

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES



**CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN EN LA
COMUNICACIÓN INTERNA EN UN HOTEL DE LA ZONA
TURÍSTICA DE ENSENADA B.C., MÉXICO.**

**TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

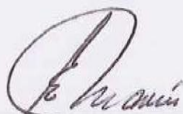
L.A.E. IRMA JASELYN PAREDES VALENCIA

ENSENADA, B.C.

NOVIEMBRE DEL 2014

Constancia de aprobación

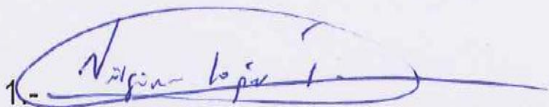
Director de la Tesis:



Dra. Ma. Enselmina Marín Vargas

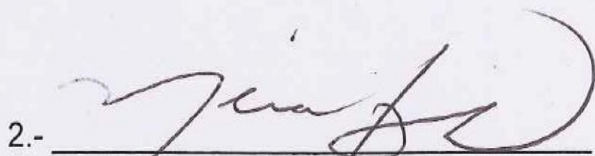
Aprobado por los Integrantes del Sínodo:

1.-



Sinodal Dra. Virginia Guadalupe López Torres

2.-



Sinodal Mtra. Nina Alejandra Martínez Arellano

Agradecimientos

Agradezco especialmente al director de tesis Dra. Enselmina Marín y sinodales por sus valiosas aportaciones.

.

Tabla de contenido

Resumen	7
Palabras clave:	7
Abstract	7
Capítulo 1 Marco Contextual y Teórico	12
1.1 Turismo y hotelería en México	12
1.1.2 Hotelería en Baja California	15
1.1.3. Hotelería en Ensenada	17
1.2 La gestión de la organización hotelera.....	18
1.2.1 La dirección en la organización hotelera.....	18
1.2.1.1 Modelos de dirección.....	19
1.2.1.2 La gestión del director en la organización hotelera	20
1.3 Comunicación en la organización	22
1.3.1 Teorías y modelos de la comunicación en la organización	23
1.3.1.1 Teoría de Sistemas	24
1.3.1.2 Teoría de la comunicación con enfoque dialéctico	25
1.3.2 Diferencia entre comunicación interpersonal y organizacional	30
1.3.3 Comunicación interna de la organización	31
1.3.4 Dimensiones de la Comunicación interna	38
1.4 El papel de la gestión del director en la comunicación interna.....	39
Capítulo 2 Metodología	40
2.1 Estructura de la investigación	40
2.2 Tipo de investigación	41
2.3 Diseño de investigación	42
2.4 Recolección de datos.....	42
2.5 Instrumento de medición	43
2.8 Confiabilidad y validez	49
Capítulo 3 Análisis de resultados	50
3.1 Análisis y discusión de resultados investigación cuantitativa.....	50
3.2 Análisis y discusión de resultados de la investigación cualitativa	57
Conclusiones y recomendaciones.....	61
Referencias	66

Lista de tablas

Tabla 1.1 Aportación al PIB de Baja California por sector de actividad económica.	15
Tabla 1.2 Llegada de turistas a establecimientos de hospedaje por centro turístico según categoría 2009	16
Tabla 1.3 Establecimientos de hospedaje registrados por municipio según tipo de alojamiento al 31 de Diciembre de 2009.....	17
Tabla 2.1 Dimensiones de comunicación interna que evalúan la encuesta	43
Tabla 2.2 Resumen del procesamiento de los casos y estadísticos de fiabilidad ..	50
Tabla 3.1 Género de los empleados operativos del hotel	51
Tabla 3.2 Edad del personal operativo del hotel	52
Tabla 3.3 Tabla de contingencias con las variables puesto y herramientas de comunicación interna.....	53
Tabla 3.4 Evaluación de la dimensión vínculo.....	54
Tabla 3.5 Evaluación de la dimensión de efectividad	54
Tabla 3.6 Evaluación de la dimensión orgullo	55
Tabla 3.7 Tabla dimensión efectividad analizada por género.....	55
Tabla 3.8 Dimensión vínculo analizada por género.....	56
Tabla 3.9 Dimensión orgullo analizada por género	56
Tabla 3.10 Dimensión identidad analizada por género	56

Lista de figuras

Figura 1.1 Indicador trimestral del PIB turístico.....	13
Figura 1.2 Indicador trimestral del consumo turístico	13
Figura 2.1 Estructura de la investigación mixta	40
Figura 3.1 Edad del personal operativo del hotel	51
Figura 3.2 Herramientas de comunicación interna que el director reconoce que son aplicadas actualmente.	57

Resumen

La presente es una investigación que describe la gestión de la dirección en la comunicación interna en un hotel de la zona turística de Ensenada, Baja California, se describen las dimensiones de comunicación interna, se identifican las herramientas que son utilizadas actualmente por la dirección en el hotel, se identifica si los empleados reciben la información que transmite la dirección a través de las herramientas de comunicación interna y cómo es evaluada por los empleados. La metodología implementada es una investigación mixta de triangulación concurrente donde se mide y analiza el fenómeno social aprovechando las ventajas del método cuantitativo y cualitativo mediante la recolección de datos de una muestra censal del hotel. Se emplea la entrevista semi-estructurada a la dirección para conocer la estructura orgánica del hotel, las herramientas de comunicación interna que utiliza actualmente en el hotel y las actividades de gestión de la comunicación interna que lleva a cabo en el hotel. Además, se emplea la encuesta y la entrevista informal a los empleados para medir las dimensiones de la comunicación interna en la organización para identificar cuáles son las herramientas de comunicación interna que reconocen los empleados que son utilizadas por la dirección.

Palabras clave:

Comunicación interna, Gestión directiva, Hotelería, Turismo

Abstract

This research describes the management of internal communication at a hotel in the tourist area of Ensenada, Baja California, describes the dimensions of internal communication, identify the tools that are currently used by management at hotel, identifies whether employees receive the information transmitted by the direction of internal communication tools and how they are evaluated by employees. It is also a concurrent triangulation mixed research which measures and analyzes the social phenomenon taking advantage of quantitative and qualitative method by collecting data from a censal sample. It employs a semi-structured interview to determine the direction of the organizational structure, internal communication tools currently used at the hotel and management activities of internal communication that takes place in the hotel. Also were used the survey and informal interviewing to measure the dimensions of internal communication in the organization and identify what are the internal communication tools that employees recognize that are used by management.

Key words:

Internal communication, management, hospitality trade, tourism.

Introducción

El gobierno federal ha externado por diversos medios, sobre todo radio y televisión, su objetivo de colocar a México como uno de los cinco destinos turísticos a nivel mundial más visitados durante el sexenio del Licenciado Felipe Calderón Hinojosa (2008-2012). El gobierno municipal de Ensenada, por su parte, ha dado impulso a esta iniciativa en sus planes municipales de desarrollo, conocedores de la gran riqueza natural con la que cuenta el municipio, su extenso territorio costero, sus vinos premiados internacionalmente, la experiencia y la calidez de su gente que la hacen atractiva para los visitantes que llegan de diversos países de alrededor del mundo y por ende un eje económico importante.

La vocación turística que se le pretendió dar a la ciudad de Ensenada en el Plan de Desarrollo Municipal 2008-2010, fue el resultado de la integración en la consulta previa de jóvenes académicos y profesionistas de diversas disciplinas, así como de asociaciones civiles y cámaras empresariales. Dentro del diagnóstico de la situación general ensenadense se encuentra que el subsector que concentra a comercio restaurantes y hoteles es el segundo más importante con una aportación al PIB municipal de 31.1 por ciento. Es así que el sector hotelero-restaurantero se hace tan importante para la economía local (PDME, 2008).

Una de las compañías hoteleras más importantes para Baja California inició operaciones en 1955, en la ciudad de Tijuana, ofreciendo así servicios de alojamiento temporal a través de un motel que contaba con apenas 20 habitaciones, para atender la creciente afluencia de viajeros en un municipio recién constituido. Con el transcurso de los años este corporativo comenzó a expandirse a través de la región con la apertura de hoteles y agencias de viajes en todo el Estado. Actualmente cuenta con dos hoteles en la ciudad de Tijuana y uno más en Ensenada. En su afán por ofrecer calidad y excelente servicio a sus clientes, son la única cadena hotelera regional con certificación ISO 9000:2008, evaluados por el sistema de clasificación de diamantes, y reconocido como anfitrión distinguido. El único de los hoteles de esta compañía en Ensenada se

encuentra ubicado dentro de la zona turística delimitada por la Asociación de Hoteles y Moteles de Ensenada A.C., a la cual están asociados, y cuya disposición del personal administrativo del hotel permitió el acceso a las instalaciones y el acercamiento con los empleados del hotel en sus áreas de trabajo para realizar el presente caso de estudio (Cabrera, 2012).

Es necesario señalar que el actual director del hotel tiene un año y cuatro meses en el cargo dentro del hotel, quien fungió como interlocutor al momento de realizar la investigación. Sin embargo cuenta con una amplia trayectoria en el ramo hotelero ya que tiene seis años de experiencia en puestos gerenciales de tres corporativos hoteleros diferentes. Y aunque el director del hotel en Ensenada tiene protocolos marcados por la compañía hotelera a la cual pertenece, en lo que respecta a los medios de comunicación internos del hotel, formales e informales, se siguen los señalados por el director de este hotel. Al momento de realizar la investigación el director tenía bajo su mando 21 empleados, ubicados en las áreas de lavandería, servicios públicos, camaristas/ama de llaves y mantenimiento (Cabrera, 2012).

Por otra parte, y partiendo del hecho de que los empleados son quienes proyectan la imagen de un hotel al cliente final, y estos empleados, a su vez, toman como referencia al director del hotel, destacamos que esto es lo que hace especialmente importante a la gestión directiva en la empresa hotelera, entendiéndose como gestión una parte del proceso directivo de una empresa hotelera que consiste en conseguir y asegurarse que las personas que integran al hotel cumplan con sus funciones y contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la empresa, basándose en la influencia y autoridad (González, 2003).

Del mismo modo, un elemento clave para una gestión hotelera eficaz es la comunicación y, particularmente, la comunicación interna organizacional incide directamente las actividades de la organización ya que a cada segundo se está transmitiendo información desde y hacia el director del hotel, la cual incide en la

comunicación entre los empleados por la sensación que el directivo proyecta y que referencia el comportamiento de los empleados, por lo cual ser un buen comunicador y manejar adecuadamente las herramientas de comunicación interna se vuelve indispensable para el director (González, 2003).

De lo anteriormente expuesto se originaron las siguientes preguntas de investigación ¿Qué herramientas de comunicación interna son utilizadas actualmente en el hotel?, ¿Los empleados reciben la información que transmite la dirección a través de las herramientas de comunicación interna?, ¿Cómo evalúan los empleados la información que transmite la dirección a través de las herramientas de comunicación interna? y ¿Cómo gestiona la dirección la comunicación interna en el hotel?

El objetivo general de esta investigación es caracterizar la gestión de la dirección en la comunicación interna de un hotel en la zona turística de Ensenada, Baja California, México. Para lograr cumplir con el objetivo general se formularon los objetivos específicos correspondientes: 1) Describir las dimensiones de la comunicación interna; 2) Identificar las herramientas de comunicación interna que son utilizadas actualmente por la dirección en el hotel; 3) Identificar si los empleados reciben la información que transmite la dirección a través de las herramientas de comunicación interna; 4) Identificar cómo evalúan los empleados la información que transmite la dirección a través de las herramientas de comunicación interna en el hotel; 5) Describir la gestión de la dirección en la comunicación interna del hotel.

Para Benavides (2000), la problemática de la comunicación organizacional, y sobre todo de la comunicación interna derivan del ámbito conceptual y metodológico, siendo en este último el cambio de mentalidad que pasa de una mentalidad fundamentalmente cuantitativa a una que valora los aspectos cualitativos de la realidad comunicativa en la organización.

Esta investigación es del tipo no experimental, transversal. El diseño de esta investigación mixta es de triangulación concurrente, se recolectaron y analizaron datos cuantitativos y cualitativos sin dar peso a algún tipo específicamente y dónde la recolección de datos fue realizada prácticamente al mismo tiempo

El alcance de este estudio se limita a un hotel perteneciente a una compañía - hotelera regional ubicado en la zona turística de Ensenada. Se incluyó a todo el personal operativo para la aplicación de la encuesta. Para la entrevista aplicada en la parte cualitativa se entrevistó directamente al gerente del hotel.

En la primera parte de este texto se encuentra una breve exposición de elementos y estadísticas que describen al sector hotelero en Baja California y Ensenada así como su importancia para el desarrollo económico regional. Además se hace referencia a la cantidad y a la variación de ocupación de empresas hoteleras radicadas específicamente en la ciudad de Ensenada.

Posteriormente, en el marco teórico se comienza con la descripción de la gestión de la dirección en la organización hotelera, haciéndose referencia a la conceptualización de comunicación, las diferencias significativas entre los tipos de comunicación, para aterrizar en la comunicación interna con sus diferentes dimensiones y herramientas. En la parte metodológica se muestra la estructura, objetivos, tipo y diseño de la investigación, los instrumentos utilizados para la recolección de datos, los resultados de la prueba de confiabilidad y validez. Asimismo en la parte final se hace un análisis y discusión de los resultados de la investigación, tanto de la parte cuantitativa como de la cualitativa.

