

**Ministerio de Educación Superior Sede Universitaria  
“Medardo Vitier Guanchi”**

**TITULO: PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACION  
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA CUBACATERING VARADERO.**

**AUTORA: VALIA ALBURQUERQUE RAMOS**





# Cubacatering

## **FORTALEZA Y MODERNIDAD EN NUESTROS SERVICIOS”**

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

**Joan Costa 2001.**

**“Imagen corporativa en el siglo XXI”.**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

**Presidente del tribunal  
Tribunal**

**Tribunal**

## **DECLARACIÓN DE AUTORIA**

**Yo, Valia Alburquerque Ramos, Estudiante de la Universidad, “Medardo Vitier Guanche”, soy egresada de la carrera de Comunicación Social, declaro que soy la única tutora de este trabajo de diploma, presentado en opción de título de Licenciatura en Comunicación Social, y por tanto autorizo a dicha institución hacer de la misma lo que estime conveniente.**

## **DEDICATORIA**

**Dedico este trabajo a la Revolución, a mis profesores en especial a Cari, los que me han permitido mi formación como revolucionario y profesional; a mis padres, mi hijo y hermana por el cariño y tolerancia que cada día me profesan.**

## **AGRADECIMIENTOS**

- ✚ Agradezco a la Revolución por haberme dado la oportunidad de comenzar una carrera universitaria.**
- ✚ A mis padres, hijo y familia por todo lo que me han ayudado en la vida profesional.**
- ✚ A mi tutora, Caridad Galu, por todo, por entregarme su tiempo, sus enseñadas ideas en relación con el tema de esta tesis y sobre todas las cosas, por su asombrosa profesionalidad.**
- ✚ A todos mis seres queridos y mis compañeras de aula que no me permitieron el cansancio para renunciar a una victoria final.**
- ✚ A todos gracias por su ayuda, sin la cual, sencillamente jamás hubiera podido realizar este trabajo.**

**A todos, mil gracias**

## Resumen

El presente trabajo de investigación se realizó en la Empresa Cubacatering Varadero y se trazó un objetivo general de elaborar una estrategia de comunicación organizacional para proyectar eficazmente la imagen de Cubacatering Varadero y la proyección de los servicios, para el cumplimiento de estos objetivos planteados , se utilizaron algunas técnicas de trabajo tales como:

- ✓ La observación directa, Entrevista, Análisis documental

Los principales logros que se obtuvieron en esta investigación:

- ✓ Se vislumbra una reanimación empresarial a partir de su política Empresarial
- ✓ La capacitación del personal permiten elevar los servicios, se dan pasos positivos para el incrementando las relaciones con los suministradores y clientes Nacionales y Extranjeros.

Soluciones propuestas:

- ✓ Seguir el desarrollo de una política de capacitación y diversificación.
- ✓ Priorizar dentro de las estrategias comunicativas la divulgación de la historia y evolución de la empresa a mayor identificación de sus públicos con la empresa.
- ✓ La necesidad de crear un departamento de Comunicación en la Empresa.

## ÍNDICE

### PAG

Introduction -----	1
--------------------	---

### Capítulo I: Marco teórico.

1.1 Comunicación-----	9
1.1.2 Comunicación social en Cuba-----	11
1.1.3 Comunicación Organizacional-----	13
1.1.4 Comunicación modalidades-----	14
1.1.5 Comunicación interna-----	17
1.1.6 Comunicación Externa -----	19
1.1.7 Comunicación Formal-----	21
1.1.8 Comunicación Informal-----	21
1.1.9 Comunicación Descendente-----	21
1.1.10 Comunicación Ascendente-----	21
1.1.11 Comunicación Horizontal -----	22
1.1.12 Comunicación Transversal-----	22
1.1.13 Comunicación Mediática-----	23
1.2 Mensajes-----	23
1.2.1 Canales y Redes -----	24
1.3 Concepto de Marketing-----	24
1.3.1 Marketing social. -----	25
1.4 La Publicidad. -----	26
1.5 Identidad-----	26
1.6 Los signos de Identidad-----	28
1.7 Públicos-----	29
1.7.1 Públicos internos-----	29
1.7.2 Públicos Externos-----	30
1.8 Imagen. -----	31
1.8.1 Auditoria de imagen. -----	35
1.8.2 Imagen Intencional-----	37
1.8.3 Imagen Pública-----	37
1.8.4 Relaciones entre la imagen pública e interna-----	40

### Capítulo II: Evaluación y diagnóstico de los servicios y la imagen de Cuba Catering.

2.1 Misión-----	42
2.2 Visión-----	42
2.3 Objeto Social-----	42



2.4 Evolución y desarrollo de los servicios. -----	43
2.5 Descripción del producto servicio -----	44
2.6 Situación actual de la identidad. -----	46
2.7 Categoría Ocupacional-----	48
2.8 Composición de la Fuerza de trabajo-----	49
2.9 Valores de la Organización-----	50
2.10 Imagen Corporativa-----	51
2.11 La Marca-----	53
2.12 Matriz Foda-----	55
2.13 Factores Claves del éxito-----	57
2.14 Capacidad Distintiva-----	57
2.15 Propuesta de la evaluación de los servicios como producto Turístico-----	58
2.16 Métodos, Técnicas y Muestras utilizadas-----	59

### Capítulo III: Propuesta de una estrategia de comunicación Organizacional para la

#### mejora de los servicios y la Imagen de Cubacatering Varadero.

3.1 Resultados-----	63
3.1.2 Elaboración y propuesta de la estrategia General-----	64
3.1.3 Estrategia de comunicación y sus principales acciones--	65
3.2 Recomendaciones	
3.3 Conclusiones	
3.4 Bibliografía	
3.5 Anexos	

## **Introducción**

El tratamiento a la comunicación como única forma de establecer el desarrollo de la relación social entre los hombres ha sido un tema que se ha abordado desde hace muchos años, pero por sobre todo cobró fuerzas a partir de las primeras décadas del siglo XX, de ahí en adelante el tema ha constituido objeto de estudio de varias ciencias y autores quienes han posibilitado que se comprenda el papel de la acción comunicativa como un proceso activo que ejerce una influencia decisiva en cualquier entorno ya sea comunicativo o empresarial, que durante el intercambio no solo se transmiten conocimientos sino también sentimientos, emociones, llegando a crearse un clima psicológico que va a determinar el sentido de pertenencia y de identidad del objeto en cuestión.

Por otra parte, también se ha abordado como un elemento que presupone afianzar el conjunto de rasgos, significaciones, representaciones que comparten las personas ya sea de un pueblo, una comunidad o de una empresa. La identidad presupone, además, mejorar las conductas, las propias representaciones, la noción de aquello que nos hace ser lo que somos, creando una conciencia de lo que nos distingue, no se puede hablar de identidad sin los afectos y las implicaciones conductuales el precepto de identidad se va de las manos, de ahí la importancia que exista un pronunciamiento en el orden empresarial por atender integralmente este tema que contribuye con la consolidación de la identidad.

El 31 de Marzo de 1994 se crea la empresa independiente estatal (Aero Catering) subordinada al Instituto de la Aeronáutica Civil de Cuba. Anteriormente esta empresa era una dependencia de Cubana de Aviación, el 16 de septiembre de 1996 se crea la empresa como sociedad anónima con 100 % de capital cubano y se denomina Aero Catering S.A. y el 4 de agosto del 2000, se cambia la denominación social de la Empresa Aero Catering S.A. por Cubacatering S.A.; a partir del mes de agosto de 1998 se inicia la preparación de condiciones para desarrollar el Perfeccionamiento Empresarial siguiendo las instrucciones por sus bases generales (Decreto Ley 187 Bases Generales para Aplicar el Perfeccionamiento Empresarial). El 23 de Mayo del año 2000 el Comité Ejecutivo

de los Consejos de Ministros aprueba la aplicación del mismo, convirtiéndose Cubacatering SA en la primera empresa del sector del transporte, la decimotercera de Ciudad de La Habana y la decimonovena en el país entre más de tres mil en aplicar este proceso. Desde entonces se ha mantenido como sinónimo de calidad y prestigio en el Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba.

Cubacatering se dedica a elaborar y promover servicios de comidas frías, caliente y otros complementarios (ensaladas, dulces, refrescos, cenas, almuerzos, meriendas, etc.), que garantizan la alimentación del cliente que demanda los servicios aeroportuarios. Mediante una red de restaurantes y cafeterías instalados en las terminales aéreas propician un servicio gastronómico en función de complementar la excelencia del servicio prestado en las horas previas al viaje. Factores de extrema delicadeza como la manipulación del alimento, su presentación, variedad y calidad de elaboración determinan el grado de aceptación del producto que varía según los indicadores que ofrezca el estudio de mercado. Esta empresa asume el reto de satisfacer todas las demandas de sus clientes y redondear el perfeccionamiento que pretende alcanzar el Instituto Cubano de Aeronáutica Civil.

El Aeropuerto Internacional Juan Gualberto Gómez de Varadero cuenta con un servicio de catering que desde su fundación en 1994 ha logrado apenas 26 contratos de las 53 líneas aéreas que vuelan a este aeropuerto. Esto evidencia que existe un problema de comunicación dentro de la organización dado por la incapacidad de algunos trabajadores vinculados directamente o indirectamente al servicio lo que me motiva a una nueva estrategia comunicacional que es lograr que los trabajadores de Cubacatering interioricen la necesidad del incremento de las líneas aéreas en la Empresa.

Pienso que es el momento de trabajar con una problemática que esta afectando a la Empresa en su competitividad, me refiero a un posible estancamiento en el mercado internacional que no es más que el colectivo de trabajadores de Cubacatering Varadero eleve su cultura para la empresa, por ejemplo, que todos estén claros del porque es necesario estar entre los mejores Catering del Caribe,

que desde cada área de trabajo cada uno sepa vender la imagen de la empresa con intencionalidad esto conllevaría a que cada trabajador se convierta en un comunicador y un promotor del servicio que brinda la empresa desde su puesto de trabajo.

La presente investigación es una propuesta de estrategia de comunicación organizacional para proyectar eficazmente las potencialidades de los servicios y la imagen de Cuba Catering. Tiene como objetivos esenciales estudiar y evaluar a la luz de la Comunicación Social y el Marketing la situación actual y perspectivas de la entidad. Este estudio tiene como intención propiciar estrategias comunicológicas que permitan proyectar acciones futuras. Al aplicar herramientas de la comunicación y el marketing social, se investigan los servicios de la entidad objeto de estudio, la situación existente de su imagen en las diferentes variantes, sus particularidades comunicativas, a partir de sus propias experiencias y de su público, con el objetivo de proporcionar la información requerida sobre la situación general que presenta la misma revelando las deficiencias y limitaciones y las posibles vías para la superación, erradicación y también sus fortalezas y oportunidades, aportando a la dirección los elementos objetivos que le permitan un accionar más realista y efectivo hacia la solución de las deficiencias, poniéndose de manifiesto su importancia como imperativo para el cumplimiento de las misiones, de la función social y de la interrelación entre el crecimiento del desarrollo empresarial y el empleo de las comunicaciones y las técnicas de mercado.

A partir de la situación detallada de la empresa la presente investigación entra con un nivel aceptable de profundidad en la vida de la empresa Cubacatering Varadero, para mostrar los procedimientos a seguir en la búsqueda del éxito empresarial.

Valorar el estado actual de los servicios y de la imagen pública, los impactos previstos y reales que la Empresa ha dejado en la memoria de sus clientes es una cuestión de vital necesidad y solo alcanzable mediante el empleo de los recursos que proporciona la Auditoria de imagen como modalidad de investigación, que

muestre la realidad situacional y las perspectivas reales para encaminar las acciones futuras, además de analizar las acciones comunicativas para potenciarlo.

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

### **Problema.**

¿Cómo lograr a través de una propuesta de estrategia de comunicación organizacional proyectar eficazmente la imagen de Cubacatering Varadero y la proyección de los servicios?

### **Hipótesis.**

Si elaboramos una propuesta de estrategia comunicación organizacional entonces podremos proyectar eficazmente la imagen de Cuba Catering Varadero y la proyección de los servicios.

### **Principales variables.**

Dependiente.

- ❖ Propuesta de una estrategia de comunicación organizacional

Independiente

- ❖ Proyección eficaz de la imagen de Cuba Catering Varadero y la proyección de los servicios.

### **Objetivos Generales:**

1. Elaborar una propuesta de estrategia de comunicación organizacional para proyectar eficazmente los servicios y la imagen de la Empresa Cuba Catering Varadero.

## **Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar el estado actual que tiene la imagen de Cubacatering Varadero.
2. Diagnosticar la percepción que tiene los públicos externos de los servicios de la Empresa Cubacatering Varadero (Imagen Pública)
3. Analizar la percepción que tiene los públicos externos de los servicios de la Empresa Cubacatering Varadero (Imagen Pública)
4. Proponer una estrategia de comunicación organizacional para promocionar los servicios y mejorar la imagen de Cubacatering Varadero.

## **Tareas de la Investigación.**

- ❖ Fundamentación teórica de la imagen de Cubacatering Varadero.
- ❖ Diagnóstico del estado actual de la imagen de Cubacatering Varadero.
- ❖ Diagnóstico del estado actual de los servicios para determinar la percepción que tienen los públicos internos de la Empresa Cubacatering Varadero.
- ❖ Elaboración de una propuesta de estrategia de comunicación organizacional para potenciar los servicios y mejorar la imagen de la Empresa Cubacatering Varadero.

## **Novedad Científica**

Por primera vez se elabora una propuesta de estrategia de comunicación para Cubacatering Varadero que mejore la imagen y el servicio sustentada en la teoría de la Comunicación y las diferentes disciplinas que comprende la Comunicación Social.

## **Métodos**

Como método general de la investigación se asume el método dialéctico materialista que permite el estudio del fenómeno desde sus manifestaciones concretas e interconectadas a los demás componentes del sistema, a la vez que favorece la comprensión desde el origen, evolución y actualidad del problema a investigar.

### **Métodos Teóricos**

- ❖ Analítico sistemático: Para analizar en cada momento de la investigación cada uno de los componentes, su estructura e interrelación, la comprensión integrada de los mismos en su dialéctica.
- ❖ El tránsito de lo abstracto a lo concreto: Para el análisis de la praxis del tránsito epistemológico del conocimiento hacia la transformación de la práctica.
- ❖ Inducción-Deducción: Se utiliza para el estudio categorial del problema en la búsqueda de la solución y su planteamiento de lo general a lo particular y viceversa.
- ❖ La modelación: Para presentar teóricamente el modelo de proyecto empresarial para el desarrollo del sistema de actividades de la comunicación.
- ❖ Enfoque sistémico: Para establecer la relación dialéctica entre los elementos que intervienen en la comunicación y la imagen.

### **Métodos Empíricos.**

- ❖ Entrevista Grupal: A trabajadores y cuadros para estudiar el nivel de conocimiento que tienen con respecto a la imagen y los servicios. (5 trabajadores x turnos de trabajo y 7 de turno de 8 horas)
- ❖ Entrevista individual: A personas claves o que pueden tener elementos de la empresa en general como Jefe de Recursos Humanos, Jefe Comercial, Jefe del Departamento de Calidad y Director de la Empresa.

- ❖ Estudio documental: Para examinar los documentos que testimonian las acciones de la Empresa Cubacatering Varadero para evaluar los servicios y la imagen.
- ❖ Observación: A los servicios para estudiar el comportamiento de la imagen.
- ❖ Encuesta para conocer la situación actual de la Imagen de la Empresa.

### **Población y Muestra**

Como universo se tomó la Empresa Catering con 261 trabajadores y que se encuentra enclavada en el Aeropuerto Internacional Juan Gualberto Gómez de Varadero, de su población se seleccionan 127 trabajadores para un 48,6 %, y para seleccionar una muestra internacional para el estudio se toman como muestra a 5 tripulantes y representantes de 3 líneas Aéreas..

### **El Trabajo de Diploma presenta la Estructura siguiente:**

Un primer capítulo denominado Marco Teórico.

En él se ordenan las principales teorías que se mueven en torno a la Comunicación Organizacional y la imagen de Catering Varadero que constituya la línea de investigación.

