

PARTE IV: LA FUNCIÓN DE DIRECCIÓN EN LA EMPRESA TURÍSTICA.

En los temas anteriores, como parte del estudio del proceso administrativo, se ha tratado la función de Planificación, en la que se definen las misiones y objetivos estratégicos a alcanzar por la empresa y se seleccionan las actuaciones necesarias para lograrlo, y la Función de Organización, encargada de ordenar y combinar los recursos para la consecución de los objetivos mediante el diseño de la estructura. Estas funciones son esenciales, pero de nada sirven si los directivos no consiguen liderar, motivar y comunicarse con su personal. En esto consiste la Función de Dirección, en el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización. Dirigir implica crear un ambiente de trabajo adecuado para que los empleados hagan mejor su trabajo. Toda organización está compuesta por personas a las que hay que integrar, dirigir, coordinar, influir, resolver conflictos y motivar para que realicen su trabajo de forma eficaz y eficiente para alcanzar sus objetivos. Estas tareas de dirección de los recursos humanos son responsabilidad de los directivos de la empresa turística.

Sin embargo, esta función de Dirección es especialmente relevante en la empresa turística dado el uso intensivo de mano de obra, al tratarse fundamentalmente de prestación de servicios, y el carácter temporal que caracteriza a gran parte de los puestos de trabajo que ofrece, debido a la fuerte estacionalidad de su actividad. Esto dificulta la labor directiva y les obliga a prestar más atención al personal para conocerlos, saber sus necesidades y motivaciones, y a hacer uso de una comunicación interna más directa ante la necesidad de transmitirles en menos tiempo los objetivos y cultura de la empresa y, a su vez, conseguir sus aportaciones que puedan contribuir a la mejora del servicio prestado.

Estas son las cuestiones que se van a tratar en este tema dedicado a la Función de Dirección en la empresa turística.

*** BIBLIOGRAFÍA DEL TEMA:**

Casanueva Rocha, C.; García del Junco, J. y Caro, F.J. (2000): "Organización y Gestión de Empresas Turísticas". Editorial Pirámide. (*manual de la asignatura*)

Donnelly, J. H.; Gibson, J. L.; Ivancevich, J. M. (1995): Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. Editorial Irwin.

Hitt, M.A.; Black, J.S.; Porter, L.W. (2006): "Administración". Editorial Pearson Prentice Hall.

Newstrom, J.W. (2007): "Dirección". Editorial McGraw Hill.

Robbins, S.P.; Coulter, M. (2005): "Administración". Editorial Pearson Prentice Hall.

TEMA 6: DIRECCIÓN DE LA EMPRESA TURÍSTICA.

6.1. Importancia de los recursos humanos en la empresa turística.

6.2. Motivación en la empresa turística.

6.2.1. Teorías de la motivación:

- Basadas en el contenido:
 - Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow
 - Teoría del enfoque motivación- mantenimiento de Herzberg
- Basadas en el proceso:
 - Teoría de las expectativas
 - Teoría de la equidad
 - Teoría del establecimiento de metas
 - Teoría del refuerzo
- Modelo integrador

6.3. Liderazgo en la empresa turística.

6.3.1. Primeras teorías del liderazgo:

- Teoría de los rasgos
- Teorías del comportamiento:
 - Estudios de la Universidad de Michigan
 - Parrilla gerencial de Blake y Mouton

6.3.2. Teorías contingentes del liderazgo:

- Modelo de Fiedler
- Teoría situacional de Hersey y Blanchard
- Modelo de la participación del líder
- Modelo de la trayectoria a la meta

6.3.3. Métodos vanguardistas del liderazgo: liderazgo transaccional, transformador, negociador, carismático, visionario, electrónico

6.4. La comunicación interna en la empresa turística.

6.4.1. Comunicación formal e informal en la empresa turística

6.4.2. El proceso de comunicación en la empresa turística

6.4.3. Medios de comunicación en la empresa turística

6.4.4. Formas de comunicación en la empresa turística

6.4.5. Las tecnologías de la información en la comunicación empresarial

TEMA 6: DIRECCIÓN DE LA EMPRESA TURÍSTICA.

De nada servirían las funciones de Planificación, Organización y Control si los directivos no son capaces de liderar, motivar y comunicar con su personal. La Función de Dirección se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan al logro de las metas de la organización y del grupo. Engloba, por tanto, las tareas relativas a la integración y dirección de los empleados en la organización, de modo que éstos desempeñen su trabajo de forma eficaz y eficiente para que la empresa consiga sus objetivos.

Como ya se ha mencionado en numerosas ocasiones a lo largo de la asignatura, toda organización está compuesta por personas. Por tanto, los directivos deben ser conscientes de la contribución del personal de la empresa así como de la variabilidad y complejidad del comportamiento humano. Las personas somos diferentes, reaccionamos de manera distintas ante circunstancias similares, imprevisibles y a veces tenemos reacciones irracionales. Esto exige a los directivos un trato singularizado asumiendo las particularidades de los empleados. Sin embargo, cuando una empresa cuenta con muchos empleados, esta labor se vuelve especialmente difícil. Así, para que la empresa funcione de forma coordinada será necesario, por tanto, que se establezcan unas reglas y normas para dirigir al personal, una política de motivación uniforme, unos mecanismos de comunicación generales y un estilo de liderazgo homogéneo. Estas cuestiones son las que se van a tratar en este tema.

6.1. IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA TURÍSTICA.

En la empresa turística cada vez es mayor la importancia de los recursos humanos como elemento estratégico. Su componente fundamental son sus miembros.

Esto se debe a una serie de cuestiones relativas al personal en la empresa turística, como:

1. En la empresa turística todo gira en torno al servicio turístico. Como todo servicio su prestación implica la participación de importante cantidad de mano de obra. Esto hace que el personal sea el componente principal, no sólo de coste, de la empresa.
2. La creciente importancia de la calidad y la satisfacción del cliente en la prestación del servicio turístico. Ambas cuestiones dependen estrechamente de las personas que están en contacto directo con los clientes. Por tanto, las empresas turísticas necesitan personal cualificado, amable, con empatía, que sepa comprender, tratar y ayudar a su clientela.

3. Las empresas turísticas someten a sus empleados a un alto grado de precariedad y temporalidad en los puestos de trabajo. Esto es debido, en parte, a la estacionalidad, pero también al intento de reducir costes de personal con contrataciones temporales. De ahí que la gestión de recursos humanos deba esforzarse más en el reclutamiento, selección y formación del personal.
4. Destaca la profesionalización cada vez mayor de la mano de obra. Éste ha sido uno de los grandes retos del turismo español. Aunque se están haciendo esfuerzos en este sentido, apoyando la formación profesional de los futuros trabajadores y los empresarios turísticos empiezan a tomar conciencia de la importancia de la formación continua del personal; todavía existe una baja cualificación y sus conocimientos y habilidades los han adquirido con su propia experiencia.
5. Existencia de un alto grado de especialización de los puestos, sobretodo en las empresas hoteleras. Cada trabajador se ocupa sólo de sus tareas, lo cual dificulta las posibilidades de movilidad funcional y jerárquica. Como resultado, la empresas cada vez demandan más personal polivalente y multifuncional con flexibilidad.
6. El mercado laboral turístico es muy dinámico, en el que escasea la mano de obra cualificada, sobretodo en determinadas épocas del año. Esto dificulta la gestión del personal.

Efectivamente, en el caso de las empresas turísticas su personal tiene una especial relevancia, que hace que de su correcta gestión dependa el éxito de las mismas. En este sentido, el **proceso de gestión de los recursos humanos** implica llevar a cabo:

- Planificación de las necesidades, en cantidad y perfil, presentes y futuras de personal para la empresa, de forma que ésta pueda cumplir sus objetivos.
- Reclutamiento y selección de las personas apropiadas para ocupar los puestos de la organización. orientación e integración de éstas personas en su puesto y en la dinámica de la empresa.
- Formación y capacitación, tanto en capacidades como comportamientos y valores de los empleados en la empresa.
- Evaluación del rendimiento de los resultados y desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo.
- Desarrollo de carreras o secuencia de puestos y cargos a ocupar por una persona a lo largo de su vida profesional.
- Establecer los salarios y recompensas que obtienen los empleados por su trabajo y nivel de desempeño.

El conjunto de técnicas y políticas que emplea la dirección de la empresa para hacer que el personal se comporte de forma que pueda cumplir sus objetivos se engloba en lo que se denomina gestión o administración de los recursos humanos. Todas estas cuestiones serán estudiadas con más detalle en la asignatura “Recursos Humanos en el Sector Turístico”.

