

Relación del clima organizacional, sentido de pertenencia y la motivación laboral con la evaluación del proceso de comunicación organizacional en empresas turísticas hoteleras.

Autores: Dr. Roberto Argelio Frías Jiménez

Dra. Irene Smith Alayón

MSc. Rebeca Milenys Jaquinet espinosa

MSc. Mahé González Arias

Introducción:

La comunicación es uno de los aspectos más importantes de la forma individual del ser social, y mediante su estudio es posible hallar el vínculo de lo social y lo individual en las relaciones humanas que establece el hombre con el mundo circundante. A medida que avanzan los años ha ido incrementándose su significación, sobre ella gira la vida motivacional del ser humano.

La comunicación, es por tanto, la realización de todo un sistema de relaciones humanas en diferentes niveles. “Es un modo de realización de todo un sistema de relaciones sociales que tiene lugar a través de los contactos directos e indirectos de las personalidades y los grupos en el proceso de su actividad social.” (Colectivo de autores, 1987, pág. 172)

La comunicación no se entiende únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización; **“la comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar”**. Puyal, E. (2001, pág. 2), y constituye, por lo tanto el sustrato básico de la vida. Mas, en el caso de los seres humanos este aspecto configura una condición especial que otorga posibilidades excepcionales, y desempeña el eje central de la vida motivacional del ser humano y un papel fundamental en el desarrollo del hombre como sujeto integral de su comportamiento.

Desarrollo:

La Comunicación Organizacional:

Se define la comunicación organizacional como el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización, incluyendo las organizaciones internas, las relaciones humanas, las relaciones gerencias-sindicatos, las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, las

habilidades de comunicación y los programas de evaluación de las comunicaciones.(Redding y Sanborn, 1964, pág. 68), es el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido dentro del marco de la organización.

Zelko y Dance (1973) perciben “la comunicación organizacional como independiente entre las comunicaciones internas (ascendentes, descendentes y horizontales) y las comunicaciones externas (relaciones públicas, ventas y publicidad)”.

La comunicación organizacional según McPhee (1985) consiste en la “... planificación, coordinación, implementación, control y evaluación de todas aquellas estrategias, políticas y acciones de la organización, orientadas a conquistar la máxima colaboración de los diferentes públicos (tanto interno como externo) con el objetivo de alcanzar la consecución de sus metas”; la comunicación que se forma y que da forma a los procesos de las tareas y a la estructura formal en la organización la comunicación implica además, un intercambio de información entre dos o más partes. La misma sirve para crear interdependencia entre las distintas partes de la organización y reforzarla. Como mecanismo vinculante de diversos subsistemas de la organización, es una característica central de la estructura de los grupos y de las organizaciones. Coadyuva a coordinar tareas, actividades dentro de la organización y entre ellas.

La comunicación está dirigida a alcanzar la magnitud de funcionar como mecanismo fundamental para la interiorización de conocimientos, la incorporación de habilidades, el perfeccionamiento de las empresas y el fortalecimiento de la cultura organizacional. Poole, Putnam y Seibold (1997, pág. 263).

El proceso de comunicación permite a los gerentes llevar a cabo las tareas de su trabajo. Hay que comunicarle la información para que tengan una base de planeación; los planes han de ser comunicados a otros para que se realicen. La organización requiere comunicar a las personas sus responsabilidades de trabajo, así como comunicarse con los subordinados de modo que se alcancen las metas del grupo. Las comunicaciones orales, las escritas y, en forma creciente, las electrónicas son parte esencial del control. Los administradores

pueden efectuar sus funciones gerenciales solo interactuando y comunicándose con los demás. (Stoner, J., 1989, pág. 567).

Las relaciones entre los integrantes de una empresa, constituyen un proceso comunicacional. A través del mismo se emite y obtiene información, se transmiten modelos de conducta, y se enseñan metodologías de pensamientos. Al mismo tiempo, una buena comunicación permite conocer las necesidades de los miembros de la empresa y sus clientes, y mediante una comunicación eficaz se puede construir, transmitir y preservar una clara visión compartida, los valores, la misión y los objetivos de una organización.

Es por eso, que la comunicación organizacional permite que llegue, desde los directivos del hotel, hasta sus clientes internos, los conocimientos acerca de las obligaciones, la guía de sus acciones y la satisfacción de conocer todos los aspectos que se relacionan con ellos. También tiene función estimuladora de los comportamientos que los directivos esperan de los trabajadores e integra los esfuerzos de todos de forma tal que puedan complementarse.

