



## UNA EXPERIENCIA DE DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL RESTAURANTE LA COCINA DE ESTEBAN UBICADA EN LA ESQUINA DE L Y 21 EN EL VEDADO, LA HABANA

Lic. Ran Guo - Paula<sup>1</sup>  
Dr. Mario González Arencibia<sup>2</sup>  
[mgarencibia@uci.cu](mailto:mgarencibia@uci.cu)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Ran Guo - Paula y Mario González Arencibia (2016): "Una experiencia de diagnóstico de la comunicación organizacional en el restaurante La Cocina de Esteban ubicada en la esquina de l y 21 en El Vedado, La Habana", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (octubre 2016). En línea: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/10/esteban.html>

### Resumen

El presente trabajo tuvo como objetivo central diagnosticar la comunicación organizacional en el restaurante "La Cocina de Esteban" a partir del análisis de sus elementos estructurales y funcionales. La investigación fue descriptiva y se apoyó de un paradigma cuanti-cualitativo. Según la dimensión temporal se siguió un diseño transversal porque los datos se recolectaron en un solo momento, en único período de tiempo (año 2016). Los principales resultados obtenidos fueron los siguientes: los trabajadores del restaurante le conceden gran importancia a la comunicación como herramienta para el establecimiento de relaciones interpersonales y para lograr sus objetivos organizacionales; existe concisión, precisión, claridad, calidad en cuanto a la transmisión de información, la cual se da de manera unidireccional, y de manera descendente, es decir, de jefes a subordinados; los canales más utilizados resultaron ser las reuniones, el teléfono y las entrevistas; otros muy importantes como el mural, el libro de quejas y sugerencias, los matutinos, entre otros, fueron declarados como medios no conocidos o no disponibles; no existen fuentes informales en el restaurante; los trabajadores plantean que a veces se le involucra en la toma de decisiones, sin embargo existe objetividad y rapidez en las respuestas a las inquietudes, lo que evidencia la existencia de un adecuado proceso de retroalimentación. Predomina la función de mantenimiento de la comunicación y una dirección descendente donde se transmiten en su mayoría mensajes de tipo tarea.

**Palabras clave:** Diagnóstico, Comunicación Organizacional, Organización de Trabajo por Cuenta Propia

<sup>1</sup> Alumna de la Maestría de Gestión Turística de la Universidad de la Habana, Cuba. Universidad de la Habana.

<sup>2</sup> Dr. En Ciencias Económicas, Universidad de las Ciencias Informáticas, La Habana, Cuba.

## Introducción

A nivel internacional constituye una realidad el entorno altamente competitivo donde se inserta la gestión turística. Hoy en día el destino con todos sus ingredientes (la atención al cliente, la calidad del servicio, la oferta y demanda de productos, etc.) forma parte de un análisis de selección muy bien pensado por esa persona tan importante que es el turista.

Actualmente Cuba se reafirma como el principal destino turístico de países como Canadá, Alemania, Estados Unidos, Reino Unido, Francia, Italia, España, México, Venezuela, Argentina (Oficina Nacional de Estadísticas, 2016), entre otros, refiriendo sus visitantes que lo más atractivo del turismo cubano es su naturaleza, su cultura e identidad y su gente. Otro indicador de seleccionar a Cuba como destino turístico es el grado de seguridad ciudadana existente, y a esto se le añade lo planteado por el Secretario general de la Organización Mundial del Turismo (OMT), Taleb Rifai cuando dijo: "Cuba es un país bello y feliz" (Rifai, 2016).

Recientemente en la 36 Feria Internacional de Turismo, FITCuba 2016, el secretario general de la Organización Mundial del Turismo (OMT), Taleb Rifai también recordó que 1,2 mil millones de personas viajaron a Cuba en solo un año para hacer turismo y se espera que aumente esta cifra a 1,8 mil millones de visitante (Rifai, 2016).

En el marco de esta feria, el Ministro de Turismo de Cuba, Manuel Marrero explicó el significado que tiene el sector turístico en la economía nacional. Afirmó que esta industria ocupa el segundo lugar en los ingresos de divisas al país, y relató las potencialidades que se despliegan actualmente para incrementar el número de visitantes. Reafirmó que en el Séptimo Congreso del Partido, el sector del turismo quedó definido como un punto estratégico para el desarrollo económico y social hasta el 2030 (Marrero, 2016).

Para desarrollar eficientemente este punto estratégico (el sector del turismo), el Ministro del turismo de Cuba declaró que la principal prioridad para lograrlo, es poner la mirada en la calidad integral en todos los servicios. Para ello, planteó: "se trabaja en políticas dirigidas a elevar nuestros estándares y solucionar los problemas que nos afectan hasta consolidar una diferenciación del producto turístico cubano" (Marrero, 2016).

A partir de lo anterior se puede decir que el reto ya está planteado. Pero para lograrlo hay que comenzar por la base, "los recursos humanos". En la medida que se logre que el trabajador se motive e implique más con los objetivos de la organización, y éstos se alineen con sus objetivos personales, entonces aumentará la eficiencia, eficacia y calidad de las empresas cubanas y por consiguiente el desarrollo económico del país.

En correspondencia con lo planteado hasta aquí, surge como apoyo al turismo una novedosa forma de gestión económica en Cuba, el establecimiento del trabajo por cuenta propia<sup>3</sup> cuya misión es contribuir al perfeccionamiento del socialismo cubano. En Cuba ya existen 1700 restaurantes que cada día incursionan en novedosas experiencias culinarias, ofreciéndole al visitante lo auténtico de la cocina tradicional del país" (Marrero, 2016).

Las declaraciones oficiales como la de la Asociación Nacional de Economistas de Cuba y del Ministerio de Turismo, destacan como preocupación que el sector de trabajo por cuenta propia no cuenta con un fuerte desarrollo organizacional. Sus variables clave no han sido estudiadas con la intención y la profundidad que lo requieren, tal es el caso de la comunicación organizacional, categoría de suma importancia en este ámbito de trabajo donde laboran personas con diversos niveles culturales. La idea es que cada uno de los trabajadores actúe de acuerdo a los códigos y valores de la organización, de manera que se cumplan las estrategias y misión trazadas.

Para lograr lo anterior, la organización debe contar con un sistema de comunicación que garantice el desarrollo del trabajo en equipos, el alcance de los objetivos comunes, la dirección por valores, el incremento de la motivación, la participación, la disciplina y exigencia; es por ello que resulta necesario que los establecimientos por cuenta propia cuenten con un adecuado desarrollo de este elemento dinamizador por excelencia que es la comunicación.

En la situación antes descrita está el restaurante seleccionado para la presente investigación, "La Cocina de Esteban", la cual es una instalación de apoyo al turismo cubano con la particularidad de que está asociada al trabajo por cuenta propia, tiene apenas un año y 9

---

<sup>3</sup> Actividad que se amplía con el Decreto- Ley 141 en 1993.

meses de haberse fundado. Estacionado en la céntrica esquina de L y 21, en una elegante casona colonial, a pocos pasos de la Heladería Coppelia y de los hoteles Capri, Nacional y Habana Libre. Cuenta con una pequeña barra de bar, llena de camisetas de jugadores de la liga española de fútbol y un amplio salón, con techos altos, mobiliario cómodo, mesas bien vestidas y separaciones adecuadas. Dispone de una terraza al aire libre, muy agradable y con unas estupendas vistas del barrio del Vedado. Entre las especialidades de la casa, la exquisita paella, el gazpacho o el pescado a la parrilla.

