

MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO DE MOA
“Dr. Antonio Núñez Jiménez”



FACULTAD DE HUMANIDADES
Bibliotecología y Ciencias de la Información

Trabajo de Diploma
Para optar por el Título de Licenciado en
Bibliotecología y Ciencias de la Información

Título: Propuesta de mejoras para el flujo informativo en la UEB
No. 3 de Gastronomía de la ESUNI

Autores: Aida Luz Fernández Rodríguez

Antonio Abreu Peña

Tutora: M.Sc. Adys Dalmau Muguercia

Consultante: Lic. Maritza Diacén López

Moa, Julio 2014
“Año 56 de la Revolución”

Pensamiento



“Los problemas podrán ser enormes, pero mayor aún es nuestra decisión de buscarles y hallarles solución”.

Fidel Castro Ruz.

Dedicatoria

Dedicar lo bello y lo fructífero que hacemos a una o a varias personas es la manera más bella de agradecer la enseñanza o la ayuda que nos han brindado.

A nuestra Revolución, guiada genialmente por nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz.

A nuestros padres, por habernos guiado por el camino correcto de la vida.

A nuestros profesores.

A Dios por no hacernos sentir solos y guiar nuestro camino.

Agradecimientos

Nada es más bello que amar a quien se tiene que agradecer.

A nuestra Revolución, por formarnos en una Cultura General Integral para el desarrollo de nuestra vida laboral.

A nuestros hijos, por su cariño y apoyo incondicional.

A Benito por ser una pareja excepcional.

A la querida Adis Dalmau, por su incansable e infatigable ayuda y su paciente dedicación.

A nuestros profesores, por sus oportunas orientaciones y sus recomendaciones.

A todos nuestros compañeros y muchos otros, que anónimamente fueron fuente de inspiración y perseverancia.

Y a todos aquellos que directa o indirectamente colaboraron en la realización de este trabajo investigativo.

A todos, que Dios los bendiga.

Resumen

En la presente investigación, que tiene como título Propuesta de mejoras para el flujo informativo de la UEB No. 3 de Gastronomía de la ESUNI, se plasma el objetivo general referido a proponer acciones para mejorar la situación actual del flujo de información y comunicación interna

En la elaboración del marco teórico primeramente se hace referencia a principales conceptos asociados a este trabajo, dado a conocer por autores de estimado prestigio, donde se valoran los elementos fundamentales que sustentan la investigación, relacionados con la información, la comunicación, los flujos de información en los sistemas de información en la empresa.

En el capítulo 2 se realiza una caracterización general del Sistema Informativo actual, representación y análisis del flujo informativo, identificación de las limitaciones y debilidades del sistema actual, propuesta y elaboración del nuevo Sistemas Informativos Automatizados a partir de las limitaciones, debilidades y los recursos disponibles, implementación y seguimiento.

Summary

Índice

Introducción.....	1
Capítulo I: La información y sus flujos en la empresa.	8
1.1 Consideraciones teóricas.....	8
1.2 Información.....	8
1.2.1 La información como recurso. Los recursos de información	12
1.2.2 La información como producto.....	15
1.2.3 Información procedente del entorno o externa	17
1.2.4 Información interna	17
1.2.5 La información corporativa	17
1.2.6 Tipos de comunicación	18
1.2.7 La comunicación vertical.....	18
1.2.8 Descendente	18
1.2.9 Ascendente	18
1.2.10 Comunicación horizontal	19
1.2.11 Los mecanismos de comunicación.....	19
1.3 Gestión de recursos de información en la empresa (GRI)	22
1.3.1 Gestión de Información.....	23
1.3.2 Gestión de Recursos de información.....	23
1.4 Cultura Organizacional.....	25
1.4.1 Cultura	25
1.4.2 Definiciones alrededor de cultura organizacional.....	25
1.5 Flujos de información y comunicación interna:.....	27
1.5.1 Flujo.....	27
Capítulo II Propuesta de mejoras al flujo de información y comunicación de la UEB No. 3 de Gastronomía de la ESUNI.	31
2.1 Los flujos de información. La importancia de su seguimiento en la empresa.....	31
2.2 Misión	32
2.2.1 Visión	33
2.2.2 Valores Compartidos de la entidad	33
2.2.3 Objeto social	34
2.2.4 Descripción de la nomenclatura organizacional	34
2.3 Política de Calidad	35
2.4 Procesos de la UEB No. 3 de Gastronomía de la ESUNI	36
2.4.1 Procesos Estratégicos.....	36
2.4.2 Procesos Claves:	36
2.5 Caracterización del estado actual del flujo de información de la UEB Gastronomía de la ESUNI.....	36
2.6 El organigrama.....	37
2.6.1	37
2.7 Técnicas de investigación aplicadas.....	38
2.7.1 Al indagar sobre la información que se adquiere, registra y guarda en su área de trabajo, considera que se está haciendo de la manera adecuada y Por qué.....	39
2.7.2 La información que se usa y se comunica en su área por qué canales fluye.....	39

2.7.3 Las personas que manejan la información poseen las habilidades y cooperan entre ellas	39
2.7.4 Con qué eficacia las actividades relacionadas con la información contribuyen al logro de los objetivos en su actividad.	40
2.7.5 Utiliza las tecnologías de la información en las sus actividades. Cuáles.	40
2.7.6 Recomendaciones emitidas por los entrevistados para mejorar los flujos en la UEB.	40
2.8 Análisis integral de los resultados a partir del criterio de los autores	41
Conclusiones:	43
Recomendaciones	44



Introducción

En la actualidad, las organizaciones son cada vez más complejas, cada día incorporan nuevas tecnologías a su forma de trabajar con lo que consiguen competir en el mercado globalizado que el mundo actualmente maneja. Desde hace algunos años, la visión de los recursos ha experimentado un gran giro en función de los objetivos de las organizaciones. Ahora se consideran junto a los recursos económicos, materiales, financieros, por el nivel de importancia, los recursos humanos, tecnológicos y en especial, a la información como un recurso indispensable, cuya gestión, a través de un efectivo Sistema Informativo, se considera por algunos autores en la era moderna, la piedra angular del éxito de las empresas.

En el mundo actual, en el que las organizaciones se encuentran en un ambiente cada vez más competitivo, como resultado de un amplio proceso de globalización, el encarecimiento de los productos y servicios en el mercado internacional, la socialización de las investigaciones y sus aplicaciones prácticas, se impone la necesidad de producir con calidad, conocer al mercado y llegar a él de manera inmediata y efectiva, de ahí que enfoques como la gestión de la información mediante un adecuado Sistema Informativo actúen en función de determinar los elementos internos y externos que, de alguna manera, influyen en el cumplimiento de la misión y los objetivos de la organización.

La Información es un recurso valioso, producido por los sistemas que se caracterizan porque la naturaleza de sus entradas es similar a sus salidas. Los procesos que se realizan en estos sistemas están enfocados a transformar, validar, producir, generar y comunicar información. En las organizaciones se utilizan también otros recursos como materiales, materias primas, energía y recursos humanos, todos ellos sujetos a cada vez mayores restricciones en su uso y crecimiento, debido a problemas de escasez y, por tanto, de costo, sin embargo la información es un recurso que en su uso no se agota.



La información es la pieza clave del acelerado proceso de cambio actual. A través de la comunicación, la información posibilita el conocimiento que, utilizado con sabiduría, provoca el desarrollo y la evolución de la organización.

Debe considerarse que un sistema de información no tiene porqué ser asociado necesariamente a los sistemas informáticos, con los que muchas veces se les confunde, aunque el uso de la tecnología se ha hecho esencial en su funcionamiento en los momentos actuales; por el contrario, un sistema de información puede ser un departamento, toda la empresa o al menos una parte de ella. El Sistema de Información comprende pues, planificación, recursos humanos, materiales, objetivos concretos a corto, mediano y largo plazo también tecnología y técnicas.

Con los adelantos tecnológicos actuales, sobre todo en las tecnologías de información, es casi imposible que una empresa no haga uso de la información para el desarrollo de sus actividades cotidianas; tan solo tener la información adecuada de un estado financiero, no necesariamente en computadoras, demuestra que es necesaria la información para todo tipo de actividades y si a esto le agregamos el uso de computadoras como herramientas, junto con sistemas capaces de ofrecernos la información en forma rápida, ordenada, y concreta; la información es la parte fundamental de toda empresa para tener un alto nivel de competitividad y posibilidades de desarrollo.

La gestión de la información en una empresa se fundamenta en disponer de la información necesaria en los lugares y momentos requeridos, para tomar decisiones adecuadas y realizar las acciones de control exigidas. La información se torna, entonces, en un activo insustituible para la gerencia, la cual solo puede realizar cabalmente su trabajo cuando cuenta con sistemas que permitan el procesamiento, almacenamiento, uso, transmisión y difusión de la información, ofreciéndole ventajas a la empresa para la toma de decisiones acertadas en función de sus procesos gerenciales.

El Sistema de Información debe estar orientado a propiciar en las organizaciones un espacio de intercambio, identificación y generación de nueva información; los datos y la información interna deben estar eficazmente



organizados, para que sean usados en el momento preciso por quienes lo necesiten. Si se logra organizar la información se podrá alcanzar en más breve tiempo mejores resultados en las empresas.

El flujo de datos e información, además de proporcionar a la organización transparencia respecto a las diferencias y relaciones entre estos conceptos, posibilita una interacción de experiencias entre los recursos humanos. Facilita también, la localización de los activos que se encuentran alojados en disímiles soportes y portadores, al tiempo que viabiliza la generación de nueva información

El flujo de información permite disponer de la misma, de forma precisa, en el momento adecuado. Los flujos que se establecen en las organizaciones se ocupan de mostrar la forma en que la información transita por los procesos, las personas encargadas de su tratamiento, uso y la importancia que tiene este recurso en el manejo de las funciones de una organización.

En cualquier organización la información consigue apoyar las distintas tareas que se llevan a cabo para su buena marcha, la tipificación de la misma y su administración marcan las pautas para garantizar que los flujos posibiliten eficiencia y eficacia, tanto al entorno interno como externo de la empresa.

El flujo de información y comunicación es una función estratégica y apoya estructuralmente cualquier proyecto empresarial, en tanto se convierte en un instrumento para el logro de los objetivos y metas. Cuando en una organización los flujos de información no se establecen adecuadamente, tiene repercusión negativa en el comportamiento organizacional.

En Cuba, los problemas asociados al uso, acceso, flujo y comunicación de la información se han convertido en un problema estratégico, en tanto esta ha adquirido un valor esencial para la toma de decisiones, ventajas competitivas, eficiencia, productividad, control interno, entre otras. De ahí que el tema es de importancia capital para garantizar la preservación de los bienes estatales.

EL decreto Ley 281 en su primer por cuanto recoge “La complejidad de los procesos de dirección en el país, el desarrollo del capital humano y el impacto,



cada vez mayor, de las tecnologías de la información y las comunicaciones, aconsejan revisar las concepciones en torno a la gestión de la información, e integrar los correspondientes sistemas informativos del Gobierno”.¹

En el capítulo II artículo 3 plantea: “El Sistema de Información del Gobierno, es el conjunto integrado de los sistemas informativos del país, que interactúan para satisfacer las necesidades informativas relacionadas con los objetivos y planes del Gobierno en todos los niveles y ámbitos; económico social, demográfico, geográfico, medioambiental, de funcionamiento de sus órganos y en otros que se decidan. De conjunto con otros sistemas de información de alcance nacional posibilita la dirección y defensa del país.

Artículo 4. esboza: El Sistema de Información del Gobierno incluye en su composición a los sistemas informativos del Gobierno Central, de los organismos de la Administración Central del Estado, de las administraciones locales del Poder Popular, y del resto de las entidades empresariales y presupuestadas del país, que gestionan información relevante para el Gobierno.

Los sistemas de información realizan funciones importantes y diferentes, aunque interrelacionadas en el proceso de organizar y transmitir la información que por ellos circula. Es importante tener una comprensión básica de los sistemas de información para entender cualquier otra área funcional en la empresa. Se necesita coordinar a diario las actividades a realizar en las organizaciones, información para lograr los objetivos y metas comunes.

Por esta razón es importante que los Sistemas Informativos, diseñados por cada empresa sean efectivos permitiendo de esta manera mejorar su forma de trabajo y con ello lograr ser más competitivos.

El objeto de investigación se enmarca en la UEB No. 3 de Gastronomía de la Empresa de Servicio (ESUNI), que tiene como objeto social la alimentación, para ofrecer servicios de desayunos, meriendas, almuerzos y comidas a las fábricas productoras de Níquel, Puerto Moa, EMNI, ECRIN, CEDINIQ, REMIN y específicamente la Ernesto Che Guevara, donde se ubica la UEB objeto de

¹Cuba. Ministerio de Justicia. Gaceta Oficial de la República de Cuba (2011). Decreto-Ley No.281/11. Gaceta Oficial No.010 Extraordinaria de 23 de febrero de 2011.



estudio, la cual se caracteriza por prestar un servicio con excelencia, donde nuestro principal propósito es satisfacer a los clientes, así como el cumplimiento de los planes de producción.