- ❖ **En el capítulo segundo.** Evaluación y Diagnóstico de los servicios y la imagen de Cubacatering Varadero.

Este caracteriza el objeto de estudio (Empresa Cubacatering Varadero) exponiendo sus avances, el escenario actual y perspectiva de la misma con las herramientas que suministra la Auditoria de Imagen como modalidad de investigación.

- ❖ **El capítulo tercero.** Propuesta de estrategia de comunicación.

Propuesta una estrategia de comunicación organizacional que permite demostrar las acciones, contribuir a mejorar los servicios y la imagen de la Empresa Cubacatering Varadero, esto nos posibilita analizar los resultados obtenidos a partir de las técnicas aplicadas en la investigación proporcionando un material de



incalculable valor práctico para la proyección de las acciones de dirección inmediata y perspectiva de la Empresa.

❖ **En su Final.**

La Tesis recoge las conclusiones, recomendaciones, bibliografía utilizada durante toda la investigación, así como los anexos.

La totalidad de los documentos se recogen y presentan en un documento único, lográndose poner en manos de la Empresa Cubacatering Varadero herramientas para la toma de decisiones y que permite sistematizar y aplicar en la práctica empresarial con apreciable prontitud.

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

## **CAPITULO I: MARCO TEORICO.**

### **1.1 Comunicación**

Definir qué se entiende por comunicación, equivale a decir en qué clase de sociedad se quiere vivir. Durante décadas del siglo pasado las alusiones a la existencia de una Teoría de la Comunicación fueron divergentes. En ocasiones sólo se hacía referencia el estudio de los procesos de transmisión de señales, radicados en los trabajos de Shannon y Weaver (Teoría Matemática de la Comunicación), mientras en otros contextos relucían los estudios de modificación de conductas y actitudes a través de la Comunicación de Masas, Después de años de discusiones, los teóricos de la comunicación comprendieron que para que su objeto de estudio no cayera en terreno sin dueño y a la vez apropiado por todos, debían definir claramente su objeto de estudio.

Según Martín Serrano, ve “la comunicación es una actividad muy antigua y se le define como la aptitud para servirse de la información en la interacción y ésta la poseen las especies animales que han antecedido al hombre en millones de años”.

El origen latino del término comunicación (comunis, poner en común algo con otro), prueba su existencia desde tiempos lejanos y también refiere una de las formas de entenderlo: como un proceso donde se produce una relación recíproca de compartir, de intercambiar, de dialogar con el otro.

«El acto o proceso de transmisión que generalmente se llama comunicación, consiste en la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, etc., mediante el empleo de signos y palabras.»(Berelson y Steiner, 1964).

«Tenemos comunicación siempre que una fuente emisora influencia a otro, el destinatario, mediante la transmisión de señales que pueden ser transferidas por el canal que los liga.»(Osgod, 1961).

Por el rol social que desempeña la comunicación, y que se vislumbra cada vez más trascendental, esta discusión rebasa el plano académico y alcanza

dimensiones políticas. Si la comunicación es reducida a la transmisión de informaciones, los emisores tendrían una mayoría de receptores dependientes de su poder en una sociedad verticalista y unidireccional.

Según el teórico español Miguel Rodrigo Alsina (2001), esta es una época en la que hay que concebir como objeto de estudio de la Ciencia de la comunicación humana, y aunque el eje sea la comunicación de masas, hay que intentar hacer una aproximación global e integradora del fenómeno comunicativo en todas sus formas de comunicación. Así, propone abordar campos de investigación relativos a la comunicación personal, interpersonal, grupal, organizacional, institucional, cultural y de masas.

Por eso, Comunicación es un proceso en el que intervienen dos o más seres o comunidades humanas que comparten experiencias, conocimientos, sentimientos; aunque sea a distancia, a través de medios artificiales.

### **Comunicación Social en Cuba.**

La comunicación social ha venido sobresaliendo como una dimensión especial y se ha convertido en uno de los saberes más representativos de nuestro tiempo. La comunicación social en Cuba, parecería en silencio, ha crecido y marcha hacia un desarrollo pleno. Sin embargo, el contexto exige mayores niveles de comprensión, aceptación, alcance, posicionamiento e integralidad.

En el entorno de la Comunicación Social, contrario a lo que piensan algunos, se trabaja en la isla desde principios del siglo pasado. Por ejemplo, los fundamentos del periodismo se impulsaron con la creación en 1942 de la Escuela Manuel Márquez Sterling de La Habana. Además adquirieron cuerpo cuando se fundaron centros similares de nivel medio profesional en otras provincias del país, también contribuyó el quehacer positivo en determinados segmentos, periódicos, revistas y posteriormente de la radio y la televisión.

Por otra parte, a mediados de los años 50, empresas cubanas y sobre todo estadounidenses establecidas en Cuba insertaron Relaciones Públicas y de

Publicidad en su gestión administrativa e incluso llegaron a formar departamentos dedicados a tales efectos.

En los 80 no había en el país una carrera que concentrara las Relaciones Públicas, Publicidad, Mercadotecnia, Propaganda, Divulgación, Promoción y Protocolo. Tampoco una organización social que agrupara a quienes llevaban esas funciones, entonces la UPEC acogió en su seno a los trabajadores, no solo de la prensa sino de la Comunicación en General. En el año 1993 llegó a conformarse la Facultad de Comunicación con la carrera de Comunicación Social con amplio perfil. El Periodismo, Relaciones Públicas, Publicidad, Mercadotecnia, Propaganda, Divulgación, Promoción, Protocolo entre otros constituyeron sus pilares.

La comunicación considerada en sentido general, implicaría un intercambio de mensajes entre dos o más sistemas, interrelación que partiendo de algo en común al menos un repertorio de señales y un contexto afectan diariamente a los implicados. Comunicación, por tanto, es cualquier intercambio informativo que se establezca. Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación, en estos procesos de intercambios asignan y delegan funciones, establecen compromisos y le encuentran sentido a ser parte de aquella, por estas razones toda institución debe priorizar un sistema de comunicación e información que dinamice los procesos que a nivel interno vivifican la entidad y la proyecta a su área de influencia.

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

El maestro Bertolt Brecht cuya obra no cayó en el derrumbe del muro de Berlín nos dejó dicho “El verdadero progreso no está en haber progresado, sino en progresar”.

### **Comunicación organizacional.**

Desde el comienzo de la presencia racional en la tierra, el hombre tuvo que asociarse a sus semejantes para sobrevivir. Con el transcurso del tiempo, las organizaciones complejizaron sus estructuras. A medida que la sociedad se desarrolla se hace necesario estudiar sus elementos, y uno de ellos son las diferentes organizaciones que la integran.

Muchos han sido los autores que han estudiado la comunicación organizacional desde sus inicios y los enfoques que la han caracterizado.

Uno de los autores más reconocidos es el investigador Fernández Collado que plantea bajo un enfoque sistémico que la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y su medio (1997:27)

El mismo autor la caracteriza como conjunto de técnicas y acciones que facilitan y agilizan el flujo de mensajes que se da entre los miembros de la organización, entre esta y su medio, además puede influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la institución, para cumplir mejor y mas rápido los objetivos. (Ibíd.:31)

Tenemos que aclarar que no por el hecho de que exista una comunicación formalizada que todos los problemas de una organización serán resueltos. Esto sería una solución simplista. Otra mirada desde lo complementario y totalizador, es la aportada por la académica e investigadora colombiana Mariluz Restrepo, quien como Margarida Cruz pone el acento en la naturaleza cultural y social de estos

procesos: "se constituyen en conformadores de la identidad y la cultura de cualquier organización y por ende, de la protección de su imagen (1998)

En Cuba se han dado pasos en cuanto a la teorización del tema, tal es el caso de Téllez Rodríguez que nos plantea desde un enfoque más criollo y por supuesto más adaptado a nuestra realidad que la comunicación organizacional centra su atención en análisis, diagnósticos, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la intención entre sus miembros y entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución y al fortalecimiento de su identidad."(2000:25)

### **Comunicación organizacional. Modalidades.**

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

Algunos autores vinculan la comunicación organizacional con el área del 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). O "es el intercambio de información y la trasmisión de mensaje con sentido " (Katz y Kahn, 1966). Para otra es sinónimo de comunicación oral directa, dentro de estructuras formales, o 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 mediático (Goldhaber, 1994).

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).

Esta disciplina comienza a manifestarse en la década de los cincuenta, pero no es hasta los años sesenta cuando adquiere un corpus independiente en el campo de las ciencias sociales, con la publicación de la comunicación *Within Organizations*, del especialista norteamericano Charles Redding, considerado el padre de la comunicación organizacional.

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 la organizaciones y a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos públicos externos, fortalecer la identidad y mejorar el desempeño de las entidades.

Estamos en presencia de una disciplina joven, que como joven al fin está expuesta a juicios y prejuicios, desconocimientos e incomprensiones y sujeta a corrientes que la cuestionan o que la apoyan, a las que solo la vida se encargará de negar o reafirmar.

En su beneficio, se debe subrayar la legitimidad de asumir su desarrollo tanto desde el punto de vista teórico como práctico en paralelo, pues la necesidad que le da origen es precisamente la de perfeccionar la comunicación entre los integrantes de las organizaciones, en los diferentes niveles dentro de ellas y entre ellas y su entorno. Y esto implica respuestas:

- de orden teórico, para eliminar la espontaneidad, descoordinación que caracteriza a muchas empresas o instituciones del mundo aún en el contexto del alto nivel modernización.

- de orden práctico a fin de constatar la validez de los presupuestos teóricos mediante su aplicación.

La comunicación ofrece la posibilidad de la interiorización de conocimientos e incorporación de habilidades que tributan al desarrollo social, tanto en lo económico como en lo cultural, mediante su contribución al perfeccionamiento de las empresas e instituciones y fortalecimiento de los valores de la cultura en la organización y la sociedad.

Sobre la historia y evolución organizacional en Cuba Catering Varadero, salta a la vista un reconocimiento bastante alto para aquellas figuras fundadoras, aún cuando la Empresa no cuenta con una larga historia que exprese la evolución.

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

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

### **Comunicación Interna.**

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

A través de la información que se intercambia, los intereses de los diferentes puntos tienden a acercarse y unirse en bien de los objetivos de la Empresa y facilitan adecuado flujo de los procesos y las acciones, en aras de los mayores



resultados, contribuyendo a su vez, con la información necesaria acerca de la organización, su funcionamiento y las personas que participan en ella, se conocen los cambios lo que influye en su mejor desarrollo.

La comunicación interna posibilita la estabilidad necesaria para el funcionamiento de la organización, a la vez que influye como facilitador de los cambios necesarios que el desarrollo impone.

Sobre este tema el autor brasileño Francisco Gaudencio Torcuato ofrece un interesante enfoque, partiendo de una concepción de comunicación como proceso simbólico de refuerzo o modificación de actitudes y sentimientos de los integrantes de la organización, expresa el diseño de un discurso simbólico de empresa que sirva como punto hipotético central, suerte de plataforma congruente que atenúe las diferencias entre las comunicaciones técnicas, a las que califica de, generalmente, poco atractivas; las comunicaciones cognitivas, intrínsecas a los comportamientos individuales y las comunicaciones normativas, orientadas para la transmisión de normas y valores que serán aplicados en las diversas situaciones funcionales (1986:31).

Su propósito es facilitar el nivel de entendimiento de los públicos internos mediante la combinación de los diversos tipos de comunicación para que sea asimilado naturalmente, disminuyendo tensiones e incrementando la motivación.

Además clasifica los actos comunicativos que tienen lugar en la organización a partir del área en que se expresan, a saber:

- Área de comunicación cultural, en la que se realizan procesos de intercambio de sentimientos, ideas y símbolos, se establecen relaciones y se obtienen experiencias; en esta área tienen lugar relaciones en tres niveles, intrapersonal, interpersonal y grupal, y se materializan a través de las redes de comunicación tanto formales como informales, con sus flujos consiguientes.

- Área de comunicación colectiva, que comprende actos comunicativos indirectos, unilaterales y públicos, en los que el comunicador es grupal, la relación es mediática y persiguen objetivos vinculados con la formación de la imagen institucional. Se producen en campos como el periodismo, las relaciones públicas, lo que denomina marketing cultural, donde se organizan actividades de tipo sociocultural, en un espacio político o social, de patrocinio, apoyo a eventos, etc.; Entre estos campos de ubica también a la publicidad, la actividad editorial, y la identidad visual.
- Área de sistema de información, en la que sitúa una amplia red de información en soporte digital llamada a proveer a la organización de informaciones relevantes, oportunas y precisas para la adecuada toma de decisiones. Esa red se expresa en un campo que designa como dimensión.
- Área de interés para la empresa. El sistema de información que Gaudencio Torcuato describe que deberá ser estructurado en dos grandes segmentos: búsqueda, selección y tratamiento de información y almacenamiento y difusión de información.

Con esta propuesta, el brasileño logra integrar de manera mucho más unida que otros autores, campos como la cultura, la información y la comunicación colectiva, y ofrece una visión mucho más coherente de la interrelación entre ellos.

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

### **Comunicación externa.**

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

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

Bartoli (1992) afirma que entre las formas de comunicación externa más importantes se encuentra la comunicación directa de los empleados en su cotidianidad, para lo cual debe “saber”, lo que implica un buen nivel de comunicación interna; debe estar convencido, lo que conlleva coherencia entre el discurso y las acciones concretas y la motivación o deseo de comunicar sobre su empresa, lo cual supone determinado sentimiento de pertenencia. (Bartoli, 1992:88).

La comunicación externa debe integrar junto a la comunicación interna el sistema de comunicación de la empresa, y para lo cual es necesario el enfoque sinérgico de que se ha hablado con anterioridad.

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

Kreps afirma que las funciones de comunicación interna y externa están relacionadas y los canales son mutuamente dependientes, y por ello el dirigente de la organización debe propiciar el desarrollo de ambos canales de mensajes y coordinar sus funciones independientes, de tal forma que ayudan a la organización a mantener un equilibrio productivo entre la estabilidad y la innovación en las actividades organizativas. (Kreps, 1990:22).

Las funciones de la comunicación externa para Kreps son de envío de información a los representantes del entorno y de búsqueda de información, concepto con el que coinciden Bartoli y Lucas Marín.

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

#### **Comunicación formal.**

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

#### **Comunicación informal.**

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

#### **Comunicación descendente.**

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

#### **Comunicación ascendente.**

Así se denomina al flujo de comunicación que se dirige de los empleados hacia los superiores, con el propósito de formular preguntas, aclarar dudas, hacer sugerencias, expresar inconformidades o quejas.

Su importancia radica en que permiten conocer el nivel de recepción de las disposiciones, el grado de cumplimiento de tareas y funciones, el surgimiento de problemas, dificultades o ruidos en la comunicación y el clima laboral existente.

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

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

### **Comunicación horizontal.**

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

### **Comunicación transversal.**

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

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

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

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

### **Comunicación mediática.**

Se le denomina comunicación mediática cuando la comunicación no es personal, sino que se utilizan medios para realizarla. Pueden usarse en ella impresos gráficos tales como libros, folletos, periódicos o revistas, o más limitados en su reproducción, como boletines, hojas informativas, etc.

Es también masiva la comunicación radial y televisiva en el sentido más amplio, a partir de las actuales posibilidades comunicativas que permiten las nuevas tecnologías más sofisticadas, teléfonos, fax; correo electrónico; redes internas; Internet, entre otros, en una amplia gama de formas específicas de manifestarse.

### **Mensajes.**

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

Desde el punto de vista conceptual, por mensaje podemos entender una información o señal que expresa un significado claro para determinado público, emitido con destinos predeterminados. Aunque resulta evidente la estrecha vinculación existente entre los conceptos de mensaje e información, no debemos identificar los mismos, pues cada uno posee significado independiente. Por tanto puede resultar, que aún habiendo recibido el mensaje, y estando en posesión del

mismo no se logre captar la información en él contenida, ya sea por imposibilidad de interpretación, falta de conocimientos y habilidades.

Para Goldhaber (1990) los mensajes se derivan de la información y dentro de cualquier sistema hay más información que la que perciben sus miembros, y así, la información que es percibida y a la que los receptores le dan un significado, recibe el nombre de mensaje. Los mensajes tratan con información significativa para las personas. (Goldhaber, 1990:93).