La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las empresas hoteleras, un elemento clave en el mantenimiento de la organización. En los últimos años se han multiplicado los objetivos y responsabilidades atribuidos a la comunicación interna, y se ha reconocido su papel en el funcionamiento de las organizaciones.

La efectividad de los procesos hoteleros así como su calidad dependen en gran medida de la comunicación: de la participación de los trabajadores en las acciones y toma de decisiones de la empresa, de la salud de la comunicación informal, de las habilidades de comunicación de los directivos, de la información que fluye. La comunicación estimula los comportamientos que los directivos del hotel esperan y desean de sus trabajadores e integra los esfuerzos de todos de forma tal que puedan complementarse. También contribuye a que los trabajadores de la empresa turística hotelera se sientan más seguros de sí mismos y se incremente la autoconfianza.

Estos objetivos responden a la satisfacción de algún tipo de necesidades, las cuales se pueden analizar desde dos enfoques, el de las demandas de información del cliente interno de la organización, o bien desde el punto de

vista de la propia dirección de la empresa o de manera más específica de la unidad funcional de gestión de los Recursos Humanos.

Según (Albizu, 1992) la comunicación interna responde a la exigencia de satisfacer una necesidad latente en las personas que forman parte de la empresa. El trabajador demanda a la organización una mayor satisfacción en su trabajo y la evaluación de su papel como miembro de la misma, buscando satisfacer la necesidad de sentirse importante. Las personas tienen necesidad de conocer hacia dónde se encamina la organización y a través de qué medios se pueden conseguir los objetivos, qué se espera de ellas y de los demás y de la empresa.

Según (Iglesias, 1988) desde el enfoque de Recursos Humanos, la comunicación interna contribuye a alcanzar los objetivos finales de la organización. Es una vía para reducir la conflictividad y mejorar el clima laboral. Es la clave de la estimulación, es lo que permite que la gente sienta que pueda expresarse y que sus ideas serán escuchadas y valoradas, generando una mayor fidelización de los empleados hacia la empresa.

Otro objetivo atribuido a la comunicación interna, es transmitir con velocidad y claridad tanto la política empresarial como los cambios acontecidos en la misma, incrementando así el grado de compromiso e implicación de sus miembros. Sin ella no pueden llevarse a cabo las cuatro funciones esenciales de la dirección: planificación, organización, mando y control. Por lo tanto constituye una herramienta para proporcionar información de procesos internos, posibilitar funciones de mando y toma de decisiones, solución de problemas y diagnóstico de la realidad.

Según lo expuesto anteriormente podemos afirmar que los procesos de comunicación en el seno de la empresa turística hotelera son vitales para la consecución de los objetivos de esta y que la eficacia del sistema de comunicación interna tiene un impacto significativo sobre la eficacia total de la organización.

La gerencia de la empresa turística hotelera debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos que a nivel interno vivifican la entidad y la proyectan

hacia su área de influencia. Las comunicaciones internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

El concepto de cliente interno tiene por objeto el que cada empleado visualice que el producto de su actividad no es un acontecimiento aislado de la organización, sino que forma parte de un proceso dirigido a brindar una atención de excelencia a los clientes externos y realizar una gestión interna eficaz y eficiente centrada en conseguir los objetivos finales.

El uso del término “cliente interno” no ha logrado generalizarse, pues no todo el mundo acepta la idea de que el que hasta hace poco no fue más que trabajador, obrero o recurso humano pase a ser cliente. El trabajador acude a la organización no sólo para adquirir dinero; en realidad busca satisfacer necesidades de afiliación, seguridad, autoestima, autorrealización, poder; y retribuye la satisfacción de estas necesidades mediante el propio esfuerzo físico y mental.

La utilización del enfoque de cliente interno en la empresa turística hotelera cubana incluye a todos los trabajadores, que como propietarios de sus organizaciones son capaces de ofrecer puntos de vista respecto a cómo se desarrolla y debe desarrollarse la comunicación interna; de participar e implicarse en el proceso de toma de decisiones con alternativas valederas para el mismo.