En la evaluación efectuada a la dirección de la UEB por parte del Órgano de Cuadro de la Empresa, se reitera como uno de los señalamientos el tema de la disciplina informativa, relacionado con el flujo informativo por las insuficiencias presentadas en el mismo.

La observación realizada en la UEB No. 3 de Gastronomía de la ESUNI, arroja la existencia de elementos que conspiran contra el óptimo funcionamiento de su sistema informativo; las principales deficiencias versan en la falta de comunicación la pérdida y ausencia de información oportuna, duplicidad de la misma y utilización inadecuada del soporte tecnológico.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto se considera que la aplicación de una propuesta para la mejora en el flujo informativo de la UEB No. 3 de Gastronomía de la ESUNI, contribuirá al mejor funcionamiento de la misma. De ahí que se plantee el siguiente problema científico.

Problema Científico

Insuficiencias en el flujo de información y comunicación en la UEB No. 3 de Gastronomía de la ESUNI.

Pregunta de Investigación

¿Cómo contribuir a mejorar el flujo de información y comunicación interna en la UEB No. 3 de Gastronomía de la ESUNI?

Objetivo General:

Proponer acciones para mejorar la situación actual del flujo de información y comunicación interna en la UEB No. 3 de Gastronomía de la ESUNI.



Objetivos Específicos:

- Determinar fundamentos teóricos que sustentan el flujo de información y comunicación en el campo empresarial.
- Diagnosticar la situación actual del flujo de información y comunicación en la UEB No. 3 de Gastronomía de la ESUNI.
- Evaluar cómo se establecen los flujos para detectar fallas e insuficiencias.
- Propuesta de mejoras referentes a la información que se presentan para facilitar su trabajo.

Objeto de Estudio:

Proceso de información y comunicación en la empresa.

Campo de acción:

Flujos de información y comunicación en la UEB No. 3 de Gastronomía de la ESUNI.

Idea a defender

La identificación y modelación de los flujos de información interna en la UEB No. 3 de Gastronomía de la ESUNI permitirá resolver los problemas de información y comunicación y elevar considerablemente la calidad y el buen funcionamiento de esta actividad en la organización.

Para la realización de esta investigación se tuvieron en cuenta los siguientes métodos y técnicas

Del nivel teórico:

- Análisis y síntesis: Para determinar los elementos principales del flujo de información en los que existe congruencia entre teoría y práctica, dónde se produce la ruptura y cuáles son sus causas, lo que permitió la caracterización del objeto de investigación y el establecimiento de sus



elementos esenciales, así como la identificación de la lógica seguida para plantear la solución mediante la relación sistémica de sus partes.

- Sistémico-estructural y funcional: Para determinar la propuesta de mejoras teniendo en cuenta los componentes, estructura y las relaciones funcionales entre cada uno de ellos.

Del nivel empírico:

- La observación: Para la elaboración del diagnóstico y percibir como se establecen los flujos de información que tienen lugar en la UEB No. 3 de Gastronomía de la ESUNI
- La entrevista estructurada: se realiza con el objetivo de conocer el criterio de los miembros del consejo y especialistas para definir el lugar que estos le conceden al flujo de información en su labor, aportando elementos de comprensión del estado actual del problema.
- Revisión documental: para constatar la calidad con que son elaboradas las informaciones; así como el tratamiento que se le brindan a los flujos de información.

Estructura de la tesis:

Introducción: Se compone por una breve reseña de la problemática de la información en la sociedad actual y en específico su empleo en las organizaciones. Se ofrecen algunas consideraciones alrededor de los sistemas de información y los flujos en las empresas. Se expone el caso específico de la entidad objeto de estudio, el problema científico a estudiar, objetivo general y objetivos específicos. Por último plantea qué resultados y beneficios se esperan alcanzar con la investigación y un resumen de los contenidos de los capítulos que la componen.

Capítulo 1:

Aborda los conceptos que sustentan la investigación, relacionados con la información, la comunicación, los flujos de información en los sistemas de información en la empresa.



Capítulo 2:

En este capítulo se realiza una caracterización de la organización donde se efectuó la investigación, un diagnóstico del flujo informativo actual, se determinan medidas a seguir para optimizar la información que se genera por procesos y finalmente se proponen las mejoras a introducir para el flujo informativo de esta UEB N0.3 de Gastronomía de la ESUNI.

Se ofrecen además conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía y Anexos

Capítulo I: La información y sus flujos en la empresa.

1.1 Consideraciones teóricas

Durante las últimas décadas es notable observar que cada día las organizaciones dependen en mayor medida de la información. Los directivos disponen de más información y menos tiempo para procesarla, evaluarla, aplicarla, por lo que es necesario gestionar la información que las organizaciones utilizan, generar o procesar para poder orientar sus actividades de una manera eficiente.

1.2 Información

La información en la gestión empresarial moderna no puede ser considerada como un apoyo o soporte para las actividades operativas de la organización, sino que debe tratarse como uno de sus principales recursos.

Es un elemento imprescindible para el funcionamiento de la organización, un recurso básico e importante que requiere por tanto que se le apliquen las tradicionales técnicas de gestión, es decir, planificación, organización, dirección y control.



Información:² Conjunto organizado de datos³ procesados que constituyen un mensaje sobre un determinado ente o fenómeno. Proporciona significado o sentido a las cosas y su uso racional es la base del conocimiento, facilitando la solución de problemas y la toma de decisiones.

La misma produce como cualquier otro recurso: rendimiento, permite prevenir problemas, revelar alternativas, reducir incertidumbres y ofrecer soluciones. Lo anterior permite que en el ámbito interno se obtenga un máximo rendimiento en relación con el resto de los recursos de la organización y que a nivel externo o de estrategia, ocupe un lugar privilegiado. Actualmente se apodera de un gran valor dentro de la empresa el papel de estos trabajadores como consultores internos que pueden generar información evaluada o nuevos conocimientos para la organización.

Está considerada como un recurso valioso y costoso para las organizaciones, por lo que gestionarla adecuadamente es de suma importancia, para hacer uso y manejo adecuado de la misma. La organización es un sistema constituido por un conjunto de recursos tangibles e intangibles, que operan tanto en el ambiente interno como externo.

La información interna es inherente a las organizaciones, donde un conjunto de personas interaccionan entre si. Por ello, la información interna en una organización se considera de vital importancia, debe fluir en la empresa sin ninguna limitación, y evitar toda situación de estancamiento, ya que es la forma más adecuada de sacarle.

Itami, citado por Cornella (1994)⁴ aborda la importancia de esta en la empresa moderna, considera que la misma tiene tres características: puede ser utilizada

²Cuba. Ministerio de Justicia. Gaceta Oficial de la República de Cuba (2011). Decreto-Ley No.281/11. Gaceta Oficial No.010 Extraordinaria de 23 de febrero de 2011.

³ Datos: Hechos reales u objetivos que por sí mismos no tienen la facultad de comunicar un significado. Su importancia radica en la capacidad de asociarse dentro de un contexto para convertirse en información.

⁴Cornella, A. (1994). Los recursos de información: ventaja competitiva de las empresas. Madrid Editorial Mc Graw-Hill.



simultáneamente, no se gasta con el uso, y sus trozos pueden ser combinados para continuar generando. Los recursos que realmente cuentan son los que denominan invisibles, por ejemplo, la capacidad para aprender, de asimilar y crear tecnología. Estos activos se nutren gracias a los flujos informativos básicos: el de la información que entra en la empresa procedente de su entorno ambiental, que fluye por la empresa interna, y la que la empresa proyecta hacia el exterior corporativa.

De la misma forma refiere entre los factores determinantes que valoran la calidad de la información en empresa:

Disponibilidad. El usuario debe disponer de la información en el momento y lugar donde la necesite.

Profesionalidad. El personal de este centro debe estar altamente calificado.

Fiabilidad. El centro cumple con los pactos adquiridos con los usuarios.

Comunicación. Debe existir una fluida comunicación entre todos los trabajadores.

Elementos tangibles. Unas instalaciones adecuadas así como un material que proporcione la utilidad necesaria para realizar el trabajo.

Lo que caracteriza a la información en una empresa, es su capacidad de intercambio. Es un producto perecedero, y si se almacena solo para archivarla pierde rendimiento. Lo significativo es encontrarla novedosa, acceder a la fuente y generar nueva información.

Existen numerosos estudios sobre las características que debe poseer la información. Se destacan las investigaciones de Hodge, Anthony y Gales



(1998)⁵ y Quintín (1990)⁶ que le confieren a la información un valor dentro la empresa con las siguientes características:

1. Relevancia. La empresa debe decidir qué información del entorno y para quién es relevante, ya que las decisiones estratégicas adoptadas sin la información correcta pueden causar un desastre organizativo. Los usuarios deben tener autoridad para determinar cuál es la información relevante y en la forma en que ha de ser comunicada para su total aprovechamiento .

2. Calidad. La información debe ser precisa para tener calidad, y su costo aumenta a medida que la calidad sube.

3. Riqueza y cantidad. La riqueza hace referencia a la capacidad de transporte de un canal de comunicación. En cuanto a la cantidad, debe haber suficiente información para poder desarrollar el trabajo.

4. Temporalidad. La rapidez es un factor importante a la hora de utilizar la información. La comunicación escrita es un medio de comunicación que puede producir demora en la elaboración de los informes, es decir, su información puede quedar obsoleta. Las telecomunicaciones han contribuido de manera excepcional a la velocidad de transmisión de la información.

5. Accesibilidad. Es una de las características más importantes de la información. Es determinante para el usuario la facilidad de acceso a la fuente de información, que no debe permear la calidad. De hecho, son varias las razones que llevan a los directivos a utilizar las fuentes más accesibles: la estructura de la organización puede restringir el acceso a fuentes de información valiosa y de calidad, y por otro lado, algunos empleados tienen prohibido fiarse de ciertos tipos de información por lo que utilizan fuentes que hayan utilizado antes y que sean accesibles.

⁵Hodge, B.J; Anthony, W.P. y Gales, L.M (1998). Teoría de la organización. Madrid. Editorial Prontico Hall.

⁶Quintín Martín (1990). "Sistemas de información. Su aplicación a la empresa.", en EsicMarket. Núm. 70. Octubre-Diciembre. Madrid.



6. Simbolismo. La información posee un valor simbólico, ya que la posesión de determinada información por determinados usuarios confiere un prestigio a esa persona, aunque no le sea a ésta de utilidad.

1.2.1 La información como recurso. Los recursos de información

Recursos: son todos aquellos elementos necesarios, tanto tangibles⁷ como intangibles⁸, para que una organización cumpla con sus objetivos. Principalmente al referirse a ellos son clasificados en: instalaciones y equipos, materiales e insumos, (recursos físicos), energía, informaciones y datos, recursos humanos, dinero o capital.

Recurso de información: Cuando se utiliza en singular, significa la información en sí, el contenido. Por ejemplo, la información en un fichero o registro, o en un producto o servicio de informaciones tal como una publicación.

Recursos de información: Utilizado en plural, significa todas las herramientas-equipos, suministros, facilidades físicas, personas y otros recursos utilizados por una empresa.

La información es un recurso estratégico más de la empresa. El personal de la empresa, los medios materiales y económicos son considerados recursos de la misma porque generan unos rendimientos, es decir, son productivos. Pero la información también produce rendimientos ya que tiene la misión de informar, revelar alternativas, reduce incertidumbres y desvela soluciones entre otras cosas, Hornos, Araque y Abad, (1998). La información se convierte en un recurso de toda la empresa no sólo de la dirección que es la que en principio posee el poder dentro de la organización. Además, resulta fundamental ya que los activos intelectuales a diferencia de los activos físicos, aumentan su valor con el uso. Como tal, tiene un valor de mercado (es bajo y está relacionado con su obtención, elaboración, mantenimiento y distribución), y valor de uso, que es mucho mayor y depende de para qué se va a usar. El valor de la información

⁷ Que se puede tocar

⁸Ant. Que no se puede tocar



se deriva del aumento que debe originar en el rendimiento de la empresa Escobar, (1997)⁹.

Hay dos características del recurso información que le distinguen de otros recursos de la empresa: su intangibilidad, por lo que se hace muy difícil de manejar y gestionar (muchos empresarios no le conceden la importancia que debieran por lo difícil que es demostrar la eficacia de su rendimiento); y su incombustibilidad, ya que la información no se gasta sino que se puede modificar y actualizar con un bajo coste adicional.

