



UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS  
“Carlos Rafael Rodríguez”

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas.

**TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE  
LICENCIATURA EN COMUNICACIÓN SOCIAL**

**Título: Diagnóstico de Comunicación Organizacional en el  
Restaurante “Covadonga” de Cienfuegos**

**AUTOR: Gilberto Antonio Ulloa Ortega**

**TUTORAS: MSc. Blanca Elena Miranda Bacás**

**MSc. Teresa Fernández Hernández**

**Curso 2011-2012**



Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

**Declaración de Autoridad**

Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez” como parte de la terminación de los estudios en la especialidad de Licenciatura en Comunicación Social; se autorizó a que el mismo sea utilizado por las organizaciones e instituciones para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentada en evento ni publicada, sin la aprobación de la Universidad.

---

Firma del Autor

Los que abajo firmamos, certificamos que el presente trabajo ha sido revisado según acuerdo de la Dirección de nuestro centro y que el mismo cumple con los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, refiriendo a la temática señalada.

---

Información Científico Técnica

Nombre y Apellidos. Firma.

---

Computación

Nombre y Apellidos. Firma.

---

Firma del Tutor.



Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

**AVAL SOBRE TRABAJO REALIZADO.**

**1. AVALA.**

Maria del Carmen Sánchez Otero, Sub Directora Económica, de la Dirección Provincial de Comercio, Gastronomía y Servicios, Cienfuegos, cita en Calle 35 No. 5802 % 58 y 60 Cienfuegos.

**2. DATOS SOBRE ESTUDIO REALIZADO.**

**Título:** *Diagnóstico de Comunicación Organizacional en el Restaurante “Covadonga” de Cienfuegos*

**Autor:** *Gilberto Antonio Ulloa Ortega*

**Tutoras:** MSc. Blanca Elena *Miranda Bacás*.

MSc. Teresa Fernández Hernández.

**3. ACTUALIDAD.**

En la Empresa Provincial Especializa en Gastronomía y Mercaditos Cienfuegos como en otras entidades del país se ha desarrollado un constante y sostenido esfuerzo por consolidar la Comunicación Organizacional, como parte de la respuesta al Perfeccionamiento Empresarial en que se encuentra inmersa esta empresa, lo que no ha sido posible hasta el momento. De acuerdo con diversas verificaciones al Sistema de Comunicación realizadas a la entidad y dentro de ella a unos de los centros emblemáticos de la ciudad de Cienfuegos, se han detectado deficiencias que afectan su funcionalidad.

Por lo que se consideró imprescindible una proyección de trabajo para mejorar la gestión de la comunicación de esta unidad, con vistas a detectar fallas que ponen en peligro el correcto funcionamiento de la institución. Debido a la no adecuación de un sistema de comunicación integrador que le permita a la institución contar con un proceso preventivo para la obtención de resultados y de esta forma la toma de decisiones oportunas.

1. El análisis se realiza partiendo del interés de la Empresa Provincial Especializada en Gastronomía y Mercaditos de la provincia de Cienfuegos, por el incremento de las visitas de los clientes a la institución,
2. Caracterizar la gestión organizacional y de comunicación.
3. Aplicar un diagnóstico de comunicación, para la realización de un grupo de acciones estratégicas.

#### **4. ESTRUCTURA.**

La tesis está adecuadamente estructurada y balanceada según los requisitos necesarios para un trabajo de esta envergadura, respondiendo a los objetivos trazados, presenta una adecuada secuencia en la comprobación teórica – práctica de la idea a defender y da respuesta al problema planteado.

#### **5. NOVEDAD.**

**La novedad** de este estudio está en la necesidad de presentar a la institución los aspectos positivos así como las limitaciones del Sistema de Gestión de Comunicación que hasta ahora no había sido realizado.

Rediseñar este sistema de gestión en función de las acciones estratégicas recomendadas a la Empresa.

Es una contribución significativa al tratamiento y solución al asunto planteado, por cuanto no solo aborda elementos de gran importancia para la toma de decisiones relacionadas con la posibilidad de incidir sobre la disminución de las debilidades que tiene la institución y que afecta la comunicación.

Emite consideraciones objetivas que hasta el momento no han sido aplicadas. El autor hace uso apropiado y extenso del instrumental metodológico lo que redundará en un resultado debidamente fundamentado.

#### **6. VALOR CIENTÍFICO DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

Las conclusiones y recomendaciones acreditan el trabajo científico efectuado.

## **7. BIBLIOGRAFÍA.**

La bibliografía actualizada es amplia, actual y de fuentes autorizadas.

## **8. APORTE ECONÓMICO.**

El aporte económico es la vía para demostrar el Impacto Económico que tiene el resultado de la Investigación, mediante la aplicación de las recomendaciones efectuadas. El compañero laboró en la institución por un período de 3 meses en jornadas de ocho horas, para un total de **576** horas, con una tarifa diaria de \$2.30 y una cuantía de **\$1 324.80** además solicitó la colaboración de otra especialista por un período de 1.5 meses en jornadas de ocho horas, para un total de **384.2** horas, con igual tarifa diaria de \$2.30 representando una cuantía total de **\$883.66** El Impacto Económico está dado precisamente en que si no hubiera desarrollado él este tipo de Investigación en esta empresa, ellos hubieran tenido que contratar los Servicios de la Consultaría CANEC S.A. u otra entidad de terceros cuya tarifa horaria es de \$15.00, de ellos utilizar 4 Consultores en ese mismo horario de **2 288** Horas-Consultor, el Monto del gasto hubiera sido por **\$ 34 320.00.**

**IE= (\$2 208.46 – \$ 34 320.00) = \$32 111.54. El Impacto Económico y el Efecto Económico del 20% del Impacto ascendente a \$ 6 422.31 según Ley No.38 de 1982 de la ANPP y su DL-120/84.**

Certifica y Avala la misma,

---

Lic. Maria del Carmen Sánchez Otero  
Sub Directora Económica Sectorial  
Comercio,

---

José Roger Álvarez García  
Director Dirección Provincial de  
Gastronomía y Servicios



## **PENSAMIENTO**

Comunicar es algo más que hablar,  
es mucho más que decir,  
solo logra comunicar a quien se le escucha y no a quien se le oye.

Frank Bell



*Dedicatoria*

## **DEDICATORIA**

... A mis padres, Gilberto Ulloa y Gladis Ortega, a mi hermana Odalys Ulloa  
y a mis sobrinos Ricardo y Richard

... A mis amigas y amigos Ing. Teresa Fernández Gómez,  
Lic. Reginald M. Andrews, Dr. Yosvani González y Víctor Ortiz.

.... A mis compañeros de aula por brindarme su apoyo incondicional los 6 años de  
carrera, así como a mis profesores que supieron enriquecer mi nivel educacional y  
cultural con la máxima de nuestro apóstol, “Ser cultos para ser libres”



*Agradecimientos*

## **AGRADECIMIENTOS**

Quisiera agradecer a todas las personas que de una forma u otra han contribuido con su ayuda y sin la cual no hubiese sido posible la realización de este trabajo, en especial a mi hermanita del alma y compañera de estudios y trabajo,

Lidia Montes de Oca Suárez.

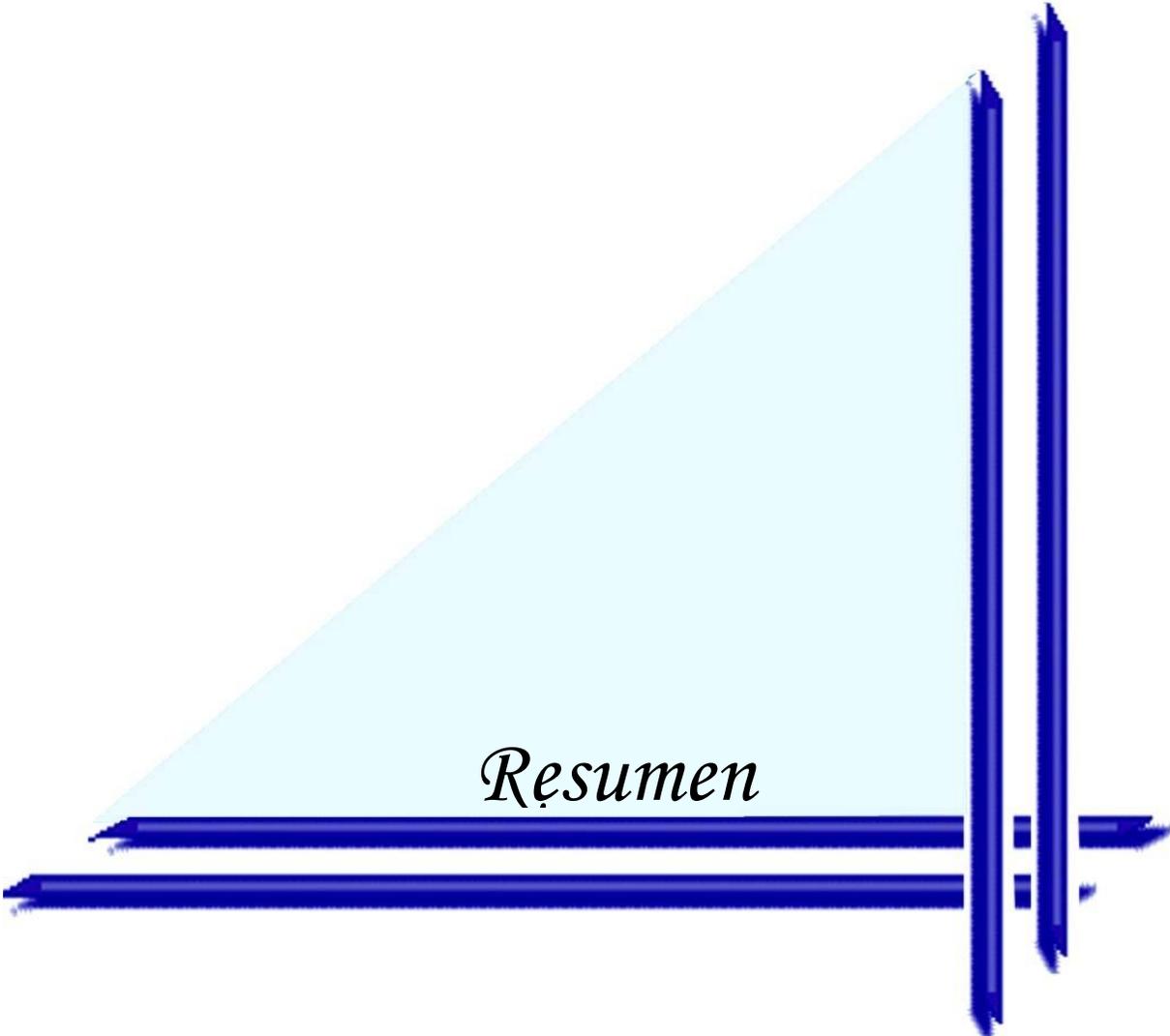
A mis Tutoras MSc. Blanca Elena Miranda Bacás  
y MSc Teresa Fernández Hernández

en fin a todas esas personas maravillosas que han estado cerca de mi, brindándome su tiempo, su apoyo, su ayuda y su esfuerzo en pos de hacer realidad este sueño;

A todos, de verdad, muchísimas gracias y mi agradecimiento eterno, ustedes forman parte de este logro.

Solo ustedes saben el sacrificio que he hecho por alcanzarlo;

Gracias por confiar en mí.



*Resumen*

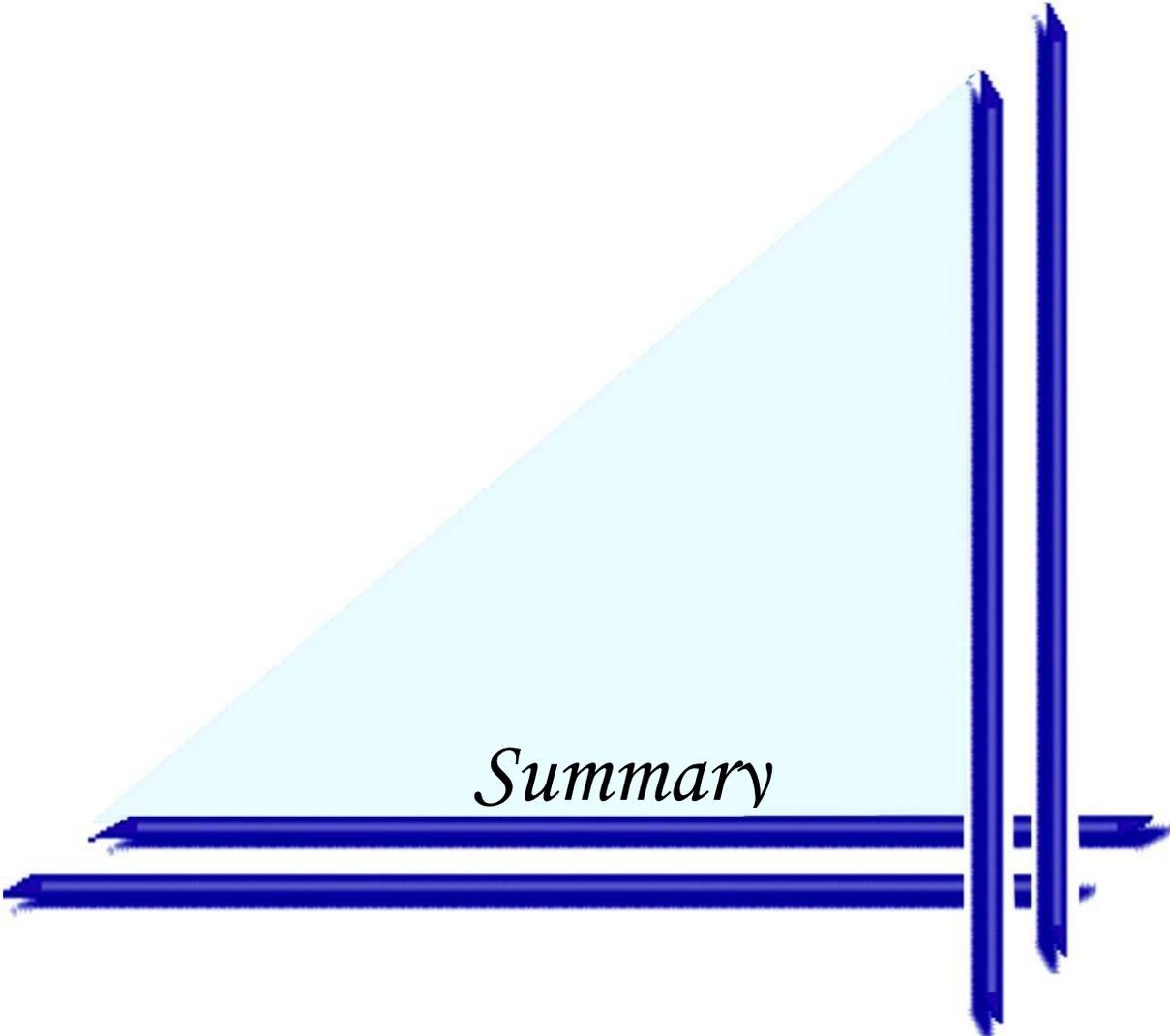
## **RESUMEN**

La presente investigación titulada Diagnóstico de Comunicación Organizacional en el Restaurante “Covadonga” de Cienfuegos, perteneciente a la Empresa Provincial Especializada en Gastronomía y Mercaditos, basó su estudio en un diagnóstico que permitió caracterizar la comunicación organizacional de la entidad; con la impartición de cinco talleres de comunicación a directivos y trabajadores que aportó conocimientos con el objetivo de poder instrumentar métodos y técnicas durante las diferentes etapas del diagnóstico, que permitieron conocer el comportamiento de la comunicación de los públicos internos y externos, y así determinar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que están presentes en la institución seleccionada.