Capítulo 1 Marco Contextual y Teórico

1.1 Turismo y hotelería en México

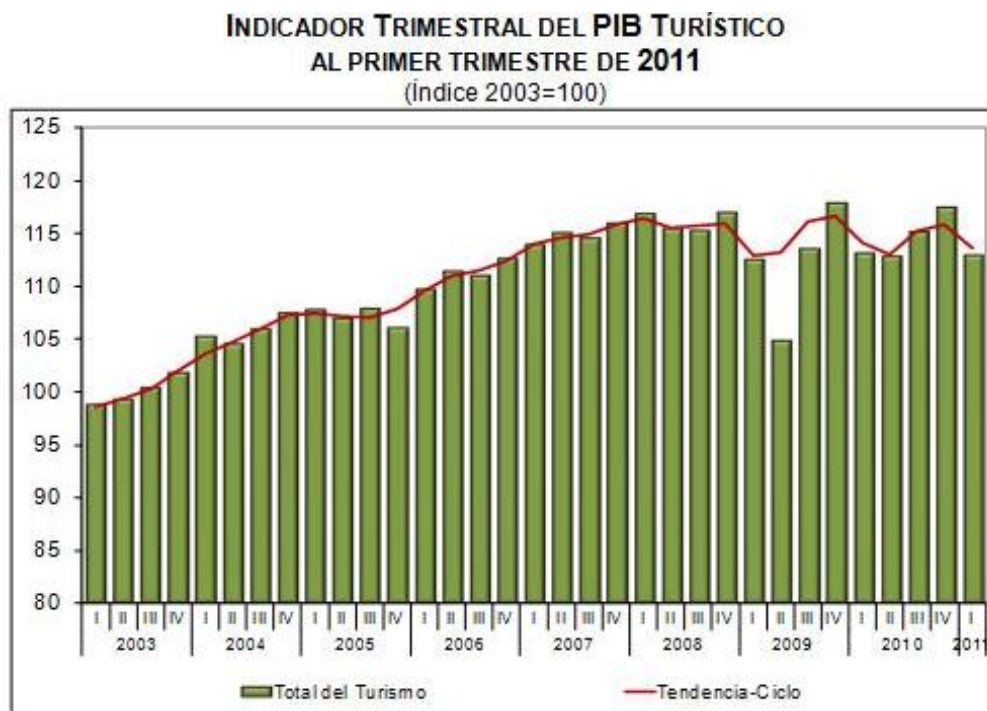
El sector turístico y la industria hotelera en México ha ido evolucionando a través del tiempo y a lo largo de la historia política, social y económica de México, y del entorno mundial cada vez más globalizado que exige el mejoramiento de los procesos, convirtiéndolos en más dinámicos, que mantengan la eficiencia operativa y prestando mejor servicio de acuerdo a las exigencias de la demanda global (Espinosa, 2004).

Después de la crisis a nivel mundial en el año 2009 donde el Producto Interno Bruto (en adelante PIB) nacional cayó un 6.1 por ciento, México tuvo su primer repunte en el primer trimestre del 2010, debido principalmente al turismo interno (Murillo, 2011).

Por primera vez, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) presentó los indicadores trimestrales de la Actividad Turística, refiriendo un crecimiento del PIB sectorial del 2.2% en 2010, respecto al 2009, en México, derivado de un aumento en la demanda efectiva de los turistas nacionales hacia los bienes y servicios sectoriales (Murillo, 2011).

Aunque en el 2010 el Producto Interno Bruto Turístico, (en adelante PIBT), tuvo crecimiento, en el primer trimestre del 2011 el consumo turístico en México cayó un 0.7% comparado con el primer trimestre del 2010. Según los datos históricos, tomando como base el año 2003, el PIBT se ha mantenido en crecimiento constante con una ligera caída del indicador en el último trimestre del 2005 respecto al mismo trimestre pero de los años 2004 y 2003, y durante los tres primeros trimestres del 2009 una caída considerable que se ve recuperada en el último trimestre del mismo año y hasta la fecha se ha mantenido con fluctuaciones en los indicadores (INEGI, 2011). Ver figura 1.1

Figura 1.1 Indicador trimestral del PIBT

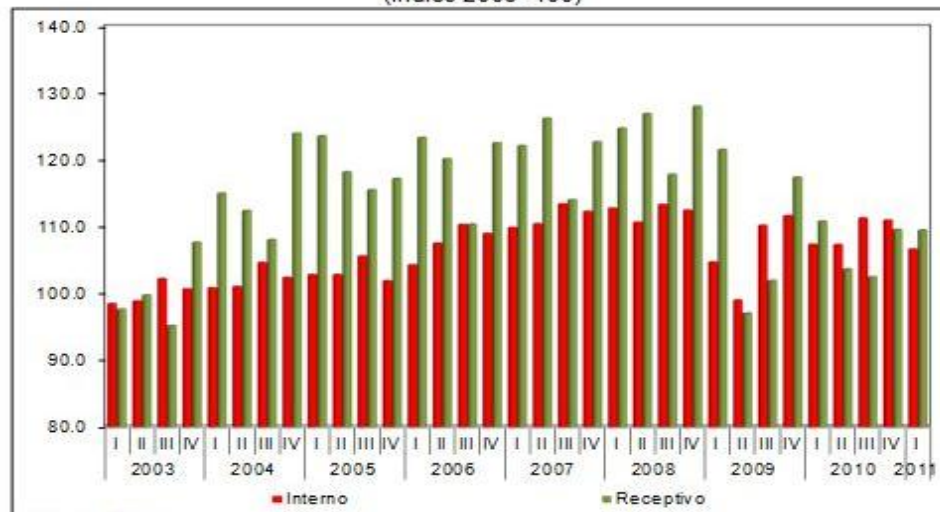


Fuente: INEGI, 2011, s.p.

En lo que respecta al consumo turístico interno, como se muestra en la figura 1.1, cayó un 0.7% durante el primer trimestre del 2011 comparado con el primer trimestre de 2010. El consumo turístico receptivo en México, de la misma manera que el consumo turístico interno que se aprecia en la figura 1.2, cayó un 0.12% al compararle con el mismo trimestre pero del año 2010, una causa de incidencia en estos resultados es el poco flujo de divisas por la baja de visitantes internacionales según datos del INEGI. De la misma manera que el indicador trimestral del PIBT, la mayor fluctuación a la baja del indicador trimestral de consumo turístico interior fue durante los tres primeros trimestres del 2009, hablando de consumo interno y receptivo, lo cual se atribuye a la crisis económica mundial de finales de 2008 y principios de 2009. (2011) Ver Figuras 1.1 y 1.2

Figura 1.2 Indicador trimestral del consumo turístico

**INDICADOR TRIMESTRAL DEL CONSUMO TURÍSTICO INTERIOR
AL PRIMER TRIMESTRE DEL 2011**
(Índice 2003=100)



Fuente: INEGI, 2011, s.p.

1.1.2 Hotelería en Baja California

De acuerdo a datos obtenidos por el INEGI, 2009, en el Estado de Baja California la mayor aportación al PIB estatal es proveniente del sector servicios, y, en general, es notable la aportación del 29.1% del sector de comercio, restaurantes y hoteles, quien tiene el mayor porcentaje de aportación al Producto Interno Bruto de Baja California, aún por encima de la industria manufacturera que solo alcanza el 18.8 por ciento de aportación, lo que hace del sector hotelero uno de los de mayor importancia para el desarrollo económico regional como se observa en la siguiente tabla (ver tabla 1.1).

Tabla 1.1 Aportación al PIB de Baja California por sector de actividad económica.

Sector de actividad económica	Porcentaje de aportación al PIB estatal (año 2006)
Comercio, restaurantes y hoteles	29.1
Servicios comunales, sociales y personales	21.0
Industria manufacturera (dentro de ésta destaca la fabricación de productos metálicos, maquinaria y equipo)	18.8
Servicios financieros, seguros, actividades inmobiliarias y de alquiler	14.3
Transporte, almacenaje y comunicaciones	10.4
Construcción	3.4
Electricidad, gas y agua	2.3
Agropecuaria, silvicultura y pesca	1.3
Minería	0.1
Servicios bancarios imputados	-0.5
Total	100

Fuente: INEGI, 2009, s.p.

Tabla 1.2 Llegada de turistas a establecimientos de hospedaje por centro turístico según categoría 2009

Centro turístico	Total	Cinco estrellas	Cuatro estrellas	Tres estrellas	Dos estrellas	Una estrella
a/						
Estado	2 503 074	494 235	620 447	578 906	433 279	376 207
Ensenada	342 409	63 908	103 460	103 959	30 905	40 177
Mexicali	502 331	98 784	198 741	76 945	108 298	19 563
Playas de Rosarito	256 423	76 506	50 695	55 435	29 657	44 130
San Felipe	80 093	4 507	31 071	17 952	16 203	10 360
Tecate	55 556	0	0	40 982	14 574	0
Tijuana	716 541	194 646	181 393	210 641	122 263	7 598
Resto del estado	549 721	55 884	55 087	72 992	111 379	254 379

a/ Incluye establecimientos de categoría especial, gran turismo y clases similares.

Fuente: INEGI, 2011, s.p.

Según datos del INEGI, se reciben en Baja California alrededor de 2.5 millones de turistas en los hoteles con clasificación de una a cinco estrellas, incluyendo clasificaciones categoría especial y gran turismo, siendo el de tres estrellas el que recibe más turistas anualmente. Específicamente en el municipio de Ensenada se reciben al año 342,409 turistas y de la misma manera los hoteles con clasificación cuatro estrellas son los que reciben a la mayor cantidad de ellos (2009). (Ver tabla 1.2).

1.1.3. Hotelería en Ensenada

Los restaurantes y hoteles se clasifican dentro del sector servicios en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (en adelante SIEM), como servicios de preparación de alimentos y de alojamiento temporal. De las 654 empresas registradas con actividad económica de servicios en Ensenada, al 30 de Abril de 2011, 172 pertenecen al servicio de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas. Es el mayor número de empresas por sector de actividad y por lo tanto, generan empleos a nivel local, y apoyan la vocación turística de la ciudad (SIEM, 2011).

De acuerdo al Instituto INEGI 2011, en Baja California hay 426 establecimientos registrados como de hospedaje, de los cuales 264 son hoteles y 80 se encuentran registrados como moteles. De estos 264 hoteles en el Estado 85 se encuentran en Ensenada y de los 80 moteles en el Estado solamente 2 se encuentran ubicados en este municipio. Asimismo en el municipio hay 66 establecimientos de alojamiento temporal clasificados como otros dentro de los cuales se encuentran: bungalows, condominios, departamentos, pensiones, cuartos amueblados, campamentos, haciendas y villas (Ver Tabla 1.3).

Tabla 1.3 Establecimientos de hospedaje registrados por municipio según tipo de alojamiento al 31 de Diciembre de 2009

Municipio	Total	Hoteles	Moteles	Casas de huéspedes	Cabañas	Suites	Posadas	Trailer parks	Otros*
Estado	426	264	80	1	3	5	4	3	66
-Ensenada	85	26	2	1	0	1	3	0	52
Mexicali	95	56	29	0	0	2	0	2	6
Playas de Rosarito	32	20	10	0	0	0	0	0	2
Tecate	15	8	2	0	3	0	0	1	1
Tijuana	199	154	37	0	0	2	1	0	5

*Comprende: bungalows, condominios, departamentos, pensiones, cuartos amueblados, campamentos, haciendas y villas.

Fuente: INEGI 2011 s.p.

Aunque en el censo realizado en Diciembre 2009, el INEGI identifica solamente 85 establecimientos de alojamiento temporal en Ensenada, el SIEM ubica a 172 en la misma clasificación al 30 de Abril de 2011, por lo que en ese periodo se duplicó el número de empresas registradas en este rubro. (Ver tabla 1.3).

1.2 La gestión de la organización hotelera

A través de la historia de la humanidad es perceptible que para su supervivencia ha buscado la asociación y el trabajo gremial, han unido esfuerzos para lograr objetivos específicos, Schermerhorn define a la organización como “un grupo de personas que trabajan juntas para lograr un propósito común” (Schermerhorn, 2010, p.10). Este trabajo en común les permite lograr objetivos que estarían fuera de su alcance si realizaran el mismo esfuerzo de manera individual. Cada organización, ya sea que produzca bienes y/o servicios busca ofrecer valor a los clientes. En el caso del sector hotelero, produce servicios de alojamiento temporal y, en algunos casos de preparación de alimentos (Schermerhorn, 2010).

1.2.1 La dirección en la organización hotelera

Como parte esencial de las funciones administrativas, la dirección cobra importancia ya que mediante las decisiones sobre las actividades establecidas es posible tener resultados tangibles. Para Rodríguez, dirección “es el proceso que realiza una persona o líder para influir en los demás para realizar un trabajo unido y de manera eficaz” (2003, p. 319), así la dirección se convierte en un elemento clave para la organización por la influencia que tiene sobre las personas que la integran, como elemento que guía a la cooperación y coordinación de esfuerzos. El carácter de orientación emotiva que implica el concepto de dirección, conlleva a

guiar/influir, mediante la toma de decisiones, en el deseo de actuar conforme a las directrices establecidas previamente dentro de los límites de la organización para lograr el propósito común. Su importancia radica en que pone en marcha lo establecido y determina la productividad mediante el logro de la conducta deseada de los empleados de la organización (Rodríguez, 2003).