Según Cornella (1994)¹⁰, los principios fundamentales de la filosofía de los recursos de información en la empresa son:

1. La información debe considerarse como uno de los principales recursos de la empresa. Es un recurso que debe manejarse con el mismo cuidado que los tradicionales recursos de la empresa (recursos financieros, humanos... etcétera.).
2. La información de la que dispone una empresa, y en particular sus instrumentos de obtención, digestión y proyección de información deberían aparecer en su balance.
3. La información no es patrimonio de las personas ni de los departamentos que la generan, buscan, almacenan o utilizan, sino que es patrimonio de la empresa en su conjunto. Así como todo miembro de una organización tiene unos derechos informacionales (la organización debe facilitarle el acceso a la información necesaria para el desarrollo de su función en la empresa), también tiene unos deberes informacionales (todo miembro de la organización debe entender que la información de la que dispone puede ser de utilidad a otro miembro, y por lo tanto, debe tener una actitud contraria al secretismo).
4. La gestión de la información requiere una planificación a escala de empresa, no a escala de departamento. La estrategia de gestión de recursos de información debe estar íntimamente ligada a la estrategia de negocios de la

⁹Escobar, Bernabé (1997). La evaluación económica de los sistemas de información. Sevilla Editorial. Universidad de Sevilla.

¹⁰Idem 1



empresa. Puede convenir hacer una planificación de un departamento, a modo de proyecto piloto, pero la verdadera gestión de la información debe realizarse para la empresa en su conjunto.

5. La información utilizada en una empresa se presenta tanto de manera formal (con un determinado soporte que permita conservarla) como informal (sin soporte, una conversación). Ambas formas deben considerarse de igual relevancia en un mapa informacional de la empresa (que debe identificar de qué información dispone, quien la tiene o dónde se halla en cada momento).

6. Determinar las actividades fundamentales de la empresa y qué información es necesaria para llevar a cabo esas actividades correctamente. Los problemas de información de una empresa raramente se reducen a problemas de organización de la documentación. Si bien organizar documentos es condición necesaria para una mejor utilización de la información en la empresa, no es condición suficiente. No se pueden seguir generando mecanismos para recoger y almacenar información si simultáneamente no se generan mecanismos que aseguren la utilización de esa información. El verdadero reto de las empresas consiste en saber utilizar la información que entra en ella en cualquiera de sus formas.

7. Las tecnologías de la información no pueden seguir considerándose como meros instrumentos de reducción de costes. Deben utilizarse para manejar mejor la información de la que dispone la empresa, con el fin de conseguir las ventajas competitivas y generar así nuevos beneficios. Una planificación de los recursos de información debe adecuar las tecnologías de la información de manera que fluya en la empresa la mejor información.

8. Durante el análisis y diseño de un sistema de información, el acento debe ponerse en los datos-información más que en los procesos-procedimientos. Mientras estos últimos pueden cambiar de manera acorde con la aparición de nuevas tecnologías, los tipos de datos-información no cambian a no ser que cambie.

9. El objetivo del diseño de todo sistema de información debe satisfacer las necesidades de información del usuario. La productividad de la empresa depende de que el suministro de información de calidad se produzca puntualmente (información adecuada al usuario en el momento preciso, "just in time").



Pero como todos los recursos tiene unos costes. En el caso del recurso información el coste estaría en las encuestas, análisis y estructuración de los datos, introducción en los equipos informáticos. Es obvio que el valor total de la información que una empresa adquiera debe ser mayor que el costo de la misma.

1.2.2 La información como producto

Wang, Lee, Pipino y Strong (1999)¹¹ identifican la información con producto. Las conclusiones de su estudio alertan de que la mayoría de las empresas gestionan la información erróneamente ya que se centran en los sistemas, en el ciclo de vida del hardware y el software que generan la información, cuando deberían hacerlo por sus contenidos.

Para que la información sea gestionada como un producto ha de seguir varios estadios: conocer las necesidades de información de los empleados, gestionar la información como un producto de un proceso de producción que tiene un ciclo de vida, y por último, designar a un responsable que gestione los procesos de información y el producto resultante.

El enfoque de información como producto tiene la finalidad de proporcionar al usuario una información de calidad. Según estos autores los usuarios califican una información de calidad cuando reúne las siguientes características: calidad intrínseca (precisión, objetividad, credibilidad, reputación), calidad de accesibilidad a la información (accesibilidad, facilidad de tratamiento, seguridad), calidad contextual de la información (relevancia, valor añadido, puntualidad, carácter completo, cantidad de información), y calidad representativa de la información (interpretabilidad, facilidad de comprensión, representación concisa y coherente).

Por último, adoptar un enfoque de información como producto mejora la comunicación interna, las actividades son más eficientes y repercute en la mejora de la rentabilidad, competitividad y la posición en el mercado. Aceptar la

¹¹Wang, Richard; Lee, Yang; Pipino, Leo y Strong, Diane (1999). "Gestionar la información como producto", en Harvard Deusto Business Review. Núm. 90. Noviembre-Diciembre.



información como un proceso de producto implica que este proceso ha de estar bien definido y controlado y una buena gestión en el tiempo de producción y entrega de la información.

Comunicación

Para definir lo que es la comunicación partiremos de que la palabra proviene de la voz latina “comunicare” que quiere decir, poner o puesto en común (Flores de Gortari,

A partir de esta definición de Flores de Gortari, podemos también conceptualizar a la comunicación de manera general como hacer a otro participe de lo que uno tiene, conferir a otros de un asunto tomando su parecer (communicatione o communicationis)

Berelson señala a la comunicación como el acto de transmitir información, ideas, emociones, habilidades, por medio del uso de símbolos, palabras, cuadros, figuras y gráficas” (citado en Fiske) Abraham Nosnik define a la comunicación como un proceso mediante el cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que ésta última dé una respuesta , sea ésta una opinión, actitud o conducta

En esta definición a diferencia de la anterior se señala no tanto el canal, sino más bien elementos como el emisor y el receptor. Se recalca la intención del emisor por cambiar o reforzar el comportamiento de aquel que recibe la comunicación con base en tres elementos: Actitudes, Opiniones y Conductas.

Información y comunicación en la empresa

Entre los estudios para clasificar la información del entorno de la empresa encontramos la clasificación de Laudon y Laudon¹² que sirve, además, para estructurar la captura y absorción de información (volveremos sobre estos conceptos al identificar en un apartado posterior el contexto en el que se mueve una empresa).

¹² Tomado del Modelo de Laudon y Laudon. Business InformationSystems (1991)



La información según la forma en que circula en la organización se puede clasificar en:

1.2.3 Información procedente del entorno o externa (información ambiental) que determina los flujos de información procedentes del entorno que entran a la organización.

1.2.4 Información interna(los flujos de información se realizan dentro de la organización, que se dan de forma horizontal, vertical y transversal).

Para el proceso de toma de decisiones se necesita información externa. Sin embargo para que dicha información pueda ser dirigida por los gestores requiere que sea tratada internamente. Además, es necesario que la información pueda fluir por los canales de la empresa para que obtenga el máximo provecho por parte de la organización. Nos referimos, también, a la información formal y a la informal.

Siguiendo a Cornella¹³ diferencia entre dos tipos de información interna: los conocimientos y la información operacional. La información operacional es la generada por la organización debido al funcionamiento rutinario de la empresa; mientras el conocimiento es el resultado de la fusión de la información interna y externa, que genera beneficios para las empresas.

1.2.5 La información corporativa(Los flujos de información van desde la organización hacia el entorno y de viene en productos y servicios que ofrece la organización).Se entiende como información corporativa aquella que una empresa lanza al exterior, de manera que le permita controlar sus canales y sus contenidos.

Continuando el pensamiento de Cornella éste diseña un modelo general que representa los canales hacia los que emite información, y que resume en un entorno inmediato en el ámbito empresarial (clientes, distribuidores, proveedores, financiadores, reguladores, accionistas y empleados); y un

¹³Cornella, A. Los recursos de información en la empresa. Madrid. MacGrAw Hill. P.89



entorno remoto, definido por dos tipos de informaciones las de carácter económico, y las de carácter tecnológico (patentes o resultados de investigación y desarrollo).

1.2.6 Tipos de comunicación¹⁴

Dentro de las organizaciones aparecen dos tipos de comunicación, la formal que es aquella que da la propia organización como tal y la informal que es un tipo de comunicación espontánea que se da cuando un trabajador necesita ponerse en contacto con otro pero sin que exista un canal formal.

1.2.7 La comunicación vertical: es entre las diferentes posiciones de la jerarquía empresarial, es decir de trabajadores a superiores y viceversa. Lo positivo de esta comunicación es que se pasa información con la cual sabemos qué está ocurriendo en los diferentes estratos de la organización. En este movimiento vertical de información existen dos posibilidades, ascendentes, de estratos más bajos de la organización a más altos, y descendentes, en dirección contraria, es decir, de los altos estratos a los inferiores.

1.2.8 Descendente: este tipo de comunicación es la utilizada por los mandos superiores, la dirección, con el fin de mantener informados a los trabajadores. Con ella se controla la conducta de los subordinados al igual que se utiliza para regular el sistema de funcionamiento. Se trata de una información de poder. Su efectividad depende de lo extensa que sea la jerarquía de la empresa, así en empresas de gran tamaño puede llegar a tener menos efectividad debido al distanciamiento y esto puede llevar a una distorsión de la información. En este caso se deberá recurrir a algún tipo de solución para evitarlo.

1.2.9 Ascendente: la comunicación ascendente es complementaria a la descendente, consistente en que los subordinados informen a la dirección. Lamentablemente la comunicación ascendente suele ser bastante insuficiente y suele ser poco valorada por la jerarquía, pero no debemos olvidar que para los trabajadores de la organización es necesaria y positiva, aporte que puede

¹⁴http://es.wikipedia.org/wiki/Sistemas_de_informaci%C3%B3n_gerencial



llegar a ser muy útil para que los directivos sepan qué es lo que está ocurriendo. Se genera en la base y circula a los niveles superiores de la organización. Incluye actas de reuniones de trabajo y procedimientos de reclamación, informes de cumplimiento.

1.2.10 Comunicación horizontal: Este tipo de comunicación se produce entre personas del mismo nivel jerárquico dentro de la empresa. La función de la comunicación horizontal es la de suministrar apoyo emotivo y social entre los trabajadores, al igual que coordinar las tareas para la plantilla, de modo que estén organizadas y sean coherentes unas con otras. Fluye a través de las funciones en la organización, la cual es necesaria para la coordinación e integración de las diversas funciones. Por ejemplo, las reuniones interdepartamentales, los equipos de trabajo, etcétera.

A manera de resumen se puede plantear que la comunicación reside en un intercambio, es el resultado de la interacción entre dos o más actores. Sin embargo la información vista como una transferencia de mensajes orientada o no a la transformación de los conocimientos, actitudes o el comportamiento de las personas. Es unidireccional, no exige retroalimentación y puede ser estática.

En el ámbito empresarial, se puede decir que la información complementa la comunicación; ya que lo que se comunica es información a través de mensajes, por lo que la comunicación da un paso más en las relaciones entre las personas.

La información no necesariamente necesita de una retroalimentación, mientras que la comunicación modifica comportamientos, actitudes, representaciones y conocimientos.

1.2.11 Los mecanismos de comunicación

La información se transfiere dentro de la empresa a través de unos mecanismos de comunicación: interlocutores, tipos de comunicación, los canales de comunicación, la interacción entre los canales de comunicación, los



individuos y los grupos y las mismas redes de comunicación empleadas:

1. En cuanto a los interlocutores, son muchos y variados dentro de la organización. Ocupan un lugar en la jerarquía de la organización y, en función de ello, reciben diferentes informaciones y desarrollan sus propias estrategias de poder dentro y fuera de la empresa.
2. En relación a los tipos de comunicación, las comunicaciones son verticales y horizontales. La comunicación vertical implica el sentido único en la dirección de la información, y la horizontal involucra a ambas partes mediante un feedback. La ventaja de esta última estriba en una mayor exactitud y precisión, es decir, cuanto más recíproco es el clima de la comunicación, menor riesgo corre el contenido de los mensajes de ser alterado y tanto más abundante es la información. Eso sí, presenta los inconvenientes de ser más lenta, la desprotección del emisor...
3. Existen limitaciones para la comunicación total dentro de la empresa debido a los soportes utilizados (fax, teléfono...), los conocimientos y operatividad de los empleados y de las decisiones de los directivos, que impiden que toda la información sea transmitida. Por tanto, hay que estudiar las redes formales e informales de la organización para comprender sus interacciones.
4. El uso de los canales de comunicación por los empleados
5. Los tipos de redes pueden ser centralizadas o circulares. Las comunicaciones pueden tener unos contenidos muy variados: contenidos centrados en las tareas, en las necesidades psicológicas de los individuos. Unos contenidos que deben ser pertinentes (comunicación que hay que intercambiar para lograr los objetivos de la organización), lograr que las informaciones no sean alteradas al pasar por los porteros, y favorecer la pertinencia de las informaciones analizando críticamente la información disponible.

