



# UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE HOTELERÍA Y TURISMO

DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO DE LOS PROBLEMAS DE  
COMUNICACIÓN INTERNA EN EL RESTAURANTE ROSSO PASTAS &  
VINOS

ORTEGA PEREIRA CARMEN MERCEDES  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE HOTELERÍA Y TURISMO

MACHALA  
2018



# UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE HOTELERÍA Y  
TURISMO

DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO DE LOS PROBLEMAS DE  
COMUNICACIÓN INTERNA EN EL RESTAURANTE ROSSO  
PASTAS & VINOS

ORTEGA PEREIRA CARMEN MERCEDES  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE HOTELERÍA Y  
TURISMO

MACHALA  
2018



# UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE HOTELERÍA Y  
TURISMO

EXAMEN COMPLEXIVO

DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO DE LOS PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN  
INTERNA EN EL RESTAURANTE ROSSO PASTAS & VINOS

ORTEGA PEREIRA CARMEN MERCEDES  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE HOTELERÍA Y TURISMO

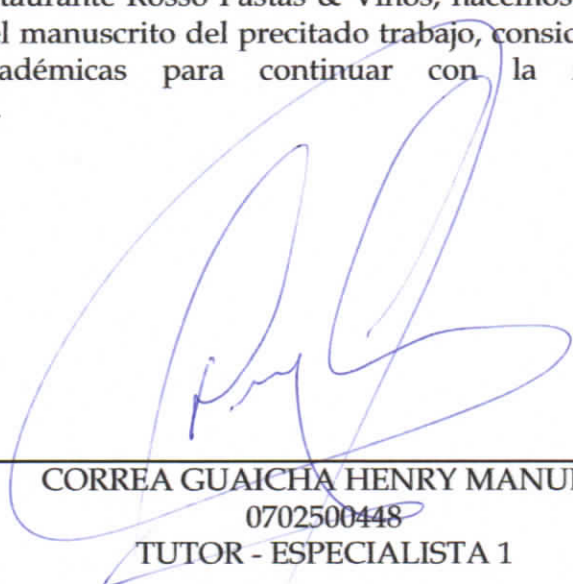
CORREA GUAICHA HENRY MANUEL

MACHALA, 06 DE JULIO DE 2018

MACHALA  
06 de julio de 2018


**Nota de aceptación:**

Quienes suscriben, en nuestra condición de evaluadores del trabajo de titulación denominado Diagrama de causa y efecto de los problemas de comunicación interna en el restaurante Rosso Pastas & Vinos, hacemos constar que luego de haber revisado el manuscrito del precitado trabajo, consideramos que reúne las condiciones académicas para continuar con la fase de evaluación correspondiente.



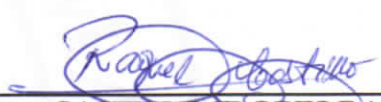
---

CORREA GUAICHA HENRY MANUEL  
0702500448  
TUTOR - ESPECIALISTA 1



---

ROMERO BLACK WILTON EDUARDO  
0703296251  
ESPECIALISTA 2



---

CASTILLO FLORES RAQUEL  
0703747881  
ESPECIALISTA 3

Fecha de impresión: sábado 30 de junio de 2018 - 07:09

## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** TRABAJO ESCRITO\_COMPLEXIVO.docx (D40161047)  
**Submitted:** 6/13/2018 9:22:00 PM  
**Submitted By:** cortega\_est@utmachala.edu.ec  
**Significance:** 4 %

### Sources included in the report:

<http://leanandco.com/2016/05/19/tecnicas-de-calidad-2/>

<https://www.clubensayos.com/Temas-Variados/Identificacion-estructura-organizacional/4419140.html>

[https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/54499/BORONAT%20SOLER,%20Trabajo%20de%20fin%20de%20grado\\_14098478688004859968000025959710.pdf?sequence=3](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/54499/BORONAT%20SOLER,%20Trabajo%20de%20fin%20de%20grado_14098478688004859968000025959710.pdf?sequence=3)

<http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/>

[UNJBG/2496/1176\\_2017\\_sacari\\_casani\\_ym\\_fain\\_ingenieria\\_en\\_informatica\\_y\\_sistemas.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/2496/1176_2017_sacari_casani_ym_fain_ingenieria_en_informatica_y_sistemas.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

### Instances where selected sources appear:

4

## CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

La que suscribe, ORTEGA PEREIRA CARMEN MERCEDES, en calidad de autora del siguiente trabajo escrito titulado Diagrama de causa y efecto de los problemas de comunicación interna en el restaurante Rosso Pastas & Vinos, otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

La autora declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

La autora como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 06 de julio de 2018