Diversos estudios han demostrado que la satisfacción del cliente externo se encuentra directamente vinculada a la satisfacción del cliente interno. Si se logra que los proveedores y clientes internos interactúen para atender sus necesidades y problemas, trabajando en equipo en beneficio de los clientes externos y de la empresa, se logrará incidir positivamente en la imagen de la empresa turística hotelera. Se hace evidente la importancia de identificar y satisfacer los requerimientos de los clientes internos, con el fin de formar una cadena de calidad que se extienda hasta el cliente externo.

El recurso humano que está en contacto directo con el cliente juega un papel trascendental durante la prestación del servicio, y en mayor grado comparado con el de contacto indirecto. No obstante, el cliente percibe finalmente el

resultado de la gestión global, es decir, de la sumatoria de las intervenciones de todos aquellos que participan en el proceso: el servicio es el resultado final de los esfuerzos de todas- o casi todas- las áreas de la organización. Los procesos que no se dan de cara al cliente constituyen la base que posibilita que el personal de contacto lleve a cabo su tarea sin dificultad.

En la empresa turística hotelera en la que no se promueva una cultura de servicio interno, la mayoría de las funciones o actividades no se desarrollarán adecuadamente. La búsqueda de fidelidad del cliente no puede tener éxito cuando el concepto de cliente interno no forma parte de la cultura de la organización. Todo el personal debe estar comprometido con el logro de un servicio integral en el hotel, haciendo los máximos esfuerzos para funcionar como un bloque sólido cuyo objetivo supremo sea satisfacer al cliente.

Si se utiliza estratégicamente la comunicación interna para que llegue, desde la dirección del hotel hasta sus clientes internos, la información sobre las discusiones y la visión de la organización, se estarán creando las condiciones para que estos cumplan mejor su papel al reconocer el objetivo común: la satisfacción de los clientes tanto externos como internos para lograr altos índices de eficiencia y estándares de calidad en los servicios.

Sentido de pertenencia, motivación laboral, el clima organizacional en la empresa hotelera cubana. Relación con la comunicación dentro de la organización.

En páginas anteriores se han tocado de forma superficial variables importantes que pueden determinar el cumplimiento de los objetivos de la empresa hotelera cubana y que están relacionadas entre sí de manera positiva teniendo como eje central la comunicación que ocurre dentro de la organización.

La comunicación interna es aquella que se da en el universo mismo de la organización. Es el conducto de todo el proceso que se lleva a cabo en esta y permite a sus integrantes poseer un adecuado conocimiento de cuantos temas los afecten, personal y profesionalmente, como miembros de la comunidad laboral; sin ella no es posible que la gente se organice, defina sus objetivos, ejecute sus tareas, comparta ideas, tome decisiones, resuelva problemas y genere cambios. La comunicación hace posible que se cree un ambiente donde

los individuos se sientan valorados como personas. A través de ella se establecen relaciones entre los miembros de la empresa; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte de aquella.

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las empresas de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

La comunicación interna es una vía para que el cliente interno, mediante el conocimiento de los temas que le afectan, se sienta más involucrado en sus actuaciones como miembro de la organización. Además, puede ser usada para aumentar su motivación personal, y el sentido de pertenencia a la misma.

A través de la comunicación se puede lograr la motivación del trabajador como miembro de la empresa y crear un sentimiento de pertenencia de aquel en la entidad, creando un clima socio-psicológico favorable donde el individuo encuentre satisfechas sus expectativas individuales que a su vez confluyen con las de la organización.

Sentido de pertenencia:

El sentido de pertenencia es un elemento primario de arraigo e identificación personal y colectiva.

Según Johnson y Redmond (1998, pág. 54), "Un sentido de pertenencia se despierta cuando la gente sabe lo que pasa. Involucrar al personal en conversaciones sobre su trabajo ayuda a desarrollar un sentimiento de pertenencia entre la gente". En la base del logro del alcance de un adecuado sentido de pertenencia está la comunicación con los clientes internos de la empresa.

En la cima de las organizaciones es donde se desarrollan y reafirman los conceptos filosóficos tales como la identidad y los valores propios de la misma. Entendiéndose por identidad el conjunto de rasgos invariantes que forman la

organización, transformándola en particular y única a la percepción de las personas.