El subsistema información y comunicación en la resolución 60/11 de la contraloría general de la República de Cuba recoge en su sección cuarta Información y comunicación, Artículo 13 "El componente Información y Comunicación precisa que los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades deben disponer de información oportuna, fiable y definir su sistema de información adecuado a sus características; que genera datos, documentos y reportes que sustentan los resultados de las actividades operativas,



financieras y relacionadas con el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias, con mecanismos de retroalimentación y la rendición transparente de cuentas. La información debe protegerse y conservarse según las disposiciones legales vigentes. Se estructura en las siguientes normas:

a) Sistema de información, flujo y canales de comunicación: el sistema de información¹⁵ se diseña en concordancia con las características, necesidades y naturalezas de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, así como de acuerdo con los requerimientos establecidos para la información oficial contable y estadística que corresponda; es flexible al cambio, puede estar total o parcialmente automatizado, provee información para la toma de decisiones, cuenta con mecanismos de retroalimentación y de seguridad para la entrada, procesamiento, almacenamiento y salida de la información, facilitando y garantizando su transparencia.

El flujo informativo circula en todos los sentidos y niveles de la organización: ascendente, descendente, transversal y horizontal, su diseño debe contribuir a ofrecer información oportuna, clara y veraz para la toma de decisiones.

Se establecen y funcionan adecuados canales y medios de comunicación, que permitan trasladar la información de manera transparente, ágil, segura, correcta y oportuna, a los destinatarios (externos e internos).

Con el objetivo de generalizar las medidas que por su importancia o significación lo requieran, a partir de la investigación, estudio y análisis realizado acerca de los principales problemas, la máxima dirección decide las acciones de divulgación a desarrollar.

b) Contenido, calidad y responsabilidad: la información contribuye al cumplimiento de las responsabilidades individuales y a la coordinación del

¹⁵**Sistema de Información:** Conjunto organizado de personas, procesos y recursos, incluyendo la información y sus tecnologías asociadas, que interactúan de forma dinámica, para satisfacer las necesidades informativas que posibilitan alcanzar los objetivos de una o varias organizaciones.



conjunto de actividades que desarrollan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para el logro de sus objetivos, debe transmitir la situación existente en un determinado momento, de forma confiable, oportuna, suficiente, pertinente y con la calidad requerida.

El sistema de información debe incluir un procedimiento que indique el emisor y receptor de cada dato significativo, así como la responsabilidad por su actuación y comunicación a quien lo utilice.

c) Rendición de cuentas: Los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios, tienen el deber legal y ético de responder e informar acerca de su gestión, administración, manejo y rendimiento de fondos, bienes o recursos públicos asignados y los resultados en el cumplimiento del mandato que le ha sido conferido, así como otros aspectos de interés que resulten necesarios, ante sus órganos superiores, consejo de dirección y colectivo de trabajadores.

El sistema de rendición de cuentas diseñado por los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades debe incluir todos los elementos que permitan conocer el destino de los recursos y les garanticen el mejor uso posible de estos para satisfacer las necesidades públicas. Con la rendición de cuentas debe lograrse que toda persona asuma con plena responsabilidad sus actos, informando no solo de los objetivos a que se destinaron los recursos que le fueron confiados, sino también de la forma y resultado de su aplicación, sin olvidar la importancia del componente ético en su actuación y conducta.

En Cuba está legislado y establecido qué hacer con la información y la comunicación que se genera, circula y se difunde dentro de los marcos de la gestión de la empresa.

1.3 Gestión de recursos de información en la empresa (GRI)

Gestión¹⁶: 1. Acción que se dirige a conseguir algo. 2. Hecho de administrar algo.

¹⁶ Diccionario Básico Escolar



1.3.1 Gestión de Información¹⁷: Conjunto de principios, métodos y procedimientos destinados al tratamiento armonizado de la información para obtener resultados que satisfagan las necesidades de los usuarios y garantizar la obtención de la información relevante.

1.3.2 Gestión de Recursos de información¹⁸ es el proceso de construir y gestionar la infraestructura tecnológica de la empresa, y trata de la conducción de la información mediante hardware (ordenadores, comunicaciones, redes, ofimática...). Su finalidad última es ofrecer mecanismos que permitan a la organización adquirir, producir y transmitir al menor coste posible, datos e información con una calidad, exactitud y actualidad suficientes para servir a los objetivos de la organización.

La generalidad de las organizaciones se beneficia con gran cantidad de datos pero escasa información de gestión. La gestión consiste en la transformación de información en acciones mediante criterios. Ante una gran acumulación de datos y poca información de gestión se suele caer en el error de pedir más y más información. Nació un nuevo concepto de gestión empresarial que fue bautizado como Gestión de Recursos de Información (GRI).

En el discurso de Quintin Martín (1990)¹⁹, existen varios principios para optimizar la gestión de la información:

1. Gestión de los sistemas de información. Aunque exista una complejidad técnica no hay que descuidarlo por la alta dirección de la empresa. Es decir, debe haber un diálogo fluido entre la dirección y el departamento técnico.
2. Objetivo de la función de gestión de información. Esta función es la de proveer servicios de la mejor calidad para lograr los objetivos de la organización.

¹⁷ Decreto-Ley 281

¹⁸ Ponjuan D., G. (2002). Gestión de Información en las organizaciones. Principios, conceptos y aplicaciones. La Habana: Editorial Félix Varela.

¹⁹ Idem 3



3. Integración en el equipo de dirección. La persona responsable de la gestión de la información debe formar parte del equipo de la alta dirección de la empresa (4).

4. Independencia de la función de información. La persona que ejerza la gestión de información en el organigrama debe garantizar su independencia, es decir, debe estar en condiciones de servir a toda la organización sin recibir presiones.

5. La comunicación como una clave de éxito. Debe existir comunicación entre los diseñadores de los sistemas de información y los usuarios para conocer sus necesidades.

6. La cultura de la empresa. La gestión de la información se debe corresponder con la cultura de la organización, de lo contrario el objetivo de la integración de los sistemas con la organización del usuario es imposible.

La GRI es hoy una disciplina en la que participan profesionales procedentes de tres áreas aparentemente lejanas: administración de empresas, informática y ciencias de la información.

Las empresas dedican una parte importante de su tiempo y de sus recursos económicos y humanos a la obtención, proceso, aplicación y proyección de información. Por esta razón, la información interna juega un papel decisivo en la empresa y se convierte en su principal patrimonio. Debe ser clara, precisa y que se adapte a la formación y perfil de las personas a la que va dirigida. Tiene que ser rápida y estar disponible en el momento que se la necesite, y de una manera completa y armonizada con otras informaciones. Debe ser una información fácilmente accesible y con un coste de obtención menor que la utilidad que ofrece.

La información se obtiene, se procesa y se emplea de forma parecida a como se explotan los recursos tradicionales de las empresas (capital, energía, personas...). Pero no se adquiere un recurso si no es con la idea de utilizarlo, no tiene sentido adquirir información si no es para aplicarla. Horton (1985)



añade que, si no se considera la información como un recurso valioso y costoso, nadie se preocupa de manejarla adecuadamente, nadie se considera responsable de su gestión.

Los empleados que forman parte del circuito informativo de su empresa resultan más productivos para la organización. Yafie (1999)²⁰ habla de la educación económica, es decir, informar a los trabajadores de los resultados de su empresa (bien la cotización en bolsa, costes empresariales de producción o de oferta de un servicio). Compartir información no es enviar la información, sino generarla. Se trata de que la información fluya y de que los empleados no tengan que esperar al informe periódico de las ganancias, sino que éste se publica mensualmente en su boletín o en su intranet.

1.4 Cultura Organizacional

1.4.1 Cultura según el Diccionario Básico Escolar (2009)¹. Resultado del proceso de acumulación consciente de los valores espirituales y materiales creados por el hombre a través de los siglos.² Grado de desarrollo que ha logrado una persona, sociedad o época en la instrucción, las ciencias, el arte, etcétera.

1.4.2 Definiciones alrededor de cultura organizacional²¹

La cultura de una empresa se manifiesta por los símbolos: lenguaje, ritos, mitos, etcétera, que es creado y difundidos por ciertos directivos para influir sobre el comportamiento de los miembros de la empresa Petigrew (1979). "Una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y creencias más arraigados dentro de la organización. Ouichi (1981)

²⁰Yafie, Roberta (1999). "Compartir el informe trimestral", en Harvard Deusto Business Review. Núm. 89. Marzo-Abril.

²¹ Los conceptos que se ofrecen son correspondientes a un curso impartido por la profesora Niurka León Pupo. Son notas de clase en un PPT.



El conjunto de normas y valores y de modos de pensar que marcan el comportamiento de los colaboradores a todos los niveles y que dan así su imagen a la empresa". Según Pumpin y otros (1985)

"Denomino cultura de un grupo al conjunto de normas y valores de dicho grupo social que determinan sus preferencias por un tipo concreto de comportamientos estratégicos". Ansoff (1985)

"La creación de un sistema de símbolos que se comparten y se recrean sin cesar, cuando es un sistema vivo". Galeano (1985)

La Cultura dice si la organización (empresa) se caracteriza por su autonomía o dependencia, por su tolerancia al riesgo o su carácter conservador, por su estilo creativo o tradicional de buscar solución a los problemas, etc. Es la manera en que los miembros perciben y actúan de forma común en la organización

- Nace desde su configuración.
- No es fácil de descifrar.
- Es un fenómeno objetivo, profundo y dinámico.
- Es una forma de desarrollo de los miembros de una organización y un producto aprendido de la experiencia grupal.
- Se expresa a través de señales que pueden ser desde el flujo de información, la moda, el lenguaje, las emociones, el orden, la disciplina, hasta el ambiente en los locales de trabajo.
- Es propiedad de unidades independientes, localizable donde exista un grupo poseedor de una historia.
- Permite entender lo que está sucediendo en la organización y saber cómo responder.
- No es permanente, ni estable, ni mala, ni buena, sino como la comparte el grupo.
- Se manifiesta a partir de un estado de "ser" y "saber" pero con la particularidad de un "saber estar".
- Posibilita o frena la puesta en práctica de políticas y normas escritas.



- Desarrolla la identidad de sus miembros.

La cultura de la organización y las pautas de comunicación que se establecen entre sus miembros están estrechamente relacionadas. No existe organización sin cultura, puede ser fuerte, débil, adecuada o inadecuada, manifiesta o encubierta, compartida o asumida, pero siempre está presente en su organización para contribuir al logro de los objetivos y metas. Los valores determinan lo que es importante para la organización.

Compartir información es lo que más cuesta en esta nueva cultura. Tan negativo es para la organización tener un empleado que realiza de manera rutinaria su trabajo, como tener un empleado que piense que nada le queda por aprender. En los dos casos, la información no fluye y sus tareas no crean información que interesen a otros departamentos, bien porque no da importancia a la información que le llega y no reconocerá su valor real y no la compartirá, o bien porque tenderá a acaparar la información, le sea de utilidad o no.

1.5 Flujos de información y comunicación interna:

1.5.1 Flujo²²: Movimiento uniforme y constante de algo.

Los flujos de información y comunicación de datos e información, entre los miembros de una organización se deben producir de forma descendente, ascendente, horizontal y vertical entre los miembros de la empresa, los flujos de comunicación interna implican a las personas, sus actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades. Estos flujos son inherentes al subsistema de información de la empresa.

Las organizaciones tienen que tener en cuenta tanto las vías formales e informales por donde fluye la información y gestionar que se desarrolle un apropiado canal de comunicación interno en el que la información fluya sin ningún obstáculo y evitar toda situación de estancamiento, ya que es la forma más adecuada de sacar el mayor provecho a la información que maneja.