**ORTEGA PEREIRA CARMEN MERCEDES**  
0706827946

## RESUMEN

El presente trabajo investigativo tiene como finalidad la elaboración de un diagrama causa – efecto, conocido también como diagrama de Ishikawa o espina de pescado, el cual tiene como propósito revelar las causas que generan malestar con diferentes problemas que existen dentro de una empresa. El diagrama mencionado ha sido aplicado en el restaurante denominado Rosso pastas & vinos, ubicado en la ciudad de Machala, con la intención de conocer cuáles son las causas que originan problemas en la comunicación interna de la empresa, llegando a detallarlas gracias al método cualitativo, en el que se aplicó la técnica de la observación participante y la entrevista, llegando a obtener respuestas claves para determinar el problema principal, que es un incumplimiento en la comunicación efectiva, en dónde no tienen claro ciertos aspectos que se informan a la empresa generando de esta manera conflictos entre el personal. Cabe recalcar que gracias a las normas ISO 9001 se determina la manera en cómo realizar los procesos dentro de la empresa para que ésta sea de calidad y así mismo los servicios o productos que se ofrezcan, siendo una ésta una guía así mismo para la elaboración del trabajo, y tomando en cuenta también el ciclo de Deming o conocido también como ciclo PHVA. De acuerdo a los resultados del diagrama se ha establecido un plan de mejoras en el que se plasman alternativas para la reducción de estas falencias y que de esta manera los servicios que ofrezcan satisfagan las necesidades de los clientes que visitan el restaurante.

**Palabras clave:** diagrama causa – efecto, norma ISO 9001:2015, mejora continua, comunicación interna.

## **ABSTRACT**

The purpose of this research work is to prepare a cause - effect diagram, also known as Ishikawa diagram or fishbone, which aims to reveal the causes that generate discomfort with different problems that exist within a company. The aforementioned diagram has been applied in the restaurant called Rosso pastas & vinos, located in the city of Machala, with the intention of knowing what are the causes that cause problems in the internal communication of the company, getting to detail them thanks to the qualitative method, in which the technique of participant observation and interview was applied, getting to obtain key answers to determine the main problem, which is a breach in effective communication, where they are not clear about certain aspects that are reported to the company generating This way conflicts between the staff. It should be noted that thanks to the ISO 9001 standards, it is determined how to carry out the processes within the company so that it is of quality and also the services or products that are offered, being this one a guide for the elaboration of the work, and also taking into account the Deming cycle or also known as the PHVA cycle. According to the results of the diagram, an improvement plan has been established in which alternatives for the reduction of these shortcomings are reflected and in this way the services they offer satisfy the needs of the customers who visit the restaurant.

**Key words:** cause - effect diagram, ISO 9001: 2015 standard, continuous improvement, internal communication.



## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	1
<b>ABSTRACT</b> .....	2
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	4
<b>DESARROLLO</b> .....	5
1.1. Comunicación.....	5
1.1.1. Comunicación Organizacional.....	6
1.1.2. Comunicación Interna.....	6
1.1.3. Problemas en la comunicación interna.....	7
<b>1.2. Norma ISO 9001</b> .....	8
1.2.1. Diferencias entre las normas ISO 9001:2008 e ISO 9001:2015.....	8
1.2.2. Norma ISO 9001:2015.....	9
<b>1.3. Calidad</b> .....	10
<b>1.4. Mejora Continua</b> .....	11
<b>1.4.1. El ciclo de Deming o PHVA</b> .....	11
1.4.1.1. Planificar.....	12
1.4.1.2. Hacer.....	12
1.4.1.3. Verificar.....	12
1.4.1.4. Actuar.....	12
<b>1.5. Diagrama causa - efecto</b> .....	13
<b>1.6. Reunión de análisis</b> .....	14
<b>1.7. Cierre del caso</b> .....	16
1.7.1. Análisis de los resultados.....	16
1.7.2. Plan de mejoras.....	16
<b>CONCLUSIÓN</b> .....	18

### ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Elementos del proceso de la comunicación.....	6
Ilustración 2. Diferencias entre las normas ISO 9001:2008 e ISO 9001:2015.....	9
Ilustración 3. Ciclo de Deming o ciclo PHVA.....	12
Ilustración 4. Diagrama causa – efecto de la empresa Rosso pastas & vinos.....	14

## INTRODUCCIÓN

Los sistemas de gestión de calidad son utilizados actualmente por diferentes empresas de diferentes ámbitos profesionales a nivel mundial con la única finalidad de desarrollar procesos basados en un correcto manejo de la calidad que contribuyan a una mejora continua, dando a conocer que la empresa que lo ponga en práctica ayudará a mejorar notablemente el crecimiento de la misma existiendo un posible incremento de los ingresos y generando una mayor satisfacción por parte de los clientes internos y externos y como no también ser un medio de facilitación hacia la excelencia.

Hay que tomar en cuenta que para la realización de una mejora continua existen normas de calidad diseñadas exclusivamente para cada función que se vaya a desempeñar y se debe ponerlas en marcha en las empresas que lo requieran.

La norma ISO 9001 está enfocada a cualquier tipo de empresa, consiste en generar satisfacción en los clientes al momento de adquirir un nuevo producto o servicio, ayudando de esta manera a ubicar a la empresa en un rango más competitivo debido a la aplicación de esta norma, o cualquiera que se implemente.

Cabe recalcar que el proceso de la mejora continua es realizado por los especialistas en el tema, tomando en cuenta todo lo que existe dentro de una empresa desde sus clientes internos, información que circula dentro de ella, los problemas internos y lo que origina tales inconvenientes; logrando de esta manera analizar todos los puntos fuertes y débiles de la misma para llegar a un consenso aportando posibles soluciones a las falencias empresariales.