Cuando los gerentes y directores permiten que sus empleados sean escuchados, estos últimos comienzan a sentirse respetados y como consecuencia, pueden desear mantenerse en la organización por más tiempo. Según O'Connell (1993, pág. 77), los miembros del equipo de trabajo quieren un propósito, sentir que contribuyen a una causa y desean sentir una satisfacción por su labor. Aunque los incentivos materiales son importantes, los trabajadores también tienen otros tipos de motivaciones. Firstenberg (1996, pág.195) señala que al alcanzar desafíos interesantes, los trabajadores encuentran una satisfacción en su propio trabajo. Por último, según Brudney (1994, pág.284), el potenciamiento incrementaría el sentido de pertenencia, la efectividad en las operaciones y el compromiso con la organización. En este sentido Furukawa (1987, pág.38) agrega que la participación por parte del personal en las decisiones relacionadas con el futuro de su propia organización elevan los niveles de motivación y satisfacción laboral. Por lo tanto, la participación del equipo de trabajo parece ser un elemento clave en el desarrollo de un sentido de pertenencia sobre la organización, incrementando los niveles de satisfacción laboral y, por ende, elevando la retención del personal.

La identidad se basa en los diferentes elementos que la organización fabrica para sí, los que identifica y selecciona como su credo organizacional fundamental y preserva a través del tiempo. Todos los impactos tanto del entorno como de su interior son vistos desde modo que puedan mantenerse inquebrantables los rasgos básicos que la organización ha creado para ella misma. De esta manera instituye, para aquellos a quienes involucra, factores de identidad y de pertenencia que los aglutinan alrededor de un quehacer común.

Las repeticiones y recurrencias dentro de la organización representan sus valores propios y es este sistema de valores propios lo que evalúa, justifica y determina el sentido de identidad y pertenencia creados por la propia

organización. Si una empresa quiere cambiar debe pretender modificar las conductas y valores propios. Para lograr tal fin debe “perturbar” las innumerables interacciones recursivas que los generan.

Un verdadero índice de identificación y pertenencia a la organización reafirma una verdadera ventaja competitiva social organizacional. En este orden de ideas la pertenencia a la cual se hace referencia es una pertenencia operacional: son los miembros de la estructura informal de las organizaciones en tanto respeten los valores propios de la organización, lo cual no significa desde ningún punto de vista compartirlos; y demuestren una posición actitudinal propia. Ellos enseñan la forma de observar, de interpretar y, en última instancia, de construir la realidad. Con esta actitud las personas dentro de las organizaciones ponen a resguardo del desconcierto que producen los fenómenos que no pueden ser significados. Al incorporarlo y hacerlo interno, transforman la estructura de significación en invisible.

Motivación laboral:

La palabra motivación se deriva del vocablo latino "**movere**", que significa **mover**. La motivación es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado.

La motivación es una de las herramientas más recomendadas en la actualidad debido a que se cree firmemente que al incentivar al individuo se pueden lograr resultados sorprendentes.

“La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.” (Solana, Ricardo F, 1993. pág. 208)

“Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido.”(Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R, 1996. Pág. 484)

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.

“Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.”(Koontz, Harold; Wehrich, Heinz. 1999. pág. 501)

Frederick Herzberg (1999) dice: "La motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo". Jones (1998) señala ha definido como algo relacionado con: "La forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene, y con el tipo de reacción subjetiva que está presente en la organización mientras sucede todo esto". Kelly (1999) afirma que: "Tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta. Dessler (1998) lo considera como un reflejo de "el deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades". Stephen Robbins (1996) define motivación como: "Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual".

Todos estos autores coinciden en que la motivación es un proceso o una combinación de procesos, que consiste en influir de alguna manera en la conducta de las personas. Puede decirse entonces que la motivación es la causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

En cuanto a las primeras ideas de motivación que fueron apareciendo en distintos contextos históricos valen destacar las siguientes:

En el modelo tradicional, que se encuentra ligado a la escuela de la Administración Científica se decía que la forma de motivar a los trabajadores era mediante un sistema de incentivos salariales; o sea que cuanto más producían los trabajadores, más ganaban; para esta escuela la motivación se

basaba únicamente en el interés económico (homo economicus; entendiéndose por este concepto al hombre racional motivado únicamente por la obtención de mayores beneficios).

En el modelo expuesto por la escuela de Las Relaciones Humanas se rechaza la existencia del hombre económico, para ellos la clave determinante de la productividad es "la situación social"; la cual abarcaría el grado de satisfacción en las relaciones internas del grupo el grado de satisfacción en las relaciones con el supervisor el grado de participación en las decisiones y el grado de información sobre el trabajo y sus fines.