²² Diccionario Básico Escolar (2009)



Los flujos de información categorizados por Sánchez Vanderkast que pueden ser de humano a humano, de humano a máquina y de máquina a máquina han sido definidos por el profesor japonés H. Itami que fue citado con anterioridad

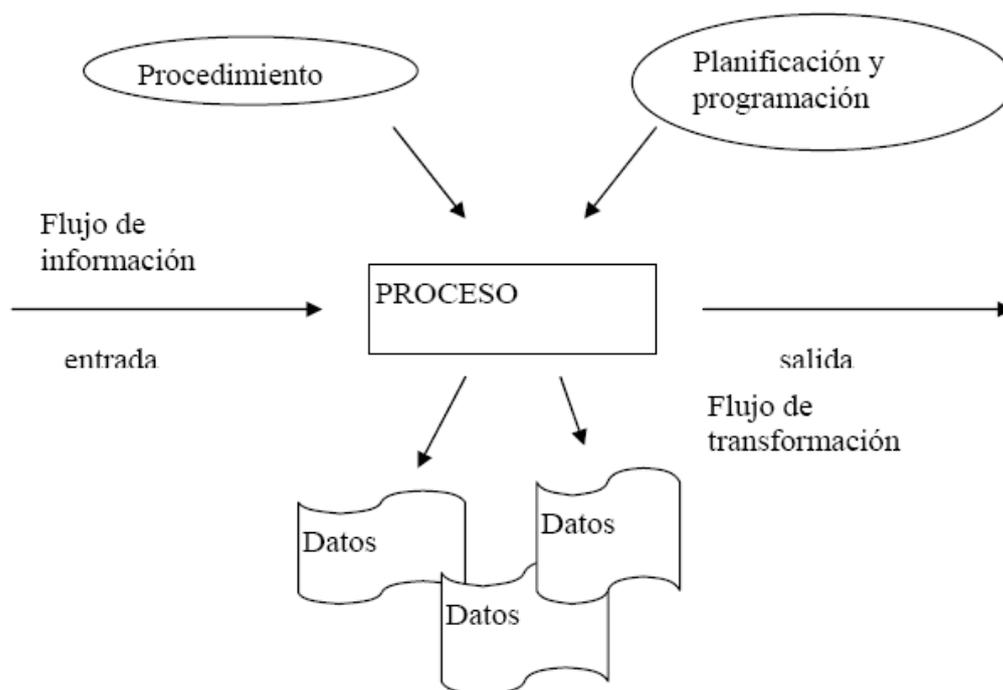
Información Interna.

- Operacional: (listas de clientes, catálogos de productos, listados de almacén, registros contables, datos numéricos de control) almacenados en registros físicos.
- Generadora de conocimiento: (aprovechamiento y asimilación de la información interna y externa, diseño de nuevos productos, mejoras de procesos, optimización de mecanismos de gestión) *knowhow*, almacenada en la experiencia de las personas.
- Información corporativa: (la forma más frecuente de enviar información es con la publicidad. Las empresas quieren controlar la información que envían al entorno, y para ello la formalizan de alguna manera, así evitan el espionaje industrial)
- Entorno específico: (emite a sus clientes, proveedores, distribuidores, accionistas, empleados, financiadores, inversores y reguladores)
- Entorno genérico: (acervo económico a través de noticias en la prensa y acervo tecnológico, en forma de patentes, artículos científicos y técnicos o de licencias.)

Es vital considerar que los procesos dentro de la organización no ocurren de manera aislada, es decir, las salidas de un proceso pueden ser parte de las entradas de procesos subsecuentes. Por eso que cualquier organización puede tener un conjunto de procesos que interactúan de forma compleja y para esto es necesario hacer una buena identificación de los flujos de información.

El gráfico que a continuación se presenta reúne la relación que existe entre todos estos elementos que componen el proceso de trabajo. (Ponjuán Dante2002)²³

Presencia del Flujo de Información en los procesos



Teniendo en cuenta estos aspectos, es posible pasar a la relación que existe entre los flujos de información y las funciones de los sistemas de información, para esto se analizará qué son y la ayuda que brindan sus metodologías para identificar los flujos de informaron en cualquier organización.

Para identificar los flujos de información, es preciso subdividir el sistema en subsistemas y estudiarse cada uno por separado, de forma tal que se pueda conocer cómo fluye la información dentro de cada subsistema, entre subsistemas y del sistema general con el entorno.

²³PONJUAN DANTE, Gloria. (2002). *Gestión de Información en las organizaciones. Principios, conceptos y aplicaciones*. La Habana: Editorial Félix Varela.



La determinación e identificación de los flujos de información exige un estudio profundo de la institución en el que hay que tener en cuenta elementos como “...la cantidad de personas que se benefician con una información, cuáles se afectan, el grado de inmediatez que requieren algunos usuarios y la vía para obtenerla, la existencia de alguna información adicional o complementaria que deba seguirse y sus implicaciones para otras organizaciones.”(Bridón Calzado 2005)²⁴.

«Los Flujos de Información son considerados como pasos de un proceso, requieren de la aplicación de diferentes herramientas que posibiliten la organización y estructura del mismo, y que incluyen las actividades específicas y los subprocesos, las dependencias informacionales y las secuencias de las actividades y de las decisiones. La representación del Flujo de Información de un sistema nos permite obtener un modelo lógico de procesos con independencia de las restricciones físicas del entorno.». Santos (2003)²⁵.

La conceptualización de todos los elementos expuestos nos ofrece los criterios teóricos para evaluar el comportamiento de los flujos de información y comunicación en la empresa.

²⁴Bridón C., G. (2005). Estudio del Flujo de Información de la actividad de Investigación en el Instituto de Ecología y Sistemática. Tesis de Maestría. Universidad de La Habana.

²⁵Santos V., H. (2003). Propuesta de un modelo de sistemas información gerencial para los subsistemas de Traducción e Interpretación en el ESTI como estrategia de desarrollo organizacional. Tesis de Maestría. Universidad de la Habana.



Capítulo II Propuesta de mejoras al flujo de información y comunicación de la UEB No. 3 de Gastronomía de la ESUNI.

En este capítulo se realiza el diagnóstico del flujo de información de la UEB No.3 de Gastronomía de la ESUNI²⁶, se presenta la situación actual y cómo accionar para mejorar los procesos informacionales y comunicativos en dicha área.

2.1 Los flujos de información. La importancia de su seguimiento en la empresa.

El éxito de una organización obedece no sólo a cómo ésta maneja sus recursos materiales, sino también de cómo aprovecha sus activos intangibles, de la forma que logra desarrollar un adecuado flujo de información y comunicación entre la organización y su entorno y entre las distintas unidades de la organización.

Al realizar un estudio del Flujo de Información de cualquier organización, se subdivide el sistema en subsistemas y se estudia cada uno por separado, de forma tal que se pueda conocer cómo fluye la información dentro de cada

²⁶La Empresa de Servicios del Níquel (ESUNI) se funda por razón de la Resolución 809 de la entonces Comisión Nacional del Sistema de Dirección de la Economía, el 31 de Julio de 1993, con el nombre de Empresa de Servicios de la Unión del Níquel. La misma es facultada por la Resolución 103 del MINBAS con fecha 9 de agosto de 1993, fecha oficial de su puesta en funcionamiento. Debido al proceso de perfeccionamiento y a los cambios aplicados en la empresa se aprueba en marzo del 2001 la permuta de denominación de la entidad por el actual. Las oficinas centrales se encuentran ubicadas en calle 9na. No. 127 Reparto Rolo Monterrey, Moa, Holguín. El 5 de Febrero de 2001 se aprueba la implantación del Perfeccionamiento Empresarial.

La organización surge con el objetivo de concentrar todos los servicios internos de las diferentes empresas productoras de Níquel y terceras de servicios especializados a fin de liberar a sus dirigentes de la responsabilidad de esa esfera para que pudieran dedicar todo su tiempo a la atención de su objeto social fundamental y elevar la eficacia económica fructífera de sus entidades. Pertenece al Grupo Empresarial Cubaníquel y se encuentra subordinada al Ministerio de Energía y Minas, que anteriormente llevaba el nombre de Ministerio de la Industria Básica el cual se cambia producto a la implementación de los Lineamientos del Partido y a las transformaciones que actualmente se están aconteciendo en el país.



subsistema, entre subsistemas y del sistema general dentro de la organización. Villar de Francos, M.C (2002)²⁷.

En el estudio que se desarrolla se analizan los aspectos del flujo de información, dentro del área en estudio, de ahí que no se analicen subsistemas sino los aspectos específicos de interés para esta investigación.

Para realizar el estudio del flujo de información se necesita conocer, qué informaciones manejan y que vías y soportes utilizan para hacerlas circular. Además de analizar cómo es la relación entre ellas. Para la recopilación de estos datos se analizó el esquema del flujo actual de información declarado para el área de estudio.

Teniendo en cuenta la importancia del desarrollo correcto de los flujos de información en una organización, se realiza la siguiente investigación en la UEB no.3 de Gastronomía de la ESUNI (**ver anexo 2**), para determinar las causas de las insuficiencias en el flujo de información interno, que han conducido a incumplimientos con la entrega y disponibilidad de la información que se genera y debe circular por la organización, con las inherentes consecuencias que esto acarrea para el sistema de trabajo de la Empresa.

2.2 Misión

La UEB No. 3 de Gastronomía perteneciente a la ESUNI, suministra Servicios Gastronómicos, en el tiempo previsto, con calidad y bajos costos, a los trabajadores de la Industria Cubana del Níquel (Empresas: Ernesto Che Guevara, Puerto Moa, ECRIN, REMIN, CEDINIQ, Mecánica del Níquel entre otras). Para esto cuenta con una eficaz tecnología y Recursos Humanos consagrados con un alto sentido de pertenencia a la entidad.

²⁷ Villar de Francos, M.C (2002). La Identificación de Flujos de Información. Una herramienta obligada para la Gestión de Información. *INFO'2002*: Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana.



2.2.1 Visión

Prestar servicios de Alimentación, con calidad, competitividad y profesionalidad.

Lema Comercial: “Siempre a su Disposición”.

2.2.2 Valores Compartidos de la entidad

Valores estratégicos

- ⇒ **Ética:** Es el rasgo que nos distingue en todas las relaciones laborales con énfasis en el servicio al cliente.
- ⇒ **Eficiencia:** Somos previsores y buscamos exactitud en cada uno de los procesos de la entidad. Promocionamos el uso racional de los recursos en nuestras actividades cotidianas.
- ⇒ **Profesionalidad:** Es una cultura que nos identifica. Donde se da Respuesta eficaz en la gestión para que facilite un servicio de excelencia, con conciencia económica, amor al trabajo, y la convicción de brindar lo mejor de sí con alto sentido del deber social adquirido.
- ⇒ **Calidad en los Servicios:** Es la excelencia demostrada en nuestros procesos; es el resultado máximo de la preparación de nuestros recursos humanos; es nuestro disfrute y es como del pueblo donde se encuentran enclavadas cada una de nuestras entidades cubanas.

Valores tácticos

Éticos

- ⇒ **Sentido de Pertenencia:** Están identificados y comprometidos con los clientes para brindarles la atención requerida, satisfaciendo todas sus expectativas con calidad y en el momento deseado.

Prácticos

- ⇒ **Trabajo en Equipo:** Trabaja en unidad, desarrollando habilidades individuales en función de aportar soluciones estratégicas que permitan alcanzar los objetivos empresariales con calidad y eficiencia.



Desarrollo

- ⇒ **Responsabilidad:** Está responsabilizada permanentemente con el compromiso contraído hacia sus clientes, colectivo de trabajo y la sociedad cubana.
- ⇒ **Consagración:** Trabaja con el máximo aprovechamiento de las actividades laborales, partiendo de que el trabajo es un deber social, la única fuente de riqueza y la vía para materializar los objetivos sociales y personales.

2.2.3 Objeto social

Servicios de Alimentación

- ⇒ Comedores obreros, cafeterías y restaurant.

2.2.4 Descripción de la nomenclatura organizacional

La UEB No.3 de Gastronomía cuenta con una organización formada por 12 instalaciones entre comedores, cafeterías y un Restaurant, las que relacionamos a continuación:

- ⇒ Brigada de Distribución
- ⇒ Comedor Puerto Moa
- ⇒ Comedor Yagrumaje
- ⇒ Comedor Central ECG
- ⇒ Comedor Mina
- ⇒ Comedor ECRIN
- ⇒ Comedor Hornos de Reducción
- ⇒ Comedor General Camariocas
- ⇒ Centro de Elaboración Comedores
- ⇒ Centro de Elaboración Cafetería
- ⇒ Comedor Cil
- ⇒ Restaurante El Balcón.



2.3 Política de Calidad

La empresa de servicios “Comandante Camilo Cienfuegos Gorriaran” se propone ser una organización eficiente y con ello satisfacer con calidad las necesidades y expectativas del grupo empresarial Cubaniquel y de otras entidades que así lo requieran.

Para lograr este empeño implementaremos un sistema de gestión de la calidad según los requisitos de las normas ISO 9001/2008 Y NC ISO 9001/2008 lo que permitirá cumplir los requisitos del cliente, los reglamentarios y los propios de la organización y mejorar continuamente la eficacia asumiendo la responsabilidad por la calidad de sus productos.

Promoveremos en el personal una cultura de la calidad que le permita elevar constantemente su profesionalidad.