Dentro de la norma internacional mencionada anteriormente, existe el ciclo denominado PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar) que se basa en que al momento de aplicar este ciclo, genera en las empresas una oportunidad para destacarse del resto contando con los recursos y procedimientos necesarios, disminuyendo en lo posible fallos en las mismas.

La calidad es un aspecto importante que actualmente se toma mucho en cuenta al momento de escoger un lugar, un producto, o un servicio, con la finalidad de que lo que los clientes adquieran llenen las expectativas y satisfagan las necesidades al momento de la compra.

Existe el diagrama de causa efecto en el que se plasman las posibles causas de los problemas existentes en organizaciones o empresas, formando parte de una mejora continua al momento de encontrar una solución a la causa del problema ocasionando una disminución de errores.

Este diagrama es conocido también como diagrama espina de pescado y su creador es el japonés Kaoru Ishikawa, obteniendo también el mismo nombre.

Para la elaboración del diagrama mencionado, se ha recurrido al método cualitativo siendo éste el adecuado para llevar a cabo las entrevistas realizadas en la empresa, con la finalidad de llegar a una conclusión de las causas que originan los problemas de comunicación interna.

El presente trabajo de investigación, es elaborado en el restaurante denominado Rosso pastas & vinos, teniendo como ubicación a la ciudad de Machala, dentro del cual existen problemas de comunicación interna que se expondrán mediante el diagrama, pretendiendo generar posibles soluciones a los problemas.

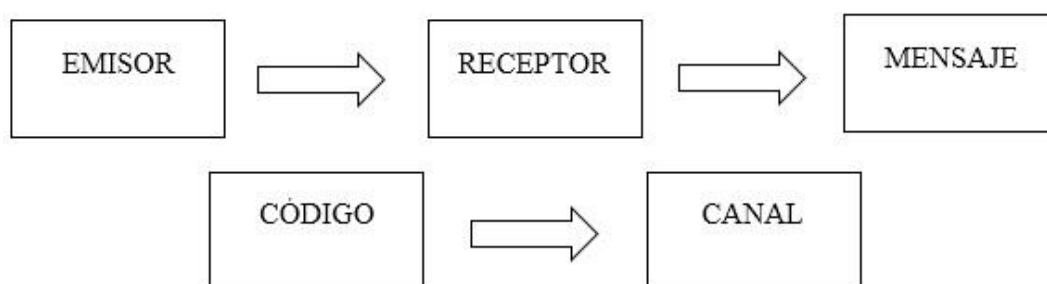
## DESARROLLO

Continuando con la investigación de este trabajo, se tomará en cuenta algunas definiciones o conceptos para una mejor comprensión a lo largo del mismo.

### 1.1. Comunicación

Es una manera de emitir nuestras ideas con la finalidad de que sean comprendidas por la persona que las receipta. (Ongallo , 2007) Indica. “Comunicación es un proceso de transmisión por parte de un emisor, a través de un medio, de estímulos sensoriales con contenido explícito o implícito, a un receptor, con el fin de informar, motivar o influir sobre el mismo” (pág. 14).

Como ya es de conocimiento, dentro de la comunicación existen elementos claves importantes para poder llevarla a cabo, estos son:



*Ilustración 1.* Elementos del proceso de la comunicación

Emisor es aquella persona encargada de dar el mensaje, tiene la capacidad de expresar aquello que tiene en mente exponer, el receptor es un individuo capaz de recibir el mensaje y entenderlo.

El mensaje es construido por medio de diferentes formas, puede ser un mensaje que se da a conocer ideas expresándose verbalmente, o simplemente un mensaje en el que se usen imágenes para demostrarlo. Esto es conocido también como código. Seguidamente está el canal, siendo el medio por el cual va a ser transmitido el mensaje.

Todos estos elementos son de relevancia al momento de entablar una conversación para que así el mensaje que se desea dar a conocer llegue con claridad.

A lo largo de la vida de los seres humanos desde que nacemos realizamos este acto tan importante para la supervivencia, debido a que con la comunicación se logran grandes acontecimientos.

### **1.1.1. Comunicación Organizacional**

Por otro lado, se destaca como parte de la comunicación, el ámbito de la comunicación organizacional que pretende influir dentro de las organizaciones.

Se hace evidente, además, en los estudios recientes en Comunicación Organizacional el predominio de los análisis de caso, las investigaciones sobre los sistemas de comunicación interna y externa a partir de métodos descriptivos y, en algunos, se plantean mediciones de la efectividad de la aplicación de estrategias de comunicación para construir imagen o reputación. (Palacios, 2015, pág. 30)

De esta manera es que se pretende dar a conocer que en cualquier ámbito empresarial, mantener una buena comunicación es de vital importancia, sea verbal o no verbal con la finalidad de poder encaminarse hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos por parte de los administradores o gerentes de las mismas. El hecho de que exista una comunicación organizacional genera un plus para las empresas, debido a que con ella se establecen procesos que conlleven a la disminución de errores promoviendo de esta manera un trabajo encaminado a la calidad, basado en estándares que permitan lograrlo.

### **1.1.2. Comunicación Interna**

El arte de saber comunicar es tan significativo que incluso debe existir dentro de un clima laboral, por esta razón, se le denomina comunicación interna a la información que circula en el interior del ámbito empresarial u organizacional donde los colaboradores siempre deben estar atentos a lo que suceda en ella y entender el mensaje que sus superiores quieren dar a conocer.

