

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

En este capítulo, se abordarán los principales temas de los cuales estará conformada esta investigación. Para hablar de dichos temas, se buscará apoyo en referencias bibliográficas existentes que sirvan para sustentar este trabajo. Los principales temas a los cuales se hará referencia serán relativos a la comunicación entre los seres humanos, la comunicación dentro de una organización y en específico dentro de un hotel y cómo ésta puede influenciar el desempeño de los empleados.



---

## **2.1 Comunicación.**

La interacción entre los seres humanos es lo que hace que existan sociedades, grupos, reuniones y muchos otros ejemplos en los cuales las personas se relacionan unas con otras. De acuerdo con el psicólogo Stevens (1950), citado por Corner y Hawthorn (1993), comunicación es la respuesta discriminatoria de un organismo hacia un estímulo. Para que haya comunicación entre los individuos deben existir ciertos elementos importantes. Corner y Hawthorn, mencionan que no puede existir comunicación sin un sistema de signos. Al hablar de signos se refiere a cualquier acontecimiento físico utilizado en la comunicación.

Resultaría casi imposible hablar de comunicación sin dejar de hablar de los componentes mínimos que todo intento por comunicarse debe contener. A continuación se procederá a definir cada uno de dichos componentes con el afán de entender el enfoque que este estudio tomará posteriormente.

### **2.1.2 Proceso de Comunicación Humana.**

Cuando dos personas se comunican comparten sus realidades y están involucrados en lo que vamos a llamar el proceso de comunicación. Las dos personas sirven de **fuentes**



---

y de **receptores** de mensajes. De igual manera, las dos personas participan en la **codificación** y la **decodificación** y en el seleccionar **canales**, ya sean verbales o no verbales, para transmitir el mensaje. Estas dos personas van a estar influenciadas por su capacidad individual y la percepción que tengan el uno del otro. Por último, cabe mencionar que dicho mensaje estará sujeto a algún tipo de distorsión o **ruido** (Shockley-Zalabak, 2002).

#### ***2.1.2.1 Fuente y Receptor.***

Todo individuo involucrado en un proceso de comunicación, juega los dos papeles, el de fuente y el de receptor del mensaje. Cuando las personas hablan, envían mensajes mientras monitorean de cerca las reacciones no verbales de los otros que son los que reciben los mensajes. De la misma forma, cuando las personas escuchan reciben mensajes y determinan cómo responder, lo que es mandar mensajes (Shockley-Zalabak, 2002).



---

### ***2.1.2.2 Codificación y Decodificación.***

Actuando como fuente o receptor, cada individuo codifica y decodifica mensajes. **Codificación** del mensaje se le llama al proceso de formular mensajes, seleccionando el contenido y los símbolos para lograr un significado. La codificación del mensaje implica determinar qué se quiere que se entienda (contenido) y cómo se cree que es la mejor manera de presentarlo (selección de los símbolos). **Decodificación** es el proceso de asignar un significado a los símbolos del mensaje enviado por la fuente, dentro del rol de receptor. Por lo tanto, decodificar es tomar lo que se ve y se escucha de otros individuos y decidir cómo debería ser interpretado o entendido (Shockley-Zalabak, 2002).

### ***2.1.2.3 Mensaje.***

El **mensaje** es el intento simbólico de transferir un significado; es la señal que sirve de estímulo para el receptor. Las fuentes envían mensajes que consisten en estímulos auditivo, visual, de olfato, gusto o tacto en cualquier combinación de estos cinco sentidos. Las fuentes de los mensajes intentan tener significado, pero los mensajes no contienen significado en o por sí mismos.



---

Significados, o interpretaciones de mensajes son asignados cuando el receptor decodifica el mensaje. Por último, cabe mencionar, que un mensaje como fuente requiere de un entendimiento del sistema de símbolos de la fuente (lenguaje y acciones) en una situación en particular (Shockley-Zalabak, 2002).

#### *2.1.2.4 Canal.*

El **canal** es el medio a través del cual el mensaje es transmitido. Es el vínculo o vínculos entre la fuente y el receptor. Los canales incluyen los cinco sentidos, antes mencionados, y cualquier recurso tecnológico utilizado para transmitir el mensaje. Frecuentemente los canales son utilizados en combinación (verbal y no verbal, oral y escrito, cara a cara), con ciertos canales que generalmente cuentan con mayor credibilidad que otros. Efectivamente la simple selección de un canal sobre de otro puede convertirse en mensaje por sí mismo (Shockley-Zalabak, 2002).



