

00424
148



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL EN LOS SISTEMAS
DE ADMINISTRACION PARA LA CALIDAD APLICADA EN
HOTELES DE CANCUN ENTRE 1993 Y 1996.

T E S I S I N A
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
**LICENCIADA EN CIENCIAS
DE LA COMUNICACION**
P R E S E N T A :
SONIA VALENZUELA VALENZUELA

ASESORA: ELVIRA HERNANDEZ CARBALLIDO



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

MEXICO, D.F.

OCTUBRE 2003



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE

Introducción.....	3
-------------------	---

Capítulo 1

1.	La comunicación en las organizaciones.....	7
1.1	La organización: conceptos, características y elementos que la conforman.....	7
1.1.1	Las estructuras en las organizaciones: características e impacto en los individuos. Complejidad, formalización y centralización.....	9
1.1.2	Los procesos en las organizaciones.....	11
1.2	La comunicación.....	12
1.2.1	El proceso de la comunicación.....	13
1.2.2	Retroalimentación, oír y escuchar activamente.....	15
1.2.3	Barreras en la comunicación y distorsión de los mensajes.....	16
1.3	Los procesos de comunicación en las organizaciones.....	18
1.3.1	Funciones de la comunicación en las organizaciones.....	19
1.3.2	Comunicación interpersonal.....	20
1.3.3	Jerarquías e impacto en la comunicación interpersonal.....	21
1.3.4	Sistemas de comunicación masiva, su adaptación en las organizaciones.....	22
1.4	Los enfoques de la comunicación a través del desarrollo de las corrientes del comportamiento organizacional contemporáneo.....	24
1.4.1	Escuela clásica.....	26
1.4.1.1	El papel de la comunicación en la escuela clásica.....	26
1.4.2	La escuela teórica humanista.....	27
1.4.2.1	El papel de la comunicación en la escuela humanista.....	27
1.4.3	Teoría de Sistemas.....	28
1.4.3.1	El papel de la comunicación en el enfoque sistémico.....	28
1.4.4	Teoría contingente.....	28
1.4.4.1	La comunicación en esta corriente.....	29

Capítulo 2

2.	La calidad en las organizaciones.....	31
----	---------------------------------------	----

2.1	Definición y antecedentes.....	31
2.2	Atributos de la calidad.....	32
2.3	Diferentes conceptos sobre calidad.....	33
2.4	La calidad en la historia.....	35
2.5	La cultura de la calidad en las organizaciones.....	36
2.6	Calidad total o procesos de mejora continua y administración para la calidad.....	38
2.7	Calidad e impacto social.....	38

Capítulo 3

3.	La comunicación interna en organizaciones hoteleras de categoría gran turismo.....	40
3.1	Contexto socioeconómico de los hoteles.....	40
3.1.1	La hotelería en Cancún.....	43
3.2	Casos de estudio. Generalidades.....	44
3.2.1	<i>Hotel Sheraton Cancún Resort and Towers</i> . Características, estructura organizacional y sistema de calidad.....	46
3.2.1.1	La comunicación interna.....	47
3.2.2	<i>Hotel Marriot Casa Magna Cancún</i>	49
3.2.2.1	Estructura organizacional y sistema de calidad.....	49
3.2.2.2	Comunicación interna.....	50
3.2.3	<i>Hotel OMNI Cancún y Villas</i>	52
3.2.3.1	Estructura organizacional y sistema de calidad.....	52
3.2.3.2	Comunicación interna.....	53
3.2.4	<i>Hotel Sol Meliá Cancún</i>	55
3.2.4.1	Estructura organizacional y sistema de calidad.....	55
3.2.4.2	Comunicación interna.....	56
3.3	Aspectos comunicacionales desde el punto de vista de los empleados.....	59
	Conclusiones	70
	Colofón	74
	Bibliografía	76

Introducción.

Después de más de 20 años de experiencia profesional, de los cuales gran parte los he dedicado al trabajo en el área de capacitación en los sectores turístico y del servicio hotelero, decidí realizar esta investigación que conjunta, por un lado, la experiencia de mis primeros diez años de ejercicio laboral en el área de la comunicación y, por el otro, la de los últimos años dedicados a la formación y desarrollo del recurso humano en las organizaciones productivas de estos sectores.

El tema de la tesina, surgió de la necesidad cada día más imperiosa de integrar una serie de ideas, de comprobar conjeturas y ordenar conceptos generados básicamente cuando se me presentaba la responsabilidad de preparar seminarios o talleres sobre la teoría de la calidad en los que necesariamente uno de los temas fundamentales es la comunicación.

Generalmente, los cursos sobre comunicación que preparaba para la formación de equipos de trabajo giraban alrededor de los elementos básicos de la teoría de la comunicación salpicados de ejercicios y dinámicas vivenciales que permitían a los participantes aplicar la teoría a situaciones cotidianas de su entorno laboral, propiciando conclusiones positivas de sus propias experiencias para de este modo cumplir con el objetivo de sanear los procesos comunicativos enviados, adversos a las metas individuales y de las organizaciones mismas. La realidad era que pasado un breve tiempo, los cambios no habían sido efectivos y las actitudes sólo habían cambiado por un periodo corto, tal vez uno o dos meses.

Con frecuencia me pregunté ¿Por qué después de un tiempo regresan a las mismas actitudes si los participantes mismos concluyeron que sus actitudes no son las correctas? ¿Cómo hacer para que apliquen lo aprendido en forma permanente?

Más adelante, cuando comencé a integrar los seminarios y talleres de comunicación a los programas de cultura de calidad, obtuve algunas respuestas a mis interrogantes. Tal vez había hecho falta ubicar los conceptos en un entorno y situaciones diferentes, en donde la gente aplicara lo aprendido no sólo a su trabajo sino además a todos los sistemas de su vida; tal vez lo que faltaba era una metodología similar a la que se utiliza para implantar los sistemas de calidad, lo cierto es que en las empresas en donde he tenido la oportunidad de colaborar, y se trabaja con sistemas y cultura de calidad, las enseñanzas sobre comunicación (enfocadas al desempeño laboral y sus habilidades como individuos), verdaderamente se aplican, los cambios tienden a convertirse en hábitos observándose por lo regular, mejoras palpables; sobre todo he percibido la diferencia en los índices de motivación, participación y trabajo en equipo, actitudes que impactan prácticamente en todos los ámbitos de la organización.

Esto me estimuló para estudiar con mayor detenimiento el proceso y buscar las razones de fondo que provocan estos mejores resultados.

Desde 1988 vivo y trabajo en la ciudad de Cancún, sin embargo no fue precisamente éste el único hecho que me indujo a centrar mi objeto de estudio en los hoteles de gran turismo y cinco estrellas ubicados en esta zona, fueron también las características de conducta organizacional que presentan estos niveles de hotelería y el impacto actual de la industria de servicios turísticos, en especial la ciudad de Cancún y la Riviera Maya, en la economía nacional.

Cancún es sin lugar a dudas, el centro de desarrollo hotelero y de servicios al turismo más importante de la República Mexicana y la zona del Caribe. Representa una de las principales fuentes de ingresos de divisas para nuestro país y es uno de los lugares donde más empleos se han generado en el último quinquenio, después de la industria maquiladora en la frontera norte.

Al estudiar los diversos temas de la teoría de la calidad en talleres y diplomados, me sorprendí gratamente al percatarme de la destacada posición que ocupa la comunicación en la implantación, operación, mantenimiento y mejora continua de estos sistemas. Un principio básico de la cultura para la calidad es la adopción de actitudes que propician una "comunicación abierta" hacia el interior y exterior de las organizaciones que la practican, convirtiéndose este tópico en uno más de los aspectos a investigar en los casos de estudio.

Dadas las consideraciones anteriores, el propósito de esta tesina se centra en demostrar que son más eficaces los mecanismos y redes de comunicación en organismos hoteleros que practican una administración bajo las premisas de la filosofía de la calidad que aquellos tradicionales en que los procesos de comunicación están limitados y fluyen principalmente en forma vertical y descendente.

La eficacia de la comunicación en los sistemas para la calidad, entre otras situaciones se debe a la apertura, a la idea acentuada de personalizarla y hacerla fluir con la información necesaria en todos los sentidos y niveles de la organización. Es uno más de los propósitos del presente trabajo, confirmar que así sucede y si esto redundará en beneficios para los trabajadores y la consecución de las metas generales de los hoteles.

En el capítulo primero se establece el marco teórico en cuanto a la comunicación en las organizaciones. En él se desarrolla el concepto de organización, sus características, los elementos que la conforman, su relación con los individuos que la integran y de qué manera ha evolucionado el llamado comportamiento organizacional. Destaca, entre todos las piezas que conforman las estructuras de las mismas, el aspecto de los procesos, identificados como elementos de operación continua y de entre todos ellos, el de la comunicación.

Sobre la comunicación se habla del papel que juega en el desarrollo humano y social de los individuos. En el capítulo se da paso al análisis de este concepto en el sentido teórico con énfasis en el proceso de comunicación persona a persona.

Sin perder de vista el propósito de este trabajo y continuando con el tema de la comunicación, se identifican y analizan dos elementos básicos de este proceso en su modalidad interpersonal: la retroalimentación y las interferencias, llamadas comúnmente barreras. Estos conceptos son importantes para comprender algunas situaciones del comportamiento organizacional y de cómo impactan favorable o negativamente en los logros de cada una de las funciones de la comunicación, como pueden ser la función simple de transmitir órdenes, la función innovadora, la función de control o motivación, entre otras.

No se puede pasar por alto, aunque en las organizaciones hoteleras no parece tener la misma importancia que la comunicación interpersonal, la comunicación masiva y cómo ésta se adapta a las instituciones. Se plantea en esta parte de la investigación, entre otros aspectos, el riesgo que se corre cuando los mecanismos de comunicación masiva que ha implementado la empresa, son manejados por líderes inexpertos que desconocen el impacto y propósitos del uso de estos medios o los desperdician al no darles el valor y la proyección que merecen.

Por último, en el tema de las organizaciones, se presenta un espectro general de los diferentes enfoques de la comunicación a través del desarrollo de las corrientes del comportamiento organizacional contemporáneo, destacándose las corrientes clásica, humanista, la teoría de sistemas y la teoría contingente.

El segundo capítulo está dedicado a la teoría de la calidad en el entorno organizacional. Dentro del marco general de esta denominada cultura basada en la premisa de hacer las cosas bien, a la primera vez y acorde a las necesidades de quien las solicita, se destacan los diferentes aspectos que definen el concepto de calidad. Más adelante, en forma resumida, se presenta un recuento histórico de la misma como pensamiento filosófico, de sus atributos y cómo deriva finalmente en una cultura para la calidad al interior de las instituciones.

La finalidad central de este capítulo es fundamental, para el desarrollo de la investigación, el concepto de calidad que eslabonado a la teoría de la comunicación, se presentan como un binomio sustantivo en la vida y crecimiento de los hombres y mujeres que trabajan al interior de las organizaciones y del desarrollo y logros que tengan estas mismas.

La teoría de la calidad puede tener aplicación prácticamente en cualquier medio en el que se desenvuelvan mujeres y hombres de nuestra época. Sin embargo, dónde se ha desarrollado como corriente y ha forjado una cultura y cambios de comportamiento ha sido prácticamente en el ámbito organizacional del sector productivo de las sociedades contemporáneas con mayor desarrollo posterior a las conflagraciones mundiales.

Tomando en consideración que las personas son el recurso más importante en cualquier actividad, resulta de gran interés en este trabajo, describir y analizar cómo este nuevo enfoque aplicado a la administración de empresas permite

procesos de comunicación con elevados índices de retroalimentación que por tanto, generan un clima laboral más sano, con gente motivada y dispuesta a participar en el logro de sus metas comunes.

El capítulo tercero, dedicado a los casos de estudio, nos brinda en primera instancia la información necesaria para ubicar la realidad que viven, tanto al interior como al exterior, las empresas seleccionadas. La información socioeconómica del estado de Quintana Roo y específicamente del municipio donde se ubican estas organizaciones nos permite tener un parámetro y dimensionar con objetividad los resultados de las encuestas aplicadas al personal de las mismas.

De la misma manera, los hoteles estudiados quedan inscritos en el panorama de la industria turística dando cabida, en este apartado, a la caracterología de cada uno de ellos y fundamentalmente, se detalla información sobre el personal entrevistado cuya temática principal se refiere a su percepción y la utilidad que tiene para sus necesidades personales y el logro de sus funciones los procesos de comunicación internos.

La encuesta fue aplicada al personal de cuatro hoteles de nivel y características similares, ubicados en la zona hotelera de Cancún en mayo de 2002.

Los resultados muestran las diferencias entre las empresas que manejan administraciones y liderazgo con una cultura de calidad y aquellas en las que se continúan aplicando estilos tradicionales de administración.

La idea general de este capítulo es mostrar a los escépticos de la calidad y a quienes no comprenden la relevancia de la comunicación en este campo, algunos de los argumentos fundamentados y las evidencias objetivas que muestran cómo el binomio calidad-comunicación, bien aplicado, los puede llevar a conseguir mayor eficacia en sus procesos y los objetivos que se propongan en cualquier área o sistema.

Para aquellos que han pensado dar un paso en la evolución administrativa de sus empresas y se han detenido al no sentir la seguridad de tener éxito en el cambio por falta de información o formación adecuada en relación con el tema, pueden tener en éste trabajo una herramienta de información básica, un elemento de comparación si desarrollan una actividad similar y un parámetro contra el cual medirse y reconocer sus posibilidades de avance.

Para todos los sistemas de administración ó liderazgo, la comunicación en sus organizaciones es vital, sin embargo en este estudio se hace patente que las formas de comunicación de las instituciones que avanzan hacia la calidad, hacen sentir mejor a sus integrantes tanto en el aspecto laboral como en el personal y esto repercute necesariamente en beneficio de las organizaciones mismas y sus clientes.

1. La comunicación en las organizaciones

Para poder hablar de comunicación en el entorno de las organizaciones es importante identificar los principales elementos que las conforman, entender los procesos que les dan vida y razón de ser, de qué manera se ven influenciadas por las fuerzas de los ambientes en que se desenvuelven y cómo éstos impactan hacia el interior de las mismas, entre otros factores.

Aclarar estos cuestionamientos nos permite tener una visión clara de por qué se habla de un "comportamiento organizacional" y nos brinda la oportunidad de introducirnos en el tema de nuestro estudio: la estrecha relación entre los procesos de calidad y los sistemas de comunicación.

En este capítulo veremos qué se entiende por organización, desde los puntos de vista sociológico y administrativo, y analizaremos los elementos que la conforman: sus estructuras y procesos, tomando al individuo como base de todo lo que sucede al interior de ella.

Después centraremos nuestra atención en los procesos de las comunicaciones, qué funciones cubren, cómo se comportan ante los diferentes estilos administrativos, cuáles son las características y los cambios más significativos que presentan a través del desarrollo y evolución del comportamiento organizacional y, finalmente, plantearemos qué enfoques de los procesos de comunicación han sido asimilados y aplicados en la teoría de la calidad total y de qué manera.

1.1 La organización: conceptos, características y elementos que la conforman.

Para hablar de organización, conviene establecer un punto de partida: el ámbito social como medio del que surge la formación de ciertos grupos de individuos denominados organizaciones.

Éstas se pueden entender como una forma de comportamiento social. La mayoría de los grupos sociales dan lugar a la creación de las mismas. Las organizaciones se presentan como una fuerza dominante, como plataformas que impulsan los cambios que influyen en las sociedades y los individuos que las conforman.

Una de las maneras de entender los fenómenos sociales es comprendiendo que ineludiblemente estamos rodeados de estas células de ordenamiento que absorben a los individuos y a través de las cuales se educan, capacitan, trabajan, maduran, progresan, cubren sus necesidades, etc. Todo en torno a nosotros tiene que ver con el mundo organizacional, pudiendo ser corporaciones públicas, privadas, familiares, religiosas, políticas, educativas, entre otras. No podemos perder de vista, desde luego, que una de las actividades más importantes de los seres humanos, el trabajo, tiene que ver también, directa o indirectamente con una o varias organizaciones.

Modas, arte, tecnología, cambios ideológicos drásticos o férreas oposiciones a los mismos, revoluciones y mucho más, suceden gracias a lo que se genera dentro de una organización y cómo ésta se comporta e impacta en el medio al que pertenece. He aquí pues la importancia social de las mismas.

Una segunda característica que poseen, y no por ser mencionada en segundo término es menos importante, es el hecho de estar conformadas por personas, conjuntos de individuos que dan vida a estas células impregnándolas con la esencia de sus costumbres, cultura y formas de comportamiento, que reflejan de una u otra manera el entorno en el que viven y del que provienen.

A pesar de vivir una misma cultura, compartir un mismo lenguaje, la misma historia, cuando se piensa por un instante en lo complejos y diferentes que son cada uno de los seres humanos que integran una sociedad, incluso perteneciendo a la misma clase social y muchas cosas más que tienen en común, es complicado imaginar cómo transcurre en forma armoniosa gran parte de su vida bajo la férula de una organización.

Para dar una definición de organización hemos revisado, entre otros, dos enfoques: el administrativo y el sociológico, ambos nos ofrecen información clave que permite comprender cómo se integran estos sistemas. Curiosamente, aunque en apariencia estas categorías comprenden áreas académicas poco afines, encontramos entre ambas algunos interesantes puntos de convergencia. Por ejemplo, en los dos casos los individuos se interrelacionan guiados hacia un fin común: alcanzar las metas institucionales, la diferencia está en el tipo de objetivos y en el cómo conseguirlos.

Richard H. Hall realiza un acucioso análisis acerca de las organizaciones desde el punto de vista sociológico a través de la recopilación de ideas de diversos pensadores y sociólogos como Max Weber y Bernard Chester entre otros. Hemos tomado del libro de H. Hall, Organizaciones: estructura y proceso la siguiente interpretación basada en el pensamiento de Max Weber transcribiéndola a manera de definición:

Las organizaciones suponen, en primer lugar, relaciones sociales, o en otras palabras, que los individuos interactúan dentro de las organizaciones. Las mismas organizaciones imponen una estructura de interacción, tienen una jerarquía de autoridad y una división del trabajo cuando están cumpliendo sus funciones. Llevan a cabo, de manera continua, actividades con propósitos de un tipo especificado, trascienden la vida de sus miembros y tienen metas. Las organizaciones están diseñadas para hacer algo.¹

Más adelante presenta R. H. Hall un enfoque diferente tomado del pensamiento de Bernard Chester Bernard:

Una organización es un sistema conscientemente coordinado de actividades o fuerzas de dos o más personas, coordinación deliberada y con propósito. Las

¹ Richard H. Hall, Organizaciones: estructura y proceso, pág. 27

organizaciones requieren comunicaciones, una disposición a contribuir por parte de sus miembros y un propósito común entre ellos; son ellos los que deben comunicarse, ser motivados y tomar decisiones.²

Mientras Weber hace énfasis en el sistema, B. Chester Bernard enfatiza el papel de los individuos, (aunque diferentes, ambos enfoques apuntan a lo social).

Si revisamos el otro aspecto de las organizaciones, encontramos que para los estudiosos de la administración, la importancia de estas entidades se basa también en los individuos, pero no en todos los que las integran. Para el mundo centrado en los aspectos financieros, mercadológicos y de la economía, la organización es importante porque es el lugar donde trabajan los administradores cuya función es hacer las cosas por medio de otras personas.

Desde una perspectiva más actual, Stephen P. Robbins, explica la organización como la "unidad social coordinada de manera consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. Las personas que supervisan las actividades de otros, que son responsables de que las organizaciones alcancen estas metas, son sus administradores"³

Las definiciones anteriores nos muestran cómo en las organizaciones siempre estarán presentes grupos de individuos coordinados, y la constante es llevar a cabo actividades para alcanzar las metas de la organización.

Para que esto suceda debe haber un orden, no pueden hacer todas las personas lo mismo o lo que a cada cual se le antoje en el momento que lo desee. Tampoco está prevista la anarquía en las tareas, beneficios y responsabilidades. Todos los actos en una organización están basados en dos elementos: sus estructuras y sus procesos. Éstos sustentan el orden correcto de las actividades y la producción de aquello que las personas se han propuesto y para lo cual se han reunido.

1.1.1 Las estructuras en las organizaciones: características e impacto en los individuos. Complejidad, formalización y centralización.

Como hemos visto, los seres humanos son los elementos más importantes en cualquier entidad organizativa, por lo tanto, en nuestro análisis, el papel que toca a los individuos en el interior de las mismas tendrá prioridad. Dada esta circunstancia definamos qué son las estructuras. Sólo con base en el orden que los individuos guardan hacia el interior de las corporaciones podemos hablar de la estructura organizacional. Al igual que un edificio descansa en la fortaleza de sus estructuras (vigas, castillos, muros, etc.), en las organizaciones las personas son quienes sostienen el entramado organizacional.

² *Idem*, pag.29

³ Stephen P. Robbins, Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones, pág. 3

Por lo general se trata de una distribución compuesta por jerarquías en donde los integrantes de cada nivel están divididos de acuerdo a funciones diferentes o a la ejecución de tareas similares. No importando su ubicación dentro de la estructura ni las tareas que desempeñen, todos están enfocados a la consecución de las metas comunes. A lo largo y ancho de las mismas encontraremos diversos comportamientos, actitudes, fenómenos sociales y otras subdivisiones estructurales que forman parte del gran sistema.

Una de las características sobresalientes de la estructura es la manera tan determinante en que afecta a los individuos y su comportamiento. Las reacciones y actitudes, la motivación, la integración al grupo, el número de jerarquías y niveles, el estilo de liderazgo, etc., son algunos de los factores que, conforme a variables como el tamaño de la organización, el tipo de tecnología que se esté usando, el ambiente, las formas y estrategias de poder, inciden positiva o negativamente en las personas.

Las funciones de las estructuras se pueden resumir de la siguiente manera: alcanzar objetivos, dar resultados, regular o minimizar las influencias de los diferentes criterios individuales para lograr que los individuos se adapten a la organización y no la organización a ellos, fungir como el soporte a través del cual se ejercerá la autoridad, el poder, la toma de decisiones y, finalmente, como el medio en el cual se llevan a cabo las actividades y procesos de la organización.