La comunicación interna influye positivamente en los empleados ya que, por un lado, les ofrece información sobre distintos ámbitos que les ayudan a ser más eficaces en su trabajo, y por otro lado, porque contribuye a instaurar un ambiente de trabajo agradable donde la cohesión social prima sobre el antagonismo. (Medina Aguerrebere, 2012, pág. 24)

Está claro que de alguna u otra manera se debe dar a conocer sobre todo lo que sucede en una organización, con la simple finalidad de que exista una labor en donde todos arrimen el hombro y trabajen para llegar a la excelencia, esto incluye lograr aportar con buenas alternativas para llegar a una solución de conflictos, en el caso de que hubieren falencias, que como en toda organización, en ocasiones las tienen. Cabe recalcar que para ello deben basarse en normas de la calidad para destacarse del resto de la competencia y lograr tener una mejora continua a lo largo del ciclo empresarial.

### **1.1.3. Problemas en la comunicación interna**

Hay que tomar en cuenta que los problemas que existen dentro de una organización, sean estos referidos a la mala comunicación, se debe a que no existe una buena gestión por parte de los encargados de la misma. Actuar con rapidez es una buena alternativa para llegar a una posible solución y no permitir que la empresa se agrave.

Muchas veces se generan múltiples problemas por no existir un correcto flujo de información o ideas. Actualmente, mantener a los empleados de una compañía informados acerca de decisiones y acciones que toma la gerencia, crea en los individuos un sentido de pertenencia y una motivación adecuada, al sentir estos que son parte de la empresa y que se cuenta con ellos para decisiones trascendentales que determinarán el futuro de la compañía. (Gisbert Soler & García Tripiana, 2014, pág. 189)

El simple hecho de tomar en cuenta a los colaboradores de una organización para cualquier decisión que se tome en la empresa, genera que éstos se sientan bien, porque al ser tomados en cuenta se empoderan más con la organización y con lo que sucede alrededor de ella aportando también ideas que contribuyan al progreso. Esto influye positivamente a crear un ambiente laboral sano sin generar conflictos.

Para esto, se requiere de una buena gestión en donde se apliquen las normas correspondientes para un buen funcionamiento dentro de alguna empresa, es por esto que existe la norma ISO 9001 basado en una buena gestión de la calidad.

## **1.2. Norma ISO 9001**

Esta norma es reconocida a nivel mundial debido a que forma parte del sistema de gestión de la calidad, siendo la pionera en aplicar en diversas empresas alrededor del mundo generando de esta manera varias certificaciones internacionalmente.

Como ya se mencionó anteriormente, esta norma es aplicable a cualquier tipo de organización, siendo esta su característica primordial destacándose del resto de normas, debido a que consiste en generar satisfacción en los clientes al momento de adquirir un nuevo producto o servicio, ayudando de esta manera a ubicar a la empresa en un rango más competitivo debido a su aplicación, o cualquiera que se implemente.

Por otro lado (ISO, 2008) citado en (Benzaquen De las Casas & Pérez Cepeda, 2016) explica que la norma ISO 9001 es un conjunto de recomendaciones o reglas que incorpora el ciclo de Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA), así como la gestión basada en riesgos. El enfoque basado en procesos desarrolla, implementa y mejora la eficacia para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos.

Hay que recalcar que dentro de la norma ISO 9001 existen dos versiones, estas son: norma ISO 9001:2008 e ISO 9001:2015 dentro de las cuales han existido varias modificaciones para lograr llegar a un determinado consenso y demostrar qué es lo que pueden hacer las diferentes empresas u organizaciones para lograr destacarse del resto siguiendo el determinado protocolo referido en el sistema de gestión de la calidad.

La implantación de un sistema de gestión de calidad (SGC) presenta una serie de beneficios; como son la sistematización y estandarización de los procesos, maximización de los recursos, reducción de costes por errores, mejora de las relaciones con los proveedores. (Velasco Gimeo , y otros, 2015, pág. 1387)

Continuando con el tema de calidad, existe la gestión total de la calidad, que comúnmente se lo conoce también como TQM (Total Quality Management) por sus siglas en inglés, donde básicamente esta gestión se encarga de unificar a toda la organización, pretendiendo que los miembros de la misma formen parte al momento de mejorar en cada actividad que los miembros las realicen, brindando a su vez un servicio, o producto de calidad en dónde los clientes que adquieran con lo requerido queden plenamente satisfechos (Benzaquen De las Casas & Pérez Cepeda, 2016).

### 1.2.1. Diferencias entre las normas ISO 9001:2008 e ISO 9001:2015

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
Cumplir con requisitos normativos, legales y operativos	Cumplir con lo que sea importante para el negocio, organización, contexto y las partes interesadas.

Enfocada en el saber y hacer	Enfocada en el querer
Ayuda a la empresa a tomar acciones preventivas.	Ayuda a la empresa en la gestión de riesgos.
Se establecen criterios sobre el control de compras.	Se establecen criterios adicionales sobre el control de bienes y servicios. (Diferencias.eu, 2018)

*Ilustración 2. Diferencias entre las normas ISO 9001:2008 e ISO 9001:2015*

Tal como lo muestra la tabla, las diferencias son notorias al momento de revisar las diferentes normas de calidad, debido a que fueron modificadas para que los usuarios las pongan en práctica si fuera el caso, en las diferentes empresas que acudan a ellas, con la única finalidad de proporcionar siempre un buen desempeño por parte de quienes las apliquen, para sus actividades o productos.