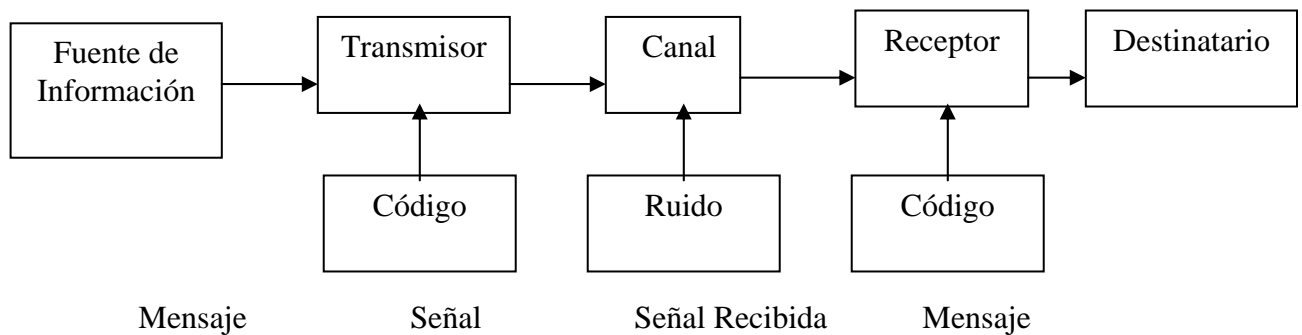
---

#### **2.1.2.5 Ruido.**

El **ruido** es la distorsión o interferencia que contribuye discrepancias entre el significado que busca la fuente y el significado que le asigna el receptor. Como ruido se debe considerar cualquier distracción física, interferencia en el canal, capacidad para comunicarse, contexto de la comunicación, o predisposiciones psicológicas. De una forma u otra, el ruido siempre está presente, y el tipo o tipos de ruido influye en los significados que los receptores asignan a los mensajes y a la codificación de nuevos mensajes (Shockley-Zalabak, 2002).

#### **2.1.3 Esquema Canónico del Proceso de Comunicación.**

De acuerdo con Baylon y Mignot (1994) todo fenómeno de comunicación comprende elementos distintos seguidos de un esquema canónico. Para ilustrar el proceso de comunicación antes mencionado, se ha tomado dicho esquema que está representado en la figura 2.1:



**Figura 2.1 Esquema Canónico, Baylon y Mignot (1994).**

Es importante mencionar que cada teoría sobre comunicación, ya sea que admita el esquema de la figura 2.1 u otro similar, le otorga privilegios a ciertos elementos en función del nivel de interés y de sus preocupaciones (Baylon y Mignot, 1994).

## **2.2 Organización.**

Después de haber definido el concepto de comunicación y el proceso de comunicación y los elementos que lo conforman, de igual importancia será definir el concepto de **organización** para ir abordando los temas que componen esta investigación. El término **organización** es aplicado al resultado del proceso de organizar (Shockley-Zalabak, 2002).



---

Organizar es un intento por poner orden o establecer una serie de actividades con un propósito y un orden dentro de una organización. El organizar es consumado a través de actividades generadas con un propósito como resultado de diversos comportamientos de comunicación (Shockley-Zalabak, 2002).

Por otra parte existen otras definiciones que pueden ilustrar más el concepto de organización como un sistema viviente y abierto conectado por el flujo de información entre las personas que desempeñan diferentes roles y ocupan diferentes posiciones (Goldhaber, 1993) citado por Shockley-Zalabak (2002). A su vez, como definición de organización, Daft (2001) propone que las organizaciones son entidades sociales que están orientadas hacia ciertos objetivos y están diseñadas deliberadamente como estructuras y coordinadas en sistemas de actividades ligadas al medio ambiente externo.

### **2.2.1 El Hotel como Organización.**

El trabajo en las empresas de hospitalidad, puede estar organizado de diversas formas. Una manera de organizarlas es creando departamentos en los cuales la parte más importante son los empleados que se encuentran lógicamente agrupados para trabajar (Dittmer y Griffin, 1997).