La tesis está estructurada en tres capítulos, en el primero se hace un estudio del marco teórico, se estudian las organizaciones y su entorno, la comunicación organizacional y sus aspectos básicos, el diagnóstico de comunicación organizacional: caracteres esenciales, el estudio de casos de organizaciones institucionales desde la perspectiva de diagnóstico organizacional. En el segundo capítulo titulado diseño metodológico, se analiza el marco metodológico, su justificación, se realiza el diseño del estudio diagnóstico, la descripción de los métodos y técnicas empleadas, se hace una reflexión acerca de la utilidad del estudio diagnóstico, la responsabilidad del colectivo y directivos de la entidad Restaurante “Covadonga” de Cienfuegos. En el tercer capítulo se muestra el análisis de los resultados, tanto cuantitativo como cualitativo de los instrumentos aplicados.

Por último se llegan a conclusiones y recomendaciones que favorecen a la administración y ayudan en los procesos de comunicación para poder enfrentar la toma de decisiones en los momentos actuales.

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



*Summary*

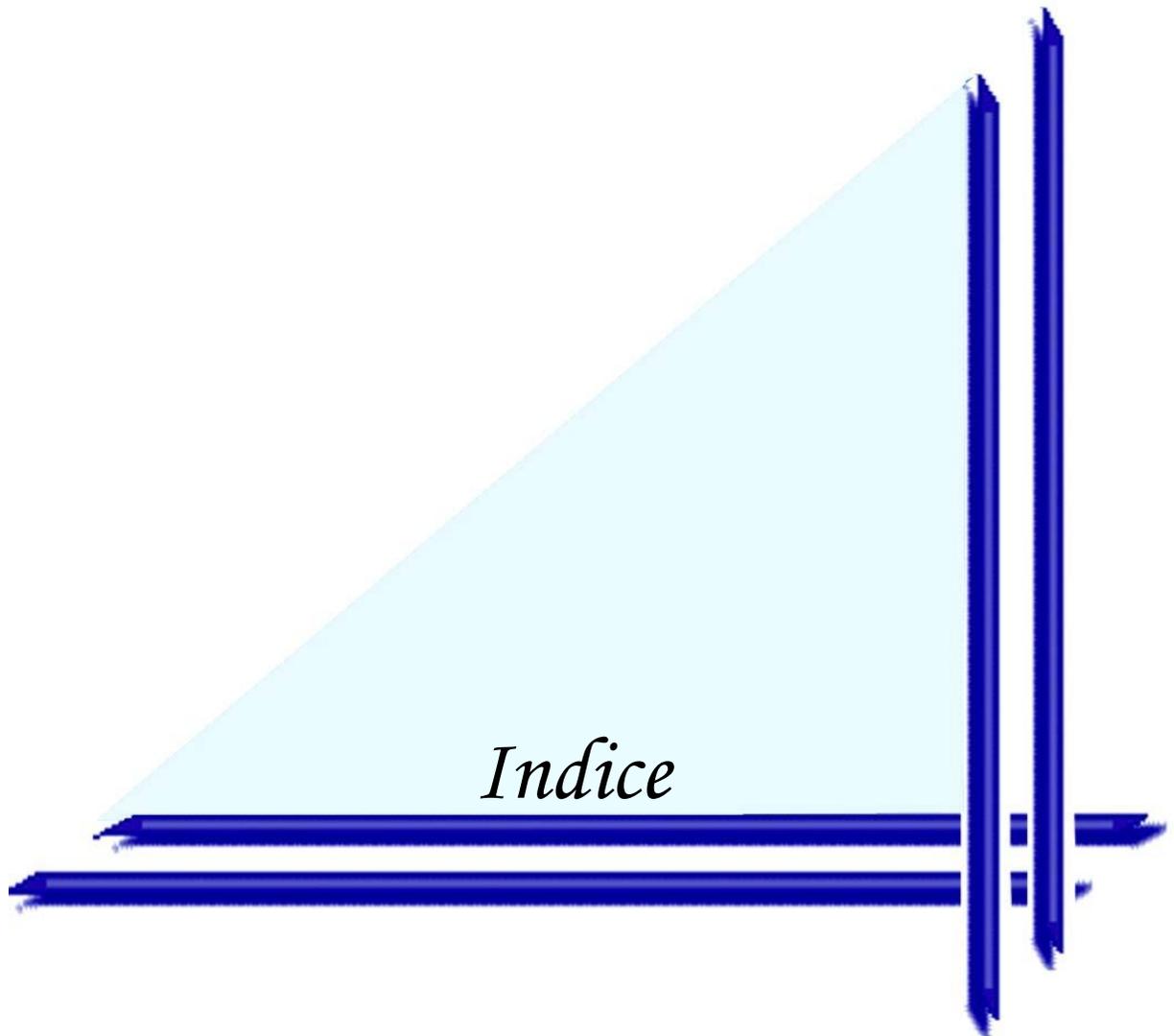
## **SUMMARY**

The present investigation titled Diagnosis of Organizational Communication in the Restaurant "Covadonga" of Cienfuegos, belonging to the Specialized Provincial Company in Gastronomy and Markets, it based their study on a diagnosis that allowed to characterize the organizational communication of the entity; with the to impart of five communication shops to directive and workers that it contributed knowledge with the objective of being able to orchestrate methods and technical during the different stages of the diagnosis that allowed to know the behavior of the communication of the internal and external publics, and this way to determine the weaknesses, threats, strengths and opportunities that are present in the selected institution.

The thesis is structured in three chapters, in the first one a study of the theoretical mark is made, the organizations and its environment, the organizational communication and their basic aspects, the diagnosis of organizational communication are studied: essential characters, the study of cases of institutional organizations from the perspective of diagnostic organizational. In the second chapter titled methodological design, the methodological mark, its justification, is analyzed he/she is carried out the design of the diagnostic study, the description of the methods and techniques employees, it is made a reflections about the utility of the diagnostic study, the responsibility of the community and directive of the entity Restaurant "Covadonga" of Cienfuegos. In the third chapter the analysis of the results is shown, so much quantitative as qualitative of the applied instruments.

Lastly they are arrived to conclusions and recommendations that favor to the administration and they help in the communication processes to be able to face the taking of decisions in the current moments.

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



## INDICE

	Página
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: PRESUPUESTOS TEÓRICOS.....	7
1.1 Las organizaciones y su entorno.....	7
1.2 Comunicación Organizacional. Aspectos Básicos .....	10
1.3 Diagnóstico de comunicación organizacional: caracteres esenciales .....	16
1.4 Estudio de casos de organizaciones institucionales desde la perspectiva de diagnóstico organizacional .....	19
Conclusiones del Capítulo .....	20
CAPITULO II: DISEÑO METODOLÓGICO .....	22
2.1 Marco Metodológico.....	22
2.2 Justificación .....	24
2.3 Caracterización de la Empresa .....	24
2.4. Diseño del estudio diagnóstico .....	29
2.5 Descripción de métodos y técnicas empleadas .....	30
2.6. Reflexiones acerca de la utilidad del estudio diagnóstico .....	33
2.7 Responsabilidad del colectivo y directivos de la entidad Restaurante “Covadonga” de Cienfuegos .....	34
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	36
3.1 Resultados generales del diagnóstico.....	36
CONCLUSIONES.....	48
RECOMENDACIONES.....	50
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	52
BIBLIOGRAFÍA.....	54



*Introducción*

## INTRODUCCIÓN

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

Algunos autores vinculan la comunicación organizacional con el área de intercambio de información. Para ellos la comunicación organizacional es “el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización” (Redding y Sanborn, 1964:35), o “es el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido” (Katz y Kahn, 1966). Para otros es sinónimo de comunicación oral directa, dentro de estructuras formales, comunicación interna tanto directa como mediática, formal o informal, o partiendo de un concepto más amplio, se habla de “todo proceso comunicativo de la organización, tanto interno como externo, formal o informal, directo o mediáticos” (Goldhaber, 1994).<sup>3</sup>

Otros especialistas conciben esta materia en estrecha relación con el campo de la cultura, haciendo énfasis en la vinculación de la comunicación con la capacidad de construcción de símbolos y valores de los públicos relacionados con la organización, “lo que nos conduce al estudio de la influencia de la comunicación en la cultura y el clima organizacional tanto desde el punto de vista interno como en su interrelación con el entorno” (Putnam, 1987).<sup>4</sup>

Si se incorpora el enfoque desde la dirección empresarial, hay quienes ubican a la comunicación organizacional en la esfera de la gestión o management, y la definen “como vector de competitividad de empresas e instituciones, en algunos casos con énfasis en la planificación al estilo de la mercadotecnia” (Noguero, 2000).<sup>5</sup>

Para Cuba desde el enfoque empresarial, puede convertirse en una oportunidad única, somos ricos en la diferencia, en la singularidad, en los valores de la cultura, en la alta preparación de nuestra gente y con experiencia en la planificación, todos estos factores deben convertirse en fuente importante para nuestras empresas, fortalezas que pueden contribuir a nuestro posicionamiento.

En la sociedad en que nos ha tocado vivir se ha puesto de manifiesto y se ha otorgado relevancia a la manera en que las organizaciones se comunican, tanto con su entorno como en su interior.

En la actualidad se ha ido desarrollando un mercado competitivo que ha llevado a la mayoría de las empresas a mejorar su relación comunicativa entre sus miembros, haciendo uso de estrategias o canales de comunicación, con el propósito de mantener actualizados a sus empleados acerca de los cambios que se realicen en la misma, esto con el propósito de mejorar o reforzar la comunicación institucional hacia su público interno y externo.

Desde la óptica del análisis organizacional, una organización la constituye todo aquello que permita distinguirla como singular y diferente de las demás. Se materializa a través de una estructura. Se define por los recursos de que dispone y el uso que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los objetivos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control.

Desde el año 2007 las empresa cubanas, con la aprobación del Decreto Ley 281<sup>6</sup>, reflexionan acerca de 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 de un enfoque sinérgico como conjunto de complejas variables que conforman estos procesos.

El Restaurante “Covadonga” perteneciente a la Empresa Provincial Especializada en Gastronomía y Mercaditos de Cienfuegos, no está ajeno a integrarse al Sistema de Perfeccionamiento Empresarial, y precisa conformar su Sistema de Comunicación.

Desde su creación esta institución ha tenido como objeto social prestar un servicio gastronómico de restaurante y bar, en los que se integra funcionalidad, valor estético y lo más genuino del Arte Culinario en la ciudad, destacándose por su especialidad, única de su tipo en el país.

#### **Antecedentes del estudio:**

Con las experiencias aportadas por autores foráneos y de las Universidades de La Habana, Villa Clara y Cienfuegos, se revisaron diferentes fuentes bibliográficas y trabajos investigativos, que servirán de referencia para este estudio, entre ellos el de Comunicación Organizacional (Irene Trelles Rodríguez, 2006)<sup>7</sup>.

El presente estudio constituye el primero que se realiza en el Ministerio de Comercio Interior de nuestra ciudad.

Para el desarrollo del mismo se plantea como **Situación Problemática:**

¿Cómo evaluar el proceso de la Comunicación Organizacional en el Restaurante “Covadonga” de Cienfuegos?

**Justificación del estudio:**

En la provincia de Cienfuegos en las organizaciones de Comercio Interior no existe un estudio diagnóstico de Comunicación Organizacional que permita fortalecer a las instituciones del sector, específicamente de la gastronomía para enfrentar los cambios actuales del modelo económico cubano y el surgimiento de las nuevas formas productivas del trabajo por cuenta propia, que nos enfrasca en una competencia al sector privado con el sector estatal, por lo que se determinó realizar un estudio diagnóstico del Restaurante “Covadonga” que nos sirva de base para la implantación del perfeccionamiento empresarial y su posterior generalización a todo el sistema en la provincia.

**Idea a Defender:**

El diagnóstico practicado a la comunicación organizacional del Restaurante “Covadonga” de Cienfuegos, implementado por etapas y sustentado en la aplicación de talleres, permitirá conocer la percepción que tienen los públicos internos y externos de la organización acerca del sistema de comunicación, lo que se convertirá en punto de partida para el diseño posterior de su perfil estratégico.

**Objetivo General:**

- Diagnosticar la comunicación organizacional en el Restaurante “Covadonga” de Cienfuegos.

**Objetivos Específicos:**

- Revisar las concepciones teóricas que se han suscitado en torno a la comunicación organizacional, particularmente lo referido al proceso de diagnóstico.
- Definir la metodología de análisis que permita diagnosticar el comportamiento de la comunicación organizacional en el Restaurante “Covadonga” de Cienfuegos con la instrumentación de los métodos y técnicas a aplicar durante las etapas del diagnóstico.
- Analizar los resultados del diagnóstico practicado a la comunicación organizacional en el Restaurante “Covadonga” de Cienfuegos.

**Tipo de investigación**

Aplicada, pues los propósitos y resultados están encaminados a la solución de problemas concretos, y a la toma de decisiones en la institución.

**Resultados a alcanzar**

La impartición de los cinco talleres con los temas de Comunicación Organizacional a dirigentes y trabajadores contribuirá a la comprensión de los mismos y ayudará con la aplicación de algunas técnicas, a la caracterización y realización del diagnóstico.