1.2.1.1 Modelos de dirección

Algunos autores han categorizado a la dirección para caracterizar su gestión de acuerdo a las teorías de liderazgo, estas son: autoritaria, paternal, indiferente y democrática, aunque en la realidad organizacional es frecuente encontrar elementos mezclados. En la dirección autoritaria, se concentra la toma de decisiones, ya sea en el mismo director o en un grupo de gobierno autocrático (el director), su principal deficiencia son los problemas motivacionales y de sucesión. La dirección paternal crea una atmósfera familiar donde se guía a los trabajadores a través de enseñanzas y se tiende a evitar las sanciones y castigos, su implementación en grandes empresas es muy complicada y es susceptible a los abusos. La dirección indiferente es completamente desinteresada a la labor de dirección y carente de responsabilidad, se elude la actividad directiva y de toma de decisiones. La dirección democrática comparte la toma de decisiones con los empleados pero sin perder la autoridad ni la responsabilidad (Rodríguez, 2003).

Para González (2003), existen cinco modelos de dirección de acuerdo a la toma de decisiones: dirección por excepción, por delegación, por sistemas, por objetivos y por resultados. La dirección por excepción consiste en tener planes previamente establecidos, se ajusta a ellos y espera que se den los acontecimientos, otorgando la toma de decisiones a los empleados con algunas excepciones, es decir la toma de decisiones va de abajo hacia arriba en la estructura organizacional. La dirección por delegación la toma de decisiones va de arriba hacia abajo, a excepción de las decisiones de la alta dirección, por lo cual debe asegurarse que los empleados conozcan sus tareas y responsabilidades. La dirección por sistemas realiza la toma de decisiones a través de reuniones de grupo, requiere

de tiempo para tomar las decisiones, gran conocimiento y responsabilidad de los empleados. La dirección por objetivos adjudica objetivos parciales a los mandos intermedios para la consecución de los objetivos generales. La dirección por resultados se diferencia de la anterior por el seguimiento estrecho de lo que realmente se ha conseguido y corregir las desviaciones que se pudieran presentar (González, 2003).

1.2.1.2 La gestión del director en la organización hotelera

Desde finales del siglo XIX se ha conceptualizado la labor del director en la organización como el encargado de ejecutar el proceso administrativo, entendiéndose como proceso al método sistemático de hacer las cosas. Las cuatro funciones específicas del proceso de la administración: planificar, organizar, dirigir/gestionar y controlar (Stoner, 1996). (Ver figura 1.2).

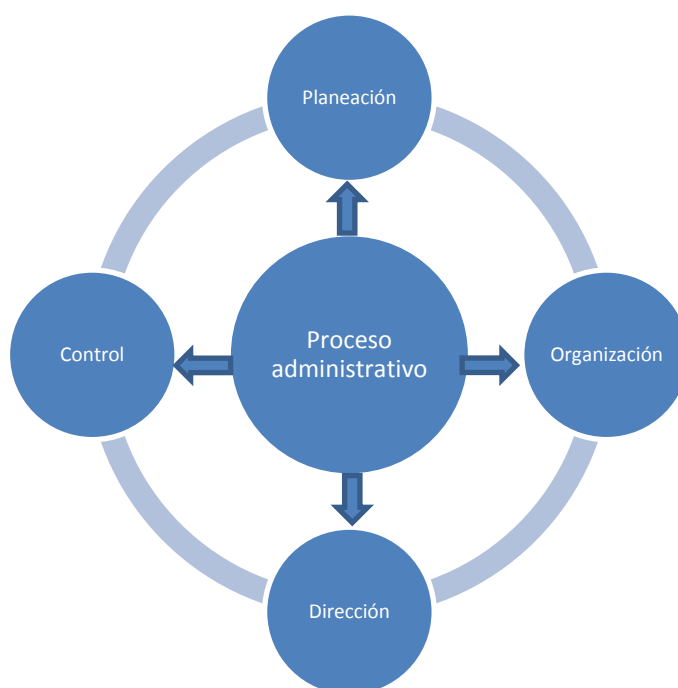


Figura 1.2. El proceso administrativo

Fuente elaboración propia en base a Schermerhorn, 2010.

En la planeación se establecen los objetivos y se decide cómo lograrlos. Estos planes se convierten en acciones mediante la organización, coordinando a las personas y asignando tareas/recursos. La dirección consiste en orientar los esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos. En el control se mide el desempeño y se implementan acciones correctivas cuando es necesario. La implementación del proceso administrativo en la organización implica realizar sus funciones interrelacionadas y no de manera lineal (Schermerhorn, 2003).

Para González, el director es el encargado de desarrollar las actividades necesarias para lograr objetivos predefinidos a través de la ejecución de las cuatro funciones básicas que integran el proceso administrativo: planificar, organizar, gestionar y controlar. Donde planificar consiste en determinar objetivos y tomar decisiones para alcanzarlos. Organizar se trata de definir y coordinar las funciones de las personas que integran el hotel para desarrollar lo establecido en la planificación. Gestionar consiste en lograr que las personas se identifiquen con los objetivos y busquen alcanzarlos cumpliendo sus funciones por medio del liderazgo y la motivación. Controlar es básicamente hacer una comparación de la realidad contra los objetivos establecidos en la planificación y hacer las correcciones necesarias.

Para la ejecución del control se deben establecer estándares (elaboración de patrones basados en los objetivos planificados para comprobar su grado de cumplimiento), recogida de información y evaluación de resultados (reunión y medición de información en distintos momentos de tiempo que sea comparable para su evaluación de acuerdo a los estándares fijados) además de la detección de las desviaciones y su corrección (determinar las diferencias que existan entre los resultados y los estándares para determinar la necesidad de corrección). La adecuada gestión de la comunicación de la dirección en la ejecución del control puede disminuir los efectos desfavorables en la motivación, los costos y promueve el autocontrol (González, 2003).

Podemos diferenciar a la dirección y la gestión conceptualmente de acuerdo a las actividades que se realizan en la organización. En la dirección se marcan las directrices que guían en principio a la organización mediante la definición y puesta en marcha del plan general de acción y la gestión se refiere a la conducta diaria y la ejecución de las directrices previamente establecidas (Rodríguez, 2003).

La gestión del director consiste en conseguir que las personas que integran el hotel cumplan con sus funciones y que además, contribuyan al logro de los objetivos organizacionales a través del liderazgo basado en la influencia y autoridad, así como la motivación de los trabajadores (González, 2003).

1.3 Comunicación en la organización

Para Díez (2001), la comunicación organizacional es un proceso de intercambio de información interna y externa, que contribuye a alcanzar los objetivos organizacionales. La consideración de las organizaciones como sistemas abiertos implica un flujo continuo de información con el entorno así como dentro de la organización. Dentro de la organización la comunicación promueve un ambiente de intercambio para fijar la misión, visión y objetivos, es una herramienta en la delegación efectiva y descentralización que permite la retroalimentación, mediante la comunicación se motiva a los empleados, todo esto conlleva a que si la organización tiene una buena comunicación, los directivos pueden tomar mejores decisiones.

Para Riel (1997), la comunicación es tan importante para el éxito organizacional, que no es viable dejarla solamente en manos de la dirección. En ocasiones son necesarios expertos, sin embargo, deben ser sólo un apoyo y respaldo, no el eje de la comunicación dentro de la organización. La comunicación afecta a toda la organización y de esta manera sería incongruente que el director (experto) o un departamento tuvieran toda la responsabilidad de los problemas de comunicación en la organización.

1.3.1 Teorías y modelos de la comunicación en la organización

1.3.1.1 Modelo lineal y proceso circular de la comunicación

En 1949 Shannon y Weaver presentan el modelo que desarrollaron con la intención de crear una réplica del funcionamiento lógico del cerebro humano a partir de la matemática y la estadística haciendo consideraciones respecto a la probabilidad. Los elementos considerados en este modelo son fuente de información, emisor, señal, ruido, receptor y destinatario. Este modelo lineal de transmisión de la información es absolutamente abstracto y excluye consideraciones semánticas (Rodríguez, 2009).

Fuertemente influenciada por la lógica matemática y la computación, la cibernética aparece en sus inicios como una disciplina bélica, Wiener la presenta en 1948 en su libro “Cibernética”. Esta conceptualmente relacionada con el uso de la tecnología en la comunicación. El objetivo planteado por la cibernética fue el crear máquinas que hicieran posible procesar información y la formalización de la aplicación de la tecnología en la comunicación, su estudio se basa en la información, el control y la comunicación (Rodríguez, 2009).

Wiener refiere que la información es lo contrario a la entropía, es decir, la información es el grado de organización de un sistema y la entropía el grado de desorganización. Ya que la entropía es la tendencia hacia la desorganización, se puede disminuir obteniendo información del sistema. Otro punto clave de la teoría de Wiener es que al hacer una comparación para detectar las diferencias entre lo logrado y lo actual permite que éstas sean controladas, reguladas y corregidas, lo que se conoce como retroalimentación negativa. A partir de este proceso de retroalimentación negativa para corregir, evitar desviaciones y el control de las variables dentro de los límites tolerables del sistema, se percibe a la comunicación como un proceso circular (Rodríguez, 2009).

Posteriormente, Maruyama define los ciclos de la retroalimentación positiva. A diferencia de la retroalimentación negativa que propone Wiener encaminada al control y a corregir las desviaciones, la retroalimentación positiva explica la ampliación de la desviación. De aquí surgen los conceptos del proceso comunicativo morfostasis, donde se da un cambio en la forma de comunicación corrigiendo las desviaciones y morfogénesis donde se amplifica la desviación mediante un proceso causal de la interacción de los interlocutores (Rodríguez, 2009).

Los aportes de la cibernética sobre el uso de la tecnología en la comunicación, la consideración de la probabilidad estadística propuesta por Shannon y Weaver, el concepto de retroalimentación negativa y positiva, sientan las bases para la teoría comunicativa e incluyen elementos utilizados actualmente dentro de la comunicación (Rodríguez, 2009).

1.3.1.2 Teoría de Sistemas

Un sistema se define como un todo con componentes organizados, interdependientes con límites identificables, donde el todo unitario es más complejo que la suma de sus partes. Esta teoría da especial importancia a las interrelaciones y la interdependencia de sus componentes (Rodríguez, 2003).

Es muy común hablar de modelos de sistemas abiertos y cerrados, aunque en la realidad organizacional el sistema abierto es el que cobra relevancia por la permeabilidad e interacción de los límites organizacionales con el ambiente externo. Un sistema abierto consiste básicamente en una entrada, proceso de transformación y salida, siendo su principal característica la continuidad y diversidad de los tipos de entradas, procesos (que incluyen una red lógica de subsistemas que se encargan que las salidas sean las esperadas) y salidas (Luthans, 2008).

Situando a la organización en la teoría de sistemas, la comunicación interna es un subsistema con entradas y salidas de información, asimismo puede ser descrito como un sistema finalista, ya que su finalidad es contribuir a los objetivos. El impacto o efecto en los objetivos-resultados, y su relación con los otros subsistemas dependen en gran medida de las motivaciones y estrategias de la dirección. De esta manera el sistema completo es instrumental (Díez, 2001).

En años recientes los modelos de sistemas abiertos como objeto de la investigación en la teoría organizacional han disminuido, aunque de ninguna manera se han demostrado erróneos o ineficientes, se sugiere reconsiderar los paradigmas existentes y las destrezas requeridas para el pensamiento de sistemas (sobre todo las acciones e influencias de los participantes dentro de los procesos y demás participantes que en mayor o menor medida afectan positiva o negativamente las salidas) y por lo tanto el estudio de las organizaciones como sistemas y su consecuente red de subsistemas (Luthans, 2008).

Para estudiar a la comunicación debemos considerar sus aspectos sistemáticos, establecidos en la Teoría de Sistemas, en lo que respecta a los procesos, funciones y su relación con otros sistemas. Sin embargo para Serrano esta teoría no contempla la contradicción interna de sus componentes y la contradicción externa entre los sistemas en sistemas de comunicación concretos por lo que de manera excesiva su aplicación se redirige a un planteamiento metafórico, ya que no contempla los cambios cualitativos de sus componentes y de los sistemas con los que se relaciona el sistema de comunicación (Serrano, 1991).

1.3.1.3 Teoría de la comunicación con enfoque dialéctico

La teoría de la comunicación desde el punto de vista del enfoque dialéctico “estudia la capacidad de los seres vivos de relacionarse con otros seres vivos intercambiando información” (Serrano, 1991, p.13). Serrano (1991) denomina actor de la comunicación a cualquier ser vivo que actúa con otro(s) seres vivos,

con la participación de por lo menos dos actores que desempeñan funciones diferentes en el proceso comunicativo. Siendo así, utiliza el término ego para referir al actor que inicia el intercambio comunicativo y alter(es) para el actor(es) que es solicitado comunicativamente por ego. El actor ego utiliza una materia denominada sustancia expresiva que debe alterar de manera temporal o permanente para que la comunicación con alter(es) pueda darse. Al mismo tiempo, ego realiza el trabajo expresivo cuando modifica el estado de la sustancia expresiva, consume energía y altera a la materia para utilizarla en la producción de expresiones proveyéndole un uso relevante en la interacción comunicativa y modula la actividad energética para obtener señales, estas señales son producidas por Ego y percibidas por Alter a través de un instrumento orgánico o inorgánico capaz de captar las señales. Para que la comunicación sea posible deben concurrir todos los componentes: si Ego no utiliza la sustancia expresiva no puede haber expresiones ni señales, y aunque fuese utilizada la sustancia expresiva, si no se logran obtener de ella expresiones no se puede dar el proceso comunicativo, si las señales carecen de alcance suficiente no es posible difundirlas y la ausencia de por lo menos un instrumento de difusión y captación de señales impide la comunicación. Y aunque existan todos los anteriores, los actores deben tener la capacidad para asignar una representación adecuada a las señales emitidas y recibidas entre los actores (Serrano, 1991).

