



**La comunicación interna y su influencia en el rendimiento laboral de los colaboradores de las pequeñas empresas del sector de alojamiento del Distrito Metropolitano de Quito**

Armijos Moposita, Gisselle Estefanía

Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio

Carrera de Administración de Empresas

Trabajo de titulación, previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas

Dra. Benavides Franco, Ivonne Marlene

08 de agosto del 2022



ARMIJOS GISSELLE\_TRABAJO\_TITULACIÓN (1) (1).docx

Scanned on: 21:24 July 27, 2022 UTC



Overall Similarity Score



Results Found



Total Words in Text

Identical Words	175
Words with Minor Changes	109
Paraphrased Words	572
Omitted Words	1774



Financiado e implementado por:  
IVONNE MARLENE  
BENAVIDES FRANCO



Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio

Carrera de Administración de Empresas

#### Certificación

Certifico que el trabajo de titulación “**La comunicación interna y su influencia en el rendimiento laboral de los colaboradores de las pequeñas empresas del sector de alojamiento del Distrito Metropolitano de Quito**”, fue realizado por la señorita **Armijos Moposita, Gisselle Estefanía**; el mismo que cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, además fue revisado y analizado en su totalidad por la herramienta de prevención y/o verificación de similitud de contenidos; razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que se lo sustente públicamente.

Sangolquí, 08 de agosto de 2022



Firmado digitalmente por:  
IVONNE MARLENE  
BENAVIDES FRANCO

**Dra. Benavides Franco, Ivonne Marlene**

**C.C: 1710467612**



Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio

Carrera de Administración de Empresas

Responsabilidad de Autoría

Yo, **Armijos Moposita, Gisselle Estefanía**, con cédula de ciudadanía n° 1721136842, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación **“La comunicación interna y su influencia en el rendimiento laboral de los colaboradores de las pequeñas empresas del sector de alojamiento del Distrito Metropolitano de Quito”** es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Sangolquí, 08 de agosto de 2022

---

**Armijos Moposita, Gisselle Estefanía**

**C.C: 1721136842**



Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio

Carrera de Administración de Empresas

Autorización de Publicación

Yo, **Armijos Moposita, Gisselle Estefanía**, con cédula de ciudadanía n° 1721136842, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación **“La comunicación interna y su influencia en el rendimiento laboral de los colaboradores de las pequeñas empresas del sector de alojamiento del Distrito Metropolitano de Quito”** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

Sangolquí, 08 de agosto de 2022

---

Armijos Moposita, Gisselle Estefanía

C.C: 1721136842

### **Dedicatorias**

A Dios, por guiarme y acompañarme en cada uno de los pasos que he dado y brindarme salud, vida y sabiduría a lo largo de esta etapa universitaria.

A mis padres, quienes me han enseñado a luchar y ser fuerte ante las adversidades y han estado para mí en todo momento con su apoyo, consejos, guía y amor incondicional, porque son mi motor para seguir adelante y mi inspiración para cumplir con éxito mis metas propuestas.

A mis hermanos, por estar conmigo en momentos de alegría y tristeza, por animarme en momentos difíciles y ayudarme en todo lo que esté a su alcance.

### **Agradecimientos**

A mis padres, por su constante apoyo durante mi formación personal y profesional, gracias por confiar en mí, por alentarme siempre, brindarme sus consejos para seguir adelante y estar para mí en cada momento.

A mi tutora de tesis, Dra. Ivonne Benavides por su gran compromiso en la orientación brindada a lo largo de este periodo para la culminación del presente trabajo de titulación, gracias por sus recomendaciones, tiempo y ayuda brindada.

A mi familia y amigos, gracias por su apoyo sincero, su ánimo y gratos momentos compartidos, por ser un motivo de felicidad en mi vida.

A los docentes de la universidad, agradezco sus enseñanzas para crecer como profesional además de brindarme sus ideas, sugerencias y conocimiento para culminar satisfactoriamente el presente trabajo.

## Índice de contenidos

Reporte de Copyleaks .....	2
Certificación .....	3
Responsabilidad de autoría.....	4
Autorización de publicación en el repositorio institucional .....	5
Dedicatorias.....	6
Agradecimientos.....	7
Índice de contenidos.....	8
Índice de Tablas .....	11
Índice de Figuras .....	14
Resumen .....	16
Abstract .....	17
Capítulo I.....	18
Introducción.....	18
Planteamiento del problema .....	19
Formulación del problema .....	22
Objetivos.....	22
Objetivo general .....	22
Objetivos específicos .....	22
Determinación de variables .....	23
Hipótesis .....	24
Justificación .....	25
Capítulo II.....	28
Marco teórico .....	28
Teorías de soporte .....	28



Teoría humanista .....	28
Teoría de fijación de metas .....	30
Proceso de la comunicación.....	31
Comunicación corporativa .....	32
Comunicación interna .....	33
Barreras de la comunicación.....	34
Tipos de comunicación interna .....	35
Comunicación formal .....	35
Comunicación descendente .....	35
Comunicación informal .....	38
Rendimiento laboral: eficiencia, eficacia y efectividad .....	39
Factores que inciden en el rendimiento .....	40
Alternativas de medición del rendimiento laboral.....	42
Gestión por competencias .....	42
Evaluación del desempeño .....	42
Dimensiones de rendimiento laboral.....	46
Comunicación interna y rendimiento laboral.....	48
Marco referencial .....	49
Estudio de la comunicación interna en la industria hotelera de Puerto Vallarta Jalisco .....	49
La Comunicación Interna y la Productividad Laboral en la Unidad de Investigación Tutelar Lima Norte Callao del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2016.....	50
Las herramientas de comunicación interna en la cadena de restaurantes y hoteles “Rústica” y su impacto en el desempeño laboral: Caso Tienda Pachacamac, octubre de 2016.....	51
Relación entre la comunicación interna y la productividad laboral del personal administrativo del servicio de administración de Inmuebles Municipales de Trujillo -SAIMT, 2021 .....	53
Influencia de la comunicación interna en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Solutions & Invesments E.I.R.L., Trujillo, 2021 .....	53

	10
La Comunicación: Estrategia Vital Para La Industria Hotelera .....	55
Marco conceptual .....	56
Comunicación organizacional .....	56
Comunicación interna .....	56
Gestión de comunicación interna .....	56
Relaciones interpersonales .....	56
Clima laboral .....	57
Rendimiento laboral .....	57
Capítulo III.....	58
Marco metodológico.....	58
Enfoque de investigación .....	58
Tipología de la investigación .....	59
Determinación de la población .....	61
Censo .....	62
Operacionalización de variables.....	63
Técnica e instrumentos de recolección de datos .....	66
Validez .....	69
Prueba piloto .....	70
Confiabilidad mediante Alfa de Cronbach.....	71
Procesamiento de datos .....	73
Capítulo IV .....	75
Alfa de Cronbach.....	75
Análisis descriptivo .....	76
Frecuencias y porcentajes sección I de encuesta de comunicación interna: Datos generales del trabajador .....	76

Frecuencias y porcentajes sección II de encuesta de comunicación interna: Aspectos de comunicación interna .....	82
Tablas cruzadas .....	95
Frecuencias y porcentajes sección III de encuesta de comunicación interna: Dimensiones de comunicación interna .....	101
Principales hallazgos sobre la gestión de comunicación interna en las pequeñas empresas de alojamiento del Distrito Metropolitano de Quito .....	123
Frecuencias y porcentajes sección I de encuesta de rendimiento laboral: Dimensiones de rendimiento laboral .....	126
Análisis inferencial .....	142
Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov .....	143
Coeficiente de correlación de Spearman .....	144
Capítulo V .....	154
Conclusiones .....	154
Recomendaciones .....	155
Referencias .....	156

### Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Variable independiente .....	63
<b>Tabla 2</b> Variable dependiente .....	65
<b>Tabla 3</b> Estructura de la encuesta comunicación interna .....	67
<b>Tabla 4</b> Estructura de la encuesta rendimiento laboral .....	68
<b>Tabla 5</b> Comité de expertos .....	70
<b>Tabla 6</b> Coeficiente Alfa de Cronbach Comunicación interna .....	72
<b>Tabla 7</b> Coeficiente Alfa de Cronbach por dimensión de comunicación interna.....	72

<b>Tabla 8</b> Coeficiente Alfa de Cronbach Rendimiento laboral.....	73
<b>Tabla 9</b> Coeficiente Alfa de Cronbach por dimensión de rendimiento laboral .....	73
<b>Tabla 10</b> Coeficiente Alfa de Cronbach por instrumento .....	76
<b>Tabla 11</b> Edad .....	76
<b>Tabla 12</b> Género .....	78
<b>Tabla 13</b> Años de trabajo en la empresa.....	79
<b>Tabla 14</b> Área/Departamento en el que labora .....	80
<b>Tabla 15</b> Tipo de empresa en la que labora .....	82
<b>Tabla 16</b> La empresa tiene o no un departamento de comunicación .....	83
<b>Tabla 17</b> Encargado de gestionar la comunicación interna en la empresa .....	84
<b>Tabla 18</b> Frecuencia de reuniones de planificación o información sobre el área .....	85
<b>Tabla 19</b> Cambio en la dinámica de comunicación interna después de la pandemia .....	87
<b>Tabla 20</b> Medios utilizados en comunicación interna .....	88
<b>Tabla 21</b> Existencia de procesos de motivación que favorezcan su rendimiento laboral .....	90
<b>Tabla 22</b> Procesos de motivación aplicados.....	91
<b>Tabla 23</b> Le gusta formar parte de la empresa en la que labora .....	93
<b>Tabla 24</b> Existe o no una buena comunicación interna que favorece el mejoramiento del rendimiento laboral.....	94
<b>Tabla 25</b> Existencia de un departamento de comunicación vs Encargado de gestionar la comunicación interna vs La empresa es de tipo familiar o no familiar .....	95
<b>Tabla 26</b> Área/Departamento en el que labora vs Frecuencia de reuniones de planificación o de información sobre el área .....	97
<b>Tabla 27</b> Medios de comunicación vs Encargado de gestión de comunicación interna.....	99
<b>Tabla 28</b> Identidad con la empresa .....	101
<b>Tabla 29</b> Comunicación sobre noticias del personal, resultados alcanzados u otros .....	102
<b>Tabla 30</b> Las instrucciones del superior son claras y expresadas en lenguaje sencillo.....	103
<b>Tabla 31</b> Interpretación de la información recibida .....	105
<b>Tabla 32</b> Se recibe a tiempo toda la información necesaria para trabajar .....	106
<b>Tabla 33</b> Se recibe retroalimentación acerca del desempeño realizado .....	107
<b>Tabla 34</b> Reconocimientos en público al personal .....	108
<b>Tabla 35</b> Comentarios o sugerencias de subordinados a sus superiores .....	110
<b>Tabla 36</b> Confianza y libertad para tratar temas de trabajo .....	111

<b>Tabla 37</b> Comunicación de resultados obtenidos .....	112
<b>Tabla 38</b> Comunicación oportuna sobre los problemas y necesidades presentados en el trabajo .....	113
<b>Tabla 39</b> Posibilidad de compartir opiniones y aclarar dudas en las reuniones de planificación .....	114
<b>Tabla 40</b> Clima de confianza entre compañeros .....	115
<b>Tabla 41</b> Coordinación en el área y con otras áreas de la empresa .....	117
<b>Tabla 42</b> Comunicación entre compañeros clara y cordial .....	118
<b>Tabla 43</b> Presencia de rumores.....	119
<b>Tabla 44</b> .....	121
<b>Tabla 45</b> Participación en actividades de integración .....	122
<b>Tabla 46</b> Planificación .....	126
<b>Tabla 47</b> Cumplimiento de metas .....	127
<b>Tabla 48</b> Oportunidad.....	129
<b>Tabla 49</b> Calidad del trabajo .....	130
<b>Tabla 50</b> Responsabilidad .....	132
<b>Tabla 51</b> Iniciativa .....	133
<b>Tabla 52</b> Confiabilidad y discreción.....	135
<b>Tabla 53</b> Relaciones interpersonales .....	137
<b>Tabla 54</b> Cumplimiento de normas.....	138
<b>Tabla 55</b> Nivel de rendimiento laboral.....	142
<b>Tabla 56</b> Prueba de Kolmogorov-Smirnov .....	143
<b>Tabla 57</b> Grado de relación del coeficiente de correlación.....	144
<b>Tabla 58</b> Coeficiente de Spearman - Variables.....	145
<b>Tabla 59</b> Coeficiente de Spearman – Dimensión comunicación descendente y dimensión cumplimiento del trabajo .....	146
<b>Tabla 60</b> Coeficiente de Spearman – Dimensión comunicación descendente y dimensión actitud hacia el trabajo .....	147
<b>Tabla 61</b> Coeficiente de Spearman – Dimensión comunicación ascendente y dimensión cumplimiento del trabajo .....	148
<b>Tabla 62</b> Coeficiente de Spearman – Dimensión comunicación ascendente y dimensión actitud hacia el trabajo .....	149
<b>Tabla 63</b> Coeficiente de Spearman – Dimensión comunicación horizontal y dimensión cumplimiento del trabajo .....	150

<b>Tabla 64</b> Coeficiente de Spearman – Dimensión comunicación horizontal y dimensión actitud hacia el trabajo .....	151
--	-----

### Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> Árbol de problemas.....	22
<b>Figura 2</b> Proceso de comunicación .....	32
<b>Figura 3</b> Escalas gráficas continuas .....	45
<b>Figura 4</b> Escalas gráficas semicontinuas.....	45
<b>Figura 5</b> Escalas gráficas discontinuas.....	46
<b>Figura 6</b> Edad .....	77
<b>Figura 7</b> Género .....	78
<b>Figura 8</b> Años de trabajo en la empresa .....	79
<b>Figura 9</b> Área/Departamento en el que labora .....	81
<b>Figura 10</b> Tipo de empresa en la que labora .....	82
<b>Figura 11</b> La empresa tiene o no un departamento de comunicación.....	83
<b>Figura 12</b> Encargado de gestionar la comunicación interna en la empresa .....	85
<b>Figura 13</b> Frecuencia de reuniones de planificación o información sobre el área .....	86
<b>Figura 14</b> Cambio en la dinámica de comunicación interna después de la pandemia .....	87
<b>Figura 15</b> Medios utilizados de comunicación interna Respuestas Porcentaje.....	89
<b>Figura 16</b> Existencia de procesos de motivación que favorezcan el rendimiento laboral .....	90
<b>Figura 17</b> Procesos de motivación aplicados Respuestas Porcentaje .....	92
<b>Figura 18</b> Le gusta formar parte de la empresa en la que labora.....	93
<b>Figura 19</b> Existe o no una buena comunicación interna que favorece el mejoramiento del rendimiento laboral.....	94
<b>Figura 20</b> Identidad con la empresa.....	101
<b>Figura 21</b> Comunicación sobre noticias del personal, resultados alcanzados u otros.....	102
<b>Figura 22</b> Las instrucciones del superior son claras y expresadas en lenguaje sencillo.....	104
<b>Figura 23</b> Interpretación de la información recibida.....	105
<b>Figura 24</b> Se recibe a tiempo toda la información necesaria para trabajar.....	106
<b>Figura 25</b> Se recibe retroalimentación acerca del desempeño realizado.....	107
<b>Figura 26</b> Reconocimientos en público al personal.....	109

<b>Figura 27</b>	Comentarios o sugerencias de subordinados a sus superiores .....	110
<b>Figura 28</b>	Confianza y libertad con el superior para tratar temas de trabajo.....	111
<b>Figura 29</b>	Comunicación de resultados obtenidos .....	112
<b>Figura 30</b>	Comunicación oportuna sobre los problemas y necesidades presentados en el trabajo.....	113
<b>Figura 31</b>	Posibilidad de compartir opiniones y aclarar dudas en las reuniones de planificación .....	114
<b>Figura 32</b>	Clima de confianza entre compañeros .....	116
<b>Figura 33</b>	Coordinación en el área y con otras áreas de la empresa .....	117
<b>Figura 34</b>	Comunicación clara y cordial entre compañeros .....	118
<b>Figura 35</b>	Presencia de rumores .....	120
<b>Figura 36</b>	Grado de afectación de rumores en el rendimiento laboral .....	121
<b>Figura 37</b>	Participación en actividades de integración .....	122
<b>Figura 38</b>	Gestión de las dimensiones de comunicación interna .....	124
<b>Figura 39</b>	Planificación .....	126
<b>Figura 40</b>	Cumplimiento de metas .....	128
<b>Figura 41</b>	Oportunidad.....	129
<b>Figura 42</b>	Calidad del trabajo .....	131
<b>Figura 43</b>	Responsabilidad .....	132
<b>Figura 44</b>	Iniciativa.....	134
<b>Figura 45</b>	Confiabilidad y discreción .....	136
<b>Figura 46</b>	Relaciones interpersonales .....	137
<b>Figura 47</b>	Cumplimiento de normas.....	139
<b>Figura 48</b>	Nivel de la dimensión - Cumplimiento del trabajo .....	140
<b>Figura 49</b>	Nivel de la dimensión - Actitud hacia el trabajo .....	141
<b>Figura 50</b>	Nivel de rendimiento laboral de los empleados de las pequeñas empresas de alojamiento del DMQ. ....	141

## Resumen

La comunicación interna es entendida como una herramienta que permite a las empresas estructurarse en equipos, compartir la información de manera oportuna y con ello buscar una mejor coordinación entre las diferentes áreas, además, impulsa a la motivación al poder transmitir y aclarar al público interno lo que se está haciendo, informar qué tan bien se lo hace y lo que se puede hacer para mejorar su rendimiento laboral. Es así como en el presente trabajo de investigación se plantea como objetivo determinar la influencia de la comunicación interna en el rendimiento laboral de los colaboradores de las pequeñas empresas del sector de alojamiento mediante un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, carácter transversal y con un alcance descriptivo-correlacional. Para ello, se utilizó un instrumento de recolección de datos para la variable de comunicación interna conformado por las dimensiones de comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación horizontal, mismo que fue aplicado a 134 empleados de 31 pequeñas empresas del sector de alojamiento del Distrito Metropolitano de Quito y otro instrumento de recolección de datos para la variable de rendimiento laboral conformado por las dimensiones de cumplimiento del trabajo y actitud hacia el trabajo aplicado a los supervisores o jefes inmediatos para evaluar el rendimiento de los empleados encuestados en el primer instrumento. Con respecto al análisis de datos y la comprobación de las hipótesis planteadas se utilizaron métodos estadísticos como la descriptiva e inferencial (coeficiente de correlación de Spearman) mediante el uso del paquete estadístico SPSS versión 26. Los resultados revelaron que la comunicación interna se correlaciona de forma positiva y considerable con el rendimiento laboral al obtener un valor de 0.685 y un nivel de significancia menor a 0.05 indicando que se encuentra asociada de forma significativa.

*Palabras clave:* comunicación interna, rendimiento laboral, productividad laboral



### **Abstract**

Internal communication is understood as a tool that allows companies to structure themselves in teams, share information in a timely manner and thus seek better coordination between the different areas, in addition, it promotes motivation by transmitting and clarifying to the internal public what is being done, informing how well it is being done and what can be done to improve their work performance. Thus, the objective of this research is to determine the influence of internal communication on the work performance of employees of small companies in the lodging sector through a quantitative approach, non-experimental design, cross-sectional and with a descriptive-correlational scope. For this purpose, a data collection instrument was used for the internal communication variable made up of the dimensions of downward communication, upward communication and horizontal communication, which was applied to 134 employees of 31 small companies of the lodging sector of the Metropolitan District of Quito, and another data collection instrument for the work performance variable made up of the dimensions of work fulfillment and attitude towards work applied to supervisors or immediate bosses to evaluate the performance of the employees surveyed in the first instrument. With respect to data analysis and testing of the hypotheses proposed, statistical methods such as descriptive and inferential (Spearman's correlation coefficient) were used using the SPSS version 26 statistical package. The results revealed that internal communication correlates positively and considerably with job performance by obtaining a value of 0.685 and a significance value of less than 0.05, indicating that it is significantly associated.

*Key words:* internal communication, labor productivity, job performance.

## Capítulo I

### Introducción

Dado que las empresas están conformadas por personas y el ser humano es un ser social por naturaleza queda claro que la comunicación posee un papel clave en la gestión empresarial. Es así como la comunicación interna es un proceso natural e intrínseco dentro de las organizaciones (Aced et al., 2021).

Por lo tanto, se considera que la comunicación interna siempre ha existido en las empresas, esto se debe a que, en toda empresa, como ámbito de interrelación entre personas, se generan formas de comunicación tanto en gestos, silencios y omisiones como en la planificación de los mensajes, de manera que, la comunicación interna no es algo nuevo, no obstante, lo que supone una novedad es la importancia que ha estado teniendo acerca de su correcta gestión dentro la organizaciones (Brandolini et al., 2009).

De acuerdo con Aced et al. (2021) los líderes empresariales se han dado cuenta de que los principales embajadores de una marca o una organización son sus propios empleados y desde esa mirada más transversal a la organización, promovida en muchas ocasiones por las direcciones de Comunicación, se han ido determinando las estrategias y en consecuencia implementando planes de comunicación interna en la mayoría de grandes y medianas empresas.