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

- Consideramos, modestamente, que no es correcto identificar el concepto de mensaje con información percibida, ya que la información percibida o no, no dejara de serlo como tal., e independientemente de las particularidades de los diversos receptores y de las diferentes formas de interpretación cada mensaje, atendiendo a sus rasgos y especificidades propias, será ese y no otro.

### **Canales y redes de comunicación.**

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

#### **Concepto de Marketing:**

El concepto "Marketing" ha sido definido de diversas formas por diferentes escritores. Es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros.

Esta definición descansa sobre los siguientes conceptos básicos: necesidades, deseos y demandas; productos; valor; coste y satisfacción; intercambio, transacciones y relaciones; mercados; Marketing y buscadores de intercambios.

Podemos distinguir varias dimensiones en el concepto del Marketing Vázquez y Trespacios (1994) expresa. El intercambio de valores se viene considerando como el elemento central de Marketing. “El denominador común de todas sus actividades. Puede definirse como la comunicación que se establece entre al menos dos partes, con el objetivo de que una de ellas obtenga de la otra algo que valora, entregando a cambio algo que la otra parte aprecia. Cada una puede comunicar a la otra lo que tiene o desea y entregarlo. Además, existe libertad para aceptar o rechazar la oferta de la otra parte”.

#### Marketing Social:

Ha sido definido de disímiles formas por diferentes escritores, pero suponemos que la más adecuada es la que plantea que este es un fenómeno social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros.

Marketing Estratégico: (Gestión de Análisis). El cual se basa en el análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado y el desarrollo de concepto de productos rentables, destinados a un grupo de competidores específicos y que presentan cualidades distintivas que le difieren, de los competidores inmediatos, asegurando así al producto una ventaja duradera y defendible.

Marketing Operacional: (Gestión Voluntaria). Su papel radica en la organización de estrategia de venta y comunicación, cuyo objetivo es hacer, conocer y valorar a los competidores potenciales, las cualidades distintivas reivindicadas por los productos ofrecidos, reduciendo los costes de prospección de los compradores.



Otro público importante es la competencia, y si resulta indispensable conocer a aquellos a los que va dirigida nuestra actividad, es fundamental conocer a fondo a nuestros competidores, sobre todo en condiciones de sociedad de mercado. Al conocimiento de la competencia se dedican cuantiosos recursos en las sociedades capitalistas, y es muy conocido el desarrollo de fenómenos como los de la búsqueda de información confidencial de empresas, mediante el llamado espionaje industrial.

### **La publicidad:**

Es una comunicación pagada por la empresa que se presenta como información emanada de la empresa mediante la inserción de mensajes comerciales controlados por la misma empresa, en medios de comunicación a los que se remunera.

Tal como el maestro Ogilvy (1989, pag.7): “No considero que la publicidad sea una forma de arte o diversión, sino un medio de comunicación. Cuando redacto un anuncio, no quiero que me digas que es creativo. Quiero que resulte tan interesante que obligue a comprar el producto”

### **Relaciones públicas:**

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

### **IDENTIDAD:**

En el diccionario filosófico, se define la palabra identidad como “el hecho de ser una persona o cosa la misma que se supone o busca”. Estamos, por tanto, ante un concepto que alude a un proceso en el que un modelo es confrontado con una realidad. Hay, por un lado, una búsqueda, un deseo de encontrar algo que tal vez

no se posee, y por otro lado, el concepto alude a los rasgos que definen la esencia de un organismo. (Rosental y Ludin, 1983:232).

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

La identidad como una forma del proceso cognitivo es la categorización que ayuda al sujeto a comprender, ordenar, regular y hacer predecible el mundo en que vive. Categorizar es agrupar bajo un mismo nombre objetos que son de alguna forma diferente (De la Torre, 2000).

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Los signos de identidad.**

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

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

El símbolo, por privilegiar el aspecto icónico, posee menos fuerza directa de explicitación pero mucha más fuerza de memorización. La gama cromática ha de considerarse un elemento complementario en la identificación visual.

La identidad de la empresa se concreta en dos aspectos complementarios que constituyen dos caras de una misma moneda: lo visual, que tiene que ver con la

forma física de la identidad empresarial, y lo conceptual, que se refiere al contenido propio de la misma.

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

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

### **Públicos.**

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

### **Público interno**

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

La relación entre el público interno y la organización a la que pertenece es muy estrecha y de mutua dependencia, lo que en opinión de Muriel y Rota, proviene de que la institución depende de su público interno para el logro de sus objetivos y su supervivencia, y otro tanto sucede con el público, quien a través de su vinculación con el sistema organizacional trata de resolver una serie de

necesidades individuales que correspondiendo a la escala de Maslow ,“van desde las fisiológicas hasta las de auto-realización personal” (Muriel y Rota, 1980:269)

### **Público externo**

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

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

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

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

Los públicos generales están constituidos por la comunidad nacional e internacional, con los que la organización entra en contacto de manera directa o indirecta, a través de los públicos específicos. A nivel de microsistema social, conformarían este tipo de público la comunidad nacional, integrada por todos los habitantes del país en que se localiza la organización, y la comunidad internacional. El contacto con estos públicos estaría necesariamente mediado por lo que se conoce como opinión pública, en la que influyen de forma particularmente importante los medios de comunicación masiva. Esta relación es

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

Los públicos específicos se encuentran en el ambiente externo inmediato de la organización, se trata de los grupos vinculados en mayor grado a la institución, lo que los lleva a buscar la relación para lograr un objetivo común. Los públicos específicos tienen una relación directa y explícita con la organización, y entre ellos pueden citarse:

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

Los medios masivos de comunicación constituyen un público externo clave, por cuanto son formadores de opinión pública, y contribuyen al conocimiento de las organizaciones por parte de la comunidad tanto en sentido positivo como negativo.

Los proveedores son públicos externos muy valiosos para la organización, de los cuales depende en gran medida la estabilidad de los procesos productivos o de servicios que se realizan.

### **Imagen.**

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

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

inyecta identidad, personalidad y significados propios y exclusivos (Joan Costa, 2001:6).

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

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

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

La imagen es algo creado, construido para lograr algún fin. La imagen estaría generada en base a pseudo acontecimientos que serían eventos no naturales planificados y puestos en marcha para obtener una rentabilidad a cualquier nivel.

La imagen es una variable más del management moderno por la revalorización que han sufrido los activos intangibles y porque se trata de una política transversal (al igual que la parte financiera, implica a todas las partes de la empresa).

La imagen no sólo es fruto de la comunicación, sino también de la gestión de la empresa (cualquier comportamiento de la empresa puede evaluarse en términos de imagen) (Boorstin, 2001:60).

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

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

La imagen son representaciones mentales, tanto afectivas como racionales, que están determinadas por las experiencias, creencias, actitudes (con c y con p), sentimientos e informaciones.

La imagen se crea en y por los públicos (Santana, 2002:46).

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

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

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

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

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

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



La concepción de Villafañe trasciende la dimensión estrecha de la imagen solamente desde lo visual, como comúnmente se interpreta, y es en este aspecto donde se aprecia una radical diferencia con otros autores, a los que supera.

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

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

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

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

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

de una imagen en la mente de los públicos lo más cercana posible a la imagen deseada.

### **Auditoria de imagen:**

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

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

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

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

pública, y le indique las principales oportunidades de mejora de los valores, tradiciones y ritos de manera que se fortalezcan la historia y la cultura.

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

En ese sentido la auditoria de imagen es una revisión orientada de todo el sistema corporativo global cuyo objetivo primordial es conocer el estado de los recursos de imagen de la entidad y proceder para su optimización. (Pedrotti y Rossi, 2001:2).

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

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

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

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

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

publicidad y cambio del producto y finalmente se realiza la auditoria y evaluación de los resultados.

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

1. Beneficios – tasa de rendimiento.
2. Observación del medio ambiente.
3. Materias primas y seguridad.
4. La empresa como empleado.
5. Innovación.
6. Grado de orientación al mercado.
7. Importancia en la economía
8. Expectativas de futuro.
9. Calidad del producto.
10. Suministro de información.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Relaciones entre las Imágenes Pública e Interna**

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

Para ello la organización puede emplear la Imagen Intencional que es la proyección que se ofrece de la empresa y el producto a través del hacer y el decir, la cual debe transmitirse a través de todos los medios de comunicación como un

mensaje singular repetidamente, que debe expresarse con símbolos, a través de medios escritos y audiovisuales, en la atmósfera, en acontecimientos sociales y por el propio personal, a través de los siguientes medios de comunicación:

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

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

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

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

Desde mi modesta opinión pienso que en Cubacatering Varadero debe crearse la dirección de comunicación donde agrupe todo los factores pueden converger en la imagen de la empresa como por ejemplo la especialidad de diseño industrial, comunicación, publicidad, actividades de promoción, como relaciones publicas entre otros así donde todas estas actividades giran alrededor del control y la implantación permanente de la identidad corporativa. Pienso que de esta forma y acompañado de la capacitación de esta especialidad a los directivos y trabajadores de la entidad en cuestión sea más eficaz en su imagen corporativa.



## **CAPITULO II. Evaluación y diagnóstico de los servicios y la imagen de Cuba Catering Varadero.**

Desde su creación en la empresa Cuba Catering Varadero se realizan estudios de mercado para la posterior aplicación de sus resultados con algunas técnicas de dirección empresarial, registrándose avances significativos en la capacitación de los cuadros, dirigentes y técnicos y en la realización de estudios especializados, sus efectos han posibilitado disponer de un volumen de información que hoy permite la realización de la presente Auditoria de Imagen.

### **Misión**

**Cuba Catering provee de servicios de catering aéreo y gastronómicos en las instalaciones aeronáuticas con la variedad y calidad concertada con los clientes; cuenta con trabajadores amables, honrados y profesionales que en un ambiente de desarrollo sostenible, trabajan por el liderazgo de la Empresa en el Caribe.**

### **Visión**

**Cuba Catering es líder en el Caribe en catering aéreo y gastronómica, por la diversidad y flexibilidad en los servicios, los precios competitivos, el cumplimiento de las normas sanitarias y ambientales así como por su personal altamente competente.**

---

**Objeto Social;** Brindar servicios de cocina de vuelo y gastronómicos así como rotación de Handlyng

#### **EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DE LOS SERVICIOS:**

##### **Antecedentes.**

En nuestro país no hay antecedentes de Catering antes del triunfo de la Revolución, lo cual determina que esta actividad es joven.

*Autora: Valia Alburquerque Ramos*

El Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba (IACC) es el órgano rector de toda la actividad Aeronáutica de la República de Cuba, la cuál a su vez, se rige por las normas y acuerdos internacionales establecidos por la Organización Internacional de la Aviación Civil y otras organizaciones internacionales de este tipo. El Instituto también controla la actividad operacional de las compañías pertenecientes a él, así como su administración financiera y económica. **ANEXO 2**

Por la necesidad de crear un Aeropuerto en los periféricos en el segundo polo turístico, por su característica geográfica se funda el Aeropuerto Internacional Juan Gualberto Gómez. El cual radica en Carretera de Regalito KM 5 ½, Carbonera, Municipio Cárdenas, Provincia Matanzas, sus límites fuera del entorno son por el norte con la Bahía de Matanzas por el sur con el poblado de Regalito por el este con el polo turístico de Varadero y por el oeste con el municipio de Matanzas cabecera de provincia. La Empresa Cubacatering Varadero abarca un área de 1Km. se encuentra enmarcada dentro del Aeropuerto Internacional Juan Gualberto Gómez. Esta empresa no fue concebida en la primera fase de construcción del Aeropuerto fue después de 5 años de explotación que surge la necesidad de brindar servicios integrales en los que incluyen comisaria, por tanto se decide en la segunda fase de la inversión ejecutar esta obra, aun a pesar que la mayoría de los vuelos que operan son chárter y no regulares.

El costo aproximado de la empresa fue \$800 000,00 y su equipamiento es de procedencia Canadien

### **Descripción del producto o servicio que presta.**

La actividad fundamental según el clasificador de actividades económicas es atender y avituallar aviones comerciales de Aerolíneas Nacionales y Extranjeras, encaminada a satisfacer la demanda de los clientes la cual se clasifica como venta minorista de servicios de Catering a naves cubanas y extranjeras tal como se establece en el decreto 184/2003 del Registro Comercial (Ministerio de Comercio Interior).

La carpeta de variedad de productos, esta clasificad por los diferentes servicios que se presta a las aerolíneas, donde se incluye: **ANEXO 3**

- Servicio de Cocina
- Manipulación o Rotación de Handlyng.
- Servicio Completo.

**Sus objetivos principales son:**

- Brindar un servicio eficiente y con la calidad óptima.
- No permitir la ocurrencia de demoras u otro tipo de afectaciones de los vuelos.
- Lograr la capacitación adecuada para que el colectivo de trabajadores sea idóneo, creativo y profesional.
- Cumplir con los contratos establecidos teniendo en cuenta las exigencias solicitadas en aéreas en aras de ganar prestigio y clientes.
- Cumplir con todas las disposiciones establecidas para lograr resultados económicos positivos.

La forma de vender estos servicios, se hacen por medios de presentaciones con los representantes de las aerolíneas acordes con sus necesidades y exigencias.

Las aerolíneas que operaban en esos momentos eran las siguientes:

- De Holanda: Martin Air.
- De Italia: Air Europe.
- De Alemania: Cóndor.
- De España: Oasis
- De Colombia: SAM
- De Venezuela: VIASA.
- De Cuba: Cubana, Caribbean y Aero Gaviota.

A pesar de todas estas operaciones solo tomó servicios de Aero Catering en su inicio la Aerolínea SAM de Colombia y nuestra línea emblemática el resto solo recibió servicio de manipulación y rotación.

La política de calidad que se trazo fue la de capacitar a todo el personal que trabajaba directamente en la elaboración y/o manipulación de los alimentos, teniendo como regla primaria la obligación y responsabilidad, ya que una negligencia en este proceso puede provocar enfermedades, que en ocasiones se convierten en la muerte, esto adquiere una importancia mayor ya que esto alimentos se oferta en el aire.

#### **Año 1994.**

En este primer año, los resultados económicos estuvieron muy afectados por la ausencia como cliente de Aero Varadero, Línea aérea que no pudo insertarse al mercado regional. A pesar de los discretos resultados obtenidos, se aportaron 29.9 % del plan anual.

Al cierre de este año se brindaron servicios de Catering y/o rotación a 18 Aerolíneas Internacionales y 4 Nacionales ascendiendo los ingresos a 525.9 MP lo que representa el 50.7% d cumplimiento.

Los gastos fueron 416.2MP registrado sus dos componentes principales Materias Primas y Materiales el 47.3% y Salario 38.6%. Los gastos se disminuyeron en un 50,7 MP.

A pesar de los resultados alcanzados, no se hizo estudio de mercado imposibilitando el aumento de las aerolíneas, por ejemplo, si en este periodo de tiempo hubiera tomado servicio la Aerolínea Aero Varadero, según los niveles de frecuencia de vuelo, el cumplimiento de los indicadores de ingresos hubiera sido el 87,5% por tanto solamente por esta Aerolínea se dejaron de Aportar 35,2%.

En el Año 1995 se prestaron servicios 17 Aerolíneas, como se puede apreciar una línea Aérea menos ya que el SAM Colombia quiebra y sale del negocio de la Aeronáutica. En el año 1996 por primera vez y a solo dos años de creada la

Empresa sobre cumple su Plan Técnico Económico en un 5.5%. También teniendo un incremento en de líneas Aéreas como por ejemplo Transwede, Leiser, Oasis entre otras. Así también ocurrió con los restantes Años que la empresa fue en acenso, obteniendo incluso 4 clientes fijos sin quejas ni reclamaciones. Ya el 1998 significo para esta empresa el salto cualitativo más importante en el desarrollo de la actividad comercial desde su arrancada en 1994.

Otro aspecto a destacar es que desde su inauguración no se han producido demoras en las salidas de los vuelos, por causas imputables a la Comisaria, ofertándose la comida a la temperatura adecuada y constante vigilancia del estado higiénico y de salud de los manipuladores de alimentos, realizándose análisis periódicos que corresponden al personal.