Para Serrano (1991) la comunicación como disciplina abierta tiene fines tanto biológicos y otros ligados a fines específicamente humanos como la sociedad, cultura y valores. Desde su punto de vista, en la Teoría de la comunicación se emplean sustancias materiales sobre las que se actúa para producir expresiones, se modula la energía para producir señales, e intervienen una serie de instrumentos biológicos y tecnológicos para que se dé la interacción comunicativa.

Es así que Serrano propone el estudio de los fenómenos comunicativos desde la perspectiva sistémica. Este enfoque pretende evitar la disociación entre los elementos naturales y culturales de los fenómenos comunicativos, analizando

solidariamente los elementos heterogéneos que conforman la comunicación incluyendo a sus actores, sustancias expresivas naturales y artificiales, instrumentos de comunicación biológicos y tecnológicos y representaciones como componentes de un único sistema (Serrano, 1991).

Por otra parte, en el apartado sobre el génesis de los instrumentos de comunicación, Serrano expone que los seres vivos están dotados de órganos biológicos de comunicación que funcionan acoplados entre sí para generar y captar señales, este acoplamiento de órganos representan los sistemas biológicos de instrumentos de comunicación; sin embargo, los humanos no poseen los más perfectos o todos los posibles, para codificar o decodificar las señales. La especie humana tiene la capacidad de ampliar tecnológicamente la capacidad comunicativa de sus sistemas biológicos de instrumentos de comunicación pero que funcionen dentro de los límites del procesamiento de codificación y decodificación de los órganos de los sentidos (Serrano, 1991).

Esta teoría de la comunicación se ocupa del estudio de los sistemas de comunicación existentes o que pudieran existir, justificándose en que a nivel real la comunicación presenta las características que son exigibles para considerarse un sistema. El mínimo de componentes para la práctica comunicativa son dos actores, una sustancia expresiva, un instrumento biológico o tecnológico de modificación de la sustancia expresiva, un instrumento biológico o tecnológico de captación de señales y una representación. Estos componentes del sistema de comunicación están debidamente organizados. El sistema de comunicación implica que existan necesariamente determinados componentes seleccionados para cumplir sus funciones. Ya que la comunicación sólo consume la energía necesaria para la obtención de expresiones, activar la sustancia expresiva, y el transporte de señales, a nivel de sistema se reduce el tiempo del proceso de interacción comunicativa (Serrano, 1991).

La justificación que da Serrano (1991), para la propuesta de un modelo dialectico de los sistemas de comunicación, es que en la comunicación intervienen componentes heterogéneos y organizados que asumen funciones diferenciadas dentro del proceso comunicativo. Además de que la comunicación humana aparece como un sistema finalista ya que esos componentes deben cumplir las funciones que les asignan los actores humanos para conseguir el fin deseado. Es por esto que estos intercambios de información son procesos que se llevan a cabo en el interior del Sistema de Comunicación. Este Sistema de comunicación funciona abierto a las influencias exteriores de otros sistemas no comunicativos que controlan en mayor o menor grado el funcionamiento del sistema de comunicación con relaciones de interdependencia del Sistema de Comunicación con el Sistema Social (Serrano, 1991).

El modelo dialéctico del Sistema de Comunicación toma en cuenta como componentes a la infraestructura tecnológica, analizando los medios como instrumentos de producción de la comunicación, su avance tecnológico y su afectación al producto comunicativo. En lo que respecta al producto comunicativo se analizan las afectaciones culturales producidas en el sistema de comunicación y cómo la comunicación actúa como factor de cambio cultural y no sólo como componente de la supra estructura ideológica. El análisis de la división social consiste en identificar los niveles sociales y las relaciones de poder que se relacionan a través de la comunicación, haciendo distinciones entre los actores y agentes sociales que interactúan en el proceso comunicativo. Al analizar a los propietarios de la infraestructura tecnológica (instrumentos) y los efectos de la división social entre los propietarios y los trabajadores, los mediadores tienen un papel importante en la evaluación del producto comunicativo que si se descuidan todo el análisis sería insuficiente catalogándose como incompleto (Serrano, 1991).

En lo que respecta a las relaciones del sistema de comunicación con otros sistemas, se refiere básicamente a las relaciones entre el sistema comunicativo y sistema social, y, entre el sistema comunicativo y el sistema de referencia. El

Modelo de Serrano estudia a nivel del propio sistema de comunicación sus componentes organizados: Actores, expresiones comunicativas, representaciones y los instrumentos de comunicación. Por ser un sistema abierto también se incluye el sistema de objetos de referencia de la comunicación y las intervenciones en el sistema social que afectan al sistema comunicativo (Serrano, 1991). Ver figura 1.3

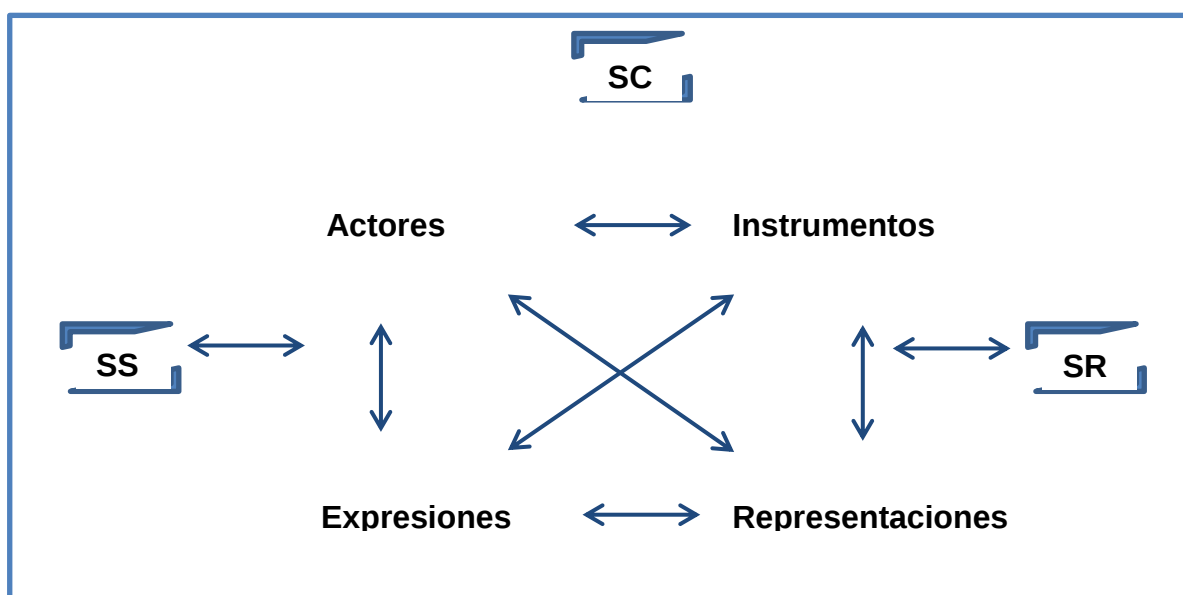


Figura1.3 Modelo dialéctico de la teoría de la comunicación de Serrano.

Fuente: elaboración propia en base a Serrano, 1991 y Serrano, 2007.

En el modelo dialéctico, los actores son las personas físicas que por sí mismas o en representación de otros entran en comunicación con otros actores, o las personas físicas cuya intervención propia haga posible que unos actores se comuniquen con otros. Los instrumentos de comunicación son todos aquellos aparatos biológicos, instrumentos tecnológicos que pudieran complementarse o acoplarse con otros aparatos tecnológicos o biológicos para producir, intercambiar o recibir señales. Las expresiones son las variaciones de la sustancia expresiva y finalmente las representaciones: son el conjunto de datos de referencia organizados por el producto comunicativo (Serrano, 1991).

Este es un modelo conceptual y analógico, considera las relaciones que son necesarias para que se dé la comunicación tomando en cuenta la infraestructura tecnológica, la estructura de las organizaciones comunicativas y los actores que producen, distribuyen y consumen la comunicación, proponiendo al Sistema Comunicativo como un sistema finalista abierto al Sistema Social y al Sistema de Referencia. Haciendo válido el análisis sistemático de la comunicación cuando los componentes del sistema son seleccionados correctamente con posiciones determinadas, es decir organizados, ubicando las relaciones específicas dentro del sistema y diferenciando las características de cada componente dentro del sistema de comunicación, y a su vez, la totalidad del sistema es más complejo que la suma de los elementos con características distintas a las que tienen sus componentes (Serrano, 2007).

1.3.2 Diferencia entre comunicación interpersonal y organizacional

La comunicación interpersonal es una herramienta de gestión bien valorada. Según los resultados de estudios del *Conference Board* de Estados Unidos y Canadá, los directores de comunicación se han convertido en asesores estratégicos, y de esta manera contribuyen al logro de los objetivos de la empresa (Riel, 1997).

A diferencia de la comunicación interpersonal que sólo se maneja como la transmisión de información, la comunicación organizacional es un proceso circular donde los tipos de mensaje, la cultura, tipos de comunicación e imagen corporativa caen en un modelo cíclico donde el emisor y receptor están intercambiando información de manera constante vista desde un punto de vista estratégico. Como modelo circular la comunicación organizacional, implica que los receptores y emisores pierden protagonismo para dar cabida a comunicación como una estrategia derivada de la cual se origina el propio proceso (Benavides, 2000). Ver Figura 1.3.1

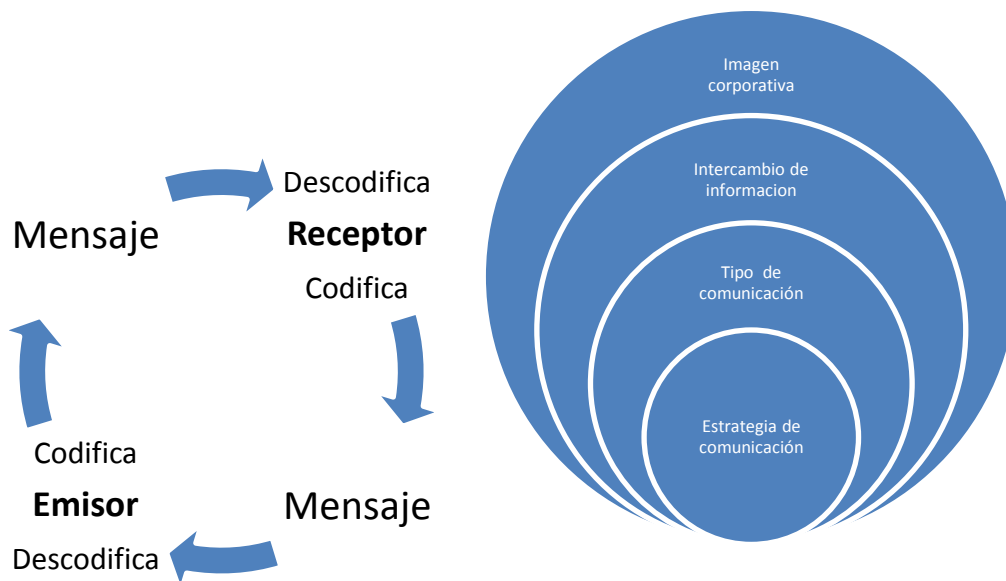


Figura 1.3.1 Proceso de comunicación organizacional.

Fuente: Elaboración propia en base a Benavides, 2000.

1.3.3 Comunicación interna de la organización

La comunicación organizacional se divide en comunicación externa y comunicación interna. La comunicación externa a su vez se clasifica en comercial (consumidores, prescriptores, distribuidores, profesionales del sector, clientes y proveedores) y no comercial (reclutamiento, financiera, política, social, de opinión pública). La comunicación interna es la circulación de información dirigida a los miembros de la organización que componen la organización con uno o varios objetivos determinados, la cual se basa en soportes directos e indirectos, y que puede ser ascendente, descendente o lateral. La comunicación interna es la que impacta con mayor medida la labor de la dirección al influir en sus funciones (Díez, 2001).

La importancia de la comunicación deriva en que la empresa, sin importar el giro al que se dedique, necesita comunicar tanto al interior (los empleados), como al exterior de la organización lo que es y lo que hace, para que de esta manera la

imagen corporativa sea coherente y creíble. Asimismo la comunicación interna crea un clima favorable para la integración de los empleados e incrementa su motivación (Benavides, 2000).

1.3.3.1 Objetivos y funciones de la comunicación interna

Para Díez (2001), los objetivos directos de la comunicación interna son: a) favorecer la difusión a toda la organización de información relacionándolos con los objetivos fundamentales de la organización, b) crear una estructura de comunicación para hacer posible que exista un procedimiento de flujo de información de interés general, para que la dirección cuente con una estructura portavoz de la información que desea transmitir y crear un hábito de comunicación formal c) Fortalecer la retroalimentación, d) Informar oportunamente en el interior de la organización antes de que fuentes externas hagan llegar la información a los miembros de la organización, y e) Evitar la duplicidad informativa.

En esencia la comunicación interna organizacional se usa para dirigir y coordinar las actividades de los miembros de la organización y sus funciones esenciales son la información para la motivación de los miembros de la organización, la explicación de las acciones y decisiones que son tomadas en la organización y para crear el hábito de la interrogación como método de intercambio de información y dialogo (Benavides, 2000).

Este mismo autor menciona las funciones sintetizadas de la comunicación interna de Kreps, como la diseminación, la coordinación de actividades, retroalimentación y la socialización. Entendiéndose por diseminación posicionar las metas, las reglas, objetivos e información adicional entre los miembros de la organización; la coordinación de actividades es respecto al cumplimiento de las actividades y tareas de los miembros de la organización; la retroalimentación es la que reciben los directivos, líderes y/o administradores sobre la comunicación oficial que emiten y cómo se maneja en las actividades organizacionales y por último la

socialización entre los miembros de la organización para fomentar la cultura organizacional (Benavides, 2000).