No obstante, en pequeñas y microempresas, no se ha dado la importancia de una correcta gestión de comunicación interna y la relevancia de cómo una comunicación interna efectiva actúa como herramienta que permite alcanzar los objetivos empresariales al mantener informado y motivado a su personal, así como mejorar la coordinación entre las áreas de las empresas pues permite que el empleado labore de mejor manera obteniendo así un buen rendimiento laboral.

En Ecuador, el sector de alojamiento parte fundamental para el turismo junto con el sector de servicio de comidas poseen pequeñas empresas que representan el 11.72% del total de empresas (Ministerio de Turismo, 2022).

Por lo tanto, es fundamental que en este tipo de empresas presten un buen servicio a sus clientes y para ello su personal debe tener un sentido de pertenencia y compromiso con la empresa, estar informado de lo que ocurre en la misma, tener un buen clima laboral que le permita rendir mejor y esto es mediante una buena comunicación interna.

En este sentido, la presente investigación se centra en el análisis de la gestión de la comunicación interna y su influencia en el rendimiento laboral de los colaboradores de las pequeñas empresas del sector de alojamiento del Distrito Metropolitano de Quito, misma permite diagnosticar la gestión de comunicación interna en estas empresas y con ello crear estrategias que contribuyan a su mejoramiento y permita incrementar el rendimiento laboral de los empleados.

### **Planteamiento del problema**

El turismo es uno de los principales sectores económicos a nivel mundial, adquiriendo importancia en los países en vías de desarrollo y Ecuador no es una excepción, pues como indican las cifras del Banco Central del Ecuador, el sector turístico ha tenido un gran crecimiento, representando la tercera fuente más importante de ingresos no petroleros, con un total de ventas netas de \$5.596 millones de dólares en 2019 (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2021).

No obstante, debido a la pandemia, este sector que se encontraba en crecimiento se vio gravemente golpeado debido al bloqueo de fronteras afectando la demanda de turistas extranjeros al igual que la demanda de turistas nacionales debido a las disposiciones de confinamiento en el país, esto provocó un total de ventas netas en 2020 de \$ 2.824 millones lo que representa una disminución del 49,5% con respecto al año anterior (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2021).

La industria hotelera fue de las más afectadas, ya que varias empresas cerraron y la ocupación hotelera se contrajo un 36% en marzo de 2020 (Pinargote & Temístocles, 2021). No obstante, en la actualidad debido al descenso de infecciones por Covid-19, el país ha tenido una reactivación económica y en específico la ocupación hotelera ha logrado recuperarse en un 93% principalmente en el feriado de Semana Santa del presente año (El Universo, 2022). En la capital, con respecto a la ocupación hotelera en el mismo feriado de acuerdo con Quito Turismo (2022) se registró un incremento del 33% y el 47% de establecimientos encuestados indicaron que la situación efectivamente ha mejorado.

Por ello se debe resaltar que la competencia ha incrementado en el sector de alojamiento y aquellas empresas hoteleras que han abierto nuevamente deben tomar en cuenta que, para mejorar su desempeño, cumplir con los objetivos empresariales y tener clientes satisfechos del servicio brindado es importante enfocarse en sus empleados, es decir, se debe resaltar la importancia del público interno.

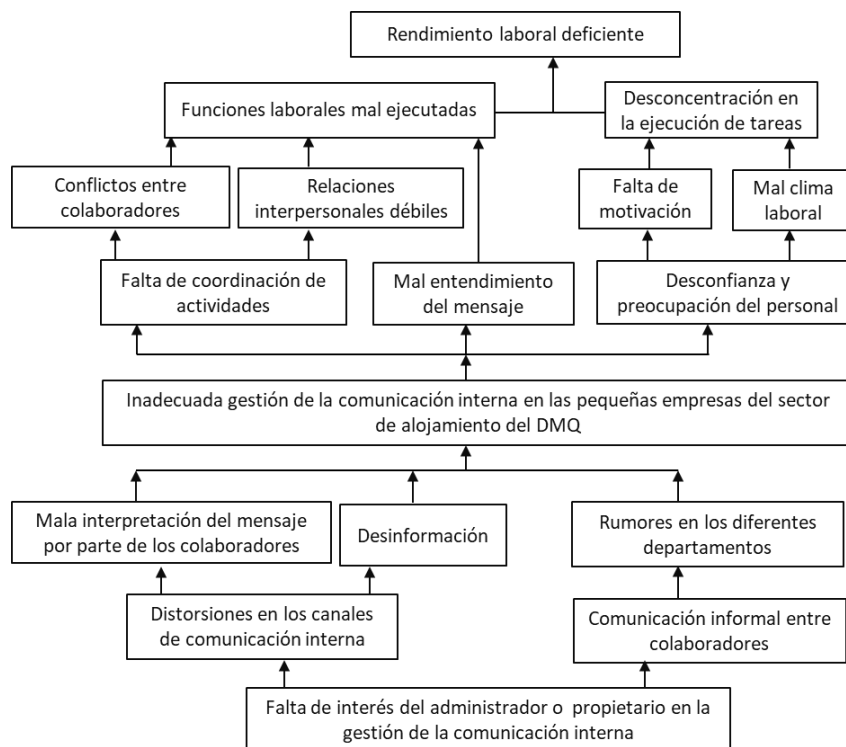
Por lo tanto, el papel de la comunicación interna en las empresas es el de ser una herramienta estratégica que permita integrar y gestionar a los colaboradores, ya que entre sus funciones está el de compartir información necesaria, transmitir la cultura corporativa, motivar, unir a los diferentes departamentos y despertar un sentido de pertenencia en sus empleados permitiendo la fluidez y desarrollo de la organización ya que su adecuada gestión repercute en la productividad y éxito de las empresas. Sin embargo, Aguirre (2020) afirma que los administradores o propietarios especialmente de pymes no toman en cuenta la correcta gestión de este recurso y más bien se enfatizan en la comunicación externa, por lo tanto, surgen diferentes problemáticas al querer lograr los objetivos planteados.

Salazar (2017) indica que más de la mitad de las pymes encuestadas para su estudio, aseguraban que la efectividad de la comunicación interna era escasa y que no existe un responsable o departamento de comunicación interna.

Uno de los problemas que se da debido a lo mencionado anteriormente es la falta de coordinación en las actividades que realizan los colaboradores debido a la desinformación y falencias en la comunicación interna ya que generalmente si la información no es transmitida correctamente o hay ausencia de aspectos importantes a informar ocasiona conflictos entre trabajadores, debilita las relaciones interpersonales y provoca que no se ejecuten bien las actividades. Balarezo (2014) menciona que cuando existe poca coordinación en un mismo departamento o entre las diferentes áreas esto repercute en el rendimiento del talento humano.

Otra falencia es cuando surge el rumor en las organizaciones debido a que la comunicación horizontal suele ser más informal, estos rumores se vuelven importantes y circulan por la empresa cuando consideran que la fuente tiene alta credibilidad o porque la información que se esparce es de su interés como una posible afectación a su estabilidad en el trabajo, esto provoca en los colaboradores incertidumbre, desconfianza, falta de motivación y preocupación afectando el clima laboral y generando en ellos desconcentración para realizar sus funciones lo cual repercute en su rendimiento.

Otra causa son las distorsiones que puede haber en los canales de comunicación interna utilizados en las organizaciones, pues esto genera que la interpretación del mensaje sea incorrecta provocando desorganización y que los colaboradores ejecuten mal sus funciones laborales y a su vez también da lugar a pérdidas de tiempo ya que el colaborador debe rehacer sus tareas o actividades, por lo que se ve afectado su rendimiento laboral. A continuación, en la figura 1 se muestra el árbol de problemas elaborado a fin de sintetizar lo anterior.

**Figura 1***Árbol de problemas*

*Nota.* La figura muestra el árbol de problemas con respecto a las variables de la investigación.

### **Formulación del problema**

Con base a lo anterior, se define el siguiente problema de investigación:

¿Cómo influye una inadecuada gestión de comunicación interna en el rendimiento laboral de los colaboradores de las pequeñas empresas del sector de alojamiento del Distrito Metropolitano de Quito?

### **Objetivos**

#### ***Objetivo general***

Analizar la gestión de comunicación interna y su influencia en el rendimiento laboral de los colaboradores de las pequeñas empresas del sector de alojamiento del Distrito Metropolitano de Quito.

#### ***Objetivos específicos***

1. Indicar los referentes teóricos de la comunicación interna y el rendimiento laboral mediante la indagación de diferentes investigaciones y artículos de información.

2. Conocer la gestión de comunicación interna en las pequeñas empresas del sector de alojamiento del Distrito Metropolitano de Quito mediante la aplicación de un instrumento de recolección de datos.
3. Determinar el nivel de rendimiento laboral de los colaboradores de las pequeñas empresas del sector de alojamiento del Distrito Metropolitano de Quito mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos.
4. Establecer la influencia de la comunicación interna en el rendimiento laboral de los colaboradores de las pequeñas empresas del sector de alojamiento del Distrito Metropolitano de Quito mediante pruebas estadísticas.
5. Plantear estrategias de comunicación interna que permitan mejorar el rendimiento laboral de los colaboradores de las pequeñas empresas del sector de alojamiento del Distrito Metropolitano de Quito.

### **Determinación de variables**

Para Oyola (2021), las variables pueden ser dependientes como independientes:

- **Variable dependiente:** Cuando se supone que es una consecuencia o resultado de la acción o presencia de una variable independiente, representa los efectos que originan los resultados del estudio o investigación.
- **Variable independiente:** Cuando se supone que provoca los cambios en la variable dependiente.

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018) la variable independiente es aquella supuesta causa dentro de una relación entre variables mientras que la variable dependiente es determinada como el supuesto efecto provocado por esta causa.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, la determinación de variables para la presente investigación es planteada como se indica a continuación:

- **Variable independiente:** Comunicación interna
- **Variable dependiente:** Rendimiento laboral

Para la variable independiente se trabajará con las dimensiones propuestas por Ongallo (2007) que son comunicación descendente, ascendente y horizontal mientras que para la variable dependiente se trabajará con las dimensiones propuestas por Benites y Valverde (2021) las cuales son cumplimiento del trabajo y actitud hacia el trabajo. Tomando en cuenta las variables planteadas y sus dimensiones será posible realizar los respectivos análisis respectivos que posibilitarán aceptar o contrastar las hipótesis planteadas.

### **Hipótesis**

A continuación, se determinan hipótesis de las que posteriormente se establecerá su validez o rechazo:

#### ***Hipótesis General***

La comunicación interna influye positivamente en el rendimiento laboral de los colaboradores de las pequeñas empresas del sector de alojamiento del Distrito Metropolitano de Quito.

#### ***Hipótesis Específicas***

*H1:* La comunicación descendente influye positivamente en el cumplimiento del trabajo de los colaboradores de las pequeñas empresas del sector de alojamiento del Distrito Metropolitano de Quito.

*H2:* La comunicación descendente influye positivamente en la actitud hacia el trabajo de los colaboradores de las pequeñas empresas del sector de alojamiento del Distrito Metropolitano de Quito.

*H3:* La comunicación ascendente influye positivamente en el cumplimiento del trabajo de los colaboradores de las pequeñas empresas del sector de alojamiento del Distrito Metropolitano de Quito.

*H4:* La comunicación ascendente influye positivamente en la actitud hacia el trabajo de los colaboradores de las pequeñas empresas del sector de alojamiento del Distrito Metropolitano de Quito.

*H5:* La comunicación horizontal influye positivamente en el cumplimiento del trabajo de los colaboradores de las pequeñas empresas del sector de alojamiento del Distrito Metropolitano de Quito.



*H6*: La comunicación horizontal influye positivamente en la actitud hacia el trabajo de los colaboradores de las pequeñas empresas del sector de alojamiento del Distrito Metropolitano de Quito.

### **Justificación**

El presente trabajo de investigación realiza un estudio de la comunicación interna y su influencia en el rendimiento laboral de los colaboradores de las pequeñas empresas de alojamiento del DMQ. Mediante este estudio se amplía en el conocimiento de comunicación interna, debido a que este tema carece de investigaciones previas específicamente en el sector de alojamiento del Distrito Metropolitano de Quito y aporta con información sobre cómo ha sido la gestión de la comunicación interna en este tipo de pequeñas empresas y si la misma influye de manera positiva en el rendimiento laboral de sus trabajadores.

Tiene justificación en el aspecto teórico ya que se destaca la importancia de la comunicación interna como una herramienta indispensable en las empresas, además, la información mencionada y los resultados obtenidos sirven como antecedente de estudio de quienes tengan interés en las variables de comunicación interna y rendimiento laboral. Por otra parte, al ahondar en la revisión teórica se recalca que es muy necesario para las empresas comunicar de forma efectiva sus objetivos a alcanzar así como fortalecer la identidad del empleado con la empresa y para ello deben disponer de canales formales por los cuales llegará oportunamente la información necesaria a todos los empleados de manera que se pueda lograr un trabajo eficiente y eficaz en el que todos se sientan comprometidos y trabajen en conjunto hacia la obtención de un mismo objetivo y así no crear un ambiente en el que solo algunos puedan acceder a la información de manera oportuna y rápida.

Se justifica en el aspecto práctico puesto que sus resultados brindan un diagnóstico de la gestión de comunicación interna que se efectúa en las pequeñas empresas de alojamiento, información de relevancia que permitirá a los dueños o administradores de estas pequeñas empresas identificar las deficiencias o falencias comunicacionales que impiden un buen intercambio de información dirigido a su

público interno y a su vez reconocer que una buena comunicación interna afecta de forma positiva en el rendimiento laboral de sus trabajadores. Además, mediante esta investigación se proponen estrategias de comunicación interna que pueden ser implementadas en este tipo de empresas como soluciones viables y reales que permitan una mejora de la comunicación interna.

Por otra parte, se resalta que esta investigación permite que las pequeñas empresas del sector de alojamiento reconozcan que el proceso de comunicación interna llevado de forma organizada y fundamentado en estrategias, puede mejorar significativamente sus relaciones con los empleados.

El hecho de que estas pequeñas empresas empiecen a reconocer la importancia de la comunicación interna y decidieran optar por la creación de un departamento de comunicación o un director de comunicación sería ideal para que surja un efecto dominó provocando que otras empresas de la misma industria o en sí del sector de alojamiento también empleen una estructura para la gestión de la comunicación interna.

Se justifica en el aspecto social puesto que el turismo es uno de los principales sectores económicos del país y con ello, la industria de alojamiento juega un importante papel en la cadena de valor de este sector, ya que su infraestructura, su capacidad y el servicio que ofrece permite el posicionamiento de una ciudad como destino turístico (Castro & Hernández, 2015). Además, es importante resaltar que las pequeñas empresas representan el 11.72% del total de empresas del sector de alojamiento y del sector de servicio de comidas, las cuales son fuente de generación de empleo, ya que en 2021 se contó con un total de 27.466 empleados solo en las empresas de alojamiento (Ministerio de Turismo, 2022).

Es así como se recalca que, para una satisfacción de los usuarios de las empresas de alojamiento es importante que los empleados, quienes tienen constante contacto con el usuario, brinden un buen servicio y para ello, un factor que influye es la comunicación interna que se maneja en la empresa.

Por lo tanto, es necesario que el propietario o gerente tome conciencia de lo necesario y útil que es promover un buen flujo de información con los empleados, quienes aparte de conocer sobre los manejos internos también puedan generar un sentido de pertenencia mediante su participación en el aporte de ideas a la organización, esto les permite sentirse escuchados por los altos mandos logrando que todo el público interno se implique de manera personal en conseguir una mejora continua en la calidad del servicio (Cruz R. , 2019). Esto permite que los empleados se sientan bien en la empresa de alojamiento en la que laboran y con ello brinden un mejor servicio a los viajeros, lo que también posibilita que las pequeñas empresas de alojamiento alcancen satisfactoriamente sus objetivos de rentabilidad.

Además, el asegurar una buena comunicación interna genera una retroalimentación constante en todas las áreas de una empresa, permitiendo la integración eficiente de las mismas, esto produce un diálogo fluido y evita la propagación de rumores que generen descontento y especulación, lo que da lugar a un buen clima organizacional que conduce a un mejor rendimiento laboral (Aguilar & Braun, 2018).

La presente investigación se justifica en la utilidad metodológica puesto que contribuirá con la creación de dos instrumentos de recolección de datos validados por expertos y la confiabilidad estadística de cada uno mediante Alfa de Cronbach, además, cabe recalcar que es importante tener en cuenta que los resultados obtenidos servirán de precedente para futuros investigadores que estén interesados en el campo de las ciencias de la administración y gestión de talento humano específicamente para aquellos que deseen investigar las variables de comunicación Interna y rendimiento laboral en las pymes de servicio o en las de producción y comercialización.

## Capítulo II

### Marco teórico

En el presente capítulo, se evidencia la revisión de literatura, la cual sirve de antecedente y posibilita la sustentación teórica de la investigación al exponer y describir de forma organizada las teorías de soporte, conceptos, juntamente con la definición de dimensiones para la evaluación de las variables utilizando como referente a investigaciones previas, de manera que se pueda poseer una base bibliográfica con información significativa de las variables de estudio.

### Teorías de soporte

#### *Teoría humanista*

Esta teoría surgió en 1920 y afirma que, para mantener la cohesión dentro de una empresa, es primordial tomar en cuenta la dimensión humana para el éxito de las organizaciones. Dentro de la escuela humanista se encuentra la escuela de Relaciones Humanas formada a inicios de los años 30 y cuyo principal exponente fue Elton Mayo quien dirigió sus estudios en los efectos psicológicos en el trabajador y su sentido de cooperación cuando no está involucrado en la toma de decisiones, lo que dificulta el logro de objetivos trazados, es decir, destaca el interés en las personas y el trabajo en equipo.

Es así como esta teoría se opone a la teoría clásica, la cual consistía en un modelo mecanicista que provocó la deshumanización del trabajo al poner énfasis en las tareas y así conseguir la eficiencia en la producción industrial, es decir, se enfocaba en la productividad. Con respecto a la comunicación en la teoría clásica, se primaba la información. De acuerdo con Félix (2014) la comunicación empresarial era vista como información formal y operativa con flujo descendente en la cual los cambios se llevaban a cabo mediante la alta gerencia hacia sus empleados.

De acuerdo con Benoit (1994) los tipos de procesos organizativos desarrollados en esta teoría aportan un nuevo punto de vista para la comunicación organizacional debido a que se reconoce que el flujo de información se puede dar mediante una comunicación ascendente, descendente y horizontal.

Por lo tanto, es importante mencionar que al tener en cuenta la aplicación tanto de la comunicación ascendente en la cual los subordinados pueden dar sugerencias a la dirección, así como de la comunicación horizontal que es aquella que surge entre trabajadores de una misma área o de las diferentes áreas, se ha generado una administración eficiente del personal, por lo que la comunicación organizacional se la visualiza como una manera de valorar el trabajo, fomentar la productividad y creatividad.

Por otra parte, debido a que la teoría humanista se centra en el desempeño de los trabajadores y el impacto que generan en la empresa, considera el estudio de factores psicológicos y sociológicos en el contexto laboral como es la motivación, direccionamiento estratégico y sentido de pertenencia, los cuales se propone que son más importantes para el trabajador que su compensación en dinero por el trabajo realizado, además, hace hincapié en las relaciones interpersonales entre los trabajadores; en consecuencia, la comunicación es también relacional y no solo funcional (Félix, 2014).

Además, debido al interés en las relaciones interpersonales, liderazgo en la supervisión de las tareas completadas y dinámicas de grupo se da paso a que la eficiencia y eficacia de los procesos dependan de los estados de ánimo y niveles de satisfacción de los operarios con relación a su rol dentro de la empresa. Según esto, la teoría propone mejorar la comunicación entre los administradores y los trabajadores y viceversa, lo que puede conducir a una claridad en la comunicación ascendente y por ende una mayor inclusión del trabajador en la toma de decisiones (Ladino, 2017).

Lo mencionado anteriormente, resulta en un estado de confort para los trabajadores debido a que se fomenta una comunicación más abierta y en sí más confiada entre los diferentes niveles operativos y directivos dentro de la empresa.

Uno de los autores que se adhiere a los principios de la teoría humanista es Argyris (1957) quien afirma que las organizaciones junto con sus procesos y estructuras influyen y limitan la acción humana, por consiguiente, la comunicación es necesaria como un proceso que se desarrolla dentro de ellas.

En este sentido, la teoría humanista explica por qué el acceso de los trabajadores a la información disponible y la interconexión de las partes puede afectar a su rendimiento y compromiso con la empresa, además, se destaca la importancia de los trabajadores de la organización para fomentar un clima organizacional apropiado, retroalimentación y el crecimiento conjunto a través de una comunicación efectiva.