---

En general, los hoteles están organizados en áreas funcionales o divisiones basadas en los servicios que los hoteles brindan. Por principio, todos los hoteles cuentan con división cuartos para administrar las habitaciones. Para facilitar la organización y operación de los hoteles, se manejan dos grandes grupos que contienen las diferentes divisiones de los hoteles. Estos dos grandes grupos están divididos en: centros de ingresos y centros de costos (Angelo y Vladimir, 1994).

#### ***2.2.1.1 Los Centros de Ingresos.***

Como su nombre lo dice, este grupo genera los ingresos para el hotel a través de la venta de servicios o productos al cliente. Estos centros están conformados, generalmente, por los siguientes departamentos: habitaciones, alimentos y bebidas, teléfonos, concesiones, comisiones y rentas e instalaciones de recreación (Angelo y Vladimir, 1994).

#### ***2.2.1.2 Los Centros de Costos.***

Los centros de costos se caracterizan porque no generan ingresos para el hotel directamente, en cambio, proveen soporte para lograr un propio funcionamiento de los



---

centros de ingresos. Los centros de costos, generalmente, son: mercadotecnia, mantenimiento, contabilidad, recursos humanos y seguridad (Angelo y Vladimir, 1994).

### **2.2.2 El rol del servicio en un hotel.**

Anteriormente, se explicó la forma en la que están organizados los hoteles para poder ofrecer sus productos y servicios. Una de las tareas más importantes en un negocio de hospitalidad es la de desarrollar el lado del servicio del negocio. Los hoteles están orientados hacia una cultura del servicio, la cual se define como una cultura enfocada a servir y satisfacer a los consumidores (Kotler, Bowen y Makens, 2003).

### **2.3 Comunicación Organizacional.**

Las organizaciones son instituciones que se caracterizan por su ambigüedad, cambio e incertidumbre. Para los empleados de una empresa, estas condiciones pueden crear incomodidad y ansiedad, particularmente a menudo afectan su trabajo, lo que implica que no sepan lo que necesitan saber para ser efectivos en su trabajo (Wolfe, 2002). Por consiguiente, de acuerdo con Shockley-Zalabak (2002), **Comunicación**



---

**Organizacional** involucra organizar, tomar decisiones, planear, controlar y coordinar y en general, busca reducir la incertidumbre del ambiente.

Daft (1997) propone que el elemento clave de una organización no es un edificio o un conjunto de políticas y procedimientos, sino que las organizaciones están conformadas por personas y sus relaciones con los demás.

Para saber si existe una buena comunicación en la organización, Wheelhouse (1989) recomienda que se le pregunte a los ejecutivos del más alto nivel cuáles son las prioridades, después a los gerentes de nivel medio y por último a los empleados de línea. Una vez hecho esto, se deberán comparar las respuestas para saber si estas coinciden.

La comunicación en las empresas puede ser formal, que es cuando esta se planea y se administra por el patrón, o bien puede ser informal, que incluye toda la comunicación no oficial y sin planear. Esta ocurre continuamente en todos los niveles de la organización, a la cual comúnmente se le llama rumor. En general la comunicación entre empleados se ubica en cualquiera de estas tres categorías: comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación horizontal (Wheelhouse, 1989).

Por otra parte, Seagal y Horne (1997) mencionan que las personas tienen diferentes necesidades de comunicación y que el entender estas diferencias es crucial en el entorno organizacional. Establecen que cuando las personas están conscientes de sus propias necesidades al recibir comunicación, pueden guiar a otros a comunicarse con ellos de una manera más efectiva.



---

---

### **2.3.1 Comunicación Descendente.**

Se refiere a la información que proviene de los niveles más altos de la organización y se dirige hasta los más bajos. Los canales de comunicación que comúnmente utilizan los gerentes incluye los memorándums, manuales de políticas, manual del empleado, boletines de noticias, revistas, reportes anuales para empleados, pósters y anuncios en la cafetería de empleados (Wheelhouse, 1989).