En entrevistas realizadas a la dirección de esta organización se identificó la importancia que todos sus integrantes le atribuyen a la comunicación. Sin embargo, se detectaron algunas limitaciones que pudieran estar obstaculizando el desempeño exitoso de este restaurante. Entre ellas se encuentran las siguientes:

No existe política o reglamentación que rija la comunicación en dicho restaurante; Existe falta de intencionalidad y reglamentación en los medios o canales de comunicación; no existe un canal o vía establecida para reconocer, felicitar o apoyar a un trabajador; no se le da capacitación a los trabajadores en temas relacionados con la comunicación; no cuentan con un sistema comunicacional establecido.

La presencia de estas carencias en el restaurante pone en riesgo el desarrollo exitoso del mismo, primero, la calidad del servicio tanto para el público externo como para el interno; segundo, las relaciones interpersonales, la cultura y la toma de decisiones que tienen como base de su desarrollo a la comunicación podrían verse afectadas. De manera general el desarrollo organizacional puede verse amenazado.

A partir de esta situación problemática planteada anteriormente surge la siguiente interrogante: ¿Cuál es el estado de la comunicación organizacional en el restaurante “La Cocina de Esteban”, ubicada en la esquina de L y 21 en el Vedado, La Habana? Según esto el **objetivo general**: Diagnosticar la comunicación organizacional en el restaurante “La

### **Importancia y novedad del tema**

El estudio que se presenta es de gran **conveniencia** en los momentos actuales, donde se reafirma el turismo como la segunda economía de Cuba, y donde se declara un crecimiento del 17 % a la economía del país, y en concepto de incremento de turistas a las Isla el 13% en este año 2016 (Marrero, 2016). Por tanto, gestionar adecuadamente todos los procesos que intervienen en este sector y en particular la comunicación organizacional en el sector no estatal fundamenta la **relevancia social** que tiene la investigación.

De acuerdo a lo anterior, el estudio tiene **implicación práctica** que se refleja directamente en el propio restaurante y sus trabajadores, y por consecuencia en las organizaciones no estales que apoyan al sector del turismo. Con los elementos del sistema de comunicación identificados, se tienen las condiciones para gestionar el personal capacitado que guie el establecimiento del manual de comunicación del restaurante “La Cocina de Esteban”, lo cual propiciará mejores relaciones interpersonales, trabajadores más motivados, clientes más satisfechos, mejora en la toma de decisiones e incremento en la calidad del servicio.

La investigación es de **utilidad metodológica** en el sentido de que por la amplitud del tema y la cantidad de variables e indicadores que intervienen, se abrirá la posibilidad de continuidad de estudio a otros investigadores hasta lograr resolver la problemática existente. Todas las investigaciones realizadas podrían servir de apoyo a la docencia. De manera general, el **tema objeto de estudio es novedoso** debido a que se contará por primera vez con una aproximación al estudio de la comunicación organizacional en una institución del sector no estatal en Cuba que apoya al turismo.

### **Comunicación: algunos elementos conceptuales**

A pesar de ser la comunicación un fenómeno histórico, sus principales conceptos varían de un autor a otro porque su estudio depende de cada contexto y en dependencia de la situación objetiva donde se enmarque. A los efectos de la presente investigación se aborda el término comunicación organizacional porque su enfoque está dirigido precisamente al análisis de la relación existente entre la comunicación entre las personas y su papel en el logro de los objetivos comunes en agrupaciones sociales.

A pesar de ser una disciplina joven, ya son abundantes las obras y autores que trabajan la comunicación organizacional debido a su contribución en el perfeccionamiento de las

organizaciones que se encuentran inmersas en este mundo cambiante y que requieren de adaptarse, emprenderse como innovadoras ante un entorno cada vez más competitivo.

En Cuba el estudio de la comunicación organizacional comienza en los años ochenta, pero no es hasta los noventa que se sistematiza con mayor intencionalidad, debido a la necesidad de ajustar su marco teórico a las características económicas, culturales y sociales del país, como un ejercicio práctico vinculado al proceso de perfeccionamiento empresarial que se comenzó a gestar en el país.

### **Principales conceptos y enfoques**

Diversos son los matices e interpretaciones que se derivan de la comunicación organizacional, pero casi todos los autores coinciden en poner la atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones. La investigación que aquí se presenta centra su atención en el diagnóstico como primer paso para lograr una mejora de las relaciones entre los miembros de una organización, y por consiguiente de éstos con su público externo. La meta bien definida, lograr un mejor funcionamiento de la institución.

Resulta oportuno destacar que también se asume un enfoque integrador respecto a la comunicación organizacional, es decir, su diagnóstico tomará en cuenta la relación entre los públicos de la organización objeto de estudio (interno y externo); su importancia en la gestión y administración; su rol en la creación y establecimiento de la cultura, en fin, será abordada desde su capacidad como potenciadora del desarrollo organizacional.

Entonces cabe preguntarse ¿desde qué perspectiva conceptual se diagnosticará la comunicación organizacional? A continuación, veamos algunos de los principales conceptos autores prestigiosos en el tema.

Redding y Sanborn (1964), define a la comunicación organizacional como el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización.

Katz y Kahm (1966), perciben a la comunicación organizacional como el flujo de información (el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido) dentro del marco de la organización.

Thayer (1968), define a la comunicación organizacional como “aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización.

Witkin y Stephens (1972), definen al sistema de comunicación organizacional como aquellas interdependencias e interacciones que se producen entre y dentro de los subsistemas, por medio de la comunicación, y que sirven a los propósitos de la organización.

Para Robbins (1997), la comunicación organizacional consiste en la transmisión y comprensión de significados.

Según Fernández Collado (1997) la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y de ésta con su medio.

A partir del análisis de los conceptos de comunicación organizacional antes enunciados se han detectado múltiples elementos que son útiles a los efectos de la presente investigación:

**Primero**, todos los autores coinciden que la comunicación es un proceso complejo, porque es influenciado e influencia al entorno donde ocurre. Lo que quiere decir, que la organización se asume como un sistema abierto donde sucede por naturaleza la comunicación entre sus miembros a lo interno y con lo externo a través del intercambio de un producto o servicio.

Segundo, coinciden además en que se transmite un mensaje, con sus flujos, siguiendo una dirección, utilizando un medio y con un propósito definido.

Tercero, por último, incluyen a las personas, sus actitudes, sentimientos, sus relaciones y habilidades.

En resumen, todos los autores de una manera u otra asumen un enfoque sistémico para abordar la comunicación organización, lo cual está muy a tono con la investigación que aquí se presenta.

## **El diagnóstico como herramienta para medir la comunicación organizacional**

La existencia en la literatura especializada de estudios sobre estrategias y diagnósticos de la comunicación organizacional es abundante. Hoy en día las organizaciones se preocupan por conocer y comprender cómo ocurren sus procesos internos y su impacto en su práctica social. Cada autor establece sus propias particularidades en cuanto a metodología de llevar a cabo este primer paso para la planificación de procesos comunicacionales; cada quien selecciona sus variables e indicadores a diagnosticar en dependencia de las necesidades organizacionales de cada organización, entidad o empresa.

Entonces, ¿qué lectura podemos derivar de este análisis? Si asumimos a la organización como un ente dinámico, cambiante y dependiente, no es preciso seguir una receta o una guía metodológica específica; sólo hay que concientizar que el diagnóstico es un trabajo continuo que requiere de corroboraciones y/o modificaciones para la obtención de resultados más confiables. Además, tener absoluta claridad de las variables e indicadores que se desean diagnosticar.

La presente investigación se enfoca en dos de las tres fases por las que debe transitar todo diagnóstico organizacional, o sea, el pre-diagnóstico y diagnóstico. El post-diagnóstico, se recomienda para otros estudios que por naturaleza deben continuarse en esta organización nueva que se emprende.

