

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Introducción

Actualmente vivimos y trabajamos en ambientes de comunicación complejos. Tenemos acceso a tal cantidad de información que tanto para los individuos como para las organizaciones el reto consiste en cómo lidiar con ella. La complejidad en el ámbito organizacional y el rápido desarrollo de la tecnología en comunicaciones se traducen en una fuerte necesidad de mejorar nuestras habilidades individuales de comunicación, es decir, que la clave para lograr la excelencia organizacional es la comunicación efectiva. Los sistemas de comunicación tanto humanos como tecnológicos dentro de las organizaciones son responsables de resolver creativamente los crecientes y complejos problemas. Dicha

excelencia en la resolución de problemas va más allá de un eficiente manejo de grandes cantidades de hechos e información, se basa también en el compromiso de gente motivada a trabajar en conjunto, compartiendo una visión y valores similares acerca del resultado de sus esfuerzos.

Una buena comunicación es fundamental en los encuentros de servicio, los intercambios entre consumidores y empleados afectan aspectos como la percepción de la satisfacción del huésped, los juicios de calidad y la lealtad a largo plazo. Un buen servicio mejora la razón de ser de las organizaciones de este ramo, es decir, su rentabilidad.

Las organizaciones hoteleras, hoy en día necesitan comunicadores competentes en todos sus niveles. Con los rápidos cambios en el ambiente, las grandes cantidades de información y por ende, una mayor incertidumbre en la toma de decisiones, la excelencia dependerá de las habilidades, compromiso y creatividad de todos los miembros de la organización. Como resultado, se deben comprender todos los aspectos que contribuyen a una mejor comunicación organizacional en el ramo hotelero y cómo desarrollar el potencial del personal de servicio para lograrla. Así, en el presente capítulo se abordarán temas como el proceso de la comunicación humana, los aspectos fundamentales de las organizaciones, las características de las organizaciones en la industria hotelera y el individuo en las organizaciones (comportamiento organizacional). Estos nos proporcionarán una base para comprender mejor el apartado de la de la comunicación organizacional. Por último se mencionará la importancia de la aplicación de pruebas de actitud para el personal y las características de algunos cuestionarios de esta índole.

2.1 El Proceso de comunicación humana

2.1.1 Elementos del Proceso

La palabra comunicación proviene del latín *communis*, común. Al comunicarnos pretendemos establecer algo en común con alguien o, lo que es igual, tratamos de compartir alguna información, alguna idea o actitud. En la comunicación siempre se requieren por lo menos tres elementos: la fuente, el mensaje y el destino. En la figura 2.1 se muestra el proceso de comunicación humana y los elementos que la componen.

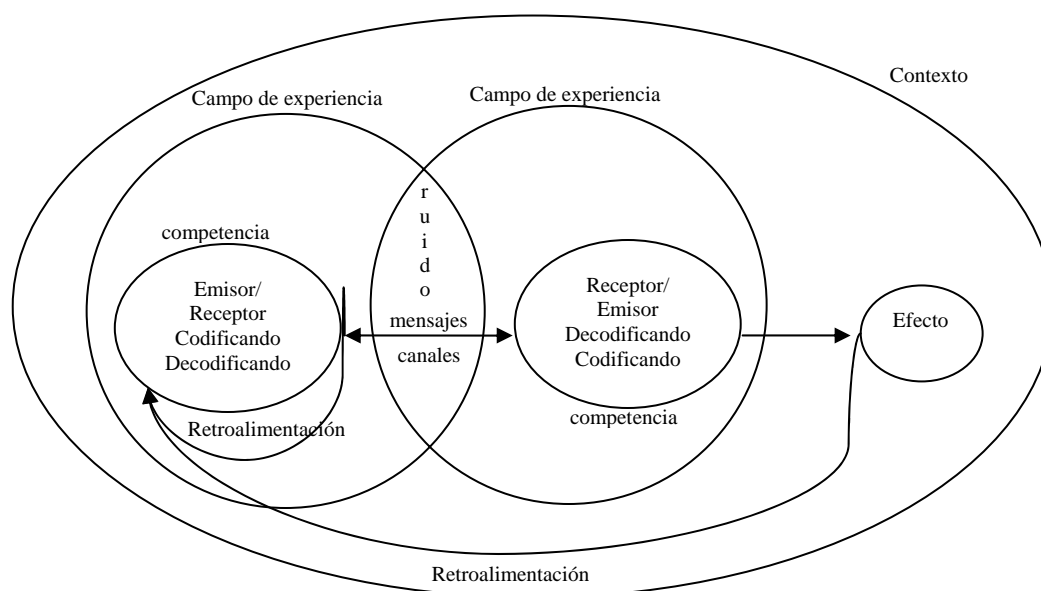


Figura 2.1. Modelo del proceso de comunicación humana
(Shokley-Zalabak, 2002 p. 98)

La fuente puede ser un individuo, que habla, escribe, dibuja o gesticula, o una organización de comunicación; un periódico, una agencia publicitaria, una estación de televisión o un estudio cinematográfico (Fernández & Danhke, 1986). El mensaje es la manera simbólica de transferir significado, es la señal que sirve de estímulo para el receptor. Las fuentes de los mensajes tienen el significado pero los mensajes en sí mismos no lo contienen. Los significados o interpretaciones de los mensajes son asignados cuando el receptor los decodifica. Los mensajes sirven como símbolos del significado, los cuales se atienen a influencias culturales y situacionales. Es decir, para comprender un mensaje como la fuente lo pretende, se requiere un entendimiento del sistema de símbolos del emisor (lenguaje y acciones) en una situación específica (Shokley-Zalabak, 2002).

El destino puede ser un individuo que escucha, ve o lee, o el miembro de un grupo, como un grupo de discusión, o el público de una conferencia o un individuo perteneciente a un grupo particular al que llamamos público masivo (Fernández y Danhke, 1986).

Ahora bien, ¿Qué sucede cuando la fuente trata de establecer algo en común con un receptor determinado? Primero, la fuente codifica su mensaje. Esto es, toma la información o sentimiento que desea compartir y la dispone de tal forma que pueda ser transmitida. Las ideas o imágenes no pueden ser transmitidas hasta que son codificadas y cuando ya lo están, la palabra hablada lo hace de manera fácil y eficaz. Si se codifican por medio de la palabra escrita, su transmisión es más lenta que la hablada, aunque pueden durar más en el tiempo. Una vez codificado y enviado el mensaje, para completar el acto de comunicación se tiene que decodificar, es decir, que a la información enviada por el emisor, se le asigne significado por parte del destino o receptor para poder interpretarla y comprenderla. Si la

fuelle no tiene una información clara, si los mensajes no están completa y correctamente codificados y en signos transmisibles, si los mismos no se transmiten en forma adecuada y con suficiente rapidez hasta el receptor deseado, si el mensaje no es decodificado de acuerdo con un patrón que corresponda a la codificación y finalmente, si el destinatario no es capaz de manejar el mensaje descifrado de tal forma que produzca la respuesta o efecto deseado, entonces, el sistema estará funcionando por debajo de su máxima eficacia (Fernández y Danhke, 1986).

Otro aspecto del proceso es el Canal, éste es el medio a través del cual el mensaje es transmitido. Es la liga entre la fuente y el receptor. Los canales pueden ser verbales y no verbales, orales y escritos, cara a cara y telemediados. Los canales pueden distorsionar la recepción del mensaje tanto tecnológicamente como sensorialmente hablando.

El Ruido es la distorsión o interferencia que contribuye a que haya discrepancias entre el significado dado por la fuente y el significado asignado por el receptor. El ruido puede considerarse como distracciones físicas, interferencias del canal, habilidades de comunicación, el contexto de la comunicación o predisposición psicológica. Este afecta los significados que los receptores dan a los mensajes y a aquellos que los mismos codifican.

Cada individuo aporta conocimiento, sensibilidad, habilidades y valores a la interacción comunicativa. Nuestra habilidad de conocer y comprender comportamientos adecuados, nuestras intenciones específicas, nuestra voluntad para establecer comunicación y nuestra habilidad de interacción con otros para generar realidades compartidas, contribuyen a la percepción de nuestra propia competencia. La percepción de nuestra propia competencia y

la percepción que tenemos de la competencia de otros contribuyen o afectan la codificación y decodificación de mensajes. Por último, la competencia influye en los efectos de la comunicación y en cómo evaluamos la efectividad de nuestra interacción.

Un aspecto más del proceso es la experiencia o antecedentes de las partes que interactúan en la comunicación. Lo que hacemos en situaciones particulares se relaciona con lo que conocemos al respecto de ellas por experiencias pasadas o por la falta de las mismas. La forma de comportarnos en situaciones en las cuales tenemos una considerable experiencia será diferente de aquella en la que éstas sean nuevas o no familiares a nosotros. Generalmente se cree que mientras más similar es la experiencia de aquellos que se comunican, más fácil será compartir significados y construir realidades comunes.

El Contexto de la comunicación es el ambiente donde se lleva a cabo la interacción, incluye no solamente el tiempo y el lugar de la interacción sino los papeles, las relaciones y el estatus de comunicación de los participantes. Debemos reconocer que nos comunicamos de diferente manera dependiendo de qué tan bien conocemos a las personas, de su posición formal en relación a nosotros y de qué tan visible es nuestra comunicación para los demás.

Como resultado de la interacción en la comunicación, está el efecto, consecuencia o producto. Puede ser que éste no sea observable inmediatamente, por lo que puede ser retrasado en tiempo y contexto. Los participantes en la comunicación evalúan dichos resultados y es con base en esta etapa de evaluación, que las interacciones futuras serán influenciadas.

La retroalimentación, juega un papel primordial en la comunicación porque dice cómo se están interpretando los mensajes de ambas partes. Por ejemplo, cuando una persona inclina la cabeza en señal de asentimiento al escucharnos o si mira hacia otro lado como si estuviera perdiendo el interés. Es por esto, que un comunicador experimentado siempre debe estar atento a la retroalimentación y modificar constantemente sus mensajes en relación a lo que observa o escucha de su público.

Cabe mencionar que a cada instante decodificamos señales del medio ambiente, interpretándolas y codificando algo como resultado de ello. Es un error pensar que el proceso de comunicación principia en un lugar y termina en otro, en realidad es interminable. Se puede pensar correctamente que la comunicación se desarrolla a través del individuo mismo, pero siempre reflejando sus interpretaciones, hábitos, habilidades y capacidades (Shokley-Zalabak, 2002).

Cuando el proceso de comunicación humana ocurre entre dos individuos con algún tipo de relación actual, llamamos al proceso “comunicación interpersonal”, si el proceso se da entre varios individuos, estamos describiendo “comunicación grupal”, cuando se origina en un vasto número de individuos lo llamamos “comunicación pública o masiva” y finalmente el proceso que toma lugar dentro de las organizaciones se refiere a la “comunicación interna u organizacional”, tema central de esta investigación. A continuación se describirán con más detalle los diferentes tipos de comunicación antes mencionados (Shokley-Zalabak, 2002).

2.1.2 Tipos de comunicación

2.1.2.1 Comunicación Interpersonal. Según Trenholm y Jensen (1992) hay varias maneras de definir la comunicación interpersonal de las otras formas de comunicación. Unas de las más populares son dos; el enfoque situacional y el enfoque de desarrollo.