A continuación, en los siguientes apartados, se van a analizar diversas teorías sobre motivación y liderazgo aplicables a la dirección del factor humano. Aunque en la aplicación de estas teorías deberán tenerse en cuenta ciertas recomendaciones:

1. Que se está tratando con personas, cada individuo es singular y actúa de forma diferente ante situaciones similares, por lo que es necesario que el directivo comprenda la complejidad del comportamiento humano y se adapte a las distintas actitudes.
2. Que hay que tener un enfoque holístico de los trabajadores, es decir, es necesario que el directivo comprenda que las personas son un todo, más allá de ser trabajadores de la empresa.
3. Que hay que gestionar la multiculturalidad de la empresa, especialmente las empresas turísticas, por su carácter global, se prestan a tener personal procedente de diferentes países, con idiomas y culturas distintas. Los directivos debe conocer esas diferencias y ser respetuosos con ellas y facilitar la integración de todos en la empresa.
4. Que hay que respetar la dignidad de las personas y tratar con respeto. Esto es especialmente importante con los trabajadores temporales, los cuales al estar poco tiempo en la empresa pueden sufrir un trato desigual respecto a los estables. Para que el personal preste un servicio de calidad, con amabilidad, competencia y cortesía, debe estar motivado, con un salario digno y con responsabilidad sobre sus tareas.

Una vez planteadas estas consideraciones previas, a continuación se analizan las diversas teorías que pueden ayudar a los directivos a la hora de motivar y liderar personas en la empresa turística.

6.2. MOTIVACIÓN EN LA EMPRESA TURÍSTICA.

Para crear un ambiente en el que las personas trabajen juntas para el logro de los objetivos de la empresa, los directivos deben identificar las necesidades y deseos que guían el comportamiento de los individuos. Los empleados no trabajan únicamente para alcanzar los objetivos organizativos, sino que lo hacen porque ese empleo, directa o indirectamente, les permite satisfacer sus necesidades personales. Por tanto, todo directivo para realizar su trabajo debe conocer qué es lo que motiva a sus subordinados a desempeñar bien sus tareas.

Por motivación se entiende toda clase de impulsos, anhelos, necesidades, deseos y fuerzas similares que determinan el comportamiento de una persona. Estos elementos que originan la motivación pueden llegar a ser muy complejos, ya que pueden ser conscientes o inconscientes, racionales o emocionales, sociales, etc. A lo que se une que no todas las personas tienen las mismas necesidades y deseos, y ante estímulos similares en distintos momentos las personas reaccionan de forma diferente, y que muchas veces la fuente de motivación es compleja, debida a estímulos diferentes o incluso contradictorios.

Motivación es el conjunto de fuerzas que impulsan, dirigen y mantienen cierta conducta.

Se trata, por tanto, de un proceso que mueve a una persona a comportarse de cierta manera para satisfacer sus necesidades individuales. Este proceso de la motivación se entiende como una reacción en cadena que incluye:

Necesidades > dan lugar a > deseos > que ocasionan > tensiones > que dan lugar a > acciones > que resultan en > satisfacción/insatisfacción

La *necesidad* es un estado de carencia que origina deseos o metas que se quieren obtener. Los *deseos* son las distintas formas en las que podemos satisfacer una misma necesidad, por ejemplo, si necesitamos comer esa necesidad se puede satisfacer comiendo un plato de lentejas o un helado. Estos deseos o metas no satisfechos originan estados de *tensión*, que a su vez generan *acciones* encaminadas al logro de metas, lo que finalmente da como resultado *satisfacción*, o *insatisfacción* en caso de no lograrlo.

Por tanto, los directivos deben detectar las necesidades y deseos de los empleados para que éstos se esfuercen en desarrollar las acciones convenientes para la empresa y al mismo tiempo alcancen satisfacción.

A continuación se recogen las distintas aportaciones teóricas sobre el contenido y el proceso de la motivación, las cuales pueden ayudar a los directivos en esa tarea.

6.2.1. Teorías de la motivación: basadas en el contenido y en el proceso.

Las teorías que tratan la motivación pueden estudiar el contenido, dirigidas a conocer los factores que motivan a las personas, o el proceso de motivación de éstas.

❖ TEORÍAS BASADAS EN EL CONTENIDO:

Entre las teorías de la motivación basadas en el contenido están: la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, y la teoría del enfoque motivación-mantenimiento de Herzberg.

Teorías de la motivación enfocadas al estudio de qué necesidades intenta satisfacer un individuo y qué características del ambiente laboral pueden satisfacer tales necesidades.

a) Teoría de la jerarquía de necesidades:

Planteada por el psicólogo Abraham Maslow contempla las necesidades humanas en una jerarquía, ascendiendo desde las más bajas hasta las más altas, llegando a la conclusión de que cuando se satisface un nivel de necesidad, ésta deja de ser motivadora.

Maslow clasifica las necesidades humanas en orden de importancia ascendente en:

1. Necesidades fisiológicas: necesidades básicas para mantener la vida, como manutención y alojamiento. Hasta que no se satisfacen estas necesidades en el grado necesario para mantener la vida, el resto de necesidades no motivan a la persona.
2. Necesidades de estabilidad o de seguridad: necesidades asociadas a asegurar en el tiempo la satisfacción de las necesidades fisiológicas. Son las necesidades de estar libre de peligros físicos, de pérdida de un trabajo, de una propiedad o el alimento.
3. Necesidades de afiliación o aceptación: dado que las personas son seres sociales, necesitan pertenecer a un grupo, ser aceptadas por otras y relacionarse con ellas. En este caso la satisfacción la otorga el grupo o la sociedad.
4. Necesidades de estima: una vez que las personas se integran en un grupo, tienden a querer ser estimadas y reconocidas tanto por ellos mismos como por los demás. La satisfacción de esta necesidad aporta poder, prestigio, status y autoconfianza.
5. Necesidades de autorrealización: en la cúspide de la jerarquía de necesidades, por lo que las personas sólo se sentirán motivadas por ésta cuando tengan cubiertas el resto. Es el deseo de convertirse en lo que se es capaz de ser, maximizar el potencial propio y lograr algo.

Los individuos satisfacen primero las necesidades básicas, como las fisiológicas y de seguridad, para después realizar esfuerzos para obtener otras necesidades, como las sociales, de pertenencia, de autoestima y de autorrealización

En el siguiente gráfico se describe la jerarquía de necesidades de Maslow:



Para Maslow, las dos primeras necesidades son las inferiores y superiores las siguientes. La utilidad empresarial de esta teoría radica en que el directivo debe conocer en qué nivel de la jerarquía están sus empleados para motivarlos.

b) Teoría del enfoque motivación-mantenimiento o teoría bifactorial de Herzberg:

Desarrollada por Frederick Herzberg, se basa en la existencia de dos tipos de factores en la motivación: de mantenimiento y motivadores; y en la consideración de que lo opuesto a la “satisfacción” es la “no satisfacción” y lo opuesto a la “insatisfacción” es la “no insatisfacción”.

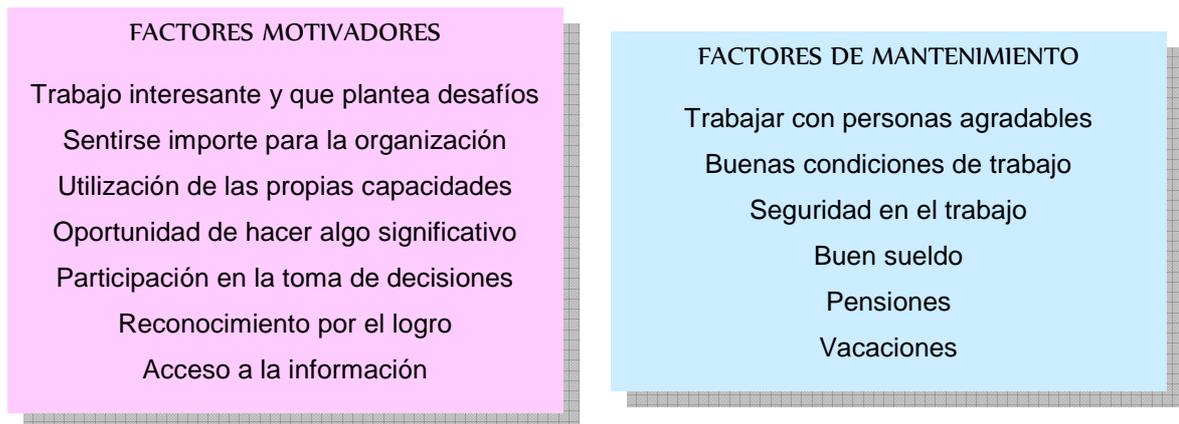
Los *factores de mantenimiento o higiene* son factores relacionados fundamentalmente con el contexto del puesto (la gestión de la empresa y su política, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el sueldo, el status, la seguridad en el trabajo y la vida personal). La presencia de estos factores no implica una mayor satisfacción de los empleados, pero su ausencia genera insatisfacción o malestar.