### ***Teoría de fijación de metas***

El autor de esta teoría es Locke (1985) quien asegura que la intención de alcanzar una meta u objetivo es una fuente fundamental de motivación, es así como son de gran relevancia para desempeñar una función puesto que guían y motivan las acciones de los colaboradores para brindar su mejor rendimiento. Entre las funciones de las metas están, el motivar a los empleados a esforzarse más, desarrollar estrategias para cumplir lo encomendado, prestar más atención en la ejecución de sus tareas y perseverar frente al fracaso.

Esta teoría es de gran relevancia hasta la actualidad puesto que varios directivos la han aplicado debido a que, en las empresas al establecer objetivos, se anima a sus empleados a tomar medidas para alcanzarlas, no obstante, deben ser precisas y claras para aumentar su desempeño. Es así como Becker (1978) enfatizó que, para una útil fijación de metas, estas deben ser específicas, fijar un tiempo determinado para su cumplimiento, ser desafiantes y difíciles, pero reales y posibles de alcanzar. Además, agrega un elemento relevante que es la retroalimentación siendo necesaria para que las personas puedan examinarse por las acciones ejecutadas y lo que quieren alcanzar, es decir, puedan maximizar sus resultados o logros al reflexionar sobre su desempeño.

Por otra parte, Molina (2000) ratifica los hallazgos de Locke ya que afirma que aceptar un objetivo asignado o establecerlo uno mismo ayuda a eliminar las distracciones y concentrar la atención. Por lo tanto, las metas facilitan la elección de comportamientos. Además, el nivel de la meta y el compromiso que conlleva incrementa el esfuerzo dedicado para conseguirla, así como la determinación

de superar obstáculos y/o fracasos, de manera que las metas generen un efecto directo sobre la elección del comportamiento, la atención, el esfuerzo y persistencia, los cuales son cuatro resultados conductuales claves en la motivación.

Con lo mencionado anteriormente, se evidencia que esta teoría se centra en cómo la fijación de metas incide en el comportamiento de los trabajadores y por ende en su desempeño. De acuerdo con Rivas (2018) el establecimiento de objetivos claros eleva el rendimiento de los trabajadores, además, la vinculación de los empleados con los objetivos de la empresa es de gran valor, pues mejorará su comprensión y compromiso con dichos objetivos. Además, un objetivo complejo será más atractivo para los trabajadores que uno simple.

Al asignar metas difíciles a un trabajador, provoca que aumente su autoeficacia, la cual es la creencia de una persona en que sus habilidades, capacidades y experiencias le permiten alcanzar un objetivo, por lo tanto, al sentirse con autoeficacia también se está indicando implícitamente que el jefe o superior confía en el empleado para cumplir con la meta propuesta, es importante recalcar que los objetivos o metas sean difíciles pero no imposibles de conseguir (Padovan, 2020).

### **Proceso de la comunicación**

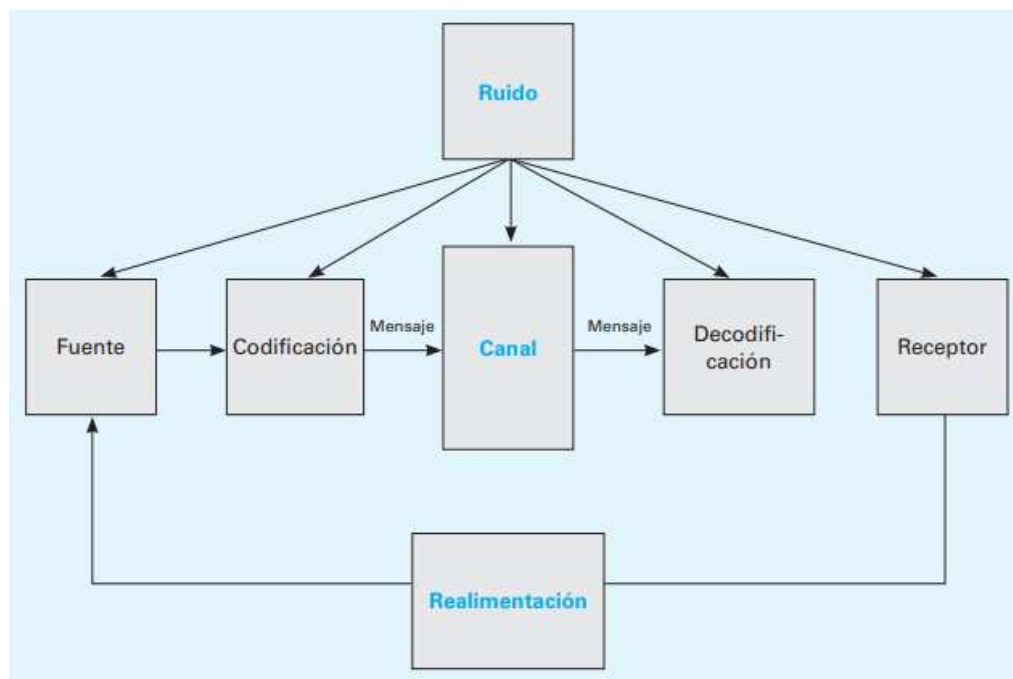
Chiavenato (2009) menciona que la comunicación consta de un proceso de siete partes, comenzando por un propósito que se transforma en un mensaje que debe ser transmitido y seguir un flujo desde un emisor o fuente hasta un receptor. Para ello, se codifica el mensaje, es decir, sus símbolos deben traducirse a una forma que pueda transmitirse mediante un canal o medio seleccionado al receptor, quien luego lo interpreta o decodifica el mensaje. Cabe recalcar que cuando la comunicación es correcta, la idea resultante que posee el receptor corresponderá a la del emisor.

El siguiente elemento es la realimentación, esta surge cuando el emisor de la comunicación decodifica el mensaje y a su vez codifica una respuesta, en ella se puede verificar si el mensaje se ha transmitido con éxito y si el mismo fue comprendido. Por otra parte, un factor que se puede presentar

en cualquier etapa de este proceso es el ruido el cual suele generar distorsión en el mensaje. A continuación, en la figura 2 se presenta el proceso de comunicación.

**Figura 2**

*Proceso de comunicación*



*Nota.* La figura representa el proceso que realiza la comunicación. Tomado de Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones (p.311), por I. Chiavenato, 2009, McGraw Hill.

### **Comunicación corporativa**

Uno de los principales autores en definir a la comunicación corporativa es Costa (1995) quien menciona que este tipo de comunicación se encuentra conectada a la conducta y acción global, es integradora y holística, lo que significa que, en el sentido corporativo, se coordina y gestiona las diversas formas de comunicación integrándolo como un todo orgánico.

Partiendo de la definición anterior Aguilar, Salguero y Barriga (2018) enfatizaron que es un sistema de gestión que implica tanto a los públicos internos como externos de una empresa u organización y permite definir los objetivos a seguir y posicionar la imagen corporativa.



## **Comunicación interna**

Centrándose en la comunicación interna, es aquella dirigida al público interna de las empresas y sirve para una variedad de propósitos que permiten a las empresas ser más eficientes con respecto a todas sus actividades internas, lo que sin duda provoca una mejora de la competitividad externa de la organización.

De acuerdo con Ongallo (2007) los empleados deben estar informados de aquellos temas que afectan directamente su condición de empleado, es decir, información con respecto a su contratación y empleo como pueden ser las retribuciones y condiciones de empleo, beneficios, seguridad en el empleo, formación y promoción, así como también con respecto a problemas y circunstancias que afectan a la empresa y cuya superación con éxito repercutirá en el presente y futuro de los miembros de la misma, estos pueden ser la situación comercial industrial y financiera de la empresa así como información con respecto al sector donde está desarrollando sus actividades.

La buena comunicación interna mejora la interacción entre el público interno (los miembros) de una organización, tanto a nivel profesional al provocar una mayor colaboración y un esfuerzo compartido en las tareas a realizar en la empresa, así como a nivel personal provocando una mayor comprensión y apoyo mutuo en las diversas situaciones personales. Esta interactividad facilita la circulación rápida y fluida de la información en toda la organización.

Por otro lado, permite la coordinación de tareas y esfuerzos entre las distintas divisiones o departamentos de la empresa. De este modo, la organización gana mayor dinamismo y adaptabilidad lo que le permite responder más rápidamente a las circunstancias cambiantes. Además, la comunicación interna eficaz fomenta la cohesión del grupo, lo que provoca un aumento de la compenetración y comprensión mutua en el público interno de la organización.

También anima a los trabajadores a identificarse con la organización comunicando y compartiendo los valores establecidos por los altos mandos, esto genera indiscutiblemente una mayor

solidaridad y sentido de compromiso en los miembros de la empresa y con ello esforzarse más para cumplir con las metas y objetivos establecidos.

Cabe recalcar que informar es una acción unilateral mientras que comunicar es un proceso bilateral, por lo tanto, la comunicación interna en la empresa busca relacionar a las personas entre sí y con ello facilitar su acción colectiva (Ongallo, 2007).

### **Barreras de la comunicación**

Cabrera y Villalobos (2014) afirman que las barreras de la comunicación, también llamadas interferencias o ruidos, son las deficiencias originadas en alguno de los elementos del proceso de comunicación y en consecuencia provocan que el contenido del mensaje no llegue a su destino, o llegue distorsionado, lo que ocasiona que no se cumpla con el objetivo de la comunicación.

Estas barreras pueden ser físicas cuando existe un factor que se encuentra en el medio físico y que impide una adecuada comunicación, estas pueden ser: los ruidos, distancias o deficiencias de los medios que se utilizan para transmitir el mensaje como micrófonos, teléfonos, audios, entre otros.

Las barreras fisiológicas se refieren a las deficiencias que puedan estar afectando a cualquier sentido del emisor o receptor y, por lo tanto, podrían impedir que se emita o a su vez se reciba el mensaje con precisión o claridad, estas pueden ser una voz débil por parte del emisor o una pronunciación defectuosa (Cabrera & Villalobos, 2014).

Por último, se encuentran las barreras semánticas, las cuales se relacionan con el significado de las palabras, gestos o símbolos, esto quiere decir, que las palabras, señales u otros pueden tener diversos significados y, por lo tanto, se prestan a diferentes interpretaciones para los involucrados y así se distorsiona el significado y entendimiento del mensaje (Chiavenato, 2009).

## **Tipos de comunicación interna**

### ***Comunicación formal***

Este tipo de comunicación se establece por la estructura jerárquica de la organización, por consiguiente, se constituye de forma planificada y estructurada.

En ella, se transmite información oficial dentro de la empresa mediante diferentes canales formales principalmente de forma escrita como cartas, correos electrónicos, memorandos, etc. Este tipo de comunicación se divide en ascendente, descendente y horizontal o lateral. Es necesario que, a través de esta, se comuniquen toda la información importante para los distintos grupos que hay en la empresa puesto que de ello dependerá la existencia de rumores en un mayor o menor grado (Altamirano, 2020).

### ***Comunicación descendente***

Es el tipo de comunicación preferente por los trabajadores y tiene que ver con los mensajes enviados de la directiva a los subordinados, es decir, existe un flujo vertical de arriba hacia abajo. De acuerdo con Robbins y Judge (2013) esto se debe a que los gerentes o líderes mediante la comunicación descendente pueden asignar metas, dar instrucciones a niveles operativos sobre las funciones a desempeñar, explicar políticas y procedimientos, brindar retroalimentación del desempeño del colaborador e indicar los problemas que necesitan alguna solución.

Por lo tanto, la gerencia puede comunicarse con niveles jerárquicos inferiores por medio de reuniones, conversaciones cara a cara u otros, para dar a conocer los objetivos organizacionales o indicaciones de las funciones que deben desempeñar los trabajadores (Chiavenato, 2009).

Además, Ongallo (2007) afirma que como empleado el sentirse bien informado sobre la marcha de empresa aumenta su sentimiento de pertenencia a la misma, da sentido al trabajo que realiza, aumenta el prestigio e intensifica su orgullo con respecto a la empresa en la que labora.

Finalmente, el llevar a cabo una efectiva comunicación descendente implica que la empresa debe darse a conocer tal y como es, sin cometer el error de contar lo que se quiere que sea y ocultar lo

que realmente se es, es decir, ser transparente. Uno de los casos en los que esta situación se puede ver con más claridad es cuando se debe informar sobre las malas noticias. De acuerdo con Ongallo (2007) cuando las malas noticias se difunden claramente, se crea un entorno en el que son más creíbles las buenas noticias, mientras que cuando ocurre lo contrario se pueden generar rumores y el principal problema que podría surgir es que la dirección pierda credibilidad con sus empleados, y una vez que esto ha sucedido, puede ser difícil recuperarla.

**Herramientas de comunicación descendente.** Entre las herramientas de comunicación descendente se destacan los informes anuales, manuales de procedimientos, boletines informativos por correo electrónico, carteleras, folletos para el público interno, el uso de la intranet para tener disponibilidad inmediata de información, base de datos o material compartido, reuniones cortas y entrevistas para dar a conocer objetivos y metas a cumplir (Guevara, 2011).

### ***Comunicación ascendente***

Es aquella comunicación con flujo vertical en la cual los mensajes fluyen desde los niveles más bajos hacia los más altos de la jerarquía organizacional, de esta forma los trabajadores pueden expresar a los altos mandos sus necesidades e inquietudes o informarles su progreso en el cumplimiento de sus objetivos, es decir, se brinda retroalimentación a los niveles directivos (Ongallo, 2007).

Según Robbins y Judge (2013) la comunicación ascendente mantiene informados a los gerentes sobre cómo se sienten los empleados acerca de su trabajo, de sus compañeros de trabajo y de la empresa en general. Además, los gerentes o jefes departamentales también dependen de la comunicación ascendente para obtener recomendaciones a través de ideas que brinden sus empleados sobre cómo mejorar aspectos internos de la empresa.

Entre los beneficios de este tipo de comunicación es que revela a la dirección el grado de aceptación y credibilidad del tipo de gestión de la empresa, además, los altos mandos tienen conocimiento rápido de posibles conflictos que se puedan suscitar. Por otra parte, una actitud de

escucha es una condición necesaria por parte de la dirección y responsables de las áreas, puesto que permite estimular a los empleados a trabajar con mayor nivel de participación y entusiasmo, generando así una comunicación ascendente eficaz (Ongallo, 2007).

**Herramientas de comunicación ascendente.** Entre las principales herramientas están las reuniones periódicas con las diferentes áreas para conocer y evaluar el proceso del trabajo y el cumplimiento de objetivos, así como también para que los directivos o jefes inmediatos puedan conocer ciertos problemas que puedan existir y así dar una rápida solución. Guevara (2011) menciona que otra herramienta son las entrevistas personalizadas para conocer quejas o sugerencias, encuestas sobre satisfacción o específicamente sistemas de sugerencias (cartas al gerente, buzones, entre otros) y círculos de calidad que son reuniones con colaboradores de distintas áreas, con el fin de buscar mejoras en el desarrollo de actividades.

### ***Comunicación horizontal***

Es el intercambio lateral de mensajes entre compañeros del mismo grupo de trabajo entre colaboradores del mismo nivel o entre cualquier colaborador equivalentemente horizontal. Además, requiere que tanto la comunicación ascendente como descendente sea fluida, veraz, objetiva y transparente (Ongallo, 2007).

Su propósito además de informar también es coordinar entre departamentos y solicitar actividades de apoyo, por lo tanto, alienta la conexión e integración entre el personal de las diferentes áreas de la empresa para un mejor ambiente laboral incrementando el compañerismo (Chiavenato, 2009).

Robbins y Judge (2013) afirman que la comunicación horizontal es necesaria para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación. Además, consideran que este tipo de comunicación es buena o mala dependiendo la perspectiva de la gerencia, pues este tipo de comunicación es buena cuando ocurre con el conocimiento y apoyo de los superiores y en donde debido al cumplimiento riguroso de la estructura

vertical formal para todas las comunicaciones pueda impedir la transmisión eficiente y precisa de la información. Sin embargo, también puede generar conflictos disfuncionales cuando se pasa por alto los canales verticales formales y con ello se pasa por encima de sus superiores para hacer que sucedan las cosas o cuando los jefes descubren que se están tomando acciones o decisiones sin su consentimiento.

**Herramientas de comunicación horizontal.** Entre las herramientas utilizadas están el correo electrónico, el cara a cara, el diálogo mediante llamadas de teléfono, redes sociales, eventos sociales o encuentros institucionales, video conferencias y las reuniones grupales dentro del área, así como reuniones entre áreas (Guevara, 2011).

### ***Comunicación informal***

Este tipo de comunicación surge de manera espontánea y sin reglamentación gracias a las relaciones interpersonales dentro de la empresa y en ocasiones puede superar las barreras jerárquicas. Cáceres (2017) afirma que en este tipo de comunicación surgen los rumores debido a que se comunica por medio de canales no oficiales como las reuniones en los pasillos, conversaciones en la hora de almuerzo o el boca a boca y aparece cuando la comunicación formal no transmite toda la información necesaria a los miembros de la empresa, se caracteriza por tratar aspectos como las emociones, sentimientos o relación con las actividades de la empresa, además, es más rápida que la comunicación formal.

Este tipo de comunicación es muy útil y poderosa dentro de las empresas ya que se da cuando existe un clima de mayor empatía y confianza entre colaboradores, pero se la debe coordinar junto con la comunicación formal, para maximizar sus ventajas y minimizar los inconvenientes que pueden surgir.

**El rumor en las organizaciones.** El rumor es parte natural dentro de un sistema de comunicación en las empresas, además su existencia se extiende ante la inseguridad que presentan las personas al cambio. Su proceso de difusión está dado por lo que se conoce como “Radio Pasillo”, de acuerdo con Ritter (2008) es un mecanismo que usan los empleados o personas de un grupo y que les permite

circular información que consideren importante y que no la ha brindado la comunicación formal, el rumor se suele presentar en actividades cotidianas que realizan los colaboradores, esto puede ser desde que toman el transporte público hasta reuniones en el trabajo, charlas en los comedores e incluso después de terminar su jornada laboral.

Dávalos (2019) manifiesta que los rumores suelen causar conflictos internos en las empresas porque se suele difundir información falsa o no verificable y rara vez son confirmadas por fuentes oficiales. Entre las principales causas del rumor se encuentran las siguientes: cuando existe escasez de información sobre asuntos importantes para los empleados, ya que al no haber información oficial tienden a especular, también se da por inseguridad o falta de motivación que combinada con la inestabilidad económica provoca que los empleados perciban de manera negativa ciertos acontecimientos y se imaginen lo peor. Por último, puede ser causado por conflictos entre departamentos ya que el rumor crece en situaciones de tensión y generalmente ante un estilo de dirección poco participativo y altamente controlador.

### **Rendimiento laboral: eficiencia, eficacia y efectividad**

Con respecto a la segunda variable, se entiende que productividad laboral o rendimiento laboral es la medición del desempeño el cual incluye eficiencia y eficacia. De acuerdo con Gutiérrez (2010) la productividad laboral está representada mediante tres factores: eficacia, eficiencia y efectividad.

Con respecto a eficiencia se indica que es la relación entre el resultado obtenido y los recursos que se han utilizado. De acuerdo con Robbins y Judge (2013) consideran que es el grado en el cual una organización puede lograr sus objetivos a un bajo costo.

En otras palabras, la eficiencia es producir el máximo resultado con los mínimos recursos, tiempo y energía, por lo que es una utilización óptima de recursos que se encuentren disponibles para conseguir los resultados deseados (Rojas et al., 2018).

Por otra parte, eficacia es cumplir con los objetivos planteados, es decir, hacer las actividades de forma correcta para alcanzar los objetivos, por lo tanto, no toma en cuenta a los recursos que se han empleado, centrándose solo en los resultados conseguidos. Gutiérrez (2010) manifiesta que es el grado en que se realizan las actividades que se han planeado y se alcanzan los objetivos propuestos. Para Robbins y Judge (2013) consideran que eficacia es cuando una empresa satisface las necesidades de sus clientes.

De los factores mencionados anteriormente, se puede determinar que ninguno debe ser considerado por separado o de forma independiente, puesto que por separado proporcionan una medición parcial de los resultados, por lo tanto, deben considerarse como indicadores que se complementan y que sirven para medir la productividad de forma integral.

Otro indicador también ha considerar es la efectividad, de acuerdo con Gutiérrez (2010) se refiere a que los objetivos que se plantean conseguir deben ser trascendentes y lograr cumplirlos, esto es de relevancia ya que una organización puede establecer objetivos y alcanzarlos de forma eficaz, pero esos objetivos pueden no reflejar con precisión el rendimiento de sus procesos.

### **Factores que inciden en el rendimiento**

De acuerdo con Iturralde (2011) para prestar un excelente servicio al cliente, las empresas de servicios deben tener en cuenta aquellos factores que están relacionados y tienen un efecto directo en el rendimiento laboral de sus empleados.

Un factor principal es la motivación el cual se refiere al deseo de los colaboradores de hacer su trabajo, así como realizar su mayor esfuerzo para completar las tareas asignadas. De acuerdo Baquerizo (2017) la motivación es influenciada por otros factores como las recompensas, la adaptación del colaborador a los requisitos del puesto de trabajo y el proceso legal que se ejecuta con respecto a las acciones disciplinarias. No obstante, si un colaborador está motivado se identificará con el objetivo de



su área y de la empresa, mientras que si se encuentra desmotivado surge una pérdida de interés en querer alcanzar los objetivos.