1.3.3.2 Proceso de comunicación interna

La comunicación interna de la organización, supone que cualquier miembro de ella puede ser un emisor de información, pero debido a que el enfoque de esta investigación implica el uso de estrategias las cuales emanan de la dirección, se abordara como emisor al personal directivo. El emisor primeramente, deberá definir los motivos respecto a los objetivos que desea alcanzar a través de la comunicación interna, de esta manera el emisor evita que la comunicación sea fortuita, ya que esta es un instrumento para alcanzar los objetivos organizacionales. Algunas de las motivaciones del emisor son mejorar la productividad, el establecimiento de un clima propicio para la convivencia, ejercer control y mantener el poder, fortalecer la cultura organizacional y provocar el cambio de actitudes de los miembros de la organización (Díez, 2001).

La codificación es otro de los aspectos fundamentales dentro del proceso de comunicación, ya que su finalidad es ser la forma por la cual las ideas se expresen como mensaje, los más utilizados en la organización por la dirección son el oral, el no verbal y el escrito. El mensaje dependerá directamente de la motivación que tenga el emisor, ya que el mensaje es lo que se desea comunicar pero la forma que tome este mensaje depende del medio que se utilice para transmitirlo. Para que se complete el proceso de comunicación, el receptor debe descodificar o interpretar el mensaje, lo cual será influido por la experiencia y marco de referencia del receptor. Para evitar un sesgo mayor, el emisor debe ser empático al comunicar para acercar la interpretación del receptor con la intención del emisor (Díez, 2001).

La comunicación tiene por objetivo provocar una respuesta en el receptor y esta respuesta es lo que conocemos como retroalimentación. Un nuevo mensaje, alguna gesticulación o acción por parte del receptor son formas de

retroalimentación. La retroalimentación, permite al emisor conocer si el mensaje que envió ha sido recibido y comprendido por el receptor. Una escasa o nula retroalimentación, puede deberse al ruido que es cualquier interferencia ocurrida en el proceso de comunicación y que incluso puede desvirtuar el mensaje (Díez, 2001).

1.3.3.3 Tipos y herramientas de comunicación interna

Son diversas las opiniones y enfoques que tienen los diferentes autores sobre los tipos de comunicación interna, sin embargo, Benavides (2000), especifica claramente las diferencias entre los tipos de comunicación interna. Primeramente se distingue entre la comunicación formal y la informal.

La comunicación informal no está planeada y surge meramente de las relaciones e interacciones sociales de los empleados, y aunque representa una parte importante de la comunicación dentro de la organización, su funcionalidad es espontánea y comúnmente no hay influencia de la dirección en ella. Su principal forma es el rumor, que generalmente surge debido a la falta de comunicación formal. En contraste, la comunicación formal transmite mensajes oficiales, planeados y empacados con la visión de la organización, generalmente siguiendo la estructura organizacional con aspectos funcionales y jerárquicos (Benavides, 2000).

La comunicación formal a su vez se divide en descendente, ascendente y horizontal. La comunicación descendente va de la dirección a los niveles inferiores en la estructura de la organización, la ascendente va de los niveles inferiores hasta llegar a la dirección y por último, la comunicación horizontal es toda información compartida entre las personas en el mismo nivel de jerarquía.

Para este mismo autor, las herramientas de la comunicación interna son: notas internas operativas, reuniones con miembros del equipo, tableros de anuncios, seminarios, cursos, memos para informar sobre asuntos de la empresa, grupos de trabajo interdepartamentales, reuniones con otras divisiones, presentaciones

económicas, eventos internos, memorias, encuestas, buzón de sugerencias, intranet, entre otros (Benavides, 2000).

Por otro lado, para Martin (2003), las herramientas de comunicación interna son: la creación de la información (transmisión de noticias o acontecimientos), manual de funciones, relaciones con otros departamentos, suscripciones de la empresa (revistas, periódicos, etc.), reuniones de grupo, boletín informativo, visitas informativas, informe anual de actividades, circulares internas/memorándums, cursos de capacitación. A continuación se describen brevemente cada una de estas herramientas.

1) La creación de la información (transmisión de noticias o acontecimientos).

Esta acción comienza al existir una noticia que transmitir ya sea de la empresa (interna) que provengan de un departamento en específico, de la dirección o fuera de la empresa (externa) que impacte o pueda impactar en las actividades del personal, incluso cuando se tenga que transmitir posteriormente. En el contexto hotelero que nos ocupa, si se acerca la carrera Baja 1000, implicaría un aumento en el porcentaje de ocupación del hotel y por lo tanto posible incremento en el personal contratado eventualmente o el aumento de horas extra trabajadas por los empleados.

2) Manual de funciones.

Es la definición precisa y cualitativa de los puestos y funciones para que los procesos sean eficaces y cumplan con los objetivos previstos. Esto implica que el director debe conocer y centralizar los manuales independientes de cada departamento y por lo tanto saber qué hace cada departamento, a quien solicitarle información y que informar a cada departamento. Por otra parte, la carencia de información o preparación profesional de mandos intermedios, derivada de la ausencia de manuales de funciones, provoca un incertidumbre sobre la fidelidad de la información que recibe la dirección y la que emane de esta provocaría un sesgo en la comunicación.

3) Relaciones con otros departamentos.

Es el contacto permanente del director con los departamentos, jefaturas o mandos intermedios, para captar la información relevante y difundir la información por los canales más idóneos. Este contacto contribuye a la clarificación de los aspectos cualitativos y cuantitativos de la información y contrastable en cualquier momento. El director controla la información y determina el contacto, es decir crea las noticias que serán transmitidas a los empleados mediante la descentralización. Cabe señalar que la información de la dirección se tiene que centralizar y dosificar para causar el impacto deseado.

4) Suscripciones de la empresa (revistas, periódicos, etc.).

Se refiere a la compra o acceso a los medios de comunicación impresos o digitales. En un nivel básico es imprescindible recabar la información relevante de los periódicos locales y estatales diariamente. También es necesario acceder a la información especializada del sector, en este caso el hotelero. El director controla las suscripciones periódicas de los mandos intermedios en base a la evaluación de sus necesidades informativas y respecto al control presupuestario de la comunicación, es imprescindible una base informativa que incluya departamento que lo solicita, nombre de la publicación, ejemplares recibidos, y el costo total por suscripción.

5) Reuniones de grupo

Son las reuniones que se dan en el departamento o interdepartamentales, periódicamente. Pueden ser físicas o por medios electrónicos, ya sean a través de la intranet de la empresa o videoconferencias, deben cumplir con ciertas especificaciones como: el orden del día, iniciar y terminar en la hora prevista, administrar los tiempos de intervención, canalizar los problemas planteados, evitar interrupciones innecesarias, definir actividades y mantener el canal de comunicación abierto para consultas posteriores. Las reuniones de grupo son muy provechosas para conocer las actitudes de los empleados y para anticiparse a sus cambios de hábitos de comportamiento, procurando plantearse previamente la postura de la empresa sobre la cultura corporativa deseada.

6) Boletín informativo.

Una vez analizada la información recibida por los medios externos, se elabora el boletín informativo, también llamado resumen de prensa. Este debe ser redactado de forma clara con la información que el director considera que debe ser leída y analizada diariamente por los puestos clave de la empresa. Es importante considerar que todos los empleados pueden tener acceso al boletín impreso o por medios electrónicos. Dar el acceso al boletín interno a todos los empleados, se mantienen informados del quehacer de la empresa, como es vista desde afuera, y lo más importante corta rumores que restan credibilidad y rentabilidad a la empresa.

7) Visitas informativas

Estas son invitaciones personales, a grupos o sectores de influencia social. Pueden ser visitas informativas a la empresa o visita de la empresa hacia los lugares de interés social (universidades, colegios, asociaciones, consumidores, etc.). Deben ser agendadas con antelación para preparar al departamento o departamentos involucrados y al final de cada visita informativa hacer una rueda de prensa con los medios de comunicación locales.

8) Circulares internas/memorándums

Son documentos emitidos por un departamento específico hacia la empresa, son precisos y periódicos. La entrega puede ser física o por correo electrónico. Una circular incluye tema tratado, departamento, fecha de emisión, codificación y descripción.

9) Informe anual de actividades

Su propósito es ofrecer una visión anual de todo lo que se ha realizado en la empresa, tanto social como económicamente. Una vez presentados y aprobados los presupuestos generales de la empresa, la dirección solicita un informe de las actividades sociales y económicas realizadas por cada una de las áreas o departamentos. Una vez recopilados se edita el reporte anual y se presenta (generalmente si los presupuestos generales están listos en Enero, el reporte se publica en Febrero).

10) Cursos de capacitación

Es imprescindible para la comunicación interna la formación de cursos que expliquen clara y concisamente el tema objeto del curso, localización de instructores adecuados, ya sean internos o externos a la empresa. La importancia de la capacitación deriva en que si los empleados no tienen formación en la rama de actividad, no serán capaces de realizar las actividades relativas. Lo anterior reduce la claridad de la comunicación, productividad y rentabilidad.

1.3.4 Dimensiones de la Comunicación interna

1.3.4.1 El vínculo

Se relaciona con la necesidad de establecer una cohesión de relación y afecto con la organización así como con las personas que la integran y con las que se interactúa diariamente. Se refiere a un aspecto emocional, donde aquella organización que haga más atractiva una propuesta de valor recibirá un grado de vínculo mayor. Esta dimensión se compone del desarrollo profesional, que incluye la gestión del desempeño, el reconocimiento, las compensaciones y la formación; la familia, que está relacionada con la calidad de vida, beneficios otorgados, recreación, equilibrio entre la vida personal y la vida laboral y por último lo correspondiente al grupo humano, que es fundamentalmente el conocimiento mutuo entre quienes integran el entorno inmediato de trabajo de trabajo, área, departamento, o la organización en general (Reyes, 2011).

1.3.4.2 La efectividad

Esta dimensión está relacionada con la necesidad de sentido o propósito, corresponde a las conductas consistentes que permitan alcanzar los objetivos organizacionales. Además de incluir la difusión de las definiciones de misión, visión y objetivos de la organización, incluye el hacer partícipes a los miembros de la organización involucrándolos en un mensaje inspirador (Reyes, 2011).

1.3.4.3 El orgullo

Esta dimensión está relacionada con la necesidad de hacer algo valioso y entregar un verdadero beneficio a la comunidad. Es hacer saber a los miembros de la organización que están participando activamente en beneficio de la sociedad ya sea a través de proyectos de responsabilidad social o mejorando los productos o servicios que ofrece la empresa (Reyes, 2011).

1.3.4.4 La identidad

Esta dimensión está relacionada con la necesidad humana de ser parte de un grupo con características únicas y ser reconocido como miembro de un grupo al que solo unos pocos pueden acceder. Incluye los valores organizacionales y elementos diferenciadores. La consistencia entre la declaración de valores y el comportamiento es fundamental (Reyes, 2011).

1.4 El papel de la gestión del director en la comunicación interna

La gestión eficaz del director en la organización hotelera tiene tres elementos clave: el trabajo en equipo, la motivación y la comunicación. En el trabajo en equipo el director debe encargarse que los empleados comprendan que las actividades, funciones y tareas del hotel se encuentran interrelacionadas lo que hace indispensable la formación de equipos, y cada empleado aporta al resultado final. En lo que respecta a la motivación y participación, la participación del empleado en el trabajo en equipo, en la toma de decisiones, autonomía y demás elementos que influyan en la motivación del empleado, y por último la comunicación interna, ya que no es posible que el director otorgue autonomía o delegue a los equipos de trabajo sin establecer los canales de comunicación apropiados para ello (González, 2003).

La comunicación interna como un elemento clave para conseguir una gestión eficaz de la dirección hotelera, se refiere a que debe fluir abiertamente la

información, de modo que todos los empleados conozcan cuales son los objetivos generales, nivel de responsabilidad, como se evalúan sus funciones y los resultados obtenidos. Asimismo, deben contar con la información relevante de las otras áreas o departamentos que sea necesaria para entender la totalidad del proceso, y la importancia de su contribución dentro del mismo. El director debe encargarse de que esta información fluya en todas las direcciones posibles a través de las herramientas que considere necesarias eligiendo entre los métodos y herramientas tradicionales o las nuevas tecnologías para el propósito que las requiera (González, 2003).

Capítulo 2 Metodología

En este capítulo se da a conocer, primeramente, cómo se aplicó la estructura de la investigación científica mixta en cada uno de sus pasos desde la idea hasta los resultados. Posteriormente se da a conocer el diseño de la investigación, se detalla sobre la aplicación del instrumento de medición señalado en este apartado y los programas utilizados para medir la confiabilidad y validez, así como los resultados de la medida de consistencia interna.

2.1 Estructura de la investigación

Figura 1.3 Estructura de la investigación mixta



Fuente: elaboración propia en base a Hernández, 2010.

La aplicación del modelo de investigación científica inició con una idea a investigar que fue delimitándose conforme se planteaba el problema de investigación (objetivos, preguntas, justificación y viabilidad), en base a esto se hizo una revisión de la literatura para desarrollar la perspectiva teórica y en base a esto definir la investigación mixta y su alcance. Después de la construcción del marco teórico se establecen definieron las variables y sus dimensiones. Se eligió un diseño de investigación y se seleccionó el caso de estudio para proceder a la aplicación de los instrumentos para la recolección y análisis de datos, se generaron inferencias y posibles relaciones y, finalmente, se elaboró el reporte y la discusión de resultados (Hernández, 2010).

