



EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL RESTAURANTE LA COCINA DE ESTEBAN UBICADA EN LA ESQUINA DE L Y 21 EN EL VEDADO, LA HABANA

Lic. Ding Xiang-Terence¹
Dr Mario González Arencibia²
E-mail: mgarencibia@uci.cu

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Ding Xiang-Terence y Mario González Arencibia (2016): "Evaluación de la cultura organizacional en el restaurante La Cocina de Esteban ubicada en la esquina de l y 21 en El Vedado, La Habana", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (octubre 2016). En línea: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/10/cocina.html>

Resumen

La cultura organizacional se caracteriza otorgando a sus miembros la lógica de sentir para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones. La presente investigación se realizó en el **restaurante La Cocina de Esteban ubicada en la esquina de L y 21 en el Vedado, La Habana**, planteándose como objetivo general, evaluar la cultura organizacional que perciben los trabajadores, así mismo conocer las ideas y el tipo de cultura organizacional predominantes en la organización. Para el desarrollo del trabajo de campo se aplicó un cuestionario a los 17 trabajadores del restaurante, el cual contenía veintisiete preguntas de escala de Likert, midiendo cada indicador para evaluar y conocer que tan débil o establecida es la cultura en la organización. Se comprobó que la percepción de los trabajadores del restaurante objeto de estudio, respecto a la cultura organizacional está bien establecida, debido a que la mayoría de los trabajadores aportaron su opinión en cada uno de los indicadores por lo que se establece favorable.

Palabras claves: Cultura organizacional, restaurante La Cocina de Esteban, trabajo por cuenta propia.

¹ Alumno de la Maestría de Gestión Turística de la Universidad de la Habana, Cuba, Universidad de la Habana.

² Dr en Ciencias Económicas, Universidad de las Ciencias Informáticas, La Habana, Cuba.

Introducción

El restaurante la Cocina de Esteban está ubicado en la céntrica esquina de L y 21, es una instalación de apoyo al turismo cubano e internacional, responde a la dinámica de las transformaciones que se han estado produciendo en Cuba, desde la década de los años 90, cuando comienzan a promoverse las actividades de trabajo por cuenta propia. Actividad que se amplía con el Decreto- Ley 141 en 1993, definido como aquellas actividades desarrolladas por agentes económicos, fuera de los dos sectores sociales fundamentales de la economía socialista, es decir, el sector estatal y el cooperativo.

El trabajo por cuenta propia abarca un conjunto de actividades económicas muy heterogéneas desarrollado por una parte de la población igualmente heterogénea, en cuanto a edades, sexo, raza, origen social, etc. En el caso de la demanda, algunos especialistas apuntan que la participación de la población es generalizada, ya que una buena parte de las actividades dan respuestas a demandas acumuladas. La población ve en estas ofertas la solución a sus problemas, a menor precio y con mejor calidad en productos y/o servicios ofertados.

Las personas que integran la actividad por cuenta propia se configuran a partir de la autogestión de puestos de trabajo e ingresos monetarios, según posibilidades y capacidades individuales. Sus miembros están dedicados a producir, prestar o comercializar bienes y servicios por los que obtienen ingresos más o menos aceptables; se distinguen por su vínculo directo con la pequeña producción o los servicios privados urbanos **(Núñez, 1998:41-50)**.

La misión de la actividad por cuenta propia en Cuba es contribuir al perfeccionamiento del socialismo cubano, lo cual requiere calidad en aquello que se hace. Y para ello es importante la capacitación del personal que lo integra, e introducir acciones para fortalecer la cultura organizacional de estos establecimientos, cuestión todavía insuficientes en este ámbito del perfeccionamiento del socialismo cubano.

Por tanto, fortalecer la cultura organizacional de los establecimientos por cuenta propia pasa por capacitar al personal, realizar investigaciones sobre el tema y darle a conocer a sus trabajadores los resultados con la finalidad de que contribuyan con sus acciones a la creación y consolidación de este imperativo que no es sólo una necesidad para las organizaciones cubanas, sino es un exigencia del entorno internacional **(Robbins, S. (2013))**.

Actualmente se observa un interés por parte de administradores, académicos e investigadores en el estudio y análisis de este tema, debido a que proporciona una perspectiva para comprender el comportamiento humano dentro de las organizaciones, debido a que la cultura organizacional es un componente clave del éxito de toda organización puesto que tiene un gran impacto en el desempeño y en la calidad de vida laboral de sus miembros.

Los restaurantes asociados al trabajo por cuenta propia en Cuba, no deben pasar por alto el tema de la cultura organizacional, puesto que engloba procesos que van enfocados a fortalecer las organizaciones, y sobre todo al logro de los objetivos del turismo a nivel de país. Por ello, es de suma importancia que la cultura organizacional esté bien establecida debido a que a través de ella se define, se construye y se identifica al trabajador de la organización, motivándolo a sentirse parte de ella haciéndole ver, que es un eslabón decisivo dentro del engranaje del restaurante.

El recurso humano es una pieza fundamental para una organización y quizá la más importante en un restaurante dado que son las personas quienes hacen funcionar y dar marcha a las actividades diarias de una manera eficiente y eficaz. Son ellos quienes directamente dan forma constante, están en contacto con los clientes, por lo que es necesario que este recurso disponga de un medio idóneo en donde pueda desarrollar sus labores, que tengan las condiciones necesarias, que conozca lo que deben hacer y que se espera de él.

Ante esta realidad, las organizaciones laborales tienen el reto de evaluar los elementos culturales que condicionan su dinámica social con la finalidad de orientar y fortalecer su potencial humano hacia la obtención de mejores resultados a nivel individual, grupal y organizacional. Existen excelentes investigaciones reflejadas en la literatura científica, tanto en el ámbito internacional como Cuba, con la finalidad de demostrar la relación cultura organizacional–desempeño, así como la influencia que esta ejerce en los procesos de cambio **(Alabart, Y. 2003), (Robbins, S. 2009), (Higuera, D.; Leal, J. 2010), (Gómez, 2013)**.

Por consiguiente, se hace necesario definir, consolidar y evaluar una cultura organizacional en donde, sea relevante, el análisis de la identidad, sistemas de valores, normas, comunicación y el trabajo en equipo mejoren su desempeño comprendiendo de la mejor manera los objetivos, incrementando la calidad de éste,

con el fin de alcanzar un grado de diferenciación del restaurante en comparación con sus competidores.

A partir de estos aspectos se selecciona el restaurante “La Cocina de Esteban”, lugar donde no se han realizado estudios sobre el tema, y su dirección considera importante los mismos, como un medio para perfeccionar la gestión de la calidad, en los servicios que se les presta al cliente. La necesidad del estudio está determinada por el hecho de que se desconoce el tipo de cultura organizacional que predomina en este restaurante, cuestión de gran importancia para la toma de decisiones en cuanto a asignar funciones a cumplir. El efecto es que se hace necesario evaluar el tipo de cultura organizacional que propicie componentes más significativos en la fórmula para conducir al capital humano en el conocimiento de su cultura y que sirva de soporte en la estrategia organizacional del restaurante la Cocina de Esteban.

Por lo anterior, es necesario preguntarse: ¿Cuál es el tipo de cultura organizacional que predomina en los colaboradores del restaurante “La Cocina de Esteban, ubicada en la esquina de L y 21 en el Vedado, La Habana? Considerando la pregunta planteada, el objetivo de esta monografía consiste en: Evaluar la cultura organizacional que perciben los trabajadores, así mismo conocer las ideas y el tipo de cultura predominantes en la organización, identificando los valores, las normas y procedimientos para el cumplimiento de los objetivos establecidos en el restaurante “ La Cocina de Esteban”.

El estudio se delimitó geográficamente a La Cocina de Esteban, ubicada en la esquina de L y 21 en el Vedado, La Habana y abarca a la totalidad de trabajadores (17), con la intención de establecer la situación actual sobre la cultura organizacional. Estableciendo como tiempo de recolección de información de abril a junio del 2016.

La investigación es de tipo descriptiva ya que se analiza una situación real a través de la obtención de datos validos confiables y precisos por medio del instrumento utilizado. Sampieri, Fernández y Baptista: (2010), plantean que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es su objetivo no es indicar como se relaciona estas”.

Se presenta como idea a defender los siguiente: Contar con una evaluación de la cultura organizacional en el restaurante “La Cocina de Esteban” constituye un paso importante para la toma de decisiones en cuanto al mejor manejo de la inteligencia emocional de sus miembros y la distribución de las tareas en correspondencia con sus habilidades, lo cual se revierte en mejores resultados para la organización.

El tema que se plantea tiene gran importancia y novedad en correspondencia con los criterios siguientes: El estudio que se presenta es de gran **conveniencia** en los momentos actuales no solo para el restaurante sino para Cuba, realizar este tipo de estudios en el escenario del trabajo por cuenta propia de este sector ligado al turismo cubano es relevante porque permite elevar los niveles de calidad con que se asiste al turista cubano e internacional.

Este tipo de estudio no es frecuente en el contexto cubano, generalmente los temas sobre el mejoramiento del servicio de estas instalaciones corre a cuenta de sus dueños, sin embargo, en este marco está también la imagen del país, por lo que resulta pertinente cualquier evaluación que se realice para mejorar la cultura organizacional de estas instituciones.