De acuerdo con el análisis de R. H. Hall, existen tres características específicas de las estructuras: su complejidad, su grado de formalización y el nivel de centralización.

La complejidad se refiere "al grado en que las actividades de la organización se descomponen o diferencian. Estas diferencias las encontramos en tres planos: horizontal, vertical y espacial. Las diferencias horizontales están relacionadas con el grado de especialización y conocimientos en diferentes actividades ubicadas en importancia al mismo nivel. Las verticales están directamente relacionadas con la cantidad de niveles y jerarquías y las diferencias espaciales hacen referencia a las distancias geográficas que puede haber entre diferentes unidades, oficinas, plantas y el personal mismo".⁴

Hall comenta sobre la dimensión vertical y la complejidad lo siguiente: "aquellas instituciones en donde proliferan los niveles de supervisión, la autoridad generalmente se distribuye de acuerdo con el nivel que se ocupe en la jerarquía; a más alto nivel mayor autoridad [...] unos niveles de complejidad altos generan en la organización problemas de control, coordinación y comunicaciones".⁵

La característica de la formalización está directamente relacionada con el grado en que la organización norma criterios, procedimientos, toma de decisiones, etc. Dependiendo de la cantidad de reglamentos, manuales de operación y

⁴ R. H. Hall, *Op. Cit.* pag. 78

⁵ *Idem*, pag. 80

políticas, se podrá determinar el nivel de formalización que presentan esas estructuras.

La centralización es la otra cualidad medible que caracteriza al orden de los individuos en una corporación. Se refiere "al nivel y variedad de participación en las decisiones estratégicas por parte de los grupos existentes en la organización [...] a mayor participación de un mayor número de grupos, menor centralización, si la mayoría de las decisiones se toman en la cúspide, la organización es altamente centralizada".⁶

Complejidad, formalización y centralización están íntimamente ligadas; de cómo éstas se llevan a cabo depende en gran medida la visión que la instancia coordinadora tiene de sus miembros. Se descubre un alto grado de centralización y formalización en una estructura cuando a sus integrantes no se les tiene confianza para tomar decisiones o evaluarse a sí mismos.

1.1.2 Los procesos en las organizaciones

Para nuestro estudio, más que hacerse necesario un detallado análisis de los diversos procesos que se generan en una organización, es importante describir aquellos que adquieren vida a través de las estructuras y de los individuos.

Los procesos son la dinámica de las organizaciones, son el conjunto de acciones emanadas por las estructuras en todas sus dimensiones, que fluyen permanentemente en busca de las metas.

Determinados por las características estructurales, existen un sinnúmero de procesos. Entre los más significativos encontramos el proceso de liderazgo muy ligado a la toma de decisiones, análisis y solución de conflictos aparejados al proceso de autoridad y poder.

Asimismo, con frecuencia se desarrollan procesos de cambio e innovación, y sumados e interrelacionados con todos los anteriores, se encuentran los procesos administrativos y de las comunicaciones, que no por cotidianos dejan de ser estratégicos en la organización.

La descripción de las diferentes dimensiones y características, tanto de la estructura organizacional como de sus procesos, nos permite determinar el grado de relación íntima que existe entre los individuos y éstos. Dicha relación permite entender el proceso de la comunicación, que es uno de los de mayor importancia e inherente a todos los individuos y desde luego a las organizaciones.

A partir de este momento centraremos nuestra atención en las comunicaciones, esa compleja red de enlaces que permiten conectar la información en todas las direcciones y espacios que generan cualquier grupo de individuos reunidos para un fin común.

⁶ *Idem*, págs. 111 y 112.

1.2 La comunicación

Las definiciones que podemos encontrar de comunicación son muchas y muy diversas. La gran mayoría coinciden en los elementos fundamentales: transmisor-receptor, proceso, mensaje; una gama de variables como el medio ambiente, el lenguaje, la cultura, el propósito que le da pie, entre varias más, nos brindan una diversidad de acepciones acerca del concepto de comunicación.

Carlos Fernández Collado, maestro en comunicación y profesor e investigador en instituciones de educación superior en México y Estados Unidos, en su libro *La comunicación humana, ciencia social*, la define en principio como un proceso. Fernández Collado afirma que "al comunicarnos pretendemos establecer algo 'en común' con alguien o, lo que es lo mismo, tratamos de compartir alguna información, idea o actitud".⁷

Mientras que este autor tiende más al enfoque social y humano, "tener algo en común, compartir", Flores de Gortari y Emiliano Orozco lo describen claramente desde una perspectiva administrativa "transmitir, dar órdenes acerca de ideas, habilidades". Las diferencias parecen sutiles, mas si las ubicamos en los entornos mencionados, veremos cómo adquieren otra dimensión.

Flores y Orozco la definen como "Proceso mediante el cual se transmiten significados de una persona a otra; es transmisión de la información, ideas, emociones, habilidades por medio del uso de símbolos, palabras y otras maneras de expresión".⁸

Desde la perspectiva de la teoría de la comunicación social, J. Antonio Paoli la define así: "entiendo la comunicación como el acto de relación entre dos o más sujetos, mediante el cual se evoca en común un significado. Este significado puede o no tener el mismo sentido, [...] podrá interpretarse de diversas maneras. Lo importante es que por lo menos haya un sentido preponderante que tanto el emisor como el receptor entiendan".⁹

J. O'Connor y J. Seymour, desde el ángulo de la programación neurolingüística aseveran que "la comunicación es un ciclo o círculo que se realiza entre dos personas al menos. Cuando usted se comunica con una persona, escucha su respuesta y reacciona con sus propios pensamientos y sentimientos".¹⁰ Todos ellos coinciden en implicar tácita o explícitamente a por lo menos dos entidades emisoras-receptoras de mensajes ubicadas en un proceso cíclico.

⁷ Carlos Fernández Collado y Gordon Dahnke, *La comunicación humana, ciencia social*, pág. 3

⁸ Sergio Flores de Gortari y Emiliano Orozco Gutiérrez, *Hacia una comunicación administrativa integral*, pág. 27

⁹ José Antonio Paoli, *Comunicación e información, perspectivas teóricas*, pág. 123

¹⁰ Joseph O'connor y J. Seymour, *Introducción a la programación neurolingüística*, pág. 43

No es el presente un tratado sobre teoría de la comunicación y, aunque definitivamente entraremos en el análisis pertinente en cuanto a las principales formas de comunicación y algunas de las variables que la determinan, para nuestro propósito manejaremos la definición de comunicación como un proceso bidireccional que se inicia con la elaboración y transmisión de información, la recepción y el entendimiento (o mal entendimiento) de la misma entre los individuos interactuantes provocando en ellos una reacción, que puede ser una nueva idea (expresada verbalmente o no) o cualquier acto.

Esta definición nos ubica en uno de los niveles más sencillos y naturales de la comunicación, el que se da de persona a persona. Centraremos la mayor parte del análisis en esta forma cotidiana de comunicación para posteriormente relacionar con más facilidad algunos de los aspectos del proceso de calidad que giran en torno al individuo.

Existen tantas formas de abordar un análisis sobre comunicación como teóricos y profesionales que la practican. Cada uno habla de ella y la explica según la realidad en que la esté viviendo, en que la esté aplicando, el entorno en el que se esté llevando a cabo el proceso, etc. Nuestro interés es presentar, como ya dijimos, un espectro claro y conciso de una de sus facetas más comunes, el cotidiano proceso de la comunicación interpersonal.

En el resto de éste apartado están comprendidos aspectos como la importancia psicosocial, el concepto del proceso comunicativo, las situaciones que lo facilitan o lo entorpecen, un análisis sobre las diferencias entre los lenguajes verbal y no verbal, cómo son percibidos y en qué grado influyen en los individuos.

1.2.1 El proceso de la comunicación

Cuando hablamos de comunicación, nos referimos a un proceso. Definamos proceso: "Cualquier fenómeno que presenta una continua modificación a través del tiempo, la cual se traduce en operación permanente; una relación cambiante, cuyos componentes o partes interaccionan y se influyen recíprocamente, es un proceso. En este orden de ideas, la comunicación es un proceso".¹¹

Si extraemos de la cita anterior los conceptos: "continua modificación", "operación permanente" y "relación cambiante", encontramos un hilo conductor, un concepto que nos remite a la idea de algo que está vivo, en constante movimiento. Phillip Crosby, teórico de la cultura de la calidad, explica que "la eliminación de problemas no es un programa sino un proceso. Comer un emparedado es un programa; la educación de los hijos es un proceso. Un proceso nunca termina".¹²

¹¹ *Ibidem* pág. 30

¹² Crosby Phillip, Calidad sin lágrimas, pág. 38

De esta forma, cuando nos referimos a proceso de comunicación, inscrito en cualquier ámbito, estaremos hablando de algo permanente, vivo, en movimiento; un acto que genera evolución en los individuos y entidades sociales.

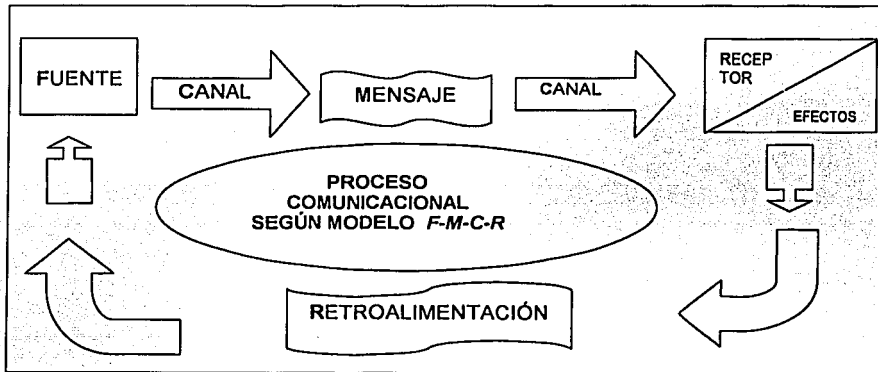
¿Qué elementos integran éste proceso? Si lo segmentamos, encontraremos que los elementos a través de los cuales funciona dependen de los individuos interactuantes, de sus características y habilidades físicas y psíquicas para expresar aquello que piensan, sienten o necesitan y para recibir el mensaje, comprenderlo y actuar en consecuencia.

Sin lugar a dudas el elemento más importante son los individuos, quienes ejecutarán un doble rol y los llamaremos emisor (cuando inician el proceso) y receptor (cuando desempeñan la función de ser los captadores del mensaje). Cabe mencionar que ambos intercambiarán este papel tantas veces sea necesario hasta que acuerden dar por terminado el proceso.

Los dos deben estar dotados de la capacidad intelectual y el conocimiento necesario acerca de un lenguaje que les sea común; esta circunstancia les permitirá elaborar el elemento denominado mensaje que es en realidad la razón de ser del proceso.

No es en estos momentos necesario analizar exhaustivamente cada una de las partículas que intervienen en el proceso comunicativo, pero sí es importante hacer un recuento de las mismas para tener una idea clara que nos permita más adelante comprender mejor el entorno de los comportamientos organizacionales.

El esquema siguiente nos muestra los elementos básicos del proceso de la comunicación. En él observamos cómo el flujo es cíclico y no tiene principio ni fin exactos. Para efectos didácticos "congelamos el proceso" y definimos sus partes en el siguiente esquema.



Modelo F-M-C-R tomado de "La comunicación en las organizaciones" en: Patricia Hayes Bradley y Jhon Baird, Jr., *Communication for Business and the Professions*, pág. 7

Al no haber elementos tecnológicos de por medio, surge una situación especial, una característica propia de los casos de comunicación interpersonal, la inmediatez; casi en el acto de emitir el mensaje, hay una reacción por parte del receptor (efecto), verbalizada o no, que se convertirá a su vez en otro mensaje (respuesta, retroalimentación). Quedan eliminadas infinidad de posibles interferencias en el proceso, siempre y cuando no exista distancia, ya sea físico-tecnológica, psicosocial, (por temor o respeto jerárquico), emocional, etc., la reacción al momento de recibir el mensaje puede ser inmediata en el individuo receptor, no así el envío del mensaje/respuesta por parte de éste y el recibo del mismo.

Una característica más que añade valor a los procesos de comunicación cara a cara es la posibilidad que tienen ambos individuos de percibirse no sólo pronunciando y escuchando palabras, sino que cada emisión va acompañada de una buena dosis de gestos, actitudes, tonos, timbre de voz, volumen, postura, apariencia física, comportamiento ocular, etc., que enriquecen, con mucho, la información manejada en el proceso.

Es esta situación la que dará pie para explicar uno más de los elementos que integran este proceso y es parte constante en la ejecución de cada acto comunicativo: el lenguaje. Analicémoslo con detenimiento pues se trata de una de las características principales con las que está dotado el emisor/receptor.

1.2.2 Retroalimentación, oír y escuchar activamente.

Parte fundamental del proceso de comunicación es el efecto o elemento denominado retroalimentación, (feedback, respuesta). Al referirse a dicho concepto, Fernández Collado comenta que:

Ésta juega un papel muy importante en la comunicación porque nos dice cómo se están interpretando nuestros mensajes. ¿El que está escuchando dice... sí, sí; está bien, cuando tratamos de persuadirlo?, ¿inclina la cabeza en señal de asentimiento?, ¿frunce el entrecejo en señal de duda?, ¿mira hacia otro lado como si estuviera perdiendo interés? Todo esto es retroalimentación. También lo es la contestación de alguna carta o el aplauso al final de un discurso. Un comunicador experimentado siempre está atento a la retroalimentación, y modifica constantemente sus mensajes en vista de lo que observa o escucha de su público.¹³

Si la retroalimentación es clave en el proceso, para que ésta sea efectiva se tiene que dar primero una buena escucha; escuchar activamente, no sólo significa poner la mirada fija en nuestro emisor y registrar los sonidos de su hablar, es sumamente importante contextualizarlos, analizarlos, entenderlos.

Escuchar activamente es una habilidad básica cuya premisa es liberar un espacio importante de nuestro pensamiento para dedicarlo a la percepción del mensaje, evitando mientras esto ocurre, elaborar paralelamente nuestra respuesta, de otra manera suelen ocurrir dos cosas: a) oír la información mientras

¹³ Carlos Fernández Collado y Gordon Dahnke, *Op. Cit.* pág. 8

interiormente se platica consigo mismo y sólo se escucha al interlocutor por intervalos dando prioridad a nuestra voz interior, situación que nos lleva a b), como no estamos escuchando y nuestro diálogo interno ya elaboró una respuesta sobre algo que tiene que ver con el mensaje pero personalmente nos interesa más que su contenido, irrumpimos antes de permitir que nos sea enviada la idea completa.

El resultado obvio será una retroalimentación inapropiada, o definitivamente una comunicación aparente que suele convertirse en un círculo vicioso en el que tú me comentas algo, yo te miro a los ojos y hago como que te escucho, te respondo lo que a mí me interesa no lo que tú deseas escuchar y desde luego, ante esa supuesta respuesta, tú harás lo tuyo, fingiendo que escuchaste, etc.

En nada ayudan estas situaciones. Solemos escuchar con mucha atención aquello que nos afecta directamente; además tenemos necesidad de ser escuchados y que los demás le den a nuestro mensaje, la importancia que según nosotros tiene. Nos falta mucha madurez y habilidad para escuchar. Es necesario aprender a escuchar activamente para retroalimentar en forma adecuada en el momento preciso y permitir el flujo natural que nos lleve a una verdadera comunicación interpersonal.

1.2.3 Barreras en la comunicación y distorsión de los mensajes

En este tema veremos cómo algunos elementos externos, favorecen o impiden, según sea el caso, la fluidez y transparencia de los procesos de comunicación y con ello su efectividad, no únicamente a nivel de dos individuos interactuantes sino a nivel de cualquiera de las estructuras y sistemas que conforman una sociedad y sus organizaciones.

Una de las situaciones que más influye en la efectividad de los sistemas comunicacionales es el entorno. La mayoría de la información revisada al respecto no lo incluye como elemento del proceso de la comunicación, mas para este estudio, se considera indispensable su análisis, debido a la importancia e impacto que éste tiene en las características y matices que adquieren los actos de comunicación interpersonal y la influencia tan marcada que tiene sobre los elementos actuantes, llevándolos en muchas ocasiones a cambiar la esencia de sus mensajes, sus actitudes (lenguaje no verbal) e incluso provocar que el proceso comunicativo no alcance su propósito y pierda fuerza y eficacia.

Todo aquello que se encuentra alrededor de las personas que deciden llevar a cabo un acto de comunicación recibe el nombre de entorno. Resultado de la interacción de los individuos y el entorno, se creará un ambiente o atmósfera. Llámese entorno, ambiente o atmósfera, lo cierto es que tiene un impacto determinante en el modo en que ha de llevarse a cabo la comunicación.

Este elemento es muy importante, y no debe pasarse por alto que en gran medida son los individuos los que lo crean, así que tienen en sus manos la posibilidad de generar un ambiente adecuado o una atmósfera hostil.

Clasificados en este mismo rubro pero sin la posibilidad, muchos de ellos, de poder ser manipulados por los seres humanos, se encuentran algunos fenómenos físicos y psicosociales que distorsionan los mensajes, entorpecen la comunicación o incluso pueden llegar a nulificarla. A estas formas naturales o generadas que impiden un efectivo proceso de comunicación se les denomina "barreras de la comunicación". Su presencia es tan común que al parecer hemos aprendido a vivir como si no existieran; sin embargo la realidad es que están allí.

"Hemos apuntado que el aspecto más trascendente de la comunicación estriba en que la unidad-mensaje llegue al receptor en términos claros, con oportunidad, provocando la respuesta deseada, una modificación en su conducta que origine el proceso de retroacción. Sin embargo, el ruido, las interferencias en la comunicación, que los psicólogos llaman barreras, son una dolencia real que aqueja los procesos vitales del hombre y de las organizaciones sociales, que nos autoriza a hablar de una "patología de las comunicaciones", cuyas manifestaciones, que no reflejan otra cosa que el grado de entropía imperante, en muchas variadas maneras de ser, causan interrupciones o impedimentos a la comunicación, y la convierten en un proceso inoperante, que no cumple los objetivos propuestos, o no permiten siquiera su realización".¹⁴

Tomando en cuenta varios análisis sobre las barreras en la comunicación, la mayoría coincidentes, éstas se pueden clasificar en razón de su proveniencia, ya sea del transmisor/receptor o de su entorno. Dentro de estos dos posibles orígenes se destacan las barreras psicológicas, semánticas, fisiológicas, en lo que a los individuos se refiere y físicas, tecnológicas, culturales, etc., en lo tocante al entorno que los circunscribe.

M. Duhalt Krauss, en su libro Técnicas de comunicación administrativa, presenta las definiciones de algunas de ellas:

-Barreras semánticas: cuando su origen radica en problemas de sentido, significación, acepciones del lenguaje y en general de los símbolos que se utilizan y su descodificación.

-Físicas: fallas, deficiencias o selección inadecuada de la fuente de los medios utilizados para transportar el mensaje. (También se incluyen en éstas fenómenos físicos naturales)

-Fisiológicas: se ocasionan por malformaciones, disfunciones y otras limitantes funcionales de las personas que intervienen en el proceso.

-Psicológicas: Parten de la forma individual que cada persona posee para percibir y comprender el mundo que le rodea, sus prejuicios y la necesidad de satisfacer requerimientos emotivos.¹⁵

Además de las definiciones anteriores, existen también otras barreras como las tecnológicas, que se refieren a las fallas de origen técnico en los equipos e infraestructura utilizada como canal de transmisión o recepción de los mensajes, y las culturales como son las creencias, ideologías, arte, y todo aquello surgido del

¹⁴ Sergio Flores de Gortari y Emiliano Orozco Gutiérrez, *Op. Cit.* pág. 46

¹⁵ M. Duhalt Krauss, Técnicas de comunicación administrativa, pág. 47

entorno social, que no es compartido con el mismo sentido o es desconocido por alguno de los interlocutores en el momento en el que establecen contacto.

En relación con lo anterior, Flores de Gortari señala que "no hay autor en materia de comunicación, que haya dejado de intentar una clasificación de las barreras, ni de enfatizar la importancia de removerlas o superarlas para asegurar una comunicación fluida y que traiga como resultado una operación más eficiente de las organizaciones o una mejora de las interrelaciones humanas en lo general".¹⁶

Es necesario estar conscientes en cada conversación o cualquier tipo de contacto, en cómo "jugamos" con los elementos del proceso de la comunicación y, en la medida de nuestras posibilidades, eludir las barreras que nos impiden llevar a cabo correctamente este acto cotidiano tan trascendente. Si para los individuos es importante, para las organizaciones resulta vital mantenerse alertas a la formación de estos bloqueos y si, como se verá en el siguiente apartado, éstos no llegan a eliminarse, los propósitos de la organización tendrán resultados insatisfactorios, de mala calidad; simplemente, la organización no alcanzará las metas propuestas.

A continuación analizaremos cómo los individuos manejan los procesos de comunicación en el entorno de las organizaciones, sus variantes de acuerdo al tipo de situación, a la etapa de madurez gremial en la que los interactuantes se encuentren y otros aspectos relevantes del proceso comunicacional en su función de enlace e integración sistémica para el cumplimiento de los propósitos institucionales.

1.3 Los procesos de comunicación en las organizaciones

Sin quitar importancia a todos los actos realizados en una organización, sin duda podemos afirmar que la comunicación es, si no la más importante, sí condición indispensable para poner en marcha todas las actividades planeadas para alcanzar sus metas. La comunicación es el proceso a través del cual se vinculan y desarrollan prácticamente todas las actividades de las organizaciones.

Cuando analizamos los principios teóricos sobre comunicación, entre otras características ésta se destaca como una necesidad de vida para el ser humano, le es inherente, tanto que podemos afirmar que la no comunicación es inexistente. Aún no queriendo comunicar nada, se está comunicando algo. Ahora integremos a los individuos con esta cualidad en una organización.