A manera de orientación de la investigación se enuncian las dos fases del diagnóstico a utilizar a continuación:

**Pre-diagnóstico:** Esta etapa comprende la lectura de la información de archivo de la organización, visitas y observaciones (participantes o no participantes) que se obtienen de las visitas a la entidad, entrevistas y comentarios con el equipo directivo e información de informantes clave de la organización, en el caso que nos ocupa, es información valiosa la que aportan los trabajadores.

**Diagnóstico:** Consiste en la puesta en acción y aplicación de instrumentos y técnicas de investigación, tanto cualitativas como cuantitativas, previamente seleccionadas según necesidades de la organización y corroboradas en la etapa del pre-diagnóstico. Este trabajo puede ser eventual o permanente, según presupuesto e interés de la organización en estudio. En esta fase se lleva a cabo la interpretación y análisis de resultados.

A través del diagnóstico de la Comunicación Organizacional se deben de identificar los elementos que podrían considerarse en un sistema de comunicación. Cada sistema de comunicación es único y particular a cada entidad, por eso, las variables que se diagnostican son las siguientes:

- Importancia, funciones y objetivos de la comunicación
- Flujos de la comunicación y su comportamiento
- Mensajes
- Los canales
- Retroalimentación

Una vez diagnosticadas estas variables, el resultado final será la proyección de alternativas y acciones que permitan modificar la realidad comunicativa en un sentido deseado, la toma de decisiones a partir del conocimiento que se tenga de cómo influyen las mismas en el comportamiento de los trabajadores y en el de los clientes.

### **Tipo de estudio y diseño**

La investigación que se presenta se caracteriza por ser descriptiva, es decir, se describe cómo ocurre la comunicación organizacional y se derivan un conjunto de acciones encaminadas a su desarrollo exitoso de la misma en el ámbito organizacional. La investigación se apoya además en un paradigma cuantitativo. Según la dimensión temporal el tipo de diseño es transversal, los datos se recolectaron en un solo momento, en único período de tiempo (año 2016). De acuerdo con el grado de control y la existencia de manipulación, el diseño es no experimental debido a que no se manipulan variables.

### **Población y muestra**

En la presente investigación, los sujetos se establecen como unidad de análisis; la población

está representada por todos los trabajadores que laboran en restaurantes pertenecientes al sector no estatal y que apoyan al turismo en Cuba. Se escogió una muestra intencionada de 17 trabajadores (ver anexo # 1, perfil de los trabajadores) que conforman la totalidad que son plantillas en el restaurante “La Cocina de Esteban” ubicada en la esquina de l y 21 en el vedado, La Habana”.

## Métodos

Los métodos empleados para darle cumplimiento a los objetivos propuestos en la investigación fueron los siguientes:

El análisis y la síntesis oportuno en la sistematización de los sustentos teóricos que sirven de base a la investigación, así como a la interpretación conceptual de los datos empíricos; el análisis documental para la identificación de información relacionada con la misión, visión, y la cultura organizacional del restaurante; la encuesta para diagnosticar en estado actual y derivar el estado deseado a partir de la propuesta de acciones; y la entrevista que posibilitó la identificación de problemáticas existentes y el conocimiento de la situación actual del objeto de estudio.

## Variables

Tabla # 1. Operacionalización de variables e indicadores

Categoría	
Comunicación Organizacional: proceso de influencia en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos, todo ello con el fin de que la organización cumpla con sus objetivos	
Importancia,	Grado de dominio de la importancia que se le confiere a la comunicación organizacional.
Funciones y objetivos	Conocimiento de las funciones y objetivos que debe desempeñar la comunicación en una organización.
Flujos de información	Movimiento de los mensajes enviados y recibidos (vertical-horizontal-transversal).
Comportamiento de los flujos (objetivos, frecuencias y disfuncionalidades en alguna de ellas)	Comportamiento de los flujos de información.
Mensajes	Intencionalidad en el diseño, envío y recepción del mensaje (tareas-mantenimiento-humanos). Calidad del mensaje. Concisión (estilo simple y directo, no omite detalles). Precisión (lo que se quiere decir). Claridad. Oportunidad. Cantidad de información. Frecuencia (periodicidad de la información).
Canales	Identificación del tipo de canal empleado (formal o informal). Método de difusión que se emplea para enviar y recibir el mensaje (mediatizados o directos). Atendiendo a la utilidad.
Retroalimentación	Frecuencia de canales de retroalimentación. Identificación de los espacios y participación. Efectividad en la comunicación de retorno. Rumor en la organización y causas.

Fuente: elaboración propia

## Instrumentos

Se elaboraron y aplicaron los siguientes instrumentos para la recolección de datos empíricos.

### **Entrevista a directivos**

Con el propósito de conocer el funcionamiento del restaurante y las principales problemáticas existente entorno a la comunicación organizacional.

### **Encuesta**

Con su técnica del cuestionario, con el objetivo de conocer el estado actual de los elementos estructurales y funcionales de la comunicación organizacional y derivar acciones para su futuro desarrollo. Cuenta con 21 ítems (ver anexo # 3).

### **Cuestionario**

Aplicado en la tesis sobre Evaluación de la cultura organizacional en el restaurante “La cocina de Esteban” ubicada en la esquina de l y 21 en el vedado, La Habana, donde se evalúa la percepción que tienen los trabajadores del restaurante de la comunicación en su generalidad. Este instrumento consta de 27 ítems, 7 de ellos dedicados a la comunicación organizacional como base del establecimiento de la cultura organizacional.

### **Procesamiento estadístico**

El procesamiento estadístico se realizó de la manera siguiente:

Los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta se analizaron según su frecuencia y por ciento utilizando el paquete estadístico Excel 2007.

Se realizaron gráficos de barra con los porcentos de todos los datos.

Se realizaron tablas en el procesar de texto Word 2007.

### **Procedimientos**

La investigación que se presenta es parte del ejercicio de culminación de estudios de la maestría en gestión turística perteneciente a la Facultad de Turismo de la Universidad de la Habana. Fue motivación a la hora de seleccionar temática la necesidad que tienen hoy en día las instalaciones turísticas que apoyan el turismo en Cuba, de contar con estudios sobre desarrollo organizacional que permitan una mejor gestión de sus procesos. Se escoge en este la comunicación como categoría básica o fundamental para el desarrollo exitoso del restaurante “La cocina de Esteban ubicada en la esquina de l y 21 en el vedado, La Habana”.

### **Para llevar a cabo esta investigación se siguieron los pasos siguientes:**

Se les presentó la temática a los directivos del restaurante y la importancia de desarrollar un estudio en su institución.

Se emitió el autorizo por parte de la dirección del restaurante de proceder a su desarrollo y se viabilizó de inmediato la revisión de la documentación existente en la organización objeto de análisis.

Seguidamente se diseñaron y aplicaron los instrumentos de recogida de datos empíricos, para ello se elaboró una guía de entrevista y un cuestionario diagnóstico.

Luego se procedió tabular todos los datos obtenidos y derivar acciones o propuestas de mejoras.

Por último, se realizó una invitación oficial a la dirección del restaurante y sus trabajadores a participar en la defensa de este trabajo, con el propósito de darles a conocer los resultados obtenidos.

### **Análisis de los resultados sobre el Diagnóstico de la Comunicación Organizacional en el restaurante “La Cocina de Esteban”**

Esta sesión tiene como objetivos, caracterizar el estado actual de la comunicación organizacional a partir del análisis del comportamiento de sus elementos estructurales y funcionales, identificar acciones encaminadas a que contribuyan al cambio y establecer los elementos que pueden fundamentar un sistema de comunicación organizacional en el restaurante “La Cocina de Esteban”.