De lo anterior se deducen las **implicaciones prácticas** de esta monografía, al contribuir a que se abran espacios para el acercamiento de la universidad a estos escenarios, mediante la realización de estudios que mejoren el funcionamiento de este tipo de instalaciones que están de cara al turismo nacional e internacional.

La **utilidad metodológica** radica en que se contará con un estudio que analice críticamente la cultura organizacional de una instalación asociada al trabajo por cuenta propia con las particularidades del acontecer cubano, que podría servir de estudio de casos en la docencia de pregrado y postgrado que se imparte en la facultad de turismo de la Universidad de la Habana.

Los resultados que se deriven de la investigación podrán dar paso a futuras investigaciones y permitirá la toma de decisiones a las autoridades competentes. A la Facultad de Turismo de la Universidad de la Habana, la información proporcionada le podría servir de guía para futuras investigaciones sobre el tema y la industria de restaurantes que apoyan el sector turístico en La Habana y a nivel de país.

Fundamentos del concepto cultura organizacional

Este concepto es influido por las interacciones del entorno al ser resultado de las prácticas de la sociedad, aportando beneficios que son relevantes para la organización; el efecto es que la cultura se considera como un todo complejo que incluye saber, creencias, arte, moral, derecho, costumbre y todas las demás capacidades adquiridas por el hombre al pertenecer a una sociedad.

Cultura y organización

En la literatura, según **Lin, X. y Germain, R. (2003)**, es frecuente observar que el concepto cultura y organización se presentan como equivalentes, ya que organizar implica el establecimiento de un orden a partir de procesos de instrucción, educación, aplicación de tecnologías sociales y conocimientos expertos, mediante los cuales ciertos significados logran volverse hegemónicos y tienen efectos materiales. ¿Realmente cultura y organización serían sinónimas?

Dejemos que sean las definiciones las que hablen, la palabra cultura históricamente estuvo asociada a las labores de labranza de la tierra, específicamente al cultivo. De ahí que actualmente este concepto se entiende como un proceso que determina niveles socio-económicos, o un determinado grado de conocimiento, que, está presente en todo lo que hace y dice un grupo social como lo es la organización.

Según **Rocher (1977)** la cultura es “un conjunto de manera de pensar, de sentir y de obrar más o menos formalizadas, que aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas sirven de modo objetivo y simbólico, y a la vez, constituyen a esas personas en una colectividad particular y distinta”.

Del concepto se interpreta que esta explica la característica esencial del comportamiento adquirido por los miembros de una comunidad y que supone siempre un sistema compartido de respuestas, así como un diseño social de la conducta individual. Un rasgo de la vida de un grupo pasa a ser cultural cuando se comparte socialmente entre sus miembros. Esta es aprendida, adquiere por la interacción con otros que la poseen y se difunde a través del proceso de socialización que tendrá una consecuencia social perdurable (**Lucas, 1995**).

En el caso del término organización desde un enfoque operativo, para **Koontz y Wehrich (2007)**, “se refiere a una estructura intencional formalizada de fusiones o puestos”. Esta definición plantea de manera implícita, que las bases de una organización debe diseñarse para esclarecer las funciones de cada uno de sus miembros, quién ha de hacer qué trabajos y quién es responsable por cuáles resultados, eliminar los obstáculos del desempeño causados por la confusión y la incertidumbre de la asignación y desarrollar acciones para la toma de decisiones y comunicaciones que reflejen y den apoyo a los objetivos de la entidad.

Robbins y Coulter (2007), manifiestan que la cultura “es un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida como se comparten entre ellos y con la gente de afuera, representa una percepción común de los miembros que influye en su conducta”.

Según los términos analizados, desde la organización se establecen las funciones y desde la cultura se aprenden y se fijan las acciones en forma de hábitos, valores, costumbres, tradiciones que se trasladan de una generación a otra, en forma de códigos de conducta, políticas de trabajo, y objetivos (**Chiavenato 2009**). Es decir, los conceptos organización y cultura tiene diferentes funciones que cuando se unen conforman lo que se conceptualiza como cultura organizacional.

Tipos de cultura

En el análisis es importante reconocer que la cultura en las organizaciones no es homogénea, ello depende del tipo de interacciones que se presentan entre los miembros de la organización, a partir de este supuesto los analistas del tema describen distintos tipos de cultura que se analizan a continuación. **Robbins Stephen y Coulter (2010)**, describen dos manifestaciones de cultura

a) Cultura fuerte

- Valores ampliamente compartidos.
- La cultura comunica mensajes coherentes sobre lo que es importante.
- La mayoría de los trabajadores puede contar el apoyo mutuo de los demás integrantes.
- Los trabajadores se identifican totalmente con la cultura.

- Existe una fuerte conexión entre los valores compartidos y el comportamiento.
- Conocimiento de las normas persistentes en la organización

b) Cultura débil

- Valores limitados a unas cuantas personas; por lo general, a la alta administración.
- La cultura envía mensajes contradictorios sobre lo que es importante.
- Los trabajadores saben poco sobre el significado del trabajo en equipo.
- Los trabajadores se identifican poco con la cultura.
- Existe muy poca conexión entre los valores compartidos y el comportamiento.

c) Clasificación de Stephen

A esta clasificación **Stephen (2004)**, agrega la siguiente:

✚ **Cultura dominante:** Expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización.

Según **Hellriegel, Jackson y Slocum (2008)**, existen cuatro clases más de cultura que a continuación se mencionan.

✚ **Cultura burocrática:** Reglas formales y procedimientos de operación estándar que regulan la conducta de los trabajadores y la coordinación se logra por medio de las relaciones jerárquicas de dependencia.

✚ **Cultura de clan:** Se caracteriza por su enfoque interno, en una cultura de clan; las tradiciones, la lealtad, el compromiso personal, la amplia socialización y la autoadministración dan forma a la conducta de los trabajadores. Hace énfasis en que los miembros de la organización conocen que tiene una obligación que va más allá del simple intercambio del trabajo por un sueldo. Es lograr la unidad por medio de un proceso de socialización largo y profundo, el efecto es que traen fuerte sentimiento de identificación y reconocen que es necesario que trabajen juntos.

✚ **Cultura emprendedora:** Es una cultura emprendedora, el enfoque externo y la flexibilidad crean un entorno que fomenta que las personas asuman riesgos y también el dinamismo y la creatividad. Asimismo, hay un compromiso con la experimentación, la innovación y en ser siempre de vanguardia.

✚ **Cultura de mercado:** Los valores y las normas reflejan la importancia que tiene cumplir metas sobre todo las que tienen base financiera y el mercado, no ejerciendo mucha presión social informal en los miembros de la organización.

Cultura organizacional

Los análisis antes realizados permiten concretar con más detalles el concepto de cultura organizacional, el cual ha sido conceptualizado por diversos autores, de ellos se comparten dos miradas (**Robbins, 2004**) y (**Tejada, 2007**).

Para **Robbins (2004)**, “la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras”, Mientras que **Tejada (2007)**, define “cultura organizacional como el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que tienen en común los integrantes de una organización”.

En otras palabras, es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida, en mayor o menor medida, por los miembros de una organización, y que todos los miembros entrantes tienen que aprender y acatar para ser aceptados, a su vez, como servidores de la misma.

Características de la cultura organizacional

En virtud de lo anterior, **la cultura organizacional implica la comprensión del comportamiento y patrones de conducta que puedan reconocerse, transmitirse y apropiarse, para facilitar la integración y el crecimiento de sus miembros, lo que hace que esta tenga diferentes características.**

Por ejemplo, **Chiavenato (2009)**, menciona que la cultura organizacional manifiesta la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno, lo que se expresa en una interacción de supuestos, creencias, comportamiento, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización. De acuerdo a **Chiavenato (2009)**, la cultura organizacional tiene las características siguientes:

1. **Regularidad de los comportamientos observados:** Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
2. **Normas:** Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
3. **Valores dominantes:** Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
4. **Filosofía:** Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los trabajadores o lo clientes.
5. **Reglas:** Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.

Cada una de estas características se presenta en distintas medidas y puede dar lugar a diferentes interpretaciones. Su comprensión, se facilita si entendemos que todas pueden ubicarse en algún punto de una escala, que va desde el estilo tradicional y autocrático hasta el estilo participativo y democrático.

Otra interpretación de las características de la cultura organizacional es la de **Robbins, Stephen y Coulter (2013)**, la cual ha ganado en aceptación entre los analistas. Ello se refiere a las características siguientes:

1. **Colectiva:** Es cuando de la cultura no surgen de individuos aislados; son repositorios de aquello en que los miembros coinciden.
2. **Basada en la historia:** Cultura de una empresa basada en la historia única y particular del grupo, al enfrentar un conjunto de circunstancias físicas, sociales, políticas y económicas.
3. **Inherentemente simbólica:** El simbolismo juega un papel muy importante en la comunicación y expresión de la cultura.
4. **Dinámica:** Cultura que crea continuidad y persistente a una generación a otra. A pesar de ello, no son estáticos, pues cambian con el paso del tiempo.
5. **Cargada de emoción:** Cultura que ayuda a manejar la ansiedad, la sustancia de la cultura y sus formas transmiten emoción y significado.
6. **Ambigua:** Cultura que no son una serie de ideas únicas y monolíticas; están llenas de contradicción, paradojas, ambigüedad y confusión.

Tanto **Chiavenato (2009)**, como la propuesta de **Robbins, Stephen y Coulter (2013)** aportan elementos relevantes que permiten ampliar la dimensión de la comprensión de la cultura en cualquier organización y ello se complementa mejor cuando el análisis considera por dentro los elementos que contiene la cultura organizacional.