Hacia el interior de una organización, dependiendo de las unidades y subunidades de la estructura se generan diferentes formas de comunicación: las formas interpersonales y las interdepartamentales. De igual manera se pueden observar relaciones comunicacionales externas e independientes de la organización pero que se generan a partir de las conexiones de los individuos

¹⁶ Sergio Flores de Gortari y Emiliano Orozco Gutiérrez, *Op. Cit.*, pág. 47

entre sí y su contacto con la organización. Existen también enlaces comunicativos de organización a organización y entre la organización y su entorno.

Al interior la red de eslabones comunicacionales cumple funciones específicas. Estudiosos del comportamiento organizacional han propuesto diversas clasificaciones, dándoles un orden (derivado del resultado final de cada proceso, mismo) que facilita su comprensión, y en su caso, su aplicación y control.

1.3.1 Funciones de la comunicación en las organizaciones

Los investigadores D. Katz y R. Kun¹⁷ proponen analizar las funciones comunicativas en dos diferentes niveles: a) el de la organización total para distinguir cuatro funciones esenciales: producción, mantenimiento, adaptación y dirección, y b) un nivel relativo al orden jerárquico, (relación superior-subordinado) para identificar funciones como capacitación, instrucciones de trabajo, procedimientos y políticas organizacionales, información ideológica o cultural, etc.

Para Stephen Robbins, en una organización o grupo, "la comunicación tiene cuatro funciones centrales: controlar las conductas de los miembros, motivarlos, la posibilidad de que éstos expresen sus conocimientos y emociones, (satisfacciones, frustraciones) y facilitar la toma de decisiones a través de la transmisión de datos e información"¹⁸

La investigadora Martha A. Jacob¹⁹ agrupa cinco categorías: terminación del trabajo, mantenimiento y apoyo, motivación, integración e innovación.

Fernández Collado comenta la existencia de múltiples categorizaciones, ninguna mejor que otra. Basado en la propuesta de Jacob, Fernández Collado selecciona tres, producción, innovación y mantenimiento, condensadas a continuación:

Se entiende que la función de producción genera todos aquellos mensajes que informan a los integrantes de la organización cómo realizar sus tareas respecto a la meta de producción, incluyendo presupuestos, mensajes para mejorar la calidad, mercadeo, y cualquier actividad comunicacional relacionada con la realización del trabajo central de la misma.

La función de innovación se relaciona con la creación de ideas o prácticas que se perciben como nuevas distinguiendo dos vertientes:

- a) las innovaciones de la organización, las producidas por ella.
- b) Las innovaciones en la organización, las introducidas a ella.

¹⁷ Citados por Carlos Fernández Collado y Gordon Dahnke, *Op. Cit.*, pág. 24.

¹⁸ Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones, pág. 340.

¹⁹ Citada por Carlos Fernández Collado y Gordon Dahnke, *Op. Cit.*, pág. 26.

Finalmente la función comunicativa de mantenimiento se explica como aquella que facilita el mantener las situaciones favorables de la institución, de sus ambientes físico y humano, incluyendo las funciones de producción e innovación y en general las dedicadas a la socialización de la gente.

Por menorizando aún más este entramado comunicacional, encontramos que, para mantener activas las funciones antes descritas, se genera comunicación clasificada en dos diferentes formas: la comunicación interpersonal y la que se apoya en medios masivos (impresos y electrónicos) que operan en las diferentes dimensiones estructurales y están contactados con el resto de los procesos.

1.3.2 Comunicación interpersonal

El tipo de comunicación más cotidiana y voluminosa en las organizaciones es la interpersonal ya sea ésta verbal o escrita. Desde el primer contacto con la organización se inicia el proceso persona a persona. En una organización con fines laborales, por ejemplo, la comunicación directa entre las personas comienza desde que los interesados en integrarse a ella, acuden por información o a entregar una solicitud.

Comúnmente un miembro del área de personal o administrativa, entrevista a los prospectos. Una vez consumadas una o varias entrevistas y aceptado el convenio de prestación de servicios por los solicitantes, el jefe de la función requirente, guía a los recién ingresados acerca de sus tareas, les enseña cómo ejecutarlas, los instruye acerca de las normas, políticas y procedimientos de la organización, les da a conocer los aspectos más destacados acerca de los valores y comportamientos válidos en su área, les presenta con sus compañeros de grupo, entre otras varias actividades que básicamente se llevan a cabo a través de la comunicación cara a cara.

A través de la comunicación interpersonal, esos individuos inician su adaptación al sistema, y será también a través de la misma que presenten los resultados obtenidos, que expresen su conformidad o sus disgustos en relación con sus funciones y las relaciones personales con su equipo de trabajo.

A pesar de estar sujeta a las interpretaciones propias de cada persona, la comunicación en este sentido pareciera fluir eficientemente a no ser porque en muchas ocasiones se ve afectada por las características de la estructura o por las presiones e influencias del resto de los procesos.

Visualicemos el flujo de la comunicación dentro de la estructura organizacional en dos sentidos, vertical (ascendente y descendente) y horizontal, a manera de red. Esta imagen nos facilita comprender las situaciones en las que se dan los procesos de comunicación.

Apunta H. Hall, refiriéndose a la investigación realizada por Katz y Khan²⁰, que son cinco los factores que dan pie a comunicaciones descendentes: a) instruir acerca del oficio; b) la razón de ser de la tarea y sus relaciones con el resto de la organización; c) información sobre prácticas y procedimientos; d) retroalimentación con respecto al desempeño; e) hacer que el personal esté envuelto emocionalmente en su trabajo, adoctrinar y agregar esto al sistema de motivaciones.

El papel que juegan los individuos en los procesos comunicacionales dentro de la organización está ligado a dos características fundamentales propias de cada ser, la percepción y la interpretación. Ambos factores influirán no sólo en el comportamiento del proceso sino también en la eficacia del mismo.

Las comunicaciones en las organizaciones son básicamente transacciones entre personas. La impresión que tiene el receptor de la comunicación sobre el comunicador es crucial para la interpretación que se dé a la información. El receptor utiliza su conjunto de respuestas aprendidas con el individuo y la situación. Los motivos y los valores del individuo entran en la situación. Además, el medio o los alrededores del acto de la comunicación afectan la impresión producida. Siendo que el mismo proceso de percepción requiere clasificar ideas y personas en categorías, la interacción entre los comunicadores está también sujeta a una 'categorización instantánea'; es decir, usted no puede entender a otra persona a no ser que ella esté colocada en alguna parte relevante de su repertorio aprendido de percepciones.²¹

1.3.3 Jerarquías e impacto en la comunicación interpersonal

Una variable que no debe pasarse por alto es la del impacto de las jerarquías en el proceso de comunicación interpersonal. La posición jerárquica implica ciertos riesgos que deben manejarse en forma adecuada para evitar un mal funcionamiento del proceso comunicativo.

Algunas desventajas a este respecto pueden presentarse por ejemplo en aquellos procesos de comunicación ascendente, en los que se suelen incluir sólo resultados e información favorable acerca de la ejecución de una orden, mientras la desfavorable desciende. Otra es que la información más completa e importante tiende a moverse horizontalmente; existe la tendencia a interactuar más entre sí que con aquellos de otros niveles jerárquicos. Una posibilidad más de riesgo es el temor a decir a un superior que una orden o explicación está equivocada, propio de un estatus inferior.

Otro aspecto más de la jerarquía que en ocasiones presenta problemas en la comunicación es cuando la capacidad de un superior adopta la forma de superioridad intelectual originándose una brecha comunicacional debido a los diferentes niveles de pensamiento. Es precisamente este uno de los casos en los que, como se analiza en el apartado anterior, se presenta una barrera para la comunicación.

²⁰ Citados por Carlos Fernández Collado y Gordon Dahnke, *Op.Cit.*, pág. 43

²¹ R. H. Hall, *Op. Cit.* pág. 185.

El punto de la jerarquía en las comunicaciones no necesariamente tiene que ser propiciador de dificultades, también existen situaciones favorables al proceso. La jerarquía es una fuente continua de detección y corrección de errores, esto genera una mayor efectividad; la presencia de expertos aumenta la extensión horizontal de las comunicaciones.

Cabe anotar que es precisamente en la comunicación interpersonal en donde con mayor facilidad podremos identificar y observar los beneficios y/o problemáticas que se derivan del buen o mal uso que se hace del recurso de la retroalimentación entre personas o grupos en las organizaciones. De la misma forma, es en las comunicaciones personales que se generan al interior de las organizaciones donde es posible percibir más claramente cómo pueden producirse barreras que afectan los procesos productivos y de la comunicación y, por consecuencia, deterioran la prestación de los servicios y la productividad en los casos de las empresas.

Una mala estrategia o planeación en materia de comunicación, necesariamente impactará negativamente, en mayor o menor medida, el flujo de los procesos administrativos, laborales, operativos y de mando, la toma de decisiones, así como la interacción entre cada una de las áreas que integran la estructura de una organización.

1.3.4 Sistemas de comunicación masiva, su adaptación en las organizaciones.

No puede faltar la utilización de ciertos medios masivos para la comunicación en las organizaciones. Si recordamos las características de la estructura (complejidad, formalidad, centralización), y a esto le sumamos que no son uno sino varios los procesos que tienen lugar, a veces simultáneamente, dentro del entorno organizacional, resulta evidente que no todas las comunicaciones pueden ser persona a persona. Si bien es cierto que éstas son las que brindan una riqueza informativa abundante y la obtención de una respuesta inmediata, cuando se trata de compartir una misma información a muchos individuos, los medios masivos se convierten en la herramienta idónea de difusión.

Abundar en las ventajas, en la adaptación cultural y aceptación de la gente a éstos medios, nos ofrecería información por demás conocida; no existen muchas diferencias entre su aplicación en el ámbito social y la de un núcleo organizacional; básicamente se busca lo mismo, brindar a muchos en poco tiempo cantidades considerables de información; la diferencia la haría el hecho de que lo que busca la organización es poner a la brevedad posible a funcionar el proceso o cambio para el que haya sido emitida dicha información y que ésta tenga un impacto detectable en los individuos y los resultados, de ser posible, en forma inmediata.

En estos ambientes, (considerando para nuestro estudio empresas e instituciones compuestas de 60 personas o más) es muy común apoyarse en

medios de comunicación como, revistas internas, manuales de inducción, audiovisuales, videominutos, tableros de avisos, carteles, conferencias, etc. La selección y uso de estos instrumentos por quienes tienen acceso a ellos, va en relación directa al tamaño de la estructura, al tipo de actividad a la que se dedique la corporación, a su cultura comunicacional y desde luego a lo que se quiere comunicar.

Así como las relaciones interpersonales afectan el modo, el tono, la imagen del emisor, la percepción que ambos tengan de sí, etc., cuando se maneja información a través de los medios de comunicación masivos sucede lo mismo.

Las herramientas que permiten la comunicación a escala masiva, pueden ser un gran apoyo para la capacitación, la integración de grupos, el propiciar un clima laboral sano, en la implementación de cambios, etc.; pero también se pueden convertir en los peores enemigos de la institución. Todo depende de quién utilice los medios, cómo los utilice, qué informe, qué tan dispuesto esté a la recepción de las respuestas, qué diga, cómo lo diga y la congruencia de todo lo anterior con las políticas, jerarquías, manejo del poder, grado de centralización, entre otras circunstancias.

Un manejo inadecuado de los medios puede provocar un distanciamiento jerárquico tan grande que minimice la retroalimentación, inhibiendo y entorpeciendo la consecución de las metas de los individuos y de la organización misma. Puede hacer las veces de una "vacuna" dejando "inmunes" contra cualquier mensaje a los grupos que conforman la entidad corporativa si éstos se percatan de la falta de actualidad de la información, de algún tipo de manipulación en la misma, falsedad de datos, parcialidad en el trato interdepartamental contenido en los mensajes, incongruencia con la realidad en las campañas de sensibilización y educativas, etc.

Esto propicia no sólo una baja en el ánimo de los integrantes, desmotivación por el trabajo, desintegración grupal, baja en la productividad, entre otros efectos, sino que da pie a actitudes negativas o de resentimiento que lesionan, directa o indirectamente, los intereses de las personas involucradas y de la organización misma.

Es importante considerar el manejo de los medios de comunicación dentro de las instituciones como una necesidad vital que no se debe dejar en manos inexpertas (sin embargo sucede con frecuencia); de esto depende que el proceso de las comunicaciones, ese gran sistema de flujo informativo, corra en todos los sentidos y dimensiones sin tropiezo, genere el impacto planeado, favoreciendo las funciones, el desarrollo de los individuos y el alcance del fin propuesto.

Nos dice mucho de la importancia del uso de medios masivos dentro de las organizaciones el siguiente comentario de Pablo Casares, quien fuera director del Departamento de Comunicación de la Universidad Iberoamericana, y de Luis

Javier Mier, maestro del posgrado en comunicación de la misma institución educativa:

Hay empresas en las que se piensa que se pueden atender las necesidades de comunicación con producir videos o folletos -de inducción o para apoyar la capacitación-, publicar el informe anual y con tener una publicación dirigida al personal. Aunque una buena publicación interna -bien realizada en forma y contenido- puede ser un apoyo muy importante para la comunicación dentro de la empresa, no es suficiente.

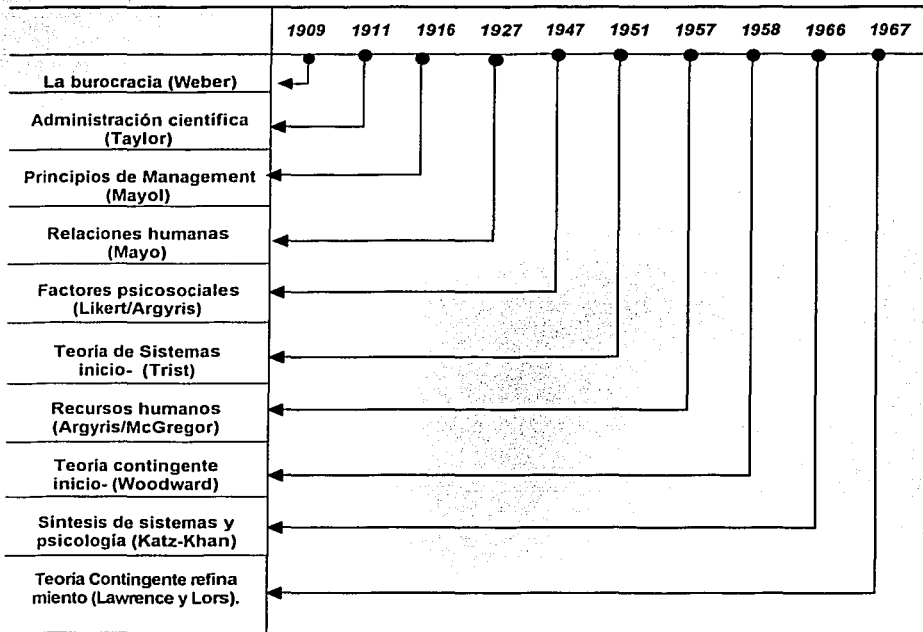
Pensar que uno o varios medios masivos de comunicación son suficientes, limita las posibilidades de motivación, de identificación del personal con los objetivos de la compañía y de integración para la productividad que puede proporcionar un programa integral de comunicación. Punto básico de los procesos de relación humana es la comunicación interpersonal, cotidiana, que se da en las organizaciones. Y si es cierto que medios tales como videos o publicaciones, producidos profesionalmente, son un apoyo indudable de estos procesos, no bastan.²²

1.4 Los enfoques de la comunicación a través del desarrollo de las corrientes del comportamiento organizacional contemporáneo.

A raíz de los trascendentes cambios originados por la Revolución Industrial y a lo largo de este siglo, observadores y estudiosos han sentido la necesidad de analizar y registrar los fenómenos que les han tocado vivir, dándoles un orden y una explicación conforme a sus necesidades, momento histórico y perspectivas personales. Así han aparecido diversas teorías y escuelas sobre el comportamiento de los individuos, envueltos desde entonces en una nueva circunstancia, la pertenencia a una organización.

Tenemos enseguida un cuadro sinóptico que nos muestra las diferentes corrientes de análisis de los comportamientos al interior de las organizaciones productivas, los pensadores que les dieron origen y los años en que éstas surgieron. Verlo en esta perspectiva, nos permitirá más adelante, al analizar nuestros casos de estudio, identificar y entender algunas de las problemáticas y el porqué de ciertas actitudes por parte de quienes dirigen dichas organizaciones hoteleras, considerando sobre todo, que estas corrientes en su mayoría, surgieron en la primera mitad del siglo pasado y cómo, a pesar de haber surgido teorías actuales, acordes al entorno y demandas socioeconómicas del siglo XXI, las prácticas obsoletas rigen a la fecha las funciones de las mismas.

²² Pablo Casares y Luis Javier Mier, "La importancia de la comunicación en las empresas", en revista Expansión, núm. 582, 14 de octubre de 1992, págs. 56-58



La gráfica nos muestra en forma cronológica las más representativas corrientes y teorías surgidas del comportamiento organizacional contemporáneo.²³

Esta diversidad de enfoques es resumida por Martínez de Velasco²⁴, en cuatro escuelas fundamentales: la clásica, la humanista, la de sistemas y de contingencia.

Como ya hemos visto, el comportamiento de los individuos en las organizaciones mantiene una estrecha relación con los procesos de comunicación y sus funciones.

He aquí en forma condensada los principios básicos que cada una de estas tendencias sostuvo y cuál fue el tipo de comunicación que propiciaron.

²³ Gráfico tomado de Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*, pág. 38

²⁴ Citado por Carlos Fernández Collado, *Op Cit.* pág. 42

1.4.1 Escuela clásica.

Comprende las teorías de la burocracia de Max Weber, la administración científica de W. Taylor y el enfoque también administrativo de Henri Fayol.

Weber plantea jerarquías de autoridad bien definidas, desarrollar normas, reglas, estándares de operación precisas, se deben especificar los deberes y derechos de cada empleado, delimitar la injerencia del personal en la propiedad de la organización, informándose por escrito de los actos, decisiones y reglamentos más importantes. Se hace énfasis en que los funcionarios mantengan una distancia social con sus empleados.

Por su parte, Frederick W. Taylor establece los fundamentos para optimizar la producción de "tiempos y movimientos". Hace énfasis en el producto organizacional más que en consideraciones individuales y divide las tareas en mentales y manuales.

Henri Fayol propone hacer eficiente el trabajo en términos de planeación y predicción. Maneja la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de los intereses particulares a los generales (primero la organización), salarios justos, centralización, jerarquización, orden (posición única de cada persona), equidad, estabilidad del personal, iniciativa, creatividad, compañerismo, etc.

Resume M. de Velasco: esta escuela se enfoca a aspectos estructurales de la organización como jerarquía y autoridad, reglas y procedimientos, relaciones formales, etc. Se concede relativa importancia a la forma de toma de decisiones, manejo de conflictos, establecimiento de objetivos y en general al elemento humano. Los resultados están por encima de los individuos.

1.4.1.1 El papel de la comunicación en la escuela clásica.

Ante la presencia dentro de las organizaciones de estructuras piramidales, jerarquías bien delimitadas, definición clara y explícita de posiciones, reglamentos y normas, la comunicación organizacional se traduce en un proceso formal, oficial y vertical -sobre todo descendente- con poca libertad en cuanto al manejo de contenidos y de relaciones fuera de lo estipulado.

Markada centralización en la toma de decisiones incluidas en los comunicados oficiales, acerca de qué se debe decir, cómo, cuándo, etc. y una cercana supervisión y control que está alerta en caso de desviaciones. Esto, como sabemos, trae con sí dificultades importantes como excesiva rigidez y formalismo, lo cual puede provocar una comunicación lenta e incluso poco oportuna, escasa en ocasiones y excesiva en otras (normas, reglamentos, manuales, etc.) y, sobre todo, orientada casi exclusivamente a temas de interés por la organización, decididos

desde arriba, sin dar mucha relevancia a las necesidades reales de los empleados.²⁵

1.4.2 La escuela teórica humanista.

Surge a finales de los años veinte y principios de los treinta y es considerada como respuesta al descuido de la teoría clásica respecto al elemento humano.

Parte de una visión más completa de la naturaleza humana y de su impacto en el desempeño y logros de la empresa.

Se consolidan conceptos importantes sobre liderazgo, motivación, las relaciones humanas y la comunicación informales, el cambio y el desarrollo de los recursos humanos.

Fernández Collado cita a Rensis Linkert, quien también participa en esta corriente humanista. Tiene tendencia a las prácticas grupales y a la satisfacción de las necesidades personales como motivación. Entre sus principios básicos se encuentran la interacción, el liderazgo, la motivación, la comunicación, etc., dando pie a la tipificación de los líderes organizacionales en cuatro segmentos: el líder autoritario, el benevolente autoritario, el consultivo y el participativo.

Douglas Mc. Gregor otro teórico mencionado por Fernández collado, se inclina por su parte, más hacia la necesidad de autodesarrollo y sus implicaciones organizacionales explicándolas a través de su teoría conocida como "teoría X y Y".

Por su parte Chris Argyris "sostiene que las organizaciones, con sus definiciones, estructuras y formalismos, son una limitante para el ser humano, ya que se contraponen a su madurez, autonomía, responsabilidad y desarrollo".²⁶ Propone la "administración participativa" como la más adecuada para aprovechar el potencial real de los individuos, incluyendo puntos clave como el enriquecimiento del trabajo a través de la interrelación de las partes más que el control de las primeras sobre las demás, logro de objetivos en los que intervenga toda la organización y no sólo las partes, proactividad, etc.