Como se ha comentado la motivación influye en el rendimiento, pero el rendimiento también puede influir en la motivación. De acuerdo con Díaz (2010) conocer el rendimiento laboral en las tareas encomendadas puede aumentar o disminuir la motivación futura, esto dependerá del nivel de productividad laboral obtenido, las causas de este y las condiciones de motivación.

Además, un buen estado de ánimo hace que los colaboradores sean más creativos provocando una retroalimentación positiva de parte de quienes los observan realizar su trabajo y con ello refuerzan su buen estado de ánimo, lo que a su vez les motiva a rendir aún mejor. Existen estudios que destacan los efectos de las emociones y estados de ánimo en la motivación y sugieren que aquellas empresas que fomentan las emociones positivas en el trabajo tendrán trabajadores más motivados (Baquerizo, 2017).

Otro factor es la satisfacción laboral, el cual puede ser visto como un fin en sí mismo y que beneficia tanto al empleado como a la empresa; ayuda a los empleados a mantener una buena salud mental, también puede contribuir a la productividad y la rentabilidad de una empresa, esto gracias a que un trabajador motivado y satisfecho puede desempeñar mejor un trabajo que un trabajador desmotivado y descontento (Iturralde, 2011).

Otro autor que coincide con lo mencionado anteriormente es Fadul (2020) quien afirma que la satisfacción del trabajo genera mayores tasas de productividad del capital humano, uno de los factores de satisfacción es la disposición y la energía y explica que cuando un empleado las posee, las utiliza para esforzarse y cumplir su trabajo, además, dependiendo del tipo de actividad realizada, el individuo dedicará más tiempo a estas tareas, tomará decisiones más prudentes, y esto beneficiará el trato que tenga con los clientes, mejorando así su rendimiento laboral.

La capacitación es otro factor que permite mejorar el rendimiento laboral. Iturralde (2011) menciona que es adquirir conocimientos teóricos, técnicos y prácticos que ayudan al crecimiento de una

persona en el rendimiento de sus actividades, además, señala que, aunque no es el único medio para garantizar la correcta realización de actividades y tareas, sí permite mejorar las competencias laborales de los empleados y los coloca en situaciones competitivas.

### **Alternativas de medición del rendimiento laboral**

Para analizar la evolución de la gestión del personal, una empresa debe establecer métricas objetivas. A continuación, se presentan dos métodos para medir el rendimiento laboral, no obstante, para la presente investigación el método a utilizar es la evaluación del desempeño laboral.

#### ***Gestión por competencias***

Es un sistema que permite evaluar el rendimiento del personal basándose en competencias ya predeterminadas por la organización. De acuerdo con Chiavenato (2009) la competencia laboral es el conjunto de habilidades, conocimiento y actitudes, es decir, son todas las cualidades propias que posee una persona y que son necesarias para ejecutar actividades o funciones en un puesto de trabajo y que permiten su buen logro.

Por otra parte, Serrats (2017) afirma que, para poder evaluar a los individuos mediante la gestión por competencias, se debe definir de forma precisa los comportamientos observables asociados a estas competencias, por lo tanto, este proceso permite identificar las capacidades que son requeridas en cada puesto dentro de la empresa mediante un perfil medible y cuantificable objetivamente.

#### ***Evaluación del desempeño***

Según Serrats (2017) es un componente del sistema de gestión del capital humano que pretende llevar a cabo un análisis sistemático de las tareas realizadas por los empleados, en él se debe definir claramente los objetivos de evaluación. Por lo tanto, se puede determinar que la evaluación del desempeño es un proceso que permite estimar el rendimiento de un empleado en un determinado puesto de trabajo.

De acuerdo con Chiavenato (2009) es una evaluación sistemática de las acciones de cada empleado en relación con las tareas que desempeña, los objetivos y los resultados que debe lograr, las habilidades que ofrece y su potencial de crecimiento.

Al definir desempeño laboral se determina que son los comportamientos observados o las acciones de los colaboradores que contribuyen al logro de los objetivos de la organización y puede ser medido de acuerdo con su nivel de contribución o en términos de las competencias que posea el colaborador. Un buen desempeño laboral es una gran fortaleza en una empresa (Chiavenato, 2011).

Cabe recalcar que el desempeño del trabajador puede ser perjudicado por ciertos factores que se dan dentro de las organizaciones entre estos están el estrés, la frecuente rotación de los puestos, una deficiente comunicación interna, entre otros.

Por otra parte, al realizar una evaluación de desempeño al personal, se puede detectar problemas de administración o supervisión, así como si el empleado se acopla a su puesto y sus funciones o si posee carencias de algún entrenamiento o formación que obstaculice el cumplimiento de objetivos y con ello establecer planes o programas de formación que puedan mejorar el desempeño de los empleados. Chiavenato (2009) afirma que la evaluación del desempeño debe ser un instrumento de mejora en la productividad del empleado y debe provocar en él rendir con eficiencia y eficacia.

Uno de los objetivos al evaluar es comunicar a los empleados, el cómo están desempeñando sus funciones, ya que ellos también procuran obtener retroalimentación sobre la forma en que realizan sus actividades.

Con respecto a quien debe realizar la evaluación, aquellas empresas que son más democráticas permiten que el empleado autoevalúe su desempeño, otras asignan que lo haga el jefe inmediato para respetar la jerarquía y otras integran tanto al gerente como al colaborador en la evaluación y así reducen la diferencia jerárquica, en cambio algunas asignan a los mismos equipos que son autodirigidos.

**Autoevaluación del desempeño.** Esto sucede cuando cada individuo evalúa su propio rendimiento (su eficacia y eficiencia) a partir de un conjunto de criterios de referencia con la ayuda de su jefe inmediato, así es responsable de su propio rendimiento y de la supervisión. Al realizar la autoevaluación, cada colaborador puede y debe evaluar su rendimiento para alcanzar los objetivos y resultados deseados permitiéndole superar las expectativas. Para mejorar su rendimiento, debe evaluar sus necesidades del trabajo y necesidades personales, al igual que sus puntos débiles y fuertes con el fin de determinar qué debe reforzar y cómo mejorar sus resultados (Chiavenato, 2009).

**Métodos para evaluar el desempeño laboral.** Uno de los principales métodos utilizados para evaluar el desempeño de acuerdo con Chiavenato (2011) es el método de escalas gráficas ya que es el más utilizado por la sencillez para evaluar el desempeño ya que lo mide con factores previamente definidos, para su aplicación se utiliza un cuestionario de doble entrada, donde las líneas horizontales indican los factores de evaluación del desempeño mientras que las columnas verticales indican los grados de variación que pueden tener dichos factores. Por lo tanto, estos diferentes grados de variación pueden ser escogidos para definir las cualidades que se pretende evaluar en los empleados, además, cada factor es definido mediante una descripción simple, sumaria y objetiva. Cabe recalcar que las escalas gráficas tienen tres tipos de opciones para aplicar:

**Escalas gráficas continuas.** Son escalas que tienen definido solamente los dos puntos extremos, por lo que la evaluación del desempeño se encuentra en cualquier punto de la línea que los une, es así como existe tanto un límite mínimo como un máximo para la variación del factor evaluado. La evaluación se sitúa en cualquier punto dentro del rango de variación definido.

**Figura 3***Escalas gráficas continuas*

*Nota.* La figura indica un ejemplo de las escalas gráficas continuas, utilizadas para la evaluación del desempeño. Tomado de Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones (p.208), por I. Chiavenato, 2011, McGraw Hill.

**Escalas gráficas semicontinuas.** Se diferencia del anterior porque se incorporan puntos intermedios entre los límites extremos de la escala para así facilitar la evaluación.

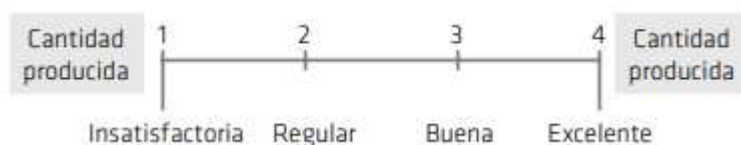
**Figura 4***Escalas gráficas semicontinuas*

*Nota.* La figura indica un ejemplo de las escalas gráficas semicontinuas, utilizadas para la evaluación del desempeño. Tomado de Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones (p.208), por I. Chiavenato, 2011, McGraw Hill.

**Escalas gráficas discontinuas.** Son escalas en las cuales se ha establecido la posición de los puntajes y son descritos de forma que el evaluador deba elegir una de esas opciones para evaluar el desempeño.

**Figura 5**

*Escalas gráficas discontinuas*



*Nota.* La figura indica un ejemplo de las escalas gráficas discontinuas, utilizadas para la evaluación del desempeño. Tomado de Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones (p.208), por I. Chiavenato, 2011, McGraw Hill.

Entre las ventajas de este método de evaluación de desempeño es que permite tener una visión integral y a su vez resumida de todos los factores considerados para la evaluación, por lo que permite resumir las características más importantes acerca del desempeño y la situación de cada evaluado ante estas características (Chiavenato, 2011).

### **Dimensiones de rendimiento laboral**

De acuerdo con Benites y Valverde (2021) para evaluar el desempeño se debe considerar dos dimensiones las cuales son cumplimiento del trabajo y actitud hacia el trabajo.

**Cumplimiento del trabajo.** El cual consiste en que el empleado es evaluado por garantizar la ejecución de las labores que le son asignadas por la empresa en la que trabaja determinando su eficiencia y eficacia mediante la consideración de cuatro indicadores. El primer indicador es planificación, el cual califica la capacidad del evaluado para elaborar, ejecutar y evaluar su propio trabajo y el del personal a cargo si lo dispone, así como su habilidad para optimizar el uso de recursos que le sean asignados, el segundo indicador es el cumplimiento de metas el cual hace referencia a en qué medida se han cumplido las metas programadas durante un período determinado. El tercer indicador es la oportunidad, refiriéndose al cumplimiento de los plazos establecidos para ejecutar las tareas encomendadas del puesto de trabajo. Finalmente, el último indicador de esta dimensión es la

calidad del trabajo el cual permite evaluar la incidencia de aciertos y errores del empleado, así como el orden, la precisión y consistencia en la presentación del trabajo que se ha encomendado (Ministerio de Salud de Perú, 2015).

**Actitud hacia el trabajo.** Esta dimensión se refiere a los comportamientos, posturas o forma de actuar que emplea o muestra un individuo con respecto a su trabajo, esta actitud puede ser positiva o negativa. Para esta dimensión se considera cinco indicadores, el primero es responsabilidad, el cual se refiere a la obligación que los subordinados tienen con su trabajo, por lo tanto, califica el grado de compromiso que tiene el empleado con el adecuado cumplimiento de las funciones que se le ha encomendado. El siguiente indicador es iniciativa y se refiere al trabajo espontáneo que pueda realizar el trabajador sin necesidad de supervisión e instrucción de su superior, el siguiente indicador es la confiabilidad y la discreción, en donde confiabilidad es la seguridad que se tiene, de que un individuo actúe de forma adecuada en una determinada situación mientras que la discreción, es la práctica reservada para transmitir cierta información de acuerdo con los requisitos de la fuente de información, por lo que este indicador evalúa el adecuado uso de la información que debido a las funciones que desempeña en el puesto de trabajo debe conocer y guardar reserva (Benites & Valverde, 2021).

El siguiente indicador de esta dimensión es con respecto a las relaciones interpersonales, consideradas como un factor fundamental en las organizaciones puesto que al momento que se relacionan mejor entre los empleados, se genera un mejor ambiente de armonía provocando que los empleados sean parte de un grupo armónico que les provoque trabajar con mayor satisfacción y esmero, por lo tanto, este indicador evalúa la adaptación al trabajo en equipo y la interrelación personal. Finalmente, el último indicador es el cumplimiento de normas, el cual califica si el empleado cumple con las normas institucionales ya sea el Reglamento Interno de Trabajo, ciertos procedimientos o instructivos que determina la empresa u otros (Ministerio de Salud de Perú, 2015).

## **Comunicación interna y rendimiento laboral**

Al generar una comunicación interna clara en una empresa, todos los empleados conocen los objetivos y están en condiciones de desempeñar su labor orientados a mejorar sus niveles productivos (Brandolini et al., 2009).

De acuerdo con Chiavenato (2009) la comunicación descendente permite generar retroalimentación sobre el rendimiento del empleado, es decir, se transmiten mensajes que indican la evaluación sobre el desempeño de una persona permitiendo mejorar el rendimiento futuro.

Es así como la retroalimentación consiste en información que se le da a otra persona sobre cómo se desempeñó en su trabajo, con el objetivo de potenciar sus fortalezas y superar sus debilidades. Esta información puede ser correctiva, como recomendaciones para que la persona pueda mejorar en el futuro con respecto a las actividades y funciones que debe ejecutar. En concordancia con lo anteriormente expuesto, Werther y Davis (2006) afirman que la mayoría de los empleados buscan retroalimentación sobre cómo llevaron a cabo sus funciones, por lo tanto, los encargados de supervisar el trabajo de otros empleados deben evaluar el desempeño de cada empleado y comunicar los resultados para determinar las acciones que deben tomar.

Por otra parte, Rojas (2011) afirma que una comunicación interna efectiva aumenta el grado de eficacia en el desempeño de las funciones de los trabajadores al igual que el nivel de cooperación con los supervisores, de acuerdo con el grado y la calidad de las informaciones brindadas y la dinámica de comunicación que exista entre ellos, además, del conocimiento que presenten los supervisores de los roles laborales de las personas a su cargo.

Además, el potencial de generación y transmisión de ideas y sugerencias de los miembros del equipo con respecto a sus propios puestos de trabajo ayuda a mejorar la calidad, eficiencia, eficacia y el clima laboral, así como a motivar a los empleados, pues es importante para ellos saber que su idea es tomada en cuenta para una decisión empresarial (Rojas P. , 2011).



Es así como Muñoz (2012) también ratifica lo anterior y menciona que los empleados pueden poseer información muy valiosa para la empresa y que ellos mediante sugerencias podrían aumentar la productividad, mejorar la calidad o reducir costos, sin embargo, esta información solo es útil si se comunica a la gerencia o altos mandos, por ello se ratifica la importancia de una comunicación bidireccional. Para que lo anterior ocurra, el público interno necesita fortalecer su identidad con la organización, generando mayor compromiso y cooperación, así la comunicación llevaría a un crecimiento en la productividad.

### **Marco referencial**

A continuación, se muestran investigaciones similares previamente realizadas con diferentes objetos de estudio, las cuales tienen como propósito, determinar una relación entre comunicación interna y rendimiento laboral, siendo significativas las siguientes:

#### ***Estudio de la comunicación interna en la industria hotelera de Puerto Vallarta Jalisco***

En este artículo científico los autores se plantearon como objetivo analizar los factores de comunicación interna y cómo influyen en la productividad laboral de los empleados de todos los niveles jerárquicos en los hoteles de cinco estrellas de Puerto Vallarta. La investigación fue de tipo no experimental debido a que se observan los fenómenos tal y como se presentan en su contexto natural (Díaz et al., 2014).

Para la recolección de datos se elaboró un instrumento basado en el cuestionario elaborado por la empresa Alimentos del Fuerte el cual consta de 20 ítems y es medido en base a una escala de Likert. Este instrumento fue aplicado a 320 colaboradores de los hoteles cinco estrellas en Puerto Vallarta.

Los resultados obtenidos muestran que el 52% de hoteles ofrecen al colaborador una inducción en su ingreso al hotel, además, en esta inducción se da a conocer la visión, misión, objetivos empresariales del hotel, así como las metas del departamento en el que laborará el empleado. Sin embargo, también se observó que la comunicación empleado-jefe y viceversa es considerado no

óptimo, es decir, la información no fluye correctamente en ambos sentidos, provocando un vacío de información que no es comunicada.

También un hallazgo importante muestra que el 37% de las veces, la información que los altos mandos brindan a sus colaboradores se detiene en el proceso, esto afecta las áreas de trabajo de los departamentos provocando una falta de coordinación cuando la información circula por los diferentes departamentos afectando en un 44% de las veces el desempeño laboral del colaborador.

Los autores además recalcan que la comunicación es un factor relevante en la organización de una empresa destacando su importancia en la organización de un hotel. Además, enfatizan que la industria hotelera mexicana ha crecido, pero sin procesos estructurados y con fallas en la organización, en donde el proceso de la comunicación interna no es la excepción, esto se ve reflejado en la carencia de estrategias que contrarresten una comunicación inadecuada que se ha dado también por la falta de canales formales de comunicación, causando un retraso en el proceso de flujo de información interna de la organización lo que genera desinformación en las empresas hoteleras, por ello los autores indican que para la mejora de la comunicación interna en los hoteles de Puerto Vallarta, es necesario desarrollar estrategias que permitan una mejor transmisión de la información y que a su vez fortalezcan a la organización (Díaz et al., 2014).

***La Comunicación Interna y la Productividad Laboral en la Unidad de Investigación Tutelar Lima Norte Callao del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2016***

Esta investigación tuvo como propósito determinar la relación de la comunicación interna en la productividad laboral de una unidad del ministerio en Lima Norte, Perú. Para ello, se realizó un estudio de tipo descriptivo y correlacional tomando como muestra censal a 50 colaboradores debido a que son todos los colaboradores que se encuentran en el área de estudio el cual fue la Unidad de Investigación Tutelar Lima Norte Callao del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.

La autora de este estudio crea su modelo en base a dos cuestionarios con escala de Likert de 5 niveles cada uno, donde 1 representa nunca y 5 que representa siempre, el total de ítems son 57 ítems. De acuerdo con Vidal (2017) las dimensiones utilizadas para la variable dependiente de productividad laboral son eficiencia, eficacia y efectividad y las dimensiones utilizadas para comunicación interna son basadas en Robbins y Judge debido a que mencionan que la comunicación es esencial, ya que no se puede interactuar entre personas sin intercambiar información y por ende, la misma se compone de cuatro funciones o dimensiones primordiales para toda empresa, estas son: control, expresión emocional, motivación, e información, además de que los colaboradores deben conocer de forma clara los objetivos que deben alcanzar de acuerdo a su área o funciones y de esta manera, trabajarán de manera eficiente.

Entre los principales resultados se obtuvo que existe una relación positiva con un nivel de correlación moderada entre las dos variables, constatando que cuando surgen falencias en la ejecución de la comunicación interna, repercuten de forma negativa en la coordinación de actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa, al contrario que cuando existe una comunicación efectiva donde las coordinaciones son ejecutadas de manera positiva. Además, se obtuvo que la comunicación interna posee una correlación positiva moderada con respecto a cada dimensión de la productividad laboral, demostrando que al encontrarse una comunicación interna escasa esta provoca que en parte el desempeño de los colaboradores se vea afectado y, por ende, su productividad.

***Las herramientas de comunicación interna en la cadena de restaurantes y hoteles "Rústica" y su impacto en el desempeño laboral: Caso Tienda Pachacamac, octubre de 2016***

Este estudio realizado por Ávila (2017) tuvo como finalidad el análisis y descripción de herramientas de comunicación interna que se han utilizado en dicha cadena de hoteles y restaurantes y determinar el impacto de estas en el desempeño laboral de sus empleados, la investigación fue de tipo

descriptivo y explicativo con enfoque cuantitativo, su muestra fue el total de empleados que fueron 40 colaboradores.

Con respecto a las dimensiones utilizadas, en la variable independiente de herramientas de comunicación interna fueron las dimensiones de periódico mural, reuniones periódicas y comunicación ascendente y descendente, con respecto a la variable dependiente que es desempeño laboral la dimensión utilizada fue clima laboral. Para la recolección el autor elaboró un instrumento con 24 ítems con escala de Likert donde 1 es siempre y 5 es nunca.

Entre los principales hallazgos se determinó que hubo una influencia negativa de la herramienta periódico mural en el desempeño de los colaboradores debido a que los encuestados indicaron que casi nunca la empresa difunde y da a conocer contenido adecuado y la información no es actualizada de manera conveniente. Por otra parte, señaló que existe una falta de reuniones periódicas puesto que las realizan de forma trimestral, provocando una comunicación inadecuada, además, en las reuniones solo se recalca los errores cometidos afectando a la motivación del colaborador y por ende genera un efecto negativo en el desempeño laboral (Ávila, 2017).

Por otra parte, los resultados con respecto a comunicación ascendente y descendente son negativos puesto que los colaboradores manifestaron que las sugerencias o ideas del personal no son tomadas en cuenta por el jefe y la información transmitida de jefe a empleado también es inadecuada, creando un clima laboral inapropiado lo que repercute en el desempeño de los colaboradores. El autor recomienda una debida organización y planificación para brindar a los colaboradores información concreta y clara que evite contradicciones entre empleados por malas interpretaciones y así cumplir los objetivos planteados (Ávila, 2017).

