



05

# 05

---

Fecha de presentación: enero, 2016

Fecha de aceptación: abril, 2016

Fecha de publicación: junio, 2016

## DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL RESTAURANTE “LA VERJA” DE CIENFUEGOS

DIAGNOSIS OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION IN “LA VERJA” RESTAURANT, CIENFUEGOS

Lic. Lidia Montes de Oca Suárez<sup>1</sup>

E-mail: [informatica@ecgs.co.cu](mailto:informatica@ecgs.co.cu)

MSc. José Ramón Mesa Reinaldo<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidad de Cienfuegos. Cuba.

Cita sugerida (APA, sexta edición)

Montes de Oca Suárez, L. (2016). Diagnóstico de comunicación organizacional en el Restaurante “La Verja” de Cienfuegos. *Revista Científica Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 1(1), 41-46. Recuperado de <http://rccd.ucf.edu.cu/index.php/rccd>

### RESUMEN

La presente investigación titulada *Diagnóstico de comunicación organizacional en el Restaurante “La Verja”* de Cienfuegos, perteneciente a la Empresa Municipal de Gastronomía, tuvo como propósito realizar un diagnóstico que permitió caracterizar la comunicación organizacional del Restaurante “La Verja” de Cienfuegos e identificar el procedimiento de la comunicación organizacional con la instrumentación de los métodos y técnicas a aplicar durante las etapas del diagnóstico en esta entidad. Esta investigación constituye una herramienta de gran importancia para establecer estrategias en aras de solucionar los problemas de comunicación presentes en esta organización y que sirva como referente para otras instituciones que integran la red de centros emblemáticos de la ciudad de Cienfuegos.

#### Palabras clave:

Diagnóstico, comunicación organizacional, Restaurante “La Verja”.

### ABSTRACT

This research entitled Diagnosis of organizational communication in “La Verja” Restaurant of Cienfuegos belonging to the Municipal Company of Gastronomy Cienfuegos, had the purpose of making a diagnosis which allowed characterizing the organizational communication in “La Verja” Restaurant of Cienfuegos. It was also possible to identify the procedure of the organizational communication with the instrumentation of the methods and techniques applied during the diagnosis stages. This paper constitutes a tool of great importance to establish strategies for solving the current communication problems in this organization and to use it for other institutions which integrate the net of emblematic centers of the Cienfuegos city.

#### Keywords:

Diagnosis, organizational communication, “La Verja” Restaurant.

## INTRODUCCIÓN

El primer problema que se presenta al estudiar comunicación organizacional es la necesidad de profundizar en torno a su naturaleza, objeto de estudio e incluso su propia definición, pues son múltiples los enfoques acerca de estos aspectos. Algunos autores vinculan la comunicación organizacional con el área del intercambio de información. Para ello la comunicación organizacional es *“el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización”* (Redding, 1972, p. 23), o *“es el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido”* (Katz & Kahn, 1966, p. 35). Para otros es sinónimo de comunicación oral directa, dentro de estructuras formales, o comunicación interna tanto directa como mediática, formal o informal. *“Como concepto más amplio, se habla de todo proceso comunicativo de la organización, tanto interno como externo, formal o informal, directo o mediático”* (Gold Haber, 1994, p. 47)

Otros especialistas conciben esta materia en estrecha relación con el campo cultural, haciendo énfasis en la vinculación de la comunicación con la capacidad de construcción de símbolos y valores de los públicos relacionados con la organización, lo que nos conduce al estudio de la influencia de la comunicación en la cultura y el clima organizacional tanto desde el punto de vista interno como en su interrelación con el entorno.

Si se incorpora el enfoque desde la dirección empresarial, *“hay quienes ubican a la comunicación organizacional en la esfera de la gestión, y la definen como vector de competitividad de empresas e instituciones, en algunos casos con énfasis en la planificación al estilo de la mercadotecnia”* (Noguero, 2000, p. 42)

Todos coinciden, no obstante, en la importancia que esta materia presenta para el mejor desempeño de las organizaciones, pues entre los elementos que posibilita la supervivencia y desarrollo de las organizaciones reinscribe con protagonismo definitivo la interrelación, es decir, de los procesos comunicativos inherentes a cualquier grupo, organización o sociedad, lo que constituye la razón de ser de la comunicación organizacional.

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

El mundo contemporáneo reconoce gran cantidad de organizaciones que participan en el desarrollo de los distintos sectores de la sociedad, las cuales, cada vez más son partidaria de considerar la comunicación como factor fundamental para su desempeño,

intrínsecamente vinculada a todos los procesos y funciones que en ellas se producen.