### **1.2.2. Norma ISO 9001:2015**

Esta norma ha pasado por una serie de revisiones que, actualmente cuenta con una estructura definida para una mejor comprensión por parte de los usuarios.

Estos cambios consisten primeramente en que la norma cuenta con un enfoque basado en riesgos, incluyendo un enfoque a procesos de liderazgo y la planificación teniendo en cuenta que lo que se realice dentro del sistema de gestión de calidad debe estar enfocado a un acuerdo para una plena satisfacción de productos o servicios. Como segundo punto existe una modificación en lo que respecta al enfoque en clientes, siendo usado actualmente por el término “partes interesadas” y radica en que se necesita saber y comprender las necesidades y expectativas del entorno que rodea a la empresa, independientemente de sus clientes frecuentes. En esta versión dentro de la norma, deja de existir el principio de enfoque del sistema para la gestión, debido a que la norma en sí ya cuenta con elementos relacionados a un buen sistema de gestión. Por otro lado hace énfasis a la relación que debe existir entre ambas partes interesadas al momento de poner en marcha el sistema de gestión de la calidad. (Lizarzaburu Bolaños, 2016)

Cabe destacar que la norma ISO 9001:2015 está encaminada a que las empresas que la apliquen, mejoren de manera significativa los procesos basados en la prestación del servicio y de alguna manera la calidad de sus productos.

Continuando con la revisión de la norma ISO 9001:2015, dentro de sus capítulos existen varios puntos encaminados a una buena gestión, sin embargo, se hace énfasis en el punto relacionado a la comunicación. (ISO, 2015) indica. “La organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la calidad, que incluya: qué comunicar, cuándo comunicar, a quien comunicar, cómo comunicar, quien comunica” (pág. 8)

Esto es relevante dentro de mi tema investigativo, debido a que se expondrán las causas que comúnmente genera insatisfacción en los empleados provocando los problemas en la comunicación interna. Poco a poco se irá detallando éstas causas mediante el diagrama mencionado antes, y de igual manera se pretenderá aplicar alternativas para las posibles soluciones.

### **1.3. Calidad**

La calidad dentro de los procesos empresariales no debe quedar fuera, debido a que actualmente es considerada de suma importancia al momento de adquirir los productos o servicios que fueran deseados por los clientes, esto genera en ellos un grado de satisfacción al auto complacerse con la compra de alguno, lo que genera así mismo que la empresa sea recomendada hacia otros compradores, por el simple hecho de que lo que la empresa otorga son productos o servicios de calidad. “El procedimiento de diseño e implementación del sistema de gestión de la calidad-inocuidad, se establece como método de solución para mejorar la calidad de todos los procesos de la empresa” (Berovides Castellón & Michelena Fernández , 2013, pág. 254). Llegar a obtener calidad dentro de los procesos que se apliquen en una empresa, no es cosa tan fácil porque es necesario seguir una serie de estándares que se puedan cumplir para llegar al propósito, cabe recalcar que deben establecerse una meta a largo plazo para lograrlo.

### **1.4. Mejora Continua**

Existe la mejora continua que fue creada para permitir a las empresas aumentar su competitividad en el caso de que la pongan en práctica, debido a que es una herramienta que usa los recursos humanos de la organización para incrementar la eficiencia de la misma. Es necesario que exista puesto que se la considera como una herramienta valiosa y a la vez un tanto difícil al ser implementada (Marin García , Bautista Poveda , & Garcia Sabater, 2014). Según los expertos la mejora continua es la clave para destacarse del resto, es una iniciativa beneficiosa que ayuda mucho a las organizaciones que la apliquen.

La mejora continua se basa en la lucha persistente contra el desperdicio. El pilar fundamental para ganar esta batalla es el trabajo en equipo bajo lo que se ha venido en denominar espíritu Kaizen,



verdadero impulsor del éxito del sistema Lean en Japón. (Hernández Matías & Vizán Idoipe, 2013, pág. 27)

Tal como lo indica el autor, es una acción en donde se consigue lo que se propone mediante el trabajo en equipo, solamente así, se consiguen grandes cambios y grandes resultados porque es allí donde la empresa surgirá y se destacará de otras.

Se reconoce que todo trabajo dentro de la organización se realiza con el propósito de conseguir algún objetivo, y que el objetivo se logra más eficazmente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso. Esto implica una visión "transversal" de la empresa, o sea, ver al proceso, diseñado para satisfacer las necesidades de los clientes (internos o externos), como la forma natural de organización del trabajo. (Alonso Torres, 2014, págs. 160,161)

Esto pretende que dentro de la empresa todos deberían aportar con sus ideas debido a que realizando esta acción, contribuya de manera positiva y pueda superar obstáculos que se presenten en el trayecto de la empresa.

#### **1.4.1. El ciclo de Deming o PHVA**

Dentro del proceso de mejora continua existe el ciclo conocido comúnmente como ciclo de Deming, o también PHVA, siendo éste una de las herramientas necesarias para cumplir con el estándar de calidad dentro de alguna empresa u organización.