2.1.2.2 Enfoque situacional. El enfoque situacional sostiene que dependiendo de la situación en que ocurre la comunicación, se determina el tipo o nivel de la misma:

2.1.2.3 Nivel Intrapersonal. Cuando nos encontramos solos, en silencio, reflexionando acerca de cosas como fantasías, sueños, el mundo que nos rodea, etc., se dice que este tipo es la comunicación intrapersonal, en ella uno es al mismo tiempo emisor y receptor del mismo mensaje.

2.1.2.4 Nivel interpersonal. La forma de distinguir el nivel interpersonal del intrapersonal es que en el primero la interacción se da entre dos personas, generalmente cara a cara. Otro nombre con el que se le conoce a la comunicación interpersonal es comunicación Diádica (Dyadic), ésta es generalmente espontánea e informal, los participantes reciben mucha retroalimentación de uno a otro, los papeles son flexibles y los

integrantes actúan como emisores y receptores. Cuando una tercera persona se une a la interacción, se convierte en una comunicación de grupo reducido, en ella, el número de participantes puede variar hasta cierto punto mientras no afecte la libre intervención de cada uno.

2.1.2.5 Nivel organizacional. El siguiente nivel situacional es la comunicación organizacional, ésta ocurre dentro de organizaciones complejas tales como grandes empresas, industrias e instituciones gubernamentales. Aquí la comunicación se da dentro de una fuerte y definida jerarquía. Los miembros de la organización experimentan con sus compañeros relaciones tanto interpersonales como de grupo y además una relación con la organización misma y con la burocracia que la dirige. Los papeles o roles tienden a ser más especializados que otros niveles de comunicación, así como las reglas de conducta son más formalizadas.

2.1.2.6 Nivel Público y Masivo. Otro tipo de comunicación es aquel en el que una persona se dirige a un gran número de individuos simultáneamente, a esta se le llama comunicación pública cara a cara. El orador no conoce a la audiencia personalmente y por ello debe dirigir su mensaje a un receptor hipotético, ya que por el tamaño de la audiencia, la interacción mutua es imposible. De esta forma el orador actúa como un emisor mientras que el público lo hace como receptor pero de una forma más pasiva. Finalmente, si el orador y el público se encuentran separados en tiempo y espacio, formas indirectas de mandar y recibir mensajes deben utilizarse. Si un medio replica, duplica y disemina un

contenido a una población geográficamente separada, la comunicación masiva toma lugar. La radio, t.v., periódicos, revistas y música grabada son ejemplos de ella.

De acuerdo con el enfoque situacional, desde la transición de la comunicación intrapersonal hasta la de masas, los siguientes elementos cambian: El número de participantes, su proximidad física, su habilidad para enviar y recibir retroalimentación inmediatamente, el nivel de formalidad de los roles o papeles de comunicación, la habilidad de los participantes de adaptar sus mensajes a las necesidades específicas de otros y el grado en el que los objetivos de la comunicación estén preparados y estructurados.

2.1.2.7 Enfoque de desarrollo. Según el enfoque situacional, el intercambio entre un cliente que compra un par de zapatos y el vendedor es tan interpersonal como la interacción entre dos amantes tratando de resolver los problemas de su relación. El enfoque de desarrollo rechaza este punto de vista. Sostiene que la comunicación interpersonal maneja una dimensión cualitativa. De acuerdo con esto, sólo las relaciones recíprocas y duraderas en las que los participantes responden selectiva y específicamente el uno al otro pueden ser consideradas como interpersonales. Por lo tanto, la interacción entre amantes sería interpersonal pero las breves interacciones comerciales no.

Una explicación más detallada de este enfoque es dada por Gerald Miller y Mark Steinberg (citados en Trenholm y Jensen, 1992). Ellos discuten que toda relación Diádica comienza por ser impersonal y que para pasar de una a otra, las reglas que gobiernan la interacción deben moverse desde el nivel cultural hasta el psicológico. Miller y Steinberg

(citados en Trenholm & Jensen, 1992) creen que hay tres niveles de reglas que guían nuestros actos; el cultural, el sociológico y el psicológico. Las reglas de nivel cultural, son aquellas comunes a los miembros de una misma cultura, por ejemplo, formas de saludar, de comer, entre otras. En el nivel sociológico, por otro lado, las reglas son compartidas por miembros de grupos específicos dentro de una cultura. Los soldados tienen formas únicas de saludo, de igual forma los miembros de una logia, etc. El nivel psicológico, se conforma de reglas llevadas a cabo por individuos, de tal modo que no hay reglas culturales generales o de grupo que gobiernen esta práctica. Volviendo al ejemplo del saludo, aquí este puede ser entre amigos que se abrazan, se dan un golpe en la espalda, etc.

Miller y Steinberg (citados en Trenholm & Jensen, 1992) afirman que la relación se vuelve interpersonal cuando el nivel psicológico es alcanzado. Piensan también que otros cambios ocurren mientras la relación se vuelve interpersonal, es decir, la información que la gente intercambia entre sí en este nivel se convierte en única, como resultado, el nivel de conocimiento que se tiene entre unos y otros se profundiza, de tal manera que la relación no se basará más en estereotipos y se pueden llegar a predecir los comportamientos y motivaciones entre los participantes. Cuando se tiene contacto como consumidor con el empleado de una zapatería no podemos tratarlo individualmente, en cambio, lo hacemos de acuerdo con el rol que está desempeñando hacia nosotros. La relación se realiza en un nivel superficial, es impersonal, no interpersonal.

2.1.2.8 Ventajas y desventajas de los enfoques. Obviamente hay ventajas en los dos enfoques. Si se observan factores externos, el enfoque situacional pone atención a las

condiciones que rodean la comunicación, nos dice que el contexto es importante y eso nos permite dividir la comunicación en niveles distintos. En el enfoque de desarrollo, si se observan los factores internos de las relaciones, se recuerda que éstas varían en calidad, evolucionando y cambiando con el tiempo. En cuanto a desventajas, el enfoque de desarrollo tiende a restringir innecesariamente el significado de comunicación interpersonal, sosteniendo que únicamente las relaciones íntimas o profundas son de interés. A pesar de que estas relaciones son muy importantes, son comparativamente, menos frecuentes que las otras. Por ejemplo, considérese un día normal, en el que debemos comunicarnos con las personas que nos encontramos al tomar el desayuno en una cafetería, al comprar unos boletos, al asistir al trabajo o la escuela, al tomar un taxi, etc. A pesar de que estas interacciones no son íntimas y mucho menos vitales, debemos manejarlas de manera efectiva y habilidosa si tenemos la intención terminar el día satisfactoriamente. En cada caso, las personas están conectadas por sus esfuerzos mutuos de darle sentido al mundo y de comprenderse unos a otros. En el enfoque de desarrollo, a este tipo de relaciones se les da menos peso. Por otro lado, una desventaja del enfoque situacional es que ignora las complejas relaciones entre los diferentes niveles de comunicación. De acuerdo con éste, la comunicación es de manera interpersonal o de alguna otra, no se contemplan situaciones en las cuales se envuelven varios niveles simultáneamente, ni tampoco menciona los diversos efectos recíprocos que ocurren en cada nivel. En realidad, la gente se mueve constantemente de un nivel a otro rápidamente. Alguien al discutir con su jefe podría estar incurriendo en un contexto organizacional y al mismo tiempo estaría teniendo una interacción cara a cara, así como también una reflexión interna o intrapersonal acerca de lo que se discute. Determinar en qué nivel se está envuelto en un instante determinado es muy difícil, los niveles se mezclan e interactúan en formas muy complejas e

interesantes. En lugar de pensar en la comunicación interpersonal como distinta a las demás, es preferible creer que todas ellas tienen un elemento interpersonal. Finalmente se puede decir que la comunicación interpersonal tiene lugar cuando dos individuos, compartiendo los roles de emisor y receptor, se conectan a través de la mutua actividad de crear un significado, a su vez, un intercambio interpersonal puede ser breve o largo, su contenido público o privado, puede ocurrir cuando dos personas están solas o cuando hay otros a su alrededor y puede ser directa o mediada.” (Trenholm & Jensen, 1992).

2.1.2.9 Comunicación verbal y no verbal Según Knapp y Hall (Citados en Fernández, 2001) la comunicación no verbal es aquella que abarca señales distintas de palabras, siempre y cuando se entienda que la distinción entre las palabras y otras señales a veces no es muy clara y puede traslaparse. Pero en un esfuerzo de evitar las limitantes de una sola definición, algunos autores definen la comunicación no verbal o comportamiento corporal mediante una lista de las áreas que suelen estudiarse; por ejemplo; las miradas, las expresiones faciales, el dolor, la apariencia física , los gestos, las posturas, las vocalizaciones, la distancia, la forma de vestir, los adornos corporales, el contacto y los factores ambientales, como la arquitectura, el mobiliario, el color, la iluminación y la temperatura.

De acuerdo con Fernández (2001), el comportamiento no verbal es aprendido, como resultado de ello no es difícil encontrar personas de distintas culturas que reaccionan de modo distinto ante los mismos hechos o estímulos. Cada comportamiento que no es verbal puede tener diversos significados posibles, según el contexto en que suceda, esto se

denomina con el concepto polisémico. Las señales faciales o corporales se utilizan en la interacción cotidiana para alcanzar metas comunes y lo logran por medio de las formas siguientes:

- **Identificación.** Existen varias formas de comunicar a los demás quién somos: sexo, edad, personalidad, nivel socioeconómico, trabajo origen geográfico, pertenencia a grupos y actitudes sociales. Todas estas características se pueden expresar por una persona por medio de su acento, forma de vestir, su conducta, su apariencia, peinado, señas, movimientos faciales, entre otros.
- **Comunicar la capacidad de relación interpersonal con otros.** Los signos de relación, según Morris (citado en Fernández, 2001) son señales corporales o faciales que dos personas mantienen en algún tipo de relación personal entre sí. Las muestras de simpatía hacia los demás que Mehrabian (citado en Fernández, 2001) encontró en sus investigaciones se manifiestan por señales como; mayor inclinación hacia el otro, un mejor contacto con él, más apertura de brazos y piernas, búsqueda de proximidad, incremento en las miradas hacia el otro, una orientación corporal hacia él más directa, relajación en la postura, más expresiones faciales y vocales positivas.
- **Comunicar sentimientos y emociones.** Los estados emocionales se muestran mediante claves faciales, vocales o corporales. En general los movimientos del cuerpo actúan como indicadores de la intensidad de la emoción experimentada en un momento determinado y no como indicador del tipo de emoción, por ejemplo, la expresión del

rostro parece ser, ante todo, una variación a partir de seis exhibiciones primarias de afecto: sorpresa, miedo, cólera, repugnancia, alegría y tristeza. Los componentes vocales se han analizado con menos detalle que los del rostro pero en 1964, Davitz (citado en Fernández, 2001) utilizó ciertos parámetros para identificar dos emociones comunes. Con tristeza el volumen es suave, el tono bajo, el timbre resonante, la inflexión tiende a bajar, la velocidad es lenta y hay pausas irregulares en el ritmo. Con cólera, el volumen es alto, el tono agudo, el timbre estrepitoso, la inflexión irregular; sube y baja, la velocidad rápida y el ritmo también es irregular

- Influencia en otros. El punto hasta el cual estamos persuadidos por otra persona de hacer algo es el resultado del contenido del mensaje y, en parte del contexto en el que este fue enviado, pero las señales del lenguaje corporal pueden desempeñar también un papel importante en el convencimiento de otros.
- Lograr la comprensión clara. El comportamiento corporal refuerza al verbal por lo menos de dos maneras: primero puede reforzar lo que se dice verbalmente, por ejemplo; hablar de ir al norte al mismo tiempo que se señala hacia ese punto geográfico. Segundo, puede complementar o apoyar el comportamiento verbal, es decir, cuando se expresa afecto de modo verbal, el comportamiento no verbal también puede mostrar afecto, tal es el caso de un abrazo. Estos dos tipos de reforzamiento hacen que los mensajes tengan mayor probabilidad de ser comprendidos. El comportamiento facial puede tanto reforzar como contrastar el lenguaje verbal, un ejemplo de contraste es el sarcasmo, por ejemplo,

cuando una persona dice “estoy realmente contento por tu obsequio”, sin variar mucho el tono de voz y con una cara que muestra un desencanto remarcado.