### **Caracterización del restaurante “La Cocina de Esteban”**

Instalación con un año y 11 meses de fundada. Este restaurante está ubicado en la céntrica

esquina de L y 21, en una elegante casona colonial, a pocos pasos de la heladería Coppelia y de los hoteles Capri, Nacional y Habana Libre. Constituye una instalación de apoyo al turismo cubano e internacional<sup>4</sup>.

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

El restaurante “La Cocina de Esteban” cuenta con 17 trabajadores, el 35 % trabaja en la cocina y un 24 % se dedica a la atención de los clientes trabajando como meseras. El 12 % es un personal directivo y el 88 % es operativo dedicado a las funciones de atención directa al cliente. De ellos 9 son hombres, lo que representa un 53 % del total de los trabajadores y 8 mujeres, siendo el 47 % de estos. Para consultar otras cifras absolutas relacionadas con la ocupación y el número de trabajadores (ver anexo # 1).

## 2.1. Misión y visión

### Misión

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

### Visión

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

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

### Organigrama

Gráfico # 1. Organigrama del restaurante “La Cocina de Esteban”



Como su nombre lo sugiere, el organigrama comunica la estructura interna del centro de trabajo, los roles que desempeña sus miembros, y es la manera en que se establecen las relaciones de interdependencia y se comunican los objetivos.

Este organigrama perteneciente al restaurante “La cocina de Esteban” muestra una estructura organizativa bastante estática, es decir, se interpreta que existe una comunicación unidireccional y descendente, lo cual es un riesgo en el sentido de que puede verse afectada la comunicación y la toma de decisiones entre la dirección y los trabajadores del restaurante.

<sup>4</sup> Dato obtenido en entrevista al gerente general



## Perfil de sus trabajadores

Tabla # 2. Perfil de los trabajadores del restaurante “La Cocina de Esteban”

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

Fuente: elaboración propia sobre datos obtenidos de la revisión de la documentación del restaurante

## Resultados obtenidos en la encuesta sobre comunicación organizacional

A continuación, se describe el estado de la comunicación organizacional existente en el restaurante “La Cocina de Esteban”. Estos resultados se realizan por variables e indicadores

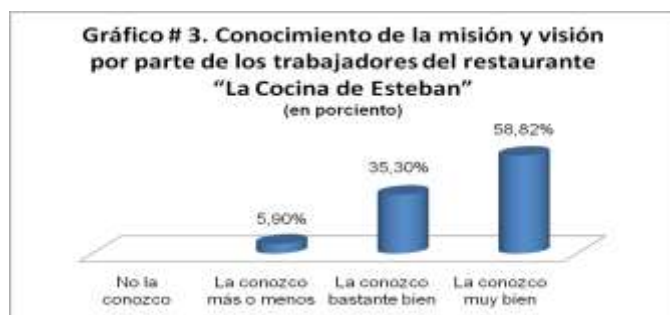
### Importancia que los trabajadores le atribuyen a la comunicación organizacional en su centro laboral



Fuente: elaboración propia

Como se muestra en el gráfico anterior, la mayoría de los trabajadores (82,40%) consideran que la comunicación organizacional es muy importante para llevar a cabo todos los procesos que se desarrollan en el centro laboral, a su vez el 16,60% la considera importante; por tanto, la totalidad de los trabajadores valoran la importancia que impregna la comunicación a su centro de trabajo como motor impulsor de las relaciones interpersonales y para el logro de los objetivos organizacionales.

### Funciones y objetivos de la comunicación en el restaurante



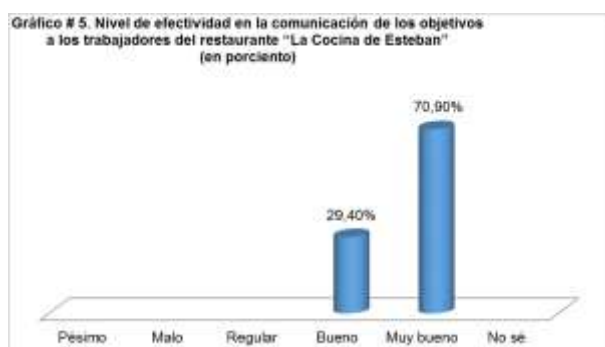
Fuente: elaboración propia

Sobre el conocimiento de la misión y visión, se evidencia en el gráfico # 3 que más de la mitad de los trabajadores (el 94,12%) del restaurante la conocen y dominan su importancia; sólo un 5,90%, que representa un trabajador, declara que la conoce más o menos. Por lo que la intensidad de trabajo estaría dirigida hacia este último resultado.



Fuente: elaboración propia

Como se muestra en el gráfico # 4, la totalidad de los trabajadores del restaurante valoran de muy bueno (64,70%) y bueno (35,30%) la descripción y orientación de los objetivos de trabajo. Aspecto esencial para guiar el comportamiento en el área de trabajo.



Fuente: elaboración propia

El gráfico # 5 permite visualizar que el 70,90% de los trabajadores considera efectiva la manera en que se comunican los objetivos, y el 29,40% valora esta comunicación como buena, por lo que todos los trabajadores conocen los objetivos de trabajo establecidos.



Fuente: elaboración propia

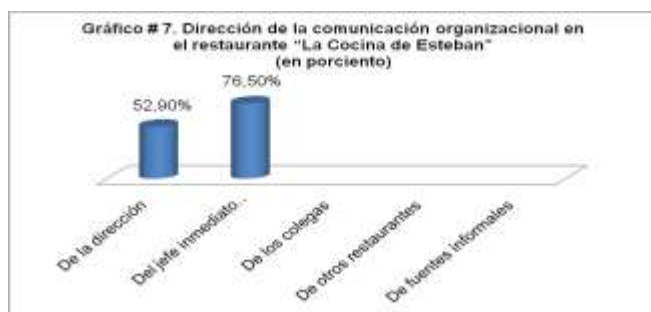
Según el gráfico # 6 la mayor parte de la información que se transmite está relacionada con las tareas y labores que se realizan en primer lugar, representada por el 52,90% de los votos; en segundo lugar se comunican las reglas y normativas, el 47% de los trabajadores lo manifestó; los estímulos representados por el 17,70% se encuentran equilibrados en parte, esto quiere

decir, que algunos trabajadores perciben que siempre se comunican los estímulos y otros perciben que sólo a veces. Y por último, en el área de los reconocimientos, aunque el 41,29% de los trabajadores manifiesten que se comunican los reconocimientos, existe un 11,80% que opina que casi nunca esto se transmite.

De manera general se puede plantear que en el restaurante “La Cocina de Esteban” la comunicación desempeña una función de producción, es decir, la información que se transmite en su mayoría está relacionada con orientar las actividades concretas para la realización del trabajo, la comunicación de los objetivos y sus normativas para lograrlos, en fin, la comunicación que predomina en el restaurante está enfocada hacia el logro de la eficiencia, racionalidad y programación cuidadosa de bienes y servicios.

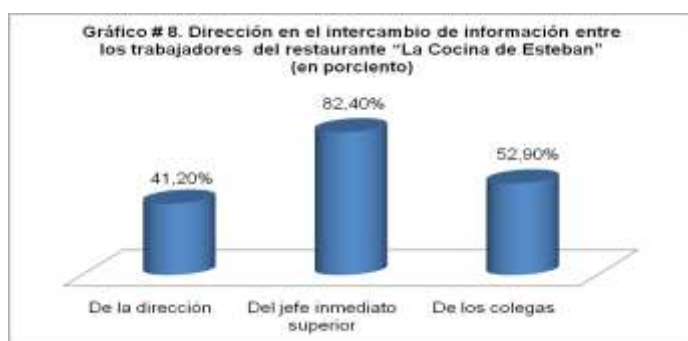
El resultado que se muestra permite deducir que es necesario prestarle atención a la función de mantenimiento que debe desempeñar la comunicación, en el sentido de que el indicador reconocimiento no obtuvo un voto favorable por la totalidad de los trabajadores, lo cual puede traer consigo que estos trabajadores no se sientan compensados, ni motivados, por tanto, se corre el riesgo de que algún personal no se comprometa, lo que puede incidir en el logro de los objetivos organizacionales.

