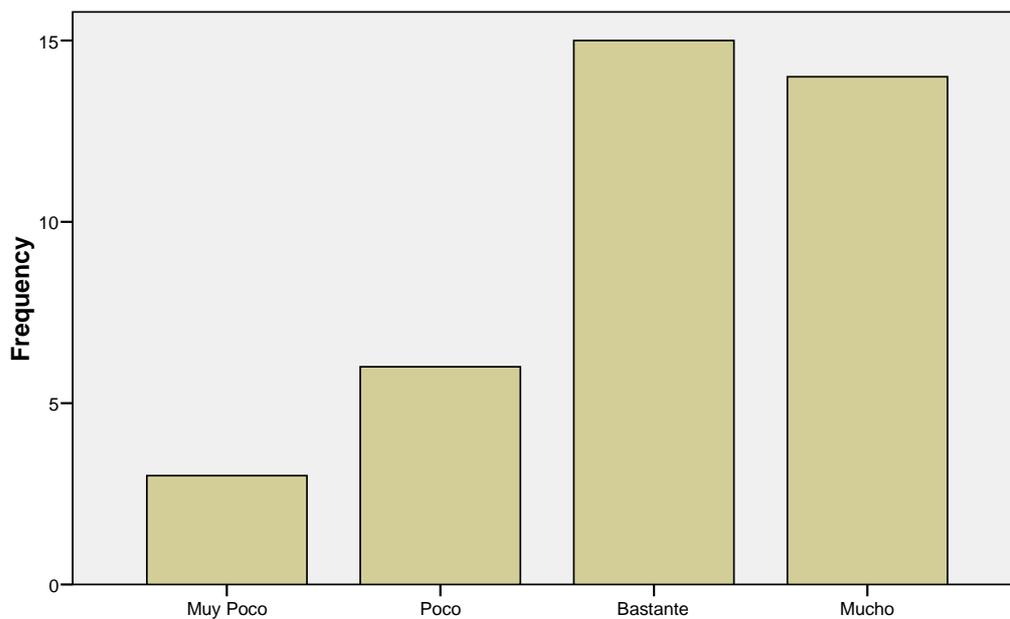
Siga valorando a su institución según las siguientes afirmaciones en la medida en que se correspondan con la realidad actual - Ambiente Interno Machista

Tabla 15.2

Siga valorando a su institución según las siguientes afirmaciones en la medida en que se correspondan con la realidad actual – Burocratismo

		Percent	Valid Percent
Valid	Muy Poco	7,7	7,9
	Poco	15,4	15,8
	Bastante	38,5	39,5
	Mucho	35,9	36,8
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

Siga valorando a su institución según las siguientes afirmaciones en la medida en que se correspondan con la realidad actual - Burocratismo



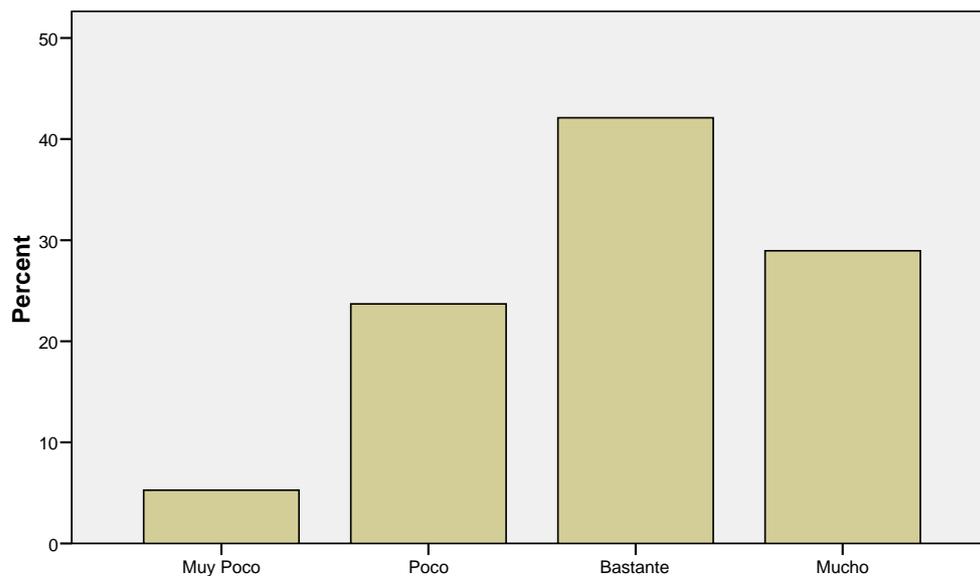
Siga valorando a su institución según las siguientes afirmaciones en la medida en que se correspondan con la realidad actual - Burocratismo

Tabla 15.3

Siga valorando a su institución según las siguientes afirmaciones en la medida en que se correspondan con la realidad actual - Esta Casa Parece un Ministerio

		Percent	Valid Percent
Valid	Muy Poco	5,1	5,3
	Poco	23,1	23,7
	Bastante	41,0	42,1
	Mucho	28,2	28,9
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

Siga valorando a su institución según las siguientes afirmaciones en la medida en que se correspondan con la realidad actual - Esta Casa Parece un Ministerio



Siga valorando a su institución según las siguientes afirmaciones en la medida en que se correspondan con la realidad actual - Esta Casa Parece un Ministerio

Tabla 16.1

¿Cuáles son, a su juicio, los principales puntos débiles de su empresa? - Inadecuación del equipo tecnológico

		Percent	Valid Percent
Valid	Punto un poco debil	12,8	13,2
	Punto bastante debil	46,2	47,4
	Punto muy debil	38,5	39,5
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

¿Cuáles son, a su juicio, los principales puntos débiles de su empresa? - Inadecuación del equipo tecnologico