- Dirigir la interacción. Ésta se refiere al proceso de comunicación entre emisor y receptor en un diálogo e intercambio de papeles. También incluye el inicio y término de los encuentros. Capella (citado en Fernández, 2001) dice que el suave intercambio de turnos para hablar a lo largo de las conversaciones diarias requiere que cada participante señale sus propósitos de interacción. Ejemplos: en los saludos un movimiento de la ceja hacia arriba y abajo demuestra ser en todas culturas una señal de saludo, el contacto mutuo con los ojos que indica que los canales de comunicación entre ambos están abiertos y que están obligados a decir algo, las sonrisas, las cuales denotan encuentros agradables y amistosos, hay varias formas de decir adiós; ver el reloj durante la conversación, orientar el cuerpo hacia la salida, recoger pertenencias personales durante la interacción, entre otras.

2.2 Conceptos Básicos de la Organización.

2.2.2 Definición de Organización

Daft (2001), menciona que una organización es una entidad social que persigue objetivos, que es deliberadamente diseñada, estructurada y coordinada en sistemas de

actividad y está ligada con su medio ambiente externo. El elemento clave de una organización no es un edificio o una serie de políticas y procedimientos, las organizaciones están formadas por personas y las relaciones entre ellas. Una organización existe cuando la gente interactúa para realizar funciones esenciales que ayudarán a alcanzar sus metas.

Tendencias recientes en la administración de empresas reconocen la importancia de los recursos humanos por medio de nuevos enfoques, los cuales están diseñados para ampliar el rango de toma de decisiones de los empleados (Empowerment) con mejores oportunidades para aprender y contribuir mientras trabajan juntos hacia metas comunes. Hoy en día, la mayoría de las organizaciones se inclinan por una mayor coordinación horizontal de las actividades, utilizando con frecuencia equipos de empleados de diferentes áreas funcionales para desarrollar proyectos. Las barreras entre departamentos así como aquellas entre organizaciones se vuelven cada vez más flexibles y difusas debido a la necesidad de las compañías de encarar y responder a los cambios súbitos del medio ambiente externo más rápidamente. Una organización no podría existir sin la interacción con sus clientes, sus proveedores, sus competidores y otros elementos del medio. En la actualidad, algunas compañías se encuentran inclusive cooperando con sus competidores, compartiendo información y tecnología para su ventaja mutua (Daft, 2001).

A lo largo de los años, la importancia de las organizaciones se ha vuelto central para la vida de las personas y hoy ejercen una tremenda influencia en nuestra sociedad. Dicha influencia se relaciona con las contribuciones que las organizaciones en general realizan, tales como; la obtención de recursos, la producción eficiente de bienes y servicios y la facilitación de la innovación, la cual permite tanto evitar la dependencia en productos

estandarizados como las formas anticuadas de hacer las cosas. El uso de manufactura moderna y tecnología computarizada debe adaptarse para influir en los cambios del medio ambiente. Finalmente, las organizaciones deben arreglárselas para enfrentar los retos presentes como la diversidad de la fuerza de trabajo, las responsabilidades sobre asuntos éticos y sociales, así como también encontrar caminos efectivos para motivar a los empleados a trabajar juntos en la obtención de las metas organizacionales (Daft, 2001)

2.2.3 Enfoque sistemático en la Organización

Para comprender a las organizaciones como un todo, deben ser vistas como un sistema. Entendiendo por sistema a una serie de elementos que se interrelacionan y que requieren de entradas (inputs) del medio ambiente, para transformarlas y emitir resultados (outputs) al ambiente externo. La necesidad de inputs y outputs refleja una dependencia con el medio ambiente. Existen dos tipos de sistemas; el abierto y el cerrado. Un sistema cerrado no depende de su ambiente, es autónomo y sellado del mundo exterior. A pesar de que un sistema como este no puede existir, los enfoques de estudios en administración del pasado eran de sistemas cerrados porque daban por sentado el ambiente y asumían que la organización podría ser más efectiva a través de un diseño interno mejor. La administración de un sistema cerrado sería muy fácil, pero por la misma razón no puede existir. El sistema abierto, por el contrario, debe interactuar con el ambiente para sobrevivir. Al mismo tiempo consume recursos y exporta recursos al ambiente. No se puede aislar, debe adaptarse al continuo cambio. Este sistema puede ser tremendamente complejo, la eficiencia interna es

tan sólo un aspecto, y en ocasiones, uno de grado menor. La organización tiene la necesidad de buscar y obtener recursos, interpretar y actuar ante los cambios del ambiente, generar outputs y controlar y coordinar las actividades internas tomando en cuenta la incertidumbre causada por el constante cambio. Entonces, como ya se mencionó, todo sistema que interactúa con su medio ambiente para sobrevivir, es abierto. El ser humano por naturaleza es un sistema abierto y como resultado, los administradores deben considerar a las organizaciones como parte de un complicado e interconectado contexto global. Un sistema está compuesto de varios subsistemas, los cuales llevan a cabo funciones específicas que la organización requiere para subsistir (Daft, 2001).

2.2.4 Configuración organizacional

Las diferentes partes de la organización son diseñadas para ejecutar las funciones más importantes de los subsistemas. Se sugiere que cada organización tiene cinco partes; núcleo técnico (technical core), Alta administración (top management), administración media (middle management), soporte técnico (technical support staff) y el soporte administrativo. Estas cinco partes (figura 2.2) pueden variar en tamaño e importancia dependiendo del medio ambiente, de la tecnología y otros factores. Una breve explicación de cada una de las partes sería de ayuda para comprenderlas mejor.

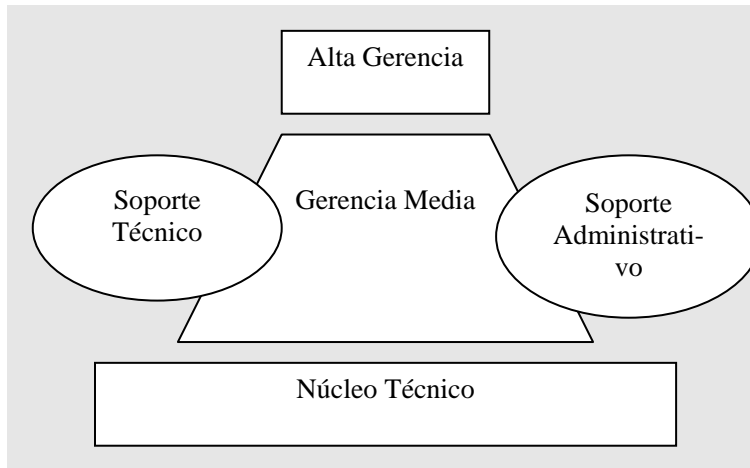


Figura 2.2 Las cinco partes básicas de una organización

(Mintzberg, 1979. p.9)

Núcleo técnico. Éste incluye a la gente que hace el trabajo básico de la empresa. Realiza la función del subsistema de producción. Es aquí donde la principal transformación de inputs y outputs tiene lugar. Por ejemplo, el departamento de producción de una manufacturera, las actividades médicas en un hospital, la producción de alimentos y bebidas en un restaurante, entre otros.

Soporte Técnico. Su función ayuda a la organización a adaptarse al ambiente. Los empleados de esta área, como los ingenieros e investigadores exploran el ambiente para encontrar problemas, oportunidades y desarrollo tecnológico. También están a cargo de crear innovaciones en el núcleo técnico para impulsar a la organización al cambio y a su adaptación a él. En IBM por ejemplo, el soporte técnico es dado por departamentos como el de tecnología, investigación y desarrollo y mercadotecnia.

Soporte Administrativo. Es responsable de ver por el buen flujo de la operación y el mantenimiento de la organización, incluyendo sus elementos físicos y humanos. Esto incluye actividades de recursos humanos; reclutamiento, contratación, compensaciones y beneficios, entrenamiento y desarrollo de empleados, así como también actividades de mantenimiento; limpieza de edificios, servicio y reparación de máquinas.

Administración. Encargada de la dirección y coordinación de las partes de la organización. La alta administración provee dirección, estrategia, metas y políticas para la organización completa o divisiones importantes. La administración media es responsable de la implementación y coordinación a nivel departamental. En las organizaciones tradicionales, los administradores medios se encargan de la mediación entre la alta dirección y el núcleo técnico, ya sea implementando reglas o pasando información de arriba a abajo en la jerarquía.

Es normal que en las organizaciones, las cinco partes se interrelacionen y desempeñen más funciones que las correspondientes a su respectivo subsistema. Un ejemplo de ello en el ámbito del soporte administrativo puede ser el departamento de recursos humanos, quien para realizar las actividades ya mencionadas, tiene que interactuar con el medio ambiente externo para encontrar empleados de calidad (Mintzberg, 1979).

Un aspecto también importante para comprender mejor a las organizaciones es el de observar sus dimensiones, las cuales describen a cada organización prácticamente como si se tratara de las características físicas y de personalidad de un individuo.

2.2.5 Dimensiones organizacionales

De acuerdo con Daft (2001), las dimensiones de las organizaciones se dividen en dos: estructural y contextual.

2.2.5.1 Dimensión estructural. Provee etiquetas para describir las características internas de una organización y crea una base de medición y comparación entre organizaciones. Las dimensiones estructurales son:

- **Formalización.** Es el conjunto de documentos escritos en la organización, incluyendo procedimientos, descripciones de puesto, reglas y manual de políticas. Todos éstos describen actividades y comportamientos.
- **Especialización.** Es el grado en el que las tareas organizacionales se subdividen en trabajos distintos. Si la especialización es extensiva, cada empleado desarrolla un rango más estrecho de labores. Por otro lado, si la especialización es baja, se desarrolla un amplio rango de tareas. A este punto también se le conoce como División laboral.
- **Jerarquía de autoridad.** Describe y compara el grado de importancia del puesto de cada individuo, deja claro quién reporta a quién y la extensión de control de cada administrador. Es representada por líneas verticales en un organigrama y se relaciona

también con el número de empleados que reportan a un supervisor (extensión de control).

- **Centralización.** Se refiere al nivel jerárquico que tiene la autoridad que toma decisiones. Cuando la toma de decisiones se restringe al nivel más alto, la organización es centralizada. Cuando las decisiones son delegadas a los niveles organizacionales más bajos, es descentralizada. El tipo de decisiones que pueden ser centralizadas o descentralizadas incluyen compras, establecimiento de metas, elección de proveedores, asignación de precios, contratación de empleados y marketing.
- **Profesionalismo.** Es el nivel de educación formativa y entrenamiento de los empleados. Es considerado alto cuando los empleados requieren largos períodos de entrenamiento para mantener sus puestos en la organización. Es generalmente medido con el promedio de años de educación que los empleados han realizado
- **Alcance del personal (personnel ratios).** Se refiere al empleo de la gente en varias funciones y que se agrupa en los distintos departamentos. Estos alcances son; el administrativo, de staff profesional, de empleados directos e indirectos, entre otros. Y una forma de medir cada alcance se hace dividiendo el número de empleados de cada clasificación entre el número total de empleados de la organización.