1.4.2.1 El papel de la comunicación en la escuela humanista.

Fernández Collado apunta que en ésta escuela, quizá como en ninguna otra, la comunicación organizacional es un elemento central y decisivo ya que hace "énfasis en la importancia del elemento humano dentro de la organización por lo que la comunicación desempeña un papel fundamental en aspectos como el liderazgo, el análisis de estructuras y redes de comunicación, la formación de grupos formales e informales y el desarrollo de habilidades comunicativas por

²⁵ Carlos Fernández Collado, *Op. Cit.*, pág. 42

²⁶ *Ibidem* pág. 47

parte de la gerencia como único medio para conocer a la gente y sus necesidades, infundir confianza y establecer estilos participativos".²⁷

1.4.3 Teoría de Sistemas.

En términos generales esta escuela tiene una orientación que incluye lo "externo"; cómo puede afectar el entorno el desempeño y resultados de cualquier organización.

Fueron Daniel Katz y Robert Kahn quienes sintetizaron el enfoque de sistemas al considerar a las organizaciones no sólo como sistemas abiertos, vivientes, dependientes de su entorno. Lo explican así: una entidad cualesquiera exporta del medio externo la energía para funcionar, la transforma internamente a través de los procesos generados en el sistema y los subsistemas, exporta al entorno un bien, ya sea producto o servicio y, -completan los autores- vuelve a recibir información del exterior en forma de retroalimentación, fundamental para la evolución y control organizacional.

1.4.3.1 El papel de la comunicación en el enfoque sistémico.

Esta escuela respeta y aprovecha las propuestas de la corriente humanista para después profundizarla y ampliarla.

Desde el punto de vista de esta corriente, la organización debe cuidar la información recibida del entorno (social, político, económico y cultural) y la generada en el mismo, dando paso a una retroalimentación permanente hacia el interior y exterior de la organización. Una empresa comunica al medio externo no sólo a través de información escrita o declaraciones, sino a través de resultados, logros, calidad del producto, etc.

1.4.4 Teoría contingente.

Ésta considera al medio ambiente como la "energía estimuladora", la respuesta a ésta es la forma en que una organización se estructura o funciona para satisfacer y responder adecuadamente a las exigencias que el medio presenta.

Con relación a ello, Fernández Collado hace referencia a Joan Woodward, destacado autor de esta corriente, quien concluye en sus investigaciones que no todas las empresas se conforman de igual manera; hay elementos diferenciadores -como la complejidad tecnológica- que derivan en respuestas diferentes, por ejemplo, en las tecnologías de producción unitaria y de proceso continuo es mayor la comunicación oral mientras que la escrita es más frecuente en las de producción masiva.

²⁷ *Ibidem* pág. 48

Tom Burns y Staker también referidos por Fernández Collado, identificaron diferentes estilos de dirección ante condiciones estables o cambiantes del entorno.

El primero es un estilo directivo en un medio estable que nos recuerda las características de la teoría clásica: estructura formal, jerarquía de autoridad, definición de deberes, comunicación verbal descendente etc. Para este estilo, es imposible dar respuesta rápida ante la necesidad de cambio exigido por el medio, nombrándosele a este hecho "resistencia patológica".

En cuanto al estilo administrativo orgánico, necesario para responder a las situaciones cambiantes del entorno, éste se caracteriza por su flexibilidad e informalidad organizacional, mayor interrelación y participación de los distintos niveles para solucionar problemas y tomar decisiones. Esto implica comunicaciones más frecuentes y no sólo de patrones verticales, sino horizontales, ascendentes e informales.

A las personas se les reconoce más por sus aportaciones para la solución de problemas que por su nivel jerárquico.²⁸

Es fundamental contar con el elemento integrador para lograr una adecuada coordinación y colaboración entre las partes del todo, de tal manera que se brinde suficiente homogeneidad dentro de la heterogeneidad que provoca la especialización.

Estas fuerzas integradoras deben definir claramente las metas comunes y propiciar que los esfuerzos de las partes se dirijan a la optimización de la organización como un todo; la idea central de identificar las características de las situaciones para desarrollar la forma más eficiente y eficaz de hacer las cosas.

1.4.4.1 La comunicación en esta corriente.

Hay que vigilar lo que se envía y lo que se recibe del medio, tanto dentro de cada parte o subsistema, como entre las partes.

La comunicación será la fuerza integradora de las empresas en un medio tan cambiante y dinámico como en el que se vive.

El rol de este proceso es más completo dado que se le confieren repercusiones no sólo en la estructura sino también en el nivel de las relaciones humanas.

Aunque cada una de estas corrientes haya sido rebasada por otra, algunas de las características de ellas prevalecen en los modelos nuevos que van surgiendo, es parte del proceso evolutivo natural, así podemos encontrar en la actualidad, organizaciones que presentan patrones de comportamiento en donde se observa una gran presencia de las tendencias e ideología de las corrientes

²⁸ *Ibidem* pág. 53

clásica e humanista y sólo algunos rasgos de las teorías con enfoque sistémico y contingencial. De la misma forma, encontramos aquellas instituciones vanguardistas que prácticamente están instaladas bajo los parámetros de las tendencias más modernas pero que aún conservan algunos aspectos válidos de las teorías más añejas.

Lo que es un hecho es que el resultado final, cristalizado en la teoría contingente, es el cúmulo de experiencias de todas las escuelas del comportamiento organizacional que hasta la fecha han surgido; en este caso, esta escuela es la resultante de ir tomando lo mejor y más funcional de las características de cada una de las corrientes anteriores, integrándolo a las nuevas tendencias y generando así una modalidad que ahora responde en forma más adecuada a las exigencias internas y externas del entorno actual.

2. La calidad en las organizaciones

2.1 Definición y antecedentes.

Cada vez que nos encontramos con el momento de tomar una decisión, nos estamos enfrentando a la calidad. Puede parecer una afirmación incongruente o fuera de lugar mas no es así.

Designamos lo que queremos tomando en cuenta aquello que nos brinde la seguridad de poseer mayor calidad. De ahí que ésta y nuestras decisiones vayan de la mano.

Cuando elegimos una alternativa entre dos o más variables, generalmente lo hacemos porque deseamos cubrir ciertas necesidades muy específicas. (Éstas pueden ir desde el simple comer, la adquisición de bienes de "confort", el uso de servicios, el realizar este trabajo o aquél, etc., hasta otras más trascendentes como las necesidades de lograr metas y objetivos diversos o la necesidad de pertenencia o poder).

La lista de situaciones puede ser infinita, a veces ni siquiera somos conscientes del proceso de valoración y selección que realizamos; en ocasiones ejecutamos mucho tiempo después lo que decidimos tiempo atrás. No importa cuándo se decidió, ni dónde, ni hace cuánto tiempo, lo importante es qué se decidió y porqué.

Sin duda, la calidad es un factor, un atributo o un conjunto de características que posee aquello que decidimos obtener para satisfacer nuestras necesidades.

La humanidad estuvo satisfecha con la calidad de lo que obtenía y disfrutaba hasta que le hizo falta. Cuando en un hostel el viajero era atendido por los propios dueños, cuando los artesanos producían directamente los bienes de consumo, uno por uno, a mano, bien hechos, tal y como lo pedía el cliente, garantizándolos casi para toda la vida, utilizando además productos naturales y afectando muy poco el entorno socioecológico, se proporcionaba la suficiente calidad como para satisfacer esos gustos mínimamente diversificados en donde las personas no eran tan exigentes. Es decir, sus necesidades quedaban amplia y satisfactoriamente cubiertas.

En su mayoría las cosas tenían una calidad de un nivel tal y tan común que se daba por sentado que ésta así debía ser. Además se hace necesario recordar que no había mucho de donde seleccionar, la imaginación del solicitante y sus experiencias eran todo el marco de referencia para requerir un producto o servicio. El modo de vida mismo les impedía hacer muchas comparaciones o poner demasiados requisitos.

Sin embargo aquella calidad que era satisfactoria, con las evoluciones y revoluciones, las guerras mundiales, las crisis financieras, los descubrimientos

científicos, la industrialización, entre otras situaciones de cambio, se fue diluyendo, tanto y a tal grado, que ya casi nada se pudo decir que era de, o tenía calidad; la reacción fue tardía pero finalmente se presentó la demanda: queremos atención de calidad, cosas de buena calidad, servicios y atención humana de calidad.

Ahora bien, la calidad se exige; hay instituciones que se dedican a rescatarla y garantizarla. Se ha vuelto tan codiciada que se pagan altos dividendos por ella. Es tan solicitada que ha dado lugar a la creación de una cultura. Se ha convertido en el punto de partida de sistemas administrativos, un modo de vida, una filosofía, un nuevo enfoque para hacer las cosas y se la está tratando de difundir y fortalecer al máximo.

2.2 Atributos de la calidad.

Al decidir acerca de algo que requerimos, lo hacemos en función de poder recibir lo que satisfaga más y mejor nuestras necesidades, aquello que nos cueste menos (dinero o esfuerzo) y por lo que obtengamos más beneficios o algún tipo de retribución; también puede ser que nos cueste mucho, pero que la recompensa sea equivalente o más grande; cuando esto sucede decimos que hemos conseguido algo de calidad.

Se dice que "calidad es la totalidad de características y propiedades de un producto o servicio, que apoyan y soportan su habilidad de satisfacer necesidades, explícitas o implícitas".²⁹ El grado de satisfacción que produzca ese bien o servicio definirá igualmente, el nivel de calidad que tiene.

Como consumidores, si un elemento (producto o servicio) no cubre adecuadamente las necesidades o no cumple con lo que se espera de él, decimos que es de mala calidad. En función de estas premisas, podemos afirmar contundentemente que la no calidad, no existe. Las cosas, servicios o personas podrán tener mucha o poca, buena o mala calidad, pero la ausencia total de la misma, de ninguna manera.

Todo y todos en este planeta contamos con el atributo de la calidad. Se habla de calidad humana, calidad de vida, calidad en los servicios, calidad en los productos, tecnología de calidad; entonces, ¿Cómo hacer para que todo tenga gran calidad? ¿Qué hacer para que las cosas sean o se realicen cómo se espera que sean, cuándo se requiere que sucedan, qué cuenten con cuánto se desea de ellas? La respuesta a estos cuestionamientos los encontraremos en el análisis de la teoría de la calidad.

²⁹ Manual de administración por calidad para el servicio de clase mundial, Normatividad ISO 9000, pág. 2

2.3 Diferentes conceptos sobre calidad

En conceptos anteriores de calidad estamos observando entre otros muchos, el punto de vista de quien consume o de quien hace cumplir una norma para garantizar la calidad cuyo código internacional se conoce como ISO 9000. Para acercarnos a estas teorías de la mejora continua para la calidad, de la calidad total, del aseguramiento de la calidad, etc., nos funcionará mejor cambiar de perspectiva e imaginar que somos nosotros quienes vamos a elaborar algo o quienes vamos a brindar un servicio.

Podemos denominar a este "fenómeno" como filosofía, porque parte de principios fundamentados en valores y conocimientos que transforman el modo de pensar, el comportamiento y la forma de vida de los individuos, sus familias y los organismos e instituciones a las cuales pertenecen.

Un axioma fundamental de esta filosofía es hacer las cosas bien desde la primera vez y acorde al gusto y necesidades de quien se verá beneficiado por aquello, principio básico para producir algo con calidad.

Esta declaración es breve pero en muchas culturas, significa cambiar radicalmente el modo de ser, de hacer y de ver las cosas. En las sociedades occidentales por ejemplo, es todavía común encontrar el estilo de jerarquización y autoritarismo militar adaptado a la operación administrativa en industrias, organismos e instituciones públicas y privadas; si lo que se desea es producir bienes y servicios con la calidad requerida, estas estructuras y sus métodos han dejado de tener vigencia.

El estadista y especialista en estadística W. Edwards Deming, después de numerosos estudios y aplicación a situaciones reales, aporta una serie de puntos a manera de guía que nos muestran en gran medida las bases teóricas de la administración para la calidad e ilustran acerca de cómo hacer las cosas bien, a la primera ejecución y cómo debe comportarse para ello el supervisor o jefe.

Nadie puede dar lo mejor de sí a menos que se sienta seguro, sin miedo; no tener miedo de expresar las ideas, no tener miedo de hacer preguntas, "de compartir mis esfuerzos con un compañero o equipo porque gracias a mi contribución alguien podría conseguir evaluaciones más altas que la mía". La tarea de la dirección no consiste en supervisar, sino en el liderazgo. La dirección debe trabajar en las fuentes de mejora; la necesaria transformación del estilo de administración occidental requiere que los directores sean líderes.³⁰

Como podemos observar, Deming está describiendo un comportamiento, en el cual identificamos a gente que ocupa cualquier nivel dentro de la organización, que no tiene cabida en una estructura jerárquica piramidal, en la que los flujos de comunicación rápida y directa para el funcionamiento de los procesos es casi siempre en una sola dirección y descendente, la comunicación son órdenes.

³⁰ W. Edwards Deming, *Calidad, Productividad y competitividad. La salida de la crisis*, págs. 42-46.

Un rasgo por demás importante que definitivamente ha hecho cambiar paulatinamente en las últimas cinco décadas la idiosincrasia administrativa, convirtiéndose en piedra angular que sustenta la filosofía, la cultura y las nuevas formas de comportamiento en la administración para la calidad, es la diferente concepción de líder, otrora llamado patrón, administrador o jefe (en todas sus diferentes gamas de nombramientos, desde un padre de familia hasta un supervisor o un presidente).

El propio Edwards Deming, considerado por muchos como el padre de la calidad, apunta lo siguiente:

El objeto del liderazgo debería consistir en mejorar el comportamiento del hombre y la máquina, para mejorar la calidad, incrementar la producción y al mismo tiempo conseguir que las personas estén orgullosas de su trabajo. Dicho de forma negativa, no consiste simplemente en detectar y registrar los fallos de las personas, sino en eliminar las causas de los fallos: ayudar a que las personas hagan mejor el trabajo con menos esfuerzo.³¹

Reforzando el mismo aspecto, Phillip Crosby, uno de los teóricos sobre calidad más reconocidos, comenta en referencia a los pasos que deben seguir los líderes dentro de la filosofía de la calidad:

El proceso de catorce pasos para el mejoramiento de la calidad debe comprenderse por el equipo directivo, ya que son ellos los encargados de lograr que se cumpla. El aspecto educativo general requiere de una educación ejecutiva, por medio de la cual los altos directivos puedan aprender su posición específica; educación gerencial, es decir, de aquellos ejecutivos que han de poner en marcha el proceso; de un sistema de capacitación del personal, en el cual todos los empleados de la compañía lleguen a comprender sus funciones... El proceso completo de educación puede resumirse en lo que yo denomino las "seis Cés": comprensión, compromiso, competencia, corrección, comunicación y continuidad.³²

El estilo de líderes de respaldo en lugar de "capataces", maestros facilitadores de la enseñanza cuyos alumnos son las personas a quienes deben servir y no aquellas sobre las cuales detentan poder, padres que aceptan el papel de amigos, protectores y ejemplo sano de sus hijos, dejando a un lado el egoísmo, la malentendida autoridad y el ser simples proveedores de sus familias. Estas son algunas de las nuevas facetas de comportamiento, principios y valores que caracterizarán al líder y en general a los aspirantes a pertenecer al grupo de personas de calidad.

Para Crosby "el proceso de instalar el mejoramiento de la calidad es un camino que nunca termina. Cambiar una cultura es cuestión de intercambiar valores y proporcionar modelos de conducta; lo cual se logra modificando actitudes".³³ Sin embargo, lograr estos cambios significa derribar barreras culturales, sociales, económicas y creencias profundamente arraigadas.

³¹ *Idem*, pág. 193.

³² Phillip Crosby, *Calidad sin lágrimas*, pág. 100 y 104

³³ *Ibidem*, pág. 110

El ser humano en general, demuestra una gran resistencia al cambio; de ahí que, aún después de más de medio siglo de difusión de estas nuevas ideas y conceptos sobre liderazgo y calidad, siguen prevaleciendo en muchas economías los viejos modelos de dirección y administración, autoritarios o paternalistas protectores, de poder centralizado, que provocan un rezago general en los modelos productivos y un desfasamiento en relación con la tecnología y otras herramientas usadas en la producción y para el uso de las cuales, en muchas ocasiones, los trabajadores no están suficientemente capacitados.

2.4 La calidad en la historia

A lo largo de la historia, encontramos que en las sociedades previas a la Revolución Industrial los requisitos de calidad se cubrían relativamente fácil pues las personas satisfacían sus necesidades básicamente a través de la producción familiar o, cuando mucho consumían efectos artesanales manufacturados en sus comunidades, como vimos en párrafos anteriores. La gente hacía lo mejor que podía, con lo que tenía y se sentía satisfecha con los resultados porque no había más. En el caso de los artesanos, (generalmente los únicos especialistas en su producto o servicio dentro de las poblaciones), la situación era similar, con la diferencia de que eran expertos en aquello que hacían y se ajustaban a lo que la gente les pedía. Al paso del tiempo la situación ha ido cambiando y con ello la importancia del concepto de la calidad.

Para mediados del siglo XX la población mundial se multiplicó enormemente y con ello las necesidades. La diversidad y complejidad en la producción de bienes y servicios para satisfacer las demandas surgidas al fin de la Segunda Guerra Mundial, propiciaron entre otras la necesidad de una producción masiva. En este afán de producir grandes cantidades de bienes manufacturados, se descuidó significativamente la calidad de las cosas. Dice el dicho que nadie sabe lo que tiene hasta que lo pierde y así sucedió con la calidad en muchos sentidos, desde la calidad de vida, hasta la calidad en los productos fueron puestas en segundo término para dar prioridad a la producción de grandes volúmenes y las entregas a tiempo, pasando por encima de las características que los consumidores esperaban recibir u observar en los bienes y servicios que adquirirían.

Para alcanzar este tipo de producción masiva se comenzó a exigir mayor productividad a los empleados pero sin brindarles los soportes adecuados en cuanto a capacitación, actualización de herramientas, reconocimientos o ajustes salariales, entre otros.

Esto, explica Juran, teórico especialista en esta materia, "tuvo un efecto negativo sobre la calidad. Con el fin de detectar fallas en los productos, las organizaciones desarrollaron costosos sistemas de inspección (paradójicamente llamados departamentos de control de calidad). La prioridad dada a la calidad

declinó significativamente y la responsabilidad para “liderar” esta función se hizo ambigua y confusa”.³⁴

Nunca antes se había hablado tanto de la calidad como se ha hablado en las últimas décadas del siglo pasado. No se le apreció lo suficiente hasta que ésta se devaluó y aquello que la contenía se escaseó o adquirió un costo casi inaccesible.

Ante este hecho, catalizado por la crisis de la Segunda Guerra Mundial, de la cual había que salir de alguna manera, vino una reacción. Los primeros en percibir la dimensión y los efectos de este problema e iniciar un cambio de actitud para rescatar la idea de la calidad fueron los industriales en Japón. Al efecto, J. M. Juran nos comenta:

Los fabricantes más importantes, que habían estado muy ocupados en la producción militar, se enfrentaron a la conversión de productos civiles. Un obstáculo primordial para vender estos productos en los mercados internacionales era la reputación de hacer malos productos, ganada por la exportación de artículos de mala calidad antes de la Segunda Guerra Mundial. Para resolver sus problemas de calidad, los japoneses se pusieron a aprender cómo otros países gestionaban para la calidad, enviaron equipos a visitar empresas extranjeras, trajeron al japonés una selecta bibliografía. También invitaron a conferenciantes extranjeros para que visitaran Japón y dirigieran cursos de formación para los directivos. A partir de éstas y otras entradas, los japoneses idearon algunas estrategias sin precedentes para crear una revolución en la calidad.³⁵

Ahora la calidad, la calidad satisfactoria, es altamente demandada; tan necesaria que la gente paga altos dividendos por ella, o invierte buena parte de su tiempo en su búsqueda, tan solicitada que ha dado lugar a la creación de una cultura; se ha convertido en el punto de partida de sistemas administrativos, un modo de vida, una filosofía, un nuevo enfoque para hacer las cosas y como concepto, no sólo se la ha rescatado, sino que se está expandiendo en forma de red a todo tipo de actividades cada vez con mayor fuerza.

2.5 La cultura de la calidad en las organizaciones

Para entender mejor los procesos para la calidad, tenemos que delimitar los ámbitos en los que ésta tiene lugar. Hay dos situaciones generales en las que el ser humano puede incidir y actuar para que posean el atributo de la calidad: la formación de seres humanos y la producción de bienes y servicios.

Como la producción de calidad se genera y difunde en progresión aritmética y se encadena progresivamente a diversos sistemas y estructuras socioeconómicas, podemos afirmar que pronto estará presente en todo aquello en lo que intervienen las personas. “La calidad, para entender la máxima extensión de la palabra, debe comprender el producto, el servicio, el trabajo, los sistemas, las personas, las metas, los objetivos, la vida dentro y fuera de las instituciones,

³⁴ Joseph M. Juran, Juran y el liderazgo para la calidad. Un manual para directivos, pág. 4

³⁵ *Ibidem*, pág. 7

las áreas departamentales, la filosofía de la vida, el clima de las organizaciones, las empresas mismas. Esto es lo que se conoce como calidad total."³⁶

Ahora bien, si bien es cierto que la calidad puede estar en todas las actividades de las personas y los sistemas creados por éstas, podemos afirmar que, es en las organizaciones que producen bienes y servicios, en los sistemas socioeconómicos de buena parte de los países del mundo donde primero se ha instalado. En las naciones altamente industrializadas, cuyas estructuras de producción y tecnologías están a la vanguardia, la cultura de la calidad está firmemente posicionada y se puede observar que ha permeado no sólo en el entorno de la economía sino que abarca ya, otros sistemas importantes de esas sociedades, pudiendo esto ser fácilmente observable en la calidad de vida de sociedades como la francesa, la alemana, la japonesa, entre otras.

En el interior de las organizaciones y sus sistemas, introducir la filosofía y procesos para generar productos de calidad significa crear modelos de conducta, liderazgo, organización, producción y pensamiento, congruentes con los principios fundamentales de la misma; pero fundamentalmente, como nos comenta J. Jurán, referido en párrafos anteriores, es a través de la fuerza y congruencia del liderazgo, que esta forma de vida organizacional se instala y mantiene eficazmente.