#### SITUACIÓN ACTUAL DE LA ENTIDAD.

La Empresa hoy cuenta con 261 trabajadores, sus servicios se han incrementado de 2.1 millones en 1994 a 9.3 millones de pesos en el 2008, destacándose por la utilidad de sus servicios a las líneas aéreas que arriban al Aeropuerto Internacional de Varadero que día a día van incrementando. Actualmente Cubacatering, presta servicio a 32 líneas aéreas, de ellas 29 son extranjeras.

- |                      |                     |                   |
|----------------------|---------------------|-------------------|
| 1. Cubana            | 12. Aeroflot        | 24. Britania      |
| 2. Aerocaribbean     | 13. Copa            | 25. Casair        |
| 3. Iberia            | 14. Air Europa      | 26. Tomas Cookuk  |
| 4. Air France        | 15. LAB             | 27. Star Aerline  |
| 5. Cónдор            | 16. Blue Panorama   | 28. Novair        |
| 6. LTU               | 17. West Jet        | 29. Air Jmaica    |
| 7. Virgin Atlantic   | 18. Sky Service     | 30. Blue Panorama |
| 8. TUI Airlines Neth | 19. Firt Choise     | 31. Martinair     |
| 9. Lauda             | 20. Pullmantur Air  |                   |
| 9. Air Europe        | 21. Iberword        |                   |
| 10. Neos             | 22. Yes Air (White) |                   |
| 11. Air Transat      | 23. Aeropostal      |                   |

Es una empresa que cuenta con 52 áreas de trabajo, todos sus trabajadores están uniformados y tienen su identificación, su clima ambiental es favorable, sus colores están a tono con su logotipo cuenta con jardines de muy buen gusto.

Paralelamente a lo eficiente de la gestión económica ha marchado la gestión por el desarrollo tecnológico, contando en la actualidad con tecnologías que garanticen estos servicios. Aunque la empresa hoy dispone de los elementos de comunicación fundamentales tales como correo electrónico e Internet, la disponibilidad de los mismos se encuentra a escala muy limitada y se requiere de más cantidad de equipos que hagan posible la comunicación con otros Catering del mundo y otras líneas aéreas. Para Catering Varadero, hoy constituye un imperativo insoslayable la ampliación de tecnología de punta, el empleo de la informática, el perfeccionamiento de la comunicación social y el marketing a tono con los avances científicos y las innovaciones tecnológicas que han marcado profundamente el mundo de hoy, en el cual a la vanguardia necesariamente ha de marchar el sistema empresarial de cualquier nación.

Tales adelantos han hecho emerger un nuevo tipo de sociedad, la llamada sociedad de la información, que requiere, ante todo, formar a sus integrantes en el conocimiento y la habilidad necesarias; toda vez que no basta con disponer de los equipos, sino también se requiere contar con los especialistas que aseguren la explotación satisfactoria de las actuales y futuras tecnologías., como condición ineludible de la cultura empresarial actual.

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

Catering cuenta con un capital humano calificado profesionalmente según las actividades que realizan, los que desempeñan sus funciones con aceptable nivel de profesionalidad y sentido de pertenencia, no obstante es imprescindible

potenciar la capacitación y el adiestramiento sistemático del personal como única manera de asegurar la mejora continua.

Categoría. Ocupacional: ANEXO 4

Categoría. Ocupacional	Plantilla	
	Aprobada	Cubierta
Obreros	154	143
Trabajadores de servicio	33	25
Administrativo	34	34
Personal técnico	37	34
Dirigentes	25	25
<b>TOTAL</b>	<b>283</b>	<b>261</b>

Composición de la fuerza de trabajo: Anexo

- 55 Universitarios
- 149 Técnicos Medio
- 13 12mo grado
- 0 9no grado
- 44 Obreros calificados

En los últimos tiempos el empeño en desarrollar la empresa Cubacatering en nuestro país ha provocado un ascendente impulso en los aeropuertos, pues esta empresa se convierte en un objeto estratégico para la economía del país y pretende que esté entre los mejores de América Latina, y el Caribe para lo cual es necesario mejorar la satisfacción de los clientes Nacionales e Internacionales con productos y servicios de excelencia. En este aspecto se destaca Catering Varadero como un verdadero exponente de los avances al promover el trabajo en equipo, pero el fundamental ingrediente que refleja la Empresa es su Identidad, su Imagen, sus personas con cualidades de líderes, capaces de enfrentarse a los cambios con creatividad, innovación, con la fuerza movilizadora de los clientes internos en función de alcanzar su satisfacción y la de los clientes externos para cumplir los estándares Internacionales.

Catering es una empresa que actúa en un marco local, siendo el objeto de la investigación demostrar la presencia de imagen a través de una estrategia de comunicación organizacional para proyectar eficazmente los servicios, además del reto que significa el desarrollo de la empresa, se agrega la acción de las potencias tecnológicas imperiales, que persistentemente tratan de entorpecer el avance del país, siendo este el escenario donde a pesar de los inconvenientes referidos, resulta posible progresar, gracias a las ventajas que proporciona el sistema social del país, que asegurando el desarrollo educacional integral, aporta la capacidad intelectual suficiente para alcanzar un crecimiento económico mantenido en el importante campo de los servicios .

### **VALORES DE LA ORGANIZACIÓN: Valores Compartidos**

#### **Patriotismo y lealtad.**

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

#### **Sentido de pertenencia.**

Sentirse implicado y comprometido con la Empresa y sus productos.

#### **Responsabilidad.**

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

#### **Ejemplaridad.**

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

#### **Justicia.**

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



**Laboriosidad-Eficacia.**

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

Comunicación Ascendente y estar uniformados

Unidad de acción y pensamiento

Beneficios para todos – crecer con utilidades

Actitud positiva de los directivos y empleados

Compromiso por el cumplimiento de las metas y objetivos

Amor y entrega a la organización

Trabajo en equipo, ética y excelencia en el servicio

Eficiencia

Racionalidad económica

Integralidad en la formación de los trabajadores

Nueva actitud hacia el cambio

Garantía de las condiciones de trabajo y atención al hombre

**IMAGEN CORPORATIVA**

Al evaluar la Imagen corporativa de Cuba Catering Varadero se observa que está avalada por los resultados de la gestión de calidad y el cumplimiento de los objetivos y estrategia de la misma por esta razón las decisiones y acciones del personal dirigente se corresponden con el accionar y compromiso de mantener la calidad de todo el proceso productivo que da el liderazgo a la organización ya que la alta dirección se involucra en el desarrollo de aptitudes y comportamiento ético y de liderazgo en la organización a través de su ejemplo personal, su honestidad, sinceridad y entrega sin límite al cumplimiento de la misión y la visión de la

empresa y de todas y cada una de las UEB, su forma de actuar, sencilla y disciplinada y con alto sentido de pertenencia, todo lo cual trasmite a sus colaboradores en cada momento de su desempeño profesional y humano.

También gozan de un conocimiento pleno y bien definido de la política, objetivos de trabajo y metas. Existe una adecuada comunicación entre la empresa y todas sus Unidades Empresariales de Base (UEB), Se cuenta con una contabilidad certificada por organizaciones Económicas Internacionales.

El colectivo de trabajadores tiene conocimiento pleno de su desempeño el cual se evalúa sistemáticamente, desarrollando un sentido de pertenencia y un ambiente de trabajo en equipo.

Los cuadros y dirigentes están preparados en las novedosas técnicas de dirección. Se ha logrado la estabilidad del personal en todos los niveles.

La actividad de capacitación está garantizada y asegurada con planes que se chequean y se evalúan sistemáticamente.

Esto unido al estudio constante del Código de Ética de los cuadros del Estado Cubano, el código de conducta para el personal de contacto y la declaración jurada del los trabajadores del IACC, fortalece actitudes y comportamientos correctos que se evidencia en cada una de la evaluaciones de los cuadros, y los trabajadores, en las encuestas, entrevistas y opiniones de los trabajadores y en la forma desinteresada con que cada trabajador de la organización cumple con las tareas y misiones que garanticen la buena calidad.

Catering cuenta con un sistema de calidad implantado y aprobado por el Bureau Veritas Cuality y la oficina Nacional de Normalización y control entendiéndose normas ISO 9001-2000 y 2001 dentro de todo los procedimientos aplicados llevan aquellos que se encargan de valorar la satisfacción de los clientes mediante encuestas y chequeando la calidad de los productos que se utilizan y además desarrollando objetivos de trabajos que garantizan la mejora continua. **ANEXO 5**

Hoy las condiciones son favorables para introducir los adelantos tecnológicos y científicos, dar un salto hacia niveles superiores en calidad y en nuevos contratos de catering en el mercado Internacional, la que se enmarca en la toma de conciencia sobre la necesidad de desarrollo y la consolidación de los valores que propician la proyección de una imagen corporativa en el entorno social con el que se desenvuelve la Empresa, así como disponer de un estable control y conocimiento del estado de la imagen pública que ha generado sus acciones.

Esto es una herramienta vital para cualquier empresa, incluso de ello puede llegar a depender su permanencia en el mercado. Desde sus inicios Catering ha sido una entidad autofinanciada, cubriendo sus gastos con determinados márgenes de ganancia y sin que haya requerido del subsidio estatal. Catering Varadero adquiere personalidad jurídica propia estando su contabilidad certificada por instituciones nacionales e internacionales.

### **La marca:**

La marca a dado origen a la identidad sus orígenes se encuentran en el comercio de Europa cuando las transacciones económicas necesitaron de un sello o estampillas eras “signos” los que se decodificaría en dos categorías de signos:

- la marca **icónica** o figurativa en sus dos vertientes grafica y funcional: como “signo” y como efecto definitivo del acto de marcar: el “marcaje”. Con ella se identificaban los contenedores en los que viajaban los productos, de lo existe testimonio arqueológicos del Siglo.VIII a.C.

En la empresa Cuba Catering Varadero su **marca** está elaborada a nivel central

(**Es estrategia de marca única**) que se trata de las ventas de diferentes productos o servicios de la organización bajo la misma marca, en este caso existe la variante del empleo de la entidad visual de la organización (monolítica). Esta estrategia permite reducir los costos de publicidad y promoción de ventas, su utilización es muy convincente, cuando el nuevo producto o servicio es el mismo

tipo de los existentes en el mercado de la misma relación calidad precio y distribución se realizan por los canales habituales.

- el **logotipo (Marca Verbal)** Posee de los inicio de la imprenta gutenbergiana, de las artes graficas y concretamente de la función de “tipos” de imprentas con letras “ligadas”. Estas formas de enlazar las letras daban lugar a “logotipos”, y constituye lo que hoy todavía designamos con esta palabra. El logotipo es también una marca para ser vista y esta echo para la misma función del marcaje de la identidad.

La empresa Cuba Catering posee un **logotipo** bien estructurado representando el ala de un avión y de la aerolínea insigne de nuestro país plasmando los colores de la bandera Cubana. **ANEXO 6**

El contenido de nuestra Tesis, como sugiere su título, es revelar, a partir del alcance que permiten las técnicas de la Comunicación Social, una estrategia de comunicación que permite revelar la imagen de la Empresa Catering Varadero cuyo objeto social abarca las ramas de la aviación, y servicios gastronómicos, contando también con facultades para la comercialización en ambas monedas (CUP y CUC).

En más de una ocasión se ha puesto de manifiesto la importancia estratégica de la Empresa Cuba Catering , anteriormente todas las líneas aéreas tributaban al aeropuerto José Martí por ser allí donde se habían abierto los servicios para las líneas Aéreas nacionales e internacionales, dando solución a las largas horas que tiene que volar el avión para poder realizar la rotación del Servicio del Catering, donde esta ubicación del Catering Varadero les proporciona ahorro de combustible a las líneas Aéreas Internacionales y las nacionales por ya contar con este servicio en otras provincias del país.

Se realizó un trabajo con especialistas para conformar la **Matriz FODA** de la Empresa Cuba Catering Varadero como técnica para completar el análisis arrojando los siguientes resultados:

## **MATRIZ FODA**

### **FORTALEZAS.**

Personal calificado

- 1- Productos con niveles Standard Internacionales.
- 2- Alto nivel del sentido de pertenencia.
- 3- Se trabaja en una línea de investigación en la imagen y su posicionamiento.
- 4- Capacidad disponible de producción.
- 5- Estabilidad de la fuerza de trabajo.

### **OPORTUNIDADES.**

1. Favorable situación geográfica cercana a los dos polos turísticos mayores del país.

2- Estabilidad político social.

3- Aumento del turismo

4-Posibilidad de ampliar ofertas

5-Operaciones de Aerolíneas Internacionales en el Aeropuerto

6-Aerolinias que tienen ruta por Cuba y presentan atrasos graduales y/o desperfectos técnicos.

### **DEBILIDADES**

La lejanía de los proveedores de frutas y hortalizas.

1. La agricultura hoy no está preparada para ofrecer productos con la calidad que se exige en el mercado internacional.
2. No se cuenta con una tecnología de avanzada en todos los sectores.

3. Insuficiente estudio de mercado de otros Catering.
4. Bajo aprovechamiento de las potencialidades, dificultades de las ofertas gastronómicas.
5. Escasa infraestructura que trabaje la publicidad y el Marketing Social.
7. No existen estrategias de comunicación en la empresa para implicar a los trabajadores en el conocimiento de la imagen interna y externa.

### **AMENAZAS.**

1. Contar con otros Catering en el territorio Nacional.
2. Fuerte competencia por la cercanía a la Capital.
3. Incremento de compañías Aéreas con Planta de Catering propia.
4. Bloqueo Económico y Financiero
5. Deficiente asignación de inversiones para el Mantenimiento y la Reconstrucción de la Planta Catering Varadero.

Tenemos que señalar que a través de las fortalezas y oportunidades vamos a trabajar las estrategias y para eliminar las debilidades y amenazas.

Es de interés resaltar como aspecto positivo que Catering Varadero es el segundo en importancia, ya que presenta una ubicación que permite a las líneas aéreas que arriban al Aeropuerto Juan G Gómez, contratar la prestación de sus servicios pues los otros catering ubicados en el territorio nacional están más alejados de los polos turísticos más populosos.

Es evidente que la situación diagnosticada rebasa los marcos de un problema "promocional" o "comunicacional" y trasciende a elementos de carácter estructural o estratégico, que podrían constituir serios obstáculos para cualquier esfuerzo de contratación de los servicios, de igual forma además de sus implicaciones administrativas, la participación de los trabajadores y el papel de los factores políticos inciden sobre el logro de los objetivos trazados, del estado de aceptación, de los niveles de comprensión y la conducta de la empresa y trabajadores que prestarán esos servicios.

### **FACTORES CLAVES DE EXITOS**

- Precios del mercado Internacional
- Capacitación y desempeño
- Tecnología de punta
- Calidad
- Promoción

### **CAPACIDADES DISTINTIVAS.**

- Aceptabilidad
- Capacidad del personal
- Estrategias
- Capacitación
- Presentación atractiva
- Certificación del servicio

#### **Escenarios positivos:**

Se logra una reanimación empresarial a partir de una correcta política Empresarial y capacitación del personal que permiten elevar los servicios, se dan pasos positivos incrementando las relaciones con los suministradores y clientes Nacionales y Extranjeros llegando a cumplir con el objetivo principal que es la satisfacción del cliente.

#### **Escenarios negativos:**

- Aun persisten dificultades con la tecnología de punta

- Falta de un estrategia de comunicación
- Aun persisten dificultades con los proveedores de frutas y hortalizas.

### **Propuesta de la evaluación de los servicios como producto turístico**

Diseño de una estrategia de comunicación para mejorar los servicios, se implementa la siguiente metodología adaptada a las características de la empresa y a las necesidades del estudio cuenta de dos fases.

La primera fase es un diagnóstico preliminar de la situación de la empresa determinando así los posibles servicios competitivos con que esta cuenta quedando elaborado de la siguiente forma:

**1- Análisis de las Ofertas:** Existen elementos que determinan el análisis de la oferta. La calidad, la presentación y los servicios complementarios.

a) Evaluación de la infraestructura disponible. (Física: Recursos Humanos, recursos financieros, higiene ambiental entre otros)

b) Análisis de los servicios, alimentación, presentación, calidad, transportación.