El **aporte práctico** de la investigación se centra en la posibilidad de que el Restaurante “Covadonga” de Cienfuegos pueda disponer de un diagnóstico de la comunicación organizacional en el que se identifican las fortalezas y debilidades de su sistema de comunicación, así como las implicaciones de las oportunidades y amenazas del entorno que se ciernen sobre él, a partir de lo cual la institución podrá posteriormente diseñar el perfil estratégico para la Comunicación Organizacional y el

Manual de Gestión de la Comunicación, que como exigencia legal plantea el Decreto – Ley 281 del 2007 a las empresas en perfeccionamiento.

El diagnóstico a la comunicación organizacional en el Restaurante “Covadonga” de Cienfuegos se estructura en: Introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

### **Estructura del trabajo**

Capítulo I: **Marco Teórico**. Los contenidos abordados se exponen de la siguiente forma: Las organizaciones y su entorno, comunicación organizacional. Aspectos básicos, diagnóstico de la comunicación organizacional: caracteres esenciales, estudio de casos de organizaciones institucionales desde la perspectiva del diagnóstico organizacional.

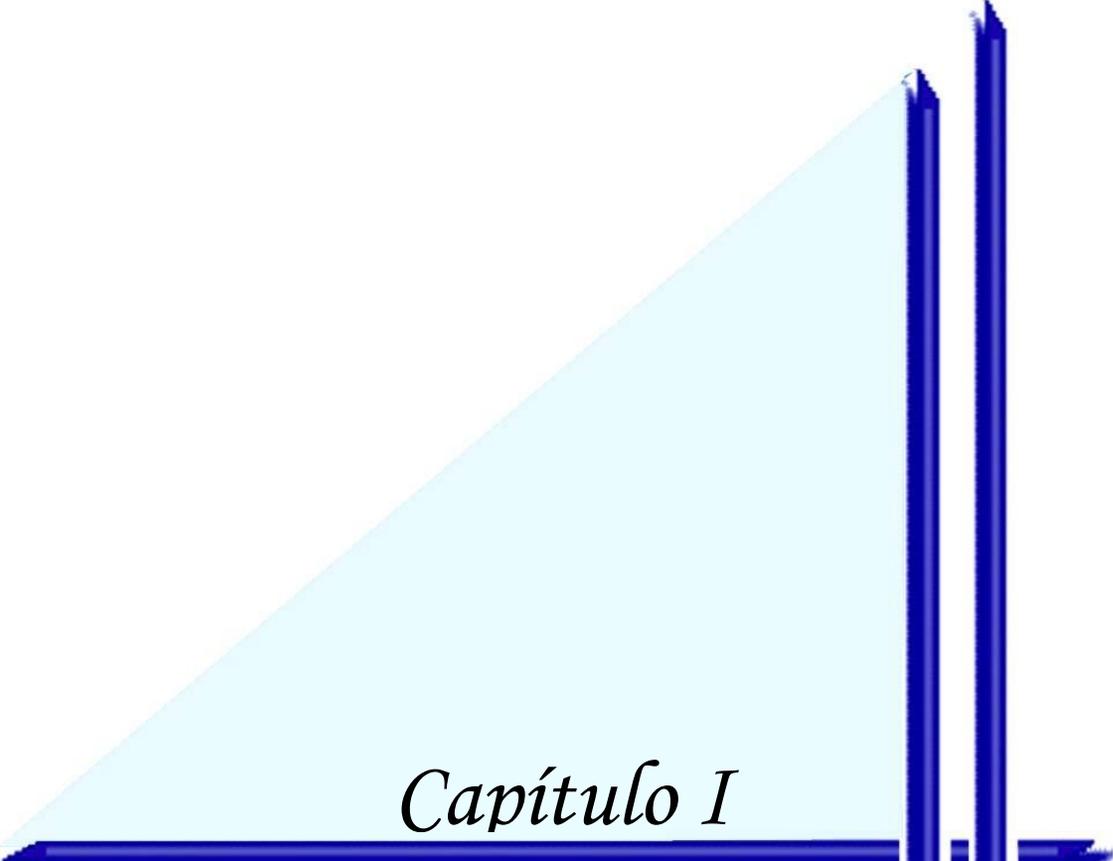
Capítulo II: **Metodológico**: Se fundamenta la metodología asumida, se hace referencia a la situación problemática, justificación del diagnóstico, los criterios de procesamiento, el tipo y diseño de la investigación, las técnicas y procedimientos utilizados en la investigación.

Capítulo III: **Resultados**. La información se organiza a través del resultado de la aplicación de los instrumentos en orden cualitativo y cuantitativo que responden a los objetivos propuestos en este estudio.

Se exponen las conclusiones, recomendaciones, bibliografías y anexos.

El principal aporte de este estudio diagnóstico radica en la caracterización de la comunicación organizacional del Restaurante “Covadonga” de Cienfuegos que nos permita implementar acciones por direcciones estrategias para eliminar o minimizar los problemas detectados.

Su impacto social estará reflejado en la gestión de la comunicación interna y externa y en el mayor aprovechamiento de la capacidad instalada de la institución. Su impacto económico se reflejará en el aumento de los ingresos de la institución pasado un tiempo.



*Capítulo I*

## **CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Las organizaciones y su entorno**

“Las organizaciones son sistemas abiertos por sus constantes interacciones con el medio ambiente, a través de personas que se comunican entre sí por signos verbales y no verbales formando grupos y una serie de valores compartidos que caracterizan la cultura, para lograr determinados objetivos” (Miranda Bacás, 2003:14.)<sup>8</sup>

En la medida que la sociedad ha ido avanzando y los entornos se han vuelto más exigentes para la prestación de las organizaciones, las que también, en su propia evolución han ido conformando estructuras internas cada vez más complejas, se reconoce con mayor énfasis el valor de los activos intangibles como vector de competitividad, dentro de éstos se ubica la gestión profesional de los procesos de comunicación en las organizaciones.

Para acercarse a estos procesos con fines de investigación no puede prescindirse del acercamiento teórico que tal fenómeno demanda, de ahí la necesidad de referir el origen y conceptualización de la Comunicación Organizacional como disciplina científica, los enfoques teóricos o perspectivas desde los cuales se ha abordado su estudio, las funciones que esta especialidad asume en el seno de las organizaciones y sus ámbitos de actuación, además de que se requiere particularizar en el aparatage categorial con el que se definen los componentes del sistema de comunicación: actores, mensajes y propósitos, canales y topologías.

Adentrarse en la producción teórica asociada a la Comunicación Organizacional no es suficiente para emprender su estudio, también se exige reflexionar acerca de cómo enfrentar su examen desde el diagnóstico como procedimiento e investigación adecuado para determinar las coherencias o incoherencias discursivas dentro de la organización.

### **Formas de clasificar las organizaciones**

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

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

### **Funciones**

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

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

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

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

Mediante la aplicación de esta disciplina se puede determinar el enfoque que recibe la comunicación en la organización, y cuales efectos produce la implementación de tal enfoque. Muy frecuentemente nos encontramos con la comunicación concebida –de facto, pues ni siquiera se tiene plena conciencia de esto como un fenómeno de generación espontánea, al cual no es necesario dirigir, al ser tan natural e inherente a todo ser humano. En tales casos cada área organiza sus acciones comunicativas de manera inconexa, sin coordinación entre sí, ni orientación central, lo que se revierte en incoherencia y hasta contradicción en el discurso, duplicación de esfuerzos y gastos innecesarios de recursos. Para ejemplificar, imaginemos una

hipotética situación en que la organización emita dos mensajes simultáneos, por áreas diferentes, y en uno se plantee la necesidad de reducción de plantilla por dificultades económicas, en tanto en el otro se promocióne una nueva línea que se emprenderá en virtud del floreciente estado de la empresa.

Se estudia el tipo de mensaje que la organización genera: si la atención se centra en los mensajes de tarea en detrimento de otro tipo de mensajes, como los de integración, destinado a promover la cohesión interna, o los de tema humano que promueven el sentido de pertenencia y la motivación.

Se investiga el funcionamiento de los flujos de comunicación: Si predomina la corriente vertical descendente, desde los jefes hacia los subordinados, o si se garantizan canales para hacer llegar a los niveles superiores interrogantes, dudas, sugerencias en torno a la manera de realizar las tareas orientadas, mediante el funcionamiento del flujo vertical ascendente; o si existe adecuado nivel de coordinación y buenas relaciones entre niveles homólogos, para abordar multilateralmente un problema, lo que se refleja en el flujo de comunicación horizontal, y si existe flexibilidad y dinamismo en la interrelación de los miembros de la organización, dado por el flujo transversal de comunicación.

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

### **Públicos**

Los públicos ante todo son grupos de personas definidos por un criterio de interés para la organización. De este modo existe ya una segmentación clara de acuerdo con el nivel de control sobre ellos, en tanto dominio por parte de la organización.

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

*Públicos internos: Los que están unidos por su integración a la organización y están bajo el control administrativo de su equipo directivo, del nivel medio, superior, empleados y las organizaciones políticas y de masas.*

*Públicos externos: Aquellos que se relacionan con la institución por intereses que lo movilizan a ellos. El equipo directivo puede negociar con mayor o menor fuerza, incluso influir, pero no decide en las políticas ni su comportamiento, por tanto quedan fuera del control de la institución.*

Se dividen en:

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

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

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

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

## **1.2 Comunicación Organizacional. Aspectos Básicos**

“La Comunicación Organizacional, como disciplina del campo de las ciencias sociales, centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre éstos y el público externo; fortalecer la identidad y mejorar el desempeño de las entidades” (Trelles Rodríguez, 2001: 6)<sup>9</sup>

Su objeto de estudio es precisamente la comunicación entre los hombres, que se encuentran interrelacionados en el logro de objetivos comunes, propio en las agrupaciones sociales.

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

### **Funciones de la Comunicación**

La unidad de la comunicación organizacional está dada por las funciones que realiza en la organización. Y como otros aspectos centrales de la materia, también está sujeto a debates cuales son en realidad las funciones de la comunicación organizacional, entre los especialistas que han tratado este tema, se cita a los especialistas comunicacionales Daniel Katz y Robert Kahn.

La tipología que proponen en cuanto a las funciones de la comunicación organizacional, se enmarcan en dos contextos diferentes: uno a nivel de organización, con las funciones de producción, mantenimiento, adaptación y dirección: y otro en el nivel de las relaciones interpersonales con funciones mas especificas, como instrucciones de trabajo, razones fundamentales del trabajo, procedimiento organizacionales e información para inculcar el sentido de la misión.

### **Comunicación interna y externa**

- Comunicación interna: Los procesos comunicativos que se relacionan en el interior del sistema organizativo constituyen la comunicación interna, que está dirigida a conseguir estabilidad en la organización con vistas al alcance de sus fines. Por medio de la comunicación se crea, se mantiene y transmite la cultura organizacional para así conseguir la socialización de los miembros. En esencia la comunicación interna refuerza las metas de la organización y los valores que se promueven en y para su obtención. Estos mensajes pueden adquirir la modalidad de intercambio cara a cara, colectiva y masiva (válido para

instituciones que están integradas por miles de empleados). Para ello se utilizan diversos soportes que conforman las vías o canales de comunicación, los que adquieren diversas formas expresivas: orales, audiovisuales, escritas.

- Comunicación Externa: Al estudiar la comunicación externa se puede ver a la organización como receptora o emisora de información con su entorno relevante. Mediante la comunicación externa el sistema institucional 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. La comunicación externa implica ubicar la armonización de los intereses comunes, así como los puntos de fricción potencial para orientar la relación entre la institución y los públicos, enfatizando las primeras y minimizando las segundas.

### **Comunicación formal e informal**

- Comunicación formal

Mensajes que se intercambian a través de los soportes o canales oficialmente destinados a ello. Al mismo tiempo, el contenido expresamente tiene carácter profesional.

La comunicación formal está muy bien definida es la que sigue las líneas del organigrama, dando una clara visión de las causas de traslado de información planeadas para la organización, en la medida en que las relaciones sociales se manifiestan y son resultado de los canales de comunicación existentes.

- Comunicación informal

Se refiere evidentemente a la comunicación que se desarrolla entre los miembros de la organización que no necesariamente están establecidas por la estructura formal y la jerarquía de la organización, sino que crece debido a la curiosidad de los miembros de la misma y la atracción interpersonal. En resumen, se relaciona con los mensajes espontáneos que intercambian las personas dentro y fuera de un ámbito formal.

### **Redes y flujos de comunicación**

Los mensajes que se generan en una organización se transmiten mediante diferentes flujos de comunicación y circulan en diversas direcciones en dependencia de quien inicie el mensaje y quien lo recibe. El camino que sigue este flujo de comunicación no es más que la red de comunicaciones, que puede surgir mediante el intercambio de información entre dos ó más personas en un ambiente determinado. Elementos como el contenido de los mensajes y la dirección del flujo, influyen sobre la naturaleza y extensión de la red.

Otra clasificación de mensajes:

- 1-Tarea (están relacionadas con aquellos productos, servicios o actividades que tienen una importancia específica para la organización, por ejemplo, mensajes para mejorar las ventas, los mercados, la calidad de los productos, etc.)
- 2- Mantenimiento (son mensajes con regulaciones que ayudan al desarrollo y consolidación de la empresa).
- 3- Humanos (se dirigen al elemento humano de la institución, donde se tienen en cuenta sus satisfacciones, actitudes y necesidades).

Goldhaber ha dividido la dirección de la red de comunicación en comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales. Las Comunicaciones descendentes van desde la máxima autoridad de la empresa hasta el nivel más bajo en la jerarquía, donde los mensajes de tarea y mantenimiento van a formar parte esencial en este tipo de comunicación. Las comunicaciones ascendentes se componen de “mensajes que fluyen desde los subordinados hasta los superiores y normalmente sirven para formular preguntas, recibir feedback o hacer sugerencias.” Goldhaber (1994:42). En este caso la comunicación emplea mensajes humanos o de integración que logra un efecto positivo en la moral y las actitudes del público interno, lo cual es muy importante, pues logra la identificación de los trabajadores con la organización. Por último, “las Comunicaciones horizontales se producen cuando los mensajes entre las personas fluyen a través de una interacción lateral u horizontal, siempre y cuando se encuentren en un mismo nivel jerárquico dentro de la misma institución”. (Citado por Goldhaber, Gerald M. p.114) en el libro “Comunicación organizacional.”. Gracias a este tipo de comunicación se logran resolver disímiles problemas que surgen en la institución producto de su mismo funcionamiento.