En estos sistemas, los resultados palpables son, entre otros, selección de líderes con mayor calidad humana y preparación más adecuada para el ejercicio de su autoridad y responsabilidades, mejoras permanentes en las características de los productos con enfoque a la satisfacción del consumidor, esfuerzos significativos para acortar la distancia de las comunicaciones entre el personal de línea y los altos mandos, mayores y constantes inversiones para la capacitación del personal a todos los niveles, preocupación y mejora permanente del clima laboral y acciones concretas en la preservación del entorno, una mas justa y congruente repartición de los beneficios del trabajo y aportaciones culturales a la comunidad en general y a las familias de quienes las pertenecen a dichas instituciones.

Hasta aquí hemos revisado la importancia del concepto de calidad, desde el punto de vista filosófico y cultural; contamos ya con una breve semblanza acerca de su devenir como estrategia de producción y hemos identificado los principales los ámbitos de influencia donde se está desarrollando tan trascendente teoría. Dedicaremos los siguientes párrafos a esclarecer un poco las diferencias sustantivas de los diversos enfoques que han surgido acerca de la administración para la calidad.

³⁶ Manual de calidad en el servicio de clase mundial II, pág. 35

2.6 Calidad total o procesos de mejora continua y administración para la calidad.

En general, la calidad se tiene o no se tiene y, las características de la misma son tan cambiantes como lo son los requerimientos y gustos de quienes la solicitan y pagan por obtenerla. Lo que hoy es considerado de calidad, mañana puede haber sido rebasado por la tecnología, las modas y hasta las creencias, y pasado mañana estar obsoleto y por lo tanto percibirse como algo de menor calidad.

La experiencia en la aplicación de la cultura de la calidad, dada la característica de tener que adaptarse a los cambios constantes de quienes la solicitan, ha derivado en la creación de diversas nomenclaturas que corresponden mejor a su realidad o estrategias como son: "Administración para la calidad", "Procesos para la optimización de la calidad", "Administración para la mejora continua", "Calidad" simplemente, "Círculos de calidad" y otros términos más que, a diferencia del término "Calidad total", tienen mayor congruencia con la realidad de su práctica y resultados.

Pensemos que el término de "Calidad total" no es más que una manera de llamar a esta cultura de hacer las cosas bien con costos adecuados y las cualidades con las que el usuario cubre sus requerimientos y queda satisfecho. Es claro que el concepto encierra el deseo humano de la calidad absoluta. Podemos aceptarlo como el nombre con el que se ha dado a conocer. Eso no significa que las sociedades donde se practica hayan alcanzado el punto de poder producirla. Teóricos, estudiosos, asesores y hacedores de la calidad apuntan como principio básico de la teoría de la calidad, la creación y aplicación de procesos llamados de mejora continua.

Joseph Juran menciona, respecto a establecer la mejora de la calidad como proceso continuo lo siguiente: "mejora significa la creación organizada de un cambio ventajoso; el logro de unos niveles sin precedentes del comportamiento. Un sinónimo es avance".³⁷

Todas las estructuras, ámbitos, organizaciones, instituciones, etc., son susceptibles de aplicar este proceso. Hasta ahora están perfectamente identificados, metodizados y normados los procesos de producción de bienes y servicios que siguen el principio de la mejora permanente. Habría que ver más adelante, cómo se adaptan en beneficio de otros sistemas y estructuras que conforman a las sociedades.

2.7 Calidad e impacto social

Circunstancialmente el origen de los procesos de calidad se inició y está encontrando impulso en el mundo de la economía y la administración organizacional, más concretamente en las industrias de transformación y

³⁷ Joseph M. Juran, *Op.Cit.* pág. 27

producción de bienes y servicios. De ahí que gran parte de la bibliografía sobre el tema la encontramos relacionada con tópicos económicos y más específicamente a las áreas de administración de empresas y psicología industrial. Bueno es saber que un buen número de universidades privadas en México incluyen esta materia en el curso de las diversas disciplinas que en ellas se estudian.

Lo cierto de todo esto es que atendiendo a los mismos principios y buscando la misma finalidad, aunque en cada situación las características sean diferentes, y las diferencias estratégicas sean las que originan nuevas denominaciones, en conclusión, todas las teorías sobre calidad y sus procesos de depuración y optimización permanente se encuentran circulando en la gran vía para llegar a conseguir estructuras y procesos que engendren y den vida a elementos con excelente calidad.

La teoría y cultura de la calidad se encuentran ya en el fértil campo de la educación, nos está tocando vivir una revolución ideológica, sociocultural y de producción industrial cuyos efectos se están dejando ver en el comportamiento de empresas públicas, privadas y organismos paraestatales; el aspecto innovador de sus propuestas rompe con paradigmas tradicionales que habían dado respuesta por siglos al modo de producción dominante occidental, el capitalismo.

Ahora nos encontramos en un punto en el que conocemos los aspectos básicos de la comunicación, las organizaciones y la teoría de la calidad. De nada nos servirían sin un entorno al cual aplicarlos. Un marco en el que se fusionan y en el que podemos observar los diferentes comportamientos es en el ámbito organizacional de los casos de estudio, situación de la cual nos ocuparemos en el siguiente capítulo.

3. La comunicación interna en organizaciones hoteleras de categoría gran turismo.

3.1 Contexto socioeconómico de los hoteles.

Ubicados en la zona hotelera de la ciudad de Cancún, en el estado de Quintana Roo, los hoteles de nuestro caso de estudio: *Marriot Casa Magna*, *Sheraton Cancún Towers*, Hotel OMNI Cancún y Sol Meliá Cancún, forman parte de los 44 catalogados por la Secretaría de Turismo como hoteles de "cinco estrellas" y "gran turismo"³⁸ en esta ciudad.

Cancún, inscrito en el Municipio Benito Juárez, es considerado como uno de los destinos turísticos más relevantes del país y la principal fuente de ingresos de Quintana Roo. De acuerdo con lo descrito en la página web del municipio, se trata del "primer centro turístico del estado y el primer destino de playas a nivel nacional. Alrededor de 2.5 millones de visitantes arriban a Cancún al año, principalmente por vía aérea. Durante 1998 el turismo se convirtió para nuestro país en la segunda fuente más importante generadora de divisas, sólo debajo de la industria maquiladora y superando a las exportaciones petroleras. Dentro de este marco, el estado de Quintana Roo y en especial la ciudad de Cancún proporcionan más de la tercera parte del monto total de divisas que por turismo recibe el país".³⁹

En 1970, año de la fundación de Cancún, no había más de 20 habitantes. Según datos del INEGI, para el año 2000 la población ascendía a 419,815 habitantes de los 874,963 del total existente en la entidad.⁴⁰

Número de habitantes en Cancún.		
Total de habitantes en 1970	Total de habitantes año 2000	Total habitantes en Q. Roo año 2000
20	419,815	874,963

Cancún es una ciudad que cuenta con todos los servicios, urbanizada en un 90 por ciento⁴¹, con zonas definidas para la residencia de la población, áreas

³⁸ Clasificación hecha por la Secretaría de Turismo a hoteles que cuentan con ciertas características en cuanto a servicios y confort para los usuarios. De menor a mayor, la escala es de una a cinco estrellas. Dentro del nivel de "cinco estrellas", ostentan la clasificación Gran Turismo aquellos que ofrecen más de 32 diferentes tipos de servicios, áreas de locales comerciales y por lo menos 200 mts. de playa.

Véase: "Destinos Turísticos, Hoteles de Cancún, Quintana Roo", Secretaría de Turismo, en <http://www.sectur.gob.mx/ww/distribuidor.jsp?seccion=2150>

³⁹ Véase: "Estadísticas. Indicadores Turísticos, agosto2001", H. Ayuntamiento de Benito Juárez, Q. Roo, en: http://www.cancun.gob.mx/Html/principal/Economia_Cancun.html

⁴⁰ "Aspectos sociodemográficos de Quintana Roo", INEGI, en:

http://www.inegi.gob.mx/estadistica/es.ados/q/sociodem/municipal/mun_01.htm

⁴¹ Para mayor información véase "Estadísticas. Indicadores Turísticos, agosto2001", H. Ayuntamiento de Benito Juárez, Q. Roo, página web citada.

comerciales y de servicios públicos así como para el desarrollo del turismo y las actividades relacionadas.

Una de las principales características de la población es su gran movilidad. Los índices de inmigración están considerados como los más altos del país. Según datos reportados por INEGI, en el año 2000 se registró un índice de población inmigrante del 16.33 por ciento siendo su competidor más cercano el estado de Baja California con el 11.73 por ciento y el promedio de inmigración en la República de 4.44 por ciento.⁴²

Cancún índices de migración año 2000			
Promedio inmigración en la República	Población inmigrante	Población emigrante	Aumento de población que permanece
4.44 por ciento	16.33 por ciento	4.96 por ciento	11.37 por ciento

En relación con estos datos, el ayuntamiento de Benito Juárez reporta que la migración más importante proviene fundamentalmente del Distrito Federal y los estados de Veracruz, Guerrero, Tabasco, Yucatán y Campeche, en ese orden, pero se puede decir que hay gente de toda la República.⁴³ Por otro lado, la emigración es de un 4:96 por ciento, lo cual significa que solo tres de cada diez personas que llegan a la entidad, regresan a sus lugares de origen o emigran a otros estados.

Respecto a la escolaridad, los datos que nos ofrece el INEGI indican que el 8.1 por ciento de la población carece de algún tipo de instrucción, el 16.9 por ciento no concluyó la educación primaria, el 17 por ciento sí la terminó y el 57 por ciento cuenta con estudios de secundaria o más.⁴⁴

Índices de escolaridad			
Analfabetismo	Primaria inconclusa	Primaria concluida	Estudios de secundaria o más
9.1 por ciento	16.9 por ciento	17 por ciento	57 por ciento

De acuerdo con la experiencia de la autora de esta tesis, a lo largo de 14 años de trabajo en la entidad, tanto en el sector público como en el privado, esta heterogeneidad poblacional ha dado por resultado una sociedad con un comportamiento un tanto *sui géneris*.

⁴² Véase: "Porcentaje de inmigrantes y emigrantes según entidad federativa, 2000", INEGI en: http://www.inegi.gob.mx/estadistica/es..ados/qr/sociodem/migracion/mig_02.htm

⁴³ Véase: "Población", H. Ayuntamiento Benito Juárez, Quintana Roo, en: http://www.cancun.gob.mx/Html/principal/Poblacion_Cancun.htm

⁴⁴ Véase: "Aspectos sociodemográficos de Quintana Roo. Indicadores educativos y de vivienda, 2000", INEGI, en: http://www.inegi.gob.mx/estadistica/es..ados/qr/sociodem/municipal/mun_03.htm

De sus observaciones subraya, que una buena parte de esta población inmigrante, es de origen rural, analfabeta o casi analfabeta y frecuentemente prefieren comunicarse en su lengua de origen, que es el maya, que en español. También, se destaca entre ellos un gran apego a sus costumbres y ceremonias religiosas, lo que propicia un alto porcentaje de abandono de empleos en fechas significativas o en temporadas de cosecha en sus poblaciones.

Otro grupo importante de inmigrantes proviene de las capitales de los estados antes mencionados, caracterizándose éstos por llegar sin sus familias, con una escolaridad básica, muy pocos con estudios a nivel medio superior o profesional, los cuales casi siempre han dejado trunco. Se distinguen por ser gente joven, hombres y mujeres de entre 15 y 30 años, en busca de trabajo.

Su condición de "solteros" (no todos lo son) y el hecho de que relativamente pronto consiguen empleo en áreas de servicio directo al turista allegándose ingresos por concepto de propinas, en muchas ocasiones superiores a los de gente con mayor preparación ocupados en posiciones administrativas, propicia un comportamiento social muy interesante; en cuanto logran establecerse y cuentan con una capacidad económica digna, son seducidos por el ambiente de diversiones y recreación nocturna diseñado para los turistas que, en el caso de Cancún en los últimos diez años, se trata de un turismo juvenil, muchos de ellos estudiantes que vacacionan y encuentran en esta ciudad libertades que no tienen en Estados Unidos, país del cual provienen aproximadamente en un 85 por ciento.⁴⁵

Al no estar presente la familia, ya sea padres, abuelos, hermanos o en su caso, esposos e hijos, se observa una conducta permisiva, relajada, en dónde los valores que favorecen la integración familiar, el respeto a las tradiciones religiosas y culturales propias de los mexicanos, están mínimamente presentes. En contrapartida, existe una fuerte tendencia a adoptar las conductas de los turistas, llegando incluso a preferir vestir como ellos aunque no sea apropiado para el físico de los mexicanos de origen maya, festejar las fechas del calendario y culturas anglosajonas, consumir afanosamente la música preferida de estos visitantes y tratar de halagarlos y hacer lucimientos para conseguir una pareja, aunque, por causa del idioma, apenas y puedan comprenderse en lo mínimo indispensable.

En gran medida todo lo anterior ha provocado que en Cancún y en las localidades de la llamada Riviera Maya, existan algunos de los índices más altos en la República Mexicana de divorcios, matrimonios, madres solteras y relaciones de pareja informales y, en el medio laboral, indicadores de rotación de personal que en ocasiones llegan a más del 100 por ciento anual.

Estas situaciones inciden en las conductas sociales y afectan a las instituciones que la conforman. Por esta razón, la mayor parte de las empresas en la localidad luchan constantemente por contrarrestarlas, creando hacia el interior

⁴⁵ Datos del conocimiento de esta tesista, al ser Gerente de Capacitación del Hotel *Omni Cancún*, 1988-1992 y de la Asociación de Hoteles de Cancún, entre 1992 y 1998.

de sus estructuras, actividades de integración y motivación que suplan de una forma u otra, la ausencia del núcleo familiar. Sobre todo en la industria hotelera, podemos observar cómo se favorece el establecimiento de programas de estímulos económicos enfocados a evitar el ausentismo, se difunden valores y ciertas actividades para que, de ser posible, los trabajadores permanezcan más allá de sus horarios establecidos y sólo abandonen las instalaciones para ir a dormir a sus casas; las empresas buscan que, a través de sus empleos, sus colaboradores cubran ante la ausencia de la estructura formal familiar, la mayor parte de sus necesidades, no sólo de alimentación y económicas, sino de pertenencia, afectivas y de realización personal.

Además de lo anterior, la autora de esta tesina ha observado otros comportamientos típicos, por ejemplo, asumiendo la falta de cultura urbana y escolaridad del personal indígena que contratan, las empresas hoteleras y de servicios implementan programas enfocados a cubrir esa información y habilidades, dedicando un mayor número de horas en capacitación para el trabajo a diferencia de organizaciones similares, ubicadas en otras entidades de la república que gozan, en su entorno, de una fuerza laboral mejor preparada para dichas actividades. Otra situación, entre muchas tantas a la que se ven forzadas las áreas de contratación de recursos humanos, es la de seleccionar personas bilingües (inglés-español, maya-español, por ejemplo) en funciones de supervisión y capacitación aún cuando éstas carezcan de experiencia en cuanto a liderazgo y administración, con el propósito de establecer una comunicación más eficaz con el personal, lograr sus estándares de servicio y alcanzar sus metas.

3.1.1 La hotelería en Cancún

El desarrollo hotelero en Cancún, como hemos dicho, inició en la década de los años setenta del siglo pasado. Antes de ello, cuando Quintana Roo era un territorio federal, la región era considerada como un conjunto de junglas impenetrables y, si bien los pantanos y las playas eran espectaculares, no había fuerza de trabajo ni infraestructura para desarrollarlo. La ciudad más cercana se encontraba a cinco horas de distancia, Mérida.⁴⁶

Al finalizar la década de los años sesenta, el Fondo Nacional de Fomento al Turismo se interesó en la región e implementó el "Proyecto Cancún", cuya autorización fue otorgada en el año de 1968.

Entre 1974 y 1976 iniciaron sus operaciones los siete primeros hoteles que constituirían años más tarde la primera etapa de la zona hotelera, y los 29 pequeños hoteles que le dieron vida al centro de la ciudad de Cancún.

Hoy en día, la zona hotelera es una franja de 22 kilómetros repleta de grandes y elegantes hoteles, clubes de golf, marinas, restaurantes, centros comerciales, cines y centros nocturnos.

⁴⁶ Véase: Jorge López-Portillo Guzmán, "¿Riviera Maya o corredor turístico Cancún-Tulum?" en: La Jornada, <http://www.jornada.unam.mx/1999/sep99/990927/eco-pag2.html>

Según datos encontrados en la página web de la Secretaría de Turismo⁴⁷, existen aproximadamente 133 hoteles y más de 22 mil 500 cuartos. Los hoteles que hemos seleccionado para el presente estudio, son cuatro de los denominados Gran Turismo. Esta clasificación es la más alta dada en México a los hoteles, por sus características en cuanto a confort y servicios para sus huéspedes. Todos ellos son hoteles del tipo *resorts*, es decir, hoteles enfocados a la atención turística de descanso y esparcimiento.

Un hotel de Gran Turismo (GT) en Cancún, ofrece cuartos con vista al mar, decoraciones finas y servicios de teléfono directo con internet, televisión a color con programación vía satélite y música selecta, aire acondicionado, artículos para el baño como secadora de cabello, batas, cremas, champús, etc., además de *jacuzzis*, saunas, gimnasios, *spa*, estacionamientos, instalaciones deportivas, tiendas, salas de convenciones, facilidades para la práctica de deportes acuáticos, restaurantes y acceso directo a las playas.⁴⁸

La mayoría de los hoteles de más de 300 habitaciones en Cancún, pertenecen a las categorías de cinco estrellas o GT y ofrecen sus servicios a través de tres modalidades: tiempo compartido, plan europeo (se cobra cada servicio en forma independiente) y todo incluido.

Entre los principales atractivos de Cancún están sus riquezas naturales (playas, cenotes, arrecifes), su patrimonio arqueológico representado por ininidad de vestigios de la cultura maya y la magnífica infraestructura comercial y de servicios relacionados con el turismo y la industria de la diversión.

3.2 Casos de estudio. Generalidades

Comparados con el tiempo de vida de la ciudad de Cancún, los hoteles de nuestro caso de estudio, *Sheraton Cancún Resort and Towers*, *Marriot Casa Magna Cancún*, *Omni Cancún* y *Villas* y el *Sol-Meliá Cancún*, cuentan con una considerable experiencia en la contratación y capacitación de su personal, así como en la administración de sus procesos operativos y administrativos. Estos hoteles, entre ellos, por sus características son equiparables.

En la siguiente tabla se muestran los años en que estos hoteles fueron inaugurados, la fecha de fundación de la ciudad y el año en que comenzaron la aplicación de sus sistemas para el control y aseguramiento de la calidad. Característica esta última, que habrá de servir de referencia para nuestro análisis en cuanto al aspecto de las comunicaciones internas, parte medular de la presente tesina.

⁴⁷ Véase: "Destinos Turísticos, Hoteles de Cancún, Quintana Roo", Secretaría de Turismo, en página web citada.

⁴⁸ Para mayor información consúltese: "Los Hoteles de Cancún", en: <http://www.cityview.com.mx/cancun1/articulos/hoteles.htm>.

Ciudad de Cancún	1970	Sistema de calidad
Sheraton Cancún Resort and Towers	1980	2001
Marriott Casa Magna Cancún	1988	1993
OMNI Cancún y Villas	1988	Control de calidad por manuales de estándares de 1988 a la fecha.
Sol-Meliá Cancún	1989	2002

Si se hace un comparativo entre el año de inauguración y la fecha en que los hoteles han implantado algún sistema enfocado hacia el control de calidad, se hace evidente la reciente tendencia de ingreso en la cultura hotelera, de las filosofías para el aseguramiento de la calidad; incluso, hoteles como el *OMNI*, aún administran su calidad a través de la implantación de estándares basados en manuales y personal de supervisión para el cumplimiento de los mismos.

Como vimos en el capítulo dos, las estructuras que trabajan en el aseguramiento de la calidad, están centradas en la meta de satisfacer al cliente en todas sus necesidades y expectativas, teniendo para ello que establecer mecanismos diferentes a los usados tradicionalmente por las administraciones hoteleras, como lo son precisamente, los manuales de estandarización. Más adelante podremos observar, cómo las respuestas del personal entrevistado en cuanto a sus sistemas y herramientas de comunicación y algunas de las características de los hoteles, están definitivamente relacionadas con el tiempo de implantación o no de sus sistemas de calidad.

Otra referencia importante en el análisis del presente trabajo, son los niveles promedio de escolaridad con que cuenta la población contratada en estas empresas, mismos que se presentan en la siguiente tabla:

Escolaridad promedio en las organizaciones estudiadas.⁴⁹

Nivel jerárquico/hotel	Sheraton	Marrito	OMNI	Sol Meliá
Gerentes de área (comité ejecutivo)	Licenciatura	Licenciatura y diplomados	Licenciatura y carreras inconclusas	Licenciatura
Jefes departamentales (comité operativo)	Medio superior (carreras truncaas y técnico superior)	Licenciatura algunos, hasta bachillerato.	Bachillerato y Técnico medio superior	Licenciatura
Supervisores	Bachillerato	Carreras inconclusas, Técnicos profesionales, bachillerato, algunos secundaria	Secundaria	Secundaria
Personal de línea	80 por ciento Secundaria y 20 por ciento bachillerato o técnicos (según puesto)	70 por ciento secundaria 20 por ciento primaria y 10 por ciento preparatoria o carreras inconclusas.	20 por ciento primaria 70 por ciento secundaria 10 por ciento bachilleres o técnicos.	30 por ciento primaria y 65 por ciento secundaria 5 por ciento bachillerato o carreras de admón. Truncas.

Puesto, edad y sexo de los entrevistados.