El ejemplo más común de esta categoría es la comunicación entre los supervisores y sus subordinados. Sobre este tema, Rudolph y Welker (1998) mencionan que si la comunicación descendente de la información es deficiente, los subordinados no estarán equipados para resolver importantes aspectos sobre cómo desempeñar tareas e interpretar la información proveniente del supervisor. Aunado a esto, Harris (2002) cita a Hiam (1999) diciendo que esta forma de comunicación es vitalmente importante y que cuando se realiza correctamente, ayuda a establecer un clima positivo de trabajo.

En este tipo de comunicación comúnmente se interpreta mal la información a lo largo de la cadena u organigrama, ya que en ocasiones ésta proviene del director o presidente de la compañía, quien se lo comunica al vicepresidente, quien se lo comunicará, a su vez, al gerente de línea o supervisor y, por último, éste a los empleados (Wagner III y Hollenbeck, 1992).

Dentro de la comunicación descendente existen cinco funciones principales: (a) brindar instrucciones de trabajo, (b) proveer un trabajo racionalizado, (c) explicación de las políticas, procedimientos y prácticas del trabajo, (d) establecer retroalimentación, (e)



---

transmitir información relativa a la misión y metas de la organización (Katz y Kahn, 1966) citados por Harris (2002).

- a) **Instrucciones de trabajo:** incluye las tareas del empleado, el contrato, los manuales de operación y la descripción del puesto. El propósito de esta función es hacer saber a los empleados qué es lo que se supone que tienen que hacer y cómo lo tienen que hacer (Harris, 2002).
  
- b) **Trabajo racionalizado.** El empleado necesita saber el por qué de lo que está haciendo, por lo que es importante que sepa cómo es que su trabajo y tareas están relacionadas con los objetivos de la empresa (Harris, 2002).
  
- c) **Procedimientos, Políticas y Prácticas.** Las múltiples políticas, beneficios, costumbres, procesos y reglas son explicadas, y a menudo reafirmadas al empleado por medio de comunicación descendente (Harris, 2002).
  
- d) **Retroalimentación.** El calificar el desempeño de los empleados debe ser un aspecto crítico para los gerentes. Para Benton (1995) citado por Harris (2002), los empleados necesitan saber si es que están desempeñando un buen trabajo, cómo deben corregir sus insuficiencias laborales y en dónde están fallando. Para lograr saber el desempeño de los empleados, Newton (2001) citado por Harris (2002), recomienda que las organizaciones realicen una evaluación de desempeño anual a sus colaboradores.



- 
- e) **Información sobre la Misión y Visión de la Organización.** Es importante que los empleados se familiaricen con la perspectiva ideológica de la empresa. Levering y Moskowitz (2000) citados por Harris (2002), establecen que los trabajadores deben saber por qué la organización hace lo que hace y deben asegurarse de que cada empleado sea capaz de identificar las metas específicas de la misma.

### **2.3.2 Comunicación Ascendente.**

De acuerdo con Wheelhouse (1989) uno de los cambios más importantes dentro de la comunicación organizacional ha sido en el área de comunicación ascendente. Este tipo de comunicación se refiere a la información que "viaja" desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. En esta categoría se utilizan canales de comunicación como políticas abiertas a la crítica, entrevistas, buzón de sugerencias, reuniones para platicar, encuestas sobre la actitud y comités de empleados.

En este tipo de comunicación existe el problema de que en ocasiones los empleados se sienten inhibidos para comunicarse hacia los niveles que están por arriba del suyo, ya que saben que los empleados de dichos niveles tienen la capacidad y autoridad para llamarles la atención, o bien, recompensarlos (Wagner III y Hollenbeck, 1992).



---

Otro problema que mencionan, es que si existen empleados inseguros en los niveles bajos, estos presentan una tendencia a olvidarse de las derrotas y a exagerar los logros cuando se trata de informar a los niveles superiores, lo que ocasiona que estos tengan un sentido distorsionado de la realidad.

Respecto a la comunicación ascendente, Katz y Kahn (1966) citados por Harris (2002), establecen que existen cuatro tipos de mensajes que se pueden transmitir: (a) sugerencias, (b) lo que los subordinados están haciendo, (c) problemas de trabajo no resueltos y (d) cómo se sienten los subordinados entre ellos y su trabajo.