Los *factores motivadores* están relacionados con el contenido del puesto como son los logros, el reconocimiento, un trabajo retador, el progreso y desarrollo en el trabajo. Su presencia producirá sentimientos de satisfacción o no satisfacción en función de que se den en mayor o menor medida.

La *satisfacción* del empleado es un estado positivo que deriva de la presencia de factores motivadores (satisfactores) como desempeñar un trabajo interesante y que

plantee desafíos, la utilización de las propias capacidades, la oportunidad para hacer algo significativo, el reconocimiento del logro y la responsabilidad sobre el propio trabajo.

La *insatisfacción* ocurre cuando los siguientes factores (de mantenimiento o higiénicos) no están lo suficientemente presentes en el trabajo: buen sueldo, días festivos adecuados, suficientes vacaciones, pago de seguros y pensión, buenas condiciones laborales y trabajar con personas agradables.



Por tanto, según esta teoría, los directivos deben procurar que los factores de higiene estén cubiertos para evitar o reducir el malestar en el ambiente laboral, pero para motivar a sus trabajadores deben prestar especial atención a los factores motivadores que son los que van a producir una respuesta positiva de los empleados. Los directivos que siguen esta teoría garantizan un entorno laboral adecuado y para actuar sobre el comportamiento de los empleados hacen uso del elogio, la delegación y la concesión de responsabilidades.

❖ TEORÍAS BASADAS EN EL PROCESO DE LA MOTIVACIÓN:

Estas teorías no se limitan a estudiar los factores que producen la motivación sino que intentan explicar su proceso. Son las teorías de las expectativas, de la equidad, del establecimiento de metas y del refuerzo.

Teorías sobre la motivación que tratan sobre la forma en que las diversas variables se combinan para influir en la cantidad de esfuerzo que la gente aporta.

a) Teoría de las expectativas:

Esta teoría, cuyo uno de sus principales autores es el psicólogo Víctor H. Vroom, se basa en la suposición de que las personas actúan intentando maximizar las recompensas esperadas por su comportamiento.

La motivación de las personas para emprender una acción estará determinada por la relación entre:

- ✓ Expectativa o creencia que posea el sujeto de que su esfuerzo será recompensado
- ✓ Valor que ese sujeto conceda a las recompensas esperadas al resultado del esfuerzo

La fuerza motivadora del sujeto será el resultado del producto de esas dos magnitudes:

$$\text{Fuerza motivadora} = \text{Valor} \times \text{Expectativas}$$

Así, los directivos para motivar a sus empleados deberán encontrar el equilibrio entre el deseo de los empleados para satisfacer una determinada necesidad y las expectativas para alcanzarla. Por ejemplo, para motivar al empleado de un agencia de viajes se le puede ofrecer algo valioso para él (por ejemplo: un magnífico crucero por el Mediterráneo) pero si para ello debe vender el triple que el año anterior, posiblemente su motivación sea escasa y ni siquiera intente alcanzar el objetivo, puesto que las expectativas de logro son mínimas. O si se le ofrece por incrementar ventas un paseo por la ciudad en el autobús turístico; en este caso la probabilidad de alcanzar el objetivo es alta, posiblemente no se esfuerce al considerar la recompensa de escaso valor.

b) Teoría de la equidad:

Equidad es la percepción que tiene un empleado de la justicia en la asignación de recompensas para él y para otros por sus esfuerzos. Así, la Teoría de la Equidad parte de la consideración de que las personas pueden motivarse positiva o negativamente en función de la percepción de la relación existente entre su esfuerzo personal y los resultados que obtiene de la comparación de esa misma relación con otros miembros de la organización o del exterior.

Teoría de la motivación que compara las circunstancias de unos individuos con otros y en cómo tal comparación podría motivar cierta clase de comportamiento.

La relación sería:

$$\frac{\text{Resultados de A}}{\text{aportaciones de A}} = \frac{\text{Resultados de B}}{\text{aportaciones de B}}$$

Debe existir un equilibrio en la relación resultados-aportaciones para una persona en comparación con la de otra. En función de que las personas perciban equilibrio o desequilibrio de las recompensas desarrollarán sus comportamientos oportunos. Si el trabajador es A, el elemento de referencia B puede ser un compañero que ocupe un puesto similar en la empresa, o bien un trabajador de otra empresa, o el mismo trabajador A en distintos momentos.

Por tanto, un factor importante en la motivación es la percepción de justicia del sistema de evaluación del resultado y de la estructura de recompensas de la empresa, así un diseño adecuado de éste evitará conflictos.

c) Teoría del establecimiento de metas:

La teoría del establecimiento de metas considera que la acción humana está dirigida por metas e intenciones conscientes.

La noción de meta (estado final deseado) destaca la importancia de las intenciones. Del nivel de las metas dependerá el nivel de motivación. Por tanto, si los directivos pueden influir en las metas e intenciones, pueden actuar sobre el desempeño; aunque es fundamental obtener el compromiso de cada persona hacia sus metas particulares.

Los resultados de investigación de esta teoría señalan dos conclusiones básicas:

- Que las metas más desafiantes, mayores o más difíciles, si se aceptan, producen niveles de esfuerzo más altos que las metas más sencillas
- Que las metas especificadas generan mayores niveles de esfuerzo que las metas difusas

Las metas especificadas y los objetivos difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un mayor desempeño que si los objetivos son fáciles.

A pesar de que los resultados empíricos apoyan este enfoque, una cuestión ha suscitado diversas controversias; es la relativa a la eficacia de la participación en el proceso de

establecimiento de metas. Es decir, si usar un proceso participativo al establecer las metas logra un mayor desempeño que si las metas se asignan arbitrariamente por parte de un supervisor. En este sentido, ciertas investigaciones sugieren que los factores culturales podrían influir y concluyen que la participación en el establecimiento de metas es más eficaz en países y culturas donde existen expectativas para la toma de decisiones colectiva; y cuando tales expectativas son más débiles la participación en el establecimiento de metas tiene menos efecto. Sin embargo, la conclusión básica señala que el establecimiento de metas tiene efectos consistentemente positivos en el desempeño, sin importar cómo se determinen.

d) Teoría del refuerzo:

Desarrollada por el psicólogo B.F. Skinner, es conocida como teoría del refuerzo positivo o de la modificación de la conducta. *Refuerzo* es la consecuencia que recibe el sujeto por la respuesta producida a un estímulo. Según ésta teoría, el comportamiento humano depende de las consecuencias de sus actos previos. Es decir, aquellos comportamientos que han aportado sensaciones agradables serán repetidos, mientras que aquellos que han aportado sensaciones desagradables serán evitados. Los trabajadores responden ante determinados estímulos que provocan un comportamiento que implica una recompensa o una sanción.

Refuerzo positivo: consecuencias deseables que aumentan la probabilidad de que una conducta se repita en el futuro.

Refuerzo negativo: consecuencias indeseables que aumentan la probabilidad de que una conducta no se repita en el futuro (castigos, ausencia de consecuencias positivas)

Los directivos pueden hacer uso de los refuerzos para encaminar el comportamiento de los trabajadores en la dirección deseada por la organización. Lo recomendable es centrarse en los comportamientos positivos e ignorar o no sancionar los negativos, ya que, aunque con el castigo se eliminan los comportamientos indeseables, también generan actitudes defensivas en los empleados que pueden derivar en mal ambiente laboral. Entre los refuerzos positivos estarán el uso de elogios, alabanzas, premios en dinero, etc.

Los mejores motivadores suelen ser detalles que cuestan poco o nada, como una palmada en la espalda, un elogio oportuno y sincero, una nota de agradecimiento, un mensaje positivo por correo electrónico o hablado, un elogio público, autonomía, flexibilidad u oportunidades de aprendizaje.

Bob Nelson

❖ **Modelo integrador sobre la motivación:**

Las teorías sobre la motivación recogidas en los apartados anteriores se refieren a algún aspecto de la motivación en conjunto o se centran en estudiar un mismo aspecto pero desde una perspectiva diferente. Sin embargo considerarlas de forma independiente puede ser un error, ya que muchas de las ideas que apoyan a las teorías son complementarias.