## **Cultura organizacional y Clima Organizacional**

### **Cultura Organizacional. Conceptos**

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

Davis y Newstrom: “ambiente de creencias, costumbres, conocimientos y practicas creadas por humanos...”

Ouichi, WG: Consta de una serie de símbolos, ceremonias, ritos y mitos que comunican al personal de la empresa, las creencias y valores más arraigados dentro de la organización.

Hellriegell, K: “Patrón de creencias y expectativas compartidas por los miembros de una organización” .Tomado de Organización Internacional del Trabajo. Manual de Consultoría Gerencial: Sistema de valores, creencias, tradiciones, y normas de comportamiento compartidos colectivamente, de forma única por un grupo particular de personas.”

Edgar SHEIN: Cultura Organizacional es un modelo de presunciones básicas que son inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, a ir aprendiendo a enfrentarse a su problema de adaptación externa e interna que hallan ejercido la suficiente influencia como para su considerada validez y su consecuencia ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

Los elementos que conforman el sistema cultural son: Las creencias, los valores, las manifestaciones culturales (Dentro de ellas están las conceptuales Simbólicas, Conductual, Estructurales, y las Materiales).

### **Niveles de la cultura**

Según Edgar Schein existen tres niveles de la cultura:

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

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

2. Valores: (Confrontables en el espacio físico y/o confrontable por consenso social). Aquí se relacionan aquellos aportes que realizan sobre todo líderes jerárquicos y que en caso de surtir efectos extienden un manto de aceptación sobre el personal.

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

### **Clima Organizacional**

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

El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ésta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen. Un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo.

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

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

### **1.3 Diagnóstico de comunicación organizacional: caracteres esenciales**

#### **La investigación social y el diagnóstico de problemas de la comunicación organizacional**

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

#### **Funciones Básicas**

##### **Descripción**

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

### **Explicación**

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

### **Diagnóstico de Comunicación organizacional**

Un diagnóstico es realizar una especie de fotografía respecto de un fenómeno, en este caso de la comunicación en la institución. Parto de axioma de que la comunicación existe en las organizaciones como un proceso inherente a la relación que establecen sus miembros para cumplir la misión del grupo formal (la organización), y que establece ellos con su entorno más allá de que esta sea o no gestionada en función de unos objetivos estratégicos.

*La importancia de un diagnóstico radica entonces en evaluar su estado con la finalidad de medir su correspondencia con los objetivos y el desarrollo organizacional o no, y en función de ello desarrollar una estrategia y acciones que permitan que los procesos comunicacionales se den de manera beneficiosas para la organización con y entre sus diversos públicos.*

*Una institución que desee planificar su presente y futuro debe desarrollar procesos de comunicación que apoyen estas acciones. Si los procesos actuales no se corresponden con esas aspiraciones, difícilmente podrá alcanzar las metas que se proponen. Es por ello que el diagnóstico es una herramienta que permite a la dirección de la institución conocer de donde se parte, que es lo que se ha alcanzado, cuales son las barreras que impiden o las facilidades que propician un desarrollo eficaz de la comunicación para conjugar su sistema en función de los objetivos, y metas de la institución. Un diagnóstico también nos permitirá evaluar los lugares que hoy realizan actividades de la comunicación en una institución.*

El diagnóstico de la comunicación permite encontrarse a la organización consigo misma; incluye un análisis de quien es, hacia donde va, con que cuenta para ello y que tiene que mejorar, desarrollar o crear para lograr esas metas.

Este proceso reflexivo a nivel organizacional obliga a replantearse a la organización su proyecto, en caso de las empresas, el empresarial. De esa forma permite ubicar la gestión de la comunicación bajo una misma filosofía empresarial con metas propias, integrando, coordinando y optimizando todos los mensajes que se generan desde las diversas áreas de organización hacia los públicos con los que ellas se relacionan para el desarrollo y cumplimiento de las metas organizacionales. En ese caso ya cada uno de los mensajes emitidos por las áreas cumple, al decir de Capriotti, una (función de apoyo y reafirmación de las demás).

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

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

Proporciona información confiable acerca de los procesos de comunicación que tienen lugar en el interior de la institución.

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

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

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

#### **1.4 Estudio de casos de organizaciones institucionales desde la perspectiva de diagnóstico organizacional**

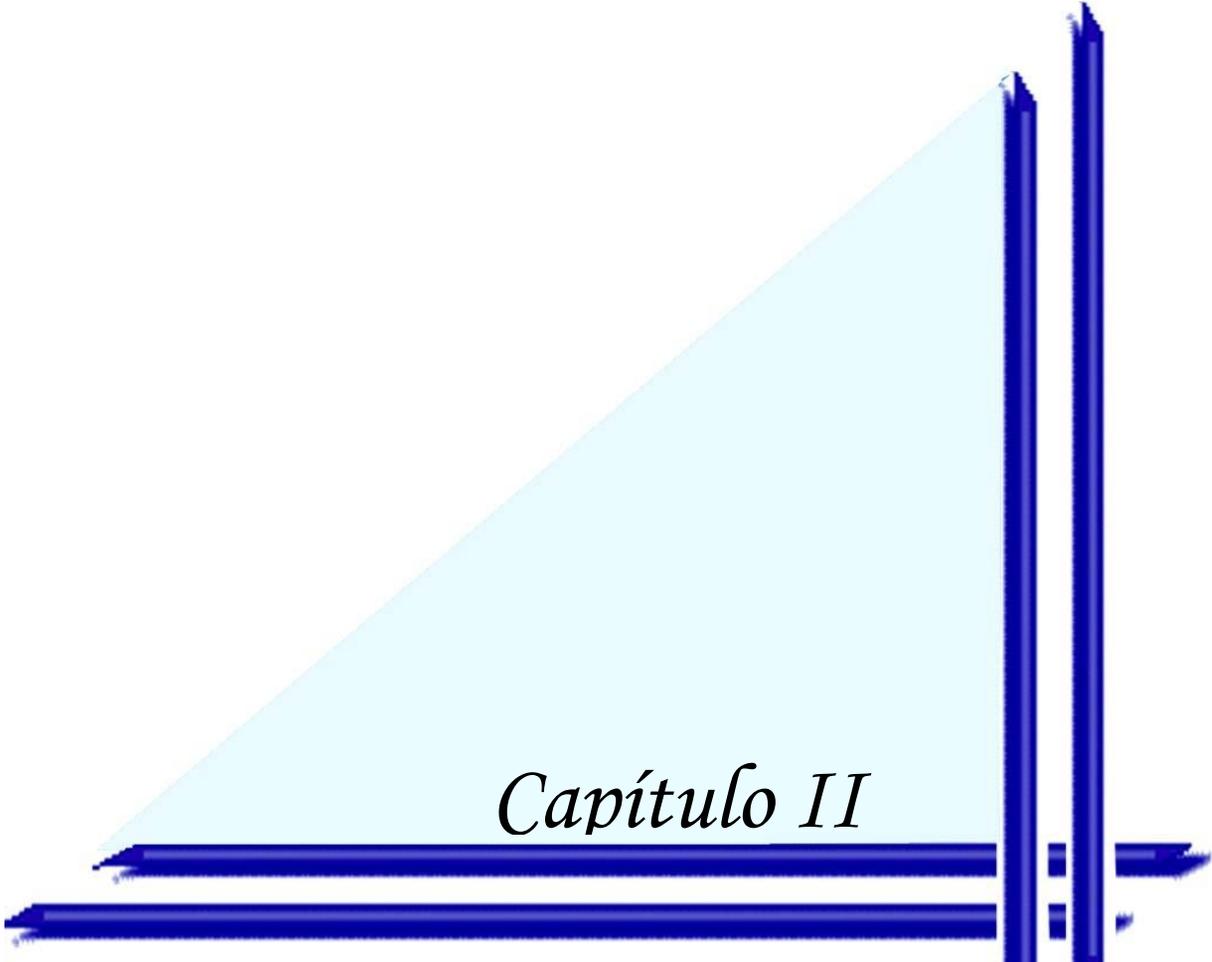
El diagnóstico organizacional constituye una fase necesaria de los programas de desarrollo de las organizaciones laborales. Consiste en una descripción detallada del estado actual de la organización y la dinámica de su posible desarrollo, refleja problemas, insuficiencias, virtudes, cualidades, en fin,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

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

#### **Conclusiones del Capítulo**

La revisión bibliográfica y documental nos ha permitido conocer que:

- La comunicación organizacional centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre éstos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución, y el fortalecimiento de su identidad.
- La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, costumbres, tradiciones y creencias.
  - Entre los elementos que conforman el sistema cultural están: Las creencias, los valores, las manifestaciones culturales. .
- El clima organizacional, es la expresión personal de la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, apertura, satisfacción con su trabajo, con su salario, entre otros.
- Todos los aspectos antes mencionados fueron abordados en los talleres desarrollados con dirigentes y trabajadores de la institución con el fin de poder aplicar los instrumentos necesarios para la realización del diagnóstico de la comunicación institucional en el Restaurante “Covadonga” de Cienfuegos.



*Capítulo II*

## **CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO**

### **2.1 Marco Metodológico**

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

Unido a estas circunstancias generales el interés originado por la necesidad de instaurar el sistema de comunicación empresarial en las organizaciones cubanas en perfeccionamiento, a raíz de la emisión del Decreto Ley 281 del 2007 del Comité Ejecutivo de Consejo de Ministros relativo a la continuidad del perfeccionamiento de la dirección y la gestión empresarial estatal cubana, ha propiciado un entorno muy favorable para socializar la producción teórica relativa a la Comunicación Organizacional e introducirla en la praxis comunicativa de dichas entidades.

En un acercamiento al problema estudiado, por experiencia del autor y el desempeño laboral y previa aplicación de los instrumentos de investigación, se pudo establecer la siguiente:

#### **Situación Problemática:**

- El restaurante “Covadonga” de Cienfuegos, no cuenta con un estudio de diagnóstico sobre Comunicación Organizacional.
- No existe un Manual de Comunicación, por lo que los flujos ascendentes y descendentes se desconocen, así como el tratamiento a seguir con los públicos externos e internos.

- Desconocimiento de las fortalezas y oportunidades, así como de las amenazas y debilidades.
- No existe un plan de acciones para implementar las prioridades y metas de la entidad.

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

### **Problema Científico**

¿Cómo evaluar el proceso de la Comunicación Organizacional en el Restaurante “Covadonga” de Cienfuegos?

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

**El campo** lo constituye el diagnóstico del proceso de Comunicación Organizacional en el restaurante “Covadonga” de Cienfuegos.

### **Objetivo General:**

- Diagnosticar la comunicación organizacional en el Restaurante “Covadonga” de Cienfuegos.

### **Objetivos Específicos:**

- Revisar las concepciones teóricas que se han suscitado en torno a la comunicación organizacional, particularmente lo referido al proceso de diagnóstico.
- Definir la metodología de análisis que permita diagnosticar el comportamiento de la comunicación organizacional en el Restaurante “Covadonga” de Cienfuegos con la instrumentación de los métodos y técnicas a aplicar durante las etapas del diagnóstico.

- Analizar los resultados del diagnóstico practicado a la comunicación organizacional en el Restaurante “Covadonga” de Cienfuegos.

Para dar respuesta al Problema Científico, se plantea como:

**Idea a Defender:**

El diagnóstico practicado a la comunicación organizacional del Restaurante “Covadonga” de Cienfuegos, implementado por etapas y sustentado en la aplicación de talleres, permitirá conocer la percepción que tienen los públicos internos y externos de la organización acerca del sistema de comunicación, lo que se convertirá en punto de partida para el diseño posterior de su perfil estratégico.

Como **Aporte práctico**, el restaurante “Covadonga” de Cienfuegos contará con un diagnóstico de la caracterización de la Comunicación Organizacional.

**2.2 Justificación**

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

**2.3 Caracterización de la Empresa**

La Empresa Provincial Especializada en Gastronomía y Mercadito de Cienfuegos fue creada el 24 de Junio e 1999 y entro en vigor el 1ro. de enero del año 2000 mediante Resolución No. 47 del Presidente del Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular de Cienfuegos en la provincia de Cienfuegos, con domicilio legal en Ave. 62 No. 3310 entre 33 y 35 municipio Cienfuegos, provincia Cienfuegos Código 316.1.12170, y con cuenta bancaria para sus operaciones a nombre de Empresa Provincial Especializada en Gastronomía y Mercaditos de Cienfuegos No. 0648201256000813 en moneda nacional y en pesos convertibles, opera de manera centralizada mediante la cuenta denominada Empresa Provincial Especializada en Gastronomía y Mercaditos de Cienfuegos.- Cuenta General No. 026628 habilitada en el Banco Financiero Internacional (BFI) y Licencia Especifica No. 0648201256000813 expedida por el Banco Central de Cuba a nombre de la Empresa Provincial Especializada en Gastronomía y Mercaditos de Cienfuegos y Código NIT 02000610411.

Esta Empresa surgida de la necesidad de autorizar la creación, traspaso, fusión y extinción de las empresas, uniones de empresas y cualquier otro tipo de organización económica o unidad Presupuestada, oído el parecer de los Ministerios de Finanzas y Precios, de Trabajo y Seguridad Social, de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente y de otros organismos, según corresponda, conforme a lo dispuesto en el inciso 7 del Apartado Segundo del Acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, de 25 de noviembre de 1994 para el control Administrativo Acuerdo No. 2818, apartado de conformidad con las Disposiciones Finales Sexta y Séptima del Decreto-Ley No. 147 de la Reorganización de los Organismos de la Administración Central del Estado, del 21 de Abril de 1994.

El Objeto Empresarial es el documento rector único que define las transacciones de carácter económico que la empresa esta autorizada a realizar en el país y su aprobación se realiza por el Ministerio de Economía y Planificación, a propuesta de los Organismos de la Administración Central del Estado o los Consejos de la Administración Provincial o los Jefes de otras entidades nacionales, según la política general para los objetos empresariales de las empresas estatales aprobadas por el Grupo Gubernamental de Perfeccionamiento Empresarial de 13 de junio de 2002.

El Objeto empresarial de la Empresa Provincial Especializada en Gastronomía y Mercadito de Cienfuegos, subordinada al Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular de Cienfuegos, por el siguiente.