2.2.5.2 Dimensión Contextual. Es aquella que caracteriza a toda la organización, incluyendo su tamaño, tecnología, ambiente y metas. También influencia y da forma a la dimensión estructural. Las dimensiones contextuales son:

- **Tamaño.** Es la magnitud de la organización que se refleja en el número de personas dentro de ella. Ya que las organizaciones son sistemas sociales, el tamaño es normalmente medido por el número de empleados, otras mediciones como el valor total de las ventas o de activos representa la magnitud pero no indican el tamaño de la parte humana dentro del sistema.
- **Tecnología.** Trata acerca de las herramientas, técnicas y acciones utilizadas para transformar insumos en productos o servicios finales, la manera de producirlos y entregarlos a los consumidores, incluye aspectos como manufactura computarizada, sistemas de información avanzados, el Internet, etc. Éstos pueden diferir en sus características según el tipo de organización.
- **El ambiente.** Incluye elementos fuera de los límites de la organización y que la afectan de forma directa o indirecta. Dichos elementos clave son la industria, el gobierno, clientes, proveedores y la comunidad financiera.
- **Las metas y estrategias de la organización.** Definen el propósito y técnicas competitivas que la diferencian de otras organizaciones. Las metas son normalmente escritas y sirven como un soporte para cumplir los propósitos de la empresa. La estrategia es un plan de

acción que describe la destinación de recursos y actividades para lidiar con el ambiente competitivo y así alcanzar las metas de la organización. Las metas y estrategia definen el alcance de las operaciones y la relación con los empleados, clientes y competidores.

- La cultura organizacional. Se compone de los valores, creencias, comprensión y normas compartidas por sus integrantes. Estos valores pueden ser éticos, de comportamiento, de compromiso, eficiencia, de servicio y sirven además como un pegamento que mantiene a sus miembros unidos. Ésta no es escrita pero se puede observar en la organización a través de sus historias, ceremonias, vestido, distribución de oficinas, etc.

Las once dimensiones, estructurales y contextuales son interdependientes. Por ejemplo, el tamaño de la empresa, la tecnología usada y el ambiente tienden a afectar el grado de formalización, especialización y centralización dentro de la misma. También proveen una base para la medición y análisis de características que no pueden ser observadas a simple vista y que revelan información importante acerca de la organización.

2.2.6 Flujo de la comunicación en la estructura organizacional

Ya que se han abordado las dimensiones organizacionales, sería adecuado mencionar cómo Collins y Malik (1999) explican la forma en que afectan éstas al flujo de la comunicación en las organizaciones. Una organización con muchos niveles gerenciales retrasa el paso de información entre un empleado y otro. Para el momento en que llega a la persona indicada, la información puede que esté ya distorsionada y poco actualizada.

Muchas compañías han resuelto este problema eliminando posiciones de gerencia media y añadiendo otras nuevas que se responsabilizan por la administración de la distribución de la información. El resultado son empleados mejor informados. La importancia de la distribución de la información ha creado una nueva posición ejecutiva, el CIO por sus siglas en inglés (chief information officer) o jefe de información el cual reporta al CEO (chief executive officer) o presidente.

La comunicación entre los departamentos o subsistemas se encuentra afectada por las percepciones e intereses de los empleados. La información es a veces retenida o diseminada selectivamente debido a la manera en que afecta particularmente a un departamento o individuo. Se dice que aquellos que controlan la información controlan el poder. Para fortalecer a una organización, los empleados deben intercambiar libremente información imparcial que facilite las metas organizacionales. Envolver a la mayor cantidad posible de empleados en la toma de decisiones permite la maximización del flujo de información. Las compañías que usan el correo electrónico están logrando que más gente participe en el proceso de toma de decisiones debido a que tienen más posibilidades de expresarse. El correo electrónico es un ejemplo de ello, ya que a través del uso de una red de computadoras se envían y se reciben mensajes (memos, reportes, y cartas) y cada empleado, incluyendo al presidente de la compañía, tiene este servicio (Collins y Malik, 1999).

Dentro de las organizaciones encontramos distintos niveles sistemáticos, los cuales deben definirse para poder analizarlos correctamente. Cuatro niveles son los que

caracterizan a las organizaciones; el individual, el grupal, el organizacional y el de medio ambiente. Ver figura 2.3

El ser humano como individuo es la base primordial de la organización, tal como lo es una célula en un sistema biológico. El siguiente nivel sistemático es el grupo o departamento, los cuales son agrupaciones de individuos que trabajan juntos para realizar tareas específicas. La organización misma es el nivel de análisis arriba del anterior, ésta es el conjunto de grupos o departamentos que combinados entre sí dan como resultado la organización. Después, la agrupación e interacción de organizaciones da como resultado a otro nivel de análisis, el cual es el de la comunidad ínter organizacional (Van De Ven & Ferry, 1980).

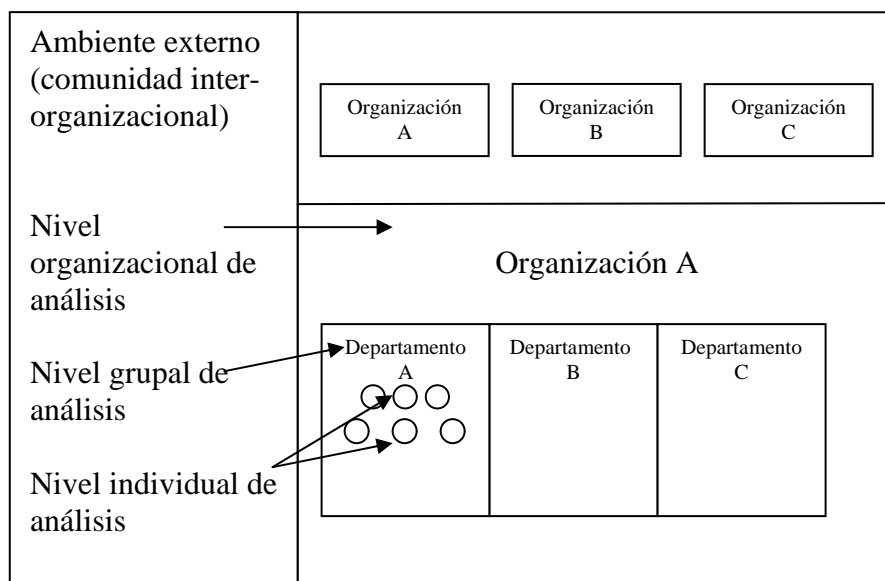


Figura 2.3 Niveles de análisis en las organizaciones (Van de Ven & Ferry, 1980, p.15)

Una vez ya definidos los distintos niveles de análisis organizacionales, será más fácil comprender lo que diversas teorías explican acerca de cada nivel. Por ejemplo, La teoría organizacional considera el comportamiento de los individuos pero de manera secundaria. Es por ello que para comprender mejor la base de las organizaciones (el individuo), es necesario conocer su comportamiento dentro de ellas, del cual se hará referencia más adelante.

2.2.7 Organizaciones Hoteleras

Los conceptos revisados en este capítulo han servido como antecedentes para poder introducirse a las organizaciones hoteleras, de tal modo que al comprender lo que es una organización, será más fácil caracterizar a las empresas que se encuentran dentro de este ramo.

2.2.7.1 Clasificación de hoteles. Existen una gran variedad de características que diferencian a las organizaciones hoteleras a pesar de estar inmersas en la misma industria. Esto ha propiciado la creación de reconocimientos para poder clasificarlas y motivarlas a ofrecer servicios de calidad, tal es el caso de empresas como la Asociación Americana de Automóviles (AAA por sus siglas en inglés), que clasifica los hoteles en un rango de uno a cinco diamantes y la “Mobile travel guide” que los clasifica de una a cinco estrellas. Estos reconocimientos se basan en la calidad y cantidad de servicios que ofrecen los hoteles

(Walker, 1999). A su vez, los tipos de hospedaje varían en sus características y también pueden clasificarse.

2.2.7.2 Tipos de Hospedaje. Dentro de cada tipo de hospedaje hay otra segmentación. Por ejemplo, los hoteles se segmentan por precio, localización y configuración de cuartos, como se presenta a continuación:

- Hoteles:
 - Por precio: lujo, boutique, upscale commercial, mid scale commercial y budget o económico.
 - Por localización: aeropuerto, motor hotel o motel, centro de ciudad, suburbio y boteles (botes – hotel).
 - Por configuración de cuartos: all suites, residenciales o de estancia prolongada, hoteles cápsula, bed and breakfast, hostales de juventud y clubs privados.

- Centros de conferencias y hoteles de convenciones.

- Hoteles con componentes de entretenimiento:
 - Casinos
 - Resorts de destino.
 - Megaresorts
 - Resorts urbanos.

-
-
- Condominios o resorts de tiempo compartido.
 - Hoteles de parques temáticos.
 - Spas.
 - Cruceros.
 - Botes.
-
- Hospedaje afiliado con parques y recreación:
 - Campamentos.
 - Campamentos RV (por sus siglas en inglés) o de vehículos recreativos.
 - Ranchos.
-
- Hospedaje afiliado al cuidado de la salud:
 - Centros de asistencia para la tercera edad.
 - Centros para pacientes y visitantes.

El segmento hospitalario es tan amplio y complejo que algunas instalaciones pueden caer en más de una categoría (Lane & Dupré. 1997).

2.2.7.3 Funciones departamentales en organizaciones hoteleras. Comúnmente hay dos divisiones en los hoteles, el “Front of the house”(fente del establecimiento) y el “Back of the house” (parte trasera del establecimiento). A este último a veces le llama el corazón del hotel. Lo que el cliente experimenta, el front of the house, incluye el lobby con sus

servicios relacionados, las áreas de alimentos y algunas veces el centro de salud o facilidades recreativas. El back of the house incluye los servicios de soporte como la cocina, reservaciones y el soporte de oficina para el front desk, ama de llaves, recursos humanos, ventas, marketing, contabilidad, seguridad, mantenimiento e ingeniería.

No todos los establecimientos se estructuran de la misma manera, sin embargo, existen una serie de funciones clave que caracterizan a todos los tipos de operaciones de hospedaje. Algunos departamentos generan ingresos para el hotel, a los cuales se les llama centros de ingresos. Otros incurren en gastos y se les conoce como centros de costos. Los centros de ingresos incluyen el “front office”, teléfonos, restaurantes, lavandería, clubes de salud, tiendas, entre otros. Otros departamentos como marketing, contabilidad, mantenimiento, etc. no generan ingresos, en cambio, proveen servicios de soporte para ayudar a toda la operación y para asegurar la satisfacción del cliente en el hotel (Lane & Dupré. 1997).

El ingrediente esencial de la administración de un hotel es el trabajo en equipo. Los diversos departamentos que conforman la organización deben trabajar juntos para servir a los clientes. Cada departamento tiene una tarea específica y debe comunicarse y apoyarse en otras áreas para poder desarrollarse efectivamente (Iverson, 1989).