Lyman Porter y Edward Lawler ofrecen un modelo que integra las ideas, variables y relaciones presentadas en otras teorías sobre la motivación (jerarquía de necesidades, teoría de los dos factores motivación-mantenimiento, teoría del establecimiento de metas y la teoría del refuerzo), aunque su fundamento básico es la teoría de las expectativas. Este modelo utiliza los conceptos sobre la motivación analizados anteriormente y señala la relación entre rendimiento, satisfacción y recompensas, mencionando la importancia de tener individuos que lleven a cabo trabajos para los cuales posean destrezas, habilidades y características apropiadas.

El esfuerzo del empleado (motivación) será mayor si percibe que existe una fuerte relación entre el esfuerzo y el desempeño, el desempeño y las recompensas, y las recompensas y la satisfacción de las metas personales

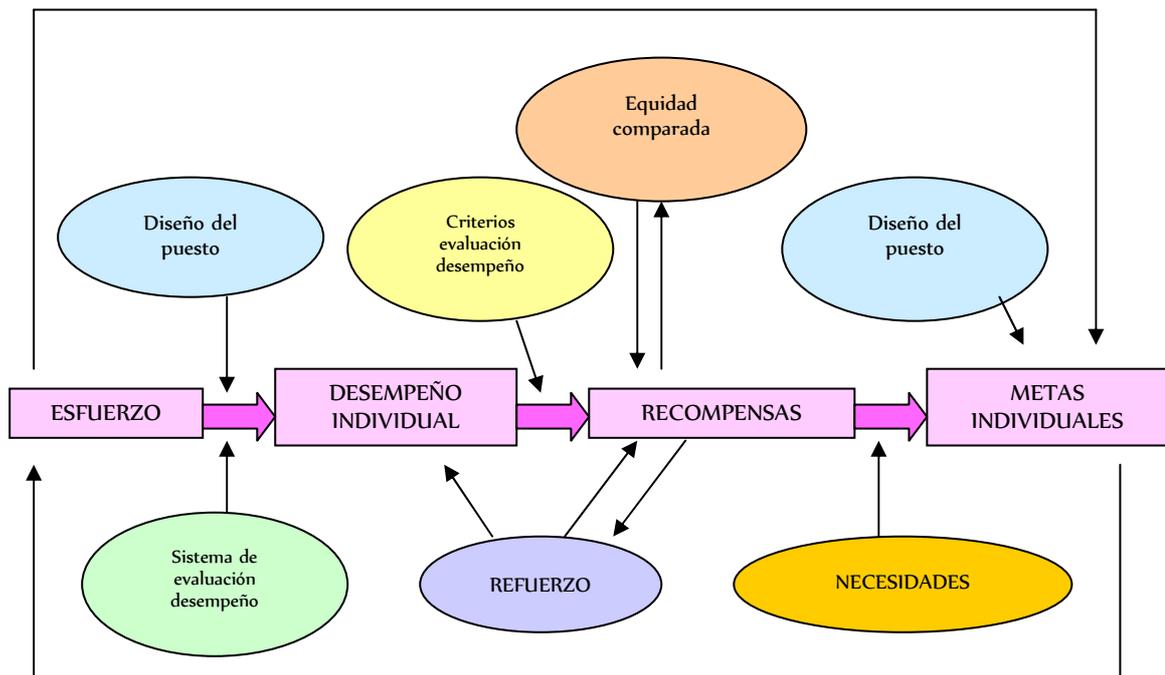
- Congruente con la teoría del establecimiento de metas, la relación metas-esfuerzo indica que las metas dirigen el comportamiento.
- Según la teoría de las expectativas, un empleado se esforzará más si percibe una fuerte relación entre el esfuerzo y el desempeño, el desempeño y las recompensas, y las recompensas y la satisfacción de metas personales. Cada una de estas relaciones está influenciada a su vez por otros factores:
 - ✓ El nivel de desempeño individual lo determina no sólo el nivel de esfuerzo individual sino también la habilidad que tiene el individuo para autogestionarse y si la organización cuenta con un sistema justo y objetivo de evaluación del rendimiento.
 - ✓ La relación entre el desempeño y la recompensa será fuerte si el individuo percibe que el desempeño (más que la antigüedad, los favoritismos personales u otros criterios) es lo que se recompensa.
 - ✓ La relación entre las recompensas y las metas, defiende que la motivación será alta según el grado en que las recompensas que recibe un individuo por su desempeño satisfagan las necesidades inherentes en sus metas individuales.
- La teoría del refuerzo y la equidad se ponen de manifiesto cuando el modelo integrador defiende que las recompensas equitativas de la organización refuerzan el desempeño

del individuo. Sin embargo, las personas con grandes necesidades de logro no se motivan por la evaluación de su desempeño ni por las recompensas organizativas aparejadas; estas personas tienen un impulso interno de autorresponsabilidad y no tienen interés en la relación esfuerzo-rendimiento, rendimiento-recompensas y recompensas-metas.

- Por último, el diseño de los puestos de trabajo también influye en la motivación laboral. Así, los empleos que ofrezcan autonomía, retroalimentación y tareas variadas, importantes e identificables ayudan a satisfacer las metas individuales de aquellos empleados que desean mayor control sobre su trabajo.

Para que el esfuerzo conduzca al rendimiento, el individuo debe comprender claramente su papel, habilidades, necesidades y otras características esperadas por la empresa. La relación entre rendimiento y recompensa es fuerte si la persona percibe que las recompensas son equitativas (justas), lo cual le produce satisfacción. Y, las recompensas efectivas y satisfactorias fomentan una futura conducta dirigida hacia una meta.

FIGURA 6.1.: Modelo de integración de las teorías contemporáneas de la motivación.



Fuente: Adaptado de Robbins y Coulter (2005:406).

Del análisis de estas teorías se desprende que la motivación es un proceso complejo y que los directivos deben aceptar que la motivación contiene algunos factores importantes para entender el rendimiento y la satisfacción de los individuos en el trabajo.

6.3. LIDERAZGO EN LA EMPRESA TURÍSTICA.

No debe confundirse “liderazgo” con “dirección”. La figura del líder y del directivo no tienen por qué coincidir. Un directivo es asignado a su puesto y su influencia sobre los empleados depende de la autoridad formal inherente en ese puesto, mientras que los líderes son designados o surgen en un grupo de trabajo y su capacidad para influir en los demás va más allá de la autoridad formal. De hecho, un líder informal puede tener más capacidad de influencia en sus compañeros que su jefe.

Actualmente se considera que lo ideal es que los directivos sean líderes, es decir, deben aspirar a adoptar como propias las actividades que se incluyen en el rol del líder.

Liderazgo es el arte o proceso de influir sobre las personas para lograr que se esfuercen *de buen grado* y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo.

Ese calificativo “de buen grado” es lo que caracteriza al líder. Lo que convierte a un individuo en un líder es la disposición de las personas a seguirle. Por tanto, la esencia del liderazgo es el acompañamiento, las personas tienden a seguir a aquellos individuos que consideran capaces de satisfacer sus necesidades, a quienes consideran que les proporcionan un medio para lograr sus anhelos, deseos y necesidades. De ahí que sea crucial para el liderazgo conocer las motivaciones de los seguidores.

El liderazgo ha sido estudiado desde diversas **perspectivas**, aunque en este tema se recogen las siguientes, ordenadas de más antiguas a más recientes: teoría de los rasgos, teorías del comportamiento, teorías contingentes, liderazgo contemporáneo.

6.3.1. PRIMERAS TEORÍAS DEL LIDERAZGO:

Aunque el liderazgo ha sido objeto de interés a lo largo de la historia, no es hasta principios del siglo XXI cuando se empieza a estudiar. Estas primeras teorías del liderazgo se centran en el líder (teoría de los rasgos) y en cómo el líder interactúa con los miembros de su grupo (teorías del comportamiento).

❖ Teoría de los rasgos:

Los primeros estudios sobre el liderazgo se basaron en la identificación de una serie de rasgos de la personalidad que caracterizaban a los líderes de los que no lo eran. Rasgos

como: impulso, deseo de dirigir, honradez e integridad, autoconfianza, inteligencia y conocimientos relacionados con el puesto. Se partía de la premisa de que el líder nace pero no se hace y, por tanto, los líderes debían reproducir unos patrones determinados. Sin embargo, la búsqueda de características comunes a los líderes fue un fracaso ya que se pretendía buscar similitudes entre líderes muy dispares.