- Realizar el Comercio Minorista de Alimentos, Bebidas Alcohólicas y refrescantes a precios diferenciados, así como servicios gastronómicos en pesos moneda nacional.
- Realizar ventas mayoristas de productos a las entidades del comercio minorista y la gastronomía en pesos moneda nacional para su venta a precios diferenciados en lugares donde no existan unidades de la cadena.
- Ofrecer servicios gastronómicos y de alimentación a través del Sistema de Alimentación a Terceros en pesos moneda nacional.
- Brindar servicios gastronómicos y de alimentación ligera a través de las unidades habilitadas al efecto en pesos moneda nacional.
- Producir mediante los Centros de Elaboración productos con destino a las unidades vinculadas al sistema del Comercio y la Gastronomía.
- Brindar servicio de alojamiento y recreación en pesos Moneda Nacional.
- Ejecutar trabajos de mantenimiento constructivo y reparación de equipos a las entidades del sistema del comercio y a terceros en pesos moneda nacional.

### ***Misión***

La misión de la Empresa Provincial Especializada en Gastronomía y Mercaditos Cienfuegos, es dar cumplimiento a la Política Comercial del País, con el fin de satisfacer las necesidades crecientes de la población ofertando un servicio de calidad, contribuyendo al saneamiento de las finanzas y permitiendo un incremento de la utilidad para desarrollar nuevas inversiones, garantizando un mejor servicio al cliente.

### ***Visión***

La visión de la Empresa Provincial Especializada en Gastronomía y Mercaditos Cienfuegos, es la de ampliar sus capacidades en el servicio, llegar al perfeccionamiento con un equipo de control y trabajo altamente capacitado, la asimilación de tecnologías de avanzada, con el desarrollo del diseño y la calificación de los trabajadores y cuadros de dirección lograr calidad

y competitividad de los bienes de consumo que oferta, lo que unido a eficaces estrategias comerciales alcanzar el liderazgo en el mercado interno.

### **Caracterización del Restaurante “Covadonga”**

#### **Algunos datos de su historia**

El Restaurante “Covadonga” perteneciente a la Empresa Provincial Especializada en Gastronomía y Mercaditos de Cienfuegos, inició sus actividades a mediados de la década del 20 en el pasado siglo, como un espacio para la oferta de un servicio especializado en: **Paella cienfueguera, pescados y mariscos**, acompañados de los servicios de bar, convirtiéndose desde entonces en uno de los lugares más emblemáticos y visitados por la población Cienfueguera y de otros lugares del país y el mundo.

El mismo está estructurado por una entrada principal que da acceso al Lobby Bar Bahía, con banquetas, mesas y sillas, decorado con una foto de valor histórico del Comandante en Jefe Fidel Castro con María Covadonga propietaria del inmueble en ese momento, la misma fue realizada durante su entrada a Cienfuegos el 6 de enero de 1959 en su recorrido que lo llevó de la histórica Santiago de Cuba a La Habana, también esta área de la institución cuenta con pinturas que la tipifican, un salón para brindar el servicio de restaurante de 18 mesas para 74 plazas agrupadas (en dos, cuatro, seis y ocho comensales), y una parrillada con capacidad para 32 usuarios. (Ver Anexo 8)

Por ser sus ofertas de agrado de la población ha contribuido a estabilizar su posicionamiento, a través del público que habitualmente concurre a él, resulta más adecuado ofrecer sus servicios en horario de almuerzo y comida acompañado de una animación cultural en vivo. Otro aspecto diferenciador, es el entorno físico-geográfico en que se enmarca la instalación, por la hermosa visual que se ofrece, al estar situado a la izquierda de la península de Jagua, y a la derecha del Castillo de Valle y ser un circuito de alta afluencia de turismo nacional e Internacional. Por su historia se ha convertido en uno de los lugares más visitados por personalidades, entre las que se han destacado: Fidel Castro Ruz, Comandante en Jefe, Gilberto Smith Duquesne Presidente vitalicio de la Asociación Culinaria de la República de Cuba, figuras de la cultura: Esther Borjas, Zaida del Río, Verónica Lín., Rosita Fornés, el Jilguero de Cienfuegos, Rafael Lay (padre e hijo), Frank Fernández, Daysi Granados,

Tito Nieves, Celina González, Lázaro García, Los hermanos Novos entre otros así como los ex ministros del Ministerio de Comercio Interior Vila Sosa, Bárbara Castillo, Marino Murillo Jorge, Jacinto Angulo Pardo y la actual Ministra Mary Blanca Borrego y personalidades políticas, del Estado y el Gobierno de Cuba.

La institución está compuesta por 42 trabajadores, que representan el 100% del total de sus miembros. A continuación presentamos la descripción socio demográfica de la organización: laboran 25 hombres que representan el 60% y 17 mujeres que representan el 40%, la Edad promedio: 44,04 años, la Experiencia laboral promedio: 21,4 años, la Experiencia en el puesto actual promedio: 13,9 años. El organigrama de la institución (Ver Anexo 1).

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

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

**Valores Compartidos por los trabajadores de la institución:**

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

**Objetivos Estratégicos:**

- 1- Garantizar un servicio gastronómico de excelencia en la modalidad de restaurante, bar y parrillada durante todo el año.
- 2- Cumplir con el plan de ingreso en moneda nacional y divisa diariamente, desglosado por conceptos.
- 3- Cumplir con los parámetros de calidad aprobados según las normas cubanas ISO-900.
- 4- Desarrollo del movimiento del Fórum de Ciencia y Técnicas que permite garantizar estabilidad en los parámetros técnicos de la institución.

Este restaurante forma parte de la red de centros emblemáticos de la ciudad, opera en moneda nacional y divisa. Otros datos que caracterizan la institución.(Ver Anexo 11)

## 2.4 Diseño del estudio diagnóstico



- Matriz DAFO



Planteamiento de la estrategia de comunicación  
para el Restaurante “Covadonga”

## 2.5 Descripción de métodos y técnicas empleadas

Se utilizaron diferentes métodos y técnicas que permitieron ordenar de forma lógica, el objetivo del estudio.

Del nivel teórico: Se utilizó el método:

- Analítico- sintético: Se empleo el análisis bibliográfico y documental, libros de textos, Archivos de la Institución que permitieran aplicar el análisis e interpretar los datos empíricos encontrados así, como formular las principales regularidades del objeto de estudio.

- Deductivo-Inductivo: Se realizaron los análisis de lo general a lo particular tomando los conceptos generales y desglosándolos hasta nivel de institución.

- Histórico- Lógico: Permitió fundamentar con sentido historicista los principales aspectos de la investigación desde lo universal hasta lo local.

Del nivel Empírico:

**Técnicas cualitativas:** Observación, entrevista a profundidad y revisión documental.

- Observación: Referido a un período de relación social intensiva, donde se recopilan datos en forma sistemática y sin que se note la presencia del observador, requiere de habilidad, con el objetivo de registrar todo lo que sucede. Para el análisis de los diferentes comportamientos de los públicos internos y externos.

- Revisión documental: Abarca la selección, evaluación y definición del tema; la confección de la guía temática; la recopilación y evaluación de fuentes, la recogida de información; el análisis e interpretación de los datos y la elaboración y redacción del informe de investigación. Revisión bibliográfica apoyada fundamentalmente en los criterios de autores expertos en los temas de comunicación organizacional.

- Entrevista en profundidad: Es una forma de comunicación en la cual las personas manifiestan oralmente y a través de una relación interpersonal, sus opiniones, creencias, sentimientos, puntos de vista, actitudes y conductas . Se aplicó a la administración de la organización, públicos internos y externos.



**Técnicas cuantitativas:** Encuestas.

- Encuestas: Brindan aportes para la obtención de la información. Estas fueron de gran utilidad ya que estuvieron basadas en la declaración de preguntas y respuestas. Para grado de satisfacción de clientes.

Método: Estadístico-Matemático: Se emplea Microsoft Excel para el análisis e interpretación de los datos obtenidos como resultado de métodos empleados.

Método de triangulación: observando el mismo fenómeno o conjunto de fenómenos desde diferentes técnicas con el fin de aumentar la fiabilidad del fenómeno observado.

Procedimientos utilizados:

Primeramente el autor se dirigió a la Empresa Provincial Especializada en Gastronomía y mercaditos de Cienfuegos con el objetivo de informarse con Directivos y especialistas en el tema sobre diferentes aspectos relacionados con la actividad de restaurantes en el territorio. Se procedió a identificar la institución objeto de estudio. Para realizar el diagnóstico se escogió como institución al Restaurante “Covadonga” de Cienfuegos, se establecen los criterios para la selección del grupo de estudio a fin de que se correspondan con el paradigma metodológico de la investigación.

Durante el trabajo de campo, la aplicación de los instrumentos siguió la siguiente secuencia:

- Se impartieron talleres de comunicación, por espacio de cinco semanas con 20 horas de duración a trabajadores y dirigentes del Restaurante “Covadonga” de Cienfuegos, aplicándose la técnica prevista (entrevistas) para la obtención de la información necesaria.
- Previo al desarrollo de cada tema se dedicaron 15 horas de observación, con el fin de conocer las principales debilidades que presenta la institución y poder enriquecer el desarrollo de los encuentros.
- En el trabajo de campo se desarrolló la revisión documental, así como la aplicación de encuestas a 200 clientes en ese período.
- Estos talleres se realizaron para que los trabajadores y dirigentes de dicho restaurante conocieran la importancia de la comunicación institucional y las ventajas que traería el diagnóstico.

- Se culminaron los encuentros con la entrega de certificados a los participantes. Estuvieron además dirigentes, especialistas de la Empresa y representantes de la Universidad. (Ver Anexo 9 y 10) Fotos de la clausura y Certificado.

La **población** está integrada por trabajadores, directivos y clientes.

La **muestra** está compuesta por diecisiete trabajadores y directivos, y doscientos clientes para un total de doscientos diecisiete personas.

La selección de la muestra se hizo por la técnica probabilística no intencional.

El **tipo de investigación** que se presenta es Estudio de Caso. Siguiendo la metodología de teóricos como Stake, (1994), Stenhouse, (1990) y García Jiménez (1991) citados por Armando Alonso Álvarez

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

- Diagnóstico: Constituye una fase necesaria de los problemas de desarrollo de las organizaciones laborales. Consiste en una descripción detallada del estado actual de la comunicación institucional en el restaurante “Covadonga” de Cienfuegos.
- Comunicación Organizacional: Se refiere a los flujos de Comunicación externa e interna y ascendente y descendente en el restaurante “Covadonga” de Cienfuegos.

La población está compuesta por todo su público interno. La selección de los subgrupos de la población que conformarán las muestras estará en correspondencia con lo que se pretende lograr en cada momento en el diagnóstico. La selección de los sujetos se realizó por su capacidad de brindar información que tribute al diagnóstico.

Se realizó un muestreo probabilística estratificado, para determinar el número de administrativos y representantes de cada área.

Para evaluar el flujo de Comunicación entre los distintos grupos de públicos, el clima interno y la Gestión de los Recursos Humanos se realizaron entrevistas al 40% de los trabajadores de la institución. Se profundizó en el análisis funcional interno de la organización mediante el método de la Observación y entrevista al técnico de gestión económica de la Institución.

Se aplicó una encuesta de satisfacción a 200 clientes de un total de visitantes en el periodo evaluado de 528 para el 38% de los públicos externos, por espacio de dos meses, los viernes, sábados y domingos como los días de más afluencias, para un 30% de ocupación diaria, estos públicos son los que consumen específicamente el producto en el área del salón.

Se verificó el conocimiento que tienen los mismos sobre los servicios y productos que brinda el restaurante “Covadonga” de Cienfuegos. Además se conoció a través de la observación el papel que juegan los proveedores principales con la estabilidad y calidad de los abastecimientos.

## **2.6 Reflexiones acerca de la utilidad del estudio diagnóstico**

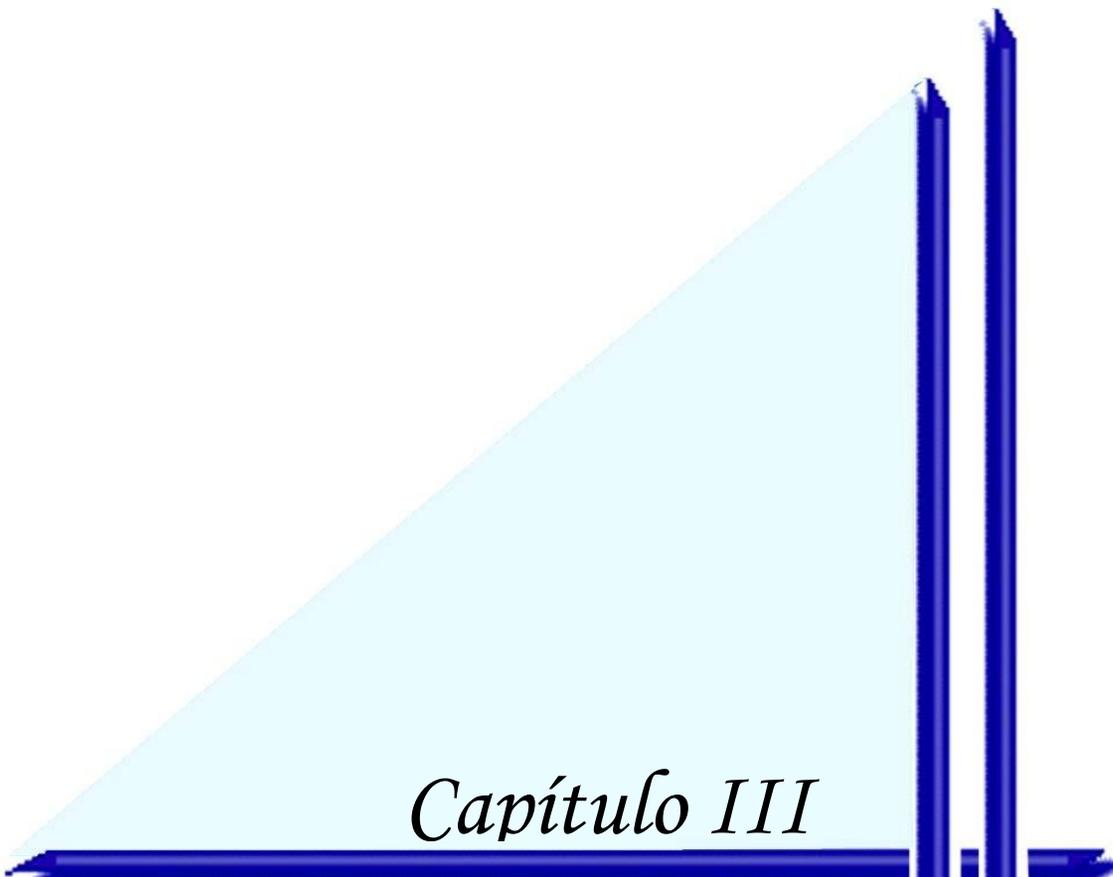
Un diagnóstico de Comunicación organizacional en el restaurante “Covadonga” de Cienfuegos permitirá proyectar el camino a seguir por la organización para lograr los objetivos que se propone, planificándose las acciones a seguir sobre la base de las fortalezas y debilidades identificadas en la organización.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

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

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

## **2.7. Responsabilidad del colectivo y directivos de la entidad Restaurante “Covadonga” de Cienfuegos**

Un diagnóstico de comunicación organizacional en el restaurante “Covadonga” de Cienfuegos busca prevenir que los problemas ya existentes hagan crisis, la investigación posibilita, precisamente, evitarlos en gran medida al permitir tomar decisiones derivada de datos reales; de hechos, cifras y conclusiones obtenidas de la realidad y comprobadas, los trabajadores y directivos de la institución, asumirán el compromiso de trabajar en función de aprovechar las fortalezas que le brinda la misma, elaborar una estrategia que dé respuesta a la solución de las debilidades detectadas y así poder asumir la competencia del mercado que está presente en instituciones del mismo tipo tanto del sector privado como el estatal.