2.2 Tipo de investigación

Es una investigación mixta ya se pretende medir el fenómeno social a analizar aprovechando las ventajas de los métodos cuantitativo y cualitativo sin dar peso preferente a alguno de ellos, mediante la recolección de datos aplicando instrumentos que permitan obtener inferencias y posibles relaciones (Hernández, 2010).

2.3 Diseño de investigación

En esta investigación sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural y no se manipula deliberadamente a las variables, cuyos datos fueron recolectados en un momento único. Por lo tanto ésta investigación es del tipo no experimental, transversal. El diseño de esta investigación es de triangulación concurrente, se recolectaron y analizaron datos cuantitativos y cualitativos sin dar peso a algún tipo específicamente y donde la recolección de datos fue prácticamente al mismo tiempo durante el mes de Agosto de 2012 (Hernández, 2010).

2.4 Recolección de datos

Una encuesta fue aplicada a los empleados para identificar las herramientas de comunicación interna utilizadas y efectuar la medición de cada una de las dimensiones de la comunicación interna en el hotel. La encuesta fue aplicada en el área de comedor como fue asignado por el gerente general. Las etapas de aplicación de la encuesta fueron definidas en base a los factores de nivel jerárquico y horario laboral. Por lo tanto las encuestas fueron aplicadas primeramente a mandos medios individualmente, ama de llaves y jefe de mantenimiento, posterior a la aplicación se establecieron los horarios de aplicación por grupos para cada uno de los otros puestos sin que estos afectaran sus labores y no interfiriera con los horarios de uso del comedor.

Por la naturaleza y la cantidad de integrantes del universo de estudio fue necesario aplicar el instrumento a todos los empleados del hotel, por lo que no aplica selección de muestra en este caso. Cabe señalar que de los 21 empleados registrados sólo se aplicó el instrumento a 17 debido a que la rotación de los turnos de 2 de los empleados no coincidió con los horarios en los que se permitió el acceso al hotel para la aplicación del instrumento. En el tercer caso el empleado se rehusó a contestar el instrumento.

Para la aplicación de la entrevista, se dio a conocer el formulario de preguntas con una presentación previa del tema a tratar para que fuera aceptada y agendada. Se autorizó una visita guiada por las diferentes áreas del hotel con una breve explicación de su historia y funcionamiento en general. Posteriormente se aplicó la entrevista estructurada al gerente del hotel en su área de trabajo.

2.5 Instrumento de medición

Se emplea la entrevista semi-estructurada a la dirección para conocer la estructura orgánica del hotel, las herramientas de comunicación interna que utiliza actualmente en el hotel y las actividades de gestión de la comunicación interna que lleva a cabo en el hotel. Al mismo tiempo se emplea la encuesta y la entrevista informal a los empleados para medir las dimensiones de la comunicación interna en la organización y conocer cuáles son las herramientas de comunicación interna que reconocen los empleados que son utilizadas por la dirección. Conforme a los resultados de las entrevistas informales y la observación directa se complementa lo expuesto por el director del hotel en la entrevista.

Tabla 1.4 Dimensiones de comunicación interna que evalúan la encuesta

Dimensión	Sección I	Sección II
El vínculo	1. ¿Considera que recibe información de las iniciativas y proyectos? 2. ¿Considera que recibe información de los beneficios y programas? 3. ¿Considera que recibe información de las personas de otros equipos?	11. ¿Cómo evalúas la información que entregan los medios de comunicación interna acerca de las iniciativas y proyectos que contribuyen a tu desarrollo profesional? 12. ¿Cómo evalúas la información que entregan los medios de comunicación interna acerca de los beneficios y programas que contribuyen a mejorar tu calidad de vida? 13. ¿Cómo evalúas la información

		que entregan los medios de comunicación interna acerca de las personas de otros equipos de la organización?
La efectividad	4. ¿Considera que recibe información de la visión y misión? 5. ¿Considera que recibe información de los objetivos y metas? 6. ¿Considera que recibe información de los resultados y avance de la compañía? 7. ¿Considera que recibe información de los proyectos más importantes de la compañía?	14. ¿Cómo evalúas la información que entregan los medios de comunicación interna acerca de la visión y la misión de la compañía? 15. ¿Cómo evalúas la información que entregan los medios de comunicación interna acerca de los objetivos y metas de la compañía? 16. ¿Cómo evalúas la información que entregan los medios de comunicación interna acerca de los resultados y estado de avance de la compañía? 17. ¿Cómo evalúas la información que entregan los medios de comunicación interna acerca de los proyectos más importantes de la compañía?
El orgullo	¿Considera que recibe información de lo que hace la compañía por nuestros clientes?2 ¿Considera que recibe información de lo que hace la compañía por la comunidad y la sociedad?3 ¿Considera que recibe información de los valores y la cultura de la compañía?3 ¿Considera que recibe información de los objetivos y metas?1 8.	18. ¿Cómo evalúas la información que entregan los medios de comunicación interna acerca de lo que hace la compañía por nuestros clientes? 19. ¿Cómo evalúas la información que entregan los medios de comunicación interna acerca de lo que hace la compañía por la comunidad y la sociedad?
La identidad	9. ¿Considera que recibe información de los valores y la cultura de la compañía?	20. ¿Cómo evalúas la información que entregan los medios de comunicación interna acerca de los valores y la cultura de la compañía?

Tabla 2.3 Matriz de congruencia

Matriz de congruencia					
Tema de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Variables	Indicadores analizados	Instrumentos
Caracterización de la gestión de la dirección en la comunicación interna en un hotel de la zona turística de Ensenada B.C., México.	Caracterizar la gestión de la dirección en la comunicación interna de un hotel en la zona turística de Ensenada, Baja California, México.	1) Describir las dimensiones de la comunicación interna; 2) Identificar las herramientas de comunicación interna que son utilizadas actualmente por la dirección en el hotel; 3) Identificar si los empleados reciben la información que transmite la dirección a través de las herramientas de comunicación interna; 4) Identificar	Variable comunicaci ón interna	Dimensiones de comunicación interna	Encuesta a empleados sobre comunicación interna
				El vínculo	10. ¿Cómo evalúas la información que entregan los medios de comunicación interna acerca de las iniciativas y proyectos que contribuyen a tu desarrollo profesional? 11. ¿Cómo evalúas la información que entregan los medios de comunicación interna acerca de los beneficios y programas que contribuyen a mejorar tu calidad de vida? 12. ¿Cómo evalúas la información que entregan los medios de comunicación interna acerca de las personas de otros equipos de la organización?
				La efectividad	13. ¿Cómo evalúas la información que entregan los medios de comunicación interna acerca de la visión y la misión de la compañía? 14. ¿Cómo evalúas la información

		como evalúan los empleados la información que transmite la dirección a través de las herramientas de comunicación interna en el hotel; 5) Describir la gestión de la dirección en la comunicación interna del hotel.			que entregan los medios de comunicación interna acerca de los objetivos y metas de la compañía? 15. ¿Cómo evalúas la información que entregan los medios de comunicación interna acerca de los resultados y estado de avance de la compañía? 16. ¿Cómo evalúas la información que entregan los medios de comunicación interna acerca de los proyectos más importantes de la compañía?
				El orgullo	17. ¿Cómo evalúas la información que entregan los medios de comunicación interna acerca de lo que hace la compañía por nuestros clientes? 18. ¿Cómo evalúas la información que entregan los medios de comunicación interna acerca de lo que hace la compañía por la comunidad y la sociedad?
				La identidad	19. ¿Cómo evalúas la información que entregan los medios de comunicación interna acerca de los valores y la cultura de la

				compañía?
			Variable gestión de la dirección	Indicadores de gestión de la dirección
				Entrevista a dirección
				Difusión hacia los empleados de la visión, objetivos y valores. Acciones del director de fomento y retroalimentación sobre el entendimiento y cumplimiento de visión, objetivos y valores . Herramientas proporcionadas por el director para otorgar autonomía a los empleados. Acciones que toma el director para dar a conocer los programas que mejoran la calidad
				1. ¿Cuál es el número de empleados del hotel actualmente? 2. ¿Cuál es la visión del hotel? 3. ¿Cómo se asegura de que los empleados conozcan y entiendan la visión? 4. ¿Cuáles son los objetivos del hotel? 5. ¿Cómo mide el cumplimiento de los objetivos? 6. ¿Qué actividades realiza para que los empleados cumplan con los objetivos? 7. ¿Qué valores son representativos para el hotel? 8. ¿Cómo fomenta estos valores entre los empleados? 9. Cuando usted no se encuentra ¿los empleados pueden tomar decisiones? 10. Si algún empleado comete un error ¿Qué acción toma? 11. Si algún empleado ha hecho un buen trabajo ¿Cómo se le recompensa?

		de vida de los empleados.	12. ¿Ofrecen capacitación a los empleados sobre las actividades del hotel? 13. ¿Con que periodicidad se capacita a los empleados? ¿Porque? 14. ¿Ofrecen plan de vida y carrera a todos sus empleados? 15. ¿Cómo reaccionan los empleados a los cambios?
--	--	---------------------------	---

2.8 Confiabilidad y validez

Para el procesamiento de los casos se utilizó el paquete estadístico para las ciencias sociales, en adelante SPSS. De los diecisiete casos procesados fueron excluidos tres, los catorce casos válidos representan el 82.4% del total de casos analizados. La medida de consistencia interna utilizada para determinar la confiabilidad del instrumento en la medición del constructo fue el coeficiente Alpha de Cronbach. Para Campo-Arias, la consistencia interna del instrumento se encuentra en el rango aceptable cuando el valor del coeficiente se encuentra entre 0.70 y 0.90. El resultado del coeficiente de confiabilidad para el instrumento aplicado es de 0.736, por lo que se ubica en el rango aceptable (Campo-Arias, 2008). (Ver tabla 2.1)

Tabla 1.5 Resumen del procesamiento de los casos y estadísticos de fiabilidad

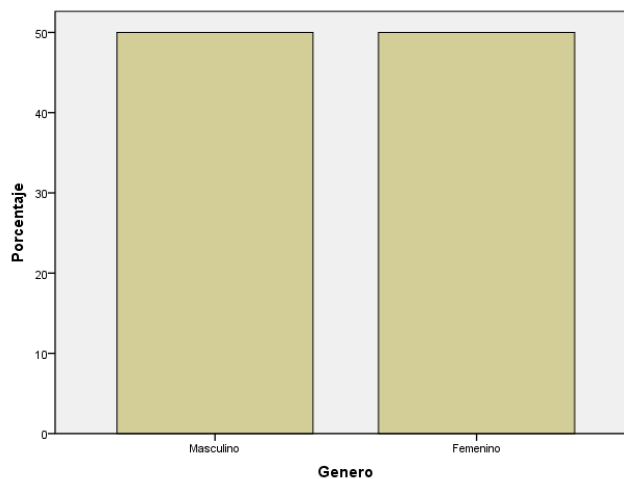
Resumen del procesamiento de los casos				Estadísticos de fiabilidad	
		N	%	Alfa de Cronbach	N de elementos
Casos	Válidos	14	82.4	.736	33
	Excluidos ^a	3	17.6		
	Total	17	100.0		

Capítulo 3 Análisis de resultados

3.1 Análisis y discusión de resultados investigación cuantitativa

Dentro de los resultados de la encuesta aplicada al personal operativo del hotel, encontramos que de los 17 casos solamente un caso no fue válido respecto a la variable de género debido a que no respondió y cuyo porcentaje representa solamente el 5.9 de la totalidad, por lo cual, no interfiere en el porcentaje válido para cada. De los 16 casos válidos el porcentaje fue 50 porciento masculino y 50 porciento femenino, por lo cual podemos descartar cualquier incidencia del género en los resultados (Ver gráfica 3.1).

Tabla 3.1 Género de los empleados operativos del hotel

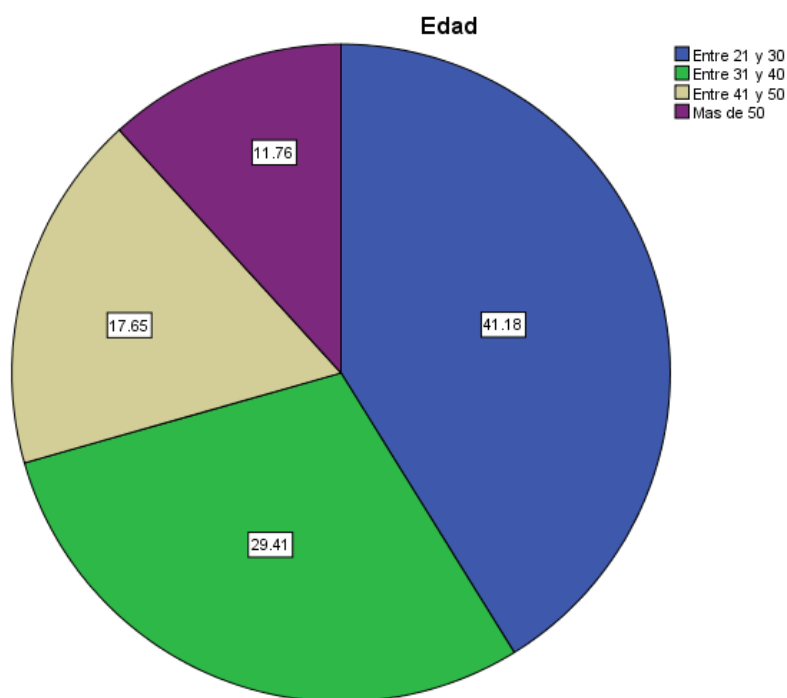


Por otra parte se encuentra la variable edad que en los resultados analizados refleja que el la mayoría de los empleados se encuentra en el rango entre los 21 y 30 años, el cual representa el 41.2 por ciento, seguido por el rango de edad de entre 31 y 40 años con un 29.4 por ciento. Estos dos rangos de entre 21 y 40 años representan un porcentaje acumulado del 70.6 por ciento del total de empleados laborando en el área operativa del hotel, por lo que se concluye que el personal es joven, ya que el personal mayor de 50 años solo representa el 11.8 por ciento (Ver tabla 3.2).