***Relación entre la comunicación interna y la productividad laboral del personal administrativo del servicio de administración de Inmuebles Municipales de Trujillo -SAIMT, 2021***

El estudio realizado por Ruiz (2021) tuvo como objetivo general determinar la relación entre comunicación interna y productividad laboral en una Administración de Inmuebles Municipales en Trujillo, Perú, tuvo un enfoque cuantitativo y de alcance correlacional.

Con respecto al instrumento utilizado que permitió la recolección de datos de la muestra de 50 trabajadores, fue mediante dos cuestionarios, el de la primera variable que es comunicación interna, consta de 15 ítems y se basa en las dimensiones de comunicación ascendente, comunicación descendente y horizontal, el segundo cuestionario referente a la productividad laboral consta de 26 ítems y es el propuesto por Vidal (2017) con las dimensiones de eficacia, eficiencia y efectividad.

Con respecto a los hallazgos, se pudo determinar que existe una correlación positiva débil entre las dos variables estudiadas, además, se demostró que la comunicación interna en la empresa no se la percibe con un nivel alto, por lo tanto, los colaboradores reconocen que el nivel es bajo, el cual también coincide con la productividad laboral ya que los niveles de eficiencia, efectividad y eficacia es aproximadamente un 88% con nivel bajo. Además, el autor recomienda a los administradores de las empresas continuar con evaluaciones periódicas de los niveles de productividad laboral y comunicación interna debido a la correlación entre las mismas (Ruiz, 2021).

***Influencia de la comunicación interna en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Solutions & Investments E.I.R.L., Trujillo, 2021***

Este trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar la influencia de la comunicación interna en el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa especializada en la venta de vehículos automotores. El estudio fue bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño de investigación no experimental, de clase transversal, y de tipo causal-correlacional (Benites & Valverde, 2021).

El estudio contó con una población y muestra de 40 colaboradores, a quienes se les aplicó la técnica de la encuesta y como instrumentos se utilizó para la variable comunicación interna el cuestionario adaptado de Fernández (2017) cuyas dimensiones trabajadas son comunicación ascendente, comunicación descendente y comunicación horizontal conformado por un total de 15 ítems con una escala de Likert de 5 puntos donde 1 es nunca y 5 es siempre. Para la variable de desempeño laboral se utilizó una matriz de evaluación de desempeño adaptada de Hidalgo (2020) con las dimensiones de cumplimiento del trabajo y actitud hacia el trabajo conformado por 8 ítems con una escala tipo Likert de 5 puntos donde 1 es deficiente y 5 es excelente. Ambos instrumentos fueron validados por tres expertos y se calculó su confiabilidad a través del Alfa de Cronbach.

Entre los principales hallazgos de este trabajo de investigación se encuentra que se logró determinar que la comunicación interna efectivamente influye de forma positiva en el desempeño laboral de los colaboradores de esta empresa. Además, se indica que la correlación positiva es considerable, debido a que la empresa posee un buen desarrollo de diálogo con los diferentes niveles jerárquicos y por ende existen buenas prácticas comunicativas (Benites & Valverde, 2021).

Además, se logró determinar que la dimensión de comunicación descendente es la que menos influye de forma positiva en el desempeño laboral, pues esta dimensión indica una correlación positiva media con respecto al desempeño laboral y esto se debe a que los colaboradores consideran que la comunicación de sus superiores hacia ellos es deficiente ya que los superiores no participan activamente con sus subordinados.

Por otra parte, la dimensión de comunicación horizontal es la que más influye de manera positiva en el desempeño laboral de esta empresa y esto se da principalmente por las buenas relaciones interpersonales que poseen los colaboradores, puesto que las mismas son efectivas y facilitan una mejor coordinación de las actividades a realizar, así como también la existencia de un adecuado ambiente de trabajo en donde los colaboradores se pueden desempeñar mejor (Benites & Valverde, 2021).

### ***La Comunicación: Estrategia Vital Para La Industria Hotelera***

El artículo tuvo como objetivo analizar como factores a las barreras en los flujos de comunicación, la coordinación y procesos de apoyo, la retroalimentación sobre el desempeño, el espíritu de equipo y la contribución que inciden en la comunicación gerencial dentro de la industria hotelera, la investigación tuvo un alcance correlacional, con enfoque cuantitativo de diseño no experimental (Becerra, 2021).

La información se obtuvo mediante la percepción de 513 empleados de un total de 590 que conforman el total de colaboradores de 3 hoteles. Entre sus hallazgos se puntualizó la importancia económica y social de la industria hotelera mexicana, ya que representa un vínculo fundamental en la cadena de valor del turismo, en donde están haciendo esfuerzos para mejorar la competitividad del turismo a través de un sistema de gestión del talento humano que se centra en el alcance de los objetivos alcanzables y en el área a competir, reconociendo la importancia del intercambio de conocimientos y el desarrollo del capital humano para ofrecer mejores servicios (Becerra, 2021).

Además, Becerra (2021) determinó mediante un análisis factorial confirmatorio que son tres factores los que más influyen en la comunicación directiva, el primero son las barreras que surgen de los procesos de información y la retroalimentación, estos se basan en la interacción jefe - colaborador y si el jefe se toma el tiempo necesario para explicar cómo se realiza el trabajo y ofrecer sugerencias para la mejora preventiva, que se refleja en el rendimiento del empleado.

El segundo factor es la contribución que implica desarrollar estrategias que permitan la participación y un sentido del cumplimiento de los objetivos, así como la cooperación para trabajar con otros y el último factor es el espíritu de equipo, que implica generar estrategias para aumentar el entusiasmo por alcanzar los objetivos de la empresa con una actitud positiva (Becerra, 2021).

## **Marco conceptual**

### ***Comunicación organizacional***

De acuerdo con Andrade (2010) es un conjunto de técnicas y actividades destinadas a facilitar el flujo de mensajes generado entre los miembros que conforman a la organización, entre la organización y su medio o a su vez, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, con el fin de cumplir mejor y más rápido los objetivos.

### ***Comunicación interna***

Es una herramienta que permite informar al público interno de la estrategia y objetivos de la empresa, mantenerlos integrados y motivados, así como recabar las opiniones y sugerencias de los empleados de la empresa, lo que posibilita alcanzar los objetivos más rápidamente o más satisfactoriamente y lograr la coordinación entre las diferentes unidades que conforman la empresa (Ongallo, 2007).

### ***Gestión de comunicación interna***

Implica la planificación, administración y examinación de los flujos de información dentro de una empresa, por ende, pretende optimizar estos flujos de información y también mejorar las relaciones interpersonales entre colaboradores de las diferentes áreas, así como entre la directiva y sus empleados, con el fin de promover la participación, la consolidación de los valores, un clima laboral positivo y el trabajo en equipo permitiendo que los objetivos de la empresa se cumplan con los niveles más altos de calidad y eficiencia (Oyarvide et al, 2017).

### ***Relaciones interpersonales***

Son interacciones que se llevan a cabo entre dos o más personas y en las cuales surge un contacto, trato y comunicación de estas y que puede ocurrir en diferentes momentos, por lo tanto, son interacciones establecidas a diario con sus semejantes, los cuales pueden ser compañeros de trabajo, colegas de oficina, entre otros (Chiavenato, 2009).



***Clima laboral***

Es el ambiente de trabajo propio de toda empresa, dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. Es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento y satisfacción en la labor que desempeña (Charry, 2018).

***Rendimiento laboral***

También conocido como productividad laboral es el cumplimiento de tareas por parte del colaborador y el logro de los objetivos propuestos en un programa de trabajo, por lo tanto, es la medición del desempeño, el cual incluye eficacia y eficiencia. Además, es la cantidad de trabajo útil que un colaborador puede realizar en un lapso de tiempo determinado, por ende, es el resultado tanto de sus competencias como de su nivel de motivación, el entorno laboral y la tecnología con la que dispone para trabajar y puede medirse en volumen físico producido o en términos de valor de los bienes y servicios producidos (Montes, 2019).

### Capítulo III

#### **Marco metodológico**

En el presente capítulo se muestra la metodología utilizada con la finalidad de determinar la influencia de la comunicación interna en el rendimiento laboral de los colaboradores de las pequeñas empresas del sector de alojamiento del Distrito Metropolitano de Quito. En un inicio se determina el enfoque de la investigación, dicho enfoque puede ser cuantitativo, cualitativo o mixto, su elección es de relevancia pues elegir el adecuado permite comprender la naturaleza de este, también se determina el alcance, permitiendo establecer el método a aplicar en el trabajo de investigación, así como el diseño y los procedimientos.

De igual manera, se define las técnicas e instrumentos de recolección de datos que contribuyen a la construcción de la base de datos. Además, se determina la población objeto de estudio y se define si se aplica un censo o cálculo de muestra, así como se indica qué software es utilizado para analizar los datos estadísticos que permitan aceptar o rechazar las hipótesis planteadas. Finalmente, se da a conocer las técnicas utilizadas para la validación del instrumento, su análisis de confiabilidad y, por ende, también se describe el tratamiento que se realiza a la información obtenida sobre comunicación interna y rendimiento laboral en las pequeñas empresas del sector de alojamiento.

#### ***Enfoque de investigación***

El enfoque metodológico que pueden tener las investigaciones puede ser cuantitativo, cualitativo o la aplicación de ambos mediante el enfoque mixto. El enfoque cuantitativo es aquel que emplea la recolección de datos para comprobar hipótesis basadas en la medición numérica y el análisis estadístico con la finalidad de establecer directrices de comportamiento, los objetivos y problema de investigación (Hernández & Mendoza, 2018).

Para la presente investigación se utilizó el enfoque cuantitativo puesto que permite probar las hipótesis planteadas a través de la recolección de datos con base en la medición de las variables

comunicación interna y rendimiento laboral y posteriormente su correspondiente análisis estadístico. Es así como, se realiza un instrumento para cada variable puesto que el de comunicación interna va dirigido a los empleados o público interno de las pequeñas empresas del sector de alojamiento y el instrumento de rendimiento laboral va dirigido a los supervisores, jefes inmediatos de los empleados que responden el instrumento de comunicación interna, con lo indicado anteriormente se pretende responder a los objetivos planteados.

Para el análisis de los datos obtenidos se realizó a través de métodos estadísticos mediante el uso de herramientas como Excel y SPSS 26.

### ***Tipología de la investigación***

#### **Por su alcance**

Las investigaciones con enfoque cuantitativo pueden tener cuatro alcances, estos son descriptivo, exploratorio, correlacional y explicativo. Es importante recalcar que en la práctica, las investigaciones pueden contener elementos de más de uno de los alcances anteriormente mencionados (Hernández & Mendoza, 2018).

Para el presente estudio se determinan dos tipos de alcance, estos son descriptivo y correlacional. De alcance descriptivo puesto que permite medir o recoger información ya sea de manera conjunta o independiente sobre las variables de la investigación. Es así como esta investigación es de alcance descriptivo puesto que en ella se seleccionan las variables, las cuales son comunicación interna y rendimiento laboral, después se recolecta información de estas y posteriormente se las caracteriza o describe.

Por otra parte, las investigaciones de alcance correlacional tienen como finalidad conocer el grado de asociación o relación entre dos o más variables en un contexto en particular y para medir este grado de relación primero se mide cada una de las variables, se las cuantifica, analiza y posteriormente se establecen los vínculos existentes entre las mismas (Hernández & Mendoza, 2018).

Es así como la presente investigación es de alcance correlacional ya que busca establecer un grado de asociación entre la variable independiente que es comunicación interna y la variable dependiente que es rendimiento laboral.

#### **Por las unidades de análisis**

La investigación está enfocada en los empleados pertenecientes a las pequeñas empresas del sector de alojamiento ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito, a quienes se les aplicó el instrumento de comunicación interna y también está enfocada en los supervisores o jefes inmediatos de los empleados, quienes evaluaron el rendimiento laboral de los empleados mediante el instrumento de rendimiento laboral.

#### **Por las fuentes de información**

Las fuentes de información utilizadas para la presente investigación fueron tanto las primarias como secundarias. Inicialmente, se empleó fuentes secundarias las cuales de acuerdo con Cruz (2019) contienen información procesada de una fuente primaria, es decir, esta información ya fue interpretada, analizada, sintetizada y reorganizada por alguien más permitiendo comprender fenómenos o hechos partiendo de fundamentos coleccionados por otros.

Después se midió tanto a la variable independiente como a la variable dependiente mediante fuentes primarias. Según Cruz (2019) las fuentes primarias poseen información original, es decir, que no ha sido interpretada ni tampoco evaluada por alguien más constituyendo así el producto de una investigación. Por lo tanto, para obtener información mediante las fuentes primarias se utilizó como técnica a la encuesta y como su instrumento al cuestionario para cada una de las variables, estos cuestionarios se conformaron de ítems que permitan medir la comunicación interna y rendimiento laboral.

### **Por el control de las variables**

La investigación es de carácter no experimental ya que se lo realiza sin manipular las variables planteadas, es decir, no se usa la variable dependiente en distintos escenarios manipulados intencionalmente para ver sus reacciones y efectos sobre la otra variable, por lo tanto, no se crea ninguna situación, más bien se observan situaciones ya existentes que, por ende, no son provocadas de manera intencional por el investigador (Hernández & Mendoza, 2018).

Es así como, se analiza la comunicación interna en las pequeñas empresas del sector de alojamiento y su influencia en el rendimiento laboral de los trabajadores tal y como se presenta en su entorno natural.

### **Según la dimensión espacio - temporal**

Según Hernández y Mendoza (2018) las investigaciones transversales o también denominadas transeccionales tienen como propósito describir las variables estudiadas y analizar su interrelación en un momento dado, por lo que se recolectan los datos en un momento único. Es así como la presente investigación es transversal ya que se realiza en un tiempo determinado, es decir, en un lapso establecido entre los meses mayo a julio del 2022, periodo en el cual se obtuvo la información de las variables objeto de estudio.

### ***Determinación de la población***

Salazar y Castillo (2018) afirman que la población es el colectivo o universo que abarca a todos los elementos cuya característica o características se desea estudiar, en otros términos, es el conjunto entero del que se necesita establecer conclusiones o al que se desea describir.

**Empresas del sector de alojamiento en el Distrito Metropolitano de Quito.** De acuerdo con Ministerio de Turismo (2022) el número de establecimientos de alojamiento en el Distrito Metropolitano de Quito en 2020 es de 720, sin embargo, no se obtiene información para establecerlas según su tamaño, por ello, también se utilizó la información proporcionada en el último ranking de

compañías correspondiente al año 2020 presentado por la Superintendencia de Compañías (2022) en donde se indica que las empresas de alojamiento registradas en la Superintendencia suman un total de 131 que se encuentran ubicadas en Quito, mismas que se encuentran bajo el CIIU I55 denominado actividades de alojamiento.

Cabe recalcar que el presente estudio se centra en las pequeñas empresas del sector de alojamiento. Según Ron y Sacoto (2017) una pequeña empresa es aquella que tiene ingresos entre \$100.001 a \$1'000.000 y entre 10 a 49 trabajadores, es así como mediante este ranking del año 2020 y el catastro del Ministerio de Turismo 2020, se determina un total de 44 pequeñas empresas con la actividad de alojamiento correspondiendo específicamente al CIIU I5510 denominado actividades de alojamiento para estancias cortas, correspondiendo este número al total de la población.

### ***Censo***

Debido a que la población objeto de estudio es pequeña, se determinó establecer un censo, el cual es aquel en el que se incluyen todos los casos de la población o universo (Hernández & Mendoza, 2018). Por lo tanto, en un inicio se consideró a las 44 empresas para la aplicación del instrumento de recolección de datos. Sin embargo, una vez filtrada la información junto con el sitio web del Servicio de Rentas Internas se determinó un total de 32 empresas puesto que las demás ya no se encontraban activas para el presente año o no correspondían a la actividad de alojamiento, cabe recalcar, que el instrumento de recolección de datos para la comunicación interna fue aplicado a un total de 3-5 empleados, el número de empleados por empresa fue de acuerdo a la colaboración de cada pequeña empresa del sector de alojamiento del Distrito Metropolitano de Quito, mientras que para el instrumento de rendimiento laboral se obtuvo la colaboración de los jefes inmediatos o supervisores de los empleados encuestados, obteniendo un total de 134 encuestas de comunicación interna y rendimiento laboral aplicadas en 31 empresas.

### Operacionalización de variables

En la siguiente tabla se muestra la operacionalización de la variable independiente.

**Tabla 1**

*Variable independiente*

Variable independiente	Dimensiones	Indicador	Ítems	Técnica e instrumento
Comunicación interna	Comunicación descendente	Identidad	¿Conoce y se identifica con la visión, misión, objetivos y valores de la empresa?	Técnica: Encuesta  Instrumento: Cuestionario
		Información	¿La gerencia y su superior le comunican sobre noticias del personal (como ingreso de un nuevo compañero), resultados alcanzados u otros temas de interés de la empresa? ¿Recibe retroalimentación de su superior sobre su desempeño?	
		Lenguaje y claridad	¿Las instrucciones que recibe de su superior son claras y expresadas con un lenguaje sencillo?	
		Interpretación	Cuando su superior emite un mensaje, ya sea oral o escrito ¿Sus compañeros y usted interpretan de la misma manera la información recibida?	
		Diligencia	¿Recibe toda la información que necesita a tiempo para poder realizar eficientemente su trabajo?	
		Reconocimiento	¿Su superior hace reconocimientos en público sobre su trabajo?	
	Retroalimentación	¿Sus superiores toman en cuenta sus comentarios o sugerencias ya sean verbales o por escrito?		
	Comunicación ascendente	Confianza	¿Su superior le hace sentir la suficiente confianza y libertad para tratar temas sobre su trabajo?	
		Información de resultados	¿Usted expone e informa oportunamente sobre los resultados obtenidos en su área de trabajo?	

Continúa

Variable independiente	Dimensiones	Indicador	Ítems	Técnica e instrumento
		Comunicación de problemas y necesidades	¿Su jefe cree que usted comunica oportunamente sobre los problemas y necesidades que puedan presentarse en su trabajo?	
		Reuniones	¿En las reuniones de planificación e información sobre el área es posible compartir opiniones y aclarar dudas?	
	Comunicación horizontal	Confianza	¿Existe un clima de confianza entre compañeros para que la transmisión de información sea fluida y útil?	
		Coordinación	¿Cree que hay coordinación entre sus compañeros y con los de otras áreas para la solución de tareas y problemas?	
		Claridad	¿Cree que la comunicación entre sus compañeros es cordial y clara?	
		Rumor	¿La información más importante de la empresa la recibe a través de conversaciones en el pasillo, hora de almuerzo o fuera del horario de trabajo? ¿Usted cree que la información recibida en los pasillos o en la hora de almuerzo afecta negativamente a su rendimiento laboral?	
		Actividades de integración	¿Fomenta y participa de las diferentes actividades sociales y de integración que le brinda la empresa?	

*Nota.* Esta tabla muestra la conceptualización, las dimensiones, indicadores y técnica a utilizar en la variable independiente.



A continuación, en la tabla 2 se muestra la operacionalización de la variable dependiente.

**Tabla 2**

*Variable dependiente*

<b>Variable dependiente</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítems</b>	<b>Técnica e instrumento</b>
Rendimiento laboral	Cumplimiento del trabajo	Planificación	Planificación: Califica la capacidad para elaborar, ejecutar y evaluar el trabajo propio y del personal a su cargo, así como la habilidad para racionalizar los recursos asignados.	Técnica: Encuesta  Instrumento: Cuestionario
		Cumplimiento de metas	Cumplimiento de metas: Califica el logro de las metas asignadas por su nivel superior en un periodo determinado.	
		Oportunidad	Oportunidad: Califica el cumplimiento de plazos en la ejecución de los trabajos encomendados.	
	Actitud hacia el trabajo	Calidad del trabajo	Calidad del trabajo: Califica la incidencia de aciertos y errores, consistencia, precisión y orden en la presentación del trabajo encomendado.	
		Responsabilidad	Responsabilidad: Califica el compromiso que asume el evaluado a fin de cumplir oportuna y adecuadamente con las funciones encomendadas.	
		Iniciativa	Iniciativa: Califica el grado de la actuación laboral espontánea sin necesidad de instrucciones y supervisión generando nuevas soluciones antes los problemas de trabajo con originalidad.	
		Confiabilidad y discreción	Califica el uso adecuado de la información que de acuerdo con las funciones que desempeña debe conocer y guardar reserva.	
		Relaciones interpersonales	Relaciones interpersonales: Califica interrelación personal y la adaptación al trabajo en equipo.	
		Cumplimiento de normas	Cumplimiento de las normas: Califica el cumplimiento de las normas institucionales (Reglamento interno de Trabajo, Procedimientos instructivos y otros).	

*Nota.* Esta tabla muestra las dimensiones y técnica a utilizar en la variable dependiente.

### ***Técnica e instrumentos de recolección de datos***

La técnica utilizada para la recolección de datos tanto para la variable dependiente como independiente es la encuesta ya que es una de las técnicas de investigación social más utilizadas que permite realizar la búsqueda de información necesaria, en donde el investigador recaba los datos necesarios de forma individual para posteriormente conglomerarlos y obtener la información precisa (Vidal, 2017).