### Dirección de la comunicación y comportamiento de los flujos de información



Fuente: elaboración propia

Como se observa en el gráfico # 7, en el restaurante predomina una comunicación descendente, es decir, la mayor parte de la información se transmite como por ejemplo, asignar tareas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones, informar sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentar al subordinado respecto a su desempeño, fluye desde el nivel más alto en el restaurante. Dato que se representa por el 76,50% de los trabajadores que opinan que la mayor parte de la información las transmite el jefe inmediato superior. Esta información se corrobora con lo analizado de la lectura al organigrama del centro.



Fuente: elaboración propia.

Este gráfico # 8 también corrobora el resultado analizado en el gráfico anterior, es decir, el predominio de una comunicación descendente, y dice también que la mayor parte de la información (opinión del 82,40% de los trabajadores) se intercambia con el jefe inmediato superior, lo que nos dice que el líder al que siguen es a esta persona que desempeña este rol.



Fuente: elaboración propia

Ya conocida la dirección de la comunicación existente en el restaurante, analicemos a continuación cómo es el comportamiento de este flujo. El gráfico # 9 muestra varios resultados, ellos son los siguientes:

Primero, los trabajadores del restaurante (el 64,70%) valoran de muy útil la información transmitida por su jefe inmediato, es decir, consideran que esta persona les proporciona información completa, puntual y suficiente que les permite cumplir con sus responsabilidades eficazmente.

Segundo, clasifican de útil la comunicación que se establece entre el director y los trabajadores, y entre los colegas de trabajo, otorgándole la misma puntuación a ambas relaciones, el 41,20% de votos.

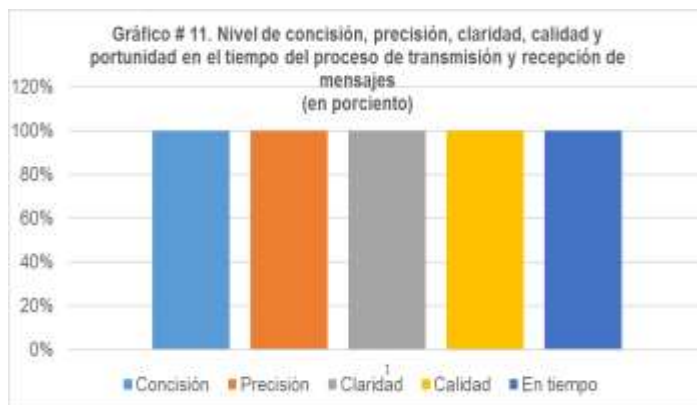
Tercero, consideran poco útil la información que proviene de otras fuentes o fuentes informales, lo que muestra la capacidad de selección de la información de los trabajadores del restaurante. Y, otros trabajadores perciben a estas fuentes no formales como un medio no disponible para la transmisión de información, lo que a juicio de la autora constituye una desventaja en el sentido de que es importante conocer la información que proviene de estas fuentes, por ejemplo, los chismes, los rumores, con el fin de combatir los virus de actitud que pueden emerger en el entorno laboral.

### Características del proceso de transmisión y recepción de mensajes



Fuente: elaboración propia.

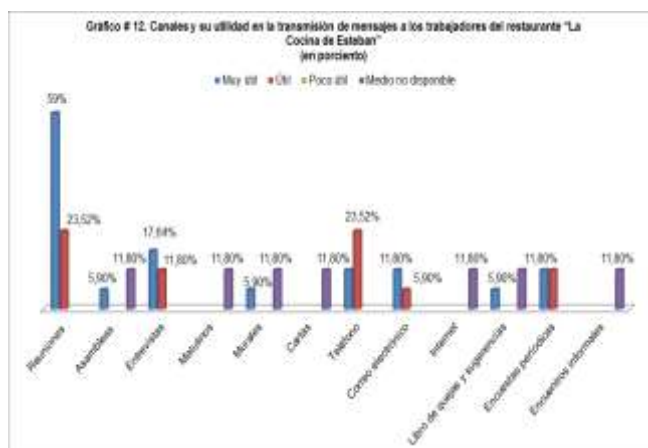
Seguidamente se analizan las características del proceso de transmisión y recepción de mensajes, veamos, qué resultados nos muestra el gráfico #10. El 82,40% de los trabajadores del restaurante consideran que la información se transmite periódicamente, es decir, constantemente están recibiendo información.



Fuente: elaboración propia.

Para el 100% de los trabajadores la información tiene un carácter conciso, lo que muestra la síntesis y brevedad de los mensajes para que llegue lo que se desea transmitir. La totalidad de los trabajadores opina que la información es precisa, o sea, se transmite lo que hace falta y con la intención que se desea lograr. Todos también perciben claridad en la información que se les brinda y que esto ocurre en tiempo, lo cual es muy saludable para el logro de los objetivos del restaurante. Por último, el 100% de los trabajadores valora como suficiente y con calidad la información que reciben. Esto se corrobora con la declaración que realizaron del nivel de concisión, precisión, claridad y transmisión en tiempo de la información que se requiere para el cumplimiento de las tareas.

### Tipos y utilidad de los canales empleados



Fuente: elaboración propia.

Con respecto al canal, medio utilizado para transmitir la información, es posible decir que en el restaurante "La Cocina de Esteban" predominan los siguientes por orden jerárquico y respecto al nivel de utilización: las reuniones (59%), el teléfono (23,52%) y las entrevistas (17,64%).

Constituyen medios no disponibles o que al menos un trabajador no los conoce, los siguientes: las asambleas, los matutinos, los murales, las cartas, el internet, el libro de quejas y sugerencias, y los encuentros informales. Esto constituye una desvenja en el sentido de que por ejemplo, los matutinos contribuyen a proporcionar información valiosa donde se va estableciendo una cultura, donde se va haciendo una rutina de transmisión de valores; por otro lado contar con un mural, permite reflejar la misión y visión del centro, situar los objetivos, colocar felicitaciones y reconocimientos así como los principales resultados en cuanto a producción; y el libro de quejas y sugerencias, permite conocer las opiniones de los clientes respecto a la calidad del servicio, lo cual constituye la razón de ser del restaurante.

Esta situación refleja que la comunicación externa no se desarrolla de manera efectiva ni intencionada, lo cual repercute en la retroalimentación que debe existir entre el público interno con el externo con vista a mejorar o mantener las relaciones interpersonales y la buena imagen de la institución.

Con el análisis de este gráfico (# 12) hemos concluido la interpretación de los resultados de los elementos estructurales de la comunicación organizacional. Seguidamente, analizaremos qué se obtuvo de los elementos funcionales.

### Características de la retroalimentación. Su impacto en la efectividad de la comunicación



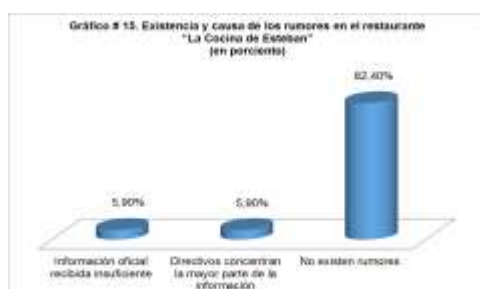
Fuente: elaboración propia.