**a) Sugerencias para mejoras.** Los individuos que cubren la línea frontal son los que tienen más contacto con el equipo, los procesos y los clientes, por lo que son ellos quienes pueden hacer las sugerencias (Harris, 2002).

**b) Actividades de los subordinados.** Los supervisores necesitan estar informados sobre los éxitos o fallas de sus subordinados. La comunicación ascendente provee información sobre el proceso de algún trabajo en particular, incluyendo los logros y problemas de sus subordinados (Harris, 2002). Sobre este aspecto, Seelhoff (1993) dice que si el supervisor establece una buena comunicación con sus subordinados, esto proveerá al supervisor las oportunidades para identificar problemas, ganando la confianza del personal e información que tendrá un gran valor en la toma de decisiones.



- 
- c) Problemas sin resolver.** Harris (2002) dice que si existen problemas al completar una tarea, el supervisor debe saberlo. Si existen problemas con el uso del equipo o el desempeño de actividades, el subordinado puede sentirse frustrado afectando su motivación y productividad.
- d) Sentimiento de los subordinados entre ellos y su trabajo.** En este aspecto, se deben cuidar problemas relacionados con tratos desiguales, acoso y problemas con la seguridad, ya que se requieren efectivos canales de comunicación entre superiores y subordinados para evitar que dicha información no se transmita (Harris, 2002).

### **2.3.3 Comunicación Horizontal.**

Se le llama así al intercambio de información e ideas entre todos los sectores de la empresa. Una comunicación horizontal efectiva es un elemento esencial en el trabajo en equipo del que todo gerente es responsable (Wheelhouse, 1989). Diversas investigaciones han demostrado que las relaciones entre compañeros de trabajo son más íntimas, duran más y se caracterizan por tener niveles más altos de confianza y un mejor acceso que en las relaciones supervisor y subordinado (Kram, 1983; Kram e Isabella, 1985) citados por Myers, Knox, Pawlowski y Ropog (1999).





---

Para Klein (1994) citado por Wood (1999), la comunicación cara a cara es más efectiva ya que permite la interacción entre los empleados. Por su parte, Mackay (1994) quien es citado por Wood, hace referencia a que los empleados prefieren recibir la información en un contexto de discusión de persona a persona.

Dentro de la comunicación horizontal se consideran la coordinación de tareas, la resolución de problemas, el compartir la información, la resolución de conflictos y la edificación de simpatía (Harris, 2002). El dejar que la gente del mismo nivel se comunique entre sí las diferencias existentes, incrementa su habilidad para resolver conflictos potenciales. Dicha cooperación incrementa la satisfacción laboral y puede incrementar la eficiencia, ya que las diferencias pueden ser resueltas en el mismo nivel en el que ocurren (Harris, 2002).

#### **2.4 Comunicación Satisfactoria.**

Comunicación satisfactoria comúnmente es referida a la respuesta afectiva al cumplimiento de los estándares de las expectativas en el proceso de intercambio de mensajes y simboliza una experiencia agradable y satisfactoria Hecht (1950), citado por Mueller y Lee (2002).

Con respecto a una comunicación satisfactoria dentro de una organización, Tukiainen (2001) señala que es una evaluación basada en las observaciones subjetivas realizadas por parte de los miembros de la organización. Sobre este mismo tema, Crino y



---

White (1981), Downs y Hazen (1977) y Hecht (1978), citados por Mueller y Lee (2002) la han definido como la satisfacción individual con diversos aspectos de comunicación interpersonal, de grupo y de contextos organizacionales.

Dentro de esa definición de Downs y cols. (1977), citados por Mueller y Lee (2002), sugiere que la comunicación satisfactoria cuenta con ocho dimensiones: retroalimentación personal, comunicación de supervisores, comunicación de subordinados, comunicación entre empleados, integración organizacional, información sobre la empresa, clima de comunicación y calidad de los medios.

#### **2.4.1 Retroalimentación Personal.**

Tiene que ver, principalmente, con el entendimiento que tengan los empleados para poder llevar a cabo procedimientos y estándares de la empresa (Downs y cols. 1977) citados por Mueller y Lee (2002). Recientes tendencias de administración, reconocen la importancia de los recursos humanos con nuevos acercamientos diseñados para habilitar a los empleados con mejores oportunidades para aprender y contribuir mientras trabajan juntos para alcanzar metas en común (Daft, 2001).