En Cuba esta área ofrece la posibilidad de interiorizar conocimientos, incorporar habilidades, y nuevos métodos que le permitan gestionar los procesos de cambios en las organizaciones desde posiciones más participativas y de colaboración, lo cual se evidencia en la política de perfeccionamiento empresarial y en el fortalecimiento de los valores culturales. La comunicación organizacional surge como disciplina en el campo de las ciencias sociales hace tres décadas, *“centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre éstos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución, y el fortalecimiento de su identidad y mejorar el desempeño de las entidades”*. (Trilles Rodríguez, 2001, p.6)

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

En la base del perfeccionamiento empresarial cubano, se encuentra el hombre, y es este también el pilar que sustenta el amplio movimiento de generalización de la cultura que se lleva a cabo hoy en Cuba. Al incorporar una concepción coherente, integrada, planificada de la comunicación, aumenta considerablemente los niveles de motivación y participación de los integrantes de las empresas y organizaciones y su implicación en la búsqueda de eficiencia y calidad, a la vez que se favorecen los procesos de construcción de símbolos y significados compartidos que constituyen la base de nuestra cultura. El Decreto 281 que aborda el Sistema de Comunicación Empresarial en su capítulo XIX expresa: *“La comunicación es la actividad propia del ser humano, inherente al hombre y a la mujer que integran las organizaciones y la sociedad de forma general. La implantación de un sistema de comunicación implica la permanente interacción entre los trabajadores y la dirección, a fin de lograr un intercambio de ideas que logre un mejor desempeño y por tanto mayor eficacia y eficiencia en la gestión”*. El sistema de comunicación, se encamina tanto a públicos internos, integrado por todos los trabajadores de la institución, como a públicos externos, conformados por el pueblo, los clientes, suministradores, competidores y por el resto de las instituciones gubernamentales o no gubernamentales que de una forma u otra se relacionan con la organización; por lo que es indispensable el establecimiento de un sistema de comunicación para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución con la realidad del entorno.

Como parte de lo expresado anteriormente el Ministerio de Comercio Interior como organización no está ajeno a integrarse al Sistema de Perfeccionamiento Empresarial y como política la orienta hacia todas las Empresas que la integran.

En estos momentos, en que el proceso de la nueva política económica y social aprobada en el sexto Congreso del Partido provoca un incremento del trabajo por cuenta propia en la actividad gastronómica, se produce una fuerte competencia entre la actividad estatal y la no estatal. Como resultado del surgimiento de nuevas y variadas ofertas en el sector privado, se ha producido un descenso en el nivel de clientes y gestión empresarial de la gastronomía estatal. Por tal razón y porque en la provincia de Cienfuegos no se cuenta con un estudio que permita conocer como está organizado el sistema de comunicación organizacional en sus instituciones, la autora ha decidido realizar una investigación mediante un estudio diagnóstico y caracterizar el estado actual de la comunicación organizacional en una de las unidades estatales que brindan servicios gastronómicos para valorar la situación real de la organización en términos de comunicación, su cohesión interna, nivel de información, el conocimiento de su misión y objetivos por sus miembros, y del papel que toca a cada uno en el cumplimiento de ambos, su sentido de pertenencia, y los valores en los que se fundamenta la organización. La institución seleccionada al azar fue el restaurante "La Verja" perteneciente a la Empresa Municipal de Gastronomía de Cienfuegos.

## DESARROLLO

Las organizaciones son sistemas abiertos por sus constantes interacciones con el medio ambiente a través de las personas que se comunican entre sí por signos verbales y no verbales, formando grupos y una serie de valores compartidos que caracterizan su cultura para lograr determinados objetivos.

La **comunicación organizacional** surge como disciplina en el campo de las ciencias sociales hace tres décadas. Centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman el proceso de comunicación en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros y entre éstos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la institución y el fortalecimiento de su identidad. El **diagnóstico organizacional** constituye una fase necesaria de los programas de desarrollo de las organizaciones laborales. Consiste en una descripción detallada del estado actual de la organización y la dinámica de su posible desarrollo, refleja problemas, insuficiencias, virtudes, cualidades, en fin, fortalezas a aprovechar por la organización y debilidades a superar.

### *Reflexiones acerca de la utilidad del estudio (diagnóstico)*

Un estudio diagnóstico de Comunicación Organizacional en el Restaurante "La Verja" de Cienfuegos permitirá

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

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

Como parte de las técnicas aplicadas en uno de los talleres se realizó una Matriz DAFO cuyos resultados exponemos a continuación:

### *Fortalezas:*

1. Estabilidad del personal.
2. Ubicación constructiva del local.
3. Disposición del personal para la capacitación.
4. Restaurante especializado en Fabada, lacón y platos de bases de carne de res.