Nivel jerárquico/hotel	Sheraton	Marriot	OMNI	Sol Meliá
Gerentes de área (comité ejecutivo)	Gerente de Sistemas 29 años, mujer	Director de Rec. Humanos 42 años, mujer	Chef Ejecutivo 36 años, hombre	Gerente de operaciones 35 años, mujer
Jefes departamentales (comité operativo)	Asistente de mantenimiento 31 años, hombre	Gerente de recepción y reservaciones. 30 años, hombre	Asistente de Ama de Llaves 35 años, mujer	Ama de llaves 40 años, mujer
Supervisores	Asistente de ventas 25 años, hombre	Supervisor de lavandería 35 años, hombre	Supervisor de áreas públicas, 28 años, hombre	Capitán de meseros, 32 años, hombre
Personal de línea	Recepcionista 28 años, hombre	Secretaria de ingeniería 35 años, mujer	Mesero, botones 30 y 29 años hombres	Camarista, 35 años, mujer

A continuación se presenta una descripción de las características organizacionales de las cuatro empresas y, a través de cuadros esquemáticos, las formas de comunicación tanto individual como grupal y aquellas que se realizan a través de medios.

3.2.1 Hotel Sheraton Cancún Resort and Towers. Características, estructura organizacional y sistema de calidad.

Este hotel cuenta con 498 habitaciones, trabajan en él 420 personas desde empleados de línea hasta el nivel ejecutivo más alto.

Con una inversión de capitales estadounidenses, entre otros, ofrece a sus clientes los servicios de suite presidencial, 200 mts. de playa, habitaciones para minusválidos y no fumadores, salones de banquetes y convenciones, tres restaurantes de especialidades, cuatro bares, auditorio, albercas, canchas de tenis y otros deportes, juegos infantiles, gimnasio, lavandería, sala de belleza, zona comercial y otros servicios conexos como agencia de viajes, de autos, etc.

A sus empleados ofrece diversos beneficios adicionales a las prestaciones de ley como: servicio de comedor de empleados con derecho a una comida al turno, casilleros, baños y regaderas, uniformes, servicio de transporte, coordinación y financiamiento para actividades deportivas, programa de educación para adultos primaria-secundaria, programa de premiación al empleado del mes.

El *Hotel Sheraton* tiene una estructura de cinco niveles jerárquicos: gerencia general, comité ejecutivo, comité de operaciones, jefaturas departamentales y personal de línea.

⁴⁹ Datos proporcionados por las oficinas de recursos humanos de los hoteles señalados.

Nivel	Gerencia general	Comité Ejecutivo	Comité de operaciones	Jefes de Departamento	Personal de línea
Cantidad de personas	1	7	12	30	370

Promedio de personal por habitación que se atiende: 0.8 empleados.

El nivel ejecutivo se conforma de siete divisiones: División Cuartos, Alimentos y Bebidas, Recursos Humanos, Contraloría, Mantenimiento, Ventas y Relaciones Públicas, Chef Ejecutivo.⁵⁰

El hotel siempre ha contado con alguna estructura para el control de estándares, pero hasta 2001 se integró el sistema Six Sigma, con una metodología enfocada al aseguramiento de la calidad y satisfacción de las expectativas de sus huéspedes.

3.2.1.1 La comunicación interna

En lo que toca a las comunicaciones individuales y grupales implementadas en el *Hotel Sheraton*, están identificadas las siguientes:

Participantes	Carácter	Propósito de la comunicación	Frecuencia
Gerente/director con Comité ejecutivo	Grupal	Informar, retroalimentar y verificar avances, metas, planes.	semanal
Gerente/director con Comité ejecutivo	Individual	Planeación de actividades	diario
Gerente/director con comité operativo	Grupal	Informar y retroalimentar	Semanal
Gerente/director con jefes departamentales	No existen		
Gerente/director con personal de línea	No existen		
Gerente/director con Todo el personal	Grupal	Informar, integrar y motivar al personal	Mensual
Comité ejecutivo con comité operativo y jefes departamentales	Grupal	Planear, informar, retroalimentar y verificar	Semanal
Comité operativo y supervisores con personal de línea	Individual	Evaluar el desempeño individual	Semestral
	Grupal	Informar datos para la operación.	Diario
Representantes de todas las áreas y niveles.	Grupal	Planeación, organización y seguimiento a programas de calidad.	Quincenal
		Ahorro de energéticos y suministros y servicios a la comunidad	Semanal

⁵⁰ En apariencia el Chef ejecutivo y el gerente o director de alimentos y bebidas podrían tener las mismas funciones, sin embargo en las estructuras hoteleras de estas categorías, generalmente ambos tienen nivel ejecutivo y diferentes actividades interrelacionadas.

Participantes	Carácter	Propósito de la comunicación	Frecuencia
Recursos humanos / capacitación	Grupal	Cultura organizacional, inducción y reinducción a la empresa.	Cuando se requiere por personal de nuevo ingreso.
Recursos humanos con todo el personal	Individual (de colaboradores a jefes)	Retroalimentación a la eficacia del liderazgo.	semestral
Líder de Calidad en las juntas de jefes con colaboradores a todos los niveles	grupal	Retroalimentar y capacitar sobre el sistema de aseguramiento de calidad.	Diario, semanal, quincenal, (según el nivel jerárquico del grupo)

En lo que se refiere a medios de información y otras formas de comunicación mediante el uso de equipos electrónicos se identifican las siguientes:

Medio utilizado	Distribución/ubicación	Propósito	Comentarios
Tableros	Áreas comunes y pasillos: entrada de personal, comedor de empleados, baños de empleados.	Informativo.	Contenido: Datos y resultados obtenidos en la operación, cumpleaños e invitaciones a eventos. Comentarios de huéspedes.
	En cada área o departamento.	Informar, publicar estándares,	datos de interés para el trabajo del equipo. Comentarios de quejas y felicitaciones de los huéspedes
Red de correo electrónico	Terminales en las oficinas del comité ejecutivo y de operaciones.	Informar, intercomunicar con rapidez.	Sustituye con eficacia el envío de memoranda, da acceso a resultados de la operación en cualquier momento.
Tríplices	En acrílicos se colocan en las mesas del comedor	Información de interés general para los empleados	Contiene un resumen de lo más importante de los tableros.
Revista mensual	Se distribuye a todo el personal a través de los gerentes y jefes de área	Difusión cultura organizacional, integración.	Campañas, reporte del sistema de calidad, cultura, cumpleaños, eventos sociales, día madre, niño, etc.
Radiocomunicadores	Comité de operaciones y jefes de departamento	Eliminar la barrera de la distancia física entre jefes y supervisores durante la operación.	Se utilizan básicamente entre personal de división cuartos, mantenimiento, seguridad y alimentos y bebidas.

3.2.2 Hotel Marriot Casa Magna Cancún.

Este hotel cuenta con 452 habitaciones, trabajan en él 502 personas desde empleados de línea hasta el nivel ejecutivo más alto.

Con una inversión de capital estadounidense, entre otros, ofrece a sus clientes los servicios de suite presidencial y vicepresidencial, 200 mts. de playa, habitaciones con conexiones a internet, ocho salones de banquetes y convenciones, centro de trabajo para ejecutivos, nueve salas de juntas, cinco restaurantes de especialidades, bares, albercas, jacuzzi, canchas de tenis y otros deportes, gimnasio, lavandería, sala de belleza, zona comercial y otros servicios conexos como agencia de viajes, de autos, etc.

A sus empleados ofrece diversos beneficios adicionales a las prestaciones de ley como: servicio de comedor de empleados con derecho a dos alimentos por, casilleros, baños y regaderas, uniformes, servicio de lavandería de uniformes, servicio de transporte, coordinación y financiamiento para actividades deportivas, programa de educación para adultos primaria-secundaria, programa de premiación al empleado del mes.

3.2.2.1 Estructura organizacional y sistema de calidad.

El hotel *Marriot Casa Magna Cancún* tiene una estructura de 6 niveles jerárquicos. Los altos mandos inician por un gerente general. De éste dependen cinco direcciones: dirección de división cuartos, dirección de alimentos y bebidas, dirección de ingeniería, dirección de recursos humanos y dirección de contraloría.

El tercer nivel está constituido por los siguientes puestos: director de servicios, director de grupos y convenciones y director de recepción. Los niveles últimos de la escala jerárquica los ocupan: gerentes departamentales, supervisores departamentales y empleados de línea.

En esta empresa a todo el personal contratado le denominan "asociado" aunque curiosamente no forma parte de la sociedad anónima constituida. La directora de recursos humanos explica que es una modalidad que permite hacer sentir a los empleados que la empresa de alguna manera es de ellos, provocando con ello alto sentido de pertenencia e integración.

Nivel	Gerente General (hotel Casa Magna)	Directores de división	Directores de área	Gerentes departamentales	Supervisores	Personal de línea
Cantidad de personas	1	5	3	38	35	455

El promedio de personal por habitación que se atiende es de 1.1 empleados.

Desde el año 1993 han integrado el sistema TQM (*Total quality management*: administración de la calidad total) para establecer, controlar y mantener niveles superiores de calidad y satisfacción en los servicios a sus huéspedes y personal en general. Posteriormente, en 1995, en apoyo a los resultados en los procesos del TQM, se implantaron procesos enfocados a un sistema de aseguramiento de la calidad.

3.2.2.2 Comunicación interna

En lo que toca a las comunicaciones individuales y grupales, están identificadas las siguientes:

Participantes	Carácter	Propósito de la comunicación	Frecuencia
Gerente/director con directores de división y de área	Individual	Seguimiento a resultados	La necesaria
	Grupal	Información, planeación organización	Semanal
Gerente/director con jefes departamentales	Grupal	Información de resultados y comentarios de la operación	Semanal
Gerente/director con personal de línea	Grupal	Retroalimentación	Mensual
Gerente/director con todo el personal	Grupal	Informar resultados y comunicar estrategias. Integración y motivación	Trimestral
Gerente y directores con jefes departamentales	Individual	Seguimiento	La necesaria
	Grupal	Seguimiento a estrategias y resultados	Semanal
Gerente y directores con personal de línea	Grupal	Información de resultados, seguimiento a estrategias	La necesaria
Gerentes departamentales con personal de línea	Grupos por departamento	Retroalimentación, seguimiento a planes, cometarios a resultados	Mensual
Supervisores con personal de línea	Grupos por departamento. Junta corta	Información para le día, capacitación, motivación.	Diaria

Participantes	Carácter	Propósito de la comunicación	Frecuencia
Comité de calidad o líder de calidad con gerente general y directores	grupál	Seguimiento a estrategias y análisis de resultados.	Semanal
	Equipos	Idem, planes de acciones correctivas. Capacitación.	Semanal
Recursos Humanos/ capacitación con todo el personal	grupál	Inducción a la empresa, cultura de calidad y organizacional	La necesaria, según el calendario anual del programa de calidad y capacitación.

En lo que atañe a medios de información y otras formas de comunicación mediante el uso de equipos electrónicos se identifican las siguientes:

Medio utilizado	Distribución/ubicación	Propósito	comentarios
Tableros	Áreas comunes y pasillos: entrada de personal, comedor de empleados y baños de empleados.	Informativo, cultura de la organización y de calidad	Contenido: datos y resultados obtenidos en la operación, cumpleaños e invitaciones a eventos. Comentarios de huéspedes.
	En cada área o departamento	Información de interés para las funciones del área, publicación de estándares. Espacio para propuestas de ideas de los empleados para el sistema de mejoras.	Entre la información están: datos para control o mejora del trabajo del equipo, comentarios sobre quejas o felicitaciones de huéspedes, programa de capacitación, entre otros.
Red de correo electrónico	Terminales en las oficinas de gerente, directores y gerentes departamentales.	Informar e intercomunicar con rapidez	Sustituye con eficacia el envío de memoranda, da acceso a resultados de la operación en cualquier momento.
Trípticos	En acrílicos se colocan en las mesas del comedor de empleados.	Información de interés general para los empleados.	Contiene un resumen de lo más importante de los tableros.

Medio utilizado	Distribución/ubicación	Propósito	comentarios
Revista mensual	Se distribuye a todo el personal a través de los gerentes departamentales y supervisores.	Información y capacitación sobre cultura organizacional, entretenimiento, vida social e integración. Acciones del comité de calidad.	Sistema de calidad, cultura, cumpleaños, eventos sociales, día de la madre, niño, registro de reconocimientos al personal destacado.
Radiocomunicadores	Directores de división, de área y gerentes departamentales.	Minimizar el tiempo de respuesta cuando hay distancia física en el hotel. Acercamiento entre jefes y supervisores.	Básicamente los utilizan el personal de división cuartos, seguridad, mantenimiento y alimentos y bebidas.

3.2.3 Hotel OMNI Cancún y Villas

Este hotel cuenta con 402 habitaciones, trabajan en él 450 personas desde empleados de línea hasta el nivel ejecutivo más alto.

Con una inversión en instalaciones y administración de capital mexicano, franquiciando el nombre y algunos estándares y procedimiento, entre otros, ofrece a sus clientes los servicios de suite presidencial, 200 mts. de playa, salones de banquetes y convenciones, centro de trabajo para ejecutivos, salas de juntas, cuatro restaurantes de especialidades, cuatro bares, albercas, jacuzzi, canchas de tenis, gimnasio, spa, lavandería, sala de belleza, zona comercial y otros servicios conexos como agencia de viajes, de autos, etc.

A sus empleados ofrece diversos beneficios adicionales a las prestaciones de ley como: ocho por ciento de fondo de ahorro, vales de despensa, prima vacacional del 43 por ciento, aguinaldo de 22 días de salario, un día adicional de vacaciones, uniformes, servicio de comedor de empleados con un alimento por turno y transporte.

3.2.3.1 Estructura organizacional y sistema de calidad.

El hotel *OMNI Cancún y Villas* tiene una estructura de cinco niveles jerárquicos: Gerencia general, Comité ejecutivo (gerentes de división), Comité de operaciones (jefes de departamento), Supervisión y personal de línea.

Nivel	Gerencia general	Comité Ejecutivo	Comité de operaciones	Supervisores	Personal de línea
Cantidad de personas	1	7	38	28	376

El promedio de personal por habitación que se tiene es de 1.12 empleados.

El nivel ejecutivo se conforma de siete divisiones: Cuartos, Alimentos y Bebidas, Recursos Humanos, Contraloría, Mantenimiento, Ventas y Chef Ejecutivo.

No existe algún sistema específico de aseguramiento de la calidad integrado a la administración y operación del hotel. Para el control de calidad, cuentan con manuales de estándares y un programa de auditorías internas sobre cumplimiento de estándares por área. Los niveles de supervisión y comité operativo se encargan de vigilar su cumplimiento.

3.2.3.2 Comunicación interna

En lo que toca a las comunicaciones individuales y grupales, están identificadas las siguientes:

Participantes	Carácter	Propósito de la comunicación	Frecuencia
Gerente/director con Comité ejecutivo	Individual	Planear, informar, retroalimentar, tomar decisiones y verificar	Semanal
	Grupal	Informar y retroalimentar	Semanal
Gerente/director con comité operativo	Grupal	Informar	Mensual
Gerente/director con Supervisores	No existe		
Gerente/director con gerente de Recursos Humanos y personal de línea (lobby talk)	Grupal (con un representante de cada departamento)	Sondear el clima laboral, evaluación de jefes, retroalimentación, verificación de avances	Mensual
Comité ejecutivo con comité de operaciones. Asiste eventualmente el gerente general	Individual	Planear	Quincenal
	Grupal	Informar, retroalimentar, verificar	Mensual
Cada miembro del Comité de operaciones se reúne con Supervisores y personal de línea.	Grupal	Informar, retroalimentar	Diarias de 15 minutos

Participantes	Carácter	Propósito de la comunicación	Frecuencia
Todo el personal	Grupal	Informar, convivencia e integración	Bimestral
Cada jefe con sus colaboradores	Individual	Retroalimentar y verificar el desempeño	Semestral
Recursos Humanos / capacitación con personal de nuevo ingreso	Grupal personal de nuevo ingreso	Capacitación al puesto y cultura organizacional	Inducción y capacitación al puesto cada vez que se integran mínimo 3 personas.

Cabe mencionar que en este hotel, el entrevistado hizo énfasis en los grandes beneficios que se obtienen de las reuniones sociales que se realizan entre el comité ejecutivo y el operativo, con el apoyo económico de la gerencia general y la coordinación de recursos humanos. En dichas reuniones se abre la comunicación a nivel informal entre las personas, se humaniza el trato entre ellos y se diluyen las limitantes impuestas por la jerarquización; este ambiente ha favorecido mucho el trabajo en equipo.

En lo que atañe a medios de información y otras formas de comunicación mediante el uso de equipos electrónicos se identifican las siguientes:

Medio utilizado	Distribución/ubicación	Propósito	Comentarios
Tableros	Áreas comunes y pasillos: entrada de personal y comedor de empleados.	Informativo, entretenimiento, cultura organizacional,	Entre otros temas contiene: Campañas de seguridad e higiene, motivación. Se exhiben las cartas de felicitación de los huéspedes.
	En la oficina de cada gerencia de área o departamento.	Informar, publicar estándares,	Estadísticas. Datos y resultados de interés para el trabajo del equipo. Comentarios de huéspedes, quejas y felicitaciones.
Red interna de correo electrónico	Terminales en las oficinas del comité ejecutivo y de operaciones.	Informar, intercomunicar con rapidez.	Sustituye con eficacia el envío de memoranda, da acceso a resultados de la operación en cualquier momento.
Bitácoras	Un libro en cada jefatura de área operativa. Ciertas áreas tienen dos o tres según distancias físicas y	Darle seguimiento a pendientes. Enterar de quejas de huéspedes y lo	La gerencia general verifica aleatoriamente e investiga sobre el seguimiento de

Medio utilizado	Distribución/ubicación	Propósito	Comentarios
	tornos y uno del subgerente en turno o ejecutivo de guardia.	necesario para continuar la operación	pendientes.
Radiocomunicadores	jefes de departamento y algunos supervisores.	Eliminar la barrera de la distancia física entre jefes y supervisores durante la operación.	Se utilizan básicamente entre personal de división cuartos, mantenimiento, seguridad y alimentos y bebidas.

3.2.4 Hotel Sol Meliá Cancún

Este hotel cuenta con 793 habitaciones, trabajan en él 482 personas desde empleados de línea hasta el nivel ejecutivo más alto.

Entre otros, ofrece a sus clientes los servicios de dos suites presidenciales, 64 *junior suites*, todas las habitaciones tiene línea directa de larga distancia, radiocomunicador con control remoto, 200 mts. de playa, habitaciones para minusválidos y no fumadores, salas de conferencias con capacidad de diez a 600 personas, un centro de convenciones para mil 200 personas, cinco restaurantes de especialidades, cuatro bares, albercas, canchas de tenis y campo de golf de nueve hoyos, gimnasio, sala de masajes, estética, zona comercial y otros servicios conexos como agencia de viajes, de autos, consultorio médico, etc.

A sus empleados ofrece diversos beneficios adicionales a las prestaciones de ley como: servicio de comedor de empleados con derecho a una comida al turno, casilleros y vestidores, uniformes, servicio de transporte, 13 por ciento de fondo de ahorro, 13 por ciento de vales de despensa, aguinaldo de 21 días, prima vacacional del 40 por ciento de su sueldo, y para el personal sindicalizado un bono de 300 pesos como reconocimiento al cien por ciento de asistencias puntuales cada mes. Cuentan con un programa de premiación al empleado del mes con reconocimientos escritos y en especie, coordinación de actividades deportivas e incentivos en especie y monetarios a los equipos mejor calificados por el sistema de calidad.

3.2.4.1 Estructura organizacional y sistema de calidad.

El hotel *Sol Meliá Cancún* tiene una estructura de cinco niveles jerárquicos: gerencia general, comité ejecutivo, comité de operaciones, jefaturas departamentales/supervisores y personal de línea.

Nivel	Gerencia general	Comité Ejecutivo	Comité de operaciones	Jefes de Departamento y supervisores	Personal de línea
Cantidad de personas	1	9	17	35	420

En este hotel, el promedio de personal por habitación es de 0.47 empleados.

El nivel ejecutivo se conforma de siete divisiones: Dirección Financiera, Dirección de Marketing, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Obras y Mantenimiento, Dirección de Sistemas y Gestión, Dirección de Compras, Jefatura de Seguridad.

El hotel siempre ha contado con procedimientos y manuales para el control de estándares, pero hasta 2002 se implementó el programa de calidad "Todo es posible" para el aseguramiento del servicio de calidad al huésped, en el que se trabaja con base a la calificación que éstos otorgan en cuanto a aspectos físicos y de instalaciones, servicios de alimentos y bebidas y actitud en el servicio de todas las áreas y servicios en dónde existen contactos directos con el personal.

Sobre los resultados se obtiene y publica todos los días un indicador de calidad y satisfacción del usuario. Actualmente esta actividad se complementa con un recorrido diario que realiza el departamento de calidad en el *back house*⁵¹ del cual se obtiene una calificación del servicio interno, misma que también se publica en tableros y en el sistema electrónico interno.

Las quejas y errores detectados en unos como en otros equipos de trabajo, son objeto de planes correctivos inmediatos y/o mediatos bajo plan, con el fin de mantener los estándares de calidad e ir incrementando el índice de satisfacción de huéspedes.

3.2.4.2 Comunicación interna

En lo que toca a las comunicaciones individuales y grupales, están identificadas las siguientes:

Participantes	Carácter	Propósito de la comunicación	Frecuencia
Gerente/director con Comité ejecutivo	Individual	Planeación y retroalimentación	diaria
	Grupal	Planear, informar y verificar avance	Semanal
Gerente/director con comité operativo	Grupal	Planear, informar, verificar y retroalimentar	Quincenal
Gerente/director con supervisores	Grupal	Informar	Mensual
Gerente/director con personal de línea	No existe		
Gerente/director con Todo el personal	Grupal	Informar, reconocer esfuerzos, motivar	Mensual

⁵¹ Todas las instalaciones y recursos humanos de apoyo a la operación; servicios administrativos y personal que brinda servicios al cliente interno y de manera indirecta al cliente externo.