Elementos de la cultura organizacional

Robbins (2004), agrega que los elementos de la cultura organizacional se pueden observar y controlar, siendo transmitidos a los trabajadores de varias formas convirtiéndose en las principales herramientas para el funcionamiento adecuado de la organización, de esta manera Robbins (2004) aporta para el estudio los elementos que componen a la cultura organizacional:

a) Ritos: “Son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, qué metas son las más importantes, qué personas son importantes, y cuáles están demás.”

Hellriegel, Jackson y Slocum (2008), describen “la práctica o rito compartida como un elemento cultural más complejo y visible e incluyen los tabús y las ceremonias.” En los cuales el tabú son conductas que la cultura

prohíbe, mientras que las ceremonias son actividades formales que tienen por objeto generar sentimientos muy fuertes conmemorando el nacimiento, el matrimonio y la muerte de los miembros de una sociedad.

b) Símbolos materiales: **Robbins (2004)**, describe “símbolos materiales, los que comunican a los trabajadores quien es importante, el grado de igualdad que quiere la dirección y los comportamientos apropiados” (como correr riesgos, ser conservador, autoritario, participativo, individualista, sociable).

“Los símbolos es cualquier objeto visible que se utiliza para representar un significado especial.” Los símbolos son formas de expresión cultural observable. Pueden tener forma de logotipos, arquitectura, siendo este un símbolo importante. Así es como lo manifiestan **Hellriegel, Jackson y Slocum (2008)**.

c) Lenguaje: **De acuerdo Robbins (2004)**, muchas organizaciones y unidades internas identifican por el lenguaje a los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender este lenguaje, los integrantes dan prueba de que aceptan la cultura y, por tanto, la conservan. Muchas veces, los trabajadores nuevos se sienten abrumados con siglas y jergas que, después de seis meses en el puesto, se convierten en parte de su lenguaje.

Así mismo **Hellriegel, Jackson y Slocum (2008)**, indican el lenguaje como un sistema de sonidos reales, signos escritos y gestos compartidos que los miembros de la cultura utilizan para transmitir significados especiales. Así mismo agregan otro elemento importante integrado a la cultura organizacional y realiza su utilización en la organización definiéndolo de la manera siguiente:

d) Socialización: “Es un proceso que sirve para introducir a los nuevos miembros a una cultura.” El camino más seguro para hacerlo es que otros miembros de la cultura modelen roles, enseñen y observen las normas de forma consistente. En el ámbito social, la socialización ocurre al interior de la familia, en las escuelas y las organizaciones religiosas y a través de los medios.

La socialización suele empezar de forma sutil durante el proceso de contratación.

La cultura organización es la combinación que reconocen varios tipos de cultura que se representa por categorías como lo es: Identidad, valores, creencias, costumbres, normas y clima laboral para dar respuesta a una necesidad existen en la empresa objeto de estudio para poder mejorar la calidad humana y dar soporte a sus estrategias de organizacional.

Componentes de la cultura organizacional

Parcialmente se puede decir, que el estudio de la cultura organizacional exige tener en cuenta sus características y tipos, pero no deben faltar **sus componentes**, los cuales son valiosos para la construcción de los indicadores de estudio a analizar en cualquier investigación. Estos de acuerdo al objetivo de esta monografía se analizan a continuación:

a) Identidad

De acuerdo con **Fernández (2006)**, es el sentimiento de que uno pertenece a la organización y es un miembro valioso de un equipo de trabajo. Según **Robbins, (2009)**, ello se refiere a nivel de compromiso de un individuo en determinado trabajo sintiéndose identificado con tareas y funciones específicas, en tanto que la responsabilidad de trabajar es la “identificación de la persona con la organización que lo emplea.

Tejada (2007), es la conciencia, es decir, el reconocer y saberse del sujeto, personal o colectivo, depositario de una memoria que hereda del pasado y responsable de las decisiones que afectan el presente y el futuro. La identidad que comunica la cultura organizacional es efecto de la sinergia de un grupo culturalmente bien integrado.

Echeverría, Isus, Martínez y Sarasola, (2008), describen: “la identidad es un sentirse vivo y activo, ser uno mismo, la tensión activa y confiada y vigorizante de sostener lo que me es propio; es una afirmación que manifiesta una unidad de identidad personal y cultural”. Por lo que, la participación permite que el colaborador se involucre en las decisiones que deben ser tomadas en consenso dentro de la organización.

b) Valores

Para **Jones y George (2006)**, los valores son ideas sobre lo que una sociedad cree que es bueno, correcto, deseable o bello. Proporcionan el soporte fundamental para las nociones de libertad individual, democrática, verdad, justicia, honestidad, lealtad, obligación social, responsabilidad colectiva.

Gross (2008), describe “los valores como las convicciones de la organización que se sustenta en una base moral, constituye los pilares de la cultura corporativa, son los supuestos que están tras el conjunto de normas y reglas de conducta de la empresa”.

c) Creencias

Gross (2008), las creencias constituyen un elemento ideológico, que mueve a las organizaciones hacia el cumplimiento de sus significados.

Según Vicente (2007), las creencias implican modos de conocimientos, se consideran especialmente influyentes en los procesos de percepción de la realidad, e incluso más profundamente en los de interpretación o categorización de los objetos del mundo.

e) Normas

Jones y George (2006), definen “las normas son reglas y códigos tácitos de conducta que prescriben como se actúa en situaciones particulares”.

Según **Chiavenato (2009)**, son pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.

Las normas son reglas y patrones de comportamiento aceptados y esperados por integrantes de un equipo. Ellas ayudan a definir la conducta que los integrantes creen necesaria para alcanzar las metas. **Tienen distintas funciones:**

- Las normas ayudan a la supervivencia del grupo y brindan beneficios. Por ejemplo, un equipo podría establecer la norma de no mencionar los sueldos individuales con otros integrantes de la organización, para no llamar la atención respecto a las desigualdades de la remuneración.
- Las normas simplifican o facilitan predecir las conductas que se esperan de los participantes. Cuando unos colegas salen a comer juntos, tal vez surja la incómoda cuestión de cómo dividir la cuenta al terminar la comida. Un grupo puede desarrollar una norma que dé como resultado alguna forma de comportamiento.
- Las normas evitan situaciones difíciles.

f) Comunicación

Según lo establece **Abal y Hernández (2012)**, la comunicación es un elemento esencial en el ámbito de la organización, si la comunicación disminuye, disminuyen también, y de forma paralela, la motivación y el rendimiento. Es establecer contactos con los demás mediante ideas, pensamientos, hechos o conductas, buscando al mismo tiempo una reacción del comunicado emitido. Comprende la transferencia de significados, si no se ha transmitido información o ideas, la comunicación no se ha dado.

García (2011), determina que existen cuatro puntos clave que son fundamentales en la comunicación que se describen de la siguiente manera:

- 1) El primer concepto clave es comunicarse con una persona.
- 2) El segundo principio es que exista una diferencia entre comunicación e información. La comunicación es un acto; la información es el contenido.
- 3) El tercer punto clave es la comunicación nunca se lleva a cabo dos veces de la misma forma.
- 4) El cuarto punto clave es que se debe pensar el mensaje completo siempre que se hable.

j) Trabajo en equipo

La formación de un equipo debe conducir, necesariamente, al desarrollo de un espíritu de cooperación, coordinación y a la existencia de normas, procedimientos, comprometidos y compartidos, que permitan el incremento de la productividad como resultado de apoyo práctico y moral que se dan a los miembros entre sí, enumera **Robbins y Coulter (2007)**. Es por eso que se debería dejar establecido como funciona, quienes y el propósito de un equipo de trabajo para el cumplimiento de tareas con el mismo interés mutuo.

- Un equipo está formado por personas que comparten un mismo propósito, misión o meta.

- Los miembros de un equipo son interdependientes; es decir, se necesitan los unos a los otros para lograr el objetivo común.
- Los miembros de un equipo están de acuerdo en que, para alcanzar sus objetivos, debe alcanzar altos niveles de eficacia trabajando juntos.

Integración del equipo de trabajo

La organización requiere personas compenetrados con la tarea, por lo que es conveniente seleccionar el equipo que se asigna este efecto. Para afinar detalles y lograr una buena coordinación del trabajo puede capacitarse al personal de apoyo en áreas específicas. **Robbins, Stephen y Coulter (2007)**. Existen algunos pasos inviolables para el trabajo en equipos:

- Presentación personal y forma de solicitar la información
- Mecanismo de supervisión y coordinación
- Revisión y depuración de propuestas
- En el caso de trabajos muy específicos y de poca complejidad no se necesita integrar un equipo; basta con designar un responsable de llevarlo a cabo.

Determinación del programa de trabajo

Es necesario que la planeación de actividades para elaborar organigramas se plasme en un documento rector que sirva como marco de actuación el cual debe contener exposición de motivos, naturaleza, propósito, responsable, acciones, alcances, etc. **(Robbins, Stephen y Coulter, 2007)**

Captación de información

Esta etapa se cumple por medio de entrevista dirigida con los encargados de las funciones que revisan, con los líderes técnicos de las unidades. Con el personal operativo y con los usuarios de los servicios y áreas que interactúan con las unidades estudiadas. **(Robbins, Stephen y Coulter, 2007)**

Delegación del trabajo

Esto fomenta la iniciativa de la persona que asume riesgos y es capaz de gestionar su propio trabajo, lo cual es clave para lograr el cumplimiento de objetivos.