Tabla 3.2 Edad del personal operativo del hotel

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Entre 21 y 30	7	41.2%	41.2%	41.2%
	Entre 31 y 40	5	29.4%	29.4%	70.6%
	Entre 41 y 50	3	17.6%	17.6%	88.2%
	Más de 50	2	11.8%	11.8%	100.0%
	Total	17	100.0%	100.0%	

Figura 3.1 Edad del personal operativo del hotel



Fuente: elaboración propia en base a los datos obtenidos en la tabla 3.2

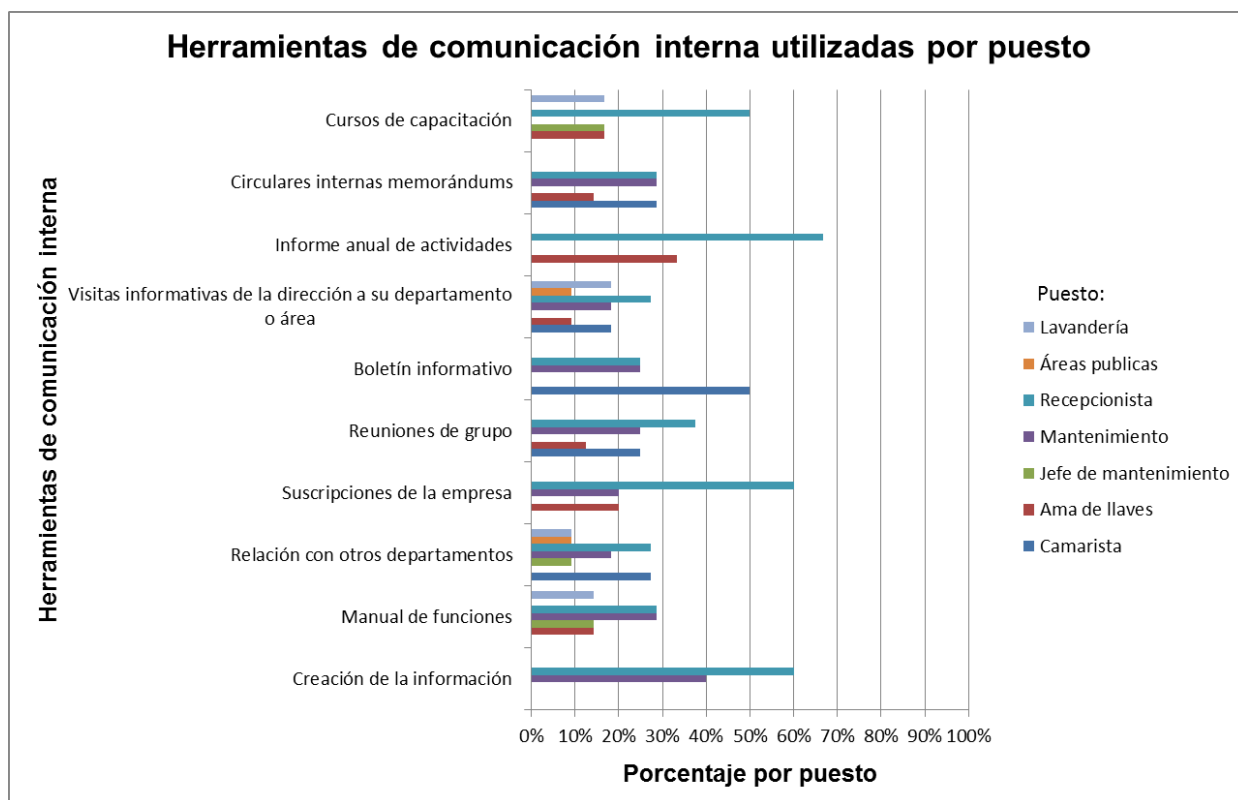
En la figura 3.1 podemos apreciar visualmente que el 41.2 por ciento de los empleados operativos se encuentran en el rango de 21 a 30 años y el otro porcentaje significativo es el rango de 31 a 40 años.

Tabla 3.3 Tabla de contingencias con las variables puesto y herramientas de comunicación interna

		Herramientas de comunicación interna										
		Creación de la información	Manual de funciones	Relación con otros departamentos	Suscripciones de la empresa	Reuniones de grupo	Boletín informativo	Visitas informativas de la dirección a su departamento o área	Informe anual de actividades	Circulares internas memorándums	Cursos de capacitación	Total
Puesto	Camarista	0	0	3	0	2	4	2	0	2	0	13
	Ama de llaves	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	7
	Jefe de mantenimiento	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	3
	Mantenimiento	2	2	2	1	2	2	2	0	2	0	15
	Recepcionista	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	26
	Áreas públicas	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	2
	Lavandería	0	1	1	0	0	0	2	0	0	1	5
	Total	5	7	11	5	8	8	11	3	7	6	71

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

Figura 3.2 Herramientas de comunicación interna utilizadas por puesto



Fuente: elaboración propia en base a los datos contenidos en la Tabla 3.3

En la figura 3.2 se muestra el porcentaje de utilización de cada una de las herramientas de comunicación interna por cada puesto en el hotel. Destacando que el puesto de recepcionista es el que mayor porcentaje de utilización de las herramientas tiene en lo que respecta a creación de la información, suscripciones de la empresa, visitas informativas, cursos de capacitación, reuniones de grupo y creación de la información, y se encuentra en el mismo nivel que la mayoría de los puestos en las herramientas restantes.

De acuerdo a la tabla de contingencias con las variables puesto y herramientas de comunicación interna (ver tabla 3.3), se observa que el puesto de recepcionista es el que identifica plenamente el uso de las herramientas de comunicación interna por parte de la gerencia, seguido por el puesto de mantenimiento y camarista con un recuento de identificación muy similar, dos identificaciones más separan al

primero del segundo. El puesto de áreas públicas y de jefe de mantenimiento fueron los puestos con menor identificación de herramientas de comunicación interna. Asimismo los resultados indican que la relación con todos los departamentos y las visitas informativas son las dos herramientas que mayormente fueron identificadas por los empleados operativos en general.

Tabla 3.4 Evaluación de la dimensión vínculo

		Respuestas	
		Nº	Porcentaje
Dimensión vínculo	Nunca	18	17.6%
	Muy pocas veces	17	16.7%
	A veces	23	22.5%
	Casi siempre	25	24.5%
	Siempre	19	18.6%
Total		102	100.0%

Fuente: elaboración propia en base a los datos obtenidos.

Esta empresa tiene un buen vínculo de relación y afecto con las personas que la integran ya que de acuerdo a los resultados mostrados en la tabla 3.4, la cual muestra que el 47% de los empleados reconoció que a veces y casi siempre recibe y evalúa bien la información que recibe de los aspectos que componen la dimensión de vínculo.

Tabla 3.5 Evaluación de la dimensión de efectividad

		Respuestas	
		Nº	Porcentaje
Dimensión Efectividad	Nunca	14	10.4%
	Muy pocas veces	16	11.9%
	A veces	36	26.9%
	Casi siempre	22	16.4%
	Siempre	46	34.3%
Total		134	100.0%

Fuente: elaboración propia en base a los datos obtenidos.

En la tabla 3.5 se muestra que la dimensión de efectividad es bastante fuerte en la empresa ya que el 77.6% de los empleados considera que recibe y evalúa positivamente la información sobre los objetivos y las conductas consistentes para alcanzarlos envolviéndolos en un mensaje inspirador.

Tabla 3.6 Evaluación de la dimensión orgullo

		Respuestas	
		Nº	Porcentaje
Dimensión Orgullo	Nunca	5	7.5%
	Muy pocas veces	13	19.4%
	A veces	20	29.9%
	Casi siempre	15	22.4%
	Siempre	14	20.9%
Total		67	100.0%

Fuente: elaboración propia en base a los datos obtenidos.

De acuerdo a la tabla 3.6, la información que reciben los empleados de la empresa sobre la dimensión de orgullo, la cual está relacionada con que los empleados conozcan que, a través de su participación en la empresa, están entregando un beneficio a la sociedad, esta evaluada positivamente ya que el porcentaje acumulado de a veces, casi siempre, y siempre es de 73.2%, y nunca solo un porcentaje mínimo, es decir el 7.5% de los casos consideró que nunca recibe información relacionada a esta dimensión de orgullo.

Tabla 3.7 Tabla dimensión efectividad analizada por género

		Genero		Total
		Masculino	Femenino	
Dimensión Efectividad	Nunca	5	9	14
	Muy pocas veces	6	10	16
	A veces	14	21	35
	Casi siempre	11	11	22
	Siempre	28	11	39
Total		8	8	16

Fuente: elaboración propia en base a los datos obtenidos.

Tabla 3.8 Dimensión vínculo analizada por género

		Genero		Total
		Masculino	Femenino	
Dimensión vínculo ^a	Nunca	5	13	18
	Muy pocas veces	5	10	15
	A veces	11	10	21
	Casi siempre	14	11	25
	Siempre	13	4	17
Total		8	8	16

Fuente: elaboración propia en base a los datos obtenidos.

Tabla 3.9 Dimensión orgullo analizada por género

		Genero		Total
		Masculino	Femenino	
Dimensión Orgullo	Nunca	2	3	5
	Muy pocas veces	5	7	12
	A veces	13	4	17
	Casi siempre	5	10	15
	Siempre	7	7	14
Total		8	8	16

Fuente: elaboración propia en base a los datos obtenidos.

Tabla 3.10 Dimensión identidad analizada por género

		Genero		Total
		Masculino	Femenino	
Dimensión identidad ^a	Nunca	0	2	2
	Muy pocas veces	2	2	4
	A veces	2	6	8
	Casi siempre	5	3	8
	Siempre	7	2	9
Total		8	8	16

Fuente: elaboración propia en base a los datos obtenidos.

Considerando que la misma cantidad de empleados de género femenino y masculino trabajan en la empresa, es destacable que para la dimensión de efectividad fue evaluada particularmente como excelente por los empleados de género masculino con una cantidad 28 reactivos donde consideran que siempre reciben información sobre los aspectos relacionados con la dimensión de efectividad, es decir, los hacen más partícipes de los objetivos de la organización, mientras que los empleados de género femenino consideran que reciben a veces esta información con 21 reactivos (ver tabla 3.7). La dimensión de efectividad incluye la difusión de las definiciones de misión, visión y objetivos para Reyes (2011) y se relaciona con la diseminación como función de la comunicación interna según lo menciona Benavides (2000). En las tablas 3.8, 3.9 y 3.10 se muestra que para las otras tres dimensiones vinculo, orgullo e identidad, respectivamente, no hubo discrepancias y los resultados se mostraron similares.

3.2 Análisis y discusión de resultados de la investigación cualitativa

El director del hotel tiene 6 años de experiencia en el sector hotelero, tomando en cuenta que el hotel objeto de estudio forma parte de un corporativo, el director ha pertenecido al mismo durante 3 años 4 meses laborando en el puesto de director general de hotel, siendo en total 3 hoteles en los cuales ha fungido como director general.

El director tiene diferentes medios para transmitir la información dependiendo el nivel del empleado y la naturaleza de la información. Los memorándums son utilizados comúnmente, provienen de la dirección general y se le hace llegar físicamente al ama de llaves o al personal directamente relacionado, así mismo se refuerza con visitas informativas.

Figura 3.3 Herramientas de comunicación interna que el director reconoce que son aplicadas actualmente.



Figura 3.3 Relación existente entre las herramientas de comunicación interna que el director reconoce que aplica en el hotel y las acciones específicas reconocidas en la entrevista con el director del hotel para cada una de éstas. Se infiere de acuerdo a palabras clave de la entrevista hacia las acciones/actividades que derivan en la aplicación con intención de tener influencia en los empleados por medio de las herramientas de comunicación interna.

En la figura 3.3 se muestra que las herramientas que el director reconoce que son utilizadas actualmente en el hotel son los cursos de capacitación, cursos de inducción, reuniones de grupo, visitas informativas por áreas y suscripciones de la empresa.

Para las reuniones de grupo no hay fechas definidas, en estas reuniones se les da la orden de trabajo del día. La duración de las reuniones no está previamente definida, ya que su duración y la cantidad de puntos a tratar dependen fundamentalmente del nivel de ocupación del hotel y necesidades específicas de comunicación de la información por parte del director hacia los empleados.

La visita informativa a cada una de las áreas consiste simplemente en hacer comunicados a cada área de trabajo cuando es necesario, esto antes de que los empleados inicien sus jornadas de trabajo, recepción es un paso obligado para que el gerente pueda acceder a su oficina, siendo esta área con la que hay mayor comunicación seguida del área de camaristas, a las cuales se visita diariamente para llenar su hoja de trabajo (contiene datos sobre número de habitaciones ocupadas, horarios de limpieza, atención a grupos, duración de la estancia de los huéspedes, etc.). , durante la temporada de alta ocupación (Junio, Julio y Agosto) son la cantidad de visitas informativas y de órdenes directas aumenta de una a dos ocasiones al día por turno.