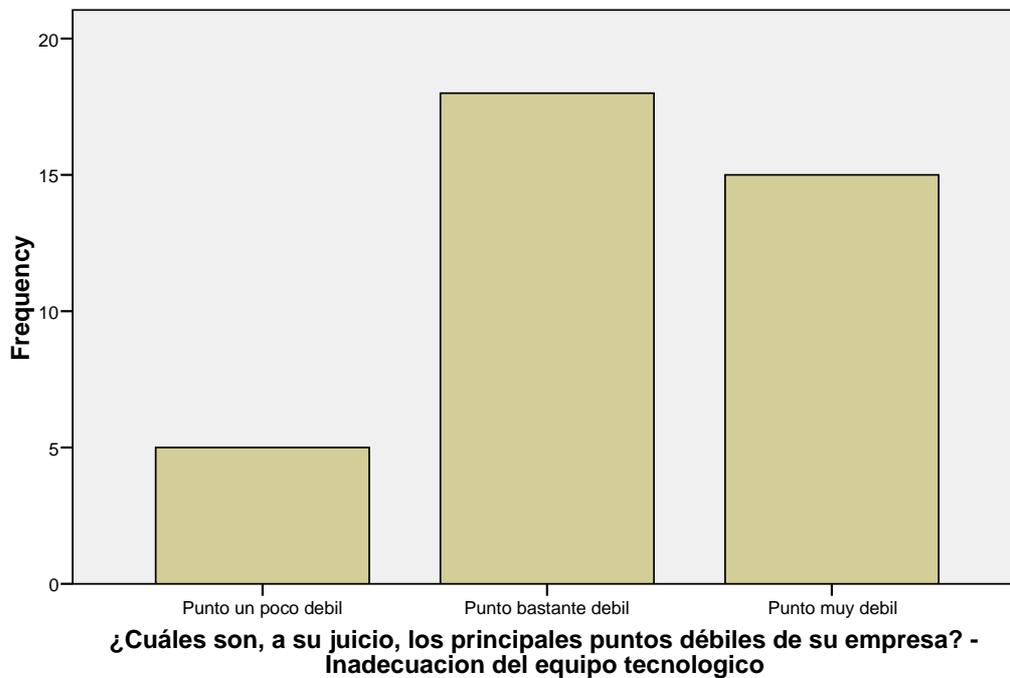
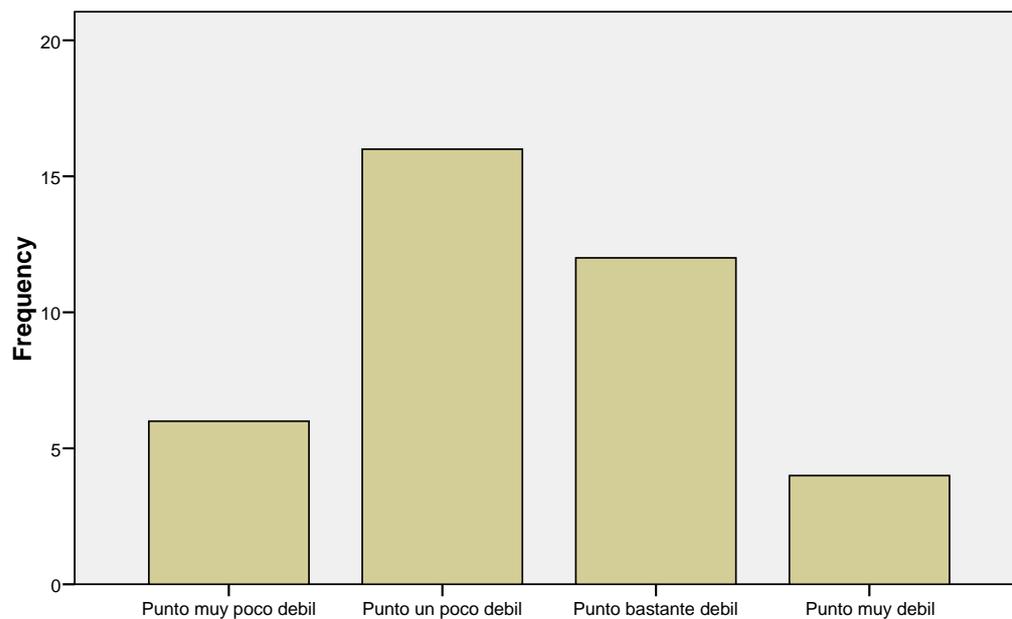


Tabla 16.2

¿Cuáles son, a su juicio, los principales puntos débiles de su empresa? - Escasa organización de la institución

		Percent	Valid Percent
Valid	Punto muy poco debil	15,4	15,8
	Punto un poco debil	41,0	42,1
	Punto bastante debil	30,8	31,6
	Punto muy debil	10,3	10,5
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

**¿Cuáles son, a su juicio, los principales puntos débiles de su empresa? -
Escasa organizacion de la institucion**



**¿Cuáles son, a su juicio, los principales puntos débiles de su empresa? -
Escasa organizacion de la institucion**

Tabla 16.3

¿Cuáles son, a su juicio, los principales puntos débiles de su empresa? - Conflictos Laborales

		Percent	Valid Percent
Valid	Punto muy poco debil	17,9	18,4
	Punto un poco debil	33,3	34,2
	Punto bastante debil	43,6	44,7
	Punto muy debil	2,6	2,6
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

¿Cuáles son, a su juicio, los principales puntos débiles de su empresa? - Conflictos Labores

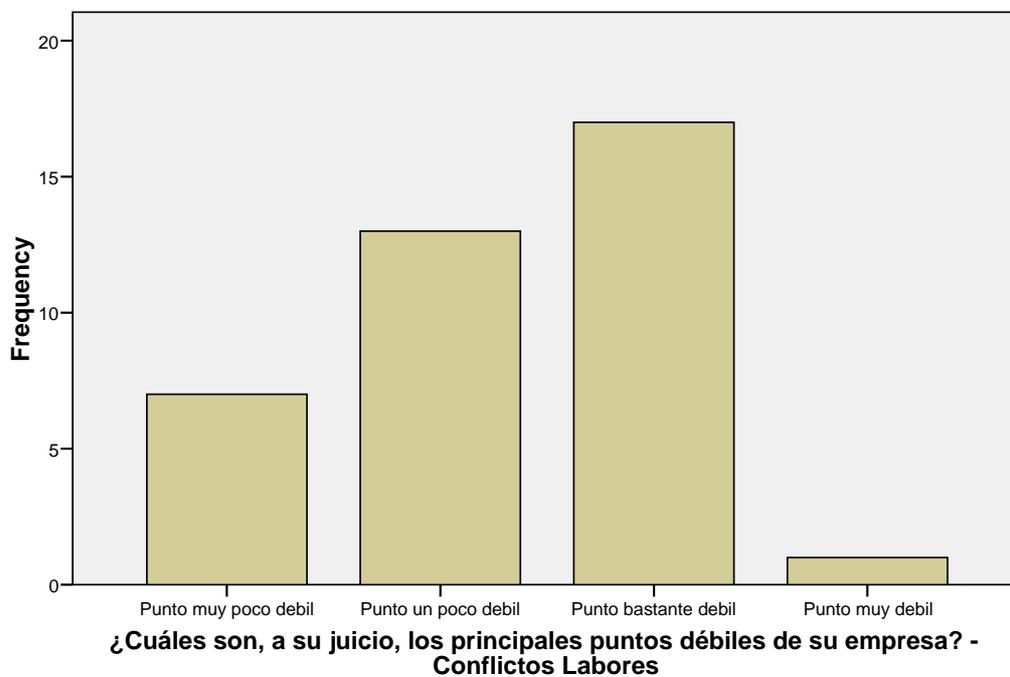


Tabla 16.4

¿Cuáles son, a su juicio, los principales puntos débiles de su empresa? - Falta de Públicos

		Percent	Valid Percent
Valid	Punto muy poco debil	30,8	31,6
	Punto un poco debil	41,0	42,1
	Punto bastante debil	17,9	18,4
	Punto muy debil	7,7	7,9
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

¿Cuáles son, a su juicio, los principales puntos débiles de su empresa? - Falta de Públicos