El 64,70% de los trabajadores del restaurante valoran de muy buena la comunicación existente entre los colegas, el 58,80% opina que es muy positiva la colaboración en el trabajo y la solidaridad, y el 47% plantea que la comunicación con la dirección y el jefe inmediato superior también es muy buena. Sólo un 5,90% opina que la relación entre los colegas es mala y que la solidaridad es pésima, situación a la que hay que prestarle atención aunque este porcentaje esté representado por un solo trabajador.



Fuente: elaboración propia.

Los resultados muestran que siempre participan en la toma de decisiones la alta dirección y el sindicato (29,40%), argumentando la decisión con informaciones al efecto, es decir, se plantean las causas y el impacto de las decisiones tomadas; el 23,52% de los trabajadores opina que a veces es que se facilita la toma de decisiones de los trabajadores, aspecto que podría generar desmotivación en ellos debido a que no se toman en cuenta sus criterios.



Fuente: elaboración propia.

Respecto a la existencia de rumores, red informal dentro de la organización, el 82,40% de los trabajadores opinan que no existe el rumor, esto corrobora la información obtenida en los gráficos 9, 10 y 11, donde los trabajadores declaran que las fuentes informales constituyen un medio no disponible en la transmisión de información; y por consiguiente, al caracterizar a la información con un alto nivel de periodicidad, de concisión, precisión, claridad, calidad, constituyen indicadores favorables para decir que no existen causas objetivas para que se de el rumor, porque éste surge cuando la información es poco precisa, insuficiente y sin claridad.



Fuente: elaboración propia.

La condición necesaria y suficiente para que la comunicación se efectiva es que tanto el transmisor como el receptor entiendan el mensaje de la misma manera, por tanto, la retroalimentación es vital para lograr este propósito. En el gráfico # 16 se muestra que siempre o casi siempre se le da respuesta a las inquietudes de los trabajadores, destacándose la objetividad en las respuestas, indicador representado por el más del 76,50% de los trabajadores; la utilidad y rapidez estuvieron representadas por más del 58,80% y el 47% respectivamente.

En resumen el proceso de retroalimentación se caracteriza por ser objetivo, útil y se desarrolla con rapidez en el restaurante "La Cocina de Esteban".



Fuente: elaboración propia.

Como resumen del estado de la comunicación organizacional existente en el restaurante, se les pidió a los trabajadores que imitaran su criterio respecto a la mejoría que percibían de la comunicación en su centro laboral durante los últimos 5 meses, como se muestra en el gráfico # 17 el 76,50% de los trabajadores opina que la comunicación ha mejorado bastante sólo un 23,50% percibe algo de mejoría; este resultado evidencia que existía problemas que se ha ido avanzando, y que se puede seguir mejorando.

Por tanto, resulta importante identificar un conjunto de acciones que permitan la toma de decisiones oportunas, sobre la base del estado actual de la comunicación organizacional existente en el restaurante "La Cocina de Esteban" y que fue diagnosticada en la presente investigación.

### Resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre evaluación de la cultura organizacional

Tabla # 3. Resultados del indicador Comunicación en la aplicación del cuestionario sobre evaluación de la cultura organizacional en el restaurante "La Cocina de Esteban"

Indicador	Ítem	Completa mente (5)	Aceptable mente (4)	Regular (3)	Poco (2)	Nada (1)	Σ	N	Promedio
Comunicación	15	10	7	0	0	0	78	17	4,6
		50	28	0	0	0			
	16	14	3	0	0	0	82	17	4,82
		70	12	0	0	0			
Comunicación	17	12	4	1	0	0	79	17	4,64
		60	16	3	0	0			
	18	15	2	0	0	0	83	17	4,9
		75	8	0	0	0			



	19	15	1	1	0	0			
		75	4	3	0	0	82	17	4,82
	20	12	5	0	0	0			
		60	20	0	0	0	80	17	4,7
<b>Sumatoria del indicador comunicación</b>									<b>28,48</b>
Punteo máximo									30
Peso asignado al indicador									20%
% de evaluación del indicador									19

Fuente: Ding Xian-Terence (2016)

La comunicación como base del establecimiento de la cultura organizacional, fue uno de los indicadores que se midió con el propósito de evaluar la cultura organizacional del restaurante “La Cocina de Esteban”. Éste indicador obtuvo un promedio de 28,40 respecto a 30 que era el punto máximo, mostrándose así la existencia de canales de comunicación bien establecidos en el restaurante para la transmisión de mensajes; la comunicación es de tipo unidireccional, aunque se escuchan las ideas y opiniones de los trabajadores y jefes, evidenciándose de esta manera que existe claridad y conocimiento de los objetivos organizacionales. Por estos resultados y el valor alcanzado de 19% respecto al resto de los indicadores evaluados (identidad, valores, normas y trabajo en equipo) la comunicación se establece como un indicador que refleja la existencia de una cultura organizacional fuerte en la organización objeto de estudio (ver anexo # 2).

### Propuesta de acciones para la toma de decisiones

A partir de los problemas identificados en el diagnóstico del estado actual de la comunicación organizacional existente en el restaurante “La Cocina de Esteban”, se propone el siguiente plan de acción que podría ser considerado por la dirección de dicha institución para con sus trabajadores y con vista a lograr sus propósitos organizacionales.

**Trabajar de manera intencionada con la función de mantenimiento** de la comunicación, es decir, diseñar o concebir espacios de socialización entre los trabajadores a lo interno y con los clientes hacia lo externo, con el propósito de potenciar valores como la amistad y la solidaridad. También que en estos espacios de intercambio se aproveche para motivar a los trabajadores mediante la entrega de estímulos y reconocimientos, o través del reconocimiento de trabajadores competentes y valiosos, de la creación individual y colectiva, aspectos muy importantes para lograr elevar el nivel de compromiso con el centro de trabajo y por consiguiente el logro de los objetivos organizacionales.

Para que esta función de mantenimiento sea efectiva dentro y fuera de la organización, se recomienda lo siguiente:

El restaurante “La Cocina de Esteban” como organización debe estar abierta a la comunicación con el exterior, y utilizar no solamente los canales más usados para transmitir información identificados (las reuniones, el teléfono y las entrevistas) sino emplear otros tan importantes como el mural, los matutinos, el libro de quejas y sugerencias que posibiliten una comunicación más abierta tanto con el público interno como externo. Además de que estos últimos medios permiten fortalecer la cultura organizacional del centro.

### Desarrollar acciones de capacitación

Como existe en el restaurante una comunicación descendente, es decir, de la dirección a los trabajadores, pero a pesar de esto se percibe claridad, precisión, concisión y calidad en la información que se transmite, y un adecuado proceso de retroalimentación, donde las respuestas a las inquietudes se caracterizan por ser objetiva y con rapidez. Se propone a la dirección del restaurante que apliquen y se dé a conocer al resto de los trabajadores, las etapas en la transmisión y recepción de mensajes, así como las diferentes formas de



retroalimentación, de manera que se mantenga fortalecida esta percepción de efectividad en el proceso de transmisión, recepción y retroalimentación de información, por parte de los trabajadores.

Estas etapas son las siguientes:

#### Para la transmisión de mensajes

**Genere empatía:** haga que el receptor se sienta cómodo trate de ponerse en su lugar, en cómo interpretará el mensaje.

**Defina el objetivo de la comunicación:** las metas comunes en las empresas son influir, informar y expresar emociones. Si el objetivo es influir, conviene que el receptor conozca el resultado final del mensaje antes de comunicarle los pormenores.