2.2.7.4 El organigrama en los Hoteles. Generalmente si se va de arriba hacia abajo tenemos que el gerente general supervisa la operación del hotel en su totalidad y es asistido por un gerente residente y un asistente ejecutivo. Cada departamento es encabezado por un director que supervisa a varios gerentes de nivel medio. Como resultado de esta estructura

de administración con múltiples niveles, los hoteles ofrecen muchas oportunidades de avance. Los empleados en los hoteles tienen un rango muy amplio de habilidades y disciplinas que van desde un chef ejecutivo con una excelente experiencia culinaria hasta un director de seguridad familiarizado con los últimos avances en tecnología de vigilancia. A continuación se presenta un organigrama comúnmente usado por hoteles de cien o más habitaciones.

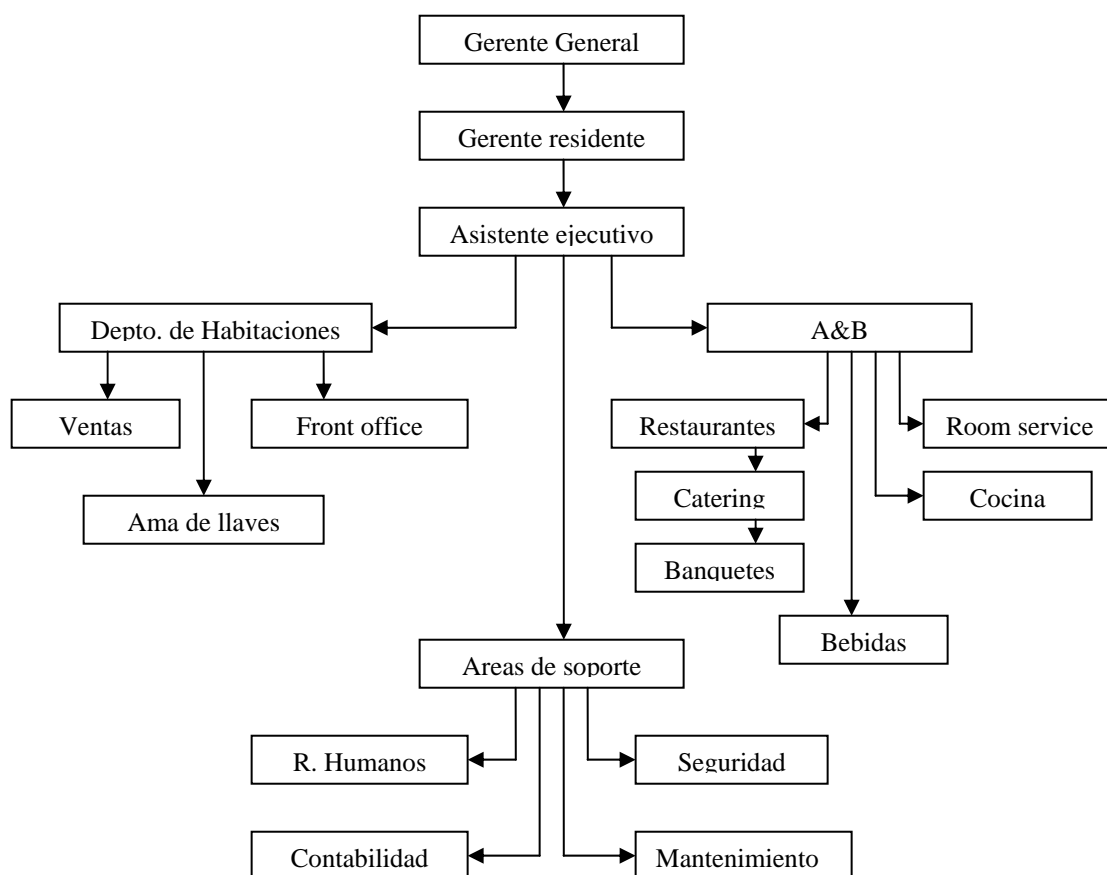


Figura 2.4 Organigrama de hoteles con más de cien habitaciones.
(Iverson, 1989. p. 96)

La información del gerente general fluye hacia abajo a través de las diferentes líneas de comunicación, alcanzando eventualmente el nivel más bajo de empleados. La organización

puede variar entre los hoteles. Estos departamentos y funciones son: ejecutivos del hotel, departamento de ventas, operaciones del front office; reservaciones, front desk, concierge o servicio a clientes, bellstand (botones) y ama de llaves. El departamento de alimentos y bebidas; producción de alimentos, restaurantes, departamento de bebidas, servicio a cuartos y departamento de catering. Áreas de soporte; ingeniería, contabilidad, personal o recursos humanos.

2.3 Comportamiento Organizacional: Importancia del individuo en la organización.

2.3.1 Definición de Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional (CO) es el estudio sistemático de las acciones (o comportamientos) y actitudes que la gente demuestra dentro de los distintos tipos de organizaciones, éstas pueden ser de manufactura, de servicio, escuelas, hospitales, iglesias, instituciones gubernamentales, etc. Una actitud es un estado evaluativo, ya sea favorable o desfavorable, en relación a objetos, personas o eventos. Reflejan cómo se siente un individuo acerca de algo. Investigaciones han revelado que existe una relación entre actitudes y comportamientos, es decir, que las actitudes que una persona tiene, determinan lo que hace (Robbins, 1988).

El CO es una ciencia aplicada del comportamiento humano, y por ende se basa en contribuciones de diferentes disciplinas, tales como: la psicología, sociología, psicología social, antropología y ciencias políticas principalmente. La psicología, se enfoca en el individuo o también conocido como el micro-nivel de análisis organizacional, mientras el resto contribuyen a la comprensión de macro-conceptos, o bien, procesos grupales y de organización (Robbins, 1988).

Una interrogante que es de gran importancia, es aquella referente a los objetivos del CO. Estos objetivos son los de ayudar a explicar, predecir y controlar el comportamiento humano en las organizaciones. La comprensión de un fenómeno comienza por el intento de explicarlo y relacionarlo con sus causas. La predicción se enfoca en eventos futuros. Busca determinar lo que resultará de una acción dada. El control del comportamiento es el objetivo más controversial al utilizar el conocimiento del CO. Es controversial por lo siguiente; una sociedad democrática se basa en el concepto de libertad personal, entonces, la idea de que una persona haga que otros sujetos se comporten de una manera específica, mientras que los sujetos de ese control puede que no estén conscientes de que su comportamiento está siendo manipulado, ha sido vista por algunos círculos como no ética. Es un hecho que el CO, como ciencia, aporta técnicas que facilitan el control de la gente, y no obstante, si es visto por algunos como un aspecto negativo o no, lo que sí debe resaltarse es que dicho control es para los administradores una muy valuable contribución para lograr una buena efectividad en el trabajo (Robbins, 1988)

No todas las acciones y actitudes de las personas son estudiadas en el CO, solamente aquellas que se relacionan con el trabajo. Hay tres tipos de comportamientos que han

probado ser determinantes importantes del desarrollo del empleado; productividad, ausentismo y rotación. La importancia de la productividad es obvia. Los administradores están claramente interesados en la cantidad y calidad de resultados (outputs) que cada empleado genera. Pero el ausentismo y la rotación, particularmente en altos niveles, pueden afectar de forma negativa dichos resultados. Hablando del ausentismo, es difícil que un empleado sea productivo si no está en el trabajo, además, los altos niveles de rotación incrementan costos y hacen necesario el empleo de personal menos experimentado en los puestos de la organización. El CO también está relacionado con la satisfacción en el trabajo del empleado, la cual es una actitud. Además es importante que esta actitud sea cuidadosamente observada por los administradores debido a tres razones. La primera es la relación que existe entre satisfacción y productividad. Segunda, la satisfacción es negativamente relacionada con el ausentismo y la rotación. Por último, se puede decir que los administradores tienen la responsabilidad humanística de ofrecer puestos que signifiquen retos para sus empleados y que sean al mismo tiempo gratificantes. Otras de las actitudes importantes en este contexto son el involucramiento en el trabajo y el compromiso organizacional. El primero es el grado en el que una persona participa activamente en su trabajo y el segundo respectivamente es un indicador de lealtad y de identificación hacia la organización (Robbins, 1988).

Un aspecto relevante en cuanto a actitudes se refiere es el hecho de que los individuos buscan consistencia en las actividades que realizan, es decir, buscan la reducción de la disonancia cognoscitiva. Antes de describir esta teoría, se deben recalcar sus implicaciones organizacionales para poder relacionarla con el CO. Una de estas implicaciones es la ayuda

que la teoría brinda para predecir la tendencia de los individuos a incurrir en ciertos cambios de actitud y comportamiento dentro de las organizaciones.

2.3.2 Teoría de la disonancia cognoscitiva

Festinger (1962) expone en su teoría que la gente intenta disminuir la incomodidad que se genera cuando hay inconsistencias entre dos o más de sus actitudes o entre su comportamiento y sus actitudes, por ejemplo, el oponerse a la matanza de animales al mismo tiempo que se come carne. Desde luego, ningún individuo puede evitar la disonancia completamente. El deseo de alguien por reducir la disonancia se determina por la importancia de los elementos que crean la disonancia, por el grado de influencia que el individuo cree que tiene sobre los mismos elementos y por las recompensas que pueden estar involucradas en la disonancia.

Si los elementos que crean la disonancia son relativamente poco importantes para el individuo entonces la presión para corregirla será baja pero si estos son importantes, entonces o se puede cambiar de comportamiento o se puede reducir la disonancia si el individuo termina por convencerse de que el comportamiento disonante no es tan importante y finalmente cambia su actitud ante la disonancia. Por ejemplo; un administrador opina que ninguna empresa debería contaminar el aire o el agua, desgraciadamente por su trabajo, se encuentra en una posición en la que tendrá que confrontar la rentabilidad de la compañía contra sus ideas de no contaminar, él sabe que echar las aguas residuales al río (asumiendo que es legal) es lo mejor para los intereses

económicos de su compañía. ¿Qué debe hacer? Claramente aquí se observa un alto nivel de disonancia cognoscitiva que el administrador no puede ignorar. Como ya se mencionó, algunos de los caminos a seguir por el administrador pueden ser; cambiar su comportamiento para eliminar la disonancia (parar la contaminación del río), o reducir la disonancia (sabe que necesita el trabajo y que a veces éste requiere de anteponer los intereses de su empresa a los de la sociedad), o cambiar su actitud (no pasa nada si se contamina el río) y por último, buscar más elementos consonantes que compensen a los disonantes (resaltar los beneficios que tiene para la sociedad el manufacturar sus productos en lugar de enfocarse en el costo para la sociedad por el resultado de la contaminación).

Las recompensas también influyen en el grado en el que los individuos están motivados a reducir la disonancia. La tensión inherente a una alta disonancia puede ser reducida si se le acompaña con una gran recompensa. Ya que las personas en las organizaciones reciben algún tipo de remuneración o recompensa por sus servicios, pueden lidiar con altos niveles de disonancia en su trabajo (Festinger, 1962).

2.3.3 Modelo de comportamiento individual

La toma de decisiones complejas y confusas al dirigir a la gente es común en el trabajo diario de los administradores. Esto se debe a que cada individuo puede variar en cuanto a comportamiento y rendimiento dentro de la organización. Para comprender mejor estas varianzas, el estudio del modelo será de ayuda, ya que pretende explicar y relacionar directamente las razones que originan dichas varianzas.