La aplicación efectiva de la política de gestión de la calidad será auditada por la dirección de la empresa y servirá de marco para revisar los objetivos de desempeño de la organización.

Esta política será comunicada, entendida y aplicada por todos los niveles de Dirección y los trabajadores.

La UEB está insertada en el perfeccionamiento Empresarial, tiene bien definida la totalidad de cualidades y características de los servicios que le permiten satisfacer las necesidades a los clientes. La evaluación de los servicios permite medir el resultado (impacto, efectividad, eficiencia) de los servicios, saber si se logran los objetivos planteados, descubrir fallas, cuantificar y explicar los resultados.

Existen diversas vías para evaluar los servicios. Una de ellas es mediante las quejas y reclamaciones que plantean los clientes en los puntos de servicios de forma oral o escrita, se utilizan libros habilitados para estos fines, se aplican encuestas, y por último la reunión del cliente donde cada representante externo e interno evalúa los diferentes servicios. Se realizan entrevistas dirigidas a clientes para conocer los parámetros de la calidad esperada, en estas entrevistas se evalúan las siguientes dimensiones. Calidad en la elaboración de los productos y niveles de satisfacción con los servicios que se ofertan.



2.4 Procesos de la UEB No. 3 de Gastronomía de la ESUNI

Atendiendo a la actividad fundamental se identifican en la UEB No. 3 de Gastronomía de la ESUNI, procesos estratégicos y procesos claves que posibilitan el cumplimiento de la misión, sobre los cuales se realiza un estudio detallado de la información que se genera y procesa.

2.4.1 Procesos Estratégicos

Diseño Estratégico, Gestión de la calidad, Gestión del Capital Humano, Gestión Económico Financiera, Gestión de Seguridad, Salud y Medio Ambiente.

2.4.2 Procesos Claves:

Gestión y control de la calidad en la elaboración de los alimentos y los servicios prestados a nuestros clientes.

Procesos de apoyo: adquisición de los recursos necesarios para la prestación de los servicios.

- Los procesos de compra de alimentos y productos para su elaboración, la transportación desde donde se elaboran los alimentos hasta su destino (comedores, cafeterías, etc.), el almacenamiento y conservación de los productos (muchos de ellos necesitan condiciones de congelación, mantenimiento, productos químicos y productos secos).

2.5 Caracterización del estado actual del flujo de información de la UEB Gastronomía de la ESUNI

Para caracterizar el estado actual del flujo de información se tuvieron en cuenta los siguientes elementos:

- **Organigrama de la empresa y de la UEB**
- **Flujo Informativo interno de la UEB**
- **Canales de entrada y salida de las informaciones.**
- **Preparación de los sujetos responsabilizados con el flujo de información para establecer una correcta comunicación.**
- **Tipo de información que se genera y fluye.**



2.6 El organigrama del área de estudio refleja la estructura de la misma y los niveles de subordinación (anexo 2).

Cuando se analiza el diagnóstico de los flujos de información se presentan 6 áreas donde se genera información y 27 áreas de destino y un total de 52 reportes de información.

A continuación mostramos la estructura del modelo donde se recoge la información que identifica los **flujos de información** en la UEB.

No	Información	Responsable de la información	Tema que trata	Periodicidad	Destino	Observ.
----	-------------	-------------------------------	----------------	--------------	---------	---------

Los **canales formales** establecidos para que fluya la información identificados son:

- Comunicación interpersonal
- Microcomputadoras PC,
- Soportes magnéticos.
- Correo electrónico.
- Teléfono
- Murales

2.6.1 Preparación de los sujetos responsabilizados con el flujo de información para establecer una correcta comunicación.

No todas las personas que deben garantizar que la información y la comunicación fluyan por la entidad tienen la preparación, la responsabilidad y el compromiso que se necesita para que el proceso se garantice, lo que ha originado que en ocasiones la información deje de enviarse en tiempo requerido y no siempre fluye con la calidad que se necesita, por lo que hay que pedir aclaraciones y precisiones.

Tipo de información que se genera y fluye

- Informes, actas, información estadística, facturaciones etcétera.



2.7 Técnicas de investigación aplicadas

La observación participante (anexo 8) ha permitido para este estudio inferir que la información que circula por la entidad está relacionada con actas, informes, facturas, informes estadísticos, etcétera.

La utilización del soporte tecnológico presenta limitaciones al no disponer del parque necesario para el cumplimiento de las labores

Las principales irregularidades en el manejo de la información están condicionadas por las siguientes causas:

- Demora en la entrega de información de la base
- Exceso de reuniones y duración prolongada
- Falta de medios tecnológicos para favorecer que fluya la información
- No se jerarquiza la información a transmitir
- No existe una actitud positiva por lo sujetos implicados con que la información fluya por la organización.
- En la mayoría de los casos de retraso en el envío de la información es por irresponsabilidad de sus emisores.

El estudio se realizó a través de entrevistas realizadas al Director de la UEB No.3 Gastronomía, responsables de los centros políticas y a representantes de distintas áreas de la unidad, para conocer los problemas que a su juicio están afectando el flujo de información y comunicación.

La selección de la muestra se realiza de forma intencional, debido a que la investigación requiere de una cuidadosa elección del personal responsable en la entrega de información. Fueron entrevistadas 9 personas. Esta muestra está conformada por:

- El Director de la UEB.
- Sistematizador “C” Especialista Principal
- Especialista Integral en Servicios Gastronómicos
- Técnico Integral en Servicios Gastronómicos
- Especialista “C” en Gestión de la Calidad



- Especialista “C” Gestión de Recursos Humanos
- Técnico “B” en Gestión de los Recursos Humanos
- Administrador Centro de Elaboración Cafetería
- Administrador Centro de Elaboración Comedores

2.7.1 Al indagar sobre la información que se adquiere, registra y guarda en su área de trabajo, considera que se está haciendo de la manera adecuada. Por qué.

A estas interrogantes todos respondieron que se hace de manera adecuada. excepto una compañera, que refiere que existencia de dualidad de información, no se explotan al máximo los medios informativos, pues hay documentos que se requieren en soporte de papel y otros pueden estar en soporte digital, y no necesariamente que en todas las áreas estén impresos pues genera un derroche de recursos.

Es necesario registrarla porque la mayoría de esta información es sensible a ser auditada, son documentos foliados que contienen el uso y destino de cada recurso que se maneja en la UEB.

2.7.2 La información que se usa y se comunica en su área por qué canales fluye.

A través de la red, teléfono, comunicación interpersonal, papel, correo electrónico. Los soportes más utilizados para enviar información son fundamentalmente en formato papel y soporte digital, esto asegura que la información llegue sin dificultad. El e-mail es una de las vías más utilizadas. El teléfono se utiliza para verificar alguna información que pida el centro. La información por vía oral no es fiable, ni ético, pero en ocasiones se utiliza. La mayor cantidad de información se archiva en computadoras e impreso.

2.7.3 Las personas que manejan la información poseen las habilidades y cooperan entre ellas.

Las personas poseen el conocimiento los problemas apuntan a la falta de responsabilidad, y de sentido de pertenencia, se debe anticipar el responsable



a la fecha, no esperar el último día. El uso indiscriminado de las Tecnologías de la información hace que las personas copien y peguen sin realizar una revisión y muchas veces se envía información con errores o con datos del mes anterior.

2.7.4 Con qué eficacia las actividades relacionadas con la información contribuyen al logro de los objetivos en su actividad.

Con el parte diario, se da seguimiento a los servicios ofertados, no puede haber fallas pues esto genera una reclamación por parte del cliente. El parte diario de los ingresos permite ver el estado de cumplimiento del plan y tomar acciones para su cumplimiento en la UEB y en la empresa lo que es esencial para la toma de decisiones.

Con la actualización de la información sobre los inventarios y darle seguimiento a la misma, se mantiene el reajuste de los almacenes y permite visualizar los productos disponible y los que se están terminando, para tomar acciones en cuanto a las ofertas de menú para todos los comedores de la UEB y para las cafeterías la oferta de meriendas.

2.7.5 Utiliza las tecnologías de la información en sus actividades. Cuáles.

Se utilizan las microcomputadoras, impresoras. Sin embargo es deficiente el parque tecnológico en la UEB. No hay intranet en esta área. El correo electrónico solo está disponible dentro de la empresa, no tiene salida al exterior.

2.7.6 Recomendaciones emitidas por los entrevistados para mejorar los flujos en la UEB.

- Garantizar el equipamiento tecnológico para cada proceso.
- Mantener actualizado el SADEC, tener acceso al mismo, con esto se lograría agilizar informaciones solicitadas de forma imprevistas.
- Generar informaciones en la UEB a través de creación de programas computarizados.



- Explotar al máximo los tipos de información y los canales de comunicación, editar boletines, usar el correo, los contactos teléfonos, desarrollar mítines, usar murales y propagandas.

2.8 Análisis integral de los resultados a partir del criterio de los autores

A través de las técnicas empleadas se han mostrado resultados que dan respuesta a nuestra interrogante de investigación. El flujo de comunicación predominante en la entidad es el vertical descendente porque es el que sigue los cauces del organigrama (**ver anexo 2**), este sirve de vía para la difusión de mensajes y tareas con el predominio de canales directos de comunicación como son: el lenguaje de codificación verbal y no verbal, se puede ver también la emisión de mensajes a través de canales mediatizados como el teléfono, el correo electrónico, no se dispone de una internet para facilitar el flujo de información dentro de la organización.

La UEB no dispone de un flujograma que represente los flujos de información y comunicación en la organización, de ahí que se realice la propuesta que se puede apreciar en el (**anexo 6**), para contribuir a la organización de los flujos de comunicación interna en la UEB No.3 de la ESUNI, esta es la propuesta que están formulando los autores, y se considera debe ser valorada por la alta dirección para su puesta en funcionamiento e incorporar al flujo de información.

Generalmente, en el proceso se muestra una comunicación interna satisfactoria, basada en las buenas relaciones interpersonales dadas por el contexto laboral y personal, sin embargo las informaciones oficiales, que generan informaciones a entregar a niveles superiores dentro de la empresa, es considerada que llegan con demoras en el tiempo, que existe negligencia e irresponsabilidad para la entrega de la información en tiempo.

Respecto a dificultades que pueda presentar la comunicación interna en la organización podemos inferir que no existe ninguna preocupación al respecto, están definidos los emisores y receptores (ver anexo 5), sin embargo a partir de un análisis exhaustivo del flujo se ha corroborado que faltan algunos



elementos por incluir, por lo que se debe realizar una revisión de toda la información que circula en la empresa para determinar aquellas que no se registran en el documento actual.

La investigación realizada ha permitido con este proceso detectar insuficiencias y mejorar su sistema de trabajo que se considera redundará en métodos más efectivos para el éxito del proceso de información y comunicación en la organización.

En la empresa existen los reglamentos, normas, procedimientos; están identificados los flujos, aunque se deben precisar y perfeccionar, se detecta irresponsabilidad por parte de algunos funcionarios en el momento de comunicar la información. Se debe ser más riguroso en el control de todos los procesos que tengan que ver con información por la repercusión que tiene este recurso en el funcionamiento interno de la empresa y en el cumplimiento de objetivos y metas.



Conclusiones:

- Se realizó una aproximación teórica donde se determinaron conceptos, definiciones acertadas con respecto a los flujos de información y comunicación en el campo empresarial.
- Existen barreras que provocan que no se realice el trabajo con la mejor calidad, como es la entrega de informaciones fuera de fecha.
- Los flujos de comunicación que predominan en la entidad se manifiestan de forma vertical ascendente, descendente, predominando este último. Sus canales fundamentales son: los documentos impresos, soportes digitales y el teléfono.
- El diagrama de flujos es la representación gráfica del movimiento de la información interna de la UEB No. 3 Gastronomía; su implementación facilitará mejoras en el sistema informativo.

..



Recomendaciones

1. Proponer la elaboración de estrategias de comunicación que contengan acciones que permitan mejorar los flujos de comunicación interna en esta organización.
2. Hacer extensiva este tipo de investigación a otros procesos de la comunicación organizacional la empresa.
3. Exponer los resultados obtenidos en este estudio a los directivos y encargados de la gestión en la empresa, para que tengan conocimiento de los resultados de esta investigación y se tomen las medidas pertinentes para mejorar el flujo de información.
4. Generalizar el organigrama del flujo de información en cada una de las UEB de la ESUNI, dando cumplimiento al Punto No. 84 De la guía de autocontrol.