López y Fachelli (2015) afirman que la encuesta es una técnica de recogida de datos mediante la interrogación de los sujetos con el fin de obtener de forma sistemática medidas sobre los conceptos derivados de una problemática de investigación que ha sido previamente construida.

La encuesta utiliza como instrumento de recolección de datos cualitativos al cuestionario, el cual consiste en un documento que contiene un listado de preguntas con respecto a las variables que se desea medir y que se las aplica a una población determinada (Caballero, 2017).

**Diseño del instrumento de recolección de datos de comunicación interna.** La encuesta de comunicación interna fue elaborada con ítems de opción múltiple de una sola respuesta y de varias respuestas, dicotómicas y mediante escala de Likert, además, se encuentra conformada por tres secciones.

La primera sección corresponde a los datos generales del trabajador, la segunda y tercera sección corresponden al cuestionario de comunicación interna. La segunda sección se conforma de preguntas sobre ciertos aspectos de comunicación interna que permiten determinar su gestión mientras que la tercera sección corresponde a las dimensiones de la comunicación interna como se puede observar en la tabla 3.

**Tabla 3***Estructura de la encuesta comunicación interna*

<b>Sección</b>	<b>Criterio</b>	<b>Nro. de preguntas</b>
Primera	Datos generales del empleado	5
Segunda	Cuestionario - Aspectos de comunicación interna	10
Tercera	Cuestionario - Dimensiones de comunicación interna (comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación horizontal)	18

Nota. La tabla muestra las secciones que conforman a la encuesta de comunicación interna.

A continuación, se detalla lo que conforma cada sección.

**Sección I Datos generales del trabajador.** En esta sección se detalla la edad del trabajador, su género, los años de trabajo, el nombre de la pequeña empresa de alojamiento y el área o departamento donde labora.

**Sección II Aspectos de comunicación interna.** Esta sección se conforma de diez preguntas que permiten determinar aspectos sobre la gestión de comunicación interna en las pequeñas empresas, con estas preguntas se pretender obtener información como la existencia de un departamento de comunicación, la frecuencia de reuniones, los medios utilizados para comunicación interna, la aplicación de procesos motivacionales, entre otros.

**Sección III Dimensiones de comunicación interna.** Esta sección se centra específicamente en los tipos de comunicación interna, con respecto a la dimensión denominada comunicación descendente se obtiene información en cuanto al flujo de información vertical desde los altos mandos hasta los empleados de cargos inferiores u operativos, mientras que en la dimensión de comunicación

ascendente se obtiene información con respecto al flujo vertical de los subordinados hacia los altos mandos, finalmente con respecto a la dimensión de comunicación horizontal se obtiene información con respecto a la comunicación entre empleados de un mismo nivel jerárquico, las preguntas de esta sección se realizan con la finalidad de diagnosticar cada tipo de comunicación interna y cómo ha sido su gestión.

**Diseño del instrumento de recolección de datos de rendimiento laboral.** Esta encuesta fue realizada mediante escala de Likert y cuenta con una sola sección que está conformada del cuestionario de preguntas sobre las dimensiones del rendimiento laboral, cabe recalcar que su estructura es mediante una matriz de evaluación del desempeño con escalas gráficas discontinuas. Con respecto a la dimensión de cumplimiento del trabajo se pretende calificar al empleado con respecto a la planificación de sus actividades, el uso de recursos, el cumplimiento de metas y plazos establecidos, así como la calidad del trabajo realizado, con ello se obtiene la eficiencia y eficacia del desempeño del trabajador.

Con respecto a dimensión de actitud hacia el trabajo se determina calificar su responsabilidad, su iniciativa, la confiabilidad y discreción, relaciones interpersonales y cumplimiento de normas, con esta información se puede determinar el comportamiento del empleado y la forma en que realiza sus funciones. En la siguiente tabla se puede observar la estructura de esta encuesta.

**Tabla 4**

*Estructura de la encuesta rendimiento laboral*

Sección	Criterio	Nro. de preguntas
Primera	Cuestionario	4
	- Dimensión de cumplimiento del trabajo	
	Cuestionario	5
	- Dimensión de actitud hacia el trabajo	

Nota. La tabla muestra la sección que conforma a la encuesta de rendimiento laboral.

**Codificación de preguntas.** Las preguntas para ambas encuestas son cerradas a excepción del nombre de la empresa (pequeña empresa de alojamiento) y el área en el que labora el empleado.

En cuanto a la codificación de las preguntas de la sección I y II del cuestionario de comunicación interna, se puede visualizar en el Anexo I. Con respecto a las preguntas correspondientes a las dimensiones de la variable independiente de comunicación interna se miden mediante una escala ordinal de Likert del 1 al 5 donde 1 es “Nunca”, 2 es “Ocasionalmente”, 3 es “Algunas veces”, 4 es “Frecuentemente” y 5 es “Siempre”. Mientras que para las preguntas de las dimensiones de la variable dependiente de rendimiento laboral también se miden mediante una escala ordinal de Likert, pero 1 es “Deficiente”, 2 es “Regular”, 3 es “Bueno”, 4 es “Muy bueno” y 5 es “Excelente”.

#### **Validez**

La validez del instrumento se realizó mediante una validación de expertos que permite determinar el grado en que un instrumento mide realmente las variables que son de interés para una investigación, de acuerdo con expertos en el tema (Hernández & Mendoza, 2018).

**Validez del contenido.** El contenido de los cuestionarios fue validado por dos expertos cada uno previamente seleccionados. El criterio de selección para el comité de expertos es por su conocimiento con respecto a las variables de investigación con el fin de establecer las herramientas definitivas que permitan llevar a cabo el proceso de investigación.

**Tabla 5***Comité de expertos*

<b>Experto</b>	<b>Nombres y apellidos</b>	<b>Ocupación</b>	<b>Área de Formación</b>	<b>Aplicabilidad del instrumento</b>
1	Inés del Pilar Bernal Ordoñez	Docente de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE	Marketing	Aplicable
2	María Verónica Torres Costales	Docente de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE	Marketing y seguros	Aplicable

*Nota.* La tabla muestra el comité de expertos conformado para evaluar los cuestionarios de las variables objeto de estudio.

Los expertos evaluaron el contenido de ambos cuestionarios con respecto a los criterios establecidos por Escobar y Cuervo (2008) estos criterios son claridad, coherencia, suficiencia y relevancia criterios determinados con una escala de 1 a 4 donde 1 es “No cumple”, 2 es “Bajo Nivel”, 3 es “Medio nivel” y 4 es “Alto nivel” como se muestra en el Anexo II.

Por lo tanto, mediante el juicio de expertos se determinó que los instrumentos sí son aplicables para la investigación.

### ***Prueba piloto***

Como siguiente paso se procedió a realizar una encuesta piloto, con un total de 30 encuestas piloto a trabajadores para la variable de comunicación interna y 30 encuestas piloto a sus respectivos supervisores o jefes inmediatos para la variable de rendimiento laboral, este número de encuestas fue determinado de acuerdo con lo mencionado por García et al. (2013) quienes afirman que es recomendable aplicar alrededor de 30 a 50 individuos, mismos que deben ser similares a la población

objetivo. Además, la prueba piloto permite determinar si los ítems son comprensibles y poseen una extensión adecuada, es decir, si la duración de los instrumentos es determinada como aceptable por los encuestados.

Con la aplicación de la prueba piloto se pudo realizar ciertas modificaciones como la eliminación de ciertas preguntas para evitar que su duración sea muy prolongada permitiendo así establecer el formato definitivo de las encuestas a aplicar tanto para comunicación interna como para rendimiento laboral, los mismos pueden ser visualizados en el Anexo I.

### ***Confiabilidad mediante Alfa de Cronbach***

La confiabilidad de acuerdo con Hernández y Mendoza (2018) es el grado en que la aplicación del instrumento de medición genera resultados que sean coherentes y consistentes, por lo tanto, es el grado en que la aplicación repetida de dicho instrumento a un mismo objeto o individuo da lugar a resultados iguales.

Hernández (2014) afirma que el Alfa de Cronbach es un proceso metodológico utilizado para establecer la confiabilidad de un instrumento de recolección de medición mediante un conjunto de ítems que conforman una misma dimensión teórica y, por ende, poseen una alta correlación. En este sentido, el valor obtenido mediante este índice determina si el instrumento a aplicar posee una buena consistencia interna y, por ende, permita conseguir resultados confiables.

Por otra parte, Oviedo y Campos (2005) determinaron la interpretación de este coeficiente indicando que si se obtiene un valor menor a 0.70 esto determina una confiabilidad baja lo que significa que la consistencia interna con respecto a la escala utilizada es baja, en consecuencia, el valor mínimo aceptable es 0.70 y el valor máximo esperado es 0.90 ya que si se obtiene un valor superior se considera la existencia de duplicación de los ítems, es decir, que varios ítems se encuentran midiendo lo mismo y por lo tanto, deben eliminarse. A continuación, en las siguientes tablas se muestra el coeficiente Alfa de Cronbach obtenido en las encuestas piloto.

**Tabla 6***Coefficiente Alfa de Cronbach Comunicación interna*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
.874	18

*Nota.* Obtenido mediante el software estadístico SPSS 26.

De acuerdo con lo presentado en la tabla 7, el coeficiente Alfa de Cronbach aplicado a los ítems del instrumento de comunicación interna fue calculado mediante el software SPSS 26 obteniendo como resultado un valor de 0.874, el cual según la interpretación de Oviedo y Campo (2005) posee una confiabilidad estable, debido a que se encuentra en el rango de 0.70 – 0.90. Es así como, se concluye que la consistencia interna de dicho instrumento es aceptable lo que permite su aplicación.

**Tabla 7***Coefficiente Alfa de Cronbach por dimensión de comunicación interna*

<b>Dimensiones</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
Comunicación descendente	.749	7
Comunicación ascendente	.878	5
Comunicación horizontal	.703	6

*Nota.* Obtenido mediante el software estadístico SPSS 26.

Como se puede observar en la tabla 8, el Alfa de Cronbach por cada dimensión de comunicación interna sobrepasa el mínimo valor de 0.70, por lo que se ratifica que el instrumento de comunicación interna posee consistencia interna lo que indica que efectivamente es aplicable para la investigación.



**Tabla 8***Coefficiente Alfa de Cronbach Rendimiento laboral*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
.869	9

*Nota.* Obtenido mediante el software estadístico SPSS 26.

Por otra parte, el resultado del coeficiente Alfa de Cronbach aplicado a los ítems del instrumento de rendimiento laboral fue de 0.869, el cual fue calculado mediante el software SPSS 26 y según la interpretación de Oviedo y Campo (2005) indica que el instrumento posee una confiabilidad estable, ya que se encuentra dentro del rango 0.70 – 0.90. Es así como, se concluye que la consistencia interna de este instrumento es aceptable lo que permite su aplicación.

**Tabla 9***Coefficiente Alfa de Cronbach por dimensión de rendimiento laboral*

<b>Dimensiones</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
Cumplimiento del trabajo	.753	4
Actitud hacia el trabajo	.760	5

*Nota.* Obtenido mediante el software estadístico SPSS 26.

Como se puede observar en la tabla 10, el Alfa de Cronbach por cada dimensión de rendimiento laboral sobrepasa el mínimo valor de 0.70, por lo tanto, se ratifica que el instrumento de rendimiento laboral posee consistencia interna lo que indica que efectivamente puede ser aplicado en la investigación.

### ***Procesamiento de datos***

Una vez finalizado el proceso de recopilación de datos mediante la aplicación de las encuestas, se ordenan dichos datos mediante su tabulación con la codificación ya previamente establecida de las encuestas.

Posteriormente se calcula el coeficiente de Alfa de Cronbach para establecer la confiabilidad de cada instrumento, a continuación, se realiza estadística descriptiva de los ítems junto con su frecuencia, porcentaje y gráfico de cada instrumento, así como tablas cruzadas entre preguntas representativas de la sección II de la encuesta de comunicación interna.

Además, se emplea un método cuantitativo para medir el nivel de rendimiento laboral de los colaboradores encuestados, en donde se establecen como índices los mismos establecidos en la escala de medición determinada en la encuesta de rendimiento laboral ya que representan una calificación de cada ítem. Finalmente se aplica análisis inferencial mediante coeficiente de correlación de Spearman para comprobar las hipótesis planteadas.

## Capítulo IV

En este capítulo se muestra los resultados obtenidos en la presente investigación, mismos que fueron procesados en el software estadístico SPSS 26. Inicialmente se aplica el coeficiente de Alfa de Cronbach con un total de 134 empleados de pequeñas empresas de alojamiento y sus respectivos supervisores, después se aplica la estadística descriptiva mediante la distribución de porcentajes y frecuencias junto con su respectivo gráfico y tablas, posteriormente se realiza un análisis descriptivo mediante tablas cruzadas con respecto a la variable de comunicación interna. Finalmente se aplica la estadística inferencial a través del cálculo del coeficiente de Spearman para comprobar las hipótesis planteadas.

### Alfa de Cronbach

El coeficiente Alfa de Cronbach se utilizó para medir la confiabilidad de los ítems de la encuesta de comunicación interna aplicada a los 134 empleados de las pequeñas empresas de alojamiento obteniendo como resultado un valor de 0.829.

Por otra parte, también se midió mediante el coeficiente Alfa de Cronbach la confiabilidad de los ítems de la encuesta de rendimiento laboral aplicada a los supervisores o jefes inmediatos de los empleados encuestados para la variable independiente obteniendo como resultado un valor de 0.868. Ambos valores superan el mínimo establecido, lo que determinó que son índices aceptables que permitieron continuar con el desarrollo estadístico de la presente investigación. Los valores obtenidos del coeficiente en ambos instrumentos pueden ser visualizados en la tabla que se muestra a continuación.

**Tabla 10***Coeficiente Alfa de Cronbach por instrumento*

<b>Instrumento</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
Comunicación interna	.829	18
Rendimiento laboral	.868	9

*Nota.* Obtenido mediante el software estadístico SPSS 26.

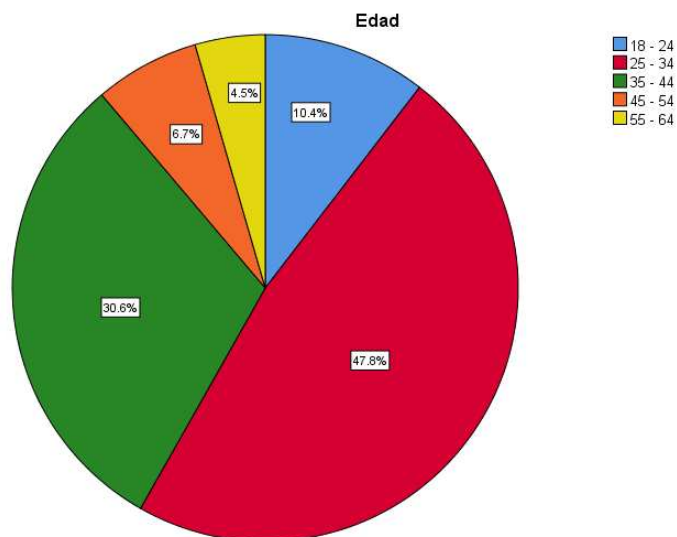
**Análisis descriptivo**

*Frecuencias y porcentajes sección I de encuesta de comunicación interna: Datos generales del trabajador*

**Tabla 11***Edad*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>18 - 24</b>	14	10.4	10.4	10.4
<b>25 - 34</b>	64	47.8	47.8	58.2
<b>35 - 44</b>	41	30.6	30.6	88.8
<b>45 - 54</b>	9	6.7	6.7	95.5
<b>55 - 64</b>	6	4.5	4.5	100.0
<b>Total</b>	134	100.0	100.0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

**Figura 6***Edad*

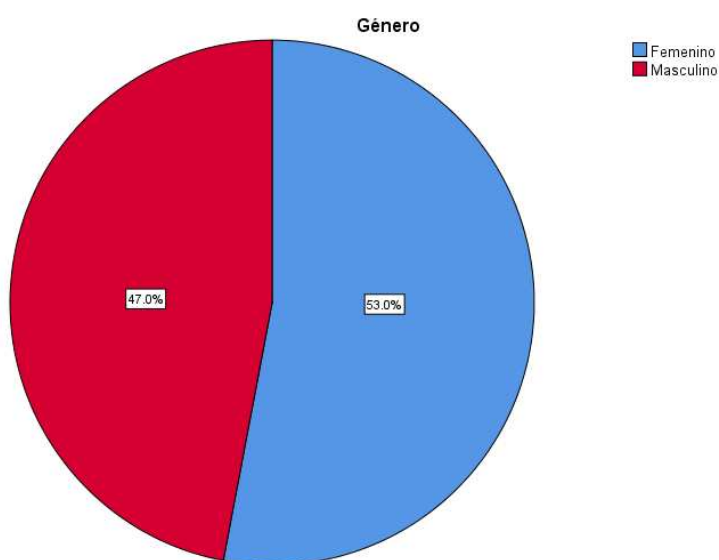
*Nota.* La figura muestra la edad de los encuestados.

De acuerdo con los datos obtenidos se puede determinar que, del total de los trabajadores encuestados la mayoría corresponde al rango de edad de 25 a 34 años representando el 47.8%, seguido de un grupo de trabajadores que se encuentra en un rango de edad de 35 a 44 años representando el 30.6%. Finalmente, se puede observar a trabajadores con edades de 18 a 24 años, de 45 a 54 años y de 55 a 64 años que representan bajos porcentajes de participación del 10.4%, 6.7% y 4.5% respectivamente. Lo anterior demuestra que adultos jóvenes de más de 24 años son aquellos que más han participado en la aplicación de la encuesta y que laboran en los diferentes departamentos de las empresas de alojamiento.

**Tabla 12***Género*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Femenino</b>	71	53.0	53.0	53.0
<b>Masculino</b>	63	47.0	47.0	100.0
<b>Total</b>	134	100.0	100.0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

**Figura 7***Género*

*Nota.* La figura muestra el género de los encuestados.

Del total de encuestados, un poco más de la mitad fueron de género femenino lo que representa un 53% de participación mientras que un 47% de encuestados son de género masculino. Se puede observar que no existe una diferencia significativa con respecto al género de las personas encuestadas.

Tabla 13

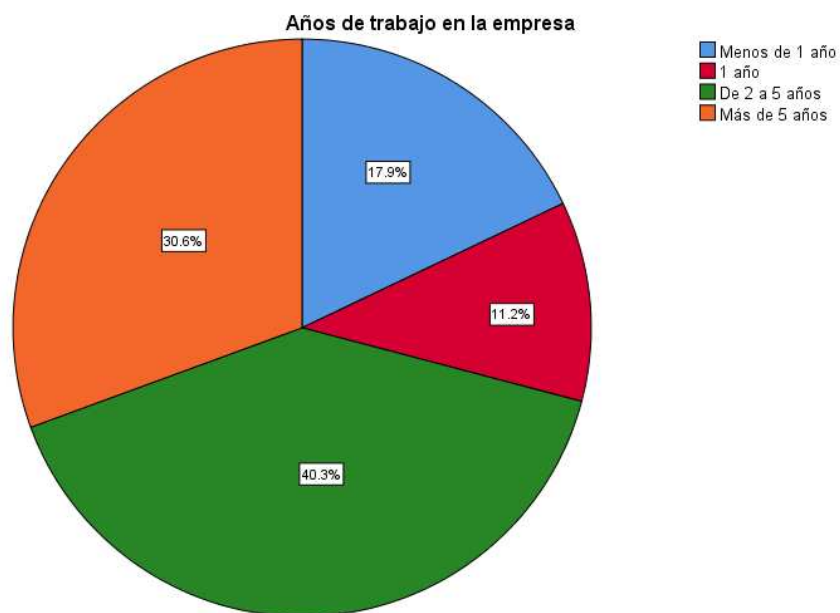
*Años de trabajo en la empresa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Menos de 1 año</b>	24	17.9	17.9	17.9
<b>1 año</b>	15	11.2	11.2	29.1
<b>De 2 a 5 años</b>	54	40.3	40.3	69.4
<b>Más de 5 años</b>	41	30.6	30.6	100.0
<b>Total</b>	134	100.0	100.0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

Figura 8

*Años de trabajo en la empresa*



*Nota.* La figura muestra los años de trabajo de los encuestados en las pequeñas empresas de alojamiento.

Con respecto a los años de trabajo en las pequeñas empresas de alojamiento se obtuvo que el 40.3% de los encuestados han trabajado de 2 a 5 años, seguido de un 30.6% quienes han trabajado más de 5 años en la misma empresa, mientras que en porcentajes inferiores han trabajado menos de un año y

un año con un 17.9% y un 11.2% respectivamente. Lo anterior demuestra que la mayoría de los encuestados ha trabajado por más de 2 años en la misma pequeña empresa de alojamiento, lo que indica que poseen un puesto de trabajo estable. Además, se visualiza más porcentaje de encuestados que se encuentran trabajando menos de un año que aquellos que están trabajando por un año ya que actualmente existe menos restricción por Covid-19 lo que ha permitido la reactivación de la economía de los diferentes sectores productivos, por lo tanto, el sector de alojamiento también se ha reactivado, lo que ha generado que recientemente las empresas de alojamiento contraten a más personal.