Desgraciadamente, no existen reglas simples a seguir para entender, predecir y lidiar con los distintos comportamientos. Detrás del comportamiento de un empleado, yacen una gran cantidad de factores que se interrelacionan unos con otros y que crean un efecto único ante una situación determinada (Szilagyí, 1980). A continuación se presenta en la figura 2.4 el modelo de comportamiento individual que influye en el rendimiento de los empleados.

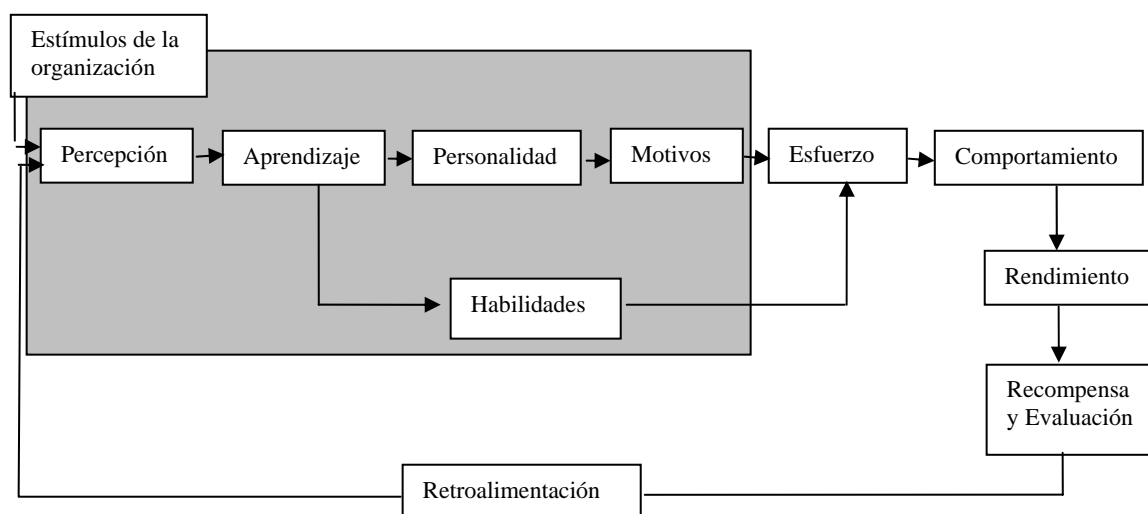


Figura 2.5 Modelo de Comportamiento individual.

(Szilagyí, 1980. p. 211).

Los administradores se interesan en gran medida por el rendimiento de sus empleados. El rendimiento lo entendemos como el resultado de la interacción entre individuo y organización y se da en función del comportamiento del empleado y ese comportamiento es determinado por su nivel de esfuerzo y habilidades. Es necesario remarcar que el esfuerzo individual, el comportamiento y el rendimiento ocurren en respuesta a estímulos o eventos del medio ambiente (Szilagyí, 1980). La personalidad es aquello que cada individuo refleja en cada situación nueva en su vida. Esta personalidad es el producto de la historia de su

vida, o mejor dicho, de la interacción de su herencia individual y su ambiente formativo. La personalidad también abarca la estructura cognitiva del individuo, su conocimiento, sus creencias y concepciones (Atkinson & Raynor. 1974).

La personalidad ayuda a explicar por qué un comportamiento en específico ocurre, ya que se relaciona con el contenido o trasfondo del comportamiento y permite tener un punto de vista más estático del individuo. Muchos científicos del comportamiento reconocen dos principales aspectos o partes de la personalidad: los motivos y las habilidades, los primeros influyen y dirigen el comportamiento y las segundas dan a la persona las capacidades requeridas para actuar satisfactoriamente. Los motivos y habilidades son necesarios para que un acto ocurra. La percepción y el aprendizaje, por el contrario, representan un proceso dinámico del comportamiento. La percepción se puede definir como la atribución de significado a la información en la cual el individuo está expuesto. El Aprendizaje se genera cuando una persona hace un cambio en su comportamiento como resultado de una retroalimentación específica. La percepción y el aprendizaje explican entonces cómo el proceso del comportamiento se altera o se mantiene constante en el tiempo mientras los empleados crecen y cambian en las organizaciones. Los conceptos de percepción, aprendizaje, personalidad, motivos y habilidades son difíciles de separar y explicar individualmente en el modelo de la figura 2.4 (parte sombreada en el modelo). Están tan relacionados entre sí que comparten características como:

- Su influencia en el comportamiento y rendimiento.

-
-
- Que las cinco existen en lo que los psicólogos llaman “la mente humana” y por lo mismo, son intangibles e imperceptibles a simple vista.
 - Y que la percepción y aprendizaje son procesos dinámicos que pueden llevar a cambios en la personalidad, motivos y habilidades (Szilagyi, 1980).

Se deben conocer las necesidades particulares que los empleados buscan llenar a través de su trabajo. Claro que encontraríamos una lista muy grande de motivos o necesidades. Entonces aquellas que se mencionarán a continuación son el resultado de una concordancia entre varias teorías, lo que ha permitido una visión más general pero no por ello menos efectiva:

- Competencia y curiosidad. Investigaciones tanto en laboratorios como en organizaciones han llevado a concluir que los seres humanos encuentran la variedad y los retos como gratificantes. Los psicólogos sostienen que la gente tiene la necesidad (motivo) básica de ser competente mientras interactúa con su medio ambiente. Es por ello que los empleados experimentan el deseo de tener puestos que no sean aburridos y repetitivos. Así, se esfuerzan por dominar habilidades y técnicas que el trabajo les requiere. Es tan fuerte esta necesidad que inclusive en los trabajos aburridos y repetitivos, la gente encuentra formas de hacerlos más interesantes (Szilagyi, 1980.).
- Realización. Atkinson (citado en Szilagyi, 1980.) define el motivo como el deseo de llevar a cabo objetivos, y dice que el valor incentivo recae en la satisfacción que la

persona experimenta al cumplirlos, el sentimiento de orgullo. McClelland (citado en Szilagyi, 1980.) opinaba que la necesidad de realización varía entre los individuos y a través de las culturas y que también esta necesidad se aprende y que si se volviera predominante en el individuo, su desarrollo personal mejoraría fuertemente.

- **Afiliación.** Existe mucha evidencia que sostiene que además de la necesidad de realización, la gente también experimenta una necesidad por calidez y amistad en las relaciones de trabajo (interacción y comunicación). El desarrollo de amistad y apoyo mutuo entre empleados es casi un fenómeno universal en las organizaciones.
- **Equidad.** Parte de la premisa de que los empleados comparten la necesidad de una justa distribución de las recompensas en la organización. La idea se basa en el concepto de Homan de la Justicia Distributiva (citado en Szilagyi, 1980), la cual consiste en que cada empleado debe recibir retribuciones o recompensas por parte de la organización que sean apropiadas a su contribución. La equidad ha sido propuesta como una de las necesidades más motivantes en el comportamiento organizacional.

Así la lista podría continuar pero el propósito del estudio del CO pretende simplemente hacer más comprensible el hecho de que los motivos o necesidades influyen el comportamiento y el rendimiento individual y consecuentemente a las organizaciones.

2.3.4 Motivación en la organización

La motivación se puede definir como la voluntad de hacer algo, y es condicionada por la habilidad con la que el individuo realiza esta acción para satisfacer alguna necesidad. Una necesidad se puede entender como una deficiencia psicológica o fisiológica que hace que algunas cosas o situaciones resulten atractivas. A su vez, una necesidad crea tensión, la cual estimula un impulso en el individuo, este impulso crea la búsqueda de alguna meta en particular, que si se alcanza, satisfará la necesidad y conllevará a la reducción de la tensión. Los empleados motivados se encuentran en un estado de tensión y para poder aminorarla se comprometen en actividades que demuestran su interés por alcanzar algún objetivo o meta que valoran. (Robbins, 1988).

Los administradores de todo tipo de organizaciones se enfrentan continuamente al hecho de que existe un gran número de diferencias en el rendimiento de los grupos de empleados. Algunos empleados siempre rinden en altos niveles, no necesitan dirección y aparentan disfrutar lo que hacen. Por otro lado, algunos empleados se desenvuelven tan sólo a niveles marginales, requieren de constante atención y se ausentan frecuentemente al trabajo. Las diferencias entre unos y otros se pueden atribuir a características individuales como personalidad, inteligencia o habilidad. Al mismo tiempo las causas pueden ser organizacionales; tipo de trabajo, estilo de los supervisores o el sistema de recompensas usado por la organización. Como resultado se puede afirmar que la relación entre todas las variables anteriores afecta el nivel motivacional de los empleados (Szilagyi.1980).

Según Atkinson (1974), el origen de la motivación de una persona para comportarse de cierta forma, depende de la fuerza o disposición de sus motivos y de dos clases de percepción de la situación: las expectativas individuales con respecto al logro de las metas y los valores incentivos que se relacionan a los objetivos deseados, estos incentivos dependen de la experiencia que la persona tiene en ciertas situaciones. Esta teoría se relaciona con aquellas del comportamiento propuestas por Kurt Lewin y Feather (citados en Atkinson, 1974). Todas estas teorías coinciden en que la tendencia a actuar de cierto modo depende de la fuerza de la expectativa o creencia de que el mismo acto generará la obtención de un resultado (outcome) o meta para la persona.

2.3.4.1 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow. Una de las teorías en el área de la motivación que ha tenido una importancia significativa es la de la jerarquía de las necesidades postulada por Abraham Maslow en 1943 (citado por Walter, 1999). A pesar de que ésta fue propuesta hace muchos años, sirve todavía como influencia para muchas técnicas administrativas de motivación a empleados. La teoría sugiere que el ser humano tiene cinco necesidades o motivos comunes, los cuales están numerados por orden de importancia, es decir, al satisfacer la primera se origina la necesidad de satisfacer la segunda y así sucesivamente. La teoría resulta muy útil si se identifica el grado de necesidades que cada empleado busca llenar y así acomodar los incentivos a este grado.

1. Necesidades fisiológicas. necesidades para sobrevivir; comida, aire, líquidos, los cuales son esenciales para nuestra existencia.

2. Necesidades de seguridad. Un lugar para habitar como una casa, tener trabajo.
3. Necesidad de pertenencia y amor. Necesidades sociales como el afecto y la aceptación por otros.
4. Necesidades Estima. Necesidades de auto respeto y respeto a los demás.
5. Necesidades de auto actualización. La necesidad por auto realización, de desarrollar el propio potencial.

En este apartado de Comportamiento organizacional, se ha mencionado en varias ocasiones el término “ambiente”, ya sea externo o interno y el cual se ha usado de forma general para evitar su limitación a un contexto específico. Pero dado que los objetivos de esta investigación son de carácter organizacional, nos enfocaremos a definir al ambiente interno de la organización, normalmente conocido como clima organizacional.

2.3.5 Clima organizacional

El concepto de clima abarca un grupo de expectativas e incentivos, también representa una serie de aspectos medibles del ambiente laboral, percibidos directa o indirectamente por la gente que vive y trabaja en él y los cuales influyen su motivación y comportamiento (Litwin, 1968).