- Debe existir delegación del trabajo a nivel de equipos de trabajo, departamentos y empresa.
- Al trabajador se le debe amplitud y permitir la toma de decisiones.
- Es ilógico que los responsables revisen sistemáticamente el trabajo de sus subordinados al estilo de las organizaciones verticales.
- Un trabajador debe tener en su puesto de trabajo la máxima autoridad posible.

Funciones de la cultura organizacional

Los aspectos estudiados permiten llegar a la conclusión de que la cultura organizacional tiene múltiples funciones. **Robbins (2004)**, describe la cultura organización ideal para que cumpla varias funciones en la organización detallando cada una de ellas a continuación.

En primer lugar, Robbins define los límites; es decir establece distinciones entre una organización y otra.

Segundo lugar, transmite una sensación de identidad a los integrantes.

Tercer lugar, para Robbins, facilita la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales.

Cuarto lugar Robbins, lo define como el aumento de estabilidad al sistema, así mismo indica que la cultura es el aglutinante social que mantiene única a la organización al darle los criterios apropiados.

Robbins, agrega que la cultura sirve como un mecanismo que crea sentido y permite el control, que orienta y da forma a las actitudes y comportamientos de los trabajadores.

Por consiguiente, la cultura se puede crear, consolidar en función de la filosofía organizacional, en ello desempeñan un rol importante, las costumbres tradiciones.

¿Cómo crear una nueva cultura?

Según Robbins, las costumbres y tradiciones actuales de una organización, así como su forma general de hacer las cosas, se deben en buena medida a lo que se hizo antes, en lo que tiene un papel relevante sus fundadores. Quienes tienen una visión de lo que debe ser la organización.

Según indica **Robbins (2004)**, la cultura surge de tres maneras:

Los Fundadores: Contratan y retienen solo a los trabajadores que piensan y sienten como ellos.

Los adocrinales: Socializan en su forma de sentir y pensar.

Comportamiento de los fundadores: Es un modelo de papeles que alientan a los trabajadores para que se identifiquen con ellos por ende internalicen sus convicciones, valores y premisas.

Restaurante la Cocina de Esteban: evaluación de su cultura organizacional

Según se ha podido observar en los diferentes conceptos estudiados anteriormente una cultura organizacional fija un conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas de práctica sobre toda las fuerzas que actúan en la organización, y aunque no se puede ver ni tocar siempre está presente. Ello quiere decir, que la cultura organizacional es fundamental para los trabajadores, tiene un gran impacto en la moral, la productividad y la satisfacción de estos.

Planteamiento del problema

Con el fin de poner estos supuestos en práctica el autor de esta investigación se dirigió al azar a un restaurante en la zona del Vedado y seleccionaron al Restaurante la Cocina de Esteban, conversaron con el Gerente sobre la necesidad de realizar un estudio sobre cultura organizacional en el mismo y este autorizó, colaborando con la puesta en marcha del escenario para la aplicación de la encuesta y para observar la manera en que trabajan los miembros de este lugar durante el periodo de abril a agosto.

Como resultado de la observación en visitas realizadas al establecimiento como cliente, se apreció que se desconoce el grado de identificación de los trabajadores, los valores organizacionales en lo que operan, las normas de trabajo que conlleven a una mejora continua, la forma de transmitir la información en el restaurante para un mejor desempeño de la organización y que coadyuven a trabajar en equipo para el crecimiento de la misma.

De permanecer con lo antes mencionado, el Restaurante la Cocina de Esteban, continuará con relaciones y procesos de intercambio con disímiles mensajes, se asignarán funciones y compromisos sin la debida planeación y orientación del personal, impactando de manera relevante en el adecuado manejo y conocimiento de los valores culturales de la organización. Por ello, es necesario evaluar el tipo de cultura organizacional que propicie componentes más significativos en la fórmula para conducir al capital humano en el conocimiento de su cultura y que sirva de soporte en su estrategia organizacional.

Según este análisis la pregunta que se hace en esta monografía es la siguiente: ¿Cuál es el tipo de cultura organizacional que predomina en los colaboradores del Restaurante la Cocina de Esteban?

Operacionalizando el concepto de cultura organizacional

Para dar argumentos que contribuyan a contestar la pregunta planteada, el autor de este trabajo de la diversidad de definiciones estudiadas en la primera parte de esta monografía, toma en cuenta el concepto siguiente sobre cultura organizacional, entendiéndolo como el patrón único de supuestos, **valores y normas** compartidos que dan sentido a las actividades de la organización dándole valor a la **identificación** que los colaboradores tienen hacia la misma, donde unen a los miembros de un **equipo** manteniendo la **comunicación** para un fin común en el incremento hacia la productividad **Hellriegel y Slocum, (2008)**.

Los indicadores que se tomaron en cuenta para realizar la evaluación fueron los siguientes: Identificación, Valores, Normas, Comunicación, Trabajo en equipo. Se aplicó encuesta a los 17 trabajadores del Restaurante la Cocina de Esteban, como sujetos de estudio, ejecutándose el estudio durante los meses comprendidos de abril a junio 2016. El mismo se aplicó al personal directivo y operativo del restaurante, el cual tiene las características

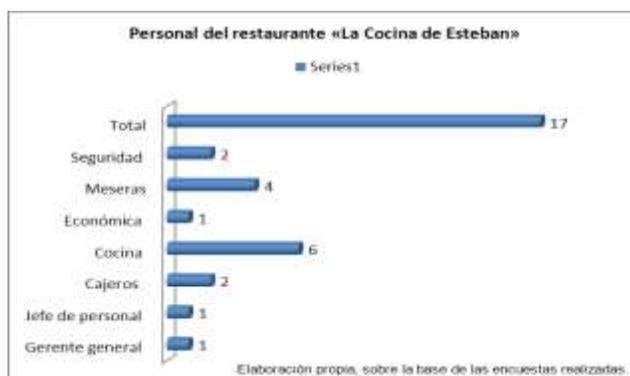
que se describen a continuación.

Características del Restaurante la Cocina de Esteban

Esta instalación tiene un año y 11 meses de haberse fundado, está ubicada en la céntrica esquina de L y 21, en una elegante casona colonial, a pocos pasos de la heladería Coppelia y de los hoteles Capri, Nacional y Habana Libre. Una instalación de apoyo al turismo cubano e internacional. (Entrevista personal con el gerente general del restaurante)

El espacio cuenta con una pequeña barra de bar, llena de camisetas de jugadores de la liga española de fútbol y un amplio salón, con techos altos, mobiliario cómodo, mesas bien vestidas y separaciones adecuadas. También dispone de una terraza al aire libre, muy agradable y con unas estupendas vistas del barrio del Vedado. Es un restaurante de comida internacional, entre las especialidades de la casa está la exquisita paella, el gazpacho o el pescado a la parrilla, se especializa en la oferta de comida española.

La Cocina de Esteban cuenta con 17 trabajadores, el 35 % trabaja en la cocina y un 24 % se dedica a la atención de los clientes trabajando como meseras. El 12 % es un personal directivo y el 88 % es operativo dedicado a las funciones de atención directa al cliente. De ellos 9 son hombres, lo que representa un 53 % del total de los trabajadores y 8 mujeres, siendo el 47 % de estos (**Encuesta, 2016**). Por cifras absolutas se pudiera hacer una lectura en la gráfica de barras que se expone a continuación, donde se especifican según ocupación el número de trabajadores:



Descripción de puestos

El puesto de trabajo también puede hacer referencia al lugar en el que la persona deberá desarrollar su actividad. A continuación se detalla la descripción de los puestos de trabajo que existen en la Cocina de Esteban, ello fue el resultado de la entrevista realizada al gerente general de este lugar y de la observación en el mismo por parte del autor de este trabajo.

Mando Directivo y Medio

Directivo: Es la persona encargada de administrar el local, en todas las funciones que respecta a la producción, servicio y calidad, teniéndose en este nivel únicamente el puesto de gerente general.

Medio: La persona dedicada a la supervisión y manejo de las diferentes áreas de trabajo, verificando que las acciones sean ejecutadas correctamente conllevando al logro de estándares de calidad y velando por prestar la mejor atención al servicio que la población consumidora se merece por parte de los colaboradores. Perteneciendo a este mando el encargado del restaurante.

Personal Operativo

Cajero: Se encarga de cobrar y verificar que todo pedido, para llevar este completo. Atender e informar al cliente lo que necesitan saber de los productos.

Cocinero: Persona dedicada exclusivamente a la preparación de alimentos o platillos al gusto de los consumidores su objetivo principal es mantener limpia y trabajar en orden en los productos a utilizar.

Mesera: Encargado del servicio al cliente, ofreciéndole la carta de menú, o todo servicio necesario.

Lava platos: Encargado de lavar, asear, y colocar las vajillas en su respectivo lugar. Su responsabilidad es mantener en orden su lugar de trabajo, y controlar cada entrada y salida de utensilios.

Seguridad: Persona asignada para vigilar y asegurar los bienes muebles e inmuebles, así como al personal del mismo, en horario nocturno.

A continuación se presenta el organigrama del establecimiento conocido como la cocina de Esteban el mismo que es producto del diagnóstico y entrevista realizada al gerente general.