Bibliografía:

- Cuba. Ministerio de Justicia. Gaceta Oficial de la República de Cuba (2011). Decreto-Ley No.281/11. Gaceta Oficial No.010 Extraordinaria de 23 de febrero de 2011.
- Cornella, A. (1994). Los recursos de información: ventaja competitiva de las empresas. Madrid Editorial Mc Graw-Hill
- Hodge, B.J; Anthony, W.P. y Gales, L.M (1998). Teoría de la organización. Madrid. Editorial Prontico Hall.
- Quintín Martín (1990). "Sistemas de información. Su aplicación a la empresa.", en EsicMarket. Núm. 70. Octubre-Diciembre. Madrid.
- Escobar, Bernabé (1997). La evaluación económica de los sistemas de información. Sevilla Editorial. Universidad de Sevilla.
- Wang, Richard; Lee, Yang; Pipino, Leo y Strong, Diane (1999)."Gestionar la información como producto", en Harvard Deusto Business Review. Núm. 90. Noviembre-Diciembre.
- Modelo de Laudon y Laudon. Business InformationSystems (1991)
- Cornella, A. Los recursos de información en la empresa. Madrid. MacGrAw Hill. P.89
- http://es.wikipedia.org/wiki/Sistemas_de_informaci%C3%B3n_gerencial
- Decreto-Ley 281
- Ponjuan D., G. (2002). Gestión de Información en las organizaciones. Principios, conceptos y aplicaciones. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Yafie, Roberta (1999). "Compartir el informe trimestral", en Harvard Deusto Business Review. Núm. 89. Marzo-Abril.
- Los conceptos que se ofrecen son correspondientes a un curso impartido por la profesora Niurka León Pupo. Son notas de clase en un PPT.
- Bridón C., G. (2005). Estudio del Flujo de Información de la actividad de Investigación en el Instituto de Ecología y Sistemática. Tesis de Maestría. Universidad de La Habana.



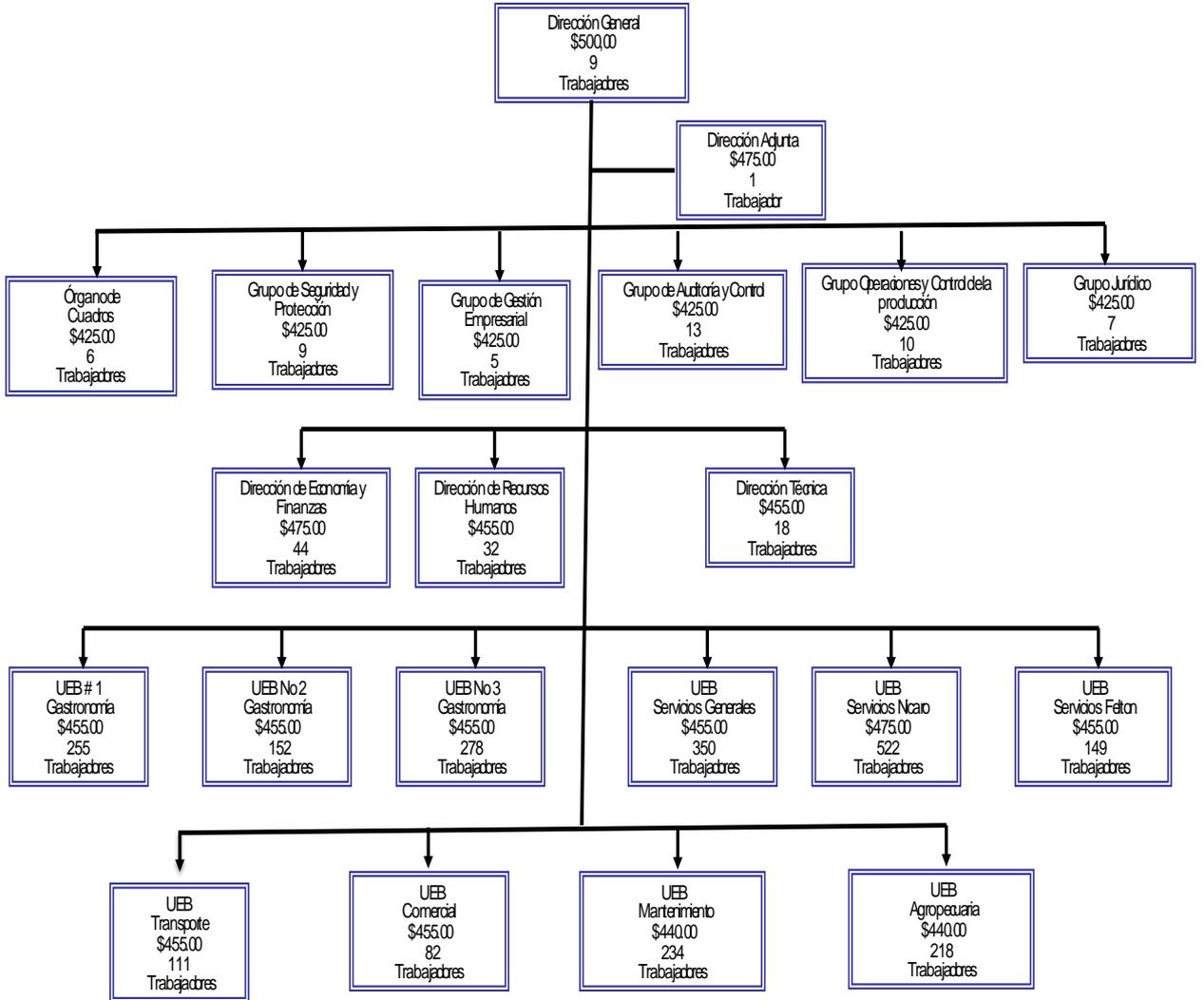
- Santos V., H. (2003). Propuesta de un modelo de sistemas información gerencial para los subsistemas de Traducción e Interpretación en el ESTI como estrategia de desarrollo organizacional. Tesis de Maestría. Universidad de la Habana.
- Villar de Francos, M.C (2002). La Identificación de Flujos de Información. Una herramienta obligada para la Gestión de Información. INFO'2002: Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana.



Anexos

Anexo 1

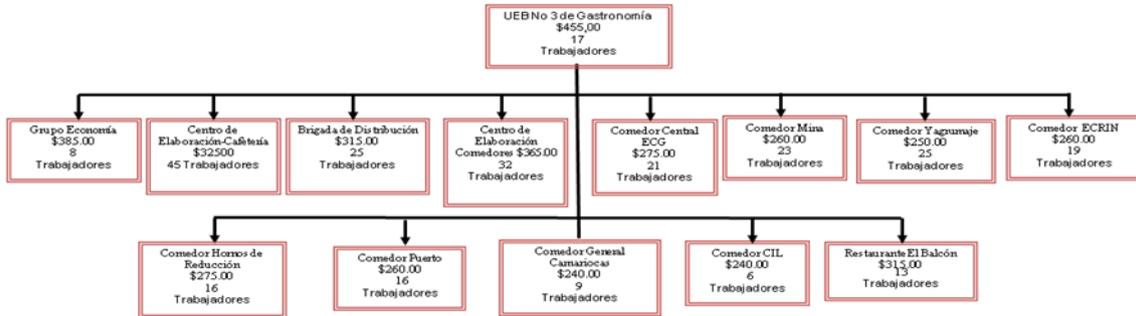
Estructura Organizativa ESUN





ANEXO 2

UEB No 3 de Gastronomía



Aprobado por: Rubén Rubio Quevedo
Director General

Fecha: 20/03/2014



ANEXO 3

Modelo de entrevista guiada utilizado para la realización del Levantamiento de información en la UEB No. 3 de Gastronomía de la Empresa “Camilo Cienfuegos Gorriarán”

Nombre del Área:

Cargo del entrevistado:

Años de experiencia en el cargo:

- a) ¿La información que se adquiere, registra y guarda en su área de trabajo, considera que se está haciendo de la manera adecuada? Por qué.
- b) La información que se usa y se comunica en su área, por qué canales fluye?
- c) Las personas que manejan la información poseen las habilidades y cooperan entre ellas.
- d) con qué eficacia las actividades relacionadas con la información contribuyen al logro de los objetivos en su actividad.
- e) Utiliza las tecnologías de la información en las sus actividades. Cuáles.
- f) Recomendaciones para mejorar los flujos.



ANEXO 4 Flujo de Información.

No	Información	Responsable de La información	Tema que trata	Periodicidad	Destino	Observ.
Información Especialista Integral de Servicios Gastronómicos						
1.	Sistema Automatizado, Despacho de Producción	Especialista Integral en Servicios Gastronómicos.	Reporte diario de producción del día anterior.	Del 1ro al 30 de cada mes	Despacho de Producción.	Diario
2.	Reporte Técnico mensual	Especialista Integral en Servicios Gastronómicos.	Cuantos platos se elaboran, cuales se modifican.	30 de cada mes	Dirección Técnica	
3.	Reporte de Mercadotecnia	Especialista Integral en Servicios Gastronómicos.	Estado de la Contratación por Clientes y las actividades solicitadas por los clientes	30 de cada mes	Mercadotecnia	
4.	Certificación de la Demanda de los clientes	Especialista Integral en Servicios Gastronómicos.	Cantidad de servicios ofertados por categoría a los clientes	1ro de cada mes	Despacho de producción	
5.	Cumplimiento y aplicación de Normas de Consumo	Especialista Integral en Servicios Gastronómicos.	Para mantener control de recursos utilizados y valorar eficacia de los procesos y productos	30 de cada mes	Dirección Técnica	
6.	Reporte diario de equipos tecnológicos	Especialista Integral en Servicios Gastronómicos.	Mantener seguimiento del funcionamiento de los equipos.	Del 1ro al 30 de cada mes.	Dirección Técnica	Diario
7.	Informe de programa de elevación de la eficiencia y desarrollo de nuevos productos.	Especialista Integral en Servicios Gastronómicos.	Ver en que procesos hay problemas y que acciones se realizan para mejorar la eficiencia.	30 de cada mes	Dirección Técnica	



No	Información	Responsable de La información	Tema que trata	Periodicidad	Destino	Observ.
8.	Cumplimiento de mejoras por especialidades.	Especialista Integral en Servicios Gastronómicos.	Un plan de mejoras continuas para ahorro de portadores energéticas.	25 de cada mes	Dirección Técnica	
9.	Programa de control de plagas.	Especialista Integral en Servicios Gastronómicos.	Control de fumigación a las áreas	30 de cada mes	Dpto. de Seguridad y Salud. Dirección UEB	
10.	Cumplimiento programa de control de equipos de metrología	Especialista Integral en Servicios Gastronómicos.	Seguimiento y control a báscula.	30 de cada mes	Dirección Técnica	
Información Seguridad y salud del trabajo						
11.	Inspección del Nivel	Jefes de Brigadas y Administradores	Minimizar riesgos laborales	Del 1ro al 30 de cada mes	Dirección UEB	cuando incidente
12.	Inspección de II Nivel	Técnico B Gestión de Recursos Humanos	Minimizar riesgos laborales.	21 de cada mes	Dpto. de Seguridad y Salud ESUNI	
13.	Inspección de III Nivel	Dpto. de Seguridad y salud de trabajo en la Empresa	Medidas de Seguridad por áreas.	21 de cada mes	Dpto. de Seguridad y Salud ESUNI	
14.	Control de Chequeos Médicos Periódicos	Técnico B Gestión de Recursos Humanos	Atención Médica Periódica	Cada Miércoles	Dpto. de Seguridad y Salud ESUNI	
15.	Seguimiento Plan de Medidas contra Incendios en la UEB	Técnico B Gestión de Recursos Humanos	Medidas contra Incendios por Áreas	25 de cada mes	Dpto. de Seguridad y Salud ESUNI	
16.	Control de Chequeo Estomatológico	Técnico B Gestión de Recursos Humanos	Asistencia Estomatológica por Áreas	28 de cada mes	Dpto. de Seguridad y Salud ESUNI	