---

---

### **2.4.2 Comunicación de Supervisores.**

Se refiere a la comunicación ascendente y descendente que los empleados tienen con sus supervisores inmediatos, incluyendo la disposición para escuchar ideas y problemas (Downs y cols. 1977) citados por Mueller y Lee (2002). Sobre este tema, Argyris (1993), sustenta que los supervisores pueden sentirse asustados por la nueva relación que se establece con sus subordinados y que en ocasiones se comportan de forma que evitan la autonomía y libertad que los nuevos programas concedían a sus subordinados.

### **2.4.3 Comunicación de Subordinados.**

Siguiendo la definición de Downs y cols. (1977), que citan Mueller y Lee (2002), está enfocada a la comunicación ascendente y descendente con los subordinados (sensibilidad, iniciación de la comunicación y sobrecarga de comunicación). Para Dittmer y Griffin (1997), es muy importante que ningún empleado tenga más de un supervisor inmediato, ya que si el empleado reporta a más de un gerente o supervisor, existe una gran posibilidad de que el empleado ofrezca las instrucciones opuestas o contradictorias a lo que sus superiores le dijeron.



---

---

#### **2.4.4 Comunicación entre Empleados.**

Incluye el flujo de comunicación horizontal e informal y el nivel de exactitud con el cual los mensajes son transmitidos (Downs y cols. 1977) citados por Mueller y Lee (2002). Respecto a esta comunicación, De Velasco y Nosnik (1988), establecen que como la comunicación horizontal es entre personas iguales, está menos sujeta a distinciones de estatus porque en ella las personas comparten un marco de referencia. Aunado a esto, el contenido de los mensajes llevados por el flujo de información horizontal, generalmente, es de naturaleza coordinadora y en contraste, los flujos hacia arriba contienen retroalimentación sobre el desempeño de los empleados de los niveles bajos de la organización.

#### **2.4.5 Integración Organizacional.**

Implica información que los empleados reciben dentro de sus ambientes inmediatos o unidades (noticias de los departamentos, requerimientos del trabajo y noticias del personal). Por lo tanto la comunicación entre empleados y la integración organizacional son dimensiones que reflejan experiencias de comunicación en grupo (Downs y cols. 1977) citados por Mueller y Lee (2002).



---

#### **2.4.6 Información sobre la Empresa.**

Está relacionado con el funcionamiento general de la empresa, como cambios en la organización, información financiera y metas organizacionales. Downs y cols. (1977) citados por Mueller & Lee (2002).

#### **2.4.7 Clima de Comunicación.**

Esta es otra dimensión que refleja el nivel de satisfacción con el personal y con los asuntos relacionados con la organización. Downs y cols. (1977), citados por Mueller y Lee (2002).

#### **2.4.8 Calidad de los Medios.**

La última dimensión mencionada por Downs y Cols. (1977) quienes son citados por Mueller y Lee (2002) se enfoca a las percepciones que los empleados tienen con relación a la efectividad de los medios que la compañía utiliza. A este respecto, Tukiainen (2001) realizó una investigación en donde menciona que los miembros de una



---

organización son cuestionados para conocer a través de qué canales de comunicación creen ellos que reciben la información y sobre qué trata la misma, de esta forma se puede saber si son buenos los medios de comunicación utilizados en la empresa.

## **2.5 Instrumentos de Medición.**

Es necesario saber si la comunicación dentro de la empresa es satisfactoria y eficiente, para lo cual se han creado instrumentos para facilitar la medición de la misma. En un intento por descubrir la relación entre comunicación y satisfacción en el trabajo, Downs y Hazen (1977) desarrollaron el *Communication Satisfaction Questionnaire* (CSQ) por sus siglas en inglés, citado por Rubin, Palmgreen y Sypher (1994). Otro instrumento de medición utilizado comúnmente es el *Organizational Communication Scale* (OCS), por sus siglas en inglés, desarrollado por Roberts and O'Reilly (1974) diseñado para medir las variables de comunicación en las organizaciones. Algunas de las variables que evalúa este instrumento son: confianza del subordinado en el superior, influencia del superior, información horizontal, ascendente y descendente, entre otras, citado por Rubin, Palmgreen y Sypher (1994).