Organigrama del restaurante



Objetivo, misión, visión y valores

Los elementos que integran el objetivo, misión, visión, filosofía y valores del Restaurante la Cocina de Esteban son los siguientes:

Misión

Somos un restaurante de comida, bebidas y servicio rápido por excelencia, ofreciendo un menú apetitoso, con altos principios de calidad, servicio, limpieza, valor y rapidez, constantes en el otorgamiento de nuestros clientes y exceder sus expectativas, sabedores de que el empleado es nuestro activo más valioso.

Visión

Ser reconocidos como un restaurante original, sólido y profesional, con calidad humana y principios éticos, que ofrece servicios y productos de excelencia, que permita lograr una organización altamente productiva, innovadora, competitiva y dedicada para la satisfacción plena de nuestros clientes.

Posicionarnos como la mejor opción en restaurantes dentro del segmento de mercado de consumidores de la zona y como líderes en cuanto a la calidad, precio y nivel de servicio en restaurantes.

Dominar la oferta de servicios alimenticios, a través de la satisfacción del cliente y público en general en la esquina de L y 21 en el Vedado, La Habana.

Filosofía y Valores

Nuestra filosofía se basa en el trabajo en equipo para lograr los objetivos de negocio, siempre disfrutando lo que hacemos y teniendo mente abierta para aportar creatividad e innovación a nuestra organización.

En el restaurante la Cocina de Esteban compartimos un enfoque constructivo a la mejora continua y es por esto que nos gusta reconocer públicamente el trabajo de calidad y bien hecho. Aprovechamos al máximo los recursos con los que contamos, dando a nuestro invitado la mejor experiencia en todo lo que hacemos.

Trabajamos día a día con ocho elementos que conforman nuestra forma de ser y nos impulsan a brindar lo mejor de nosotros mismos:

Amabilidad a nuestros clientes

Orientación a resultados

Desarrollo de personas

Trabajo en equipo

Confianza

Compromiso

Respeto

Honestidad en precios y productos.

Población e instrumento

Para el desarrollo de la presente investigación se consideró un censo debido a que se tomó en cuenta el 100% de los sujetos de estudio del Restaurante la Cocina de Esteban. Detallándose a continuación el perfil de estos en el cuadro 1 que se muestra a continuación.

Cuadro 1: Perfil de los sujetos de estudio

Puesto de trabajo	Número trabajadores	Masculino	Femenino	Nivel de escolaridad	Tipo de mando (directivo o operativo)
Gerente general	1	1		12 grado	Directivo
Encargado de restaurante	1	1		12 grado	Directivo
Caja	2		2	12 grado	Operativo
Cocina	6	5	1	12 grado	Operativo
Atención de mesa	4		4	12 grado	Operativo
Económica	1		1	12 grado	Operativo
Seguridad	2	2		12 grado	Operativo
Total	17	9	8		

Fuente: Investigación propia

Para realizar la siguiente investigación, se elaboró y ejecutó el siguiente instrumento de investigación. Escala de Likert Según **Ortiz (2004)**. El método desarrollado por su autor: Rensis Likert. Se utiliza para medir actitudes. Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos, es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. Así, el sujeto obtiene una puntuación con respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones, ello se desarrolla aplicando un cuestionario.

El cuestionario va dirigido a los trabajadores operativos, mando directivo y medios que laboran en el Restaurante la Cocina de Esteban, el cual consta de veinte y siete (27) preguntas de escala de Likert; con el fin de conocer las ideas que tiene cada trabajador y conocer el tipo de cultura organizacional perciben en la organización. El cuestionario mide los indicadores para evaluar el tipo de cultura organizacional como: Identificación, valores, normas, comunicación y trabajo en equipo con el cual se le asignó la siguiente ponderación. Con el objetivo de evaluar la cultura organizacional que perciben los trabajadores del restaurante. (Ver cuestionario en anexo 1)

Determinación de los rangos de la evaluación:

Punteo máximo y mínimo

Para establecer los límites cuantitativos se procedió al cálculo del punteo máximo y mínimo, referido a la cantidad de respuestas posibles respecto en el indicador, el cual permite calcular su porcentaje de representatividad, sirviendo como escala para ubicar el promedio de respuestas real planteadas por los sujetos.

Con esta finalidad se determinó el punteo máximo y mínimo que se puede obtener de los sujetos de estudio en los indicadores planteados, lo cual se puede observar en el cuadro número 2 que se muestra a continuación; teniendo el máximo en 135 y 27 como mínimo. (Si un trabajador de Restaurante la Cocina de Esteban marca la opción completamente que tiene una calificación de 5 en todas las preguntas se obtendrá: $27 * 5 = 135$; o bien el escenario pesimista que se elija la opción nunca y su valor es de 1 punto; obteniéndose $27 * 1 = 27$, aspectos que de forma específica se muestran en el cuadro número 2 que sigue a continuación.

Cuadro No.2: Punteo máximo y mínimo

Calificación	Completamente	Aceptablemente	Regular	Poco	Nada
	5	4	3	2	1
# de preguntas	27	27	27	27	27
Punteos	(135)	(108)	(81)	(54)	(27)

Fuente: Elaboración propia, con base en **Hernández, Fernández y Baptista (2010)**

Peso asignado por indicador

Un segundo momento para establecer los rangos de la evaluación fue determinar el porcentaje que representa cada indicador respecto al total de preguntas respondidas del cuestionario. El cual resultó de dividir 100% entre 5, número que representa el total de los indicadores, el efecto se muestra en el cuadro número 3 que se muestra a continuación:

Cuadro No.3: Peso asignado por indicador

Indicador	Peso asignado
Identificación	20%
Valores	20%
Normas	20%
Comunicación	20%
Trabajo en equipo	20%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia adaptado de Baca (2010)

Variable cultura según el peso asignado por indicador

Un tercer momento para establecer los rangos de la evaluación, fue la operacionalización de la variable cultura según los rangos establecidos por indicador, donde según el cuadro anterior, el % que se fija para cada indicador es de 20%.

A partir de ello, se situó el criterio para realizar la valoración cuantitativa y cualitativa de la cultura organizacional en el restaurante “La Cocina de Esteban”, donde la mitad del 20%, que va de 0 a 10% representa la cultura débil por indicadores, y desde 11 a 20%, representa la cultura fuerte, lo cual se puede apreciar en el cuadro 4 que se muestra a continuación. Ello va acompañado de su fundamentación lo que permite avanzar más adelante en el análisis de los criterios cualitativos y cuantitativos por indicador.

Cuadro No.4: Valoración Cuantitativa y Cualitativa de la cultura organizacional en el restaurante “La Cocina de Esteban”

Indicadores	Valoración Cuantitativa	Valoración Cualitativa	Fundamentación
Identificación Valores Normas	0-10%	Cultura débil	Los miembros de la organización no se identifican con ella, los pocos valores existentes no se comparten, no se conocen ni cumplen las normas establecidas. El trabajo en equipo no se consolida. La comunicación es carente, no se usan los canales adecuados para transmitir información.
Comunicación Trabajo en equipo	11-20%	Cultura bien establecida (fuerte)	Alta identificación y sentido de pertenencia por la organización, presencia de valores compartidos, alto cumplimiento y conocimiento de las normas establecidas, fluidez en la comunicación, utilización de adecuados canales para la transmisión de mensajes, consolidación del trabajo en equipo como manera efectiva de lograr las metas organizacionales.

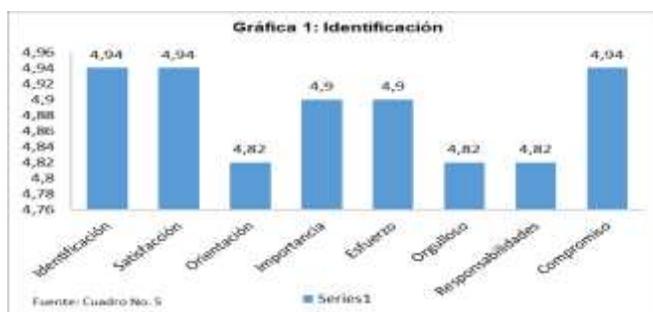
Fuente: elaboración propia con base en **Hernández, Fernández y Baptista (2010)**, Luna y Pezo (2005) y Creswell (2005)

Resultados de la evaluación por indicador

Indicador identificación

Cuadro No. 5: Resultados del indicador Identificación

Indicador	Ítem	Completamente (5)	Aceptablemente (4)	Regular (3)	Poco (2)	Nada (1)	Σ	n	Promedio
Identificación	1	16	1	0	0	0	84	17	4,94
		80	4	0	0	0			
	2	16	1	0	0	0	84	17	4,94
		80	4	0	0	0			
	3	14	3	0	0	0	82	17	4,82
		70	12	0	0	0			
	4	15	2	0	0	0	83	17	4,9
		75	8	0	0	0			
5	15	2	0	0	0	83	17	4,9	
	75	8	0	0	0				
6	14	3	0	0	0	82	17	4,82	
	70	12	0	0	0				
7	14	3	0	0	0	82	17	4,82	
	70	12	0	0	0				
8	16	1	0	0	0	84	17	4,94	
	80	4	0	0	0				



Sumatoria indicador Identidad³	39,08
Punteo máximo⁴	40
Peso asignado al indicador 20%	
% de evaluación del indicador⁵	19,54

Fuente: Elaboración propia con base en las preguntas de la 1 a la 8. Anexo 1

Base de datos: 17 colaboradores

En el cuadro número 5 y en el gráfico 1, se muestra como resultado del indicador identificación, que existe un elevado sentido de pertenencia en los trabajadores del restaurante “La Cocina de Esteban” por su centro laboral. El resultado de 39,08 respecto al punto máximo que es de 40 en este indicador, evidencia que predomina una motivación intrínseca en los trabajadores. Se sienten satisfechos y orgullosos realizando las tareas por el valor que su realización le impregna a la organización. En resumen es alto el compromiso que existe en los trabajadores por su restaurante, siendo la identificación con la organización un índice de la presencia de una cultura fuerte al otorgársele un 19,54% de 20% (máximo establecido) como evaluación.