### *Debilidades:*

1. No existe una política de calidad
2. Lentitud en la entrega del producto al cliente.
3. Poca creatividad de directivos y empleados en su desempeño, para lograr mejorar los servicios y aumentar las utilidades.
4. Carencia de las condiciones técnicas materiales: Pocos abastecimientos para garantizar la especialidad, Insumos, Lencería, equipos primarios, agua, Plan de mantenimiento, medios para imprimir la carta, uniformes.
5. Barreras lingüística
6. Falta de sistematicidad en el trabajo del FORUM de Ciencia y Técnica, la ANIR y BTJ.
7. 7. Relaciones no adecuada entre dirigentes y trabajadores en ocasiones.
8. No existe un plan de capacitación que responda a las necesidades reales de cada dirigente y empleado.
9. Política salarial y de estimulación que desmotiva el buen desempeño laboral.
10. No se aplica como está establecido el sistema de estimulación moral

11. Los trabajadores carecen de uniformes que permita mejorar su porte personal.
12. La historia de la institución, no se encuentra actualizada.
13. No se divulga la política de calidad, misión, visión, objetivos de la institución y valores compartidos.
14. No existe un Manual de Comunicación y un Manual de Identidad Visual, según lo establecido en el Decreto Ley 281/ 2007.

#### Oportunidades:

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

#### Amenazas:

1. Crisis Económica Mundial
2. Apertura del trabajo por cuenta propia
3. Proclive al delito
4. No se tiene en cuenta las necesidades individuales de capacitación de empleados y dirigentes de la institución para elaborar el plan desde la empresa. El cruzamiento de la matriz indicó el cuadrante del Desafío (DYO): Significa reducir o eliminar las debilidades para aprovechar las oportunidades y elaborar una Estrategia de reorientación.

#### Validación de la Propuesta

Después de haber realizado la aplicación de las técnicas dicho resultado fue valorado por el grupo asesor de la dirección técnica del Sectorial Provincial de Gastronomía de la Provincia de Cienfuegos integrado por especialistas de Servicios Gastronómicos 3, especialistas de Calidad 2 y especialistas de Contabilidad y Costos 2, con un promedio de 12 años de experiencia en la actividad y 10 asesorando trabajos con un valor científico relacionados con temas como este y otros de gran importancia para la consolidación de la gastronomía estatal en la provincia, a los cuáles se le aplicó una entrevista cuyos resultados exponemos a continuación.

De acuerdo a los criterios emitidos, 5 especialistas consideran que el diseño general del diagnóstico está muy adecuado a las características de la institución seleccionada, mientras 2 lo ven bastante adecuado. Sobre los temas planteados y el contenido de los temas 4 coinciden que están muy adecuadas y 3 consideran que son adecuados

con un valor práctico que permitirá a partir de los resultados de este diagnóstico, si se aprovecha correctamente, se podrá organizar una estrategia que permita resolver las debilidades que en materia de Comunicación organizacional tiene la institución y que están afectando los resultados de gestión y eficiencia.

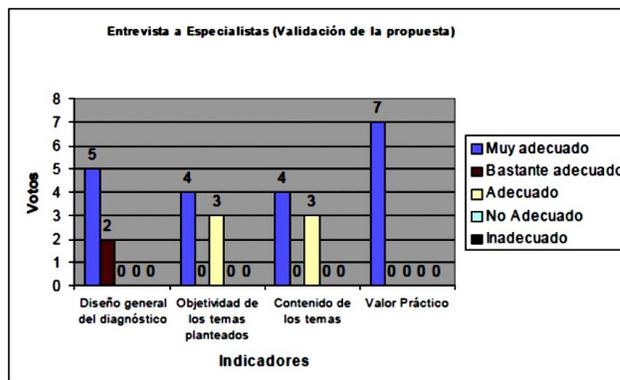


Figura 1. Validación de la propuesta por los especialistas.

El grupo técnico sugiere incorporar a este estudio diagnóstico del Restaurante "La Verja" este conjunto de acciones hacia direcciones estratégicas de la institución que servirán de referente para continuar trabajando a corto y mediano plazo en función de las debilidades detectadas mediante el diagnóstico.

#### Acciones por direcciones estratégicas:

##### Hacia el servicio al usuario:

- Establecer un sistema de gestión de la calidad donde se tengan en cuenta los procesos estratégicos en el ámbito de la dirección, los procesos operativos y los procesos de apoyo, para buscar una excelencia de nuestros productos basados en los requisitos de las normas ISO 9001.2000 y el cumplimiento de los objetivos de calidad.
- Controlar la calidad, rapidez y puntualidad en la entrega del producto al cliente.
- Elevar la creatividad de directivos y empleados en su desempeño, para lograr mejorar los servicios y aumentar las utilidades.