**Transmitir el mensaje:** si desea influir, informe a la persona lo que desea que haga, dele instrucciones, asegure plazos para la terminación de la tarea. Si la meta es informar, comuníquelo el mensaje. Si el objetivo es expresar emociones, hágalo.

**Verificar que el receptor ha entendido:** plantee preguntas directas o recurra a la paráfrasis.

**Logre que el receptor se comprometa y dele seguimiento:** cuando la meta es influir, conviene formalizar el compromiso con la acción a seguir.

#### Para la recepción de mensajes

Escuchar, analizar y asegurarse de haber entendido. Para lograr una buena recepción se sugiere prestar atención, evitar las distracciones, conectarse con el interlocutor, no precipitarse a sacar conclusiones ni interrumpir, observar los mensajes no verbales, hacer preguntas, tomar notas y transmitir el sentido.

#### Para la retroalimentación

Se sugiere utilizar la evaluación 360° o el Coaching.

**La de 360°** consiste en la recepción de evaluaciones de desempeño por parte de mucha gente y se caracteriza por ser:

- Un recurso muy común para mejorar el desempeño.
- Pueden participar además de la persona que está siendo evaluada: el jefe, los subordinados, los compañeros de trabajo y en algunas ocasiones, los clientes o proveedores.
- La evaluación es más objetiva al provenir de diversas fuentes.
- Los resultados de esta evaluación ayudan a la persona a idear un plan de acción para mejorar su desempeño.

**El Coaching**, a juicio de la autora, la más recomendada

- Se basa en la retroalimentación y comunicación.
- Está diseñado para maximizar las fortalezas del trabajador y reducir al mínimo sus puntos débiles.
- Ayuda a que los líderes se concentren en los objetivos, desarrollen su capacidad de comprensión y su sentido común.

Una de sus metas es mejorar la vida de los trabajadores y de la organización.

Da un fuerte impulso al desempeño, es una herramienta de desarrollo y parte importante de todo líder.

**Se debe trabajar con vista a la implantación del sistema de Comunicación Organizacional del restaurante**, debido a que actualmente no cuenta con este sistema establecido. Como esto implica un cambio en la manera de pensar y actuar de los trabajadores, el mismo deberá gestionarse desde la propia comunicación. Y surge aquí la interrogante siguiente ¿por qué es importante gestionar el cambio desde la comunicación?

Porque la comunicación permite mantener un flujo de información constante entre todos los miembros de la organización, y mantener alineados los intereses de todos los involucrados. También en el cambio intervienen factores clave que se fundamentan en la comunicación, ellos

son: la interacción de grupo, la participación de implicados y la libre expresión de opiniones. En resumen, el cambio puede generar, en algunos casos, sentimientos negativos en las personas, algunas reacciones comunes serán el desacuerdo, la incertidumbre y la pérdida de identidad; aquí la comunicación juega un papel importante al mitigar los efectos negativos que dichas reacciones traen consigo. Todo esto repercute directamente en la calidad de la producción y los servicios que brinda la organización.

Conocida la importancia que se le atribuye a la comunicación como gestora del cambio, resulta conveniente exponer las **premisas que se podrían asumir para el sistema de gestión de la comunicación en la organización**, ella son las siguientes:

- Que la comunicación es una herramienta de gestión empresarial de valor estratégico.
- Que una efectiva participación de los trabajadores en la dirección de la organización no es viable sin un adecuado y eficiente sistema de gestión de la comunicación.
- Que las relaciones entre los trabajadores del centro y de estos con su dirección, constituyen un fenómeno comunicacional mediante el cual se emiten y se obtienen ideas y se transmiten modelos de conducta, fundamento de la cultura de la organización.
- Que una buena comunicación permite conocer las necesidades de los trabajadores de la empresa; construir, transmitir y preservar una clara visión compartida sobre los valores, la misión y los objetivos de la empresa.
- Que el más efectivo canal de comunicación de la empresa con sus clientes, proveedores y la sociedad en general, es la profesionalidad y ética en el actuar de sus directivos y trabajadores.
- Que la función de comunicación es planificada y los gastos que ella implica, presupuestados.

#### **¿Qué deberá considerar la dirección del restaurante para implantar su propio Sistema de Comunicación Organizacional?**

Seguidamente se recomienda qué **condiciones y aspectos esenciales** la dirección del restaurante deberá considerar **para implantar su propio Sistema de Comunicación Organizacional**.

**Primero**, el restaurante deberá contar con la definición de sus valores organizacionales, elementos que puede extraer de los resultados de la tesis sobre evaluación de la cultura organizacional y también de los valores implícitos con los que se identifica el centro descritos en la misión y visión del restaurante.

**Segundo**, se debe concebir la formulación de una estrategia integral, debido a que cada trabajador tiene su propia visión y percepción de los problemas, objetivos y metas; este aspecto es importante tenerlo presente en el diseño del sistema de comunicación a implantar, pues obviarlos, provoca con frecuencia, malos entendidos, errores de interpretación, conversaciones conflictivas, con la consecuente pérdida de energía, tiempo y eficiencia.

**En correspondencia con lo anterior, se recomienda como pasos para implantar el sistema de comunicación organizacional en el restaurante “La Cocina de Esteban” los siguientes:**

- Escoger **asesoría competente** que profesionalmente domine el tema de la comunicación.
- Seleccionar al **personal a preparar en las técnicas de comunicación organizacional**.
- Efectuar un diagnóstico que permita conocer el grado de desarrollo y características de la comunicación del centro, así como las características de sus trabajadores, el grado de motivación que existe, la participación en la solución de los problemas, etc.
- Diseñar el sistema de comunicación organizacional a implantar, expresados en el **Manual de Gestión de Comunicación y el Manual de Identidad Corporativa**.
- Evaluar de manera periódica los resultados positivos y negativos del proceso de comunicación.
- Diseñar las acciones a tomar para rectificar las desviaciones e insuficiencias encontradas.

## **Conclusiones generales**

El objetivo de la presente investigación consistió en diagnosticar la comunicación organizacional en el restaurante "La Cocina de Esteban" a partir del análisis de sus elementos estructurales y funcionales.

Para lograr este propósito se realizó un análisis sistémico y asumiendo un enfoque integrador de los elementos estructurales y funcionales de la comunicación organizacional, debido al nivel de interrelación e interdependencia que existen entre ellos.

La totalidad de los trabajadores del restaurante le otorgan un alto nivel de importancia a la comunicación, percibiendo esta como la base del establecimiento de buenas relaciones interpersonales y para el logro de los objetivos del centro. Este reconocimiento constituye una fortaleza en el sentido de que ante cualquier cambio respecto al tema de la comunicación podrá ser asumido con el total convencimiento de su necesidad.

Existe un predominio en el restaurante de la transmisión de mensajes de tipo tarea y la comunicación desempeña la función de producción, es decir, lo que más se comunica en el restaurante son las tareas y labores a realizar, así como las reglas y normativas de trabajo, aspectos que se relacionan con la valoración positiva que realizan los trabajadores sobre la existencia de una muy buena descripción y orientación de los objetivos de trabajo, como guía del comportamiento en cada área de trabajo.

La comunicación de los estímulos y reconocimientos no fue valorada de manera positiva por la totalidad de los trabajadores, algunos perciben que a veces o casi nunca se estimula o reconoce los logros individuales, esto puede traer consigo que estos trabajadores no se sientan compensados, ni motivados, por tanto, se corre el riesgo de que algún personal no se comprometa con la tarea, lo que puede incidir en el logro de los objetivos organizacionales.