³ Es la sumatoria del total del promedio.

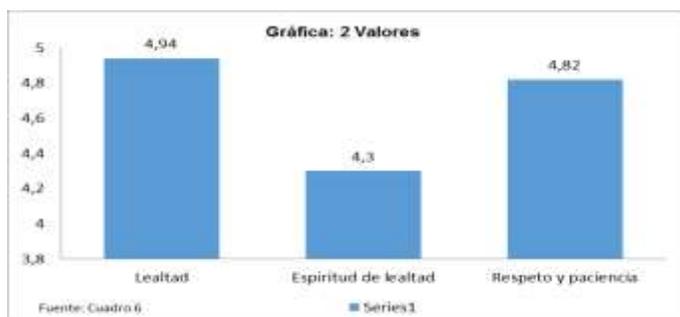
⁴ Se determina a partir de considerar la escala máxima de Liker (5) por el total de preguntas del indicador.

⁵ Se calcula considerando el promedio de la suma por el peso asignado al indicador y dividido entre el punteo máximo del indicador. Representa el porcentaje dentro del total de indicadores evaluados.

2.5.2 Indicador Valores

Cuadro No.6: Resultados del indicador Valores

Indicador	Ítem	Completamente (5)	Aceptable (4)	Regular (3)	Poco (2)	Nada (1)	Σ	n	Promedio
Valores	9	16	1	0	0	0	84	17	4,94
		80	4	0	0	0			
	10	10	5	0	1	1	74	17	4,3
		50	20	0	2	1			
	11	14	3	0	0	0	82	17	4,82
		70	12	0	0	0			



Sumatoria	indicador	valores
14,06		
Punteo		máximo
15		
Peso	asignado	al indicador
20%		
% de evaluación del indicador		18,75

Fuente: Elaboración propia con base en las preguntas de la 9 a la 11. Anexo 2

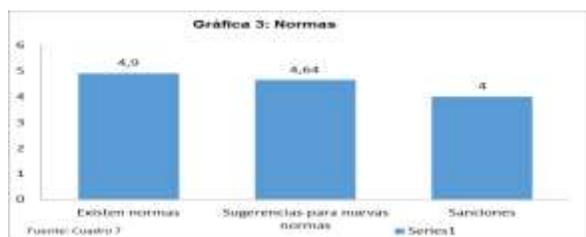
Base de datos: 17 colaboradores

En relación al resultado obtenido para el indicador valores, es apreciable en el cuadro número 6 y la gráfica 2, también un promedio elevado 14,06 respecto a 15 como punto máximo de respuestas posible, esto indica que existen valores en los trabajadores del restaurante “La Cocina de Esteban” y que además son compartidos por todos. Se destaca la lealtad, respeto mutuo y paciencia hacia los clientes. A este indicador se le otorgó un valor de 18,75% lo cual también refleja su contribución hacia el establecimiento de una cultura fuerte en dicha organización.

Indicador normas

Cuadro No.7: Resultados del indicador Normas

Indicador	Ítem	Completamente (5)	Aceptable (4)	Regular (3)	Poco (2)	Nada (1)	Σ	n	Promedio
Normas	12	15	2	0	0	0	83	17	4,9
		75	8	0	0	0			
	13	12	4	1	0	0	79	17	4,64
		60	16	3	0	0			
	14	10	3	0	2	2	68	17	4
		50	12	0	4	2			



Sumatoria del indicador normas
13,54

Punteo máximo
15

Peso asignado al indicador 20%	
% de evaluación del indicador	18,05

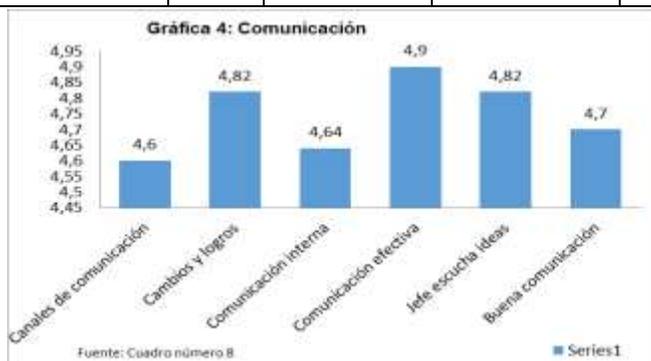
Fuente: Elaboración propia con base en las preguntas de la 12 a la 4.

Según se muestra en el cuadro número 7 y en la gráfica 3, para el indicador normas, el resultado también fue positivo aunque existen elementos mejorables, por ejemplo el promedio fue de 13,54 respecto a 15 que era el punto máximo en este indicador. Esto se explica por el hecho de que aunque existe una gran mayoría de trabajadores en el restaurante que conocen, y cumplen las normas, hay otros que a veces no están de acuerdo con las sanciones que la organización tiene establecida ante una falta. Muestra de esto lo arroja la ponderación de 4 como la más débil en este indicador. De manera general el indicador cuenta con un alto por ciento de evaluación (18,05%) que lo ubica en una posición favorable a considerarse como potenciador también de una cultura fuerte.

Indicador comunicación

Cuadro No.8: Resultados del indicador Comunicación

Indicador	Ítem	Completamente (5)	Aceptablemente (4)	Regular (3)	Poco (2)	Nada (1)	Σ	n	Promedio
Comunicación	15	10	7	0	0	0	78	17	4,6
		50	28	0	0	0			
	16	14	3	0	0	0	82	17	4,82
		70	12	0	0	0			
Comunicación	17	12	4	1	0	0	79	17	4,64
		60	16	3	0	0			
	18	15	2	0	0	0	83	17	4,9
		75	8	0	0	0			
19	15	1	1	0	0	82	17	4,82	
	75	4	3	0	0				
20	12	5	0	0	0	80	17	4,7	
	60	20	0	0	0				



Sumatoria del indicador comunicación 28,48	
Punteo máximo 30	
Peso asignado al indicador 20%	
% de evaluación del indicador	19

Fuente: Elaboración propia con base en las preguntas de la 15 a la 20. Anexo 4

Base de datos: 17 colaboradores

El cuadro número 8 y la gráfica 4 muestran que el indicador comunicación también fue alto como el de identificación, se obtuvo un promedio de 28,40 respecto a 30 que era el punto máximo, mostrándose así la

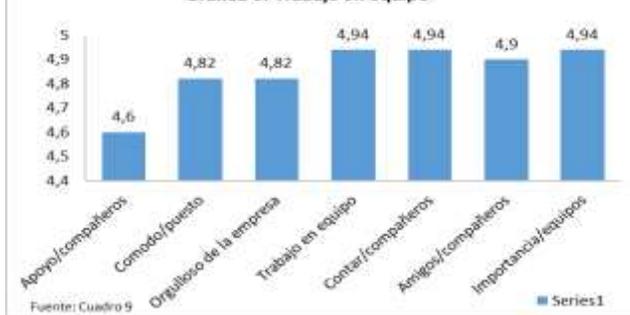
existencia de canales bien establecidos en el restaurante “La Cocina de Esteban” para la transmisión de mensajes, la comunicación es bidireccional, se escuchan las ideas y opiniones de los trabajadores y jefes, evidenciándose de esta manera que existe claridad y conocimiento de los objetivos organizacionales. Por estos resultados y el valor alcanzado de 19%, la comunicación constituye un indicador que refleja la existencia de una cultura organizacional fuerte en la organización objeto de estudio.

Indicador trabajo en equipos

Cuadro No.9: Resultados del indicador Trabajo en Equipo

Indicador	Ítem	Completamente (5)	Aceptablemente (4)	Regular (3)	Poco (2)	Nada (1)	Σ	n	Promedio
Trabajo en equipo	21	10	7	0	0	0	78	17	4,6
		50	20	0	0	0			
	22	14	3	0	0	0	82	17	4,82
		70	12	0	0	0			
	23	14	3	0	0	0	82	17	4,82
		70	12	0	0	0			
	24	16	1	0	0	0	84	17	4,94
	80	4	0	0	0				
25	16	1	0	0	0	84	17	4,94	
	80	4	0	0	0				
26	15	2	0	0	0	83	17	4,9	
	75	8	0	0	0				
27	16	1	0	0	0	84	17	4,94	
	80	4	0	0	0				

Gráfica 5: Trabajo en equipo



Sumatoria del indicador trabajo en equipo	33,96
Punteo máximo	35
Peso asignado al indicador	20%
% de evaluación del indicador	19,4