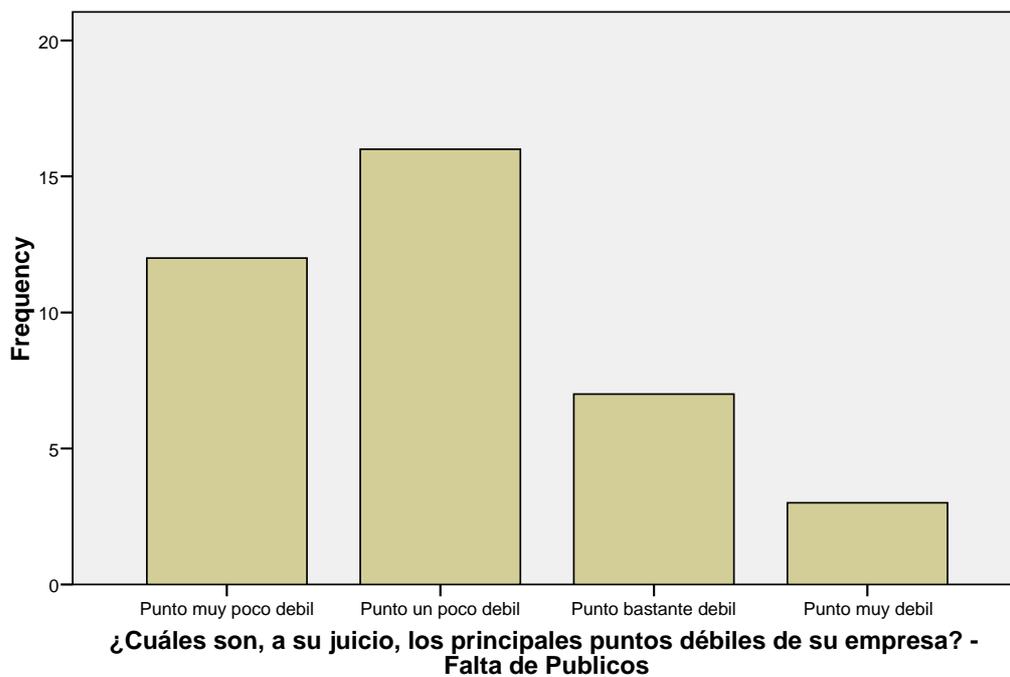
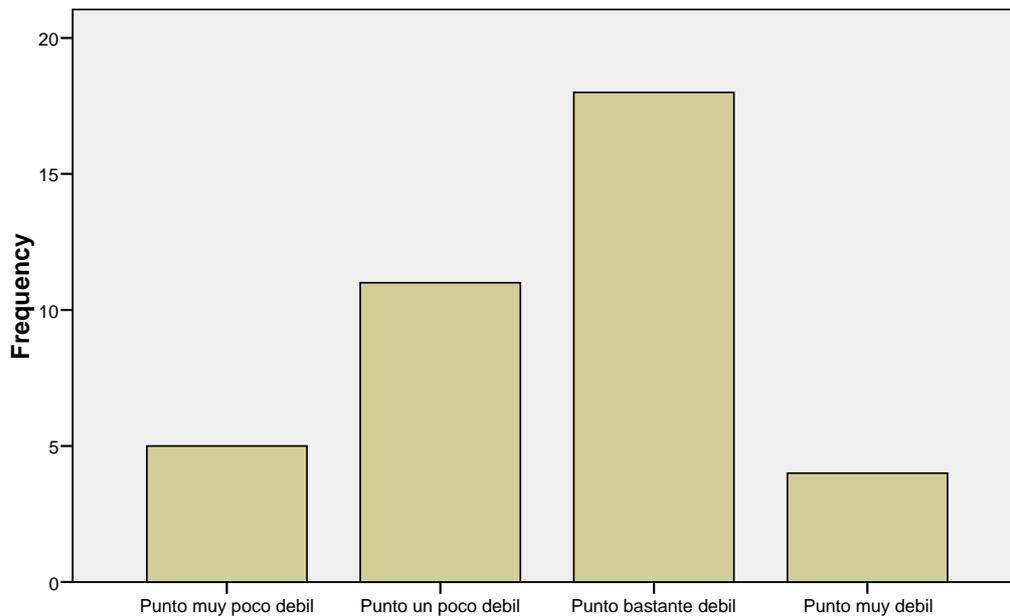


Tabla 16.5

¿Cuáles son, a su juicio, los principales puntos débiles de su empresa? - Rigidez en la normativa laboral

		Percent	Valid Percent
Valid	Punto muy poco debil	12,8	13,2
	Punto un poco debil	28,2	28,9
	Punto bastante debil	46,2	47,4
	Punto muy debil	10,3	10,5
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

¿Cuáles son, a su juicio, los principales puntos débiles de su empresa? - Rigidez en la normativa laboral



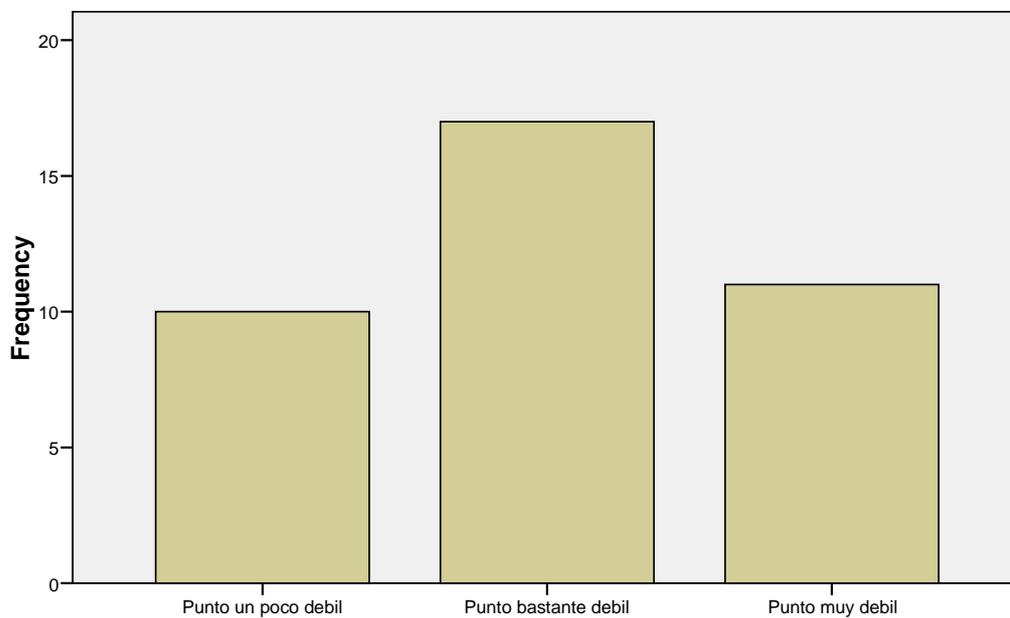
¿Cuáles son, a su juicio, los principales puntos débiles de su empresa? - Rigidez en la normativa laboral

Tabla 16.6

¿Cuáles son, a su juicio, los principales puntos débiles de su empresa? - Falta de creatividad y variedad en la programación

		Percent	Valid Percent
Valid	Punto un poco debil	25,6	26,3
	Punto bastante debil	43,6	44,7
	Punto muy debil	28,2	28,9
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

¿Cuáles son, a su juicio, los principales puntos débiles de su empresa? - Falta de creatividad y variedad en la programación



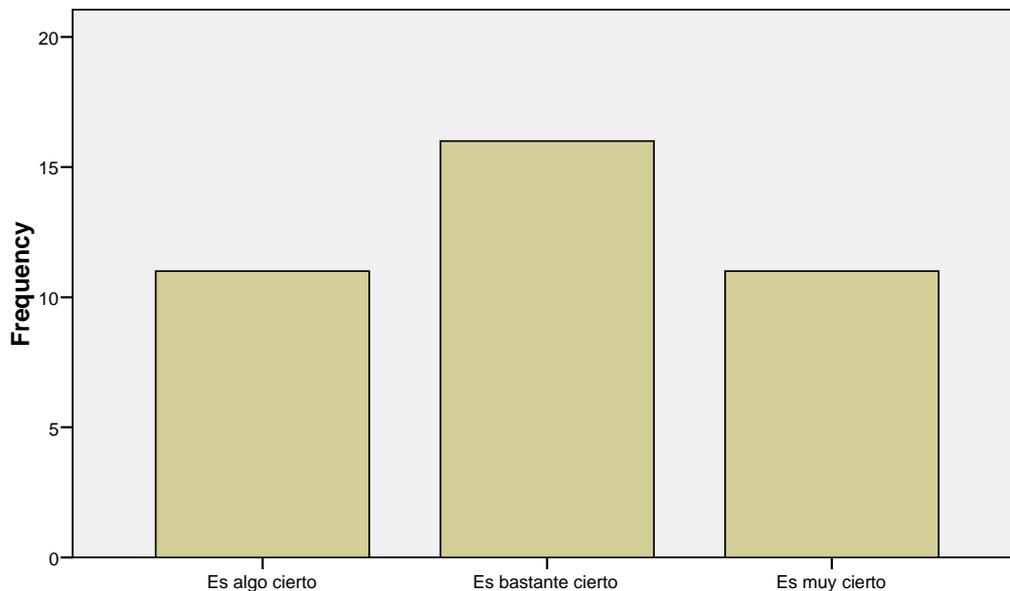
¿Cuáles son, a su juicio, los principales puntos débiles de su empresa? - Falta de creatividad y variedad en la programación