Participantes	Carácter	Propósito de la comunicación	Frecuencia
Comité ejecutivo con comité operativo supervisores	Cada miembro del comité con su equipo.	Informar, retroalimentar y verificar.	Semanal
Comité ejecutivo con personal de línea	No existe		
Jefes departamentales / supervisores con personal de línea	Grupal	Informar, retroalimentar y verificar	semanal
Cada jefe con sus colaboradores (excepto personal de línea)	Individual	Retroalimentar y verificar el desempeño	Semestral
Recursos humanos/capacitación	Grupal	Cultura organizacional, inducción y reintroducción a la empresa.	Cuando se requiere para personal de nuevo ingreso.
Gerente de recursos humanos con una muestra del personal de línea de todas las áreas	Grupal	Retroalimentar, verificar clima laboral y procesos de trabajo. Detectar necesidades para el trabajo.	semanal
Director de Recursos Humanos con muestra de todas las áreas del personal de línea	Grupal	Sondear el clima laboral, retroalimentación, Evaluación de procesos de trabajo y detección de necesidades laborales	Semanal
Líder de Calidad con jefes departamentales, supervisores y personal de línea	Grupal	Informativo y de capacitación para la calidad	Diaria

En lo que atañe a medios de información y otras formas de comunicación mediante el uso de equipos eléctricos y electrónicos se identifican las siguientes:

Medio utilizado	Distribución/ubicación	Propósito	Comentarios
Tableros	Tres generales: 1 en cada baño y 1 en comedor de empleados.	Informativo	Contiene básicamente: calidad, cultura general, bazar, comentarios de huéspedes.

Medio utilizado	Distribución/ubicación	Propósito	Comentarios
	1 en cada departamento con funciones operacionales	Informativo, de seguimiento a pendientes.	
Red de correo electrónico	1 o dos terminales en oficinas de directores, comité ejecutivo y jefes departamentales.	Consulta sobre la información operativa y resultados de todas las áreas. Comunicación interdepartamental.	
Minutas de todas las juntas	Intranet	Hacer llegar información sobre decisiones y planes o políticas a todos los niveles.	Antes no se levantaban minutas a excepción de las reuniones gerenciales. Sólo se distribuía la información a ese nivel.
Periódico tabloide mensual	A todo el personal ubicándolo en la caseta de chequeo. A través del responsable del almacén se distribuye a los proveedores del hotel	Desarrollo corporativo, capacitación, generar conciencia sobre los ahorros, sentido de pertenencia y orgullo de empresa.	Es una modalidad adoptada con el fin de evitar tanta información en los tableros. Se imprimen 1000 ejemplares a color que se agotan. El contenido está a cargo de recursos humanos
Bitácoras	Áreas operativas	Darle seguimiento a pendientes. Enterar de quejas de huéspedes y lo necesario para continuar la operación	La gerencia general verifica aleatoriamente e investiga sobre el seguimiento de pendientes.
Radiocomunicadores	Los necesarios distribuidos entre los colaboradores de equipos operativos.	Respuesta pronta para evitar desplazamientos o dar respuestas inmediatas a solicitudes de los huéspedes.	

Un concentrado de los 39 reportes del *breaffing*⁵² diario, es elaborado y enviado diariamente al comité ejecutivo via correo electrónico interno.

⁵² *Breaffin*: Juntas breves con duración de 15 a 30 minutos y una estructura establecida para cubrir información importante para el trabajo del día, verificación al personal en cuanto a equipamiento,

3.3 Aspectos comunicacionales desde el punto de vista de los empleados.

Con el propósito de observar la validez y eficacia de las formas de comunicación de estas empresas y el impacto que tienen en beneficio o no de las funciones y la calidad de vida laboral de sus empleados, a continuación se presenta el resultado de un sondeo de opinión aplicado a por lo menos cuatro de los niveles jerárquicos de cada uno de los hoteles sujetos de nuestro estudio.

Con el propósito de poder comparar las respuestas dadas al mismo cuestionamiento por los entrevistados de los diferentes niveles jerárquicos de cada uno de los cuatro hoteles, éstas se encuentran transcritas y ordenadas en cuadros comparativos enseguida de cada una de las preguntas efectuadas.

Pregunta 1: ¿Qué formas de comunicación te son útiles para la ejecución de tu trabajo?

Nivel jerárquico/hotel	Sheraton	Marriot	OMNI	Soi Meliá
Gerentes de área (comité ejecutivo)	Red interna de información y correo electrónicos	Todas las juntas	Red interna de información y correo electrónicos	Radiocomunicador, y correo electrónicos
Jefes departamentales (comité operativo)	Red interna de información y correo electrónicos	breaffings	Radiocomunicadores, red telefónica y bitácoras	Comunicación individual cara a cara.
Supervisores	Bitácoras	breaffings	Bitácora de reporte y pendientes y Breaffings.	Breaffing.
Personal de línea	Breaffings, bitácoras y tablero de información del departamento.	Teléfono, tableros, palomares para mensajes y Red interna de información y correo electrónicos	Breaffings, juntas generales, "lobby talk", bitácora del área.	Juntas con el supervisor.

asistencia, capacitación al puesto y retroalimentación. Algunas áreas, sobre todo personal como camaristas y mozos, aprovechan para festejar cumpleaños o dar reconocimientos.

El propósito de la pregunta anterior, es obtener información que permita determinar si todos los mecanismos de comunicación implantados por la administración, son efectivamente útiles al personal para la realización de las funciones encomendadas. Así también, la finalidad es determinar en qué medida dichos medios están realmente asociados con la calidad en la ejecución del trabajo y si el contar o no con un sistema arraigado de aseguramiento de la calidad, hace diferencias en la cultura para el uso y accesibilidad a los diferentes medios de comunicación de sus empresas.

De las respuestas obtenidas y transcritas en el cuadro anterior, una de las primeras situaciones que saltan a la vista es que, a pesar de que las empresas realizan una diversidad de juntas y cuentan con otros medios de información significativamente variados, el mayor peso de la comunicación enfocada a la consecución de su meta diaria se centra básicamente en el uso de aproximadamente cinco mecanismos: el sistema electrónico de correo interno, los radio-communicadores, los *breaffings*, las bitácoras y los tableros de avisos.

En este cuadro se hace evidente también la clara relación que existe entre el nivel jerárquico y la preferencia y acceso a determinados medios.

Otra situación observable es que, al parecer, la calidad de vida laboral y de los servicios que se prestan, no depende del dominio y utilización diversificada de los medios que existen en las organizaciones, sino del uso óptimo de unos cuantos, casi coincidentemente los mismos en todas las empresas.

Pregunta 2: De todas las formas de comunicación que conoces en tu empresa, ¿cuáles consideras que verdaderamente favorecen la productividad?

Nivel jerárquico/hotel	Sheraton	Marriot	OMNI	Sol Meliá
Gerentes de área (comité ejecutivo)	Red interna de información y correo electrónico	Todas las que hay en la empresa.	Juntas con comité ejecutivo y de operaciones	Radiocomunicador Red interna de información y correo electrónicos
Jefes departamentales (comité operativo)	Red interna de información y correo electrónicos	Junta de satisfacción de asociados y <i>breaffings</i> .	Radiocomunicador, correo electrónico y <i>breaffings</i> .	Radiocomunicador y red telefónica.
Supervisores	Tableros y red interna de información y correo electrónicos	Radiocomunicadores, <i>breaffings</i> y junta de satisfacción de asociados	Junta con el ama de llaves, junta del jefe departamental con supervisores y personal	Radiocomunicador y red telefónica.
Personal de línea	Juntas departamentales	Teléfono, tablero del área.	<i>Breaffings</i> , juntas de gerencia general con comité ejecutivo.	Teléfono.

Habiéndoseles explicado como concepto genérico de productividad, el resultado alto o bajo que se obtiene de la utilización apropiada de los recursos para la realización de un trabajo con un mínimo de gastos en errores o desperdicios, las respuestas a este cuestionamiento fueron casi las mismas que en el cuadro anterior. Las diferencias percibidas son en cuanto a la adición del uso del sistema telefónico interno y, por otra parte, a la omisión de las bitácoras de seguimiento. Llama la atención el caso del hotel *Marriot Casa Magna*, que en ninguno de los dos cuadros menciona como importante el uso de la red de correo electrónico interno entre los altos mandos. Al parecer son las juntas el medio preferente. Esto hace congruencia con el tiempo que llevan ejercitando el sistema TQM, pues, como vimos en el capítulo sobre calidad, este tipo de comunicación es el que debe dominar en estos sistemas, es decir los contactos directos con las personas.

Pregunta 3: ¿Qué juntas o medios de comunicación son claves para el funcionamiento del sistema de calidad?

Nivel jerárquico/hotel	Sheraton	Marriot	OMNI	Sol Meliá
Gerentes de área (comité ejecutivo)	No contestó	junta de comité de mejora continua y Capacitación en el sistema TQM .	(control de calidad) Recetarios, catálogos de estándares, juntas semanales del gerente de área con supervisores	Juntas del sistema de calidad, índice de satisfacción al cliente y capacitación en calidad del servicio.
Jefes departamentales (comité operativo)	Las juntas de Six-sigma	Breaffings y juntas del sistema TQM	Capacitación en el puesto y supervisión de estándares.	Los breaffings diarios y la reunión semanal para verificar estándares y procedimientos.
Supervisores	Breaffings.	Reuniones con el comité de mejora y los breaffings	Capacitación al puesto	Tablero de fotografías de estándares y capacitación
Personal de línea	Las juntas de Six-sigma	Las juntas del jefe con el personal de línea semanales con recorrido.	Cartas de los huéspedes, <i>Check list</i> ** para verificación del cumplimiento de los estándares.	Manual de estándares, junta de camaristas con control de calidad y ama de llaves.

** Lista de verificación

En primera instancia, para comentar este cuadro, es conveniente recordar nuevamente las fechas de implantación de los sistemas de aseguramiento de la calidad mencionadas en el párrafo de generalidades de los casos de estudio en este mismo capítulo. Podemos entonces observar que los hoteles que más tiempo han trabajado su sistema de calidad (*Marriot Casa Magna* y *Sheraton Towers*) son los que más utilizan, a todos los niveles, el recurso de las juntas, a diferencia de los que tienen un sistema de calidad de reciente establecimiento o no lo tienen (*Sol Meliá* y *OMNI*), en donde observamos a nivel supervisión y línea que aún son los manuales de estandarización, la capacitación y la supervisión, las fórmulas para comunicar sus metas y los modelos utilizados para el control de su calidad.

Un dato interesante es que los empleados del hotel *OMNI*, único que no ha implantado un sistema de calidad, utilizan como sistema informal para evaluación de sus resultados las cartas de quejas o felicitaciones que dejan o envían posteriormente los huéspedes. La retroalimentación respecto a su encomienda y grado de calidad en sus funciones es mínima por parte de sus jefes, incluso, el cumplimiento de sus estándares lo realizan ellos mismos a través de sus listas de verificación.

Cabe comentar, respecto al párrafo anterior y lo visto en el capítulo sobre calidad, que los sistemas de aseguramiento de la calidad propician el acercamiento jerárquico y la comunicación interpersonal, las respuestas del cuadro nos indican que en el caso *Marriot*, las juntas y sus llamados *breaffings*, están mejor posicionados que el resto de las formas de comunicación y esto generalmente tienen el fin específico de escuchar a quienes viven el contacto directo con el cliente, buscando la retroalimentación de primera mano para incidir en la consecución de las metas.

Pregunta 4: ¿cómo calificas la comunicación entre jefes y empleados? (mala, regular, buena, excelente)

Nivel jerárquico/hotel	Sheraton	Marriot	OMNI	Sol Meliá
Gerentes de área (comité ejecutivo)	Buena	Buena	Buena	Regular
Jefes departamentales (comité operativo)	Buena	Buena	Buena	Buena
Supervisores	Buena	Buena	Excelente	Regular
Personal de línea	Buena	Buena	Excelente - buena	Buena

Contra todos los posibles pronósticos, el dato sorpresivo de este cuadro son las respuestas de los trabajadores de los niveles operativos y de supervisión que laboran en el hotel *OMNI*, quienes mencionan que la comunicación entre jefes y empleados es excelente; en tanto que en el *Sol Meliá Cancún*, los entrevistados, justamente también del nivel operativo de supervisión, son los únicos que calificaron la comunicación con sus jefes como regular.

Al ser tan pequeña la proporción de entrevistados respecto al total de personas de diferentes puestos a esos niveles, no podemos generalizar ni tomar como contundente la respuesta, pero sí es un indicador en el que se puede tener un área de oportunidad para realizar diagnósticos más precisos. Es muy probable que, como en muchos otros casos observados en la experiencia laboral de la autora de esta tesis en este ámbito, las respuestas dadas se deban más a las características especiales de los líderes con quienes tienen mayor contacto, que al sentir general del personal de esos niveles respecto a este tópico en toda la organización.

Analizando los datos característicos de las empresas sobre las que estamos haciendo comentarios, algo que puede tener relación con la percepción del personal respecto a la comunicación con sus jefes es el siguiente hecho: el hotel *OMNI* es de capital y personal fundamentalmente nacionales mientras que el *Sol Meliá Cancún* es un hotel de capital y altos mandos e intermedios de origen español.

Vale la pena también comentar el resultado de los otros dos hoteles, ya que por ser los que más tiempo tienen de trabajar con una comunicación de supuesta apertura derivada de su cultura de calidad, la respuesta esperada, por lo menos en alguno de los niveles era la de excelente y no fue así. Al igual que en los casos de los otros dos hoteles, el enfoque que se le podría dar a una investigación más exhaustiva sería hacia el liderazgo y sus comportamientos comunicacionales.

Pregunta 5: ¿Consideras que la productividad y la calidad de la empresa se deben a la buena comunicación que existe?

Nivel jerárquico/hotel	Sheraton	Marriot	OMNI	Sol Meliá
Gerentes de área (comité ejecutivo)	Sí	Sí en un 70 por ciento, el resto a otros aspectos	Sí	Más bien a la iniciativa del personal
Jefes departamentales (comité operativo)	Sí	Sí, por las juntas, los breaffings y el sistema de TQM.	Sí pero también a la capacidad del personal	A la capacitación y al control de los estándares de calidad
Supervisores	Definitivamente	Sí, También a la experiencia y capacitación del personal	Sí	En un 50 por ciento, el resto se debe a otros factores
Personal de línea	Sí	Sólo en un 50 por ciento, el resto se	Sí y a la buena administración	A las juntas

		debe a otros factores		
--	--	-----------------------	--	--

En este punto, más allá de la baja o alta productividad que cada uno pueda tener de acuerdo a sus parámetros, es elocuente el caso del hotel *Sol Meliá*, en el que prácticamente todos sus niveles estuvieron de acuerdo en que la calidad y la productividad se deben a diversos factores pero no necesariamente a la buena comunicación. En este cuadro se pueden observar claramente las tendencias hacia lo afirmativo de los otros tres hoteles, lo que nos lleva a pensar que el resultado del *Sol Meliá* es digno de tomarse en cuenta y la empresa debiera profundizar en esta problemática hasta encontrar la causa que origina este sentir.

De alguna manera, estas respuestas pueden tener relación con lo analizado en el cuadro de la pregunta 4 acerca de la calificación que le dan a la comunicación entre jefes y empleados. Si para las personas el proceso de comunicación es vital, lo es también para las organizaciones de las que forman parte, de ahí lo trascendente de las encuestas de clima laboral y de darles un verdadero seguimiento a las problemáticas identificadas.

Pregunta 6: ¿En qué forma te enteras de los resultados de calidad productividad obtenidos?

Nivel jerárquico/hotel	Sheraton	Marriot	OMNI	Sol Meliá
Gerentes de área (comité ejecutivo)	En las juntas o preguntando	Indicadores de estados financieros, Índices de satisfacción del cliente, satisfacción de asociados, reportes escritos y tableros.	En las juntas de Comité Ejecutivo y reportes de estados de resultados	Junta del Comité de operaciones, informes del área de calidad por día, mes y año.
Jefes departamentales (comité operativo)	En el briefing departamental	Juntas del estaff revisando los índices de satisfacción del cliente interno y huésped. En los reportes y en tableros	En las tarjetas de comentarios de los huéspedes o en las juntas con el gerente divisional	Sistema de medición Meliá Express, correo electrónico y tableros
Supervisores	En los breaffings	En Tableros, en los breaffings o en las juntas del departamento y las generales.	En pizarrones, cartas y comentarios del cliente	En juntas y en los tableros
Personal de línea	En las juntas generales de colaboradores	Por los tableros y en las juntas de los gerentes con subalternos	En las juntas de empleados con los gerentes, jefes o supervisores, cartas, quejas y sugerencias de los clientes/ comentarios informales	Juntas con el ama de llaves

Como ya hemos visto, las organizaciones que cuentan con sistemas de calidad, tienen, entre otras premisas, la de mantener informado con oportunidad al personal a todos los niveles, siendo los principales indicadores de calidad la satisfacción de los usuarios y los índices de productividad reflejados en los estados financieros, éstos son una información que regularmente forma parte de los temas tocados en las juntas y *breaffings* de estas empresas.

Más que en ninguno otro de los cuadros, en éste se observa cómo en el hotel que no cuenta con un sistema de control o aseguramiento de la calidad (hotel *OMNI*), los empleados de línea y supervisión buscan, tal vez intuitivamente, la retroalimentación necesaria para determinar si han cumplido o no con su misión. Al no contar con la infraestructura formal que les permita tener esa información real y consistentemente, se basan en las opiniones que les envían directamente los huéspedes. Es este el resultado al no contar con mecanismos de información o comunicación interpersonal formales y específicos sobre los cuales puedan conocer y en su caso corregir o mejorar su nivel de ejecución en el trabajo.

Las respuestas del personal del hotel *OMNI* evidencian la necesidad que se tiene de esta información, aunque se cuenta con la herramienta para conocer la opinión del huésped respecto a su satisfacción en los servicios, la falla se encuentra en que la información es centralizada y pocas veces compartida con oportunidad con los empleados que están verdaderamente en contacto directo con la clientela.

Por otra parte, en cuanto a los hoteles con sistema de calidad, el resultado del cuestionario denota lo esperado, la mayor parte de las respuestas habla de las juntas como mecanismo tradicional para conocer esta información.

Pregunta 8: ¿En qué forma te enteras si tu trabajo es efectivo o requiere ajustes?

Nivel jerárquico/hotel	Sheraton	Marriot	OMNI	Sol Meliá
Gerentes de área (comité ejecutivo)	Cuando surge algún problema con el huésped	Retroalimentación inmediata de mis clientes internos, evaluación del desempeño	Comentarios de los huéspedes	No tengo manera, tal vez los estados financieros
Jefes departamentales (comité operativo)	Con las evaluaciones	Análisis del índice de satisfacción de huéspedes y empleados, Análisis de los estados financieros en las juntas de Comité. Evaluaciones de desempeño	Autoevaluación o informes de mi jefe o gerente divisional	Con los controles internos, reportes del huésped
Supervisores	Con las evaluaciones al	Cualquier problema, mi jefe	Mi jefe lo dice en el momento	Encuestas a los clientes, reportes

	desempeño	me lo comenta. Recorridos por áreas y preguntas directas al personal		del área de control de calidad
Personal de línea	Con las evaluaciones	Directo a través de mi jefe, con reporte o memorándum y una vez al año con la evaluación de desempeño.	Mi jefe llama la atención o los gerentes y por cartas de los empleados, por felicitaciones del huésped o reconocimiento de los jefes	Reportes del área de control de calidad, reportes de resultados en el pizarrón.

El cuadro indica que, los hoteles que tienen sistema de calidad, además de la comunicación inmediata de jefes a subalternos en casos de errores o desviaciones, cuentan con procedimientos formales para una evaluación de su desempeño, a diferencia del hotel *OMNI* en dónde ninguno de los niveles hace mención a un sistema similar. Curiosamente, en el cuadro general de medios de comunicación interna de este hotel, la persona entrevistada que proporcionó la información, mencionó la evaluación del desempeño a todos los niveles, aplicada supuestamente por cada jefe a sus colaboradores. Pudiera ser que exista el procedimiento y la herramienta evaluatoria, pero no su planeación y aplicación consistente, pues lo que se observa es que no se ha convertido en parte de la cultura de la organización. Al menos eso es lo que evidencia la respuesta de los entrevistados.

Evidentemente, las respuestas de este cuadro, son congruentes con lo comentado en el cuadro anterior. Esto parece confirmar que, más tarde o más temprano, uno de los cambios culturales más importantes en los sistemas de calidad es su comportamiento comunicacional esforzándose en que este sea abierto, preferentemente personalizado y sobre todo, manejando información oportuna.

Pregunta 9: ¿Qué acciones toma tu jefe después de conocer los resultados de un plan o un ciclo de actividades?

Nivel jerárquico/hotel	Sheraton	Marriot	OMNI	Sol Meliá
Gerentes de área (comité ejecutivo)	Se establece un plan de acción	Juntas de análisis de resultados con acciones que caigan en cascada	Se toman acciones al principio del año y por escrito	Se analizan en junta y se establecen planes
Jefes departamentales (comité operativo)	Con un plan de acción	el gerente general realiza una junta para informarnos lo resultados y el plan de acciones Acordamos los cambios.	Reacciones inmediatas	Cuando son desfavorables, nos reúne y nos indica qué cambios hacer.

Supervisores	Evaluaciones	Mi jefe nos junta y nos da las nuevas órdenes.	Mi jefe toma decisiones y da órdenes	Juntas previas al trabajo
Personal de línea	Les da seguimiento después de asignar tareas	Se hace una junta especial donde nos comunican resultados y nos ordenan acciones	No sé, sólo recibimos órdenes/juntas con nuestro jefe	El ama de llaves da las órdenes y si estuvimos bien, nos felicita

Este cuadro refleja el movimiento vertical descendente natural en las organizaciones cuya estructura es jerárquica. En los altos niveles se analizan resultados y se toman decisiones, hacia abajo se dan y acatan órdenes.

Llama la atención que, ni aún en los casos dónde están implantados los sistemas de calidad, los entrevistados hayan expresado algún comentario con relación a que los jefes les soliciten alguna opinión en cuanto a los cambios necesarios o los involucren en la toma de decisiones, sobre todo al nivel de jefes departamentales y supervisores. Una comunicación franca, ascendente, en donde aquellos que están en contacto con el cliente opinen acerca de los resultados, antes de tomar acciones, es factor común en la filosofía de calidad.