Esta teoría ha sido rechazada ya que ni todas las personas consideradas buenos líderes reunían todos los rasgos, ni se especificaba la cantidad necesaria a poseer de cada rasgo, ni justificaba el que con el paso del tiempo un individuo se pudiera convertir en líder a través de la adquisición mediante formación de algunos de estos rasgos. Es, por tanto, un estudio muy simple que no considera la influencia de los factores del contexto ni el hecho de que hay individuos que en determinadas circunstancias asumen el rol de líder.

❖ **Teorías del comportamiento:**

Estas teorías estudian el comportamiento real del líder en su puesto de trabajo. En este sentido, destacan los estudios de la Universidad de Michigan y la parrilla gerencial de Blake y Mouton.

a) Estudios de la Universidad de Michigan:

Estos estudios intentaron identificar los comportamientos de los líderes con éxito en su desempeño. Detectaron dos dimensiones del comportamiento que guiaban las actuaciones de los líderes: la orientación a las personas y la orientación a la producción. Los líderes orientados a los empleados trataban de satisfacer sus necesidades, favoreciendo la comunicación con los mismos y dándoles autoridad y responsabilidad. Los líderes orientados a la producción se caracterizan por una preocupación por el buen desempeño de las tareas, centrándose en los aspectos técnicos en detrimento de las relaciones interpersonales; se interesan sobretodo en la consecución de los objetivos organizativos y las personas no son más que un medio para lograrlos.

Las conclusiones a las que llegaron las investigaciones resultaron favorables para los líderes orientados a las personas, ya que conseguían crear un mejor ambiente de trabajo que servía de estímulo a sus empleados e incrementaba su productividad. Los líderes orientados a la producción obtenían en sus grupos una menor productividad y escasa satisfacción de los subordinados.

b) Parrilla gerencial de Blake y Mouton:

Estos investigadores estudiaron el comportamiento de los líderes a partir de dos dimensiones: preocupación por las personas y preocupación por la producción. Con ambas dimensiones construyeron una cuadrícula 9x9 en la que se obtienen varias combinaciones:

(1.1) Administración empobrecida: estilo de liderazgo en el que el directivo apenas se esfuerza por alcanzar los objetivos de la empresa y ni siquiera se preocupa por la satisfacción de sus empleados.

(1.9) Administración de club campestre: en este caso las acciones del directivo se encaminan a la satisfacción de las necesidades del personal. El directivo persigue que todos los empleados se encuentren cómodos en la organización y que exista un excelente ambiente laboral, aunque apenas se preocupa del logro de las metas organizativas.

(5.5) Administración a medio camino: estilo de liderazgo que combina la preocupación por la producción y la preocupación por las personas. El objetivo es completar el trabajo y conseguir una moral satisfactoria.

(9.1) Administración por actividades: en este caso el desarrollo de los empleados carece de interés para el directivo, su preocupación central es alcanzar las metas organizativas con eficiencia, sin que los elementos humanos interfieran en el trabajo.

(9.9) Administración por equipo: el trabajo se desarrolla con gente comprometida, se genera interdependencia a través de un interés común en los objetivos de la organización, relaciones de confianza y respeto entre todos sus miembros.

La conclusión a la que llegaron Blake y Mouton es que los directivos obtienen un mejor desempeño si siguen el estilo definido como “administración por equipo”, aunque no existe ninguna evidencia empírica que demuestre su efectividad en todas la situaciones.

6.3.2. TEORÍAS CONTINGENTES DEL LIDERAZGO:

Las teorías contingentes, formuladas a principios de los años 70, parten de la base de que no hay una única mejor manera de liderar una organización, sino que diversos factores contextuales determinarán el estilo de liderazgo idóneo. Destacan: el modelo de Fiedler, la teoría situacional de Hersey y Blanchard, el modelo de participación del líder de Vroom y Yetton y el modelo de trayectoria a la meta de House.

a) Modelo de Fiedler:

Fred Fiedler estudia el liderazgo a partir de la identificación de tres dimensiones del contexto que influyen en la eficacia del líder:

- relaciones entre el líder y los subordinados (grado de confianza, lealtad, respeto y atracción de los empleados hacia su superior),
- la estructura de las tareas (grado en que las metas de los trabajadores están bien definidas y delimitadas mediante el uso de procedimientos) y
- las posiciones de poder (poder del líder para otorgar premios y castigos; normalmente está asociada a la posición jerárquica y el apoyo con el que cuenta en la empresa).

A la hora de definir los estilos de liderazgo emplea dos dimensiones muy parecidas a las utilizadas por los investigadores de la Universidad de Michigan, la orientación a la tarea y la orientación a las relaciones. Para determinar en qué grado de estas variables se sitúan los directivos emplea el cuestionario CMP (cuestionario del Compañero Menos Preferido) en el que se pide a los líderes que piensen en todos los compañeros con los que han trabajado y traten de describir en sus respuestas a aquel con el que se han sentido peor. En una escala de puntuación de 1 a 8 se incluyen aspectos como: agresivo/amable, eficiente/ineficiente, abierto/reservado, cooperativo/individualista, etc. Los directivos que evalúan al compañero de trabajo menos preferido en términos más positivos se consideran orientados hacia las personas y dispuestos a brindar su apoyo; mientras que los que le asignan una evaluación negativa tienen una orientación mayor hacia las tareas.

Fiedler relaciona los dos estilos de liderazgo con las situaciones que se derivan de la combinación de las dimensiones del contexto. Para ello establece ocho posibilidades que van desde un entorno favorable a uno desfavorable y las asocia con uno de los estilos. El entorno más favorable sería aquel en el que las relaciones superior-subordinados son buenas, el trabajo está perfectamente estructurado y la posición de poder es fuerte; el menos favorable sería justamente el opuesto.

En la siguiente tabla se resumen estas conclusiones:

Relaciones líder/subordinado	buenas	buenas	buenas	buenas	malas	malas	malas	malas
Estructuración de la tarea	alta	alta	baja	baja	alta	alta	baja	baja
Posición de poder	fuerte	débil	fuerte	débil	fuerte	débil	fuerte	débil
Tipo de situación	I Favorable	II	III	IV	V	VI	VII	VIII Desfavorable
Estilo de liderazgo efectivo	TAREA	TAREA	TAREA	RELACIÓN	RELACIÓN	RELACIÓN	TAREA	TAREA

Según la tabla, en una situación empresarial **III** en la que las relaciones entre el líder y sus subordinados son buenas, existe cierta ambigüedad en las tareas y el líder tiene una fuerte capacidad para otorgar recompensas y castigos; el líder más efectivo, según Fiedler, es el orientado a la tarea, preocupado por alcanzar los objetivos de la organización. Por ejemplo, el director y dueño de una agencia de viajes.

Fiedler considera que el estilo de liderazgo de las personas no es modificable, por lo que los directivos tan sólo pueden cambiarse a entornos en los que son más efectivos o actuar sobre el entorno intentando modificar alguna de las variables situacionales. Por ejemplo, si el director propietario de la agencia de viajes tuviera un estilo orientado a las relaciones, podría modificar su posición descentralizando su poder y dotando de mayor autonomía a sus empleados; así pasaría a una posición IV.

La gran aportación de este modelo es la demostración de que los líderes no son eficaces en cualquier situación. Se trata de un método fácil, aunque otros investigadores le reprochan la simplicidad de los instrumentos (CMP) y las variables que emplea.

b) Teoría situacional de Hersey y Blanchard:

En esta teoría la elección del estilo de liderazgo idóneo dependerá de la madurez de los seguidores. Parte de la premisa de que son los seguidores los que aceptan o rechazan al líder, por lo que su eficacia depende de ellos.

Por madurez entiende la habilidad y disposición de la gente para responsabilizarse y dirigir su propio comportamiento. Incluye tanto la madurez en el puesto (capacidad, habilidad, conocimientos y experiencia del empleado para desempeñar las tareas de su

puesto sin necesidad de dirección por parte de un tercero) como la madurez psicológica (voluntad y motivación de los individuos a la hora de desempeñar una tarea).

Hersey y Blanchard distinguen cuatro etapas de madurez en los seguidores:

M1: las personas carecen de capacidad y de voluntad para llevar a cabo cualquier actividad. Los empleados son incompetentes y se encuentran desmotivados y sin confianza en sí mismos.

M2: la gente no tiene capacidad para desarrollar una actividad, por falta de conocimientos, experiencia o habilidad, pero tienen voluntad y deseos para llevarla a cabo.

M3: la gente está capacitada, pero no está dispuesta a hacer lo que el líder les dice.

M4: el personal es capaz y tiene voluntad para hacer lo que el directivo le indique.