Tabla 17.1

Valore ahora el grado de certeza de las siguientes afirmaciones, en relación con el proceso de toma de decisiones en su institución - Se Consideran diversos factores

		Percent	Valid Percent
Valid	Es algo cierto	28,2	28,9
	Es bastante cierto	41,0	42,1
	Es muy cierto	28,2	28,9
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

Valore ahora el grado de certeza de las siguientes afirmaciones, en relación con el proceso de toma de decisiones en su institución - Se Consideran diversos factores



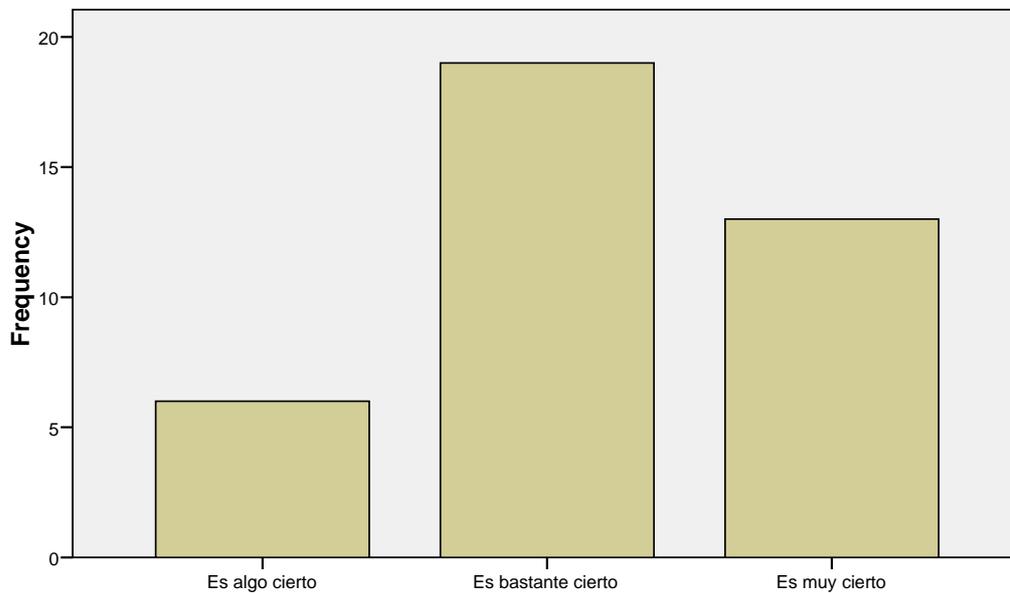
Valore ahora el grado de certeza de las siguientes afirmaciones, en relación con el proceso de toma de decisiones en su institución - Se Consideran diversos factores

Tabla 17.2

Valore ahora el grado de certeza de las siguientes afirmaciones, en relación con el proceso de toma de decisiones en su institución - Existe un gran apoyo documental

		Percent	Valid Percent
Valid	Es algo cierto	15,4	15,8
	Es bastante cierto	48,7	50,0
	Es muy cierto	33,3	34,2
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

Valore ahora el grado de certeza de las siguientes afirmaciones, en relación con el proceso de toma de decisiones en su institución - Existe un gran apoyo documental



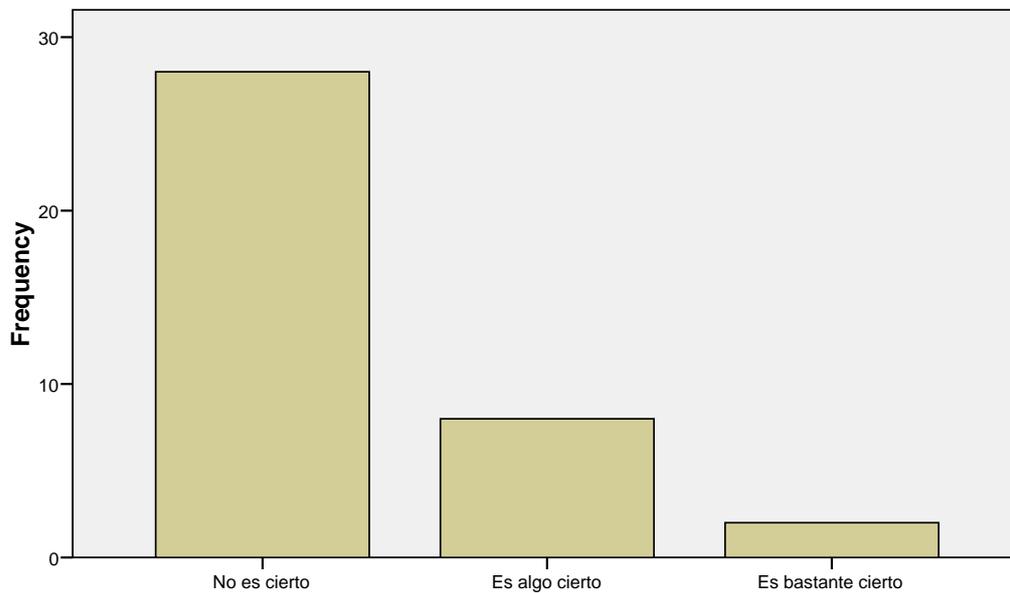
Valore ahora el grado de certeza de las siguientes afirmaciones, en relación con el proceso de toma de decisiones en su institución - Existe un gran apoyo documental

Tabla 17.3

Valore ahora el grado de certeza de las siguientes afirmaciones, en relación con el proceso de toma de decisiones en su institución - El ámbito de participación en la decisión es muy abierto

		Percent	Valid Percent
Valid	No es cierto	71,8	73,7
	Es algo cierto	20,5	21,1
	Es bastante cierto	5,1	5,3
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

Valore ahora el grado de certeza de las siguientes afirmaciones, en relación con el proceso de toma de decisiones en su institución - El ambito de participacion en la decision es muy abierto