Tanto la Escuela Clásica como la escuela de las Relaciones Humanas simplifican a la motivación en un solo factor, ya sea por el dinero o las relaciones humanas.

La motivación humana es mucho más compleja puesto que abarca tanto la parte económica como la intelectual, espiritual, etc.

Mc Gregor está ligado al modelo de los recursos humanos en el cual identificó dos series de supuestos sobre los empleados. Por un lado tenemos a la denominada Teoría X, la cual sostiene que las persona prefieren evitar el trabajo, en lo que sea posible, prefiriendo ser dirigidas y no tener responsabilidades, dando una importancia secundaria al trabajo; y por el otro a una segunda serie denominada Teoría Y, siendo ésta más optimista, ya que considera que las personas quieren trabajar por sí mismas y pueden derivar satisfacción de su trabajo; teniendo capacidad para aceptar responsabilidades y aplicar su imaginación, ingenio y creatividad a los problemas de la organización. La corta explicación de esta teoría, ejemplifica de forma breve la relación comunicación- motivación.

La motivación tiene una estrecha dependencia relación con el ambiente o clima organizacional, los deseos e impulsos de los individuos se pueden ver afectados de acuerdo al ambiente organizacional en el cual trabajan, provocando este la inhibición o incentivo de las motivaciones, podemos llamar empleados motivados a aquellos que consideran que su trabajo les ayuda a

alcanzar sus metas importantes. Lo mismo ocurre cuando la relacionamos con el sentido de pertenencia.

La motivación es una de las herramientas más recomendadas en la actualidad debido a que se cree firmemente que al incentivar al individuo se pueden lograr resultados sorprendentes.

Dimensiones de la motivación laboral:

- **Oportunidades y retos:** Permiten mantener el trabajo atractivo y emocionante.
- **Ambiente abierto:** Una cultura abierta implica que los empleados y los directivos puedan llamarse unos a otros la atención sobre las propias responsabilidades.
- **Libertad y conocimiento:** Permite darle a los empleados el espacio necesario para desarrollar sus propias iniciativas y crear un sentido de propiedad.
- **Aprobación y valoración:** Si se valoran a los empleados en la organización y la forma en que trabajan, y se les demuestra esta valoración, se está confirmando su confianza en ellos.
- **Entorno laboral motivador:** Depende de lo agradable que sea el lugar donde se trabaja, y como contribuye el ambiente o clima laboral a la satisfacción en el trabajo.
- **Celebraciones de los resultados del Trabajo:** Es bueno celebrar los resultados obtenidos, y crear el espacio necesario para que los clientes internos puedan desahogarse.
- **Equilibrio:** Deben tenerse en cuenta todas las dimensiones anteriores, y establecer un equilibrio entre ellas, y la vida personal del trabajador.

Clima organizacional:

El clima organizacional está representado por el conjunto de factores que se dan en un entorno de trabajo utilizando como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

El comportamiento de un trabajador o cliente interno no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, pág 1982).

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito (Figura 1.2).

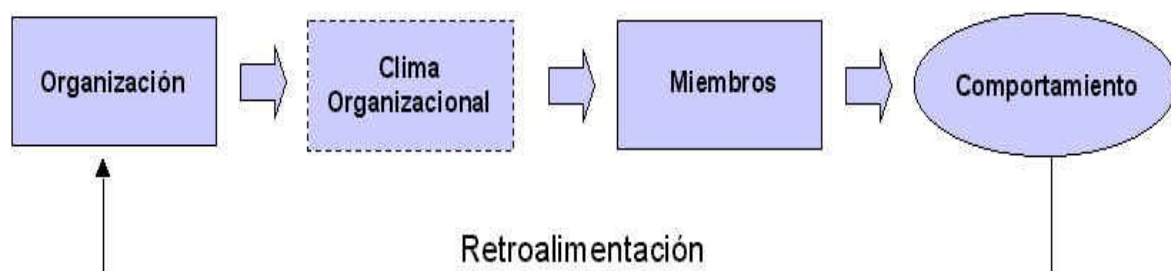


Figura 1.2 Fuente: Tomado de <http://www.monografias.com>.