Por lo descrito anteriormente, es que resulta necesario prestarle atención a la función de mantenimiento que debe desempeñar la comunicación, o sea, se debe concebir la creación de espacios de socialización que permita un contacto más directo con el ambiente físico y el humano, generando esto mejores relaciones interpersonales e identificación con la organización. Se deben desarrollar acciones que posibiliten compensar y motivar a los trabajadores mediante el reconocimiento de la creación individual y colectiva, de modo que se logre un total compromiso con los objetivos y las metas institucionales.

Predomina en el restaurante una comunicación descendente, donde la asignación de tareas, y la retroalimentación a los trabajadores respecto a su desempeño, fluye desde el nivel más alto, destacándose la opinión de que la mayor parte de la información la transmite el jefe inmediato superior. Relacionado con esto, los trabajadores perciben en su totalidad que los mensajes que se transmiten en esta relación unidireccional se caracterizan por ser concisos, precisos, que se generan en tiempo, con claridad y calidad.

En el restaurante se encuentran bien establecidas las reuniones, el teléfono y las entrevistas, como los canales más utilizados para transmitir la mayor parte de la información. Constituye una debilidad para esta institución de apoyo al turismo y cuya principal razón de ser es el cliente, no disponer de medios tan importantes como los matutinos, el mural, elementos esenciales en el establecimiento de la cultura organizacional, a través de los cuales se transmiten y fortalecen los valores, los ritos, las tradiciones.

En este sentido, otra debilidad que es percibida también por los trabajadores, es el no disponer de otros medios tan elementales para el buen funcionamiento de las actividades del restaurante como el libro de quejas y sugerencias, las cartas, el internet y los encuentros informales, canales importantes para desarrollar la comunicación externa, principalmente el proceso de retroalimentación que debe existir entre los trabajadores del restaurante y el cliente con el propósito de evaluar su nivel de satisfacción con el servicio que se le está brindando.

La mayoría de los trabajadores del restaurante valoran de muy buena la comunicación existente entre los colegas, con la dirección y sobre todo con el jefe inmediato superior. Existe una opinión muy positiva sobre la colaboración en el trabajo y la solidaridad. Aunque para la toma de decisiones no siempre la opinión de los trabajadores cuenta, esta situación podría generar desmotivación en los trabajadores al percibir que su criterio no es considerado.

Los trabajadores del restaurante consideran que no existen fuentes informales disponibles, declaran que el rumor no existe, aspecto que se corrobora la opinión de que la información que

se transmite es suficiente para realizar las tareas, y los mensajes se caracterizan por ser concisos, precisos, claros, con calidad, además de que se transmiten en tiempo. Por tanto, existen las condiciones necesarias para que el rumor no desemboque como una fuente informal de información.

El proceso de retroalimentación se caracteriza por ser objetivo, útil y se desarrolla con rapidez en el restaurante, esto se refleja en la valoración que realizan los trabajadores sobre la respuesta oportuna que se le dan a sus inquietudes, por tanto, existe un entendimiento en la transmisión y recepción de los mensajes, condición necesaria y suficiente para que la comunicación se efective. En este sentido, los trabajadores del restaurante opinan que en los últimos cinco meses la comunicación ha mejorado bastante.

De manera general, la comunicación organizacional en el restaurante “La Cocina de Esteban”, constituye una herramienta que indica el establecimiento de una cultura bien establecida en dicha organización; es considerada como la guía y orientadora de todas las actividades que allí se desarrollan; es valorada como efectiva, y se asume la responsabilidad y el compromiso de seguirla mejorando.

### **Bibliografía y webgrafía referenciada**

Fernández Collado, Carlos (1997). La Comunicación en las organizaciones. México. Trillas.

Katz Daniel y Robert Kahn (1966). The Social Psychology of Organizations. Nueva York: John Wileyand Sons, Inc.

Robbins, Stephen P (1997) “Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica”, Ed. Prentice-Hall, San Diego State University, EUA, séptima edición, versión digital.

Redding, W. C y George Sanborn (1964). Businessand Industrial Communication. Nueva York:Harperand Row.

Tesoro, Susana (2016). Artículo periodístico resultado de entrevista realizada al secretario general de la Organización Mundial del Turismo (OMT), Taleb Rifai y al Ministro de Turismo de Cuba Manuel Marrero en el marco de la 36 Feria Internacional de Turismo, FITCuba 2016. Disponible en el sitio: <http://www.cubadebate.cu/noticias/2016/05/04/el-turismo-en-cuba-tiene-un-alto-compromiso-con-la-economia-del-pais/>

Thayer, Lee (1968). Communication and Communication Systems. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin. Inc.

Trelles Rodríguez Irene (2001). Comunicación Organizacional. Editorial “Félix Varela”.

Viera Hernández, Niurys (2014). La comunicación Interna en el ISDI: principales directrices y acciones para el cambio. Tesis en opción al título de Máster en Ciencias de la Educación Superior. CEPES.

Witkin, Belle Ruth y Kent Stephens (1972). “A Fault Tree Approach to Analysis of Organizational Communication Systems”. Manuscrito no publicado presentado en la Western Speech Communication Association, Honolulu. (Material disponible en la Editorial Pablo de la Torre).

### **Bibliografía y webgrafía consultada**

Bueno E., Molina J. y Valle G. (1998). “El trabajo por cuenta propia en Cuba”; CEDEM Universidad de la Habana.

Calviño, Manuel. (Ed.). (2004). Actos de comunicación. Desde el compromiso y la esperanza. La Habana: Ediciones Logos.

Corzo, Miriam. (2010). La comunicación interpersonal, una clave de éxito para la empresa turística cubana. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/comunicación-interpersonal-clave-éxito-empresa-turistica-cubana/#autores>

García Bruzón, N. (2008). “La comunicación un valor funcional y estratégico. Referentes teórico-metodológicos para la Gestión de la Comunicación Organizacional en COPEXTEL”, Tesis en opción al Grado de Máster en Comunicación, Universidad de La Habana.

Goldhaber Gerald, M. (2003), "Comunicación organizacional", Ed. Diana, México.

Grillo, A. (2006). "Diagnóstico de comunicación Interna: MINCEX", Tesis en opción al Grado de Máster en Comunicación, Universidad de La Habana.

Hernández, S., Fernández, C., Baptista, L. (2010) "Metodología de la Investigación", Ed. McGraw Hill, México.

Ongallo, Carlos (2007). Manual de Comunicación. Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones, 2ª edición revisada y actualizada. Editorial Dykinson S.L. Madrid. España.

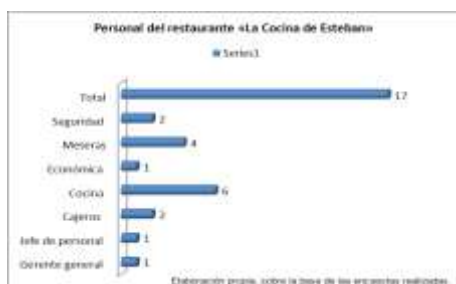
Rodríguez Évora, I. (2009) "Diagnóstico de comunicación interna en la División Radiocuba Villa Clara", Tesis en opción al Grado de Máster en Ciencias de la Comunicación, Universidad de La Habana.

Rúa Ortiz, J. (2010) "Propuesta de Sistema de Comunicación para el Centro de Superación para la Cultura "Francisco Muñoz Rubalcaba", Tesis en opción al Grado de Máster en Ciencias de la Comunicación, Universidad de La Habana.

Trelles, Irene. (2002). Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones. Unpublished Tesis en opción al Grado de Doctor en Ciencias de la Comunicación, Universidad de La Habana.

## Anexos

### Anexo # 1. Personal del restaurante "La Cocina de Esteban"



### Anexo # 2. Resultado del indicador comunicación del cuestionario sobre sobre evaluación de la cultura organizacional