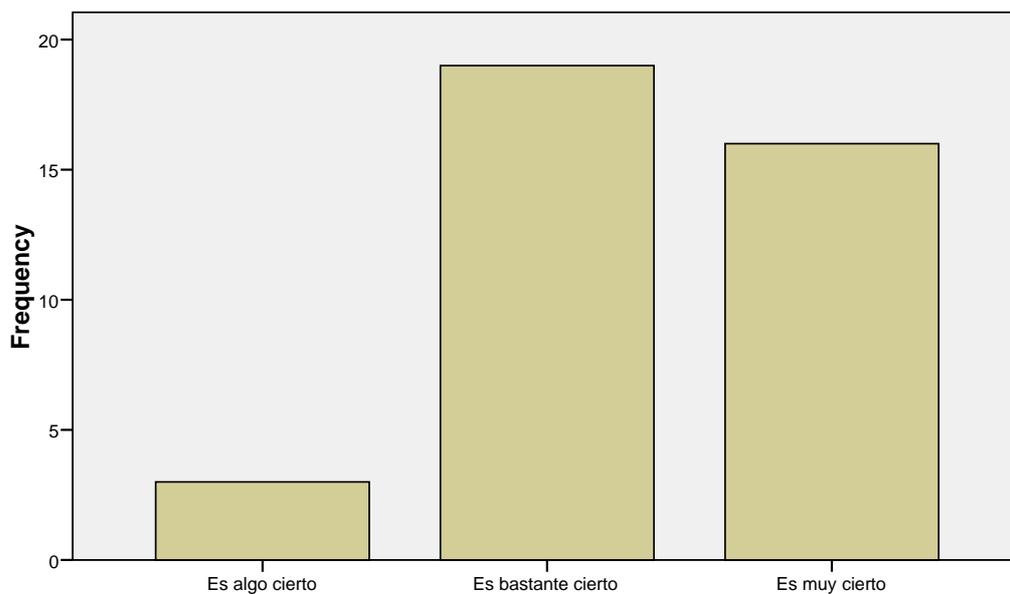
Valore ahora el grado de certeza de las siguientes afirmaciones, en relación con el proceso de toma de decisiones en su institución - El ambito de participacion en la decision es muy abierto

Tabla 18.1

Y para finalizar, valore, por favor, el grado de certeza de estas otras dos afirmaciones, según se correspondan con la realidad de su institución - Decisiones centralizadas en la dirección

		Percent	Valid Percent
Valid	Es algo cierto	7,7	7,9
	Es bastante cierto	48,7	50,0
	Es muy cierto	41,0	42,1
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

Y para finalizar, valore, por favor, el grado de certeza de estas otras dos afirmaciones, según se correspondan con la realidad de su institución - Decisiones centralizadas en la dirección



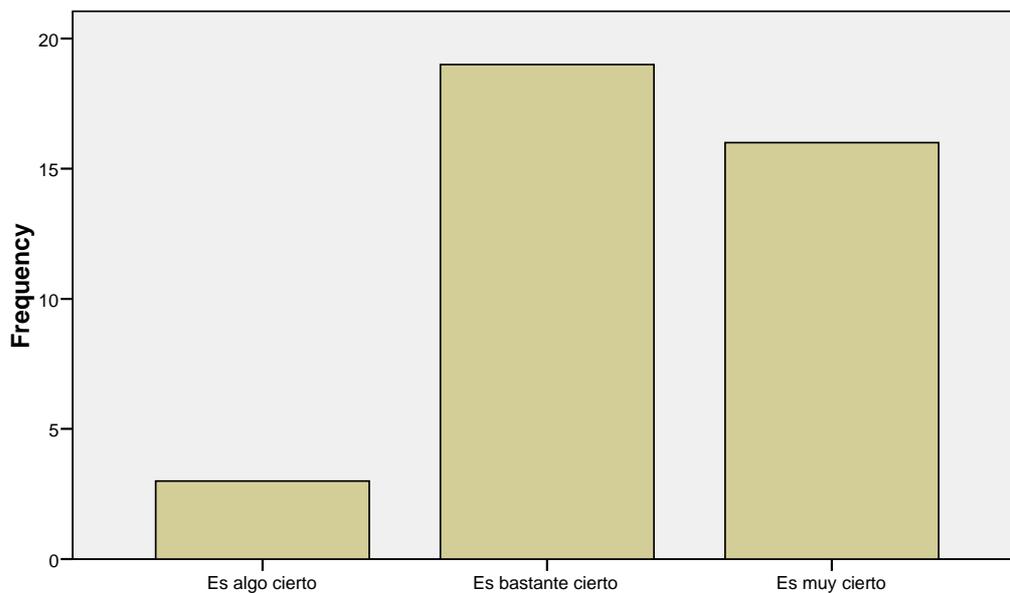
Y para finalizar, valore, por favor, el grado de certeza de estas otras dos afirmaciones, según se correspondan con la realidad de su institución - Decisiones centralizadas en la dirección

Tabla 18.2

Y para finalizar, valore, por favor, el grado de certeza de estas otras dos afirmaciones, según se correspondan con la realidad de su institución - Una vez tomada la decisión nada la cambia

		Percent	Valid Percent
Valid	Es algo cierto	7,7	7,9
	Es bastante cierto	48,7	50,0
	Es muy cierto	41,0	42,1
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

Y para finalizar, valore, por favor, el grado de certeza de estas otras dos afirmaciones, según se correspondan con la realidad de su institución - Una vez tomada la decision nada la cambia



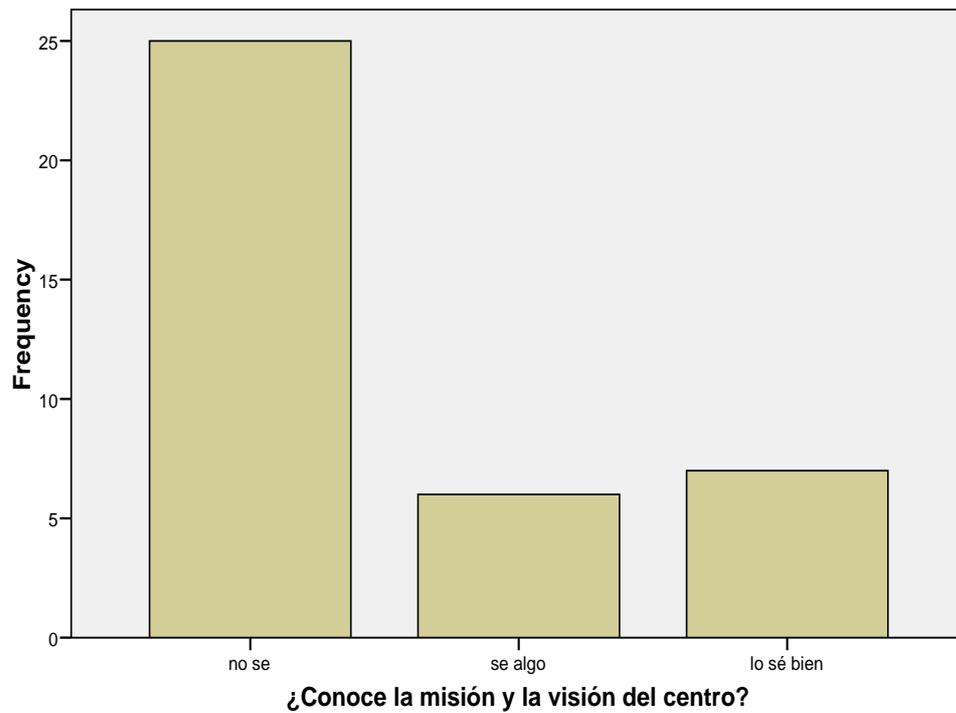
Y para finalizar, valore, por favor, el grado de certeza de estas otras dos afirmaciones, según se correspondan con la realidad de su institución - Una vez tomada la decision nada la cambia

Tabla 19

¿Conoce la misión y la visión del centro?