En cuanto a las dimensiones del liderazgo, Hersey y Blanchard emplean las mismas que Fiedler: comportamiento hacia las tareas y comportamiento hacia las relaciones; aunque las clasifican en altas y bajas y las combinan dando lugar a cuatro estilos específicos de liderazgo: comunicar, vender, participar y delegar.

Comunicar (actividad alta-relación baja): el líder es el que decide qué hace cada uno, cómo, cuándo y dónde. Se comunica con sus seguidores en una sola dirección.

Vender (actividad alta-relación alta): el líder dirige dando indicaciones a los empleados, pero al mismo tiempo fomenta su participación.

Participar (actividad baja-relación alta): la toma de decisiones es conjunta entre seguidor y líder. El líder facilita el trabajo de los seguidores y la comunicación es ascendente y descendente, a la vez que permite la comunicación cruzada.

Delegar (actividad baja-relación baja): el líder se limita a dirigir y apoyar a los empleados, que son los que toman la mayoría de las decisiones.

Esta teoría considera que los directivos van modificando su estilo de liderazgo conforme se incrementa la madurez de los empleados.

c) Modelo de la participación del líder:

El modelo desarrollado por Victor Vroom y Phillip Yetton, no estudia el liderazgo sino sólo el grado de participación de los subordinados en la toma de decisiones.

Pretende ayudar a los líderes a saber hasta qué punto (cuánto y de qué tipo) conviene permitir a los subordinados participar en la toma de decisiones.

El modelo centra su atención en dos variables: calidad del proceso de toma de decisiones y aceptación de la decisión. La calidad de la decisión será más necesaria conforme más importantes sean las consecuencias de las decisiones adoptadas u opuestas las alternativas planteadas. La aceptación de la decisión será más necesaria cuando la ejecución de la decisión alcanzada exige altos niveles de esfuerzo y motivación por parte de los subordinados.

Así, los líderes pueden adoptar cinco posiciones, desde muy autoritarias a muy participativas, para la toma de decisiones:

1. *Decidir*: el líder toma la decisión por sí mismo y la comunica al grupo.
2. *Consultar individualmente*: el líder presenta el problema a los miembros del grupo, pero toma la decisión solo.
3. *Consultar al grupo*: el líder presenta el problema a los miembros del grupo, comparte con ellos su opinión, obtiene sus sugerencias y toma la decisión solo.
4. *Facilitar*: el líder presenta el problema al grupo para analizar la situación y, actuando como facilitador, define el problema y los límites dentro de los cuales se puede tomar una decisión, pero toma la decisión solo.
5. *Delegar*: el líder permite que el grupo tome la decisión dentro de unos límites prescritos.

El líder debe establecer qué posición adoptar en función de la cantidad de información disponible por el directivo y los subordinados, de la calidad o trascendencia de la decisión, de la importancia del compromiso y aceptación de la decisión, de las destrezas del líder y del grupo y de la capacidad del grupo.

d) Modelo de la trayectoria a la meta:

Modelo desarrollado por Robert House a partir de la teoría de las expectativas de la motivación. Establece que es trabajo del líder ayudar a sus subordinados a lograr sus metas y proporcionar la dirección y apoyo necesarios para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos generales de la organización.

El líder incrementa la satisfacción y esfuerzo del subordinado mediante el aumento de las recompensas individuales por el logro de metas y haciendo más fácil el camino hacia tal recompensa

Al igual que otros enfoques sobre el liderazgo, House identificó dos tipos de líderes:

1. *Líder directivo orientado a las tareas*: permite a los subordinados saber lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizar y especifica la manera de realizar la tarea. Establece metas desafiantes y espera que sus seguidores logren su máximo nivel de desempeño.
2. *Líder orientado a las personas (de apoyo, participativo)*: es amistoso y muestra interés por las necesidades de los seguidores. Consulta a los miembros del grupo y usa sus sugerencias antes de tomar una decisión.

Igualmente supone que un estilo de liderazgo funciona mejor en unas situaciones que en otras. Así, si la tarea es aburrida, frustrante, estresante, estructurada y rutinaria y los subordinados son muy experimentados y competentes, el estilo de liderazgo idóneo es el orientado a las personas. Si la tarea es interesante pero ambigua, no estresante, poco estructurada y variada y los subordinados son inexpertos, el idóneo sería el estilo de liderazgo orientado a las tareas. Sin embargo, en oposición al argumento de Fiedler de que un líder no puede cambiar su comportamiento, House asume que los líderes son flexibles, es decir, un mismo líder puede mostrar cualquiera de estos estilos, dependiendo de la situación (estructura de las tareas, sistema de autoridad, experiencia, habilidad y características de los seguidores).

6.3.3. MÉTODOS VANGUARDISTAS DEL LIDERAZGO (liderazgo contemporáneo):

Los últimos puntos de vista sobre el liderazgo en las organizaciones incluyen varias perspectivas de estudio: liderazgo transaccional, transformador, negociador, carismático, visionario y electrónico.

a) Liderazgo transaccional y transformador:

La mayor parte de las teorías consideradas en este tema han descrito líderes transaccionales, es decir, líderes cuya efectividad depende de las características de los seguidores y de la situación. Guían o motivan a sus seguidores en función de los objetivos establecidos, especificando las necesidades y tareas. Su efectividad depende de las características de los seguidores y de la situación. Pero existe otro tipo de líder que inspira a sus seguidores a trascender sus propios intereses por el bien de la organización y que es capaz de producir un efecto profundo y extraordinario en sus seguidores. Estos son los líderes transformadores, ya que cambian la conciencia de sus seguidores en cuanto a los problemas, ayudándoles a verlos de forma diferente, son capaces de estimular, despertar e

inspirar a sus seguidores para que realicen un esfuerzo adicional con el fin de lograr las metas del grupo.

El *líder transformador* motiva a los seguidores a realizar cambios importantes, mediante el planteamiento de una visión lo suficientemente convincente como para que ignoren sus intereses personales y trabajen por el bienestar general de la organización y para que ésta alcance logros significativos

No deben ser vistos como opuestos entre sí, sino que el liderazgo transformador se construye sobre el transaccional, aunque el transformador produce niveles de esfuerzo y desempeño por parte de los empleados que va más allá de lo que ocurriría en un enfoque transaccional por sí solo. El liderazgo transformador es más que carisma, ya que el líder transformador intenta inspirar en sus seguidores la habilidad para cuestionar no sólo los puntos de vista establecidos, sino incluso los puntos de vista del líder.

La evidencia indica la superioridad del liderazgo transformador en eficacia, mejor desempeño y mayores posibilidades de promoción que los líderes transaccionales. Además, el liderazgo transformador se relaciona con menor abandono, mayor productividad y mayor satisfacción de los empleados.

b) Liderazgo negociador:

Liderazgo más pasivo que el transformador ya que considera la posibilidad de ofrecer recompensas por el compromiso de los seguidores. Mientras que el liderazgo transformador destaca el atractivo del líder respecto a sus seguidores, en relación a los intereses organizativos o el bien común; el negociador se enfoca más en que el líder depende del cumplimiento de los intereses individuales de los seguidores para motivar su desempeño.

El *líder negociador* motiva a los seguidores en sus intereses personales, intercambiando recompensas por su compromiso. Persigue lograr que los subordinados apliquen los procedimientos de forma correcta y hagan cambios necesarios, aunque de forma relativamente rutinaria.

c) Liderazgo carismático y visionario:

El **líder carismático** es un líder entusiasta y con confianza en sí mismo, cuya personalidad y acciones influyen en las personas para que se comporten de determinada

manera. Existe una evidencia creciente que muestra correlaciones impresionantes entre el liderazgo carismático y un gran desempeño y satisfacción entre sus seguidores. Aunque no siempre este liderazgo persigue aumentar el desempeño, ya que este tipo de liderazgo puede ser más adecuado cuando las tareas del seguidor tienen un propósito ideológico o cuando en el entorno existe un alto grado de tensión e incertidumbre. Esto explicaría por qué es más probable que surjan líderes carismáticos en la política, la religión, en tiempos de guerra, o cuando una empresa se enfrenta a una situación de crisis o de supervivencia.