Fuente: Elaboración propia con base en las preguntas de la 21 a la 27. Anexo 5

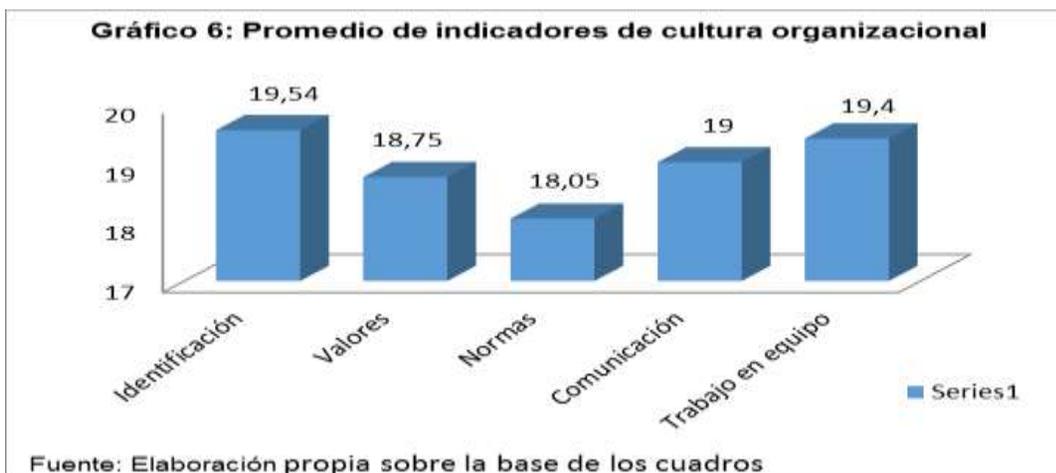
Base de datos: 17 colaboradores

En el cuadro número 9 y la gráfica 5, para el indicador trabajo en equipo el resultado también fue muy favorable. Ubicándose en el segundo lugar de los cinco indicadores evaluados. Aquí se observa un 33,96 promedio de respuestas positivas respecto a 35 que era el punto máximo.

Lo anterior significa, que los trabajadores del restaurante “La Cocina de Esteban” valoran al trabajo en equipo, como una variable importante para alcanzar los objetivos del centro. Se consideran todos amigos, con los que se puede contar ante cualquier dificultad, se fomenta de manera permanente el trabajo en equipo. Este indicador alcanzó un evaluación de 19,4%, lo cual lo hace merecedor también de contribuir a una cultura organizacional fuerte.

Análisis de los indicadores de la cultura organizacional del restaurante

A continuación se muestra la gráfica número 6 donde realiza un análisis de todos los indicadores, observándolos de conjunto, lo que permite realizar una comparación entre cada uno de ellos.



Este gráfico de promedio de indicadores de cultura organizacional en el restaurante “La Cocina de Esteban” muestra varios resultados, primero, todos los indicadores se ubican en la escala de más de 18%, lo que muestra la presencia en esta organización de una cultura organizacional fuerte.

Segundo, el indicador más votado y de mayor impacto fue el de identificación lo que evidencia un alto grado de sentido de pertenencia, satisfacción y compromiso por el centro; seguidamente se destaca el trabajo en equipo elemento clave para lograr los objetivos organizacional; También es fuerte la comunicación categoría que contribuye definitivamente al fortalecimiento de la cultura al reconocerse esta como la base de su establecimiento.

Tercero, aunque los indicadores valores (18,75%) y normas (18,5%) son contribuidores de una cultura fuerte en el restaurante “La Cocina de Esteban”, se les debe prestar atención debido a que fueron los de menor puntuación. Ello indica la existencia en el centro de trabajadores carentes de valores compartidos, y que no están de acuerdo con el cumplimiento total de las normas establecidas, por ello, se sugiere trabajar de manera intencionada mediante acciones concretas con estos dos indicadores sobre todo con las normas que fue el más bajo.

Comparación de los resultados con lo que plantean autores sobre el tema

A continuación se presentan comentarios parciales referentes a la discusión de los resultados obtenidos con anterioridad; estos se comparan con autores que ya han escrito sobre el tema: cultura organizacional.

Según **Fernández (2008)**, agrega que la identidad se expresa a través de toda manifestación exterior de la misma. Especialmente en su trato con el público. La identidad cultural de la empresa o institución es la suma global de lo que ésta y exterioriza; el modo en el que la empresa quiere ser reconocida.

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante el instrumento utilizado con los sujetos de estudio, estos manifestaron sentirse identificados, estar comprometidos con las responsabilidades, satisfechos, orgullosos a causa de considerarse estar orientados dentro del restaurante a medida de realizar las tareas asignadas poniendo su mayor esfuerzo y comprometidos con el trabajo que realizan en el restaurante para el cual laboran.

Hitt (2008), define valores como “las creencias duraderas acerca de que ciertas conductas o consecuencias específicas sean personal o socialmente preferibles que otras”.

Según la investigación realizada esto se cumple en los colaboradores sujetos de estudio, puesto que la medición del indicador demuestra la lealtad que tienen hacia el restaurante, el respeto y paciencia que los sujetos de estudio sostienen hacia los clientes que atienden a diario, percibiéndose un espíritu de lealtad entre compañeros en la realización de sus labores diarias y a la atención prestada.

Hellriegel et al. (2008), define la principal función las normas como las reglas que regulan la conducta de los miembros de un grupo, es por eso que la principal función de las normas en la organización es regular y

estandarizar la conducta.

Tomando en cuenta la definición del autor anterior las normas son de mayor importancia para una organización, los resultados reflejan que en el restaurante existen normas que rigen la realización de sus labores diarias en consideración de respetar la hora de salida y entrada cuando se está de turno mantener limpio y ordenado el área correspondiente, estar identificado con el respectivo uniforme para tener mayor impresión y confiabilidad.

Se conserva un adecuado procedimiento para tomar una orden y servir cada platillo. También existen sanciones por el incumplimiento de las mismas, como no ejecutar el adecuado procedimiento para tomar un pedido, y no estar seguros de lo que el cliente desea y por ello se comete error tener atrasos, servir lo que no desean las personas que visitan el restaurante.

Según lo establece **Abal y Hernández (2012)**, comunicación es un elemento esencial en el ámbito de la organización, hasta tal punto que la mayoría de autores defienden que si la comunicación disminuye en la empresa, disminuyen también, y de forma paralela, la motivación y el rendimiento.

Sobre el indicador "Comunicación" estudiado en el restaurante, los resultados obtenidos son favorables ya que a criterio de los sujetos de estudio la comunicación entre compañeros y jefe son muy buenas, por lo que tienen claro los objetivos, cambios, logros y las actividades que realizan.

Según **Robbins y Coulter (2005)**, la formación de un equipo debe conducir, necesariamente, al desarrollo de un espíritu de cooperación, coordinación y a la existencia de procedimientos, comprometidos y compartidos, que permitan el incremento de la productividad como resultado de apoyo práctico y moral que se dan a los miembros entre sí.

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante la aplicación de las encuestas a los sujetos de estudio, indican que el trabajo en equipo prevalece en el restaurante debido a que se sienten cómodos, y encuentran apoyo entre sus compañeros para cumplir con las tareas. Los trabajadores consideran encontrar un amigo, se le da mayor importancia al trabajo que se ejecuta con ayuda entre ellos mismo sintiéndose orgullosos de permanecer al restaurante.

Propuesta de acciones de mejora

Sobre la base de los comentarios anteriores se recomienda como acciones de mejora lo siguiente:

Mantener una cultura organizacional flexible, innovadora y con valores compartidos, una cultura basada en estas características, es bien recibida por los colaboradores, pues se toman en cuenta los comentarios de todos para realizar las modificaciones necesarias, manteniendo una buena comunicación dentro del restaurante, fomentando el compañerismo al momento de realizar sus labores cotidianas.

Establecer medios de evaluación interna para velar por la lealtad y los valores que pertenecen a cada trabajador por individual debido a que de ello depende una buena convivencia entre compañeros, a través de una encuesta sobre la satisfacción personal de cada colaborador.

Evaluar periódicamente el comportamiento de los colaboradores para medir la identificación, satisfacción y orgullo de pertenecer al restaurante, nombrando al colaborador del mes por el buen desempeño, amabilidad y respeto, realizado por el gerente administrativo quincenalmente.

Programar un calendario de los trabajadores que realizaran las capacitaciones del personal de nuevo ingreso, haciendo partícipes con ello a todos los colaboradores antiguos y dándoles la oportunidad de formar parte activa del restaurante, el cual se manejara a través del gerente administrativo

Estimular a trabajadores para que la cultura organizacional no se debilite a, cumplir el horario de entrada y salidas, mantener una comunicación favorable y enriquecedora, compartir el reglamento interno para no cometer errores, desarrollar en ellos el trabajo en equipo de forma intencionada, de manera que los sujetos de estudio se sientan parte del restaurante, tomando en cuenta las sugerencias e ideas para mantener ambientes de trabajo favorables para cada uno de ellos.

Enunciar los valores internos que deben practicar los trabajadores del restaurante como la lealtad, el respeto, paciencia y un espíritu de lealtad entre compañeros, motivándolos a continuar con las buenas prácticas, proporcionar diplomas por el buen trato de los clientes que los visitan, y por el cumplimiento de metas de la organización, así como, por prestar un buen servicio de calidad, para que todos los clientes internos y externos tengan conocimiento de los valores que se practican dentro del restaurante.

Dar a conocer y compartir las normas y reglamentos internos de trabajo a todos los trabajadores del restaurante, para que cada uno tenga conocimiento y no cometan falta por la incertidumbre del desconocimiento.

Que todos los trabajadores, conozcan el horario de salida y entrada, el uso adecuado de uniforme y no dejar por alto el procedimiento para tomar un pedido dejando satisfechos a los clientes y evitar las sanciones en que pueden incurrir al faltar a las normas del restaurante.