**Tabla 14**

*Área/Departamento en el que labora*

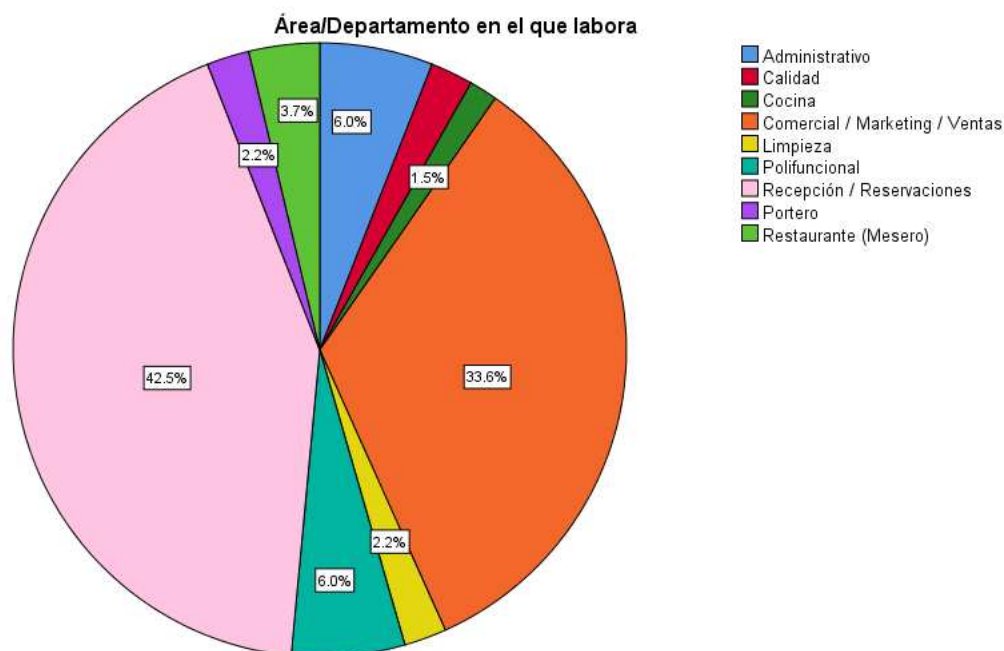
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Administrativo</b>	8	6.0	6.0	6.0
<b>Calidad</b>	3	2.2	2.2	8.2
<b>Cocina</b>	2	1.5	1.5	9.7
<b>Comercial / Marketing / Ventas</b>	45	33.6	33.6	43.3
<b>Limpieza</b>	3	2.2	2.2	45.5
<b>Polifuncional</b>	8	6.0	6.0	51.5
<b>Recepción / Reservas</b>	57	42.5	42.5	94.0
<b>Portero</b>	3	2.2	2.2	96.3
<b>Restaurante (Mesero)</b>	5	3.7	3.7	100.0
<b>Total</b>	134	100.0	100.0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.



Figura 9

Área/Departamento en el que labora



*Nota.* La figura muestra los departamentos en los que labora el personal encuestado.

Con respecto al área o departamento en el que laboran los encuestados se obtuvo que un 42.5% de estos pertenecen al departamento de Recepción y/o Reservasiones, seguido de un 33.6% quienes pertenecen al departamento de Marketing, Comercial o Ventas. Por otra parte, aquellos departamentos con bajo porcentaje de participación están el departamento Administrativo y personal polifuncional con un 6%, el área de Restaurante con un 3.7%, Calidad, Limpieza y Portero representando cada uno un 2.2% del total de respuestas y Cocina con un 1.5%. Lo anterior indica algunos departamentos establecidos en las pequeñas empresas de alojamiento, destacando que el departamento de Recepción y/o Reservasiones brindó una mayor colaboración en la aplicación de encuestas para esta investigación.

**Frecuencias y porcentajes sección II de encuesta de comunicación interna: Aspectos de comunicación interna**

**Objetivo específico 2.** Conocer la gestión de comunicación interna en las pequeñas empresas del sector de alojamiento del Distrito Metropolitano de Quito mediante la aplicación de un instrumento de recolección de datos.

**Tabla 15**

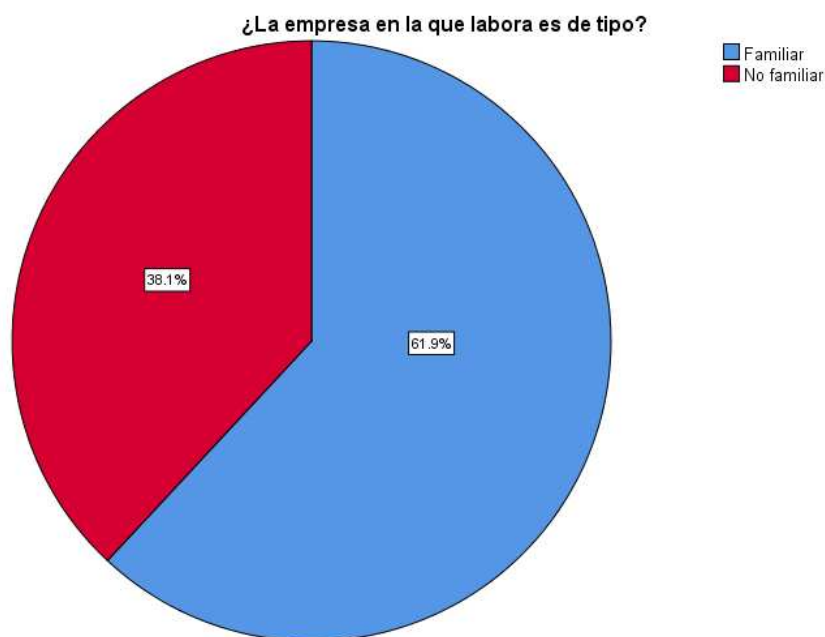
*Tipo de empresa en la que labora*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Familiar</b>	83	61.9	61.9	61.9
<b>No familiar</b>	51	38.1	38.1	100.0
<b>Total</b>	134	100.0	100.0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

**Figura 10**

*Tipo de empresa en la que labora*



*Nota.* La figura muestra el tipo de empresa en la que laboran los encuestados.

Con base a las encuestas aplicadas se puede establecer que, del total de trabajadores encuestados, el 61.9% ha indicado que la empresa en donde laboran es de tipo familiar mientras que el 38.1% de encuestados establecen que la empresa en la que laboran es de tipo no familiar. Lo anterior permite establecer que las pequeñas empresas del sector de alojamiento en su mayoría son familiares, es decir, que dichas empresas han sido formadas por los miembros de una familia por lo que la toma de decisiones de esta es influenciada por los miembros de la familia.

**Tabla 16**

*La empresa tiene o no un departamento de comunicación*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Sí</b>	8	6.0	6.0	6.0
<b>No</b>	126	94.0	94.0	100.0
<b>Total</b>	134	100.0	100.0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

**Figura 11**

*La empresa tiene o no un departamento de comunicación*



*Nota.* La figura muestra la existencia o no de un departamento de comunicación en las pequeñas empresas de alojamiento.

De los resultados obtenidos con respecto a si la empresa en la que laboran tiene un departamento de comunicación, la gran mayoría de encuestados representando un 94% indicó que la empresa no posee un departamento de comunicación, mientras que un 6% señaló que, si existe un departamento de comunicación, no obstante, estos últimos respondieron de forma positiva por desconocimiento a lo que es un departamento de comunicación o son nuevos en la empresa. Lo anterior permite determinar que las empresas en la que laboran los encuestados no poseen un departamento de comunicación que se encargue de gestionar la comunicación interna y externa.

**Tabla 17**

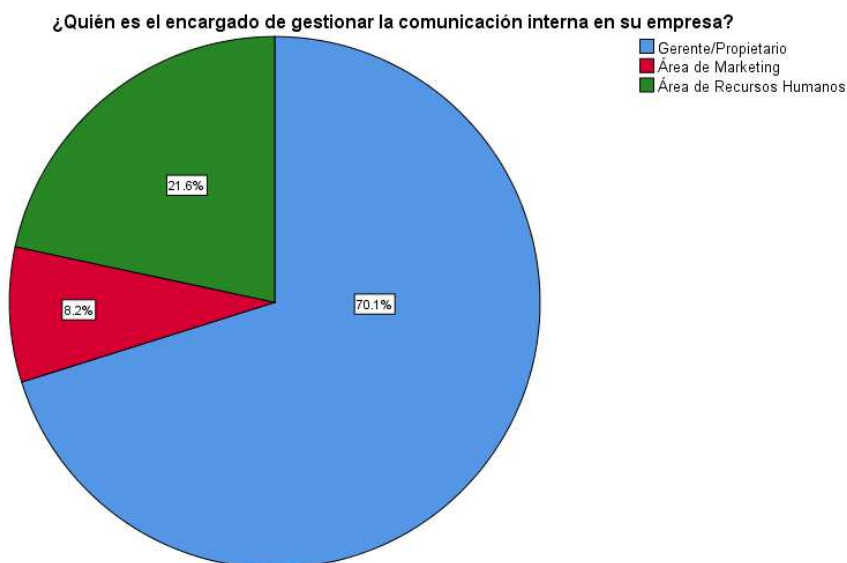
*Encargado de gestionar la comunicación interna en la empresa*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Gerente/Propietario</b>	94	70.1	70.1	70.1
<b>Área de Marketing</b>	11	8.2	8.2	78.4
<b>Área de Recursos Humanos</b>	29	21.6	21.6	100.0
<b>Total</b>	134	100.0	100.0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

**Figura 12**

*Encargado de gestionar la comunicación interna en la empresa*



*Nota.* La figura muestra el encargado de gestionar la comunicación interna en las pequeñas empresas de alojamiento.

De los resultados obtenidos con respecto al encargado de gestionar la comunicación interna en la empresa, la gran mayoría con un 70.1% de encuestados respondió que el encargado es el gerente o propietario de la empresa de alojamiento mientras que un 21.6% indicó que se encarga el área de recursos humanos y un 8.2% el área de marketing. Lo anterior demuestra que, al no poseer un departamento de comunicación, quien se encarga de gestionar la comunicación interna en su mayoría es el gerente o dueño de la empresa y muy poco las áreas como recursos humanos y marketing.

**Tabla 18**

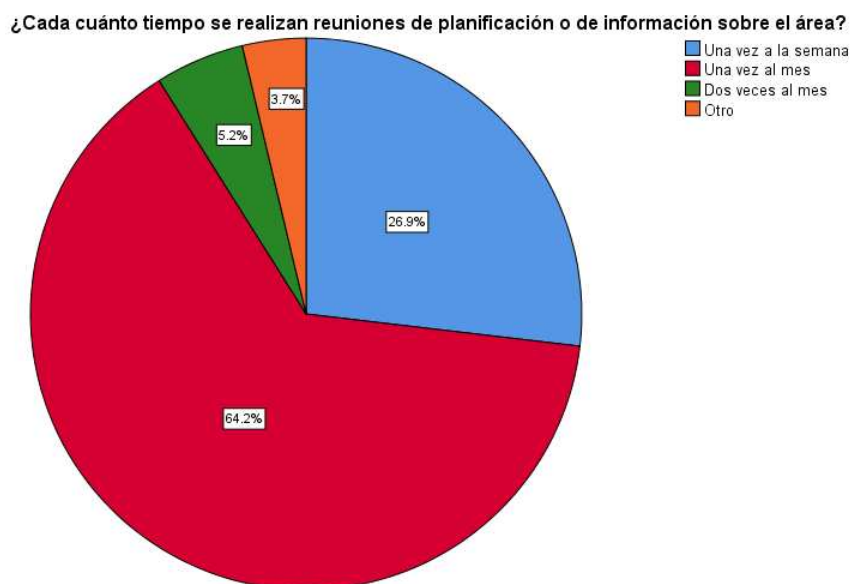
*Frecuencia de reuniones de planificación o información sobre el área*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Una vez a la semana</b>	36	26.9	26.9	26.9
<b>Una vez al mes</b>	86	64.2	64.2	91.0
<b>Dos veces al mes</b>	7	5.2	5.2	96.3
<b>Otro</b>	5	3.7	3.7	100.0
<b>Total</b>	134	100.0	100.0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

**Figura 13**

*Frecuencia de reuniones de planificación o información sobre el área*



*Nota.* La figura muestra la frecuencia de reuniones de planificación o información por área en las pequeñas empresas de alojamiento.

Basado en las respuestas obtenidas, más de la mitad de encuestados quienes representan un 64.2% de participación indicaron que las reuniones de planificación o información sobre el área se realizan una vez al mes, seguido de un 26.9% quienes han indicado que las estas reuniones se las realiza una vez a la semana, finalmente un aquellos que afirman que las reuniones son dos veces al mes y quienes han dado otra respuesta de las anteriormente mencionadas representan el 5.2% y 3.7%. La información mencionada permite establecer que en la mayoría de los departamentos de las empresas de alojamiento tomadas para la presente investigación realizan reuniones de información una vez al mes.

Tabla 19

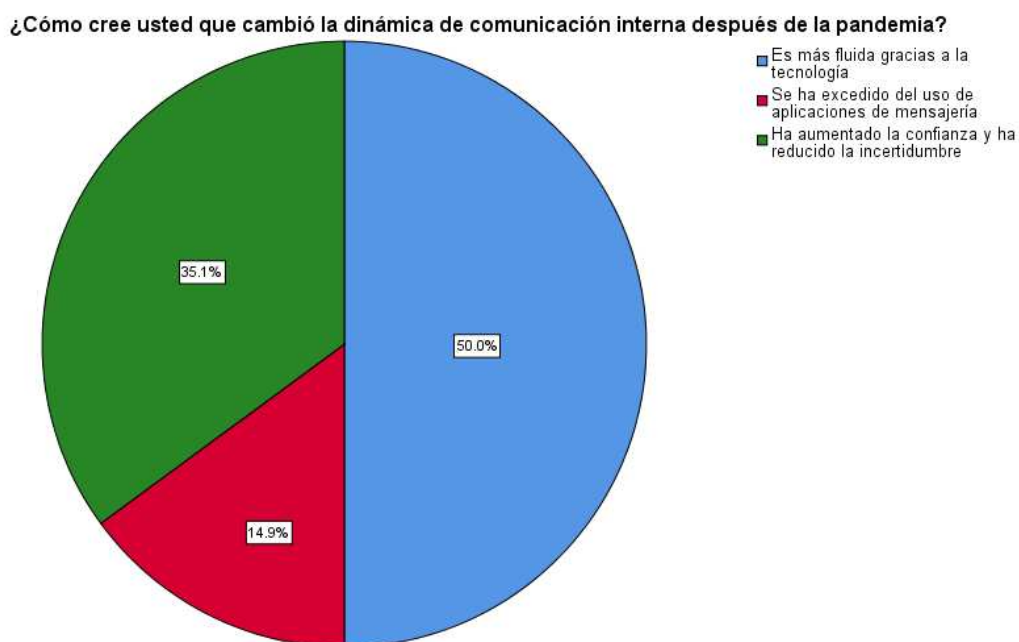
*Cambio en la dinámica de comunicación interna después de la pandemia*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Es más fluida gracias a la tecnología</b>	67	50.0	50.0	50.0
<b>Se ha excedido del uso de aplicaciones de mensajería</b>	20	14.9	14.9	64.9
<b>Ha aumentado la confianza y ha reducido la incertidumbre</b>	47	35.1	35.1	100.0
<b>Total</b>	134	100.0	100.0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

Figura 14

*Cambio en la dinámica de comunicación interna después de la pandemia*



*Nota.* La figura muestra el cambio en la dinámica de comunicación interna después de pandemia en las pequeñas empresas de alojamiento.

Del total de encuestados, un 50% considera que la comunicación interna después de la pandemia ha sido más fluida gracias a la tecnología, mientras que un 35.1% considera que la comunicación interna ha aumentado la confianza y ha reducido la incertidumbre, en menor porcentaje con un 14.9% considera que se ha excedido del uso de aplicaciones de mensajería. Lo anterior permite conocer que, en la actualidad como consecuencia de un confinamiento, el uso de tecnología aumentó permitiendo que la comunicación entre el público interno de las empresas de alojamiento sea más fluida generando menor incertidumbre, no obstante, también se recalca el uso de las aplicaciones de mensajería las cuales pueden ser manejadas como medio de comunicación informal.

**Tabla 20**

*Medios utilizados en comunicación interna*

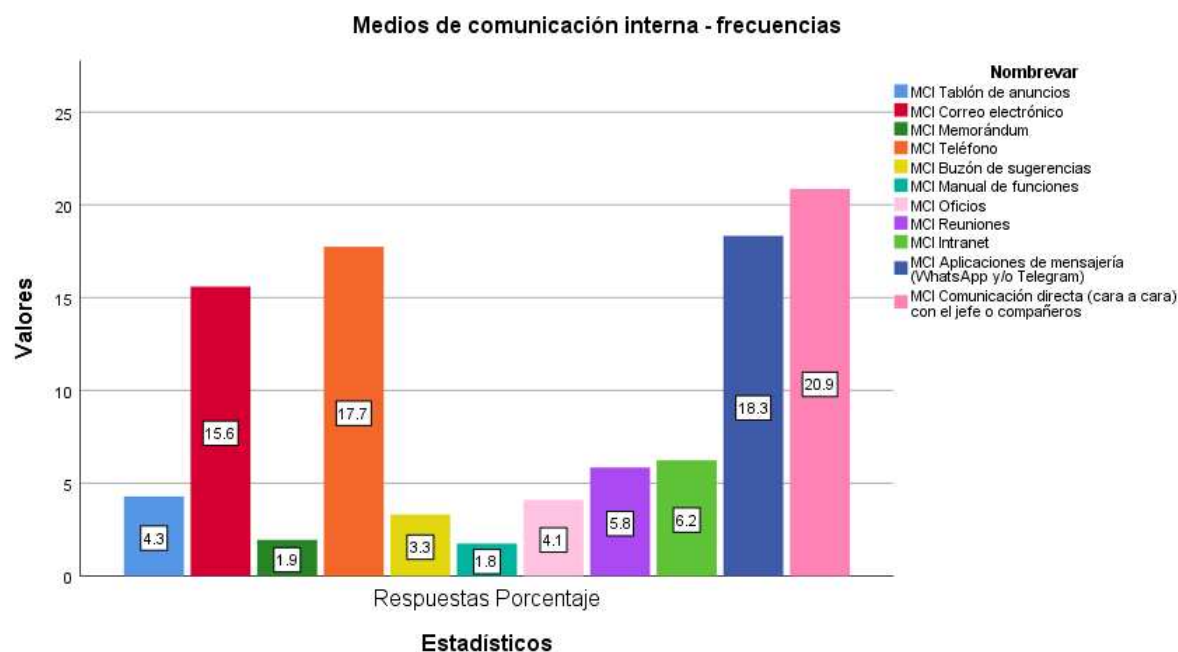
	Respuestas		Porcentaje de casos
	N	Porcentaje	
<b>Tablón de anuncios</b>	22	4.3%	16.4%
<b>Correo electrónico</b>	80	15.6%	59.7%
<b>Memorándum</b>	10	1.9%	7.5%
<b>Teléfono</b>	91	17.7%	67.9%
<b>Buzón de sugerencias</b>	17	3.3%	12.7%
<b>Manual de funciones</b>	9	1.8%	6.7%
<b>Oficios</b>	21	4.1%	15.7%
<b>Reuniones</b>	30	5.8%	22.4%
<b>Intranet</b>	32	6.2%	23.9%
<b>Aplicaciones de mensajería (WhatsApp y/o Telegram)</b>	94	18.3%	70.1%
<b>Comunicación directa (cara a cara) con el jefe o compañeros</b>	107	20.9%	79.9%
<b>Total</b>	513	100.0%	382.8%

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.



Figura 15

Medios utilizados de comunicación interna Respuestas Porcentaje



*Nota.* La figura muestra los medios utilizados para comunicación interna en las pequeñas empresas de alojamiento.

Del total de respuestas obtenidas los principales medios de comunicación interna son cuatro, el 20.9% indicaron como medio más utilizado a la comunicación directa, es decir, el cara a cara con el jefe o compañeros trabajo, mientras que el 18.3% indicaron a las aplicaciones de mensajería, seguido de un 17.7% representando al teléfono y un 15.6% el correo electrónico. Por otra parte, los medios de comunicación menos utilizados son los manuales de funciones, memorándum, reuniones, tablón de anuncios, buzón de sugerencias, oficinas e intranet las cuales representan menos del 10% respectivamente.

De lo mencionado anteriormente se recalca a la comunicación directa como medio más utilizado en las pequeñas empresas de alojamiento, este tipo de comunicación permite construir mejores

relaciones interpersonales aumentando la confianza con los compañeros de trabajo, así como con los superiores.