*Capítulo III*

## CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### 3.1 Resultados generales del diagnóstico

Durante el trabajo de campo la aplicación de los instrumentos siguió la siguiente secuencia:

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

Exponemos a continuación los resultados de las técnicas aplicadas.

Mediante la **observación** se constató que el Restaurante “Covadonga” trabaja por lograr la excelencia de los servicios gastronómicos con una buena armonización entre las áreas de resultados claves, para lo cual es imprescindible un correcto flujo de los mensajes y comprensión de los mismos y la correcta utilización de los canales de comunicación.

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

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

### **Principios Básicos**

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

**El concepto de servicio** se puede entender como:

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

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

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

### **Restaurantes**

Son establecimientos gastronómicos que ofertan una amplia variedad de alimentos elaborados, incluyendo bebidas, dentro de un ambiente que contribuye al esparcimiento y la recreación, donde los clientes son atendidos en las mesas por un personal con la adecuada calificación interactuando la comunicación entre los públicos internos y los públicos externos, lo cual permite interrelacionarse las necesidades de la alimentación con el disfrute de comodidades. Se caracteriza por poseer mesas con sillas. (Ver Anexo 6 y 7)

Además se conoció a través de la observación el papel que juegan los proveedores principales con los que prestan servicios a la institución y los que abastecen de productos en cuanto a estabilidad y calidad.

El papel de los proveedores se hace imprescindible por que sin ellos sería imposible satisfacer gustos y preferencia de esos clientes que eligen utilizar los servicios de la institución y lograr resultados positivos en la implementación de las Estrategias planificadas, por lo que la comunicación entre los mismos y la institución es de gran importancia.

Dentro de los principales proveedores que sirven de soporte a la gestión de la institución se encuentran: Empresa Eléctrica, Acueducto y Alcantarillados, Mayorista de Productos Alimenticios, Empresa Pesquera, Combinado Cárnico, Empresa de Bebidas y Refrescos, Acopio, Distribuidora de Combustible, Combinado Lácteo, Industria Alimenticia.

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

Se constato irregularidades en el servicio por parte de los suministradores, por ejemplo: La Distribuidora de Combustible genera a veces interrupciones en el servicio al no situar el producto en el tiempo establecido (gas licuado), la Empresa Pesquera no oferta los productos del mar que se utilizan en el plato insignia de este restaurante (paella cienfueguera) con la calidad establecida, el Combinado Cárnico presenta irregularidades con la entrega de sus productos en tiempo (jamón, cerdo), en ocasiones incumple la cifra pactada, existen también irregularidades en el suministro de agua, entre otras dificultades que inciden en el buen funcionamiento de la institución, con estos ejemplos se ilustra las dificultades que presenta el restaurante para su funcionamiento y un correcto cumplimiento de su misión, para ejemplificar la incidencia de estos incumplimiento a continuación se hace referencia a la situación financiera de la institución en el primer trimestre de este año 2012 y un análisis comparativo por meses y por conceptos.

### **Situación financiera de la Institución**

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

Conceptos	REAL ENERO	REAL FEBRERO	REAL MARZO
Comestible	163802.00	147737.00	147694.90
Cerveza	61588.00	53706.00	35258.00
Bebidas alcohólicas	17459.00	13424.00	14983.00
Bebidas no alcohólicas	23250.00	19323.00	18432.00

Diagnostico de la Comunicación Organizacional en el Restaurante “Covadonga” de Cienfuegos

Cigarros y tabaco	13517.00	63460.20	79094.00
otros	1166.00	1093.90	1247.50
Total de Ventas	280782.00	298744.10	296710.50

De acuerdo a los resultados que muestran los números, la institución en el período analizado del primer trimestre, viene mostrando un retroceso en su principal concepto que son los comestibles debido a la poca afluencia de clientes, fundamentalmente por los altos precios y la disminución en la calidad de los productos ofertados, debido a que los suministradores no cumplen con las entregas pactadas y se han encarecido los precios mayoristas que ha obligado a subir los precios de los platos ofertados, lo mismo sucede con la cerveza que ha sufrido una disminución en sus ventas por déficit en el suministro de la misma por problemas en la producción nacional, sin embargo la institución cumple con sus planes de venta, pero no con la misión para la que fue creada que es dar un servicio gastronómico de calidad, ya que como se observa el concepto que más valores ingresa es el de cigarros y tabacos que va en ascenso, ésta situación lleva un análisis que permita avances de eficiencia para cumplir su principal indicador, a través de una mejor comunicación con sus principales suministradores para hacer cumplir los planes de abastecimiento en tiempo y con la calidad pactada.(Ver Anexo 2) Observación.

Sí se resuelven las debilidades detectadas se puede realizar un servicio de mayor calidad y los resultados pudieran ser superiores. Además no existe un correcto desarrollo del movimiento del Fórum de Ciencia y Técnica, la ANIR y las BTJ. Así como la aplicación consecuente de la política de calidad, evidenciándose en la necesidad de mejorar el equipamiento, insumos, lencería, entre otros aspectos que marcan las debilidades en la prestación de los servicios y por ende en las afectaciones que se emanan del adecuado cumplimiento de la política de protección al consumidor de manera eficaz y eficiente.

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

### **Recursos Humanos y Clima Interno**

Al evaluar el comportamiento de los aspectos contenidos en la guía de entrevista que aportan elementos para medir la comunicación institucional se obtiene como resultado lo siguiente:

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

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

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

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

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

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

Lo más importante para los trabajadores es:

- 1) La seguridad del empleo.

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

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

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

### **Cultura Organizacional**

El conocimiento en cuanto a la **misión y visión** de la institución, no tenían conocimiento el 13.7% del personal y la conocían el 86.3%.

El 81.1% de los entrevistados tienen dominio de los propósitos y de las metas para lo que fue creada la institución y el 18.9% no lo dominan en su totalidad. Esto es un indicador que avala el grado de pertenencia y comprometimiento de los trabajadores con la unidad.

En la mayoría de los miembros de la organización prevalece un conjunto de valores compartidos.

### **Valores Compartidos**

- ✓ Moral Revolucionaria. Cumplimiento ejemplar de los deberes laborales, combatir lo mal hecho, propiciar la unidad y la práctica de la honestidad, honradez el patriotismo y la solidaridad.
- ✓ Sentido de pertenencia. Sentir la institución como suya, defenderla, prestigiarla a partir de los resultados del trabajo en equipo, atención a la individualidad.

- ✓ Profesionalidad y Creatividad. Responder a las misiones con la cultura y el nivel logrado, aportando soluciones novedosas interés continuo por la superación.
- ✓ Modestia y Sencillez en la expresión de los conocimientos, en las actitudes, conductas y relaciones.
- ✓ Espíritu de integración y cooperación entre compañeros y con los usuarios en busca de una formación cada vez más integral.
- ✓ Ser prospectivos, sistemáticos, perseverantes. Aprender haciendo y escuchando.

### **Código de Ética**

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

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

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

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

1. Fomentar y cumplir la disciplina, el respeto la lealtad al Partido, la Constitución y demás leyes.
2. Educarse a sí mismo y formarse en la exigencia del orden y del acatamiento riguroso de las normas y regulaciones que se establezcan.
3. Educar y practicar la exigencia y el respeto consigo mismo y con los demás.

4. Predicar con el ejemplo personal, con una actitud exigente hacia sí mismo y hacia los demás, así como con el respeto y tacto que deben regir las relaciones en el colectivo.
5. Ser estricto cumplidor de los compromisos y la palabra empeñada.
6. Tener en cuenta el valor de lo dicho por un representante del Estado y del Pueblo Cubano, tanto en el ámbito nacional como en sus relaciones con extranjeros.
7. Ser honrado y practicar consecuentemente la crítica y la autocrítica.
8. Considerar como actitud dañina el espíritu justificativo, la inacción frente a las dificultades y errores y la ausencia de iniciativas.
9. Rectificar es también crear, es abrir nuevos caminos y cauces que lleven al éxito. Buscar fórmulas humanas, legales y morales para dar respuesta a las necesidades de la economía y la sociedad.
10. Vincularse con el pueblo, demostrar respeto y confianza en ellos y sensibilidad para percibir sus sentimientos, necesidades y opiniones.
11. Atender solícitamente los problemas que se le planteen en virtud de sus responsabilidades. Ayudar a encauzarlos y resolverlos y, cuando no sea posible porque las limitaciones materiales lo impidan, dar la explicación debida, ágil y veraz que ayude a comprender estas dificultades.
12. No aceptar dádivas, ni sobornos, afectando al colectivo.

Los valores y principios están estrechamente relacionados, pues cada valor tiene un contenido ético que se expresa en forma de principios que son las normas o ideas fundamentales que guían el pensamiento y la acción. Existen además una total correspondencia entre principios éticos de los trabajadores y los principios de la Revolución. (Ver Anexo 3) Entrevista.

### **Públicos externos**

Se aplicó una encuesta de satisfacción a 200 clientes de un total de visitantes en el período evaluado de 528 para el 38% de los públicos externos, por espacio de dos meses tomando los viernes, sábados y domingos como los días de más afluencias,

para un 30% de ocupación diaria, se señala que estos públicos son los que consumen específicamente el producto en el área del salón.

Valorando los resultados de encuestas realizadas a los clientes, se aprecia en sentido general que existen dificultades en cuanto a satisfacción, pues el 31% opinaron que la profesionalidad en el servicio que se ofrece es mala, un 22% regular y un 47% adecuada, en cuanto a ambientación y confort el 100% dijo estar adecuada a la institución, con respecto a la especialidad de la oferta, el 49% opinaron estar mal, un 19% dijo estar regular y un 32% estar adecuada, en cuanto a calidad de la elaboración de la oferta, 48% dijo estar mal, un 20% la evaluó de regular y un 32% adecuada y con respecto a la permanencia de la oferta desde que abre hasta que cierra el horario de servicio, los clientes opinaron un 41% de mal, el 40% de regular y un 19% de adecuado. En cuanto a la pregunta de qué sugerencia puede ofrecernos que mejore nuestro servicio, la respuesta fue en sentido general que se garantice un mejor abastecimiento al restaurante con el objetivo de que haya una mejor calidad de la oferta. (Ver Anexo 4) Encuesta de Satisfacción.

### **Matriz DAFO**

Se desarrolló en el penúltimo taller con dirigentes y trabajadores.

#### **Fortalezas:**

1. Estabilidad de la fuerza laboral.
2. Disposición del personal para la capacitación.
3. Ubicación urbanística donde está enclavada la institución.
4. Confort de la institución.

#### **Debilidades**

1. No existe una política de calidad.

2. Carencia de las condiciones técnicas materiales: Pocos abastecimientos, Insumos, Lencería, equipos primarios, agua, plan de mantenimiento, medios para imprimir la carta, uniformes.
3. Barreras lingüísticas.
4. Falta de sistematicidad en el trabajo del FORUM de Ciencia y Técnica, la ANIR y BTJ
5. No existe un plan de capacitación que responda a las necesidades reales de capacitación de cada dirigente y empleado.
6. Política salarial y de estimulación que desmotiva el buen desempeño laboral.
7. La historia de la institución, no se encuentra actualizada.
8. No existe un Manual de Comunicación.