A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

- El clima es una variable que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). De acuerdo a las consideraciones anteriores, Litwin y Stinger (1978) proponen un esquema de clima organizacional (Anexo 1).

Desde esa perspectiva el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o

más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

Las razones expuestas traslucen la necesidad de mantener una adecuada comunicación entre jefes y subordinados que permite incidir en el comportamiento individual de los clientes internos quienes definen el ambiente o clima organizacional que se respira en la empresa.

Dimensiones del clima organizacional:

- **Medio Ambiente:** Son aquellos elementos que contribuyen o detractan la efectividad del empleado y que los rodea todo el tiempo.
- **Trabajo en equipo:** Las relaciones creadas o no entre los empleados pueden de las nuevas ideas, de una mejor comunicación, o por el contrario convertirse en un área cargada de conflictos, estrés e ineficiencia.
- **Involucramiento:** Los empleados tienen la necesidad humana de sentirse involucrados y saber lo que está pasando.
- **Gerencia efectiva:** Las prácticas positivas gerenciales pueden ser una de las claves más importantes para elevar la satisfacción, motivación y efectividad del empleado.
- **Competencia:** Las habilidades, el entrenamiento y la preparación para el trabajo tienen un gran efecto en la productividad organizacional.
- **Recompensas y reconocimientos:** Los empleados disfrutan ser reconocidos por sus contribuciones, ser valorados por su destreza y desean compartir este éxito en la organización.
- **Compromiso:** Los mejores esfuerzos de los empleados se dan cuando estos están comprometidos.

Conclusiones:

La comunicación interna está relacionada positivamente e influye en el sentido de pertenencia, la motivación laboral y el clima organizacional. En la medida en

sea mejor la comunicación interna, mayor será el sentido de pertenencia de los clientes internos, será mayor la motivación laboral y mejor el clima organizacional.

El tratamiento del sentido de pertenencia, la motivación laboral y el clima organizacional como variables permite la medición de estas como procesos de manera independiente e igualmente pueden medirse integralmente como dependientes del proceso de comunicación interna en la empresa turística hotelera.

Bibliografía:

- Administración / James Stoner.../et.al/.—Mexico: Pearson, 1996.—p.484
- Escobar Fernández, Jorge. La Comunicación Corporativa
Tomado de: <http://www.monografias.com> , 5 de enero del 2003
- González Ardeo, Joseba M. Comunicación Organizacional y PIMES/ Josefa M. González Ardeo.—Vasco,2003.—p.1
- Jaquinet, RM. Diseño e implementación de una metodología de evaluación del proceso de comunicación interna en el Hotel Horizontes “Los Delfines”.—Tesis de Maestría—Matanzas, 2002.
- Miyashiro, Liorma. Implicación de los trabajadores a la organización. Trabajo de Diploma—UH—1997.
- Puyal, E. La comunicación interna y externa en la empresa 5 Campus.com, Sociología. Tomado de: <http://www.5campus.com/leccion/comui> , 5 de enero del 2003
- Sayago, Leonardo Enrique. Investigación en Comunicación Organizacional ,Licencomunicacion.com.ar/ Leonardo Enrique Sayago.--/s.l:/s.n/, /1999/ .--/s.p/
- Sherif, Carolyn; Muzafer. An out line of social Psychology.E.U.A.—1956.
- Temas sobre la actividad y comunicación. -- /s.l:/s.n/,/1999/.—p 336
- Valle Flores, Mónica Maria. Comunicación y desarrollo organizacional: Diagnostico de una empresa Mexicana/ Mónica Maria Valle Flores.— México:/s.n/,2003.
- www.arearh.com/psicologia/comunicacion.htm
- www.ciberconta.unizar.es/LECCION/comui/inicio.html

- www.comunica.com/.htm
- www.escovirtual.com/pages/formacion.htm
- www.formaselect.com/Recursos_Humanos/Cursos/com_int_ext_empresa.htm
- www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/39/comunicacion.htm
- www.infosol.com.mx/espacio/cont/aula/tiposco.htm
- www.monografias.com/trabajos15/comunic-interna/comunic-interna.shtml
- www.rrhmagazine.com/online/portalempleado_apd_soluziona/
- www.sht.com.ar/archivo/temas/comunicapara.htm
- www.uned.es/vic-extensi3n-universitaria/cverano/otroscursos/tudela/cursotu3.htm