**2- Análisis de las demandas (Análisis de etapa actual y prospectiva)**

a) Análisis del mercado, tendencias mundiales de la demanda y oferta, comportamiento de los flujos turísticos en Cuba catering Varadero origen - destino, hábitos y referencias, identificación de la imagen que tiene las líneas aéreas, impacto ambiental, identificación de áreas de insatisfacción, identificación de áreas de oportunidad para el desarrollo de nuevo servicios

**Segunda Fase y Objetivo Principal:** De esta investigación es una estrategia de comunicación para mejorar los servicios y la imagen de Cubacatering Varadero según las variables del márketing mix (producto, promoción, plazas,



públicos etc.) donde se toman criterios de Georges Benko, profesor de la universidad de París y otros conocedores del tema.

### **METODOS, TECNICAS Y MUESTRAS UTILIZAS:**

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

Se analizaron y consultaron todos los documentos rectores de la Empresa Catering Varadero, así como disposiciones legales para diferentes áreas de trabajo.

- **De naturaleza Comunicacional:** Se observó toda la documentación que recoge la política de esta actividad, se examinó y revisó el Manual Visual Corporativo, también el boletín interno de la entidad.

- **De naturaleza comercial:** Se revisaron los documentos sobre el procedimiento de selección y contratación de la fuerza, el cual constituye una herramienta para el público interno pues permite familiarizar al trabajador de nuevo ingreso conocer desde un enfoque general que es la Empresa Catering, sus directivos, objeto social, estructura organizativa, etc.

- Manual de la Identidad Visual de la Empresa Catering.
- Balances económicos cierre año 2007 y año 2008 .
- Diagnóstico de la Calidad de la Empresa Cubacatering.

- **De la naturaleza mercado** Se consultó el manual de procedimientos de los servicios por Líneas Aéreas

- Manual de procedimientos de los de los procesos productivos y de aseguramientos 2008.

- Informes de estudios realizados por la Empresa sobre la posición y comercialización de Catering dentro de las Empresas del país

Signos distintivos, Visita a Ferias Comerciales.

- **Cuestionarios:** Fueron confeccionados para el público interno y público externo, sobre un esquema básicamente cerrado en el cual

se incluyen como cierre valorativo y de constatación preguntas abiertas. **ANEXO 7**

- Para la encuesta de autoimagen del universo de los 25 administrativos se le aplicó a los 20 y en cuanto al personal técnico y de servicio se tomó la muestra de 33 en ambos casos están ubicados directamente al cliente amén de su nivel de calificación y se encuentran localizados en ciudad de la Habana y Matanzas, territorios de mayor contacto con los clientes. **ANEXO 8 Y 9**
- Para la encuesta de imagen percibida, la muestra intencional tomada se refiere a esos 12 clientes, pues son decisivos en cuanto a la estructura de ingresos de la Empresa, así como sustentación cualitativa de relaciones empresariales con terceros a partir de la condición de la empresa prestadora de servicio. Por último coinciden en este grupo algunas de las empresas de mayor antigüedad como cliente, ya que desde su apertura han mantenido relaciones contractuales, así como instituciones. **ANEXO 10**
- **Entrevistas a partir de preguntas abiertas,** que se aplicaron de forma individualizada para conocer la opinión de directivos sobre el comportamiento de la imagen intencional de la Empresa con el objetivo de obtener criterio de expertos **ANEXO 11**
- Se tomó como muestra intencional y deliberada para la aplicación de este instrumento, a un grupo de directivos compuestos por: Director general de la Empresa Catering Varadero Subdirector Económico, Subdirectora de Recursos Humanos y los subdirectores de las restantes áreas, cubriéndose con ello a la línea directiva de primer nivel en la toma de decisiones, y a la contraparte técnica de mayor peso en la estructura de ingresos, también representada por su máxima dirección.

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

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

La técnica fue realizada simultáneamente a la aplicación de los diferentes mecanismos, con el objetivo de complementar información que posteriormente nos sirviera para el necesario proceso de triangulación de resultados e interpretación.

## **ANEXO 12**

### **PROCEDIMIENTOS**

Primero: Visita y recorrido por las diferentes áreas y departamentos que componen a la Empresa Catering, utilizando una guía estructurada de participación.

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

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

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

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

Sexto: Procesamiento de la información en dos fases:

- 1) Instrumentos cuantitativos: Codificación, introducción en sistemas de bases de datos, procesamiento estadístico y análisis de los resultados.
- 2) Instrumentos cualitativos: Lectura activa de la información recopilada, análisis e interpretación de los resultados.

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

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

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

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

### **Guía de observación:**

- **Trabajadores:**

Ejercicio Grupal compuesto por 127 trabajadores de los diferentes turnos de trabajo.

**Total: 127**

### **Entrevistas a partir de preguntas abiertas:**

Cuadros de la Empresa Catering

**Subtotal: 20**

### **Capítulo III**

#### **Propuesta de una estrategia comunicación Organizacional para mejorar los servicios y la Imagen de Catering Varadero.**

En Cuba Catering Varadero se han elaborado planes estratégicos para mejorar los servicios y la imagen de Cubacatering Varadero, utilizando técnicas de Marketing que vienen ampliando y potenciando la empresa con un grupo de aspecto en la materia que además de aplicar las técnicas, evaluar las acciones para formar los servicios e imagen, de igual forma se cuenta con Bibliografías de Marketing Empresarial actualizada y con la colaboración de un colectivo de aspecto en la materia de la Universidad de Matanzas y Habana así con las entidades que tiene en su objeto actividades asesoramiento, implantación, auditoria o la certificación para mejorar los servicios y la imagen.

En este capítulo se analizarán los resultados del diagnóstico aplicado a Cubacatering Varadero donde a partir de ahí, se determinará una estrategia de comunicación organizacional teniendo como propósito la proyección eficaz del de los servicios y la imagen de la empresa Cubacatering Varadero.

La política de comunicación organizacional de la Empresa es la siguiente:

- El actual estado de la imagen en la empresa Cubacatering según diagnóstico es mantenida desde más de tres años atrás.
- La percepción de los públicos externos es buena pero falta más comunicación visual, creatividad y publicidad de la Empresa.
- La percepción de los públicos internos es buena pero falta una estrategia de comunicación para los trabajadores.
- Propiciar actividades que ayuden a la superación integral del jefe y los trabajadores.

## **Propuesta de procedimientos para la elaboración de la estrategia de la comunicación.**

De lo antes expuesto surge la necesidad de elaborar un procedimiento para la propuesta de una **Estrategia General** que esté integrada por una estrategia de comunicación que garantice la información y el conocimiento a los turistas y trabajadores sobre los objetivos y las acciones que se está realizando así como los beneficios que reportan a los clientes.

### 1-Proyección de la Estrategia General.

Identificación de intereses y elementos comunicativos entre la empresa y servicio público a través de la identificación de los objetivos necesidad, públicos, segmentación entorno del MKS, competencia y análisis Mix de MKS.

Elaboración de la estrategia creativa del mensaje, informativa y de persuasión tanto en contenido como para el manejo de medios de comunicaciones masivas e imagen y también una estrategia de desarrollo sostenible de la empresa.

2- Elabora el plan o programa concreto para el empleo de los medios y acciones de comunicación utilización eficaz de los medios y acciones de comunicación utilización eficaz de los medios masivos de comunicación y diseño eficiente de los mensajes hacia los adoptantes objetivos, considerando las características de los públicos y clientes finales.

### 3- Designación y adiestramiento de los agentes de cambio.

Utilización de agentes públicos y reguladores.

4- Análisis de las ofertas y las demandas al considerar los productos /servicios de la empresa y su factibilidad económica.

## **Elaboración y propuesta de la Estrategia General**

Por lo antes expuesto para desarrollar la segunda etapa o fase del procedimiento se trabajó en la estrategia general que posee dos enfoques uno hacia la

comunicación interna y externa de la empresa a otro dirigido y establecer las estrategia de desarrollo a corto y mediano plazo como aspecto de gran importancia, al tomar en consideración los servicios, a partir de los cuales se elaboró el concepto o mensaje básico a manejar por todos los canales de comunicación en función de aceptación por las líneas áreas.

Esta estrategia general esta en concordancia con lo que plantean los investigadores de la empresa que platean “El éxito de las acciones de Marketing social se basa en gran medida en la capacidad para comunicaciones con su mercado, difundir la oferta y las ventajas diferenciales del producto. La Comunicación es la transmisión de información sobre la empresa, sus actividades, productos, imagen, precios, distribución y servicios de sus bienes” (Pancorbo, Marrero, Cervantes, 200).

**a) La Estrategia General tendrán los siguientes objetivos:**

1. Integrarse al reordenamiento de la empresa y a los criterios que arrojan las encuestas, en aras de mejorar los servicios y su imagen.

**b) Características del Público objetivo:**

El público seleccionado son el externo (visitantes y turistas) y el interno (trabajadores del sistema del IACC) para desarrollar la estrategia informativa y persuasiva, que además tiene como las siguientes características: población con buen nivel cultural, con alto sentido de pertenencia, buenos valores y conocedor de la calidad de los servicios y tradiciones históricas y culturales.

**c) Segmentación:**

La segmentación del mercado se dirige fundamentalmente al turismo internacional se trata de diferenciar el mercado. Ejemplo:

EUROPA.

SEGMENTO ESPAÑA-PORTUGAL: Caracterizado por la variedad y calidad de los servicios y bajos precios ofertados por la competencia.

SEGMENTO ITALIA: Es muy específico, el gusto y sabor de los productos que atrae a estos pasajeros están influenciado por el tipo y calidad de las materias primas que se emplean, predominando la comida italiana (pastas a la Internacional). La competencia de precios es saludable y accesible.

SEGMENTO EUROPA NORTE: Mercado chárter por excelencia y en sus inicios multidespino. Están bien diferenciados los gustos y las preferencias de los servicios por clases de pasajeros. Es consumidor de productos Cubanos y en este caso nuestros precios son competitivos siempre que satisfacen sus expectativas de calidad.

SEGMENTO FRANCIA: Los precios son competitivos aunque es débil en los vinos y quesos que se ofertan. La fortaleza radica en las salsas y en la aceptación de productos tropicales.

SEGMENTO ALEMANIA: Es altamente exigente en calidad, variedad, marcas de la materia prima, sistematicidad y uniformidad del servicio. Mercado que demanda exclusividad, las clases preferentes solicitan las comidas y servicios elaborados por el catering, al contrario de la económica que este utiliza las congeladas.

SEGMENTO CENTRO AMERICA Y EL CARIBE: Mercado fortalecido con las relaciones establecidas con el grupo TACA y COPAN, aumentando en el turismo multidespino y constituyendo un reto por la competencia de los Catering de Jamaica, Cancún y Dominicana, en calidad y precios de los productos.

SEGMENTO SUR AMERICA: Es un mercado de apertura incipiente por lo que las relaciones con el mismo están en desarrollo. Chile, Argentina, son países difíciles de penetrar al existir mayor competencia y sus clientes en exceso exigente.



**d) Entorno del MK de empresa:**

El entorno que tiene la Cubacatering Varadero es la terminal Aérea, el área de salud, área de tiendas en divisa, la posta medica, el salón VIP, el área de emigración y extranjería, los salones de la aduana general de la república, entre otras instalaciones tenemos el edificio de Servicios Aeronáutico con su torre de control de transito aéreo, los talleres de transporte terrestre, las áreas de capacitación , un pequeño motelito para los visitantes que estén en el aeropuerto realizando algún trabajo o recibiendo un curso de capacitación, los organopónicos incluyendo los más de 3KM de pista de aterrizaje y despegue así como en la entrada y a solo 2KM del aeropuerto están situadas de las cuevas de Saturno que es un centro recreativo para el turismo .

**Competencia (evaluación de riesgos, capacidades)**

La empresa Cubacatering Varadero de Matanzas tiene como competidores principales los aeropuertos de la Habana, Santiago de Cuba, Holguín entre otros en desarrollo dentro del País y en el mercado internacional países del 1<sup>er</sup> mundo como Canadá, España, EE.UU, Francia, Alemania, Italia, entre otros, en el Caribe y en la América Latina. Uno de los riesgos principales que tiene la mejora de los servicios y la imagen de esta empresa es el bloque económico y financiero a nuestro país.

No obstante la capacidad de la empresa Cubacatering Varadero para la estrategia de mejorar los servicios y su imagen está avalada por la diversidad de productos que se pueden ofertar además se cuenta con los presupuestos de gastos para su realización en corto plazo.

**E) Comportamiento del MIX de MIK de la Empresa****Producto:**

Elaboración y diseño del producto servicio partiendo de su elaboración, presentación y calidad entre otros.

**Comunicación y Distribución:**

Para la comunicación los gerentes utilizaran disímiles herramientas para su promoción hacia los mercados, como son la publicidad, el marketing directo, las relaciones públicas. Por otra parte la distribución en catering varadero se realiza por los diferentes canales con que cuenta la empresa para realizar la comunicación interna y externa a través de los medios de la empresa Aerovisión, spots, vallas, presentaciones de platos de comida fría y caliente.

**Precio:**

El precio del servicio de Catering se determina por la Empresa madre y está dado por el precio de los productos en el mercado Internacional y Nacional, también en dependencia de la temporada alta o baja del turismo y por las frecuencia con que las líneas aéreas tienen contratado el servicio de Catering Varadero.

**Promoción de adoptantes objetivos:**

Para la aceptación por los adoptantes objetivos de la estrategia de comunicación, se realiza un diseño bien estructurado de la estrategia que se estableció para la persuasión de los clientes (turistas, tripulantes) y para la información de los interventores, se realiza una adecuada promoción y aceptación de los adoptantes, realizando una retroalimentación periódica para verificar su comportamiento.

**Opinión del trabajador: (Público Interno)**

La opinión del trabajador es una variable muy importante a la hora de diseñar la estrategia de comunicación ya que tenemos que señalar que para que todo funcione y funcione bien, todos debemos conocer las funciones de cada cual y deberán actuar integrados y organizados interviniendo en los procesos productivos del servicio que se presta organizando así un sistema integral.

**Opinión Pública: (Público externo)**

La opinión del público externo es otra variable muy importante a la hora de diseñar la estrategia de comunicación ya que representa los clientes (turistas y

tripulantes) porque son los que nos transmiten su conformidad o inconformidad y para que la estrategia de comunicación funcione tenemos que conocer los problemas que tenemos y que nos falta para actuar de forma integrada y organizado.

### **Estrategia de comunicación y sus principales acciones**

La estrategia de comunicación para la empresa Cubacatering Varadero, será una **estrategia de comunicación informativa y persuasiva** que estará dirigida a los públicos objetivos, tanto interno (trabajadores del sistema de la aviación) como externo (turistas, tripulantes).

La comunicación será eficaz y eficiente desde el diseño del logotipo hasta el proceso productivo del servicio que se presta así como también los mensajes que transmitan por los diferentes canales de comunicación donde se logre que las líneas aéreas que no tienen contrato en Catering Varadero se conviertan en un cliente satisfecho de esta empresa.

#### **A) Las acciones de comunicación en la empresa se profundizaran utilizando algunos elementos tecnológicos como son :**

- Videos promocionales en Aerovisión, canales internos de las redes hoteleras así como divulgación por radio taino.
- Publicación en revistas especializadas en turismo.
- Insertado en las guías turísticas que contemplen los Aeropuerto del país y el mundo.
- Brochures y plegables en los diferentes canales de distribución que se localizan en líneas aéreas, Hoteles, entre otras.
- Páginas Web en Internet con vínculos que brinden toda la información necesaria para los interesados así como imagen del proceso productivo del servicio y su acabado entre otros.