### **OPORTUNIDADES**

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

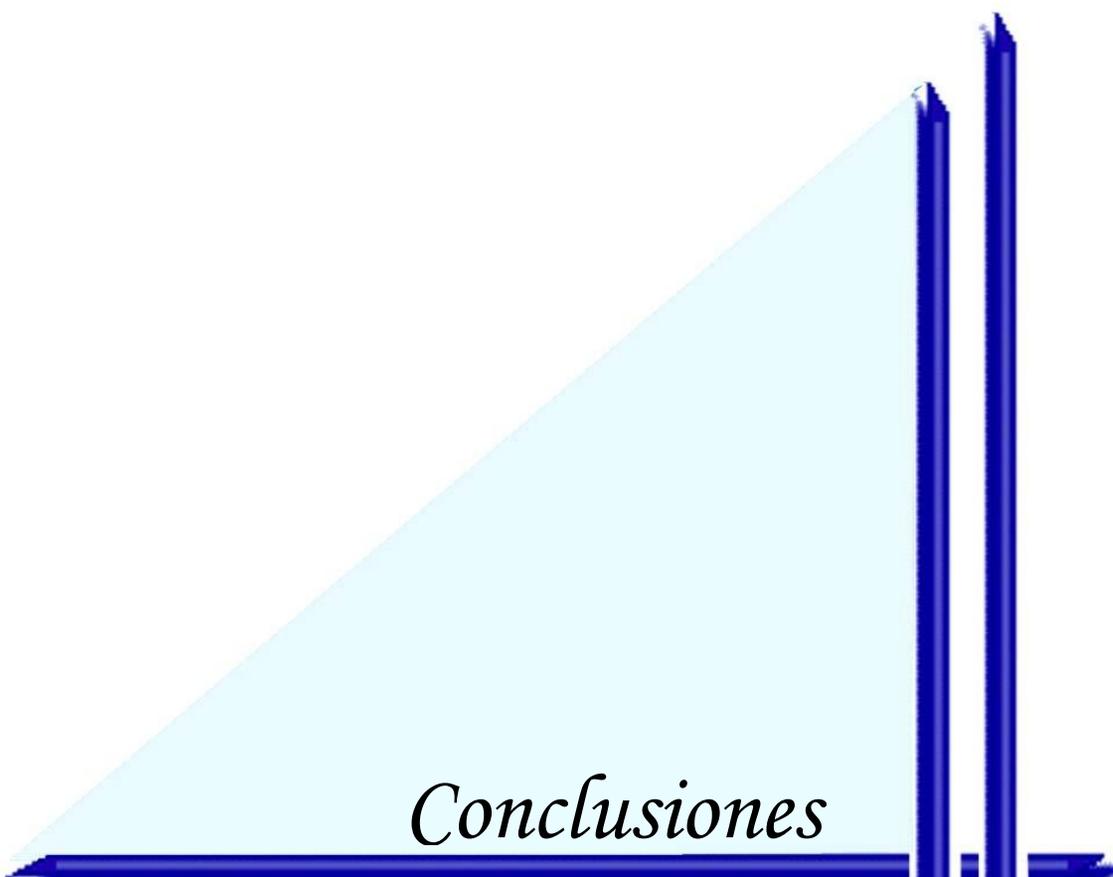
### **AMENAZAS**

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

En el análisis realizado se pudo comprobar un grupo de fortalezas que permiten aprovechar las oportunidades que conllevan a utilizarlas plenamente para minimizar las amenazas y superar las debilidades encontradas. Todo ello ubica a la institución en el cuadrante de **(FYO)**: Significa intentar el aprovechamiento al máximo de las fortalezas sobre las oportunidades y elaborar una Estrategia Ofensiva. Ver Anexo 5

## CONCLUSIONES

*El estudio científico sobre el diagnóstico de comunicación organizacional realizado en el Restaurante “Covadonga” de Cienfuegos implicó concebir una metodología para la investigación que se estructuró en cuatro fases: diseño de instrumentos de diagnóstico; recogida de información; análisis y evaluación de la información y presentación de los resultados. Con estos*



*Conclusiones*

elementos se pudo reconocer el estado actual de los componentes del sistema de comunicación, diseñar la Matriz DAFO *con el objetivo de identificar debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que actúan sobre el comportamiento de las relaciones de la comunicación entre los públicos internos y externos con el fin de elevar la calidad de los servicios gastronómicos y el nivel de ingresos para la organización:*

- ✓ Se realizaron 5 talleres de Comunicación Organizacional con el objetivo de instruir a los trabajadores participantes sobre el tema en cuestión, debido al desconocimiento que existe en los públicos internos sobre el tema en esta institución, lográndose el objetivo del mismo para poder aplicar las técnicas y métodos establecidos.
- ✓ Se detectó que existen problemas en la comunicación entre los públicos internos y los públicos externos (proveedores) que se relacionan con la institución, ya que estos no cumplen con sus compromisos de entrega, afectando el servicio.
- ✓ Deficiente comunicación de los públicos internos con los clientes, motivado por las insatisfacciones en el servicio y la mala calidad de la oferta.

Con los resultados de las técnicas aplicadas se pudo llegar a diagnosticar los problemas que intervienen y frenan el sistema de comunicación con los públicos internos y externos en el Restaurante “Covadonga” de Cienfuegos.

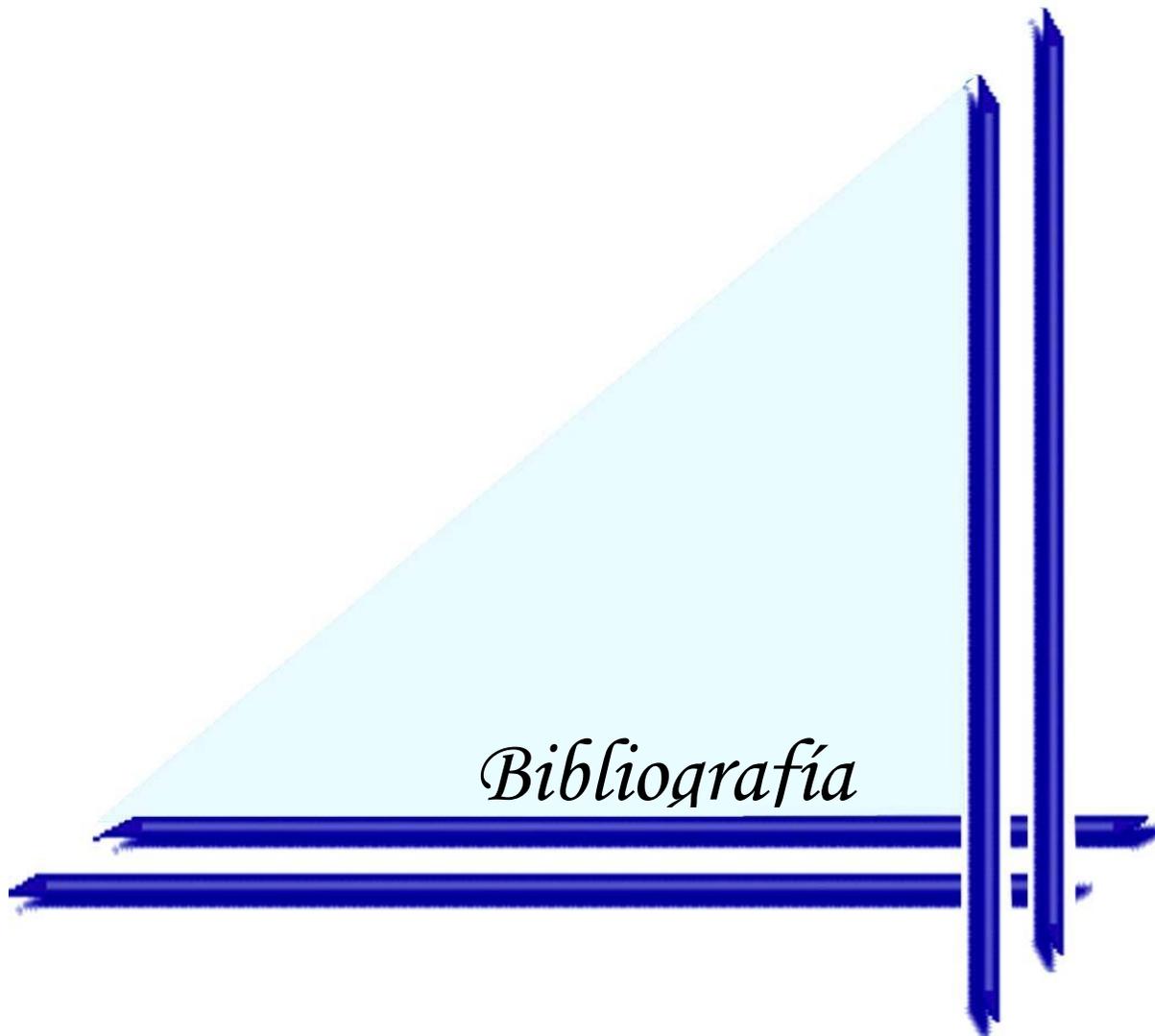


*Recomendaciones*

## RECOMENDACIONES

Con el propósito de mejorar la comunicación organizacional en el Restaurante “Covadonga”, perteneciente a la Empresa Provincial Especializada en Gastronomía y Mercaditos de la provincia de Cienfuegos se recomienda:

- ✓ Evaluar en el Consejo de Dirección de la Empresa Provincial Especializada en Gastronomía y Mercaditos de la provincia de Cienfuegos los resultados del estudio diagnóstico realizado al Restaurante “Covadonga” de Cienfuegos.
- ✓ A partir de el estudio diagnóstico en la institución restaurante “Covadonga” establecer una estrategia de Comunicación.
- ✓ Generalizar la realización de estudios diagnósticos, al resto de los centros emblemáticos pertenecientes a la Empresa Provincial Especializada en Gastronomía y Mercaditos.
- ✓ Diseñar el Manual de Comunicación.



## BIBLIOGRAFÍA

- Alcazar, A (n.d): Cuentapropismo, economía informal y relaciones de genero en cuba. Institución de procedencia: Instituto de estudio de la mujer. Universidad de Granada.
- Alonso, Álvarez A. (2006). *Estudio de Casos*. Félix Varela.
- Alonso, Maria M.: La investigación de la comunicación en Cuba: Prestamos teóricos para un itinerario singular. Revista Temas. Números 20 y 21. enero-junio 2000.
- Álvarez Gómez, F. N. Tesis en opción a grado de científico: La comunicación organizacional en la integración continua individuo-organización: un modelo analítico. La Habana. Mayo 2005.
- Amaya Trujillo, J. Tesis de Licenciatura: La comunicación en Cuba (1921-1925). Una aproximación al sistema de comunicación institucional. Universidad de la Habana. Facultad de Comunicaciones. Junio 2003.
- Arellano. A. (1998). Recuperado a partir de [http://www.ecured.cu/index.php/Estrategia\\_de\\_Comunicaci%C3%B3n](http://www.ecured.cu/index.php/Estrategia_de_Comunicaci%C3%B3n)".
- Báez, G. M. (2006). Hacia una comunicación más eficaz. La Habana: Pueblo y Educación.
- Cabrera Molina, I. Tesis de Licenciatura: Diagnostico de comunicación interna en la oficina de turismo de Ciudad de la Habana. Universidad de la Habana. Facultad de Comunicación. Junio 2005.
- Castilla, Carola N. del P. y Espinosa, V.: Cultura y Clima organizacional. Tomado de [http://natymartini.Trípode.com.es/relaciones\\_publicas/id27.Html](http://natymartini.Trípode.com.es/relaciones_publicas/id27.Html) Cutur\* NMartiniComunicaciones\* 2001-2002.
- Centro de Estudios Economía Mundial. (1998). *Material Docente para Maestría en Consultaría Gerencial*. Universidad de La Habana.
- Cuba. Gaceta oficial de la Republica de CUBA: Decreto 281 del 17 de agosto del 2001
- Cuba. Gaceta oficial República de Cuba. Resolución #8. 2005. Sobre el ejercicio del trabajo por cuenta propia e instrucción #5 complementaria.

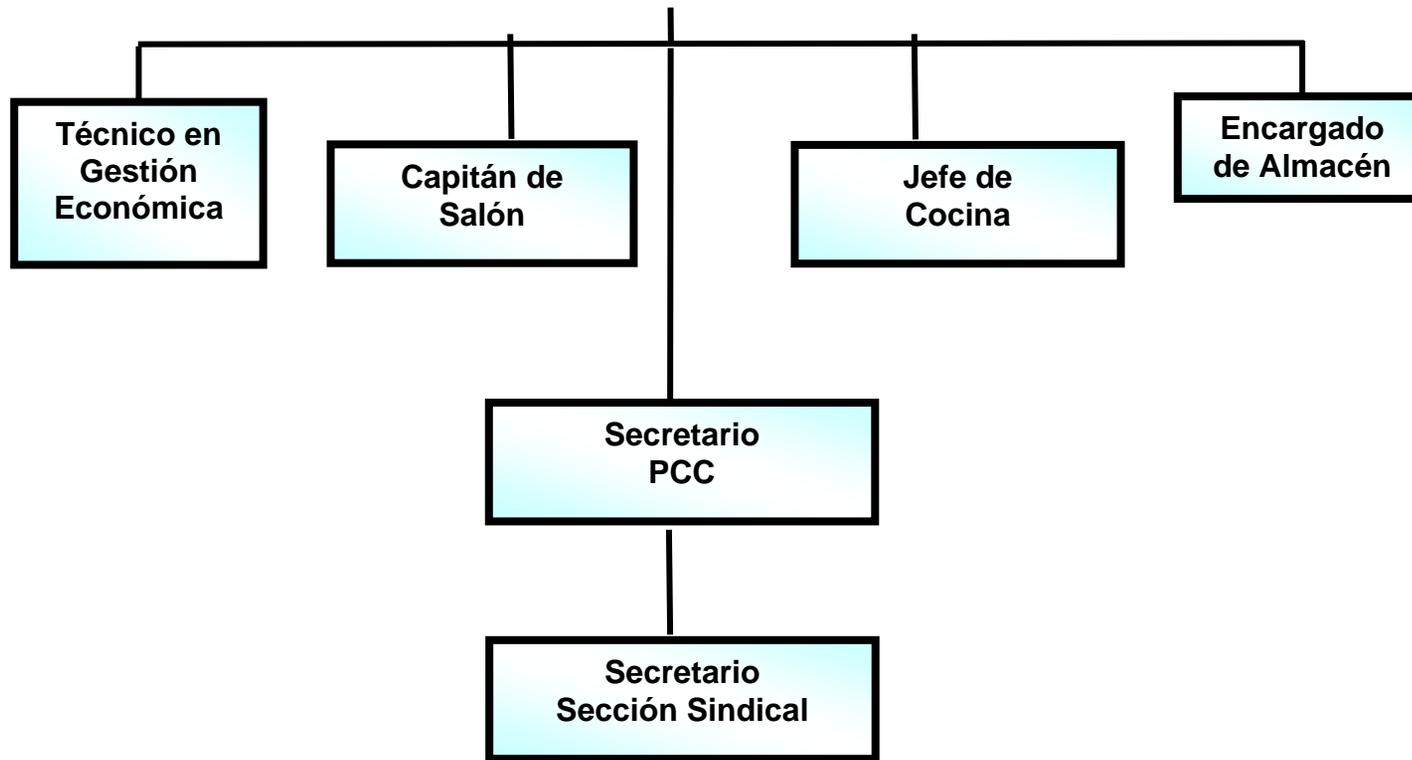
- Fernández Collado, C., Baptista, L. y Sampiere Hernández, R. (2000). Metodología de la investigación. La Habana: Editorial Pablo de La Torriente.
- Fernández Consuelo, M. y Díaz Fernández, M. ( 2004.). Comunicación, Propaganda y publicidad. Psicología y Vida cotidiana. Ciudad de la Habana
- : Editorial Félix Varela. Vedado. Fernández Monte, Eddy. Revista Arte Culinario No. 15. Publicación de la Federación de Asociaciones Culinarias de la Republica de Cuba. julio 2011. Pág. 12.
- Fernández Monte, E. Revista Arte Culinario No. 18. Publicación de la Federación de Asociaciones Culinarias de la Republica de Cuba. marzo 2012.
- Galindo, C. M. y Torres, A. (1992). Manual de Redacción e Investigación.
- Gerardo, M. (1984). Comunicación Organizacional. México.
- Goldhaber, G. (1984). Comunicación organizacional. México. Diana Fernández, S. (1997): La Comunicación en las organizaciones. México: Trillas.
- Goldhaber, G. (1991). Comunicación Organizacional. Editorial. Consersilogos.
- Hernández, Sampiere, R. (2003). Metodología de la Investigación (2 t.). La Habana: Félix Varela.
- Hernández, Sampiere R. (2004). *Metodología de la Investigación* (Vol. Tomo I y II). La Habana.: Félix Varela.
- Hordritz, J. (1991): La Calidad del Servicio. Ala conquista del cliente. Escuela superior de estudios de marketing. Madrid. Edición original: La quielite de service, Intereditions, Paris. 1987.
- Martí, L. A. (1997). La Comunicación en las Empresas y en las organizaciones. Barcelona: Colecciones Bosch. Comunicación.
- Medina, K. Y. Diagnóstico de imagen organizacional del Cabaret Costa Sur de Cienfuegos. Tesis de Licenciatura en Comunicación Social. Junio 2008.
- Medina, Koslova Y. (2008). Diagnóstico de Imagen Organizacional del Cabaret Costa Sur .Cienfuegos. Facultad de Comunicación.