		Percent	Valid Percent
Valid	no se	64,1	65,8
	se algo	15,4	15,8
	lo sé bien	17,9	18,4
	Total	97,4	100,0
Missing	System	2,6	
Total		100,0	

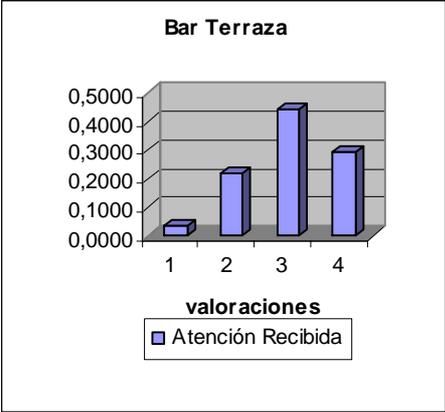
¿Conoce la misión y la visión del centro?



Anexo # 7

Gráficas del Bar-Terraza Costa Sur

Gráfica 1



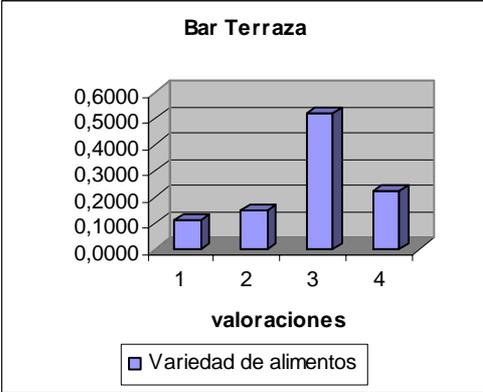
Gráfica 2



Gráfica 3



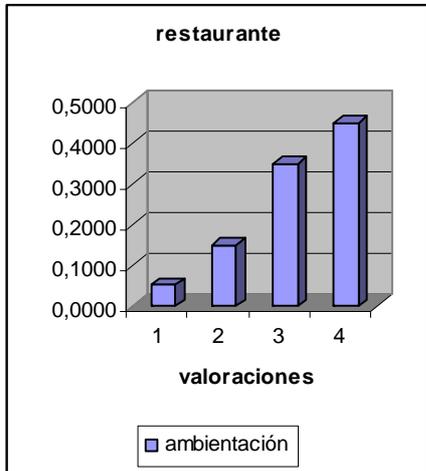
Gráfica 4



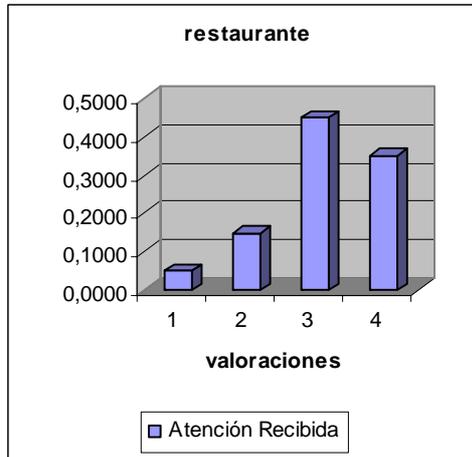
Anexo # 8

Gráficas del restaurante Costa Sur

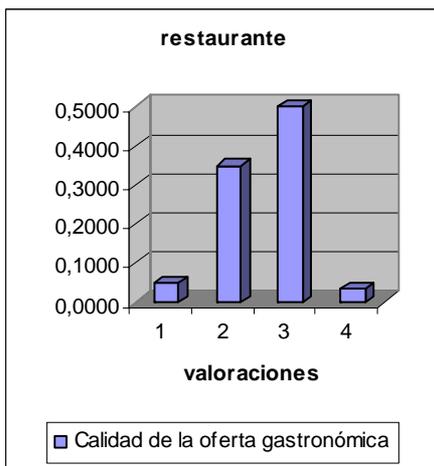
Gráfica 1



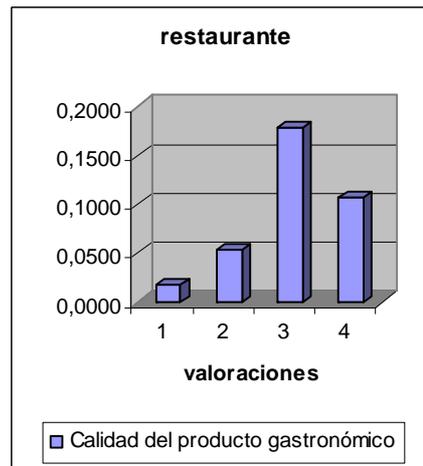
Gráfica 2



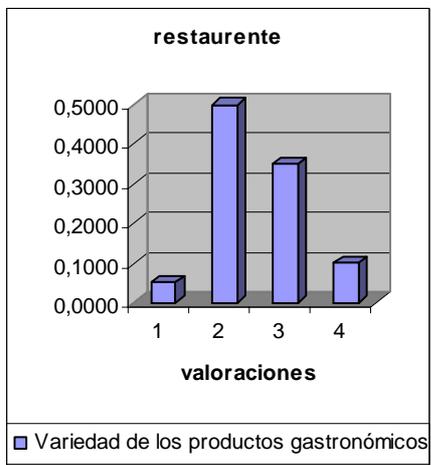
Gráfica 3



Gráfica 4



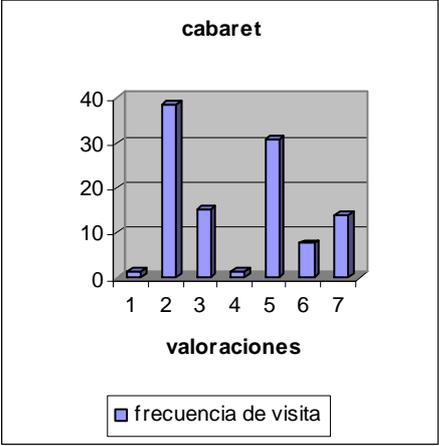
Gráfica 5



Anexo # 9

Gráficas del Cabaret Costa Sur

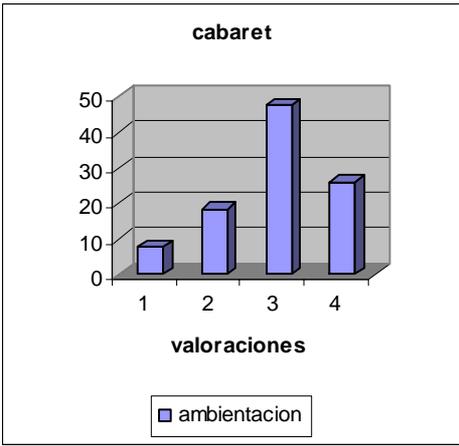
Gráfica 1



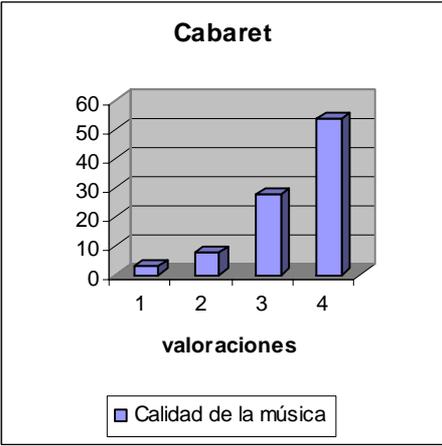
Gráfica 2



Gráfica 3



Gráfica 4



Anexo # 10

Presupuesto de Capacitación para el Año 2008. Palmares

Recién graduados	Salario por incorporación estudio	Materiales CUC	Pago a Instructores	Acc.Cap.fuera de la Entidad	Total
0,00	3660,00	0,00	0,00		3660,00
					0,00
3300,00	14640,00	500,00	4300,00	3500,00	26240,00

Anexo # 11

	Sucursal Extrahotelera PALMARESCienfuegos	PG9011-RH-002
		Edición: 02
	Evaluación del desempeño.	Revisión: 03