#### **b) El logotipo que identifica a Cuba Catering**

Cubacatering Varadero es una empresa, que posee un **logotipo** que los identifica a nivel mundial, es significativo señalar que desde su creación nació con este sello

característico donde se representa la cola de una aeronave con los colores de la bandera nacional, no se puede dejar de mencionar que su marca es única donde se coloca la imagen de las líneas aéreas de Cubana de Aviación y los servicios que presta Cubacatering en las líneas aéreas internacionales llevan impreso este logotipo lo mismo en su envoltura, como en todo su avituallamiento, de esta forma se pone de manifiesto en cualquier lugar donde llegue es servicio de Cubacatering. La expresión más subjetiva de lo que el producto servicio significa, bastará con enunciar un vocablo mostrar un logotipo para que toda su imagen quede evocada en la mente de muchas personas tenemos que decir que el logotipo representa la Empresa como tal pero no el objeto social ya que lo que lo identifica es el significado de Catering que esto significa en Inglés (Cooking, Cooking, Food preparation, Cuisine,).

### **C) Concepción de briefing para promocional los servicios de Cuba Catering**

#### **Varadero:**

El briefing que se elaborara por especialistas en la materia para la realización de un spot publicitario de hasta 6 segundos para cada uno de los servicios que se presta se concebirá para la oferta del servicio en las líneas aéreas que vuelan a nuestro aeropuerto y aun no tienen el contrato con Varadero.

### **D) Empleo de los medios y acciones de comunicación**

Se establece que los primeros 6 meses de la campaña informativa y promocional del servicio, se seleccionara el grupo de agente de cambio que realice su planificación, desarrollo y elaboración de los materiales de la campaña, se constituye el comité técnico asesor que estará integrado por el grupo de investigadores de marketing social de la empresa, (especialista de la gastronomía, especialistas de la televisión interna AeroVaradero) para realizar los análisis psicológicos y resultados periódicos de desarrollo de la campaña a través del calendario preliminar y las actividades de la campaña informativa y promocional concebida a través de Marketing Social.

### **Estrategia de comunicación y su cumplimiento en corto mediano y largo plazo.**

Estrategia de desarrollo para mejorar el servicio y la imagen Catering Varadero, se acometerá por la dirección de la empresa, al establecer normas de conductas y la actuación y cada uno los implicados en la prestación de los servicios, se potenciara mejorando el reglamento para su organización a través de la dirección administrativa de Catering Varadero, que abarca hasta los clientes finales tales como tripulantes de línea aéreas, pasajeros, acciones que se realizan bajo una estrategia de marketing en función de mejorar los servicios y la imagen corporativa, mejoramiento del clima y cultura organizacional como para el eficaz posicionamiento de la empresa en la mente de su público.

### **Las acciones de una estrategia de comunicación Organizacional para mejorar los servicios y la Imagen en Cubacatering en Varadero en corto, mediano y largo plazo.**

#### **Acciones a Corto Plazo.**

1—Elaboración de un plan de capacitación en función de la comunicación social para elevar los conocimientos de los trabajadores de la empresa con el fin de exaltar la imagen de Catering Varadero.

Fecha: Enero del 2009

Responsable: Dirección de la Empresa

Participan: Dirección de la Empresa

2- Divulgación, por los diferentes canales de comunicación visual, de los servicios que presta Cubacatering Varadero.

Fecha: Enero del 2009

Responsable: Dirección de la Empresa

Participan: Dirección de la Empresa

3-Fortalecimiento del trabajo publicitario de la empresa Catering Varadero.

Fecha: Primer Semestre del 2009

Responsable: Dirección de la Empresa

Participan: Dirección de la Empresa

4-Retroalimentación a través de los instrumentos de las actividades de intercambio con las líneas aéreas para estudiar, examinar y accionar en las dificultades que afecten la imagen de la Empresa.

Fecha: Primer Semestre del 2009

Responsable: Dirección de la Empresa

Participan: Dirección de la Empresa

3- Incremento de las regulaciones y control sobre las áreas que convergen a la línea de producción en cuanto a la calidad del servicio, calidad del producto, manipulación de los alimentos.

Fecha: Permanente

Responsable: Dirección de la Empresa

Participan: Dirección de la Empresa y trabajadores

5-Embellecimiento del entorno donde se encuentra enclavada la entidad.

Fecha: Permanente

Responsable: Dirección de la Empresa

Participan: Dirección de la Empresa y trabajadores

6- Actualización y mantenimiento de los equipos de producción en la Empresa Catering Varadero, con el objetivo de lograr mejor producción continua.

Fecha: Permanente

Responsable: Dirección de la Empresa

*Autora: Valia Albuquerque Ramos*

Participan: Dirección de la Empresa y trabajadores

7-Explotación de las oficina de información, de la radio base, sobre la comunicación a los diferentes canales de distribución las líneas aéreas que hoy tienen contratadas el servicio de Cuba Catering en Varadero.

Fecha: Permanente

Responsable: Dirección de la Empresa

Participan: Dirección de la Empresa y trabajadores

9. Rediseño de las reuniones de coordinación para lograr un encuentro con todos los que intervienen en la prestación de servicios para intercambiar y analizar las debilidades y oportunidades de la empresa con más efectividad.

Fecha: Permanente

Responsable: Dirección de la Empresa

Participan: Dirección de la Empresa y trabajadores

10. Información por los medios de comunicación interna y externa de las imágenes reales con que cuenta el servicio, desde el flujo de producción en su principio y hasta que se sitúa en la línea aérea.

Fecha: Permanente

Responsable: Dirección de la Empresa

Participan: Dirección de la Empresa y trabajadores

11. Aprovechamiento del grupo de promoción y calidad para que rectoree estas actividades como parte de sus funciones diarias.

Fecha: Permanente

Responsable: Dirección de la Empresa

Participan: Dirección de la Empresa y trabajadores

12. El grupo de promoción y calidad se ocupará de que se realicen investigaciones y estudios de mercado.

Fecha: Permanente

Responsable: Dirección de la Empresa

Participan: Dirección de la Empresa y trabajadores

### **Acciones a Mediano Plazo.**

1. Creación de un departamento de Comunicación, donde intervengan.

- Un especialista en Comunicación Social
- Un especialista en Marketing Social
- Un especialista en Publicidad
- Un especialista en Relaciones Públicas

Fecha: Primer Semestre del 2009

Responsable: Dirección de la Empresa

Participan: Dirección de la Empresa

2. Intercambiar con grupos de trabajadores y directivos para valorar la marcha de esta estrategia de comunicación para mejorar los servicios y la imagen del centro.

Fecha: Primer Semestre del 2009

Responsable: Dirección de la Empresa

Participan: Dirección de la Empresa

3. Habilitamiento de un centro de documentación para propiciar consulta bibliográfica actualizada sobre, dirección, Gestión Empresarial, marketing, comunicación organizacional, para elevar el nivel intelectual del colectivo laboral.

Fecha: Primer Semestre del 2009

Responsable: Dirección de la Empresa



Participan: Dirección de la Empresa

**Acciones a Largo Plazo.**

1. Demostración a través de una presentación del servicio que se le brinda a la línea aérea (LTU) de Alemania para que promover los mismos en otras aeronaves del primer mundo.

Fecha: Primer Semestre del 2009

Responsable: Dirección de la Empresa

Participan: Dirección de la Empresa

2. Conectividad con el programa de Internet para la publicación de los servicios de la entidad.

Fecha: Primer Semestre del 2009

Responsable: Dirección de la Empresa

Participan: Dirección de la Empresa

3. Aumento de las inversiones que faltan en Cubacatering Varadero como por ejemplo ampliar el parqueo, el taller automotriz, ampliar la estera de producción e incrementar las cámaras frías.

Fecha: Primer Semestre del 2009

Responsable: Dirección de la Empresa

Participan: Dirección de la Empresa

4. Actualización del parque de trasportación de los servicios a las aeronaves.

Fecha: Primer Semestre del 2009

Responsable: Dirección de la Empresa

Participan: Dirección de la Empresa

### **Designaciones y adiestramiento de los agentes de cambio**

En esta empresa los agentes públicos están bien definidos y cada uno tiene una misión que responde a los intereses del Instituto Aeronáutico Civil de Cuba y por ende del país (CBP- en el sistema de aviación está creada la empresa de protección aeronáutica ESPA) y reguladores. (Inspectores de sanidad, salud pública, calidad, agentes de la PNR entre otros) esto contribuye a realizar acciones educativas y de prevención en cada empresa de la aviación y para proteger todas las instalaciones de la demarcación de la empresa.

### **Sistematicidad en la ejecución y control parcial de la estrategia de Comunicación Organizacional para mejorar los servicios y la imagen de Cubacatering Varadero.**

- A) **Desarrollo estratégico y ejecución de inversiones.** En este aspecto se considera las estrategias asociadas al marketing social e integrada al ordenamiento de la empresa y los objetivos estratégicos trazados para cada período.
- B) **Incremento de arribo de líneas aéreas utilizando las capacidades de los servicios.**

Este aspecto establece como la empresa Catering Varadero debe incrementar las potencialidades de comunicación para aumentar los servicios a línea aérea cada año.

## **CONCLUSIONES**

Al integrar los resultados obtenidos mediante la utilización de diferentes técnicas se comprobó que es necesaria una estrategia de comunicación organizacional para elevar el servicio de Cubacatering Varadero.

- ❖ Entre los **valores** compartidos que se han mantenido en la organización desde su fundación, sobresalen en primer y segundo lugar indistintamente la profesionalidad y el compañerismo, seguido por la responsabilidad, consagración, cooperación, el sentido de pertenencia y la unidad.
- ❖ La **satisfacción laboral** está clasificada de buena a pesar de que el equipamiento en algunos departamentos no es el más moderno, incidiendo esto negativamente, pues los trabajadores se quejan de que es insuficiente. El **clima organizacional** como tendencia es favorable, se pudo apreciar un estado de ánimo mayoritariamente positivo.
- ❖ En la **disciplina laboral** se puede catalogar de buena, existiendo cohesión de trabajo esto repercute positivamente en los colectivos.
- ❖ Los **estados de ánimos y motivación** marcan tendencias favorables.
- ❖ Los **recursos humanos** están medianamente capacitados, informados y organizados aunque no existen planes para impartir cursos de comunicación organizacional.
- ❖ Existe un conocimiento solo parcial de la **estructura organizativa**. Durante el desarrollo de la investigación se observó la reiterada interferencia respecto al flujo de comunicación y la toma de decisiones, a partir de una estructura que favorece la dualidad de funciones y la atomización.
- ❖ La **imagen intencional** existe de forma planificada, aunque no se utiliza todas sus herramientas, no se ha trabajado de manera sistemática la personalidad de esta organización, la cual se ha conformado y trascendido de manera espontánea con lo que conlleva de positivo como también de negativo. Ello refuerza la subutilización de los recursos propios de imagen

que posee la organización y que detectó la investigación, en detrimento de la necesaria consolidación de su proyección interna y externa coherente, lo que a su vez lograría aumento en los niveles de implicación y por consiguiente un mejor desempeño organizacional hacia todos los públicos.

- ❖ La **imagen percibida** por el público externo es buena, a pesar de que reconocen que Catering ha logrado el liderazgo en el mercado no obstante pudiera ser mayor si se aplicara la estrategia de comunicación organizacional.
- ❖ La **gestión de comunicación**, desde la perspectiva de la comunicación corporativa, la publicidad, las relaciones públicas, constituyen herramientas conceptuales no asumidas con sistematicidad.

## **RECOMENDACIONES**

- La empresa Cubacatering de conjunto con el departamento de recursos humanos y los factores del centro deben diseñar una estrategia de comunicación.
- Continuar fomentando el buen clima, organizacional que existe mediante actividades propiciadas por la organización y la creación de espacios que potencien la comunicación organizacional.
- Priorizar dentro de la estrategia comunicativa la divulgación e la historia y evolución de la organización de manera que contribuya a una mayor identificación de sus públicos con la empresa.
- Continuar el desarrollo de una política de capacitación y su diversificación.
- Permitir a su autora acotar y proponer, a través del marco referencial, una suerte de evolución histórica de la Empresa que pudiera considerarse como un preámbulo para una memoria organizacional.
- El fuerte entrenamiento que supuso para los investigadores el manejo de los datos aportados por los diferentes consultores y el trabajo de campo materializado de los mismos, integradas bajo la óptica de la comunicación organizacional como disciplina teórica.
- Proponer que se apruebe la plaza para un DIRCOM con el objetivo de mejorar la calidad de la comunicación en la Empresa

En el Diagnóstico de Calidad efectuado se analizó la situación actual que presenta la organización en cuanto al cumplimiento de los requisitos establecidos en la NC ISO, Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos pudiéndose concluir que la Empresa Cubacatering Varadero presenta acciones de organización y tiene estableciendo su estilo de trabajo, lo que incluye la elaboración e implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad, basado en la norma cubana mencionada.

## BIBLIOGRAFIA

- ✚ .“Comunicación en el siglo XXI”. Disponible en el URL: <http://www.rppnet.com.ar/comsigloXXI.html>. Consultado en línea 26/2/2008.
- ✚ \_\_\_\_\_ . Identidad Visual versus Identidad Organizacional. Revista Espacio No 8, La Habana, 2002.
- ✚ Alonso, Margarita e Hilda Saladrigas. Cómo investigar en comunicación. Guía didáctica. La Habana, Editorial Pablo de la Torriente, 2000.
- ✚ Álvarez López, Luis F. Satisfacción y Comunicación Interna. Disponible en: [www.arearh.com](http://www.arearh.com). Com. Consulta: Abril 25 de 2007.
- ✚ Álvarez, Yamel. Auditoría de imagen y metodología: una relación necesaria. Revista Espacio No. 5, La Habana, 2001.
- ✚ Asociación Cubana de Comunicadores Sociales (2005). Gestión de Comunicación Institucional. Revista Espacio # 10. La Habana, Cuba. Creaciones Gráficas S.A. Enero-Abril. 29P
- ✚ Asociación Cubana de Comunicadores Sociales (2005). Metodología de la investigación y estadística para comunicadores. Revista Espacio # 10. La Habana, Cuba. Creaciones Gráficas S.A. Enero-Abril. 24P
- ✚ Bunge, Mario. La investigación científica, su estrategia y su filosofía. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1972.
- ✚ Calificador de cargo: CUBACATERING, 2005
- ✚ Colectivo de autores (2005). Manual de Relaciones Públicas. La Habana. Editorial Félix Varela. 310P
- ✚ Comunicación corporativa y revolución de los servicios. Madrid: Editorial Ciencias sociales, 1995.
- ✚ Comunicación Organizacional. La Habana: Editorial Félix Varela, 2004.
- ✚ Costa, Joan. Imagen Pública. Madrid: Editorial Fundesco, 1992.

- ✚ Creación de la imagen corporativa. El paradigma del siglo XXI. Disponible en el URL: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/index.html>. Consultado en línea 26 /5/ 2008.
- ✚ CUBACATERING: Manual de ventas, 2008
- ✚ de Relaciones Humanas .Quito, Editorial Andina, 1983
- ✚ De Urrutia Barroso, Lourdes (2003). Sociología y Trabajo Social Aplicado. La Habana. Editorial Félix Varela. 260P
- ✚ Digo G, Joaquín / et al /. Metodología y Técnicas para la Investigación Científica. Matanzas: Universidad de Matanzas / s.a /156P
- ✚ Dupuy, Emmanuel, Thomas Devers et Isabelle Raynaud.La communications interne: vers l'entreprise transparente, París : Les Editions D`Organisation, 1988.
- ✚ Feria Serrano, Alfredo Alejandro. La imagen de la talleres de ETECSA en Holguín .Una mirada desde su público. Tesis en opción al grado de Máster en Ciencias de la Comunicación. Facultad de Comunicación Social, Universidad de La Habana, La Habana, 2005.
- ✚ Goldhaber, Gerald M (2001). Comunicación Organizacional. La Habana. Editorial Pablo de la Torriente. 319P
- ✚ Gómez Ortega, Maritza. Auditoría de imagen interna. Filial de Producciones Publicitarias. La Habana, Facultad de Comunicación, 2001.
- ✚ González Silva, Evaristo J. La gestión de RRPP. Un marketing para el cambio. Revista Espacio No. 8, La Habana, 2002.
- ✚ Hernández Sampier, Roberto (2004). Metodología de la Investigación 1. La Habana. Editorial Félix Varela. 132P
- ✚ Hernández Sampier, Roberto (2004). Metodología de la Investigación 2. La Habana. Editorial Félix Varela. 132P
- ✚ Ibarra Martín, Francisco y coautores (2001). Metodología de la Investigación Social. La Habana. Editorial Félix Varela. 203P.
- ✚ Imagen Corporativa. El concepto término imagen. Disponible en el URL: <http://www.rppnet.com.ar/imagencorporativares.htm>. Consultado en línea: 14/4/2008.