Líder que ejerce su influencia sobre los demás basándose en las cualidades que inspira como individuo, en vez de mediante el ejercicio de su poder formal (otorgado por el puesto)

El **liderazgo visionario** va más allá del carisma, ya que es la habilidad para crear y expresar una visión realista, creíble y atractiva del futuro que supere la situación actual. Esta visión energizante debe ofrecer imágenes claras y convincentes que aproveche las emociones de las personas e inspire entusiasmo para lograr los objetivos de la organización. Debe tener la capacidad de generar posibilidades inspiradoras y únicas que ofrezcan nuevas formas de hacer las cosas, que sean mejores para la organización y sus miembros. Las visiones que se expresan con claridad y ofrecen imágenes poderosas son captadas y aceptadas con facilidad.

d) Liderazgo electrónico:

Considera la dependencia del uso de la tecnología de la información en el liderazgo. Los líderes que saben cómo aplicar estas tecnologías de manera eficaz refuerzan su liderazgo. Estos líderes son capaces de aprovechar esta tecnología para estimular la innovación, abrir canales de comunicación, conseguir mayor esfuerzo y participación, y controlar y evaluar las actuaciones en tiempo real.

Sin embargo, a pesar de todas las consideraciones recogidas en estas teorías y enfoques, es poco probable que un líder tenga éxito si no posee aptitudes de comunicación. Para que un directivo pueda ejercer la función de dirección e integración del personal y su liderazgo es necesario que gestione bien el proceso de comunicación. Por tanto, el ejercicio de una dirección efectiva exige una buena comunicación en la organización. Estas cuestiones se analizan a continuación en el siguiente apartado.

6.4. LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA TURÍSTICA.

La comunicación existe y la practicamos a diario, sin embargo comunicarse con eficacia no es sencillo. Con frecuencia, y a veces inesperadamente, se vuelve difícil la comunicación correcta y convincente dentro de una organización, entre ésta y las demás organizaciones, de persona a persona, entre una persona y un grupo, o de un grupo con otro. A menudo los receptores no logran comprender aquello que los emisores le quieren decir; y sin embargo, esa es precisamente la esencia de la comunicación, el proceso de transmitir información y su comprensión de una persona a otra. Llevar a cabo ese proceso es esencial para que un directivo pueda ejercer el liderazgo. Es poco probable que un líder tenga éxito si no posee aptitudes de comunicación. Por tanto, el primer paso para ejercer un liderazgo efectivo pasa por ser un buen comunicador.

La comunicación es el proceso mediante el cual se intercambia información en las organizaciones (tanto entre agentes internos como entre éstos y el exterior) para contribuir al lograr con eficiencia sus objetivos. Por tanto, la comunicación es una herramienta al servicio de los directivos para contribuir a la cohesión de los distintos elementos que componen la organización, permitiendo su integración.

En el proceso administrativo la comunicación está siempre presente. En la planificación permite analizar el entorno, para el establecimiento y transmisión de los objetivos. En la función de organización hay que diseñar mecanismos de comunicación para coordinar las diferentes unidades organizativas y es fundamental en las organizaciones descentralizadas. La gestión de personal es un cúmulo de procesos de comunicación interpersonales (proceso de selección, evaluación del desempeño, contratación, despido...). Y no se puede efectuar el control sin información sobre la marcha de la empresa y su comparación con los objetivos establecidos.

Comunicación es el proceso de transferir información, significado y comprensión, de un emisor a un receptor

En este apartado se analiza las características de la comunicación informal, el proceso, los medios y las formas de comunicación en la organización y la incidencia de las tecnologías de la información en la empresa turística.

6.4.1. Comunicación formal e informal en la empresa:

Buena parte de los flujos de comunicación en las empresas no son controlados por la dirección. Existe, por tanto, una comunicación formal y otra informal. **Formal** es aquella comunicación fomentada por la dirección de la empresa y que fluye por los canales formalmente establecidos. **Informal** es la que surge de forma espontánea debido a la interacción social entre sus miembros, por lo que es tan variada, dinámica e inconstante como las personas. En ciertos aspectos, esta comunicación informal se puede considerar positiva, ya que facilita la interacción social, es una manera efectiva de liberar la ira y aliviar el estrés y permite a los empleados combatir el aburrimiento. La comunicación informal más común suele ser en forma de “rumor” (creencia no verificada que circula de forma generalizada dentro de la organización o en el entorno), “chisme” o “información de pasillo”. Esta comunicación suele poner en circulación informaciones que, por lo general, no están disponibles a través de las fuentes formales de comunicación y trasciende de su ámbito.

La comunicación informal es útil para la dirección de la empresa, e incluso se recomienda su empleo en algunos casos, ya que aporta mucha información sobre los empleados y el ambiente laboral, ayuda a divulgar información que los sistemas formales de comunicación no deben transportar, y al ser flexible y personal suele difundirse más rápidamente que la formal. Además, los rumores pueden ser una oportunidad para conocer de antemano las reacciones de los subordinados ante una determinada idea barajada por la dirección, a modo de “globo sonda”. Igualmente, la comunicación informal puede ser un medio para desarrollar y mantener la cultura de la empresa.

6.4.2. El proceso de comunicación en la empresa turística.

En todo proceso de comunicación intervienen una serie de acciones y componentes. Las acciones son: codificación, envío, recepción y decodificación. Los componentes son: emisor, mensaje, medio, ruido y receptor.

Las acciones y los componentes se combinan para transferir significado del emisor al receptor, de la siguiente manera:

- el *emisor* origina el *mensaje* al **codificarlo**, es decir, al construirlo. El mensaje es la expresión del contenido de la comunicación y puede ser oral, no verbal y escrito (se analizan con más detalle en el siguiente apartado). Su contenido puede referirse a información operativa sobre la realización de las tareas, aspectos relacionados con la implantación de determinadas políticas (gestión de calidad, medioambiental),

información laboral que afecta a los trabajadores (salarios, ascensos, planes de formación, beneficios sociales...), cuestiones que afectan a la empresa (contratos, problemas del entorno, productos, compra de tecnología...) o a su cultura, acontecimientos sociales internos, noticias de interés general, etc.

- Después, el emisor transmite el mensaje a través de un **medio o soporte**. Éste es el método o el instrumento de transmisión, no es el mensaje en sí. Se analizan con más detalle en el siguiente apartado.

- A continuación, el mensaje debe ser **decodificado o interpretado** por el receptor para que se complete el proceso de comunicación. Los receptores interpretan el mensaje en función de sus experiencias y referencias. Esto obliga al emisor a hacer uso de la empatía en el momento de comunicar, es decir, ponerse en el lugar del receptor para tratar de descubrir la interpretación que va a darle al mensaje. Cuanto más se acerque la interpretación a la intención del comunicador más eficaz es la comunicación. Por ejemplo, los directivos deben conocer la jerga propia o vocabulario técnico de las profesiones que existen en la empresa. La comunicación tiene por objeto suscitar una respuesta o comportamiento específico por parte del receptor, ya sea en un nuevo mensaje, un gesto o una acción. Para que haya verdadera comunicación debe haber retroinformación, o verificación del mensaje original. Así, el emisor comprueba si el mensaje ha sido recibido y comprendido por el receptor. Por ejemplo, los buzones de quejas y sugerencias o las encuestas a los empleados son sistemas de retroinformación.

- En ocasiones hay distracciones que interfieren en el mensaje; esas interferencias reciben el nombre de **ruido**. Cualquier tipo de interferencia producida durante el proceso de comunicación dificulta la circulación de los mensajes, o los desvirtúa. El ruido contribuye a la interpretación equivocada del mensaje original, y es sólo a través de la retroalimentación como se localizan y corrigen los problemas de comunicación. Causas de ruido pueden ser: una mala definición de los objetivos de comunicación; un lenguaje inexacto o incomprensible para el receptor; carencia de habilidades comunicativas en los miembros de la organización; el uso de soportes inadecuados, o la diferente percepción que tienen los individuos. En la empresa turística es muy importante la formación de su personal en habilidades comunicativas, ya que esa inversión revertirá a corto plazo en las relaciones entre los empleados, pero también en la satisfacción del cliente con el que resultará más fácil comunicarse.