Dentro de las técnicas de la calidad se considera que el análisis mediante el Ciclo PDCA, conocido como círculo de Deming, es una de las técnicas fundamentales a la hora de identificar y corregir los defectos. En el entorno Lean Manufacturing, el ciclo planificar-ejecutar-verificar-actuar debe guiar todo el proceso de mejora continua, tanto en las mejoras drásticas o radicales como en las pequeñas mejoras. (Hernández Matías & Vizán Idoipe, 2013, pág. 61)

Este ciclo es aplicado en empresas que pretenden mejorar notablemente sus procesos, disminuyendo de esta manera los errores que en algún momento han formado parte del ámbito organizacional, sin dejar de lado las posibles soluciones que se pueden tomar en cuenta.

Este ciclo consta de cuatro acciones, o etapas que a continuación se detallarán:

##### **1.4.1.1. Planificar**

Tal como su nombre lo indica, en esta etapa se planifican las actividades y procesos a realizarse. Debido a que se las fija con la única finalidad de cumplir con los objetivos propuestos (Bustamante Maldonado & Osorio Cano , 2014). Hay que destacar que esta fase del ciclo es de mucha importancia, por el simple hecho de plasmar lo que se piensa realizar a futuro con el propósito de generar mejoras en la empresa y así mismo llegar a una solución en el caso de que existan falencias que generan malestar en la misma.

#### **1.4.1.2. Hacer**

Es la fase en la cual se pone en marcha lo establecido en la etapa de planificación, se pretende que realizar todos los procedimientos descritos con la única finalidad de progresar para beneficio de la empresa.

#### **1.4.1.3. Verificar**

En esta etapa del ciclo, se realiza una revisión de las fases anteriores, (planificación, hacer) para conocer si se ha cumplido con lo que en un principio se estableció. Una vez verificado los resultados, si es que hay falencias, se realizará lluvias de ideas para de esta manera poder reducirlas.

#### **1.4.1.4. Actuar**

De acuerdo a las diferencias que obtuvimos en las etapas mencionadas anteriormente, se actúa en pro a la empresa para de esta manera poner en marcha las tareas encaminadas a alcanzar los objetivos propuestos.



*Ilustración 3. Ciclo de Deming o ciclo PHVA*

### **1.5. Diagrama causa - efecto**

Es conocido también como espina de pescado o diagrama de Ishikawa, nombre de su creador. Este diagrama consiste básicamente en colocar las causas de una determinada

situación con la finalidad de llegar a saber los efectos que originan, conociendo de esta manera el problema central.

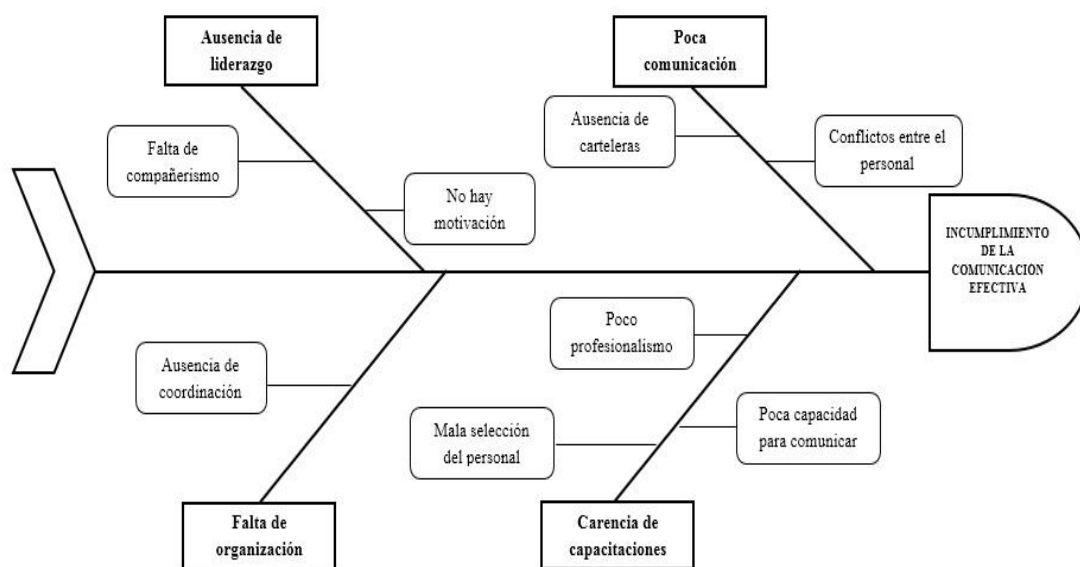
Para la elaboración del diagrama es posible proceder de dos formas: con la primera se trata de enlistar todos los problemas identificados, tipo “lluvia de ideas”, y de esta manera intentar jerarquizar cuáles son principales y cuáles son sus causas; la otra forma consiste en identificar las ideas principales y ubicarlas directamente en los “huesos primarios” y después comenzar a identificar causas secundarias, que se ubicaran en los “huesos pequeños”, que se desprenden todos de las ramas principales. (Romero Bermúdez & Díaz Camacho , 2010, pág. 128)