1. OBJETIVO Y ALCANCE

1.1 *El presente procedimiento documentado explica la forma en que debe desarrollarse la evaluación del desempeño a los trabajadores de todas las categorías ocupacionales.*

La evaluación del desempeño tiene como objetivos;

- *Valorar la idoneidad demostrada de los trabajadores, es decir evaluar, la actuación, los resultados y el comportamiento para alcanzar los objetivos propuestos.*
- *Servir de base para la toma de decisiones respecto a la selección para un puesto, la permanencia, la promoción, democión, el estímulo por los resultados así como para determinar las necesidades de capacitación.*

1.2 *Este procedimiento es aplicable en todas las UEB de la Sucursal Extrahotelera PALMARES Cienfuegos y en la Oficina Central.*

1. TERMINOS Y DEFINICIONES

- **La evaluación del desempeño:** es la medición sistemática de la actividad laboral que se realiza a los trabajadores durante un periodo determinado y de su potencial desarrollo en el ámbito de la organización.
- **Idoneidad demostrada:** **Calificación formal expresada en certificaciones de estudios, la realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requeridas, la experiencia demostrada y el cumplimiento de las normas de conducta, las características personales que se le exijan y la disciplina laboral establecida.**
- **Calidad del trabajo:** **Cumplimiento de su trabajo, de la meta o tarea, exactitud, limpieza, presentación, habilidad para producir trabajo libre de errores, habilidad para descubrir errores y enmendarlos.**
- **Disciplina:** **Regularidad en la asistencia, cantidad y duración de ausencias, cumplimiento del horario de trabajo, acatamiento de órdenes e indicaciones, infracciones de la disciplina tecnológica, cumplimiento de los requisitos de seguridad y salud en el trabajo.**

2. RESPONSABILIDADES

2.1 **El Director de la UEB es el máximo responsable de la organización, y cumplimiento con calidad de lo descrito en este procedimiento.**

- 2.2 Los Administradores, Subadministradores, Maitres, Jefes de servicios, y Jefes inmediatos en general son los responsables de la evaluación del personal de servicio bajo su subordinación.**
- 2.3 El Director de la UEB es el responsable de presentar a la Dirección de Recursos Humanos los Resultados obtenidos por los trabajadores al finalizar cada mes.**
- 2.4 Los Directores de áreas y Jefes de Grupos son los responsables de la aplicación de este procedimiento a los trabajadores a ellos subordinados.**

3. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- La evaluación del desempeño se aplicará para los trabajadores de todas las categorías ocupacionales, excepto a los cuadros, dirigentes y funcionarios, los que se rigen por sus disposiciones específicas. En el caso de los trabajadores de la categoría ocupacional técnicos, se considerarán a su vez las regulaciones establecidas para las empresas en Perfeccionamiento Empresarial por la Resolución 8/98 del MTSS.

- La evaluación del desempeño se realizará mensualmente por el jefe del evaluado y debe resultar en:
 - Un proceso de retroalimentación que permita a jefe y subordinados, detectar los problemas y deficiencias presentes en su área de trabajo dentro de la unidad o area de trabajo.
 - Un proceso de ínter actuación que facilite la comunicación entre los miembros de los equipos de trabajo para el cumplimiento de los objetivos.

- Los trabajadores de todas las categorías ocupacionales a los que se les hará la evaluación del desempeño y que están beneficiados con el pago adicional establecido por el Resuelvo noveno de la Resolución 61 de 2005 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, podrán perder el derecho a cobrar hasta el 50% de dicho pago adicional, cuando en la evaluación mensual del desempeño obtenga calificación de mal o regular.

- La evaluación del desempeño se realizará mediante la ejecución de las acciones siguientes:
 - auto evaluación por parte del trabajador.
 - Análisis valorativo del colectivo del área de trabajo.
 - evaluación del desempeño por parte del jefe del trabajador.
 - Discusión de los resultados de la evaluación con el trabajador.

- La evaluación del desempeño en todos los casos será firmada por el evaluador y el trabajador evaluado, independientemente que esté o no de acuerdo éste último con la misma, en cuyo caso plasmará en el modelo su inconformidad, de considerarlo necesario.

- El trabajador inconforme con los resultados de la evaluación, puede reclamar ante el jefe inmediato superior al que realizó la misma, el que decide lo que procede dentro de los 30 días posteriores. Contra esa decisión no cabrá recurso de apelación.
- Tanto de la reclamación presentada por el trabajador, como de la respuesta del jefe inmediato superior, quedará constancia escrita y se archivará junto al modelo de la evaluación semestral del desempeño, en el expediente laboral del trabajador.
- En el caso de que el trabajador aprecie en su caso, violaciones de las presentes normas y procedimientos, puede reclamar ante el Órgano de Justicia Laboral de Base de su unidad o al Órgano designado para que los trabajadores de su unidad efectúen las reclamaciones..

- Cuando un trabajador obtenga en el año calendario 2 calificaciones mensuales de mal y/o regular en sus evaluaciones semestrales del desempeño, el jefe de la Unidad a la que pertenece deberá analizar su caso para confirmar la pérdida o no por este trabajador de la Idoneidad Demostrada, para lo que puede asesorarse antes de tomar una u otra decisión con la Comisión Representativa de la entidad para lo cual debe regirse por lo establecido en la Resolución 56/06 del MINTUR sobre el principio de la Idoneidad Demostrada.

- Cada Unidad es responsable del cumplimiento de estas normas y procedimientos; por lo que del 1ero al 10 de cada mes se realizarán los cuatro pasos fundamentales del proceso iniciando con la auto evaluación del trabajador hasta el análisis de los resultados con el trabajador.
- El Técnico de Recursos Humanos y el Director son responsables de revisar el proceso antes de elaborar y enviar la información resumen a la Dirección de Recursos Humanos.
- Al finalizar cada semestre se analizará en el Consejo de Dirección de la Sucursal y en los Consejos de Administración de las UEB este proceso de evaluación del desempeño, en lo que se tendrán en cuenta aspectos tales como:
 - Cumplimiento del cronograma establecido.
 - Cantidad de trabajadores evaluados y de trabajadores no evaluados, y causas de este incumplimiento.
 - Calidad de las evaluaciones.
 - Acciones adoptadas a partir de los resultados de las evaluaciones, y su incidencia en los trabajadores y en la organización.

INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

- La evaluación del desempeño debe servir como un instrumento efectivo para la medición de la idoneidad real demostrada, por lo que incluirá dentro de los indicadores a emplear, los que permitan medir los aspectos siguientes:
 - **Ejecutar el trabajo con la profesionalidad, eficiencia, calidad y productividad requerida.**
 - **Cuidar la propiedad social y los medios y recursos materiales relacionados con su trabajo.**
 - **Cumplir la disciplina laboral, conforme a lo establecido como obligaciones y prohibiciones del trabajador del turismo en el reglamento disciplinario de la entidad.**
 - **Poseer una conducta adecuada dentro o fuera de su lugar y horario de trabajo.**
 - **Mantener relaciones con los extranjeros ajustadas a las funciones laborales del cargo que ocupa, y en correspondencia con las normas de educación, cortesía y buen trato.**
 - **Tener un comportamiento ajustado a los principios inherentes a nuestro sistema social, no incurriendo en acciones que afecten su prestigio e imagen pública.**

- La evaluación del desempeño debe servir como un instrumento efectivo para la actualización sistemática del diagnóstico de necesidades de aprendizaje del trabajador, que constituye una de las bases para la planificación de la capacitación y desarrollo y para la confección de los planes de carrera individuales, por lo que incluirá dentro de los indicadores a emplear, los que permitan medir las acciones de capacitación y desarrollo necesarias en correspondencia con los requisitos exigidos en los calificadores para la ocupación o cargo que desempeña el trabajador.