Implementar un sistema de premiación al empleado o equipo con menos faltas al reglamento o a las normas establecidas en el restaurante, los cuales podrían ser, un almuerzo para dos personas, un diploma de reconocimiento.

Mantener la buena comunicación tanto entre trabajadores del mismo nivel como con los jefes y subordinados, y que esta fluya de forma adecuada, considerándola importante dado que tengan la claridad de los objetivos, logros y cambios que el restaurante tenga ya que con ellos se mantendrá un ambiente de trabajo favorable a medida que se den a conocer las ideas y se estimule a que todos expresen sus inquietudes, ello hará que la comunicación interna, sea agradable.

Inculcar en los trabajadores antiguos y de reciente ingreso, el trabajo en equipo como la base sobre el cual se logran los objetivos y metas tanto individuales como del colectivas, considerándose sentirse orgullosos y plenamente cómodos en las áreas que les es asignado ya que el apoyo mutuo debe prevalecer entre compañeros para la realización de tareas.

Realizar reuniones quincenales en el restaurante con los colaboradores para promover la identificación que ellos tienen con el restaurante, reconocer sus esfuerzos y que ellos estén comprometidos con la realización de sus labores, así como establecer reconocimientos de manera individual y colectiva por el cumplimiento de metas.

Conclusiones generales

El objetivo central que se propuso la monografía fue: evaluar la cultura organizacional que perciben los trabajadores, así mismo conocer las ideas y el tipo de cultura predominantes en la organización, identificando los valores, las normas y procedimientos para el cumplimiento de los objetivos establecidos en el restaurante “La Cocina de Esteban”. **Sobre la base de este objetivo se concluye lo siguiente:**

La percepción de la cultura organizacional de los trabajadores del restaurante objeto de estudio, es una cultura organizacional bien establecida. Ello está determinado por el hecho de que el criterio que tienen los sujetos sobre cada uno de los indicadores investigados son positivos, debido a que en el análisis de indicador por indicador se tienen resultados como “completamente” a “nada” como respuesta.

Los trabajadores del restaurante la Cocina de Esteban, ubicado en la esquina de L y 21 en el Vedado, La Habana se identifican con el restaurante considerándose importante, el área de su trabajo, estar orientados y estar orgullosos de lo que realizan dentro del mismo, a causa de estar comprometidos con la organización.

El indicador valores que practican los empleados en el restaurante objeto de estudio son expresados positivamente, debido a que los colaboradores del restaurante manifiestan que desarrollan sus actividades con responsabilidad, ellos mismos ven la lealtad de sus compañeros para el restaurante, puesto que al momento de realizar sus funciones las realizan con amabilidad, cordialidad, respeto y atención hacia los clientes y compañeros de trabajo.

Entre los valores que practican los trabajadores de este restaurante son significativos, la lealtad de los estos hacia el restaurante, el respeto, paciencia y un espíritu de lealtad tanto al restaurante como hacia los clientes que atienden diariamente.

Se comprobó que en el restaurante existen normas y procedimientos, lo cual los colaboradores ven de buena manera, las mismas son ampliamente compartidas resaltando algunos: Horarios, uniforme adecuado, procedimiento para tomar un pedido adecuadamente, lugar limpio y ordenado. Estas normas y procedimientos son aplicados a diario de la misma forma a todos los trabajadores, ello permite mantener el orden y la disciplina en el área de trabajo para evitar sanciones, debido a que el restaurante utiliza sanciones ante cualquier falta.

En el restaurante existen canales de comunicación, los entrevistados le asignaron un porcentaje del 19 %; indicando a su vez que son efectivos para que la comunicación fluya de buena manera considerando importante

y precisos en la claridad de los objetivos, cambios y logros que se ejecutan en el restaurante.

Las creencias del personal del restaurante están basadas y sustentadas en el deseo de los colaboradores de superación y trabajo en equipo por lo que cualquiera de ellos puede contar con sus compañeros para el desempeño de sus actividades diarias, debido a que las relaciones entre los colaboradores las consideran cordiales, y con respeto, comprensión y apoyo mutuo de los compañeros.

En el restaurante se fomenta el trabajo en equipo entre los trabajadores, ellos mismos se consideran amigos y existe el apoyo uno del otro en la realización de las tareas diarias para cumplir con las metas, considerándose sentirse orgullosos y plenamente cómodos en el área correspondiente de trabajo.

El trabajo en equipo se ve reflejado al momento de apoyarse entre los compañeros para realizar el trabajo, e incluso al ingresar a laborar, los mismos colaboradores son los delegados de realizar las inducciones del nuevo personal, trasladando así los conocimientos básicos para brindar todos unos mismos servicios y atención al cliente.

Bibliografía y webgrafía

Abal, C. y Hernández, A. (2012). Economía de la empresa. Editorial Donostiarra.

Alabart, Y. (2003). «Contribución al diagnóstico de la cultura organizacional, en el sector empresarial cubano», [tesis de doctorado], La Habana Cuba, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección.

Baca, G. (2008). Evaluación de proyectos. (5ª. Ed.) México: McGraw Hill

Cancino, A. (2010). Operación de restaurante y bares, [En red] Disponible en: www.mailxmail.com/curso-operacion-restaurantes-bares/

Chiavenato, I. (2009) Comportamiento Organizacional (2da. Ed.). México: Mc. Graw Hill. Núñez, L.

Díaz, Lorenzo (1996). Ockey, Historia de un restaurante, TUSQUETS EDITORES, 1996. Editorial: TUSQUETS EDITORES, Colombia.

Echeverría B, Isus S, Martínez M y Sarasola L. (2008). Orientación Profesional (1ra Ed.) Editorial UOC, Barcelona.

Enciclopedia Ecured (2016). Historia de los restaurantes. Consultado en 31 de mayo de 2016. Disponible en: <http://www.ecured.cu>.

Fernández, R. (2008). El protocolo de empresa. Gesbiblo, S.L., España.

García, A. (2011). Diagnóstico del clima organizacional en la gobernación departamental de Jutiapa. Tesis Universidad Rafael Landívar.

Gómez Roldán, Ignacio (2013). Innovación y cultura organizacional, Tesis Doctoral. Departamento de Análisis Económico I Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales UNED, Colombia.

Gross, M. (2008) Seis enfoque y una síntesis de una cultura organizacional. Edición. México Editorial McGraw Interamericana.

Hellriegel, Jackson & Slocum (2008). Administración un enfoque basada en la competencia. (11ª. Ed.)

Henríquez Reveron, R. (2011). Importancia de la cultura organizacional en la acción gerencial. [consultado: 2012-05-03]. Disponible en: <http://gerencia1961.blogspot.com/2011/10/importancia-de-la-cultura.html>

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista M. (2010). Metodología de la investigación. (5ª Ed.) México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A de C.V.

Higuita, D.; Leal, J. (2010). «Microculturas y cultura organizacional: construcción dialéctica en la organización», Revista Facultad de Ciencias Económicas [en línea], 2010, vol. 18, no. 1, pp. 150-167 [consulta: 06-05-2016], ISSN 0121-6805. Disponible en: <<http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v18n1/v18n1a09.pdf>>

Hitt, M. (2006). Administración. Pearson Educación, México.

- Jones, G. y George, J. (2006). Administración contemporánea. 4ª. Edición. México Editorial McGraw Interamericana.
- Lin, X. y Germain, R. (2003). Organizational structure, context, customer orientation and performance: lessons from Chinese state-owned enterprises. Strategic Management Journal, 24(11), 1131-1151.
- Lucas, A. (1995). La participación en el trabajo. Buenos Aires: Lumen.
- Mora, G. (2006). Clasificación de los restaurantes. [En red] Disponible <http://www.mailxmail.com/curso-como-establecer-restaurant/clasificacion-restaurantes>.
- Núñez, L; (1998): "Más allá del cuentapropismo en Cuba", Revista Temas número 11, pp.41-50
- Ricardo, G. (2005). Cultura, desempeño organizacional e innovación. Documento de trabajo. Universidad de La Sabana. Colombia.
- Ricardo, Rafael. (2006). Debate Teórico sobre la Interrelación entre la Cultura, el Desempeño Organizacional y la Innovación. The Anáhuac Journal. Universidad Anáhuac México Sur. Oxford University Press. Vol. 6. No. 1 pp. 9-34.
- Robbins, S. (2009). Fundamentos de comportamiento organizacional, La Habana, Cuba, Editorial Pearson Prentice- Hall., 2009, ISBN. 978-6-07-442098-2.
- Robbins, Stephe P. y Coulter (2004). Comportamiento organizacional. (10ª. Ed.) Pearson Educación, México.
- Robbins, Stephe P. y Coulter (2007). Administración. (8ª. Ed.) Pearson Educación, México.
- Robbins, Stephen P. y Coulter M. (2013). Un empresario competitivo (3ª. Ed.) Pearson Educación, México.
- Rocher, G. (1977). Introducción a la sociología general. Barcelona: Herder.
- Serrate-Alfonso, A. (2014). Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. Ingeniería Industrial/ISSN 1815-5936/Vol. XXXV/No. 1/enero-abril/2014/p. 2-12.
- Tejada B, (2007), Administración de servicios de alimentación. (2da Ed.), Universidad de Antioquia.
- Vicente L. (2007). Las Creencias, Estudio Filosófico del Conocimiento Credencial. Editorial San Esteban, Salamanca (España).