- ✚ Imagen corporativa. Teoría y práctica desde un enfoque psicológico. Revista Espacio No. 8, La Habana, 2002.
- ✚ López Viera, Luis (2003). Comunicación Social. La Habana. Editorial Félix Varela. 223P
- ✚ Morell, María de los A. y José A. Rosell. Imagen pública de las Tiendas Meridiano de la Empresa Cubase, Municipio Camagüey. Tesis en opción al grado de Máster en Ciencias de la comunicación. Facultad de Comunicación Social, Universidad de La Habana, La Habana: 2001.
- ✚ Muriel, María Luisa y Gilda Rota. Comunicación institucional, Enfoque social
- ✚ Piedra Rodríguez, Mario y otros. Manual de relaciones públicas. Editado por Fermín Romero Alafu, La Habana. Ediciones Logos, 2002.
- ✚ Restrepo J, Mariluz. Comunicación para la dinámica organizacional. Disponible en el URL: <http://www.fastio.com.Consultado> en línea: 5/4/2006.
- ✚ Romero Alafu, Fermín Para investigar en comunicación social. Guía didáctica. Editado por, La Habana: Editorial Pablo de la Torriente, 2002.
- ✚ Rosental M y P. Ludin. Diccionario Filosófico. Editora Política .C. de La Habana, 1973.
- ✚ Rosental M y P. Ludin. Diccionario Filosófico. Editora Política .C, de La Habana, 1973.
- ✚ Saladriga Medina, Hilda (Comp) (2005). Introducción a la Teoría y la Investigación en Comunicación. La Habana. Editorial Félix Varela. 309P
- ✚ Santana Pérez, Jorge y otros. Identidad signito- visual VS Identidad comercial-cultural en la red minorista de la firma ARTEX. La Habana, Facultad de Comunicación, 1996.
- ✚ Santana Pérez, Jorge y otros. Identidad signito- visual VS Identidad comercial-cultural en la red minorista de la firma ARTEX. La Habana, Facultad de Comunicación, 1996.
- ✚ Santana Pérez, Jorge. Identidad Visual versus Identidad Organizacional. Revista Espacio No. 8, La Habana, 2002.
- ✚ Schein, Edgar H. (2002). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. La Habana. Editorial Félix Varela. 328P



- 
- ✚ Schein, Edgar H. Psicología de la organización. Madrid: Prentice/ Hall Internacional / s.a / 245P
  - ✚ Trelles Rodríguez, Irene (Comp) (2001). Comunicación Organizacional. La Habana. Editorial Félix Varela. 285P
  - ✚ Trelles, Irene. Comunicación organizacional: la importancia de su aplicación en Cuba en Revista Espacio No. 3, La Habana, 2000.
  - ✚ Van Riel, Cees. Comunicación Corporativa .Madrid: Prentice may, 1997.
  - ✚ Villafañe, Justo. Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Madrid: Ediciones Pirámide.1993.

## **ANEXO 1**

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

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

## ANEXO 2

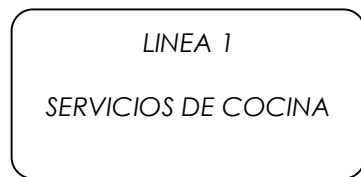
Estructura Organizativa del Instituto de la Aeronáutica Civil de Cuba (IACC)



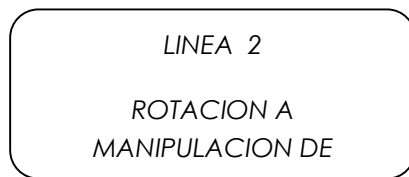
**ANEXO 3.**

# CARTERA DE PRODUCTO

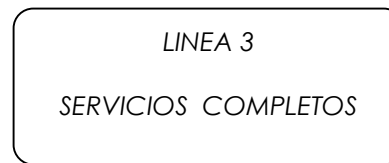
## CARTERA DE PRODUCTO



Servicio Caliente y su  
Completamiento  
Servicio de Lunch y su  
Completamiento



Rotación o Manipulación  
de Handlyng



Servicio Caliente y  
Completamiento  
Servicio de Lunch  
Completamiento  
Rotación o Manipu-  
lación de Handlyng  
Almacenamiento y  
Fregado

## Descripción de la Cartera de producto:

### Línea 1

Productos: Servicio de Comidas

Características Técnicas: Son alimentos elaborados sobre las bases de recetas internacionales teniendo en cuenta las normas aprobadas, las cuales puede llevar cocción o no (Servicios de lunch y su completamiento)

Almacenaje y Embalaje: Estos productos se embazan en bolunches plásticos o en vajillas de porcelana según las características de la clase de vuelo, las cuales se sellan con vita film que las aerolíneas den para estos aspectos y a su vez estos se depositan en troiles.

Su Distribución: Son traslados en camiones abitualladores / elevadores a los garling.

Su Precio: Son conveniados con las firmas.

Aspectos comerciales: Estos se ofertan en representaciones, donde se le da promoción

### Línea 2

Productos: Rotación o Manipulación de Handlyng.

Caracterización Técnica: Es la operación que se realiza en los aviones, es retirar el servicio ya utilizando cuando aterriza, de su garling y se avituallan el nuevo servicio.

Su Precio: Es en dependencia de la técnica.

### Línea 3

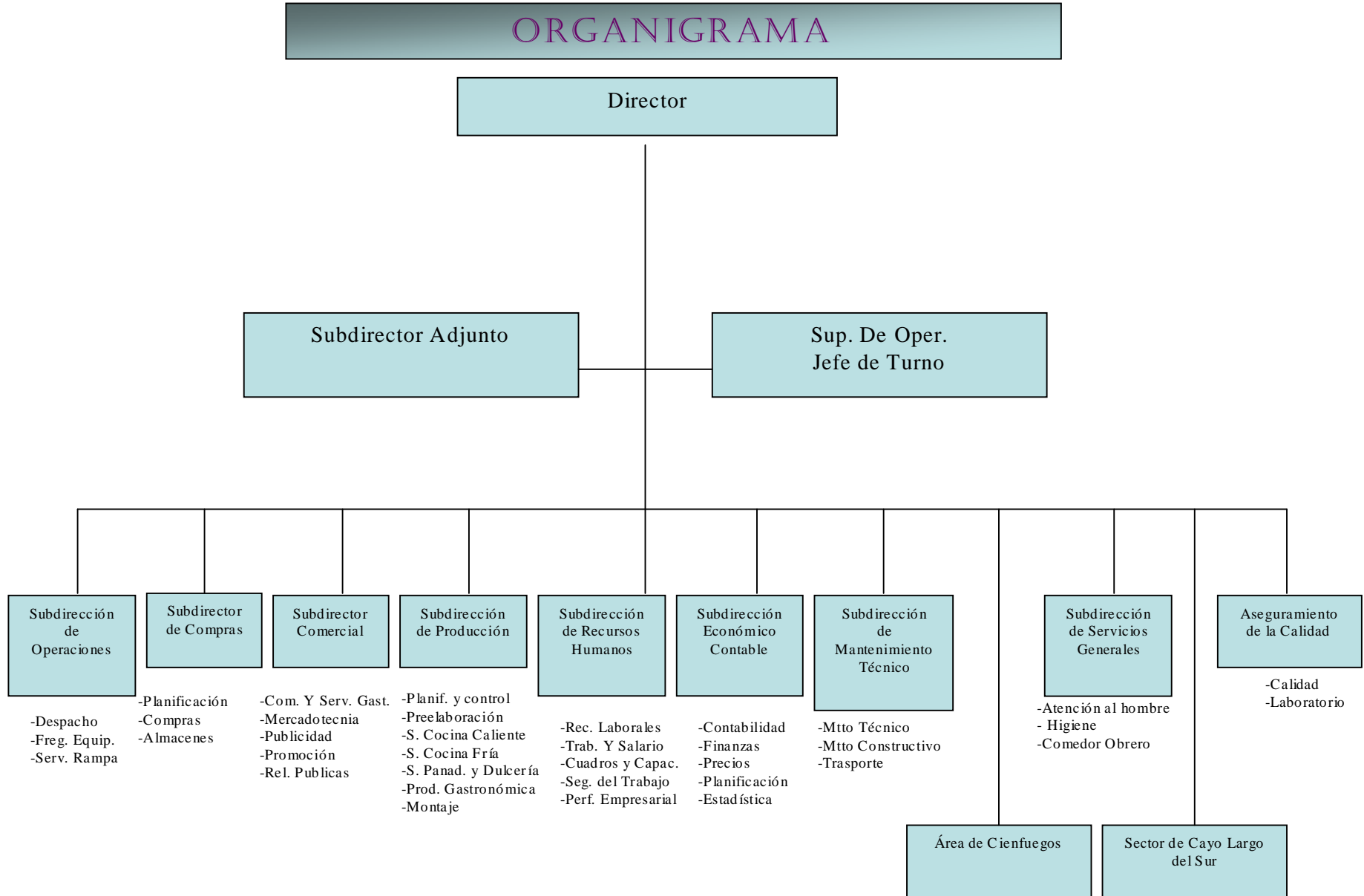
Productos: Servicios Completos

Caracterización: Es el compendio de la Línea 1 y Línea 2, donde se comienza por la elaboración de productos (Servicios de Cocina) y su entrega a la aeronave, incluida la manipulación, pero en vez de trasladar el servicio utilizado a la bodega de la aeronave se traslada a la comisaria donde es fregado y almacenamiento en celdas hasta que de nuevos se monte el servicio de cocina, según la frecuencia de vuelo.

**Distribución:** Se trasladan los productos elaborados en camiones abitualladores hacia el avión y se recoge el servicio utilizado trasladándose hacia la comisaria.

**Precio:** Son conveniados con los representantes de las firmas.

**Aspectos Comerciales:** Videos, presentaciones.



**Anexo 4**

Categoría ocupacional	Cantidad
Dirigentes	25
Técnicos	34
Obreros	143
Administrativos	34
Servicios	25



**ANEXO 5**





ANEXO 6



## **ANEXO No. 7**

### **ESCALA DE VALORACION DE LA IMAGEN INTERNA.**

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

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

Gracias.

Proposiciones:

1. \_\_\_\_ a) Esta empresa es muy bonita.  
\_\_\_\_ b) Creo que esta empresa no es bonita.  
\_\_\_\_ c) Esta empresa es más o menos bonita.
2. \_\_\_\_ a) Esta empresa está bien decorada.  
\_\_\_\_ b) Creo que debe mejorarse la decoración.  
\_\_\_\_ c) La decoración de esta empresa es regular.
3. \_\_\_\_ a) Esta empresa siempre esta limpia.  
\_\_\_\_ b) En ocasiones la empresa esta sucia.  
\_\_\_\_ c) Esta empresa siempre esta sucia.
4. \_\_\_\_ a) Me gusta mucho el trato que se tiene con los clientes de esta empresa.  
\_\_\_\_ b) No me gusta mucho el trato que se tiene con los clientes de esta empresa.  
\_\_\_\_ c) Me gusta algo el trato que se tiene con los clientes de esta empresa.
5. \_\_\_\_ a) La atención a los clientes de esta empresa es mala.

- \_\_\_ b) La atención a los clientes de esta empresa es buena.
- \_\_\_ c) La atención a los clientes de esta empresa es regular.
6. \_\_\_ a) Esta empresa tiene deficiencias en los servicios
- \_\_\_ b) Esta empresa no tiene deficiencias en los servicios.
- \_\_\_ c) Esta empresa tiene algunas deficiencias en los servicios.
7. \_\_\_ a) La distribución y ubicación de los locales de la empresa es la mejor.
- \_\_\_ b) Yo hubiese hecho otra distribución de los locales de la empresa.
- \_\_\_ c) La distribución de los locales de esta empresa es regular.
8. \_\_\_ a) La atención de las áreas y locales de la empresa es buena.
- \_\_\_ b) La atención de las áreas y locales de la empresa debe mejorarse.
- \_\_\_ c) La atención de las áreas y locales de la empresa es mala.
9. \_\_\_ a) Creo que a los clientes no les agrada mucho los productos y servicios que brinda.
- \_\_\_ b) A los clientes les agrada mucho los productos y servicios que brinda.
- \_\_\_ c) A la mayoría de los clientes no les agrada mucho los productos y servicios que brinda.
10. \_\_\_ a) A mi me dirige mucha gente.
- \_\_\_ b) A mi me da órdenes un solo jefe en mi área de trabajo.
11. \_\_\_ a) Considero que en la empresa existe la cantidad de trabajadores necesarios.
- \_\_\_ b) Yo creo que en la empresa falta personal.
- \_\_\_ c) Yo creo que en la empresa sobra personal.
12. \_\_\_ a) Hay buena organización del trabajo.
- \_\_\_ b) Hay mala organización del trabajo.
- \_\_\_ c) La organización del trabajo es regular.

13. \_\_\_ a) Dentro de mis intereses fundamentales está que el Grupo Empresarial cumpla los planes.
- \_\_\_ b) A mí no me importa si se cumplen o no los planes.
- \_\_\_ c) Para mí es importante el cumplimiento de los planes.
14. \_\_\_ a) En mí empresa se conocen los planes y metas a alcanzar.
- \_\_\_ b) Yo no sé cuales son los planes de mi empresa.
15. \_\_\_ a) En mi empresa se discuten regularmente las metas a alcanzar.
- \_\_\_ b) En mi empresa nunca se discuten los planes y las metas a alcanzar.
- \_\_\_ c) En mi empresa a veces se discuten los planes y las metas a alcanzar.
16. \_\_\_ a) Los planes de la Empresa Catering Varadero jamás se podrán cumplir.
- \_\_\_ b) Los planes de la Empresa Catering Varadero considero se podrán cumplir.
17. \_\_\_ a) El trato y la atención a los clientes son malos.
- \_\_\_ b) El trato y la atención a los clientes son buenos.
- \_\_\_ c) El trato y la atención a los clientes es regular.
18. \_\_\_ a) Muchos clientes se quejan de la lentitud con que son atendidos.
- \_\_\_ b) Muchos clientes elogian la rapidez con que son atendidos.
19. \_\_\_ a) La calidad de los servicios que prestan es mala.
- \_\_\_ b) La calidad de los servicios que prestan es buena.
- \_\_\_ c) La calidad de los servicios que prestan es regular.
20. \_\_\_ a) Existen todas las condiciones para que los clientes se sientan bien.
- \_\_\_ b) Creo que faltan las condiciones para que los clientes se sientan bien.
21. \_\_\_ a) La mayoría de los clientes se quejan de los productos y servicios de el Grupo.

\_\_\_ b) La mayoría de los clientes elogian los productos y servicios de el Grupo..

22. \_\_\_ a) En la Dirección de la Empresa Catering Varadero a veces se violan las normas y procedimientos establecidos.

\_\_\_ b) En la Dirección de la Empresa Catering Varadero siempre se cumple las normas y procedimientos establecidos.

23. \_\_\_ a) Considero que tengo los conocimientos para la actividad que desempeño.

\_\_\_ b) Considero que me faltan los conocimientos para la actividad que desempeño.

24. \_\_\_ a) Mi nivel de escolaridad es inferior al trabajo que desempeño.

\_\_\_ b) Mi nivel de escolaridad se corresponde al trabajo que desempeño.

\_\_\_ c) Mi nivel de escolaridad es superior al trabajo que desempeño.

25. \_\_\_ a) Creo que la mayoría de los trabajadores de la Empresa DEMOS no tienen experiencia.

\_\_\_ b) Considero que la mayoría de los trabajadores de la Empresa DEMOS tienen experiencia.

26. \_\_\_ a) Me gusta el trabajo que realizo.

\_\_\_ b) No me gusta el trabajo que realizo.

\_\_\_ c) Me gusta un poco el trabajo que realizo.