Kreps (citado por Hunt, Tourish & Hargie, 2000) describe el clima organizacional como el tono emocional interno de la organización, que se basa en qué tan cómodos se sienten los miembros unos con otros y con la organización. El clima se crea debido al comportamiento y políticas de los administradores en la organización y al comportamiento específico de comunicación entre sus integrantes. Los climas amigables motivan a los miembros a comunicarse de una manera abierta, relajada y de convivencia con el resto de sus colegas, mientras que los climas negativos, dificultan la comunicación abierta y óptima. La comunicación organizacional no es tan sólo importante desde el punto de vista funcional de hacer llegar los mensajes a su destino, sino que también es primordial para el desenvolvimiento y mantenimiento de las relaciones de trabajo positivas, la armonía y la confianza entre los miembros de la organización.

Una vez que se ha comenzado a resaltar la importancia de la comunicación en las organizaciones, pasaremos a su profundización, ya que este es el tema medular del presente estudio.

2.4 Comunicación organizacional

2.4.1 Definición de Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional es el proceso por medio del cual la organización crea y moldea eventos particulares (Shockey-Zalabak, 2002). Y a su vez es un área muy amplia porque abarca todas aquellas formas en que las personas se comunican entre sí dentro de la organización (Orsini, 2000). Smeltzer (citado por Hunt, Tourish & Hargie, 2000) dice que el proceso de comunicación en organizaciones es complicado debido a que como individuos se cuenta con idiosincrasia, tendencias y habilidades propias que forman grupos de trabajo heterogéneos. Es complicado también por las características organizacionales tales como la jerarquía o la especialización. Sin embargo, la comunicación es un proceso tan importante, que dependiendo de su nivel de efectividad, se puede lograr tanto el éxito como el fracaso de una organización.

Es a través de la comunicación, de una forma o de otra, que los empleados aprenden lo que se espera de ellos, cómo deben realizarlo y a estar atentos de lo que los demás piensan de su trabajo. La administración se encarga de la elaboración de una visión estratégica para alcanzar la efectividad organizacional y requiere del uso efectivo de herramientas de comunicación (Hunt, Tourish & Hargie, 2000).

Para lograr esa visión estratégica, la comunicación interna difunde aspectos como:

- Misión, visión y declaraciones.
- Políticas y procedimientos del personal.
- Información de reclutamiento.
- Iniciativas como “Total Quality Management” y servicio al consumidor.
- Avisos acerca de nuevos productos, mejoras, nuevas adquisiciones, etc. (Nucifora, 2000).

Son los gerentes quienes en gran medida se encargan de difundir dicha visión estratégica, entonces, la comunicación gerencial es probablemente una de las áreas más importantes dentro de la comunicación organizacional y es un tema del cual el comportamiento gerencial puede apoyarse para influir en el rendimiento y las actitudes de los empleados

2.4.2 Formas y canales de comunicación organizacional

La comunicación en los negocios puede ser formal, es decir, planeada y administrada por los directivos, o informal. Generalmente se dividen en tres categorías: descendente,

ascendente y lateral u horizontal. Wheelhouse (1989) nos ofrece una descripción detallada de las características de cada forma de comunicación y los canales comúnmente usados en cada una.

2.4.2.1 Comunicación Descendente. Se refiere a que la información viaja desde los niveles altos de la organización hasta los bajos. Los canales de comunicación generalmente usados por gerentes en este tipo incluyen memoranda, manuales de políticas, manuales para empleados, boletines, revistas, reportes anuales sobre empleados, pizarrones para avisos, entre otros. La lista podría resultar muy larga.

2.4.2.2 Comunicación Ascendente. La información viaja de los niveles bajos de la organización hasta los altos. Uno de los mayores cambios en la comunicación con los empleados en los últimos años se encuentra en el área de la comunicación ascendente. Programas nuevos se han desarrollado para responder a la necesidad de los empleados de comunicarse y contribuir. Sin embargo los gerentes deben estar conscientes de que el escuchar a sus empleados implica tomar su aportación muy en serio y, cuando sea apropiado, tomar cartas en el asunto. Los gerentes deben estar más accesibles y animar a los empleados a ser francos, deben mostrar voluntad para escuchar, apoyar y recompensar ideas nuevas. También deben estar preparados a ser criticados sin desquitarse. Este tipo de comunicación incluye canales de comunicación como políticas de puertas abiertas, entrevistas a empleados que se retiran de la organización, cajas de sugerencias, juntas de mesa redonda (gerente general con empleados, sin el gerente de departamento),

inspecciones de la actitud de los empleados (detectan opiniones, actitudes y necesidades por medio de cuestionarios) y comités de empleados (grupos conformados para la resolución de problemas y toma de decisiones).

2.4.2.3 Comunicación Lateral. Se refiere a la información que viaja entre todos los sectores de la compañía. La efectiva comunicación lateral es un elemento esencial para el trabajo en equipo. Una compañía en la industria de la hospitalidad se debe caracterizar por tener un grupo de personas trabajando juntas y ayudándose unas a otras para servir y satisfacer a los huéspedes.

2.4.2.4 Comunicación informal. Ésta incluye toda comunicación que no es oficial o no planeada que ocurre continuamente en toda la organización y en todos sus niveles. Los rumores son parte de este tipo de comunicación, éstos pueden ser información confiable que se adelanta a los comunicados oficiales. Los gerentes deben estar al tanto de los rumores ya que pueden ser de utilidad, pueden mostrar la reacción de los empleados hacia asuntos que están por anunciarse de manera oficial. Hay líderes informales que tienen acceso a información y manejan y difunden rumores y si se les identifica hasta se puede sacar ventaja de éstos porque se les puede pasar información que prevenga a los empleados de información que no sea muy placentera. Por el otro lado, si los rumores están basados en información incorrecta, éstos pueden ser muy dañinos para las empresas, ya que si su clima organizacional no es bueno y los empleados no confían en la gerencia, los rumores dañinos pueden tener aceptación por parte del personal. Es por ello que los falsos rumores deben

corregirse y combatirse antes de que crezcan y se debe dar a conocer si son veraces o no. Una de las formas más efectivas para controlar los rumores dañinos es la de siempre proveer información correcta y adecuada desde el principio.

Existen nuevos enfoques administrativos que pretenden hacer más efectiva la comunicación organizacional con el fin de obtener empleados más comprometidos con la empresa. Uno de estos enfoques, es el marketing interno.

2.4.3 Enfoque de Marketing interno

Cuando los empleados aparentemente ignoran información o no entienden las políticas de la empresa, normalmente se asume que no han estado poniendo atención. En realidad pueden ser otras razones las que ocasionan estas fallas de comunicación. Por ejemplo, cuando el emisor o el receptor conocen poco acerca de un tema como para explicarlo claramente o entenderlo por completo, o cuando hay diferencias profesionales o culturales entre emisor y receptor que sean tan grandes que dificulten la comprensión a través de la comunicación normal. Aunque los profesionales en Recursos Humanos han desarrollado a lo largo de los años programas innovadores para satisfacer las diversas necesidades de los empleados, muchos no han aprendido lo que sus colegas mercadólogos saben acerca de la comunicación, esto es, que un solo estilo no se ajusta a todos. Esto significa que una sola solución o mensaje no funciona igual para todas las personas (Digh, 2002).

Los expertos en mercadotecnia tienen además ciertas capacidades que si se proyectan al interior de las organizaciones pueden darle un giro nuevo y eficiente. Capacidades como:

- Atraer a la gente entendiendo su motivación, necesidades, deseos y debilidades.
- Moldear la percepción de la gente. Saben manejar percepciones negativas.
- Saben escuchar.
- Tienen la autoridad de proponer nuevas iniciativas, las cuales obtienen directamente del cliente (en este caso el empleado o cliente interno) y no de sus superiores (Terry, 2003).

El conocer las diferencias culturales presentes en un lugar de trabajo puede ayudar a quienes realizan tareas de recursos humanos a entender cómo elaborar y entregar sus mensajes de una forma mucho más efectiva. A menudo un mensaje puede ser entregado en dos o más formas para asegurarse de que alcance los diferentes grupos receptores. Los mercadólogos tienen que vender para poder sobrevivir, de esta forma, el marketing interno propone que los directivos también “vendan” ideas a sus empleados. Pero para lograrlo hay que conocer ciertas características que los departamentos de Recursos Humanos deben tener presentes (Digh. 2002).

Algunos empleados prefieren comunicación directa, estos responden mejor a mensajes en los que todo se les explica cara a cara, verbalmente. Hay otros que conocen muy bien el

contexto del mensaje y no necesiten mayores aclaraciones que las que están escritas. Los mensajes deben confeccionarse a la medida para que cada uno lo comprenda efectivamente. Es recomendable que los administradores o directivos se comuniquen con claridad, lenguaje simple y que traduzcan los mensajes, de ser posible, al mayor número de lenguajes usados por los empleados, y moldear los mensajes para que se adecuen a los diversos modos de aprender y de leer de éstos. Cuando se pretenda entablar comunicación con empleados que representan diversos antecedentes, uno debe preguntarse: ¿Conozco a mi audiencia, sus valores, hábitos y creencias?, ¿Entiendo lo que necesitan saber?, ¿Soy claro en lo que se quiere transmitir?, ¿Soy capaz de hacerlo en varias formas?, ¿Qué dimensiones culturales pueden afectar la forma en que los empleados reciben, procesan y comprenden el mensaje?, ¿El mensaje está adaptado a los diferentes estilos de aprendizaje de los empleados? y ¿Tengo medios alternativos para alcanzar a aquellos que procesan la información distintamente?. Para asegurarse de que los mensajes están llegando a todos los empleados con antecedentes culturales diferentes, particularmente aquellos que no se sienten cómodos haciendo preguntas o dando retroalimentación, es apropiado investigar sus características y preferencias. Esto puede ayudar a evaluar cómo los empleados entienden los mensajes que reciben y así tomar decisiones de comunicación más apropiadas. También sería útil asociarse con especialistas en marketing dentro de la misma organización para aprender cómo se podrían “vender” las ideas o iniciativas a las distintas audiencias (Digh. 2002).

Ya se ha comentado con anterioridad que una de las múltiples responsabilidades de los administradores es la de guiar a sus subordinados a llevar a cabo las metas de la organización y que para lograrlo deben hacer buen uso de sus habilidades de comunicación

para que la gente comprenda correctamente lo que se espera que haga. Dichas responsabilidades pueden realizarse de diferentes formas debido a las características particulares de los individuos que dirigen las organizaciones. A esto se le llama “Estilo administrativo”, el cual asemeja o diferencia a las organizaciones de las demás. Este estilo puede ser estimulado de manera positiva por medio del estudio y la investigación en el ámbito de la comunicación gerencial efectiva (Brownell, 2003).

2.4.4 Comunicación gerencial

La comunicación gerencial es un campo de aplicación interdisciplinario que se enfoca a varios aspectos:

- Lenguaje y comportamiento dentro de la organización.
- El administrador como individuo y unidad de análisis.
- La comunicación a través de varios contextos; interpersonal, de grupo, organizacional y, en algunos casos mediado.
- Incluye todos los canales y formas relevantes de comunicación (escrita, oral, no verbal y mediada) que los administradores pueden seleccionar para cumplir con sus propósitos.

Sin importar cual sea el giro o ramo de la organización (marketing, alimentos y bebidas, finanzas, etc.), es necesario estar consciente de que la aplicación del conocimiento necesario para lograr las metas organizacionales requiere del uso apropiado de los conceptos de la comunicación gerencial (Brownell, 2003).