- Miranda Bacás, B. E. Metodología Propuesta para la realización del Diagnóstico del plan promocional en instituciones y empresas. Junio 2011.
- Miranda, Bacás, B. E. (s. f.). Comunicación e Imagen Corporativa en el CIGET.
- Mojena Milián, B. C. y Ríos Peña, C. Tesis de Licenciatura: Descifrando la estrategia. Un acercamiento a la relación comunicación institucional-prensa desde y para la universidad de la Habana. Junio 2007.
- Muriel, Rota. (1981). Comunicación institucional. Enfoque Social de relaciones Humanas.
- Organización Internacional del Trabajo. Manual de Consultoría Gerencial. Sistema de valores, creencias, tradiciones y normas de comportamiento compartidos colectivamente de forma única por un grupo particulares de personas. (s. f.).
- Pérez Méndez, Dayamí. Tesis de Licenciatura: Estrategia de Comunicación. Dirección de televisión Universitaria de la Universidad de las Ciencias Informáticas. 2007.
- Pérez, Bancesm Devora y Verges Zapata, Mónica. Tesis de Licenciatura: Imagen y comunicación en la unidad de negocios clientes de la empresa de telecomunicaciones de cuba S.A. La Habana 2007.
- Portal Moreno, R. (2003). Comunicación y Sociedad: Selección de lecturas. La Habana: Félix Varela.
- Portal, Raisa, Hilda Saladriga y Milene Recio: Selección de lecturas sobre Comunicación Social.
- Rodríguez Gómez, G., Gil flores, J. Y García Jiménez, E. (2004). Metodología de la investigación cualitativa.
- Saladriga Medina, Hilda María. Tesis de Doctorado: Coordinadas Cubanas para un fenómeno complejo: Fundamentos para un enfoque teórico metodológico de la investigación de la comunicación organizacional. Facultad de Comunicación. Departamento de Comunicación Social. Universidad de la Habana. Noviembre 2005.
- Shein, E. H. (1988). La Cultura Empresarial y el liderazgo. Barcelona: Plaza y Janes.
- [Souza. A. \(ND\). Cultura Organizacional Obtenida el 10-1-2009, D http://www.papernetners.com.](http://www.papernetners.com)
- Trelles, I. (2001). Comunicación y Cultura Organizacional. Félix Varela.
- Trelles, I. (2001). Comunicación y cultura organizacional: Entramados e Interrelacionados. Revista Espacio, #5 pág. 38.
- Trelles, I. (2004). Comunicación Organizacional. Félix Varela.
- Trelles, I. (2006). Comunicación Organizacional. Félix Varela.

- Trelles, I. Comunicación Organizacional, la importancia de su aplicación en Cuba. Revista Espacio # 3 del 2000. Pág. 25.
- Trelles, I. Merino, J y Espinosa, A (2005). Comunicación, Imagen e identidad corporativa, La habana, Cuba, Félix Varela.
- Vidal, José Ramón. Como Comunicarnos mejor. Ética y Deontología de la comunicación Social, Julio García Luís. Editorial Félix Varela. La Habana. 2005.

1.





**Fuente:** Organigrama Restaurante “Covadonga” de Cienfuegos

## **Anexo 2** Guía de observación

### Objetivos:

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

**Anexo 3** Guías de entrevistas.

**Recursos Humanos, clima interno y cultura organizacional**

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

**Anexo 4** Guía de Encuesta,

**ENCUESTA PARA MEDIR SATISFACCION EN EL RESTAURANTE “COVADONGA”**

Institución: Restaurante Covadonga

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

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

**¿Qué sugerencia puede ofrecernos que mejore nuestro servicio?**

---

---

**Gracias por Atendernos**

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

		OPORTUNIDADES							AMENAZAS									
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	Total	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	Total
<b>FORTALEZAS</b>	F1					X		1	X	X								2
	F2	X						1				X						1
	F3		X	X				2					X					1
	F4		X	X		X		3			X		X					2
	<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>2</b>		<b>7</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>					<b>6</b>
<b>DEBILIDADES</b>	D1					X		1										
	D2					X		1										
	D3	X						1				X						1
	D4																	
	D5	X						1				X						1
	D6				X			1		X	X							2
	D7		X					1										
	<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>1</b>		<b>1</b>	<b>2</b>		<b>6</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>						<b>4</b>

**Anexo 5** Matriz DAFO

**Anexo 6** Logotipos de la Institución.



Cartel Lumínico y entrada



Bar “Bahía”



Platos típicos



Monta en plaza

**Anexo 7** Fotos. Espacios de la Institución.



Salón Principal en horario de servicio



Bar “Bahía”



Loby Bar “Bahía”



Parrillada

**Anexo 8** Fotos. Obras que tipifica la institución



Fidel y María Covadonga



Cuadros de Frank Iraola

**ANEXO No. 9** Fotos de la clausura del taller.



Anexo 10 Certificado que se le entregó a los estudiantes.

**EMPRESA PROVINCIAL ESPECIALIZADA EN GASTRONOMÍA Y MERCADITOS  
CIENFUEGOS**

**OTORGA EL PRESENTE**

**CERTIFICADO**

***A:*** \_\_\_\_\_

**Por haber participado con resultados satisfactorios en el TALLER de  
"Comunicación organizacional"**

**"Fomentar el conocimiento es nuestro propósito"**

**Dado en Cienfuegos a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 2012  
" Año 54 de la Revolución "**

\_\_\_\_\_  
**Director Empresa  
Elaine Quijano Llovet**

\_\_\_\_\_  
**Capacitador de la Empresa  
Yadira Hourruitiner Lazo**

### Anexo 11 Caracterización de la Institución para el estudio diagnostico

La institución está compuesta por 42 trabajadores, que representan el 100% del total de sus miembros. A continuación presentamos la descripción socio demográfica de la organización.

<u>SEXO</u>	<u>NUMERO DE SUJETOS</u>	<u>POR CIENTO</u>
Masculino	25	60
Femenino	17	40
<u>RANGO DE EDADES</u>	<u>NUMERO DE SUJETOS</u>	<u>POR CIENTO</u>
Menos de 25 años	4	10
Entre 26 y 30 años	2	5
Entre 31 y 35 años	3	7
Entre 36 y 40 años	3	7
Entre 41 y 45 años	6	14
Entre 46 y 50 años	9	21
Entre 51 y 55 años	5	12
Mas 56 años	10	24
Edad promedio: 44,04		
<u>ESCOLARIDAD</u>	<u>NUMERO DE SUJETOS</u>	<u>POR CIENTO</u>
Primaria	0	0
Secundaria	12	28
Técnico medio	6	14
Bachiller	23	56
Universitario	1	2
<u>CATEGORIA OCUPACIONAL</u>	<u>NUMERO DE SUJETOS</u>	<u>POR CIENTO</u>
Obrero	12	28
Técnicos	2	5
Dirigente	2	5
Servicios	26	62
<u>EXPERIENCIA LABORAL</u>	<u>NUMERO DE SUJETOS</u>	<u>POR CIENTO</u>
Menos de 10 años	8	19
Entre 10 y 20 años	20	48
Entre 21 y 30 años	11	26
Más de 30 años	3	7
Experiencia laboral promedio: 21,4		
<u>EXPERIENCIA PUESTO ACTUAL</u>	<u>NUMERO DE SUJETOS</u>	<u>POR CIENTO</u>
Entre 1 y 5 años	11	26
Entre 6 y 10 años	4	10
Entre 11 y 15 años	10	24
Entre 16 y 20 años	13	30
Más de 20 años	4	10
Experiencia en el puesto actual promedio: 13,9		

### **Descripción de la Organización**

Características generales:

Nombre de la Institución: Restaurante “Covadonga”

Sector: Comercio, Gastronomía y los Servicios

Ministerio: MINCIN

Actividad Fundamental: Servicios gastronómicos a la población

Objeto empresarial: Esta aprobada para la prestación de servicios gastronómicos a la población de restaurante, bar y parrillada

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

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

Valores Compartidos por los trabajadores de la institución:

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

Objetivos Estratégicos:

- 5- Garantizar un servicio gastronómico de excelencia en la modalidad de restaurante, bar y parrillada durante todo el año.
- 6- Cumplir con el plan de ingreso en moneda nacional diariamente, desglosado por conceptos.
- 7- Cumplir con los parámetros de calidad aprobados según las normas cubanas ISO-900.

- 8- Cumplir con los portadores energéticos convenidos por la institución.
- 9- Desarrollo del movimiento del Fórum de Ciencia y Técnicas que permite garantizar estabilidad en los parámetros técnicos de la institución.

### **Lugar de ubicación**

Municipio: Cienfuegos

Dirección de la institución: Calle 37 # 2 , e/ 0 y 2 , Reparto Punta Gorda

Teléfono: 516949

Personal de contacto y localización: Administrador

### **Tipo de Administración**

Subordinada a la Empresa Provincial Especializada en Gastronomía y Mercaditos

### **Modelo de gestión implantado**

Aplicando Perfeccionamiento Empresarial con certificación ISO-9001-2000

### **Organigrama**

La institución está estructurada de la siguiente manera: (Ver anexo # 1).

### **Descripción de la membrecía de la organización**

- Número de personas que la integran: 42 trabajadores.
- Composición de Género: 25 hombres y 17 mujeres.
- Composición de raza: mestiza 9 y blanca 33.
- Composición Ideológica: Militantes del PCC 5, de la UJC 1 y miembros de la CTC 42.
- Composición ocupacional: Obreros 12, Técnicos 2, Dirigentes 2 y de Servicios 26.

### **Descripción general de los aspectos físicos y ambientales de la organización.**

- Tamaño: **1032,00** metros cuadrados. Compuesto por tres edificaciones, estructurado por el restaurante que cuenta con un Loby-bar, salón y cocina, la parrillada con bar, cocina y terraza techada, y la tercera edificación que incluye las áreas de oficina, almacén y baños.
- Construcción: Las tres edificaciones, Restaurante, Parrillada y oficinas y el almacén tienen el mismo sistema constructivo, paredes de mampostería, techo de madera y teja francesas y los pisos de lozas.
- Conservación: El estado constructivo y de conservación de la institución es bueno.
- Condiciones de trabajo: Las áreas de trabajo tienen buena iluminación, excelente ventilación y poco ruido ambiental debido al lugar donde está situada la instalación.

- Imagen: El uniforme no es distintivo de la unidad, no cuentan con un logo que acompañe a la documentación de la institución.

### **Facilidades con que cuentan los miembros de la institución**

- Comedor: La institución no cuenta con este servicio para sus trabajadores.
- Gabinete Medico: No existe, ante cualquier situación de salud de los trabajadores tienen que resolverla por sus propios medios.
- Salas de descanso: No existe.

### **Algunos datos de su historia**

El restaurante “Covadonga” perteneciente a la Empresa Provincial Especializada en Gastronomía y Mercaditos de Cienfuegos, inició sus actividades a mediados de la década del 20 en el pasado siglo, como un espacio para la oferta de un servicio especializado en: **Paella cienfueguera, pescados y mariscos**, acompañados de los servicios de bar, convirtiéndose desde entonces en uno de los lugares más emblemáticos y visitados por la población Cienfueguera y de otros lugares del país y el mundo.

El mismo está estructurado por una entrada principal que da acceso al Lobby Bar Bahía, con banquetas, mesas y sillas, decorado con una foto de valor histórico del Comandante en Jefe Fidel Castro con María Covadonga propietaria del inmueble en ese momento, la misma fue realizada durante su entrada a Cienfuegos el 6 de enero de 1959 en su recorrido que lo llevó de la histórica Santiago de Cuba a La Habana, también esta área de la institución cuenta con pinturas que la tipifican, un salón para brindar el servicio de restaurante de 18 mesas para 74 plazas agrupadas (en dos, cuatro, seis y ocho comensales), y una parrillada con capacidad para 32 usuarios.

Por ser sus ofertas de agrado de la población ha contribuido a estabilizar su posicionamiento, a través del público que habitualmente concurre a él, resulta más adecuado ofrecer sus servicios en horario de almuerzo y comida acompañado de una animación cultural en vivo. Otro aspecto diferenciador, es el entorno físico-geográfico en que se enmarca la instalación, por la hermosa visual que se ofrece, al estar situado a la izquierda de la península de Jagua, y a la derecha del Castillo de Valle y ser un circuito de alta afluencia de turismo nacional e Internacional. Por su historia se ha convertido en uno de los lugares más visitados por personalidades, entre las que se han destacado: Fidel Castro Ruz, Comandante en Jefe, Gilberto Smitch Duquesne Presidente vitalicio de la Asociación Culinaria de la República de Cuba, figuras de la cultura: Esther Borjas, Zaida del Río, Verónica Lín., Rosita Fornés, el Jilguero de Cienfuegos, Rafael Lay (padre e hijo),

Frank Fernández, Daysi Granados, Tito Nieves, Celina González, Lázaro García, Los hermanos Novos entre otros así como los ex ministros del Ministerio de Comercio Interior Vila Sosa, Bárbara Castillo, Marino Murillo Jorge, Jacinto Angulo Pardo y la actual Ministra Mary Blanca Borrego y personalidades políticas, del Estado y el Gobierno de Cuba. Este restaurante forma parte de la red de centros emblemáticos de la ciudad, opera en moneda nacional y divisa.