- Los indicadores a utilizar para la evaluación del desempeño, serán los siguientes:
 - **CANTIDAD DE TRABAJO REALIZADO.**
Se refiere al cumplimiento en el mes de las tareas que han sido asignadas al trabajador y las que debía realizar según su contenido de trabajo en su aspecto cuantitativo, y en correspondencia con el régimen laboral que tenga.
 - **CALIDAD DEL TRABAJO REALIZADO.**
Se refiere al cumplimiento en el mes de las tareas que han sido asignadas al trabajador, en su aspecto cualitativo, evaluándose la calidad con que ha ejecutado cada una de las tareas que ejecuto. Se tomarán en consideración, quejas de clientes internos y externos; productos rechazados por falta de calidad; incumplimiento en tiempo de las tareas asignadas; repeticiones del trabajo por errores en su elaboración, cantidad de tiempo que utilizo, etc.
 - **EFICIENCIA.**
Se refiere a la eficiencia con que se ejecutaron las tareas asignadas al trabajador, incluyendo en este caso el gasto y el ahorro de los recursos materiales utilizados.
 - **PRODUCTIVIDAD.**

Se refiere a la productividad con que el trabajador ejecutó las tareas asignadas, incluyendo en este caso el uso adecuado del tiempo para la ejecución de las mismas, rapidez, agilidad, habilidades. etc

- **DISCIPLINA LABORAL.**

Se refiere a la asistencia y puntualidad en el trabajo durante el período evaluado y se incluye en su análisis, el tener aplicadas o no en dicho período medidas disciplinarias, por violación de una o varias de las obligaciones o por inobservancia de una o varias de las prohibiciones, que el Reglamento Disciplinario tiene establecido, lo que reflejará la conducta y comportamiento del trabajador.

- **CUIDADO DE LA PROPIEDAD SOCIAL.**

Se refiere al cuidado que el trabajador ha demostrado en el mes evaluado, sobre los medios y recursos de su área y de los medios de trabajo que utiliza para la ejecución de su trabajo. La organización, limpieza y orden de su puesto de trabajo.

- **CUMPLIMIENTO DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PROGRAMADAS AL TRABAJADOR.**

Se refiere al cumplimiento por parte del trabajador de las acciones de capacitación y desarrollo que les han sido programadas, no solo en lo correspondiente a la asistencia, sino en lo relativo a los resultados alcanzados en las mismas.

Cumplimiento de los requisitos para el cargo, auto preparación individual, participación en los análisis de la prensa, matutinos y otras vías donde se pueda medir su preparación integral.

- Semestralmente el jefe del trabajador evaluado consolidará en un documento único los resultados de la evaluación del desempeño del período, que cumpliendo lo establecido en el Artículo 89 de la Resolución 8 del 2005 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, se incorporará al expediente laboral del trabajador.

En esta consolidación semestral, además de hacer una evaluación general del semestre, el jefe del evaluado deberá complementar el informe con sus valoraciones sobre los indicadores siguientes:

- Iniciativa y creatividad al asumir las tareas por parte del trabajador.
- Capacidad demostrada de análisis por parte del trabajador, de los problemas y dificultades que se hayan presentado en el área de trabajo en el período evaluado.
- Responsabilidad con que el trabajador desarrolla sus funciones y con la que ha asumido nuevas tareas asignadas.
- Necesidad de acciones de capacitación a programar para elevar las competencias laborales del trabajador, en función de las exigencias de su cargo.

PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

- La evaluación mensual del desempeño se desarrollará utilizando cada mes el modelo contenido en el Anexo 1 adjunto a la presente; en el cual se plantean los indicadores antes señalados, y donde a cada Indicador se le puede evaluar cualitativamente como:

- Muy Bien, equivalente a 5 puntos.
- Bien, equivalente a 4 puntos.
- Regular, equivalente a 3 puntos.

- Mal, equivalente a 2 puntos.
- En el modelo de la evaluación mensual del desempeño se presentan 3 columnas en las que se registraran las evaluaciones cualitativas que resulten de:
 - La auto evaluación por parte del trabajador.
 - La valoración por parte del colectivo o equipo de trabajo.
 - La evaluación del desempeño por parte del jefe del trabajador.
- En el reverso del modelo de la evaluación mensual del desempeño, el evaluador deberá dejar plasmadas las valoraciones que fundamentan las evaluaciones otorgadas de muy bien y de mal en uno u otro de los indicadores que fueron evaluados en el período al trabajador.
- En el modelo, en la columna de las valoraciones, de no alcanzar el espacio que en el modelo se dispone, se podrán agregar cuantas hojas sean necesarias.
- La calificación final de la evaluación mensual del desempeño se obtendrá mediante la multiplicación por los puntos equivalentes, de las cantidades de indicadores evaluados como muy bien, bien, regular y mal. La suma total de puntos obtenidos en el mes por trabajador brindará una calificación general para la evaluación mensual, según los rangos de valores siguientes:
 - Mal, de 14 a 20
 - Regular, de 21 a 26
 - Bien, de 27 a 32
 - Muy Bien, de 33 a 35
- La calificación final de la evaluación mensual del desempeño en ningún caso podrá evaluarse como muy bien, si en alguno de los indicadores evaluados el trabajador obtiene calificación de mal o regular.
- La calificación final de la evaluación mensual del desempeño en ningún caso podrá evaluarse como bien, si en alguno de los indicadores evaluados el trabajador obtiene calificación de mal.
- Los trabajadores de todas las categorías ocupacionales que están beneficiados con el pago adicional establecido por el Resuelvo noveno de la Resolución 61 de 2005 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, perderán el derecho a cobrar hasta el 25% de dicho pago, cuando en la evaluación mensual del desempeño obtengan calificación de regular y perderán el derecho a cobrar el 50% del mismo, cuando en la evaluación mensual del desempeño obtenga calificación de mal.

Anexo # 12

EVALUACIÓN MENSUAL DEL DESEMPEÑO

Nombre del evaluado: _____ Cargo que ocupa: _____

Nombre del evaluador: _____ Cargo que ocupa: _____

Mes evaluado: _____

INDICADORES	AUTOEVALUACIÓN POR EL TRABAJADOR				EVALUACIÓN POR EL JEFE				CALIFICACIÓN EN PUNTOS
	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MAL	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MAL	
CANTIDAD DE TRABAJO									
CALIDAD DEL TRABAJO									
EFICIENCIA									
PRODUCTIVIDAD									
DISCIPLINA LABORAL									
CUIDADO DE LA PROPIEDAD SOCIAL									
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO									
TOTALES									

Calificación obtenida en el mes: _____

Firma del evaluado: _____

Firma del evaluador: _____

Anexo # 13

Guía de observación

- **La identidad Visual de la institución**
- **Si existe de manera visible la misión y la visión**
- **Catálogo de servicios.**
- **Comportamientos entre los públicos internos**
- **Actitudes**
- **Manifestaciones**
- **Nivel de satisfacción en el trabajo**
- **Nivel de compañerismo**
- **Cooperación entre los departamentos**
- **Comportamientos entre los públicos**
- **Atenciones hacia los clientes**
- **Nivel de complacencia**
- **Nivel de satisfacción de los públicos externos**
- **Actitudes de los públicos externos**

Anexo # 14

Imágenes del Pan American Club, actual Costa Sur.