Al aplicar el diagrama se hará más fácil llegar a saber las causas de alguna falencia que exista en la empresa, debido a que se expondrán las más radicales, es decir, las que más destacan dentro de ella, además de permitirnos apreciar con claridad lo que ocurre dentro de la empresa, con la lluvia de ideas se procurará llegar a tomar alternativas para posibles soluciones de las mismas, esto con la finalidad de llegar a realizar procesos basados en la calidad. (Lezcano Rodríguez , Herrera Méndez , & Londoño Agudelo , 2013) Por otro lado indica. “El diagrama causa efecto ayuda al analista y al interesado a comprender las causas que generan un problema, asimismo, sirve como apoyo en los procesos de educación y validación de requisitos de software” (pág. 39). No hay duda alguna de que esta es una herramienta muy útil a la hora de querer conocer exactamente qué es lo que está deteriorando en ciertos aspectos a los ámbitos de la empresa.

#### **1.6. Reunión de análisis**

Al momento de llegar a la empresa mencionada anteriormente, realizamos las entrevistas a los trabajadores que estaban de turno, sabiendo expresar sus opiniones acerca de lo que ocurre en la empresa, obteniendo de esta manera la información necesaria para lograr identificar las causantes del malestar empresarial interno.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las entrevistas, se ha llegado a concluir ciertas causas que serán plasmadas en el diagrama identificando así el problema el principal.



*Ilustración 4.* Diagrama causa – efecto de la empresa Rosso pastas & vinos

## 1.7. Cierre del caso

### 1.7.1. Análisis de los resultados

De acuerdo al diagrama realizado, se han detectado las suficientes causas para llegar a conocer especialmente el problema que existe dentro del restaurante denominado Rosso pastas & vinos, y es el **INCUMPLIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA** lo que es originado por las siguientes causas:

- Poca comunicación
  - \* Ausencia de carteleras informativas
  - \* Conflictos entre el personal
- Ausencia de liderazgo
  - \* No hay compañerismo
  - \* Falta de motivación
- Falta de organización
  - \* Ausencia de coordinación
- Carencia de capacitaciones al personal
  - \* Poco profesionalismo
  - \* Poca capacidad para comunicar

\* Mala selección de personal

### **1.7.2. Plan de mejoras**

Para mejorar el rendimiento dentro del restaurante ya mencionado, se plantearán alternativas que mejoren notablemente los procesos dentro de ella.

- Al existir poca comunicación, se deben implementar carteles informativos actualizados que permitan al personal estar al día de todo lo que ocurre a lo largo de la empresa, con esta alternativa cada colaborador tendrá claro lo que es necesario saber, reduciendo el conflicto entre ellos a causa de ello.
- Al no haber un buen liderazgo, no hay compañerismo y existe una falta de motivación, lo que genera el poco interés en laborar, como posible solución el líder a cargo de la empresa tendrá que involucrar a los colaboradores en todo lo que sucede en la empresa para de esta manera que ellos también puedan dar alternativas y solucionar problemas, sin dejar de lado que tomar una capacitación para saber liderar, estaría bien y mejora el ámbito laboral.
- Existe una falta de organización dentro de ella, lo que origina una mala coordinación, para contrarrestar esta falencia, es necesario que realicen reuniones cada periodo para coordinar las actividades que cada colaborador debe desempeñar y dar lo mejor de ellos.
- El personal no está lo suficientemente capacitado lo que origina poco profesionalismo al desempeñar las actividades, debido a que no desempeñan una buena comunicación dentro del ámbito, realizar una selección de personal apto para brindar un buen servicio y atención al cliente es indispensable para brindar un buen aspecto de la empresa.

## **CONCLUSIÓN**

De acuerdo al estudio realizado dentro del restaurante ya en mención se ha llegado a la conclusión de que mediante el diagrama de causa y efecto han existido diversas causas que generan malestar en lo que se refiere a comunicación interna, lo que ha generado que se sientan inconformes algunos clientes que acuden al restaurante. El problema de ello es el incumplimiento de la comunicación efectiva, siendo este un punto muy fuerte dentro de la empresa, la comunicación.

Se aplicó el método cualitativo debido a que es el adecuado para llevar a cabo las entrevistas realizadas en la empresa, aplicando la observación participante con la finalidad de llegar a una conclusión de las causas que originan los inconvenientes. Hay que tomar en cuenta que de acuerdo a la norma ISO 9001:2015 los servicios que se ofrecen deben ser de calidad y así mismo los procesos que forman parte para que el servicio sea de agrado al cliente.

Cabe recalcar que no hay que dejar de lado que los clientes son fundamentales en la empresa, y generar servicios y atención a los mismos, de calidad, es una buena manera de incrementar los ingresos posicionándose como uno de los mejores restaurantes de la ciudad de Machala, siempre y cuando cumplan con los estándares de calidad.

El plan de mejoras sirve como alternativa para que la empresa las emplee y se reduzcan en lo posible los inconvenientes que existen, logrando de esta manera realizar los procesos con eficiencia incrementando más la afluencia de clientes al restaurante.