**PROPUESTA DE MEJORAS PARA EL FLUJO INFORMATIVO EN LA UEB
Nº.3 DE GASTRONOMIA DE LA ESUNI**

No	Información	Responsable de La información	Tema que trata	Periodicidad	Destino	Observ.
17.	Seguimiento Plan de Medidas en la Inspección Operativa en la UEB	Especialista Seguridad y salud de trabajo en la ESUNI	Medidas en la Inspección Operativa en la UEB por Áreas	25 de cada mes	Dpto. de Seguridad y Salud ESUNI	
Información de Dpto. Económico						
18.	Parte de ingreso y gastos diarios	Sistematizador "C" Esp. Principal	Comportamiento de los indicadores de eficiencia	Del 1ro al 30 de cada mes.	Despacho de Producción y Dirección UEB.	Diario
19.	Cuadre de almacenes, actualización de Subsistema de almacén.	Sistematizador "C" Esp. Principal	Comportamiento del movimiento del inventario de almacenes	Del 1ro al 30 de cada mes.	Medio de Rotación y Dirección UEB.	Diario
20.	Balace Económico	Sistematizador "C" Esp. Principal	Comportamiento de los datos económicos de la UEB.	15 de cada mes.	Dirección de la UEB.	
21.	Propuesta del plan Económico el próximo año	Sistematizador "C" Esp. Principal	Plan Económico para el próximo (primera versión)	1ro de junio	Dirección Economía y Finanza y Dirección UEB.	
22.	Comportamiento de los Portadores Energéticos. Control y consumo	Técnico "B" en Gestión Económica	Comportamiento del combustible, agua y energía.	Del 1ro al 30 de cada mes.	Dpto. de Energía y Dirección UEB.	Diario
23.	Inventario de Útiles, activos fijos y medio de rotación	Técnico "B" en Gestión Económica	Inventarios	25 de cada mes	Medio de Rotación	
24.	Revisión y documentación diaria.	Técnico "B" en Gestión Económica y Sistematizador "C"	Revisión diaria de documentos contables. IPV, Movimiento de materia prima.	Del 1ro al 30 de cada mes.	Jefe de Grupo Económico.	Diario
Información de la Brigada de Distribución						



No	Información	Responsable de La información	Tema que trata	Periodicidad	Destino	Observ.
25.	Solicitud de Combustible.	Técnico B Gestión Económica	Control de Combustible.	30 de cada mes	Dpto. Técnico Empresa	
26.	Conciliación de Hojas de Ruta	Chofer	Control de Combustible por Km recorridos.	Del 1ro al 30 de cada mes	Grupo Económico UEB	Diario
27.	Conciliación de Hojas de Ruta	Técnico B Gestión Económica	Control de Combustible por Km recorridos	30 de cada mes	Grupo Técnico Base de Transporte	
28.	Control Recalificación de choferes	Chofer "B" Jefe de Brigada.	Actualización de conocimientos.	Anual	Recursos Humanos UEB.	
29.	Informe al consejo de dirección.	J' de Brigada	Información.	3er miércoles de cada mes	Dirección UEB.	
Información Dpto. Dirección						
30.	Tareas de la UEB; Mensuales, trimestrales y anuales.	Encargado de actividades Generales	Tareas a cumplir en la UEB	Mensual trimestral y anual.	Asesor del Director General	
31.	Instrucción No. 1	Encargado de actividades Generales	Tareas a cumplir el Director de la UEB.	25 de cada mes	Dirección General ESUNI	
32.	Instrucción No. 1	Encargado de actividades Generales	Tareas a cumplir por los Especialistas de la UEB	25 de cada mes	Dirección de la UEB	
33.	Informe Atención a la Población	Encargado de actividades Generales	Casos atendidos en la UEB	5 de cada mes	Dpto. Atención a la Población ESUNI	
34.	Plan de temas	Encargado de actividades Generales	Punto de consejo de dirección	Anual	Dirección General ESUNI	
35.	Autoevaluación del Director	Director	Resultados del Desempeño del trabajo	5 de cada mes	Cuadro	



No	Información	Responsable de La información	Tema que trata	Periodicidad	Destino	Observ.
36.	Evaluación de las reservas	Director	Evaluación del trabajo desarrollado en las sustituciones.	Mensual, trimestral y anual	Cuadro	
37.	Guía de Control Interno	Director	Seguimiento a Resolución 60 en la UEB.	20 de cada mes	Dpto. Perfeccionamiento Empresarial.	
38.	Plan de Prevención y Control	Director	Minimizar incidentes y hechos delictivos	25 de cada mes	Dpto. Seguridad y Protección en la ESUNI	
39.	Acta de Comité de Control	Director	Ver todas las deficiencias de la UEB	25 de cada mes	Dirección de la UEB	
40.	Acta de Reunión Trimestral del Delito	Director	Comportamiento de incidencias y hechos delictivos	Abril, Julio, Octubre y Enero. 15 de cada mes	Dpto. Seguridad y Protección en la ESUNI	
41.	Acta de Reunión con trabajadores sobre: Indisciplinas Sociales	Director	Minimizar Indisciplinas Sociales.	15 de cada mes	Dpto. Seguridad y Protección en la ESUNI	
Información del Dpto. de Recursos Humanos.						
42.	Cierre Estadístico	Especialista "C" en Gestión de Recursos Humanos	Comportamiento de la Estadística en la UEB	30 de cada mes	Dirección de Recursos Humanos ESUNI	
43.	Cierre de los diferentes Sistemas de Pago	Especialista "C" en Gestión de Recursos Humanos	Pago de salario, vacaciones, subsidios, módulo alimentario y Estimulación	15 y 30 de cada mes.	Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Economía (nominas) ESUNI	
44.	Control de las Normas de trabajo	Especialista "C" en Gestión de Recursos Humanos	Aprovechamiento del Capital Humano	5 de cada mes	Dirección de Recursos Humanos ESUNI	

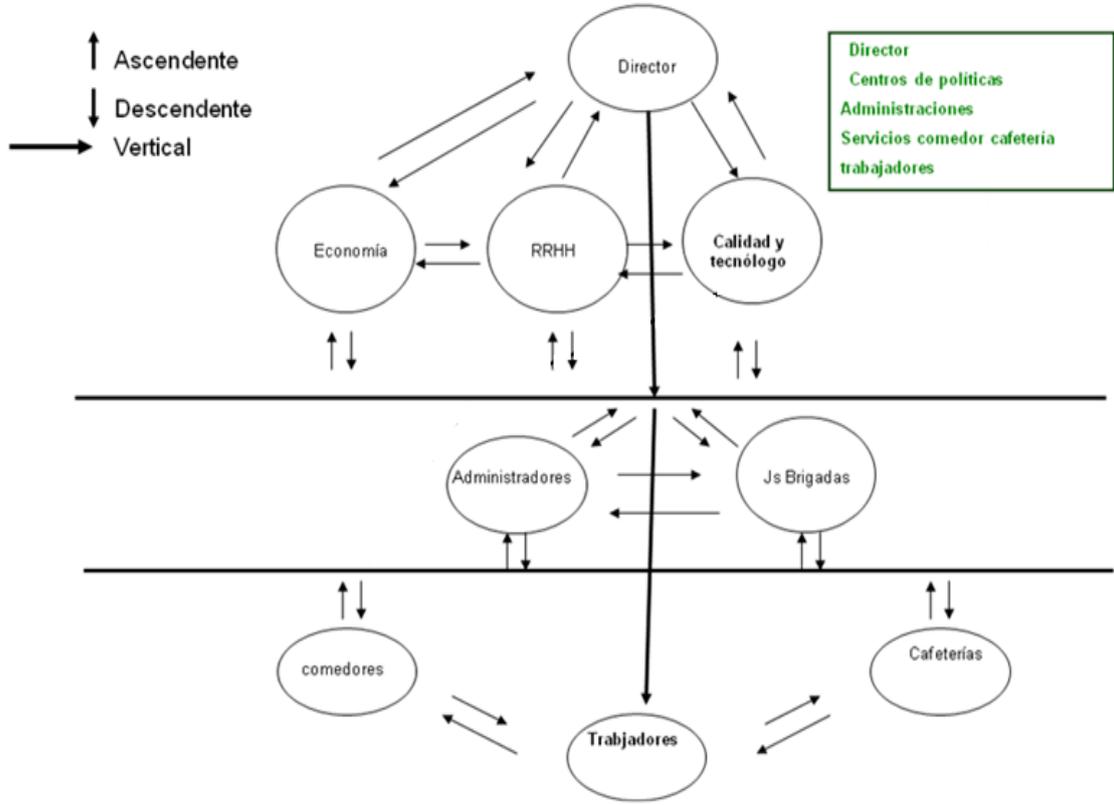


**PROPUESTA DE MEJORAS PARA EL FLUJO INFORMATIVO EN LA UEB
Nº.3 DE GASTRONOMIA DE LA ESUNI**

No	Información	Responsable de La información	Tema que trata	Periodicidad	Destino	Observ.
45.	Control de las Normas de trabajo	Jefes de Brigadas	Aprovechamiento del Capital Humano	1ro de cada mes	Dpto. de Recursos Humanos UEB.	
46.	Evaluación del Desempeño	Especialista "C" en Gestión de Recursos Humanos	Resultados del Desempeño de los trabajadores en la UEB	8 de cada mes	RRHH de la UEB y Dirección de Recursos Humanos ESUNI	
47.	Movimiento de Nómina	Especialista "C" en Gestión de Recursos Humanos	Completamiento de la Plantilla y necesidad de fuerza de trabajo	10 de cada mes	Dirección de Recursos Humanos ESUNI	
48.	Controles y Registros de la Defensa.	Especialista "C" en Gestión de Recursos Humanos	Comportamiento de trabajadores en el tema de la Defensa	30 de cada mes	Dirección de Recursos Humanos ESUNI	
49.	Plan de Trabajo, según Instrucción No. 1	Especialista "C" en Gestión de Recursos Humanos	Tareas a cumplir para el mes	25 de cada mes	Dirección de la UEB	
50.	Cierre Estadístico de Capacitación.	Técnico "B" en Gestión de Recursos Humanos	Comportamiento de la Estadística en la UEB	30 de cada mes	Dirección de Recursos Humanos ESUNI	
51.	Plan de acción de Comunicación	Técnico "B" en Gestión de Recursos Humanos	Mejorar comunicación en los trabajadores	28 de cada mes	Dpto. Perfeccionamiento Empresarial	
52.	Cumplimiento del Plan de Capacitación	Técnico "B" en Gestión de Recursos Humanos	Mantener control de las acciones de Comunicación realizadas.	30 de cada mes	Dpto. Perfeccionamiento Empresarial	



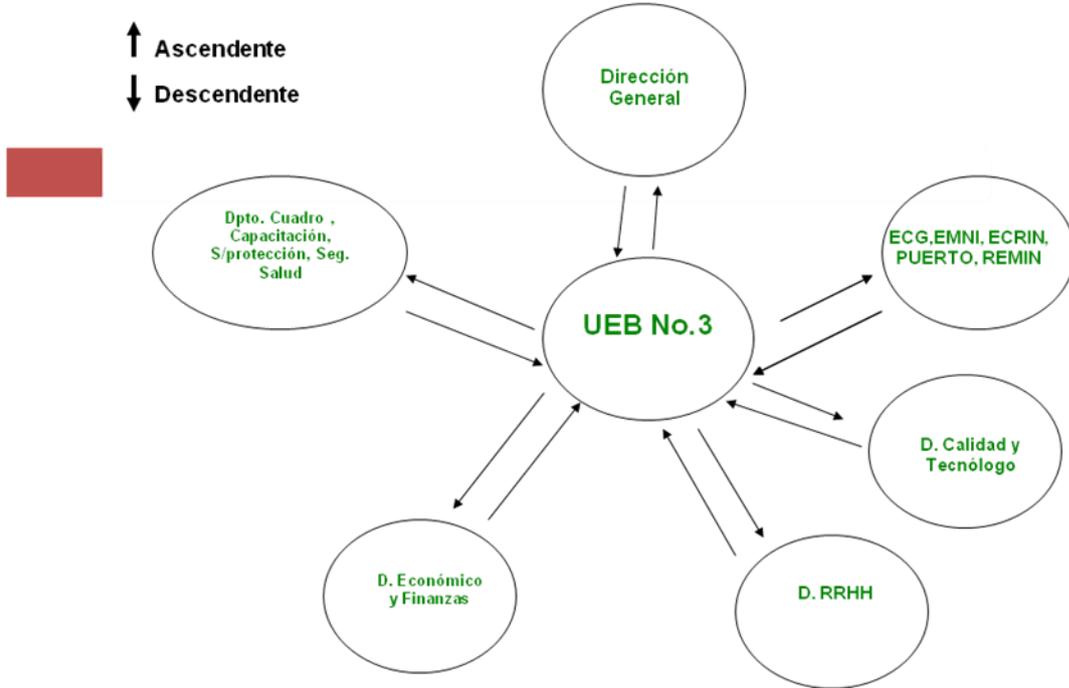
Anexo 5. Diagrama de comunicación e información interna UEB No.3 Gastronomía





Anexo 6.

Diagrama de comunicación e Información externas desde la UEB
Gastronomía a Empresa ESUNI y Clientes Externos.





Anexo 7.

Guía de observación participante.

Objeto de observación: Flujo de información en la UEB No.3 de Gastronomía.

Objetivo de la información: Observar cómo fluye la información y si la información contribuye el buen funcionamiento de la misma.

Tiempo total y frecuencia de las observaciones: Los autores son trabajadores de la entidad.

Tipo de observación: Estructurada, de campo y participante.

Aspectos a observar:

- El tipo de información que circula en la organización.
- Utilización del soporte tecnológico.
- Irregularidades en el manejo de la información