27. \_\_\_ a) Mi trabajo es muy monótono.

\_\_\_ b) Mi trabajo es muy ameno.

28. \_\_\_ a) Considero muy importante mi trabajo.

\_\_\_ b) No considero muy importante mi trabajo.

29. \_\_\_ a) Tengo posibilidades de participar en la toma de decisiones.

\_\_\_ b) No tengo posibilidades de participar en la toma de decisiones.

\_\_\_ c) A veces puedo participar en la toma de decisiones.

30. \_\_\_ a) En mi trabajo recibo información periódica de sí lo realizo bien o mal.  
\_\_\_ b) En mi trabajo no recibo información periódica de sí lo realizo bien o mal.  
\_\_\_ c) En mi trabajo a veces recibo información periódica de sí lo realizo bien o mal.
31. \_\_\_ a) Generalmente no tengo los recursos necesarios para realizar bien mi trabajo.  
\_\_\_ b) Generalmente tengo los recursos necesarios para realizar bien mi trabajo.  
\_\_\_ c) A veces cuento con los recursos necesarios para realizar bien mi trabajo.
32. \_\_\_ a) Mi área de trabajo generalmente está limpia.  
\_\_\_ b) Mi área de trabajo generalmente está sucia.  
\_\_\_ c) Mi área de trabajo en ocasiones está sucia.
33. \_\_\_ a) El trabajo que realizo me fatiga por falta de condiciones.  
\_\_\_ b) Trabajo cómodamente en mí puesto de trabajo.
34. \_\_\_ a) Mi área de trabajo generalmente está organizada.  
\_\_\_ b) Mi área de trabajo generalmente está desorganizada.  
\_\_\_ c) Mi área de trabajo en ocasiones está desorganizada.
35. \_\_\_ a) En mi trabajo no tengo peligro de accidentarme.  
\_\_\_ b) Tengo grandes riesgos de accidentarme por falta de medios de protección.
36. \_\_\_ a) Considero que tengo exceso de trabajo.  
\_\_\_ b) Realmente no tengo exceso de trabajo.  
\_\_\_ c) A veces tengo exceso de trabajo.
37. \_\_\_ a) El salario que gano aquí no alcanza.  
\_\_\_ b) Me satisface el salario que gano.



38. \_\_\_ a) El salario que gano no se corresponde con el trabajo que realizo.  
\_\_\_ b) El salario que gano se corresponde con el trabajo que realizo.
39. \_\_\_ a) En la Dirección de la Empresa Catering Varadero generalmente se estimulan a los mejores trabajadores.  
\_\_\_ b) En la Dirección de la Empresa Catering Varadero casi nunca se estimulan a los mejores trabajadores.  
\_\_\_ c) En la Dirección de la Empresa Catering Varadero a veces estimulan a los mejores trabajadores.
40. \_\_\_ a) La emulación me impulsa a trabajar.  
\_\_\_ b) No me interesa la emulación.  
\_\_\_ c) A veces me interesa la emulación.
41. \_\_\_ a) En la Empresa Catering Varadero la emulación no funciona.  
\_\_\_ b) En la Empresa Catering Varadero a emulación considero que es normal.  
\_\_\_ c) En la Empresa Catering Varadero la emulación funciona bien.  
\_\_\_ d) En la Empresa Catering Varadero la emulación funciona regular.
42. \_\_\_ a) En la Empresa Catering Varadero se reconocen los méritos de los buenos trabajadores.  
\_\_\_ b) En la Empresa Catering Varadero no se reconocen los méritos de los buenos trabajadores.  
\_\_\_ c) En la Empresa Catering Varadero a veces se reconocen los méritos de los buenos trabajadores.
43. \_\_\_ a) En la Empresa Catering Varadero tengo ventajas que no tendría en otro centro de trabajo.  
\_\_\_ b) Trabajar en la Empresa Catering Varadero no ofrece ninguna ventaja.
44. \_\_\_ a) Mis amigos y familiares consideran importante mi trabajo en la Empresa Catering Varadero.

- \_\_\_ b) Mis amigos y familiares no consideran importante mi trabajo en la Empresa Catering Varadero
45. \_\_\_ a) Los jefes no toman en cuenta los criterios de los trabajadores.  
\_\_\_ b) Los jefes toman en cuenta los criterios de los trabajadores.  
\_\_\_ c) Los jefes a veces toman en cuenta los criterios de los trabajadores.
46. \_\_\_ a) Me siento realizado con el trabajo que hago.  
\_\_\_ b) No me siento realizado con el trabajo que hago.  
\_\_\_ c) Me siento realizado en ocasiones con el trabajo que hago.
47. \_\_\_ a) Tengo la posibilidad de ser creativo en el trabajo que realizo.  
\_\_\_ b) El trabajo que realizo permite usar creativamente mis conocimientos.  
\_\_\_ c) A veces puedo usar creativamente mis conocimientos.
48. \_\_\_ a) La idoneidad en la Empresa Catering Varadero es un factor que me estimula a trabajar.  
\_\_\_ b) El proceso de idoneidad en la Empresa Catering Varadero más bien me desestimula a trabajar.
49. \_\_\_ a) Creo que deben quitar el proceso de idoneidad.  
\_\_\_ b) Creo que deben mantener el proceso de idoneidad.
50. \_\_\_ a) Tengo muy buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.  
\_\_\_ b) Las relaciones entre los trabajadores de la Empresa Catering Varadero son regulares.  
\_\_\_ c) Los trabajadores de la Empresa Catering Varadero las relaciones entre los jefes y subordinados son buenos.  
\_\_\_ b) Las relaciones entre los jefes y subordinados son malos.  
\_\_\_ c) Las relaciones entre los jefes y subordinados son regulares.
52. \_\_\_ a) Los jefes escuchan los problemas de los trabajadores.  
\_\_\_ b) Los jefes no escuchan los problemas de los trabajadores.

53. \_\_\_ a) Creo que deberían cambiar a mi jefe.  
\_\_\_ b) Considero que no deben cambiar a mi jefe.
54. \_\_\_ a) Mi jefe es demasiado autoritario.  
\_\_\_ b) Mi jefe es muy flojo.
55. \_\_\_ a) La experiencia de los jefes de la Empresa Catering Varadero es adecuada.  
\_\_\_ b) Los jefes de la Empresa Catering Varadero se extreman en la exigencia a los trabajadores.
56. \_\_\_ a) Mi jefe es injusto.  
\_\_\_ b) Mi jefe es justo.
57. \_\_\_ a) Mi jefe es ejemplo para los trabajadores.  
\_\_\_ b) Mi jefe no da buen ejemplo para los trabajadores.
58. \_\_\_ a) No todos los dirigentes de la Empresa Catering Varadero son honestos y honrados.  
\_\_\_ b) Los dirigentes de la Empresa Catering Varadero son honestos y honrados.
59. \_\_\_ a) Considero que los que dirigen de la Empresa Catering Varadero no tienen conocimientos suficientes.  
\_\_\_ b) Considero que los que dirigen de Empresa Catering Varadero tienen experiencia en la dirección.
60. \_\_\_ a) Creo que la administración de la Empresa Catering Varadero trae gente de afuera para cubrir buenos puestos en lugar de ascender a los de aquí.  
\_\_\_ b) Creo que la administración de la Empresa Catering Varadero cubre los puestos de trabajo como está establecido.
61. \_\_\_ a) Si pudiera escoger donde trabajar volvería a trabajar en la Empresa Catering Varadero  
\_\_\_ b) Si pudiera me trasladaría de centro de trabajo.

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

**ANEXO No. 8**

**Cuestionario para el consejo de dirección de la Empresa Catering Varadero.  
(Autoimagen)**

**Auditoría de Imagen de la Empresa Catering Varadero .**

Entrevistador: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

**Estimados compañeros:**

**Estudio de auditoría de imagen.**

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

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

**Por su colaboración: MUCHAS GRACIAS.**

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

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

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

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

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

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

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

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

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

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

---

---

---

---

---

---

---

---

---

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

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Anexo # 9**

**Cuestionario para los trabajadores de la Empresa Cubacatering Varadero  
(auto imagen)**

**Auditoria de Imagen de la Empresa Cubacatering Varadero .**

Entrevistador: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Unidad: \_\_\_\_\_

**Estimados compañeros:**

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

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

**Por su colaboración MUCHAS GRACIAS.**

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

1 Sí                    2 No                    3 Tengo dudas

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

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

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

---

---

---

3. ¿Cómo son, a su juicio, los siguientes aspectos en su empresa? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio).

	Débil	Ni débil ni fuerte	Fuerte
1 Equipamiento	1	2	3
2 Eficiencia	1	2	3
3 Preparación del personal	1	2	3
4 Disciplina Laboral	1	2	3
5 Disciplina tecnológica	1	2	3
6 Estilos de dirección	1	2	3
7 Imagen	1	2	3
8 Innovación y racionalización	1	2	3

4. ¿Puede Ud. mencionar los valores o características que se comparten en la empresa desde su creación?

---

---

---

---

5. En relación con las otras empresas del país ¿en qué posición cree Ud. que se encuentra la suya? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio).



Lejos de los destacados.	Cerca de los destacados.	Entre los destacados.
1	2	3

6. ¿Cuáles son las dificultades que enfrenta su empresa actualmente? Explíquelas brevemente a continuación.

---



---



---

7. ¿Reconoce en el interior de su colectivo laboral algún o algunos trabajadores fundadores que pudiéramos tomarlo como colofón de experiencia?

1 Si                      2 No

7.a) Si su respuesta es afirmativa describa a continuación, alguna cualidad de esta figura a su juicio, por qué se hicieron famosos en su empresa.

---



---



---

11. Valore las siguientes afirmaciones según el grado en que se correspondan con la realidad de su empresa. (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio).

		Poco	Ni poco ni mucho	Nada
1	Eficiencia	1	2	3
2	Estabilidad en el puesto de trabajo	1	2	3
3	Compañerismo	1	2	3
4	Consagración al trabajo	1	2	3
5	Atención al trabajo.	1	2	3
6	Información sobre los planes de la empresa.	1	2	3

12. A la hora de tomar las decisiones en su empresa (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio).

		Nunca	A veces	Siempre
1	Se considera siempre la participación de las organizaciones (CTC, UJC, PCC)	1	2	3
2	Se argumenta con informaciones buscadas al efecto.	1	2	3
3	Se facilita la participación de los trabajadores.	1	2	3

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

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

15. Formación del personal.

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

17. Evaluación y control de resultados.

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

Evaluación del Clima interno:

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

Nada	Poco	Mucho
1	2	3

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

Si si dudas	Creo que sí	Creo que no	No, sin duda
1	2	3	4

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

		Malo	Bueno	Regular	Muy Bueno
1	Forma en que son promovidos los trabajadores.	1	2	3	4
2	La comunicación con los superiores.	1	2	3	4
3	La comunicación con los compañeros.	1	2	3	4
4	La colaboración en el trabajo.	1	2	3	4
5	La solidaridad.	1	2	3	4

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

Mala	Regulares	Buenas	Muy buenas
1	2	3	4

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

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

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

Eficiente	___	___	___	___	___	Ineficiente
Con futuro	___	___	___	___	___	Sin futuro
Necesario	___	___	___	___	___	Innecesaria
Estancado	___	___	___	___	___	Desarrollo
Importante	___	___	___	___	___	No importante

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

Muy Alejada	Un poco alejada	Nada alejada
1	2	3

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

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

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

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

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

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

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

Ninguna	Poca	Mucho
1	2	3

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

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

43. En su opinión, la empresa en su conjunto, en los últimos años.

(Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio)

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

**Anexo No. 10**

**Cuestionario para el público externo de la Empresa Cubacatering Varadero**  
**(Imagen Percibida)**

**Auditoria de Imagen en la Empresa Cubacatering Varadero.**

Entrevistador: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Unidad: \_\_\_\_\_

**Estimados colegas:**

**Como conclusión de los estudios de la Licenciatura en Comunicación Social impartida por la Sede Universitaria del municipio de Matanzas y a solicitud de la Empresa Catering Varadero se ha decidido realizar un estudio de la imagen percibida por el público externo con el objetivo de satisfacer al máximo sus necesidades y cubrir sus expectativas. Para eso le presentamos calificativos que lo ayudarán a definir la imagen que usted percibe de esta entidad.**

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

**Le agradecemos mucho su cooperación.**

**Entorno:**

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

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

3- La Empresa Catering Varadero es una empresa de distinción.

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_\_

**Características de la instalación:**

1- La decoración de las áreas públicas y de las oficinas de la Empresa Catering Varadero son:

Buena\_\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_\_ Mala\_\_\_\_\_

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

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

3- Existe una correcta señalización de todas las instalaciones de Empresa Catering Varadero

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

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

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_\_

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

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_\_

### **Personal**

1- Presentable y correctamente vestido.

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

2- Amable.

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

3- Discreto

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_



4- Comunicativo

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

5- Cooperador

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

6- Cortés

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

7- Competente.

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

8- Profesional.

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

9- Rápido

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

**Calidad de los servicios:**

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

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_\_

2- Variedad de ofertas de productos y servicios.

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_\_

3- Productos y servicios ofertados con calidad.

Alta\_\_\_\_\_ Baja\_\_\_\_\_ Media\_\_\_\_\_

4- Eficaz en los productos ofertados.

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_\_

5- Calidad en la entrega de los productos

Buena\_\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_\_ Mala\_\_\_\_\_

6- Precio competitivo de los servicios que se brindan.

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_\_

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

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_\_

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

	Mejor	igual	peor
Habana	_____	_____	_____
Holguín	_____	_____	_____
Santiago	_____	_____	_____

### Comunicación:

1- Se conocen la generalidad de los servicios que comercializa la Empresa Catering Varadero.

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ No sé\_\_\_\_\_

4- Les ofrecen facilidades de pago la Empresa Catering Varadero

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_\_

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

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_\_

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

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

7- Se presentan mensajes en los medios de difusión de los servicios que brinda la Empresa Catering Varadero.

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

8- Los anuncios despiertan el deseo de adquirir los servicios de la Empresa Catering Varadero.

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

9- La reputación de la Empresa Catering Varadero es;

Buena\_\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_\_ Mala\_\_\_\_\_ Puede mejorar\_\_\_\_\_

10- Si tuviese que definir en pocas palabras a la Empresa Catering Varadero que diría:

---

---

---

---

## Anexo No. 11

### Entrevista a partir de preguntas abiertas (Imagen intencional).

#### Guía de entrevista.

Unidad de Estudio: Cubacatering Varadero

1. ¿Cual es el significado de Cubacatering Varadero?
2. Existe definida por la Empresa la política de marketing y comunicación.
3. Tiene elaborada la Empresa su política de marketing y comunicación.
4. ¿Cuenta la Empresa con el manual visual corporativo?
5. ¿Cuenta la Empresa con su página Web y es de fácil acceso por los clientes?
6. ¿Considera que se aplica correctamente el manual visual corporativo?
7. Existe representante de relaciones públicas.
8. Se aplica encuestas para conocer la opinión pública de los clientes sobre los servicios que ofrece la Empresa.
9. Existen estrategias comunicativas entre la Empresa y las Empresa y las Unidades Empresariales de Bases.
10. Existen acciones comunicativas con los órganos de difusión masiva.
11. Se encuentra toda la Empresa señalizada.
12. ¿Qué acciones en materia de publicidad desarrolla la Empresa con sus clientes externos?
13. ¿En pocas palabras cómo definiría usted la imagen que hoy esta transmitiendo la Empresa Catering Varadero?

Muestra: Cuadros

1. Director General.
2. Subdirector económico.
3. Subdirector de recursos humanos
4. Jefe de Producción
5. Jefe de Servicio
6. Jefe del Departamento de Calidad

## **Anexo No. 12**

### **Guía para la realización de la observación.**

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

#### **Objetivos:**

- **Apreciar mediante la observación el comportamiento de algunos factores que determinan la imagen interna de la Empresa Catering**

**Áreas:** Todas las áreas de la empresa.

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

**Ambiente laboral.** Imagen y presencia personal del trabajador (uso del uniforme)

#### **Comunicación interpersonal.**

Recepción y atención al cliente.

Motivación y presencia de valores.

#### **Etapas:**

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