En lo que respecta a las suscripciones de la empresa, la información principal proviene de la asociación de hoteles y moteles de ensenada, página electrónica y redes sociales, las publicaciones que envían las agencias de viajes y periódicos locales.

Los cursos de capacitación para gerentes y subgerentes son directamente del corporativo en cualquier época del año, para los jefes de área y empleados de

nivel inferior, se acude a cámaras empresariales cuando son necesarios o exigibles y se imparten en temporadas de baja ocupación principalmente. En general el hotel no cuenta con una estructura comunicativa con herramientas planeadas adecuadamente por la dirección por lo que el flujo de la información es lento y no hay un hábito de comunicación formal, la información relacionada principalmente con el vínculo y el orgullo llega usualmente por fuentes externas y no por la dirección.

Los cursos de inducción a los empleados de nuevo ingreso o reingreso comienzan con una plática con el director, seguido de un video de introducción, después de ese video de introducción, se procede a la presentación con todo el personal, y posteriormente, dependiendo el puesto, si se trata del puesto de subgerencia se les manda directo al corporativo, para los demás puestos se complementa con la instrucción del jefe directo.

Conclusiones y recomendaciones

La gestión del director en la comunicación interna es relevante para lograr los resultados planteados en la planeación, para ello es necesario establecer una estructura comunicativa que permita a la dirección influir sobre los empleados para poner en marcha los lineamientos establecidos sobre las acciones, conductas deseadas y el alcance de objetivos parciales y generales que conlleven al funcionamiento óptimo de la organización. En el hotel objeto del caso de estudio, se siguen los lineamientos básicos de la administración por resultados, el director otorga responsabilidad a mandos medios para cumplir con objetivos parciales que conlleven al cumplimiento de los objetivos generales pero siguiendo una estrecha comunicación para corregir desviaciones que se pudieran presentar. El marcado autoritarismo del director, guía de manera clara y oportuna a los empleados sobre las acciones que deben ser ejecutadas y la mejor manera de realizarlas. Usualmente se da retroalimentación por parte de los empleados de mandos medios la cual es considerada para fines de control y ajuste.

En general el hotel no cuenta con una estructura comunicativa con herramientas planeadas adecuadamente por la dirección por lo que el flujo de la información es lento y no hay un hábito de comunicación formal, la información relacionada principalmente con el vínculo y el orgullo llega usualmente por fuentes externas y no por la dirección, por lo que no se cumple con una de las cuatro funciones sintetizadas de la comunicación interna mencionadas por Benavides (2000), la función de diseminación (formal) de la información de la dirección hacia los empleados. Aun así favorece la coordinación de actividades, la retroalimentación y socialización de los empleados. Sin embargo la retroalimentación sólo cumple con las funciones de la retroalimentación negativa propuesta por Wiener, básicamente utilizada para el control y corrección de las desviaciones que se pudieran presentar.

El establecimiento de estándares que limitan el nivel de actuación del director en el hotel se da a nivel corporativo. Es así que la gestión del director en el hotel

consiste principalmente en asegurarse que los empleados cumplan con sus funciones diarias, contribuyendo al logro de objetivos generales dentro de los estándares establecidos por el corporativo. Particularmente en la gestión de la comunicación interna, el director no cuenta con el respaldo de expertos y los aspectos cualitativos de la comunicación no son considerados relevantes, por lo que la comunicación interna no tiene el impacto motivacional suficiente en los empleados.

Se recomienda principalmente que la dirección establezca cuales son las herramientas de comunicación que puede controlar en el hotel y que no se contrapongan con las del corporativo, para de esta manera evitar duplicidad en la información y reafirmar la satisfacción de las necesidades de comunicación de los empleados asociadas a cada una de las dimensiones descritas, para con fin último, establecer una adecuada estructura de comunicación que fortalezca la retroalimentación y cree un hábito de comunicación interna formal que es uno de los objetivos directos de la comunicación interna que menciona Díez (2001).

En este estudio se identificaron las herramientas que los empleados reconocen que son utilizadas por la dirección del hotel, asimismo las herramientas de comunicación interna que la dirección reconoce que utiliza actualmente para con los empleados del hotel, como son la creación de la información, manual de funciones, suscripciones de la empresa, reuniones de grupo, memorándums, visitas informativas y el informe anual de actividades.

Se ha identificado la recepción de la información, así como la evaluación de esa información que transmite la dirección a través de las herramientas de comunicación interna por parte de los empleados y se describe la gestión de la comunicación interna del hotel, y se han descrito cada una de las dimensiones de la comunicación interna que propone Reyes, (2011), vínculo, orgullo, efectividad, e identidad, respondiendo de esta manera a todas las preguntas de investigación planteadas en un inicio y cumpliendo con el objetivo general del estudio.

Partiendo de las consideraciones sobre la gestión de la dirección en la comunicación interna del hotel, no es sorprendente que la dimensión efectividad de la comunicación interna, relacionada con la información sobre los objetivos y las conductas consistentes para alcanzarlos, sea la más fuerte, alcanzando una consideración del 77.6% de los empleados sobre la recepción y evaluación de la información relacionada a esta dimensión.

Otra de las dimensiones que también tiene resultados con un porcentaje superior al 70% es la dimensión orgullo, la cual está relacionada al conocimiento que tienen los empleados sobre el beneficio social que genera su participación en la empresa. Sin embargo, este buen resultado no se debe precisamente a la labor intencionada de la dirección en la gestión comunicación interna, sino que es profundamente influenciado por la labor realizada por una de las fundaciones de ayuda social perteneciente al corporativo. Aunque los principales medios de difusión como revistas, periódicos locales, estatales, nacionales y portal web se encuentran accesibles dentro de las instalaciones del hotel, no es intencional su uso dirigido para influir en el aspecto emocional-motivacional de los empleados ni en el fortalecimiento de la dimensión orgullo entre los empleados del hotel.

En el análisis de las herramientas de comunicación por puesto, sugiere una discrepancia entre los empleados que se encuentran físicamente cercanos al área de trabajo donde se encuentra ubicada la oficina del director, ya que los resultados muestran que el puesto de recepcionista es el que tiene un porcentaje sobresaliente sobre el reconocimiento de las herramientas de creación de la información, suscripciones de la empresa, visitas informativas, cursos de capacitación, reuniones de grupo y creación de la información. El área de trabajo de recepción es un paso obligado físicamente del director del hotel al dirigirse a su área de trabajo, de acuerdo a lo observado en la visita guiada a las instalaciones del hotel, a diferencia de los otros puestos del hotel. Aunque la distribución física puede ser un factor influyente en la comunicación interna, no es considerada en este estudio apropiadamente y se recomienda un análisis detallado al respecto.

Los objetivos de la comunicación interna que establece Díez (2001) han sido cumplidos parcialmente, las herramientas utilizadas, instrumentos biológicos y tecnológicos favorecen la difusión de información a todo el hotel, pero no existe una estructura bien definida de comunicación formal y el uso excesivo de las visitas informativas crea un hábito de comunicación pero informal en cierta medida y que aumenta la duplicidad informativa ya que los mandos intermedios reciben los memorándums y reenvían el mensaje a sus subordinados, pero durante la misma jornada de trabajo reciben la vista informativa del director al área de trabajo y les da la misma información del memorándum a todos los empleados, aunque este método favorece la retroalimentación, duplica la información. En general la comunicación interna en el hotel se usa para coordinar y dirigir las actividades y funciones de los empleados y en menor grado para fines motivacionales pero nunca para explicar las decisiones y acciones de la dirección con el fin de posicionar metas y objetivos entre los empleados.

Por la naturaleza del estudio de caso los instrumentos fueron aplicados solamente a un hotel. Para profundizar en la caracterización de la gestión de la dirección en la comunicación interna del sector hotelero en la zona turística, es recomendable hacer estudios comparativos entre dos hoteles, uno donde estén claramente definidas las herramientas de comunicación interna y otro que sea el caso contrario para analizar las posibles diferencias y similitudes en lo que respecta a la gestión del director y la posibilidad de hacer un análisis de éste.

Por otra parte la naturaleza descriptiva de este estudio, puede servir como base para otro tipo de investigaciones donde a partir de los resultados obtenidos puedan diseñarse instrumentos que permitan hacer un análisis de mayor profundidad de cada una de las dimensiones de comunicación interna, las herramientas de comunicación interna, su gestión por parte de la dirección y añadirse las variables desempeño de la organización y motivación de los empleados, para de esta manera conocer el impacto que causa la comunicación interna en el desempeño de la organización.

Así mismo se recomienda para estudios posteriores hacer un análisis sobre las nuevas tecnologías de información y su aplicación como herramientas de comunicación externa que influyen en la comunicación interna. El portal web del corporativo y de la fundación son un ejemplo de una herramienta de comunicación externa, ya que al estar dirigido al público en general, es utilizado herramienta de comunicación hacia los clientes externos de la empresa, sin embargo empleados del hotel, ingresan ocasionalmente al portal web del corporativo como de la fundación e impactan indirectamente en la dimensión de orgullo de la comunicación interna.

Referencias

- Bateman, T. (2009). Administración. México D.F. McGraw-Hill/Interamericana editores; (8va Ed.).
- Benavides, J. (2000). Dirección de comunicación empresarial e institucional. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona; (1ra. Ed.).
- Campo-Arias, A. & Oviedo, H. (2008). Propiedades psicométricas de una escala: la consistencia interna. Consultado el 28 de Febrero en: <http://www.scielo.org/pdf/rsap/v10n5/v10n5a15.pdf>
- Confederación Nacional Turística (2009). Hotelería. Consultado el 20 de agosto del 2011 en: <http://www.confederacion.org.mx/revista-grupo-detalle.asp?cmd=reset&start=1&idgrupo=2&t=Estad%EDsticas-y-Estudios-CNT>
- Díez, E. (2001). Administración y dirección. España. McGraw-Hill/Interamericana de España; (1ra. Ed.).
- Dolly, B. (2007). Administración de servicios de alimentación. Medellín. Universidad de Antioquia.
- Ellis, R., McClintock, A. (1993). Teoría y práctica de la comunicación humana. Ediciones Paidós Iberica S.A. España (1ra Ed.).
- Espinoza, O., (2004). La medición de las capacidades y la dedicación de los empleados en el sector hotelero de Acapulco, Guerrero. Consultado el 15 de Noviembre de 2011 en: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/espinoza_m_o/
- Hernández R., Fernández C., Baptista L. (2010). Metodología de la investigación. Mc Graw Hill; (5ta. Ed.)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Consultado el 28 de Marzo del 2011 en: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/cem04/estatal/bc/m001/index.htm>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Consultado el 27 de Octubre del 2011 en: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/aee10/estatal/bc/default.htm>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Consultado el 27 de Octubre del 2011 en: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/sem09/default.htm>
- González, L. & Talón, P. (2003). Dirección hotelera. Madrid. Editorial Síntesis
- Jones, G., George, J., (2006) Administración contemporánea. México. Mc Graw Hill/Interamericana editores (4ta. Ed.)

Koontz,H.,Weirich,H., Cannice, M.,(2012) Administración una perspectiva global y empresarial. Mac Graw Hill. México (14ta. Ed.)

Luthans, F. (2008).Comportamiento organizacional. México. Editorial Mc Graw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.; (11 Ed.)

Martín (2003)Capítulo 9: La Comunicación interna y externa y las Crisis Comunicacionales. (Spanish). (2005). Mercadotecnia de Centros Comerciales, 193-236.

Murillo, M.A. (2011) Crece 2.2% PIB Turístico en México: INEGI. International Business times.<http://mx.ibtimes.com/articles/15716/20110724/crecimiento-pib-turistico-mexico-reporte-inegi.htm>

Riel, C. (1997). Comunicación corporativa. España. Prentice Hall. (1ra Ed.).

Rodríguez, D. (2009). Comunicaciones de la organización. Editorial Alfaomega.

Sancho, A. (2008).Introducción al turismo. Consultado el 15 de Octubre de 2011 en:http://snap3.uas.mx/RECURSO1/LibrosElectronicos/turismo/Introduccion_al_turismo.pdf

Serrano, M., Piñuel, J., García, J., Arias, M., Teoría de la comunicación I. Epistemología y análisis de la referencia (1991). Universidad Nacional Autónoma de México, Escuela Nacional de estudios profesionales Acatlán. México, España (1ra. Ed.).

Serrano, M., Teoría de la comunicación, la comunicación, la vida y la sociedad (2007).Mc Graw Hill/Interamericana de España, S.A.U. Madrid (1ra. Ed.)

Plan de Desarrollo Municipal de Ensenada 2008-2010 (2008) Consultado el 10 de Septiembre de 2011 en:

<http://201.159.134.50/Estatal/BAJA%20CALIFORNIA/Municipios/Ensenada/1P.pdf>

Pulgar, L. (1999).Comunicación de empresa en entornos turbulentos. Madrid. Editorial ESIC.

Consultado el 20 de agosto de 2011 en:

http://books.google.com.mx/books?id=HIM3BnM77r0C&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Luis+del+Pulgar+Rodr%C3%ADguez%22&hl=es&ei=U0pYTraaBMzRiAKB4rW5CQ&sa=X&oi=book_result&ct=book-thumbnail&resnum=1&ved=0CDEQ6wEwAA#v=onepage&q&f=false

Schermerhorn, J.,(2010) Administración. México. Editorial LIMUSA S.A. de C.V. (2da. Ed.)

Stoner, J.; Freeman, R.; Gilbert, D. (1996). Administración. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. (Ed. 6)

Sistema de Información Empresarial Mexicano. (2011).Consultado el 30 de Abril del 2011 en:

<http://www.siem.gob.mx/siem2008/portal/consultas/consulta.asp?q>