Pregunta 10: ¿Qué formas de reconocer a los empleados existen cuando se alcanzan las metas y se tienen logros que favorecen la productividad?

Nivel jerárquico/hotel	Sheraton	Marriot	OMNI	Sol Meliá
Gerentes de área (comité ejecutivo)	Motivacional en recursos humanos	Económicos, escritos, tableros, premios especiales, regalos	Se aplica el sistema "OMNI service champion" y premios (viajes) sólo a los jefes de depto.	Reconocimiento al mejor supervisor y empleado del mes y del año. Placa y premio
Jefes departamentales (comité operativo)	Star recognition system (sistema de reconocimiento "estrella")	Existen agradecimientos personales y el reconocimiento en la junta general con diplomas, incentivos económicos y regalos.	"OMNI service champion" cada tres meses	Reconocimientos al empleado del mes por departamento, se les dan premios materiales, trofeos y placas
Supervisores	Convivios en los departamentos	Nuestro jefe nos felicita personalmente o en los breaffings. En la junta de empleados, el gerente felicita a los mejores	En breaffings con mi jefe y todo el personal	El gerente da premios al empleado del mes

Nivel jerárquico/hotel	Sheraton	Marriot	OMNI	Sol Meliá
		departamentos, nos dan diplomas y premios.		
Personal de línea	Se usa el sistema de reconocimiento del hotel "Star"	Reconocimientos a nivel personal, bonos de despensa, dinero, días de descanso y premios en ceremonias cuando es a departamentos	Felicitación general en juntas generales, agradecimientos personales por parte de los ejecutivos o el "OMNI service champion"	A la más alta calificación le dan diploma, canasta básica y vales de despensa

Tanto las juntas como los tableros son los medios para reconocer los logros o las actitudes sobresalientes del personal. Lo que sobresale de esta información es que tanto los niveles gerenciales como los jefes departamentales no son sujetos de reconocimiento, aunque sí tienen la obligación de reconocer los logros de su personal. Por otra parte se observa que es poco frecuente la felicitación personal directa.

Pregunta 12: ¿Qué recomendarías para mejorar la comunicación existente?

Nivel jerárquico/hotel	Sheraton	Marriot	OMNI	Sol Meliá
Gerentes de área (comité ejecutivo)	Hacer mayor uso de la tecnología	Trabajar en el desarrollo de habilidades de comunicación como estrategia	Nada	Que las juntas de comités ejecutivo y operativo se reenfoquen hacia la retroalimentación y planeación y fueran menos informales
Jefes departamentales (comité operativo)	Que se realice de manera más informal	Capacitación, sensibilizaciones para que sean espontáneos, sinceros, verdaderos en sus comunicaciones.	Curso para manejo eficiente de los radiocomunicadores	Que todos los jefes hagan juntas con su personal. Que aumente la red de radiocomunicación
Supervisores	Mayor acceso a la comunicación informal	Sensibilizar a los jefes que no son accesibles en su trato.	Ampliar la red de radios a capitanes de restaurante	Que den radiocomunicadores a todo el personal que trabaja a distancia.
Personal de línea	Que no existieran tantas	Aprender a escuchar	Junta de gerente general con	Estamos bien

Nivel jerárquico/hotel	Sheraton	Marriot	OMNI	Sol Meliá
	jerarquías para llegar al gerente.		personal de línea más constantes/informes de logros en tableros	

Este último cuadro, nos permite darnos cuenta que, no importa cuánto se haya avanzado hacia la eficacia de los procesos de comunicación en las empresas; para el personal casi siempre es necesario mejorarla en diferentes aspectos.

Observamos como aún los empleados del hotel *Marriot Casa Magna*, que han tenido más experiencia al trabajar con nuevas formulas de comunicación para favorecer la calidad y la satisfacción del cliente, detectan aspectos de mucha validez que mejorarían su sistema. Tal vez en este aspecto los casos más contrastantes los observamos entre el hotel *OMNI* y el *Marriot*, quienes son congruentes con la situación de contar y no con un sistema de calidad. El hotel *OMNI*, a nivel gerencial, simplemente afirma no tener nada que sugerir para mejorar su comunicación, los dos siguientes niveles del mismo, se enfocan en el aspecto operativo solicitando instrumentos tecnológicos y, sólo el personal de línea, que es quien probablemente siente la mayor necesidad de retroalimentación, solicita lo que en los otros hoteles sería lo mínimo indispensable para poder operar con fluidez. Por su parte el personal del hotel *Marriot* en sus sugerencias se enfoca a la mejoría de las habilidades en lo que se refiere a la comunicación interpersonal; hablan de la sensibilización para la honestidad, para la accesibilidad, saber escuchar y en general desarrollar las habilidades de comunicación. Esto va perfectamente relacionado con su cultura de *breaffings* y juntas que para ellos son fundamentales.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

Conclusiones.

Antes de entrar de lleno a las conclusiones a las que arribamos en este trabajo, vale la pena recordar el propósito de nuestro estudio. Como recordaremos, nuestro interés estriba en demostrar que dentro de las organizaciones hoteleras, objeto de nuestro estudio, aquellas que desarrollan la cultura para la administración de la calidad, las estructuras, los medios y los actores de la comunicación están enfocados a reducir las distancias jerárquicas, favoreciendo con ello las relaciones ascendentes y horizontales entre los empleados, tanto operativos como directivos, que integran toda la institución, a facilitar los procesos de información y de retroalimentación, y a establecer rutas de fácil acceso, dando por resultado una mayor calidad en los servicios y mejores condiciones laborales para el personal.

En los primeros capítulos de esta tesina hemos analizado los conceptos más importantes que definen la comunicación organizacional y los sistemas de calidad. Primero se esclareció el concepto de organización desde los enfoques sociológico y administrativo con el propósito de tener una visión general acerca de los elementos que la componen, tales como sus estructuras, sus sistemas, los procesos que de ellas se derivan, así como los individuos que las conforman y, de acuerdo a los estilos administrativos, examinar sus comportamientos y específicamente sus procesos de comunicación.

De los principales componentes de las organizaciones se destacó el concepto de proceso. Se pudo observar cómo en las organizaciones existen varios tipos de procesos, de liderazgo, de innovación, administrativos, de calidad y de comunicación, entre otros. Una de las primeras conclusiones a las que podemos arribar es que los procesos emanados de las estructuras son la parte dinámica de las organizaciones y el medio a través del cual el organismo alcanza sus metas.

De todos ellos el proceso de la comunicación fue analizado con detenimiento, ya que se trata de un elemento vital de enlace entre las partes de las estructuras y la integración de los individuos.

Debido a la importancia que tienen los individuos y sus comunicaciones para el logro de los propósitos de cualquier organismo, deben tener plena conciencia de ello y generar mecanismos adecuados para el desarrollo de las habilidades comunicativas, ya que en muchas ocasiones, éstas están sujetas a las limitaciones de los mismos, no importando entonces, qué tan suficientes o qué tan complejos sean los sistemas y los procesos comunicativos. La problemática que se presenta es porque, en muchas ocasiones, quienes tienen acceso a los mecanismos de comunicación instalados, los sub-utilizan, los evaden o, peor aún, generan barreras que inhiben tarde o temprano la eficacia de los procesos y los resultados de las operaciones.

La comunicación tiene impactos específicos en los individuos, provoca respuestas acordes con sus sentimientos y creencias. Depende, por tanto, de las

estructuras y la eficacia de los procesos instituidos, pero sobre todo de los otros individuos con los que se comparten los espacios de la organización y del desarrollo de sus habilidades comunicativas interpersonales, que las respuestas y los comportamientos que se generan tengan el sentido apropiado y resulten benéficos para todos: personas, organismos y sociedad.

En este sentido, observamos que es muy importante la retroalimentación ya que es el elemento impulsor fundamental de todas las modalidades del proceso comunicativo. También vimos cómo la creación de las barreras de diversos tipos pueden limitar o anular por completo las funciones y resultados de las personas implicadas en el ciclo de comunicación y, en contraparte, vimos cómo su eliminación genera flujos que llevan a mejorar los procesos y a satisfacer las necesidades por las que las personas los iniciaron.

Es también en el marco de las organizaciones en donde se examina el concepto de calidad. Al analizar los temas que nos hablan de los diferentes comportamientos de las organizaciones y vincularlos con el de la calidad, una de las conclusiones más interesantes que salta a la vista es que la cultura de la calidad en las organizaciones es la resultante lógica del proceso evolutivo de las formas administrativas, siendo la descripción de la teoría sistémica y las aportaciones de la escuela contingente, la más clara revelación de las coincidencias planteadas por las corrientes filosóficas relativas a la calidad.

El capítulo tres, como hemos visto, se dedica a los casos de estudio materia de este trabajo, que son cuatro empresas hoteleras con categorías de cinco estrellas y gran turismo ubicadas en la ciudad de Cancún. La exposición de este apartado nos brindó una panorámica de las principales características de las organizaciones seleccionadas en el contexto general de la industria turística y de las características y comportamiento social de esta ciudad quintanarroense. La descripción de cada una de las empresas toca los factores más relevantes en cuanto a estructuras, procesos e integrantes; tipos y características de sus servicios, cantidad de empleados, organigrama y niveles jerárquicos, escolaridad por niveles, entre otros datos.

La parte medular de las descripciones de los casos de estudio son los resultados de los cuestionarios centrados en la percepción que tienen los empleados de cuatro niveles jerárquicos dentro de esas empresas hoteleras acerca de cómo se efectúan las comunicaciones personales dentro de los hoteles y los medios más usuales para llevar a cabo y con eficiencia sus funciones.

En suma, el entorno que caracteriza a estas empresas, visto en los capítulos uno y dos, así como las respuestas que dieron los empleados a los cuestionamientos aplicados en el capítulo tres, permiten hacer los enlaces apropiados para plantear las conclusiones que aquí se exponen.

A partir de lo que en este trabajo se ha dicho, podemos afirmar que los esquemas de comunicación en los sistemas de calidad no sólo son sistemas que

permiten y facilitan la participación abierta de los individuos; entre otros aspectos, su importancia radica, también, en que cada ciclo de comunicación se completa y siempre hay respuesta del receptor al mensaje emitido por su interlocutor, permitiendo el flujo permanente de la retroalimentación. La más clara evidencia de este comportamiento es el énfasis que los hoteles con sistemas de calidad aplican para favorecer la comunicación personal, ya sea a través de reuniones entre diversos niveles jerárquicos, *breaffings* (juntas breves de retroalimentación entre jefes y subordinados), y mediante una cultura para desarrollar las habilidades comunicativas.

Observamos, también, que un manejo inadecuado de los medios de comunicación que operan en las organizaciones, puede provocar un distanciamiento tan grande entre los diferentes niveles jerárquicos que llegan a minimizar la retroalimentación, inhibiendo y entorpeciendo, con ello, la consecución de las metas de los individuos y de la organización misma. En este sentido el liderazgo se perfila como la piedra angular en todas las formas de comunicación organizacional. El mal manejo de la comunicación puede hacer las veces de una "vacuna" que deje "inmunes" contra cualquier mensaje a los grupos que conforman la entidad corporativa si éstos se percatan de la falta de actualidad de la información, de la existencia de algún tipo de manipulación en la misma, falsedad de datos, parcialidad en el trato interdepartamental, contenidos confusos en los mensajes, incongruencias con la realidad en las campañas de sensibilización, de capacitación y educativas, etc.

Esto propicia no sólo una baja en el ánimo de los integrantes, desmotivación por el trabajo, desintegración grupal, baja en la productividad, entre otros efectos, sino que da pie a actitudes negativas o de resentimiento que lesionan, directa o indirectamente, los intereses de las personas involucradas y de la organización misma.

Es importante considerar el manejo de los medios de comunicación dentro de las instituciones como una necesidad vital que no se debe dejar en manos inexpertas (sin embargo sucede con frecuencia); de esto depende que el proceso de las comunicaciones, esa gran red donde fluyen los mensajes, corra en todos los sentidos y dimensiones sin tropiezo, genere el impacto planeado, favoreciendo las funciones organizacionales, el desarrollo de los individuos dentro de la organización y fuera de ella y el alcance del fin propuesto.

Como consecuencia de lo observado a lo largo de los tres capítulos de la tesina, podemos afirmar que el ámbito donde se cristaliza la teoría de la calidad con mayor fuerza es el de las organizaciones. El axioma "hacer las cosas bien y a la primera, de acuerdo a las necesidades del adquirente", son requisitos sin los cuales no se puede hablar de calidad. Para que éstos se lleven a cabo es fundamental la participación de los líderes, capaces, apoyadores y, sobre todo, buenos comunicadores.

En este aspecto se observó que, en lo referente a los comportamientos dentro de las organizaciones con sistemas de calidad, la eficacia de los procesos de comunicación, fundamentales para el logro de la calidad, dependen de los líderes, con funciones de respaldo, con vocación de servicio y calidad humana que, para conseguir sus objetivos, sean capaces, entre otras muchas tareas, de dar un trato personalizado a sus co-equiperos, incluyendo en ello las comunicaciones persona a persona como las más importantes para acortar la distancia entre el personal ubicado en las bases de la estructura y los altos mandos. Todo esto es fundamental y está íntimamente ligado a la consecución de la calidad.

En resumen, podemos afirmar que el líder conforma y mantiene las estructuras creadas para el ejercicio de los procesos que llevan al control y a la mejora continua en la calidad de productos y servicios que ofrece la organización, pero, por sobre todas las cosas, el líder modela y, a través de sus conductas, propicia que todos los miembros de la organización sepan y tengan conciencia de qué y cómo hacer y eso se consigue a través de la comunicación, abierta, confiable y permanente, a todos los niveles, sin olvidar que los enlaces con el entorno son vitales. Es ésta la esencia de las comunicaciones en los sistemas de calidad.

La autora de esta tesina considera que es un imperativo en las organizaciones que deseen entrar con el pie derecho a los retos del mercado del siglo XXI, establecer y/o mejorar una cultura del hacer bien, siempre; ser organizaciones en donde la figura protagónica sea el cliente satisfecho. Uno de los mejores métodos para lograrlo es a través de la red de comunicaciones, dispuesta para captar las opiniones de los usuarios internos y externos de los productos, ya sea a través de los trabajadores o de los medios creados por la organización para la receptoría de las mismas. Sólo mediante este mecanismo, la entidad sabrá hacia dónde enfocar sus nuevas metas en cada ciclo y mantendrá informada a toda la estructura productiva en todo momento, funcionando así como el faro que los guiará a la meta común.

Colofón

Ante el análisis del escenario en el que se desarrollan los procesos comunicativos en las organizaciones estudiadas, es fácil identificar los roles que juegan los individuos participantes, distinguiendo básicamente accionistas, administradores y empleados; sin lugar a duda, de su desempeño depende la calidad de los productos y servicios que ofrecen y, en consecuencia, la satisfacción del cliente-usuario que se acerca a estas empresas para cubrir los satisfactores en cuanto a hospedaje, alimentación, entretenimiento y otros servicios conexos.

A partir del año 2000 fue publicada y entró en vigor, entre otras normas de la familia ISO 9000, la nueva edición que contiene los requisitos que deben cubrir las organizaciones que deseen certificar su capacidad para brindar calidad, y con ello, la satisfacción del cliente y el compromiso demostrable de que ésta irá en aumento permanentemente. Analizando la situación socioeconómica de las empresas hoteleras, frente a las crecientes demandas de calidad generadas por la llegada de todo tipo de organizaciones a raíz de la implantación del Tratado de Libre Comercio con los países de la América del Norte, muy pronto tendrán que adoptar e implantar los sistemas de administración de la calidad propuestos por esta norma, so pena de quedar fuera del mercado y perder su competitividad.

Esta nueva versión de la norma, comparada con su antecesora publicada en 1994, presenta un enfoque diferente para la aplicación de un sistema de administración de la calidad. De los nuevos elementos y enfoques que contiene la versión 2000, uno llamó en especial la atención de la responsable de esta tesina y que se describe a continuación.

Para la implantación del sistema de administración de la calidad es requisito identificar, establecer, implantar, mantener y mejorar el o los procedimientos de comunicación. Las empresas que adopten el sistema ISO 9001-2000 tendrán que demostrar que los procesos de comunicación y todas sus partes están debidamente administradas y sus responsables deben mostrar las evidencias de la eficacia, la eficiencia, el control, y en su caso, la mejora permanente de tales elementos. Sorprende, además, el que se especifique que el proceso de la comunicación sea responsabilidad de la alta dirección, lo cual provocará cambios en los paradigmas arraigados en las empresas.

Esta circunstancia nos lleva a la formulación de las siguientes preguntas: ¿Hasta qué punto el profesional de la comunicación está involucrado en esta función tan importante de las organizaciones? ¿Cuál es la relación que tienen los egresados de cualquiera de las instituciones que imparten la carrera de comunicación en las organizaciones hoteleras? Hasta ahora, prácticamente ninguna.

En definitiva, conforme a nuestra experiencia, ningún hotel como los descritos administra sus procesos de comunicación y, además, no existen evidencias de que comunicólogos dediquen algún esfuerzo a la administración de tales procesos al interior de esas organizaciones. Hasta ahora no se escucha mencionar el puesto de gerente de comunicaciones y calidad, por ejemplo.

Serían funciones propias de los profesionales de la comunicación planear, con base en las necesidades y requisitos de los clientes y todas las partes involucradas en una empresa, qué medios y formas de comunicación serán los adecuados para cubrir estas necesidades, diseñar su funcionamiento y sistemas de control, cómo mantenerlos, su mejora continua y cómo adaptarlos a los recursos disponibles, al entorno en que han de operar y a la población usuaria.

Habría que determinar, entonces, qué sería lo más viable y efectivo: si los señores administradores enriquecen su formación y aprender sobre el diseño, ejecución y control de los procesos y medios de comunicación apropiados para sus empresas, o bien, si los profesionistas de las carreras sobre ciencias de la comunicación y afines, complementan con temáticas sobre gestión y calidad, sus conocimientos y programas de estudio.

El cambio es, en muchas de las actividades de los seres humanos, una de las situaciones a las que más resistencia ofrecen. Romper los paradigmas de lo hasta ahora establecido en cuanto a los profesionistas que ejercen los roles administrativos dentro de las organizaciones, presentará seguramente una gran resistencia de su parte. La obligatoriedad de la norma ofrece la alternativa y los profesionales de la comunicación pueden enfrentarla. Para ello deberán estar preparados en el conocimiento y aplicación de las actividades de la administración.

Este planteamiento de ISO 9001, puede representar una área de oportunidad para la ampliación del hasta ahora bastante limitado espectro laboral que se ofrece a los egresados de las carreras de la comunicación. Pero antes de irrumpir en estos ambientes de trabajo es muy importante romper con las ideas de que la administración está necesariamente referida a las áreas financieras y contables de las empresas y entender que la administración es un ciclo de actividades que se aplica a cualquier proceso que realicen las personas, en cualquier medio y con cualquier objetivo si quieren tener éxito en sus proyectos. Planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar son las fases de la administración y se aplican lo mismo a la vida privada que a las artes, las manufacturas, la prestación de servicios públicos y privados, incluyendo en esto, la educación.

Es ahora, en plena revolución cibernética y de las telecomunicaciones, que se amplían las posibilidades para el ejercicio de las ciencias de la comunicación, y es también cuando una visión estratégicamente enfocada en los procesos de comunicación organizacional puede hacer la diferencia entre un profesionista desempleado y uno exitoso.

Bibliografía

- CASTAÑEDA YÁNEZ, Margarita. Los medios de la comunicación y la tecnología educativa. Edit. Trillas, México, 1992
- COOPER, Ken. Comunicación no verbal para ejecutivos, Nueva editorial interamericana, México, 1985.
- CROSBY, Philip. Calidad sin lágrimas, Compañía Editorial Continental, México, 1994.
- DEMING W., Edwards. Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1989
- DE SAUSSURE, Ferdinand, Curso general de lingüística, Edit. Fontamara, México, 1988.
- DUHALT M., Krauss, Técnicas de comunicación administrativa, Dirección General de Publicaciones, U.N.A.M., México, 1970.
- FERNANDEZ COLLADO, Carlos y Gordon Dahnke, La comunicación humana, ciencia social, MacGraw Hill, México, 1993.
- FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos, La comunicación en las organizaciones, Trillas, México, 1997.
- FLORES DE GORTARI, Sergio y Emiliano Orozco Gutiérrez, Hacia una comunicación administrativa integral, Trillas, México, 1991.
- H. HALL, Richard, Organizaciones: estructura y proceso, Prentice Hall, México, 1993.
- HAYES BRADLEY, Patricia y Jhon Baird, Jr., Communication for Business and the Professions, Wm. C. Brown, Iowa, 1980.
- JURAN, Joseph M. Juran y el liderazgo para la calidad. Un manual para directivos, Díaz de Santos, Madrid, 1990.
- O'CONNOR, Joseph y J. Seymur, Introducción a la programación neurolingüística, Urano, Barcelona 1992.
- PAOLI BOLIO, José Antonio, Comunicación e información, perspectivas teóricas, Trillas/UAM., México, 1990.
- ROBBINS, Stephen P., Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones, Prentice Hall, México, 1994

Otras fuentes

Revista Expansión, núm. 582, 14 de octubre de 1992, México, 1992

Manual de administración por calidad para el servicio de clase mundial. Normatividad ISO 9000, Centro Interamericano de Calidad Total, México, 1996

Manual de calidad en el servicio de clase mundial II, Centro Interamericano de calidad total, México, 1996.

Se consultaron las páginas Web de:

Gobierno del Estado de Quintana Roo. <http://www.qr.gob.mx>

H. Ayuntamiento Constitucional Benito Juárez, Quintana Roo, <http://www.cancun.gob.mx>

Instituto Nacional de Geografía, Estadística e Informática, <http://www.inegi.gob.mx>

Los Hoteles de Cancún, <http://www.cityview.com.mx/cancun1/articulos/hoteles.htm>

Periódico La Jornada, <http://www.jornada.unam.mx>

Secretaría de Turismo del Gobierno de la República, <http://www.sectur.gob.mx>