## Bibliografía

1. Alonso Torres, C. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. *Ingeniería Industrial*, XXXV(2), 159-171. Recuperado el 2018, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v35n2/rii05214.pdf>
2. Benzaquen De las Casas, J., & Pérez Cepeda, M. (septiembre-diciembre de 2016). El ISO 9001 y TQM en las empresas de Ecuador. *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 10(3), 153-176. Recuperado el mayo de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511854477006>
3. Berovides Castellón, M., & Michelena Fernández, E. (2013). La gestión de la calidad en una empresa de pastas alimenticias. *Ingeniería industrial*, XXXIV(3), 252-266. Recuperado el junio de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433595003>
4. Bustamante Maldonado, G., & Osorio Cano, J. (4 de agosto de 2014). Metodología de la seguridad de la información como medida de protección en pequeñas empresas. *Cuaderno Activa, revista científica de la facultad de ingeniería* (6), 1-152. Recuperado el mayo de 2018, de <http://ojs.tdea.edu.co/index.php/cuadernoactiva/article/view/202/206>
5. *Diferencias.eu*. (mayo de 2018). Obtenido de <https://diferencias.eu/entre-norma-iso-9001-version-2008-y-2015/>
6. Gisbert Soler, V., & García Tripiñana, T. (28 de agosto de 2014). Los problemas de comunicación en la empresa familiar. *3c Empresa investigación y pensamiento crítico*, 3(3), 181-191. Recuperado el mayo de 2018, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4817937>
7. Hernández Matías, J., & Vizán Idoipe, A. (2013). Lean manufacturing: conceptos, técnicas e implementación. En J. Hernández Matías, A. Vizán Idoipe, & EOI Escuela de Organización Industrial (Ed.), *Lean manufacturing: conceptos, técnicas e implementación* (págs. 4-174). Madrid: <http://www.eoi.es/savia/documento/>. Recuperado el mayo de 2018, de <https://www.eoi.es/es/savia/publicaciones/20730/lean-manufacturing-concepto-tecnicas-e-implantacion>

8. ISO . (15 de septiembre de 2015). *ISO*.
9. ISO. (2008). Obtenido de [http://www.umc.edu.ve/pdf/calidad/normasISO/ISO\\_9001\(ES\)\\_CERT\\_2008\\_final.pdf](http://www.umc.edu.ve/pdf/calidad/normasISO/ISO_9001(ES)_CERT_2008_final.pdf)
10. ISO. (2014). *Apcer Group*. Recuperado el 2018, de [https://www.apcergroup.com/espana/images/site/graphics/guias/APCER\\_GUIA\\_ISO9001-2015\\_ES.pdf](https://www.apcergroup.com/espana/images/site/graphics/guias/APCER_GUIA_ISO9001-2015_ES.pdf)
11. Lezcano Rodríguez , L., Herrera Méndez , L., & Londoño Agudelo , A. (2013). DEFINICIÓN DE UN MÉTODO PARA REALIZAR LA EDUCCIÓN DE REQUISITOS DE SOFTWARE A PARTIR DE LA ARTICULACIÓN DEL DIAGRAMA CAUSA EFECTO CON EL DIAGRAMA DE OBJETIVOS DE KAOS. *Revista politécnica*, 9(16), 37-49. Recuperado el mayo de 2018, de <http://revistas.elpoli.edu.co/index.php/pol/article/view/329/305>
12. Lizarzaburu Bolaños, E. (enero-junio de 2016). La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la version 2015. *Universidad y empresa*, 18(30), 33-54. doi:10.12804
13. Marin García , J., Bautista Poveda , Y., & Garcia Sabater, J. (2014). Etapas en la evolución de la mejora continua: Estudio multicaso. *Intangible Capital*, 10(3), 584-618. doi:10.3926/ic.425
14. Medina Aguerrebere, P. (2012). EL valor estratégico de la comunicación interna hospitalaria. (I. (. Salud), Ed.) *Revista de comunicación y salud*, 2(1), 19-28. Recuperado el mayo de 2018, de <http://revistadecomunicacionysalud.org/index.php/rcys/article/view/26/20>
15. Ongallo , C. (2007). Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. En C. Ongallo . Madrid: S.L. - Dykinson. Recuperado el 2018, de <http://www.galeon.com/anacoello/parte1lib3.pdf>
16. Palacios, J. (04 de diciembre de 2015). Historia y avances en la investigación en comunicación organizacional. *REVISTA INTERNACIONAL DE RELACIONES PÚBLICAS*, 5(10), 25-46. doi:10.5783/RIRP-10-2015-03-25-46



17. Romero Bermúdez , E., & Díaz Camacho , J. (2010). El uso del diagrama causa-efecto en el análisis de los casos. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos* , XL(3-4), 127-142. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27018888005>
18. Velasco Gimeo , C., Cuerda Compés , C., Alonso Puerta , A., Frías Soriano , L., Cambor Álvarez, M., Bretón Lesmes , I., . . . García Peris, P. (2015). Implantación de un sistema de gestión de calidad en una unidad de nutrición según la norma UNE-EN-ISO 9001:2008. *Nutrición Hospitalaria* , 32(3), 1386-1392. doi:10.3305/nh.2015.32.3.9403
19. Wills , N., Cevallos , M., & Sadi, G. (junio de 2017). La relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional: el caso de una universidad ecuatoriana. *Austral Comunicación*, 6(1), 133-160. Recuperado el mayo de 2018