Debido a que este enfoque se basa en el administrador principalmente, éste último debe tener ciertas características que lo distinguan de otros individuos, una de ellas es el liderazgo.

Una persona que es considerada como líder, se caracteriza por tener una clara visión de la dirección que la organización debe tomar en el futuro, por ser una especie de “protector” contra influencias del exterior, por tener la capacidad de animar a la gente, por tener grandes habilidades en la resolución de problemas y por la construcción de buenos equipos de trabajo (Wood.1999).

Un líder juega un papel muy importante en la realización de la visión de la organización y debido a que la visión es una proyección de la misma hacia el futuro, a través del tiempo se presenta un aspecto de gran magnitud que se debe manejar con mucho cuidado, y al cual están expuestas todo tipo de organizaciones, este aspecto es el cambio organizacional.

2.4.5 Cambio organizacional

Los retos cotidianos a los que se enfrentan las organizaciones modernas son el cambio y los procesos para adaptarse a él. Se debe tener el interés por adaptarse eficientemente para

asegurar impactos positivos en los resultados y que sean mensurables. Nadie desea una organización fuera de control y en la posición de tener que reaccionar siempre al cambio. En lugar, debe manejarse pro-activamente. Sería de ayuda discutir el cambio en términos de categorías. Detrás de estas categorías, se encuentra la afirmación de que las organizaciones son sistemas abiertos expuestos a una serie de ambientes de los cuales son interdependientes. Los ambientes se encuentran en constante cambio, al igual que las respuestas de las organizaciones ante éste. También es verdad que, hasta cierto punto, los cambios en las organizaciones pueden también afectar el ambiente. Mientras se está obligado a adaptarse y a actuar pro-activamente ante los cambios, también se pueden tomar acciones para obtener ventajas del cambio. En lugar de hablar del cambio en forma general, convendría hablar de él por tipos de cambios y sus impactos específicos en la organización (Mackenzie, 1991).

Un tipo de cambio es el tecnológico. La llegada de telecomunicaciones modernas, computadoras, nuevos materiales en comunicaciones, procesos de manufactura cambiantes, nuevos métodos de control y muchos otros cambios pueden alterar los procesos que se realizarán y el cómo. Las organizaciones tienen muchos tipos de tecnología, estos cambios tecnológicos puede afectar casi todas las partes de la organización. Más aún, estos cambios a menudo crean la necesidad de alterar tecnologías de soporte y prácticas organizacionales del exterior. Por ejemplo, las innovaciones en una organización pueden resultar en cambios en su tecnología y a su vez requieren de la adaptación por parte de sus proveedores, sus competidores y en las regulaciones que se relacionan con la organización (Mackenzie, 1991).

Otro tipo de cambio es la competencia, Michael Porter (citado en Mackenzie, 1991) describe cinco fuerzas competitivas que se deben considerar en la estrategia administrativa y organizativa en una compañía. La fuerza competitiva más obvia es la rivalidad entre las empresas existentes en una industria, otra es la amenaza de entrada de nuevas firmas. Los proveedores y compradores pueden usar su poder de negociación para cambiar las fuerzas competitivas a las que una empresa se enfrenta. Otra fuerza competitiva de Porter son los productos y servicios sustitutos, los cuales son desarrollados por otras organizaciones.

Las condiciones económicas son muy importantes, estos cambios están usualmente más allá del control directo de la organización, lo que sí pueden hacer, por lo menos, es reaccionar oportunamente para obtener una ventaja de estos cambios (Mackenzie, 1991).

Las regulaciones que controlan a las organizaciones son las que más impacto tienen en cuanto a qué procesos se realizan y cómo se realizan en la empresa. No es sorprendente ver a las organizaciones luchando para influenciar la creación y administración de regulaciones controladoras y cómo ellas pueden adaptarse mejor a ellas mientras ocurren. Ejemplo; tasas de interés, legislaciones, etc.

El cambio social. Los negocios deben proveer productos y servicios deseados por sus consumidores, estos cambios afectan la mezcla de productos y servicios y pueden alterar las prácticas organizacionales. Ejemplo: el integrar más derechos laborales para las minorías conllevó a cambios en las formas de contratación y en otras actividades de recursos humanos, reforzó también la necesidad de entrenamiento y tuvo impacto en procesos legales para las firmas (Mackenzie, 1991).

Hay cambios en la naturaleza y las expectativas de la fuerza laboral, existe una creciente necesidad por empleados bien preparados y con habilidades para compaginar con las nuevas tecnologías de producción y administración. Sin embargo, este tipo de empleados tienen mayores expectativas de crecimiento personal y de carrera. Buscan oportunidades para contribuir con sus talentos y energías (Mackenzie, 1991).

2.4.6 Instrumentos de medición: Pruebas de actitud.

Luthans y Larsen (citados en Hunt, Tourish & Hargie. 2000) encontraron que los administradores normalmente utilizan entre el 60 y 80% de su tiempo comunicándose, lo que da una idea de la magnitud de la importancia sobre este respecto.

También se ha encontrado que la comunicación está relacionada a variables como desgaste, stress y apoyo social en los empleados. Otros estudios han observado que la satisfacción y motivación laboral se ven afectadas directamente por el nivel de calidad de la comunicación en las empresas. De igual forma, donde la comunicación es disfuncional, la incidencia de enfermedades, rotación y desacuerdos entre el personal tiende a crecer. Entonces, otra de las principales responsabilidades de los administradores es la de mejorar los flujos de comunicación dentro de las compañías para elevar el nivel de motivación y satisfacción de los empleados y de ellos mismos (Hunt, Tourish & Hargie. 2000).

2.4.6.1 Cuestionario de “Satisfacción en la Comunicación” y “Escala de Comunicación Organizacional”. Existen herramientas de investigación específicas conocidas como pruebas de actitud de empleados, que son cuestionarios diseñados para medir la relación que existe entre las variables antes mencionadas y el nivel de calidad de la comunicación organizacional. Particularmente hay dos que son de interés para este estudio; una mide variables relacionadas con la comunicación organizacional y su flujo y la otra mide la satisfacción de los empleados con relación a la comunicación organizacional de su área laboral. Respectivamente, la primera herramienta fue desarrollada por Roberts y O’Reilly (citados en Rubin, Palmgreen & Sypher, 1994), a la cual se le llamó “Escala de comunicación organizacional” (OCS por sus siglas en inglés) que mide varias dimensiones; confianza del subordinado al supervisor, influencia de los supervisores, importancia de la movilidad ascendente del subordinado, deseo de interacción, precisión de información, resumen de información, sobrecarga de información, grado de interacción, dirección de la información (ascendente, descendente y lateral) y métodos de comunicación usados. Muchos investigadores han utilizado el OCS para evaluar diferentes variables e hipótesis. Harrison (citado en Rubin, Palmgreen & Sypher, 1994) evaluó la relación entre el nivel de participación en la toma de decisiones con el deseo de interacción con superiores. Muchinsky (citado en Rubin, Palmgreen & Sypher, 1994) reportó una fuerte relación entre el comportamiento comunicativo de superiores, subordinados, el clima organizacional y la satisfacción laboral.

Downs y Hazen (citados en Rubin, Palmgreen & Sypher, 1994) desarrollaron el instrumento llamado “Cuestionario de satisfacción en la comunicación” (CSQ por sus siglas en inglés) que mide dimensiones relacionadas con comunicación de información, relaciones, canales y clima. El CSQ se convirtió en un instrumento muy popular para

analizar los procesos de comunicación en organizaciones, a tal grado que ha sido traducido a más de cinco lenguas.

La presente investigación tiene como objetivo medir el flujo de comunicación y el nivel de satisfacción de los empleados de un hotel cinco estrellas de la ciudad de México, pero ya que las herramientas mencionadas miden por separado estas variables, se optó por tomar como base el CSQ e integrarle algunas preguntas del OCS para cumplir los objetivos. En el capítulo siguiente se explicará detalladamente el uso y contenido del instrumento que habría de utilizarse en la investigación. Lo que sí corresponde mencionar en este apartado son las dimensiones que mide la herramienta compuesta del CSQ y el OCS. Son catorce dimensiones las que se definirán a continuación. Las primeras ocho corresponden al CSQ, las siguientes cuatro al OCS y las últimas dos son dimensiones cuya autoría son del investigador de esta tesis.

1. Relación con superiores. Incluye los componentes de la comunicación ascendente y descendente. Esta dimensión mide la apertura de los superiores hacia los subordinados así como la habilidad de escuchar de los superiores.

2. Retroalimentación al personal. Contiene preguntas acerca de la comprensión de los superiores en relación a los problemas a los que hay que enfrentar en el trabajo y si los empleados sienten que el criterio por el cual están siendo evaluados es claro

3. Integración organizacional. Trata de la información que los empleados reciben acerca de su trabajo y asuntos relacionados, tales como, políticas y beneficios. También incluye

información acerca de lo que pasa actualmente a nivel organizacional, lo que hacen los distintos departamentos y noticias acerca del personal. Todo este tipo de información hace sentir a los empleados que han sido integrados.

4. Perspectiva organizacional. Se refiere a la información que la empresa ofrece concerniente al desempeño y metas de la organización. También abarca el conocimiento existente acerca de eventos externos que impactan a la organización.

5. Clima de comunicación. Es una de las dimensiones más fuertes y que va muy relacionada al concepto de satisfacción de la comunicación. Las preguntas en esta sección miden la comunicación tanto en el nivel individual como organizacional, probando si la comunicación de la compañía está estimulando o motivando a los empleados y al mismo tiempo si les fomenta un sentido de identificación con la organización. Las preguntas también evalúan la percepción de competencia en la comunicación de los empleados y el grado en el que el flujo de información ayuda a los procesos de trabajo.

6. Calidad de los medios. Esta dimensión observa la comunicación mientras viaja a través de distintos canales (eje.: publicaciones, memoranda y juntas). A los empleados se les pregunta acerca de la utilidad y claridad de estas fuentes de información y la cantidad de información.

7. Comunicación horizontal e informal. Mide el nivel de actividad de las redes de información informales y la precisión de la información que contienen.

8. Relación con subordinados. Esta dimensión sólo debe ser completada por aquellos que tengan puestos gerenciales o supervisores. Capta la receptividad de los empleados hacia la comunicación descendente y su voluntad y capacidad de enviar información correcta hacia arriba.

9. La precisión de la información. Mide el nivel de precisión de la información que se transmite a los empleados, ya sea proveniente de sus superiores, subordinados o compañeros del mismo nivel.

10. Sobrecarga de información. Se evalúa la opinión de los empleados en cuanto a si la información que utilizan en su trabajo es demasiada como para usarla eficientemente.

11. La dirección de la información, ya sea ascendente, descendente o lateral. Aquí se pide que se indique el porcentaje de tiempo utilizado en cada tipo de dirección en una jornada laboral normal.

12. Métodos de comunicación. Ésta pide a los encuestados que indiquen el porcentaje de tiempo que utilizan comunicándose por medio de los siguientes medios de comunicación: cara a cara, escrito, teléfono u otros.

13. Relación entre comunicación y satisfacción laboral. Se pregunta al individuo el grado de relación que considera que hay entre una buena comunicación organizacional y su satisfacción laboral.

14. Relación entre comunicación y la calidad en la entrega de servicios. Se pregunta al individuo el grado de relación que considera que hay entre una buena comunicación organizacional y la calidad de los servicios que entrega (desempeño de su trabajo).