6.4.3. Medios de comunicación en las empresas turísticas.

El mensaje es la expresión del contenido de la comunicación y puede ser oral, no verbal y escrito:

- ❖ **Comunicación verbal:** aquella que emplea el lenguaje para transmitir significado, por tanto, se refiere tanto a la oral como a la escrita.
- **Comunicación oral:** la persona a la que va dirigida toma conciencia de inmediato de las condiciones del mensaje. Por lo que la velocidad, el tono, el estado de ánimo, los ademanes y las expresiones faciales suelen afectar seriamente a la forma en la que el individuo reacciona. El lenguaje hablado tiene la ventaja de que es interactiva, llama la atención, resulta difícil de ignorar, es estimulante y bastante flexible tanto para el emisor como para el receptor. Sin embargo, esta forma de comunicación tiene desventajas, es transitoria (salvo que se grabe) y está sujeta a una interpretación errónea, ya que aunque los individuos empleen el mismo lenguaje, se pueden perder matices sutiles de la palabra empleada o darles un significado equivocado. Ejemplos: charlas, conversaciones, citas, discursos, llamadas telefónicas, videoconferencias.
- **Comunicación escrita:** cuando se pretende que los mensajes sean formales, oficiales o de larga duración, o afectan a varias personas a la vez, deben mandarse por escrito. Los mensajes escritos (carta, informe, memorando, correo electrónico, fax, etc) tienen menos posibilidad de interpretación errónea que los orales. La comunicación escrita es precisa, aunque no por ello más comprensible, ya que no todas las personas escriben bien y consiguen hacerse comprender, más aún si se traducen palabras de un idioma a otro. Además, es más fácil de ignorar, ya que no suele llamar tanto la atención como la comunicación oral, y es poco flexible.
- ❖ **Comunicación no verbal:** en la comunicación interpersonal directa, las acciones y los comportamientos no verbales suelen ser significativos. Diversas acciones tienen potencial para comunicar: la vestimenta de una persona, o su entonación de voz, su pronunciación de las palabras, si emplea ademanes, manipula utensilios, muestra expresiones faciales y establece distancia física con el receptor, son algunas de las múltiples formas que adopta la comunicación no verbal. Cuando los mensajes no verbales son consistentes con el lenguaje hablado, aumentan las posibilidades de que ocurra una comunicación eficaz, si no lo más frecuente es que los receptores den más peso a las señales no verbales que a las palabras utilizadas. Sin embargo, los significados de la comunicación no verbal no son universales. Esto puede suponer un problema en las organizaciones en las que trabajan empleados con orígenes culturales distintos, por lo que los directivos deberán tener en consideración las claves no verbales y los ademanes de aquellos países y culturas con

los que tratan. Por ejemplo, la señal estadounidense de OK representa dinero en Japón y es un ademán soez en Brasil.

Los tipos y características de los mensajes se resumen a continuación en la siguiente tabla:

ORAL (verbal)	Rápido y ágil Retroinformación inmediata Calidez	Improvisación No queda constancia Distorsión si hay intermediarios	Informaciones breves Necesita retroinformación inmediata Para trabajos en grupo Para crear buen ambiente
ESCRITO (verbal)	Registrable y verificable Exige reflexión Permite mayor difusión	Retroalimentación diferida Limita la espontaneidad	Informaciones sistematizadas, procedimientos Información para gran público Cuando es necesario dejar constancia
NO VERBAL	Calidez Complementa al mensaje oral Expresa sentimientos y emociones	A veces es inconsistente Puede contradecir lo expresado en un mensaje oral o escrito	Para relaciones interpersonales Para crear buen ambiente laboral

FUENTE: Casanueva et al. (2000:232)

En cuanto al **medio o soporte de la comunicación**, éste puede clasificarse en: bidireccional de carácter interpersonal, que puede ser directo o indirecto, y unidireccional o de retroalimentación diferida. Los medios directos se emplean para transmitir los mensajes codificados normalmente en el lenguaje oral. Exigen la presencia en el mismo recinto de emisor y receptor, por lo que la retroalimentación es inmediata. Por ejemplo, una entrevista de evaluación entre una gobernanta y una limpiadora. En los medios indirectos, el emisor y el receptor se valen de la tecnología de la comunicación para establecer la relación de intercambio de información. Por ejemplo, un correo electrónico en el que se transmite la convocatoria para una reunión. Los medios unidireccionales son los soportes físicos de los que se valen los directivos para hacer llegar la información a los subordinados, y pueden ser escritos y audiovisuales. Algunos ejemplos de medios son las palabras habladas, el video, los memorandos escritos, los faxes y los mensajes por correo electrónico. El receptor recoge, o recibe, el mensaje al escucharlo, leerlo o verlo en un fax o en la pantalla del ordenador.

Se resumen en la tabla siguiente:

BIDIRECCIONALES (carácter interpersonal)	Directos (reuniones de trabajo, grupos de intervención, cursos de formación y eventos sociales) Indirectos (conversaciones telefónicas y videoconferencias)	Bidireccionales Exigen la presencia de emisor y receptor Selectivos (utilizable con individuos y con grupos) La retroinformación se recibe por el mismo medio Respuesta espontánea e inmediata
UNIDIRECCIONALES (retroalimentación diferida)	Escritos (notas de departamento, comunicados internos, dispositivos de acogida, revistas y periódicos internos, circulares, cartas al personal, tablón de anuncios, correo electrónico, encuestas de opinión, buzones de ideas y sugerencias) Audiovisuales (vídeos y emisora de empresa)	Medios distantes e impersonales De difusión simultánea Organizados Respuesta diferida y no siempre manifestada Respuesta en medios diferentes

FUENTE: Casanueva et al. (2000:233)

6.4.4. Formas de comunicación en las empresas turísticas.

Según el origen y destino de las informaciones que fluyen en las organizaciones, la comunicación puede ser: descendente, ascendente y cruzada.

a) Comunicación descendente: fluye desde las personas situadas en los niveles más altos de la jerarquía organizativa hacia las que se encuentran en los niveles inferiores. Es utilizada generalmente para la transmisión de políticas, estrategias y objetivos de la organización, instrucciones de trabajo, procedimientos y prácticas organizativas, retroalimentación respecto a la corrección del desempeño y para el adoctrinamiento de sus miembros. Esta información, conforme desciende por la cadena de mando, puede sufrir pérdidas o deterioros, sobretodo en organizaciones de gran tamaño y con muchos niveles jerárquicos, debido a malas interpretaciones o a la distorsión de los mensajes. También puede deberse a la desconfianza del superior y sus reticencias a transmitir determinada información relevante a sus subordinados. Estas situaciones exigen un sistema de retroalimentación eficaz. Ejp: de la gobernanta a la camarera de piso.

b) Comunicación ascendente: fluye desde los subordinados a los superiores y continúa ascendiendo por la jerarquía organizativa. Este flujo es canalizado frecuentemente a través

de encuestas, cuestionarios y buzones de sugerencias. Uno de sus principales inconvenientes es que, a veces, los directivos filtran los mensajes ascendentes y no transmiten toda la información, sobretodo en el caso de noticias desfavorables en las que éstos tenga alguna responsabilidad. Esta comunicación es fundamentalmente no directiva y, por lo general, propia de organizaciones participativas y democráticas. Los mensajes que suelen circular por estos canales son: problemas y excepciones, informes del desempeño, quejas y desavenencias y sugerencias de mejora. Este tipo de comunicación es vital para aquellas organizaciones que quieren sacar el máximo provecho a la inteligencia y conocimientos de sus miembros, como debería ser en las empresas turísticas.

c) Comunicación cruzada: incluye el flujo horizontal de información entre personas de niveles organizativos iguales o similares, y el flujo diagonal entre personas en diferentes niveles que no tienen relaciones de dependencia directa. Este tipo de flujo asegura una comunicación entre actividades muy especializadas o descentralizadas. Normalmente se utiliza para la solución intradepartamental de problemas o la realización de actividades interdepartamentales. Este tipo de comunicación se usa para acelerar el flujo de información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos organizativos. Necesita establecer dispositivos de control, ya que la información puede que no siga la cadena de mando, para evitar posibles disfunciones en la supervisión, al saltarse las líneas de autoridad y responsabilidad establecidas. Ejp: recepcionista y jefe de cocina.

6.4.5. Las tecnologías de la información en la comunicación empresarial.

Las tecnologías de la información ofrecen a las empresas turísticas nuevos medios para facilitar la comunicación interna. Para aprovechar mejor la inteligencia y conocimientos de los trabajadores debería hacerse uso de medios como: tecnología cara a la pantalla (videoconferencias y videos) o tecnología de voz y datos (fax, correo electrónico, videoconferencia, conferencia telefónica y buzones de voz).

Las principales ventajas de estos medios de comunicación son:

- Incrementan la visibilidad de los directivos para todo el personal
- Aumentan la motivación, ya que permiten recibir información directamente del gerente o del director general, lo cual aumenta su impacto al ser más personal, sugestiva, y creíble.
- Disminuyen la distorsión en los mensajes al evitar la comunicación a través de jerarquía.
- Reduce la necesidad de mandos intermedios, lo que permite estructuras organizativas más planas y flexibles.
- Favorece el desarrollo del teletrabajo.

- Representan una oportunidad a las empresas turísticas, ya que una comunicación mejor y más rápida permite prestar un servicio más ágil.