##### Hacia la acción:

- Rapidez en el servicio que denote profesionalidad, amabilidad y cordialidad, atención personalizada.
- Elevar la gestión comercial.
- Analizar sistemáticamente el cumplimiento de los planes de ingresos y utilidades.
- Garantizar las condiciones técnicas materiales.

##### Hacia la innovación:

- Permitir innovar y que la institución se encuentre a tono con la transformaciones del entorno.
- 9 Invertir en investigación-desarrollo al aplicar nuevas tecnologías y presencia de nuevos productos.

### *Hacia los recursos humanos:*

- Fomentar la unidad entre los trabajadores a través del incremento de actividades formales e informales, atención al hombre, y una Comunicación eficiente.
- Elaborar un plan de capacitación que responda a las necesidades reales de cada dirigente y empleado.
- Revisar la Política salarial y estimular a dirigentes y **trabajadores en dependencia de la idoneidad demostrada**.
- Aplicar como está establecido el sistema de estimulación moral
- Garantizar uniformes a los trabajadores que permita mejorar su porte personal.

### *Hacia el clima interno:*

- Lograr una mejor satisfacción de los trabajadores del centro, y trabajo que realizan.
- Mejorar las coordinaciones de trabajo entre las áreas, tanto para las actividades laborales y extra laborales a partir de los gustos y preferencias de cada cual.

### *Relaciones Interpersonales:*

- Lograr que las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización sean de estrecha colaboración y respeto mutuo.
- Revitalizar la emulación entre departamentos en cuanto a puntualidad, resultados por áreas y selección de los destacados mensualmente.
- Estimular los espacios informales y actividades extra laborales.
- Identificar los canales de intercambio, principales temas a debatir, así como su efectividad.

### *Comunicación Formal:*

- Incrementar los mensajes de tarea y mantenimiento para fomentar la integración, superación del colectivo a través de las diferentes redes o flujos de comunicación.
- Revisar los estilos de dirección. Implementar el más adecuado.
- Analizar las habilidades comunicativas de los directivos: expresión escrita, expresión oral, habilidades discursivas, hábitos de escucha, relación con los especialistas de comunicación de la empresa.

### *Hacia la Cultura:*

- Construir la historia de la institución, a partir de los antecedentes encontrados.
- Divulgar la política de calidad, misión, visión, objetivos de la institución y valores compartidos, a través de murales y talleres y publicación de artículos.

### *Hacia la Comunicación interna y externa:*

- Elaborar el Manual de Comunicación y el Manual de Identidad Visual, según lo establecido en el Decreto Ley 281/ 2007.
- Elaborar plan de Marketing según lo establecido.
- Implementar el Plan de Promoción. Difundir sucesos de vida, ofertas y servicios que presta la institución.

- Definir los objetivos de Comunicación.
- Definir las políticas de Comunicación.
- Planificar los medios y mensajes públicos.
- Definir las redes o flujos de Comunicación: Vertical, Horizontal, Las formas de Comunicación: Formal e informal.

### *Control y Evaluación:*

- Periódico, cada dos años mediante estudios diagnósticos parciales con los públicos de interés, identificados en los programas y planes de comunicación tanto interno como externo.

## CONCLUSIONES

El estudio científico sobre el diagnóstico de comunicación organizacional realizado en el Restaurante "La Verja" de Cienfuegos permitió conocer que:

- Se evidencia que la institución carece de un sistema de comunicación que le facilite un mejor resultado en su nivel de Gestión fundamentalmente los referidos a las afectaciones de la calidad de los servicios gastronómicos y el nivel de ingresos.
- Se identificaron debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que actúan sobre el comportamiento de las relaciones de la comunicación entre los públicos internos y externos en la institución.
- Se necesita elaborar un plan de acción por direcciones estratégicas que permitan minimizar las debilidades encontradas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Centro de Estudios Economía Mundial. (1998). Material Docente para Maestría en Consultoría Gerencial. La Habana: Universidad de La Habana.
- Katz, D., & Khan, R. (1978). *The Social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Noguera, A. (2000). Comunicación organizacional vs. Relaciones Públicas. *Revista de la Asociación Latinoamericana de carreras universitarias de Relaciones Públicas*, 1.
- Redding, W. C. (1972). *Communication Within the organization*. New York: Industrial Communication Council.
- Shein, E. H. (1988). *La Cultura Empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janes.
- Vidal, J. R. (2005). *Cómo comunicarnos mejor*. En J. García Luís, *Ética y Deontología de la comunicación Social*. La Habana: Félix Varela.