**Tabla 21**

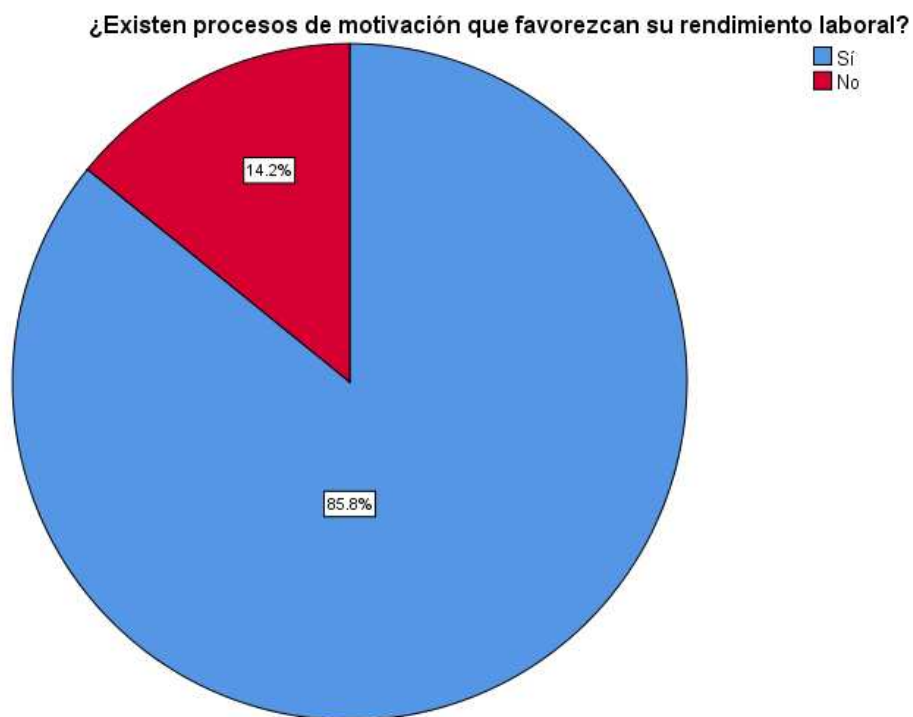
*Existencia de procesos de motivación que favorezcan su rendimiento laboral*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Sí</b>	115	85.8	85.8	85.8
<b>No</b>	19	14.2	14.2	100.0
<b>Total</b>	134	100.0	100.0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

**Figura 16**

*Existencia de procesos de motivación que favorezcan el rendimiento laboral*



*Nota.* La figura muestra la existencia de procesos motivacionales en las pequeñas empresas de alojamiento.

De los resultados obtenidos sobre la existencia de procesos motivacionales en las pequeñas empresas de alojamiento, la mayoría de encuestados con un 85.8% indica que en la empresa donde laboran sí existen procesos motivacionales, mientras que un 14.2% indica que no hay procesos motivacionales. Lo anteriormente mencionado permite conocer que la mayoría de las pequeñas empresas de alojamiento sí están interesadas en mantener a su personal motivado.

**Tabla 22**

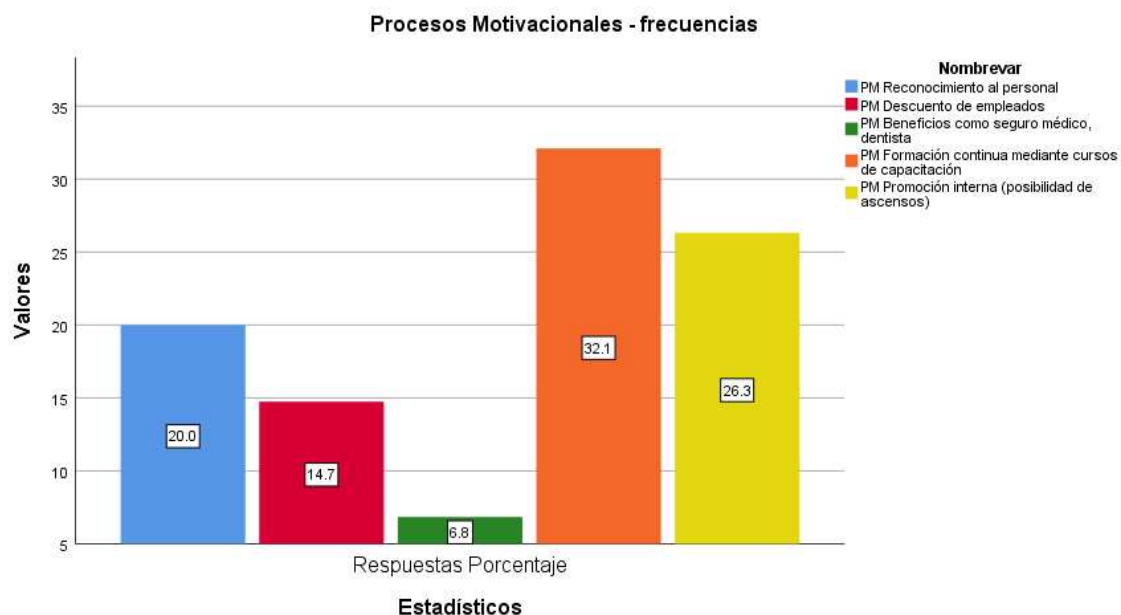
*Procesos de motivación aplicados*

	Respuestas		Porcentaje de casos
	N	Porcentaje	
<b>Reconocimiento al personal</b>	38	20.0%	33.0%
<b>Descuento de empleados</b>	28	14.7%	24.3%
<b>Beneficios como seguro médico, dentista</b>	13	6.8%	11.3%
<b>Formación continua mediante cursos de capacitación</b>	61	32.1%	53.0%
<b>Promoción interna (posibilidad de ascensos)</b>	50	26.3%	43.5%
<b>Total</b>	190	100.0%	165.2%

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

Figura 17

Procesos de motivación aplicados Respuestas Porcentaje



*Nota.* La figura muestra los procesos motivacionales aplicados en las pequeñas empresas de alojamiento.

Del total de respuestas obtenidas de los 115 encuestados que indicaron que sí existen procesos motivacionales, se puede conocer que el proceso motivacional más aplicado es la formación continua mediante cursos de capacitación representando el 32.1% de respuestas, seguido de la promoción interna representando el 26.3% respectivamente. Por otra parte, con un 20% del total de respuestas se encuentra el reconocimiento al personal, seguido del descuento de empleados con un 14.7% del total de respuestas y finalmente solo un 6.8% de respuestas son acerca de la opción de beneficios extras como seguros. Lo anterior permite conocer que la capacitación y promoción interna son los procesos motivacionales más utilizados en las pequeñas empresas de alojamiento, cabe resaltar que, también se efectúa el reconocimiento al personal, aunque en menor proporción. No obstante, al aplicar estos procesos motivacionales permiten que los empleados aumenten su nivel de satisfacción contribuyendo a mejorar su rendimiento laboral.

Tabla 23

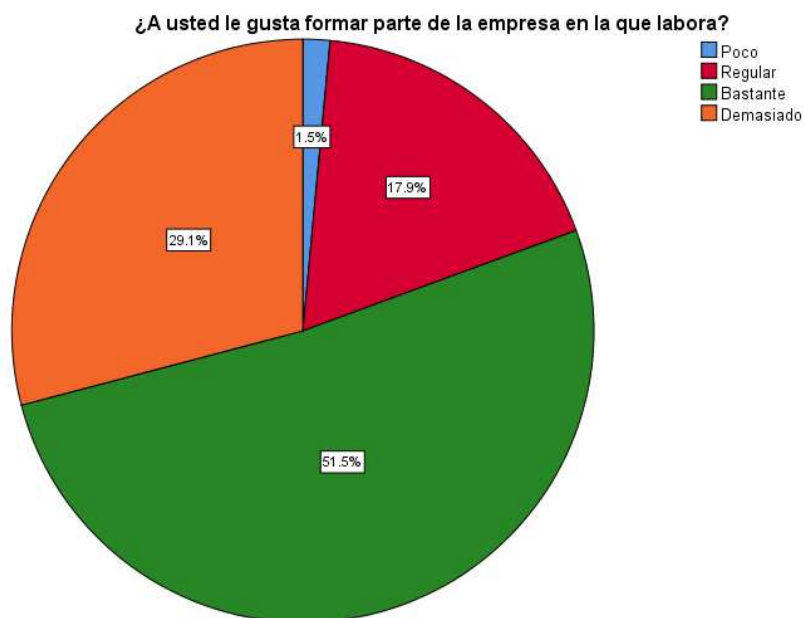
*Le gusta formar parte de la empresa en la que labora*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Poco</b>	2	1.5	1.5	1.5
<b>Regular</b>	24	17.9	17.9	19.4
<b>Bastante</b>	69	51.5	51.5	70.9
<b>Demasiado</b>	39	29.1	29.1	100.0
<b>Total</b>	134	100.0	100.0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

Figura 18

*Le gusta formar parte de la empresa en la que labora*



*Nota.* La figura muestra el porcentaje de encuestados a quienes les gusta demasiado o poco trabajar en la pequeña empresa de alojamiento.

De acuerdo con los datos obtenidos, más de la mitad de encuestados representando un 51.5% indicó que sí le gusta trabajar en la empresa, un 29.1% indicó que le gusta demasiado trabajar en la empresa mientras que un 17.9% de encuestados le gusta más o menos (regular) trabajar en la empresa y

un 1.5% le gusta solo un poco su lugar de trabajo. Lo anterior permite determinar que más de la mitad de los empleados se encuentra a gusto trabajando en la empresa, lo que indica que, si su gusto por trabajar en dicha empresa es alto, es porque el trabajador se identifica con la empresa y se siente orgulloso de pertenecer a la misma.

**Tabla 24**

*Existe o no una buena comunicación interna que favorece el mejoramiento del rendimiento laboral*

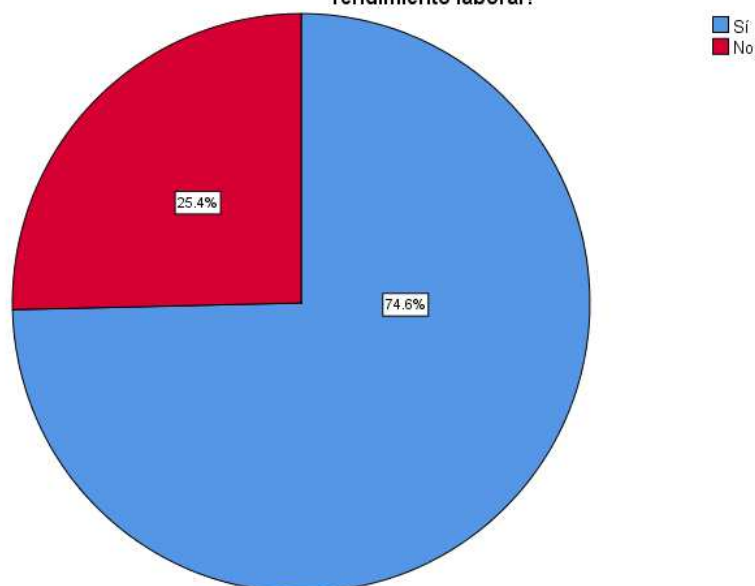
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Sí</b>	100	74.6	74.6	74.6
<b>No</b>	34	25.4	25.4	100.0
<b>Total</b>	134	100.0	100.0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

**Figura 19**

*Existe o no una buena comunicación interna que favorece el mejoramiento del rendimiento laboral*

¿Cree usted que en la empresa existe una buena comunicación interna que favorece el mejoramiento de su rendimiento laboral?



*Nota.* La figura muestra el porcentaje de encuestados a quienes les gusta demasiado o poco trabajar en la pequeña empresa de alojamiento.

De acuerdo con los datos obtenidos, más de la mitad de encuestados representando un 74.6% indicó que en la empresa donde labora sí existe una buena comunicación interna que favorece el mejoramiento de su rendimiento laboral mientras que un 25.4% indicó lo contrario, por lo tanto, se puede determinar que en la mayoría de pequeñas empresas de alojamiento el proceso de comunicación interna es bueno.

### Tablas cruzadas

**Tabla 25**

*Existencia de un departamento de comunicación vs Encargado de gestionar la comunicación interna vs La empresa es de tipo familiar o no familiar*

			¿Quién es el encargado de gestionar la comunicación interna en su empresa?				Total			
			Gerente/ Propietario	Área de Marketing	Área de Recursos Humanos					
¿La empresa en la que labora es de tipo?										
<b>Familiar</b>	¿La empresa en la que labora tiene un departamento de comunicación?	<b>Sí</b>	Recuento	4	0	2	6	<b>83</b>		
			% del total	4.8%	0.0%	2.4%	7.2%			
		<b>No</b>	Recuento	69	3	5	77		<b>61.9%</b>	
			% del total	83.1%	3.6%	6.0%	92.8%			
		<b>Total</b>		Recuento	73	3	7		83	
				% del total	<b>88.0%</b>	<b>3.6%</b>	<b>8.4%</b>		<b>100.0%</b>	
<b>No familiar</b>	¿La empresa en la que labora tiene un departamento de comunicación?	<b>Sí</b>	Recuento	1	0	1	2	<b>51</b>		
			% del total	2.0%	0.0%	2.0%	3.9%			
		<b>No</b>	Recuento	20	8	21	49		<b>38.1%</b>	
			% del total	39.2%	15.7%	41.2%	96.1%			
		<b>Total</b>		Recuento	21	8	22		51	
				% del total	<b>41.2%</b>	<b>15.7%</b>	<b>43.1%</b>		<b>100.0%</b>	
<b>Total</b>	¿La empresa en la que labora tiene un departamento de comunicación?	<b>Sí</b>	Recuento	5	0	3	8	<b>134</b>		
			% del total	3.7%	0.0%	2.2%	6.0%			
		<b>No</b>	Recuento	89	11	26	126		<b>100%</b>	
			% del total	66.4%	8.2%	19.4%	94.0%			
		<b>Total</b>		Recuento	94	11	29		134	
				% del total	<b>70.1%</b>	<b>8.2%</b>	<b>21.6%</b>		<b>100.0%</b>	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

De la tabla 15, se puede observar que existen más pequeñas empresas de alojamiento de tipo familiar, representando el 61.9%, de estas el 92.8% no tienen un departamento de comunicación, por lo tanto, quien mayoritariamente se encarga de gestionar la comunicación interna es el gerente / propietario representando el 88%, además, de acuerdo a lo respondido por los encuestados, indican que el 7.2% sí posee un departamento de comunicación, no obstante, el encargado de gestionar la comunicación interna en la empresa es el gerente con un 4.8% y el área de recursos humanos con un 2.4%.

Por otra parte, con respecto a las pequeñas empresas de alojamiento que no son familiares, las cuales representan el 38.1%, indicaron que el 96.1% no posee un departamento de comunicación es así que el encargado de gestionar la comunicación interna es departamento de recursos humanos representando el 41.2% seguido del gerente / propietario representando el 39.2%, mientras que quienes indicaron que sí existe un departamento de comunicación representando el 3.9% indicaron que los encargados de la comunicación interna son el gerente y área de recursos humanos representando el 2% cada uno.

Con lo descrito anteriormente se puede concluir que las pequeñas empresas de alojamiento en realidad no cuentan con un departamento de comunicación y quién principalmente se encarga de gestionar la comunicación interna es el gerente o propietario, seguido del área de recursos humanos y en menor proporción el área de marketing, por lo tanto, aquellos que respondieron que sí existe un departamento de comunicación es por desconocimiento acerca este departamento y sus funciones.



Tabla 26

Área/Departamento en el que labora vs Frecuencia de reuniones de planificación o de información sobre el área

		¿Cada cuánto tiempo se realizan reuniones de planificación o de información sobre el área?				Total	
		Una vez a la semana	Una vez al mes	Dos veces al mes	Otro		
<b>Área/Departamento en el que labora</b>	<b>Administrativo</b>	Recuento	2	6	0	0	8
		% del total	1.5%	4.5%	0.0%	0.0%	6.0%
	<b>Calidad</b>	Recuento	1	2	0	0	3
		% del total	0.7%	1.5%	0.0%	0.0%	2.2%
	<b>Cocina</b>	Recuento	1	0	0	1	2
		% del total	0.7%	0.0%	0.0%	0.7%	1.5%
	<b>Comercial / Marketing / Ventas</b>	Recuento	11	31	3	0	45
		% del total	8.2%	23.1%	2.2%	0.0%	33.6%
	<b>Limpieza</b>	Recuento	0	2	1	0	3
		% del total	0.0%	1.5%	0.7%	0.0%	2.2%
	<b>Polifuncional</b>	Recuento	2	6	0	0	8
		% del total	1.5%	4.5%	0.0%	0.0%	6.0%
	<b>Recepción / Reservas</b>	Recuento	16	34	3	4	57
		% del total	11.9%	25.4%	2.2%	3.0%	42.5%
	<b>Portero</b>	Recuento	1	2	0	0	3
		% del total	0.7%	1.5%	0.0%	0.0%	2.2%
	<b>Restaurante (Mesero)</b>	Recuento	2	3	0	0	5
		% del total	1.5%	2.2%	0.0%	0.0%	3.7%
<b>Total</b>	Recuento	36	86	7	5	134	
	% del total	26.9%	64.2%	5.2%	3.7%	100.0%	

Nota. Obtenido de la investigación de campo.

De acuerdo con la tabla 26 se puede observar que el departamento con mayor participación en la encuesta es el de recepción y reservas representando el 42.5%, con respecto a la frecuencia de las reuniones de información este departamento se destaca con un 25.4% que se realizan mensualmente y una vez a la semana con un 11.9%.

El segundo departamento con mayor participación para la obtención de datos es el departamento de marketing, comercial o ventas denominado de acuerdo con cada pequeña empresa de alojamiento, representando el 33.6% respectivamente. Con respecto a la frecuencia de las reuniones de información también se destacan las reuniones mensuales representando el 23.1% seguido de las reuniones semanales con un 8.2%.

Por otra parte, se evidencia menor participación en ciertos departamentos como el departamento de administración y aquellos que son personal funcional representando el 6% cada uno, el área de alimentos y bebidas o restaurante con un 3.7%, el departamento de calidad, limpieza y portería representando cada uno el 2.2% y cocina con un 1.5%, se puede evidenciar que todos tienen mayor porcentaje de respuesta en reuniones mensuales a excepción de cocina quienes respondieron que las reuniones son una vez a la semana y la opción de otros.

Se puede concluir que los departamentos con mayor participación fueron recepción / reservaciones y comercial / marketing / ventas, representando el 76.1% respectivamente, además, las reuniones de información generalmente se realizan de forma mensual representando el 64.2% seguido de las reuniones semanales representando el 26.9%.

Tabla 27

Medios de comunicación vs Encargado de gestión de comunicación interna

		¿Quién es el encargado de gestionar la comunicación interna en su empresa?				
		Gerente/ Propietario	Área de Marketing	Área de Recursos Humanos	Total	
<b>MCI</b>	<b>Tablón de anuncios</b>	Recuento	16	1	5	22
		% del total	<b>11.9%</b>	<b>0.7%</b>	<b>3.7%</b>	<b>16.4%</b>
	<b>Correo electrónico</b>	Recuento	51	7	22	80
		% del total	<b>38.1%</b>	<b>5.2%</b>	<b>16.4%</b>	<b>59.7%</b>
	<b>Memorándum</b>	Recuento	4	3	3	10
		% del total	<b>3.0%</b>	<b>2.2%</b>	<b>2.2%</b>	<b>7.5%</b>
	<b>Teléfono</b>	Recuento	68	7	16	91
		% del total	<b>50.7%</b>	<b>5.2%</b>	<b>11.9%</b>	<b>67.9%</b>
	<b>Buzón de sugerencias</b>	Recuento	15	2	0	17
		% del total	<b>11.2%</b>	<b>1.5%</b>	<b>0.0%</b>	<b>12.7%</b>
	<b>Manual de funciones</b>	Recuento	4	1	4	9
		% del total	<b>3.0%</b>	<b>0.7%</b>	<b>3.0%</b>	<b>6.7%</b>
	<b>Oficios</b>	Recuento	14	1	6	21
		% del total	<b>10.4%</b>	<b>0.7%</b>	<b>4.5%</b>	<b>15.7%</b>
	<b>Reuniones</b>	Recuento	18	6	6	30
		% del total	<b>13.4%</b>	<b>4.5%</b>	<b>4.5%</b>	<b>22.4%</b>
	<b>Intranet</b>	Recuento	10	3	19	32
		% del total	<b>7.5%</b>	<b>2.2%</b>	<b>14.2%</b>	<b>23.9%</b>
	<b>Aplicaciones de mensajería (WhatsApp y/o Telegram)</b>	Recuento	67	8	19	94
		% del total	<b>50.0%</b>	<b>6.0%</b>	<b>14.2%</b>	<b>70.1%</b>
	<b>Comunicación directa (cara a cara) con el jefe o compañeros</b>	Recuento	74	9	24	107
		% del total	<b>55.2%</b>	<b>6.7%</b>	<b>17.9%</b>	<b>79.9%</b>
<b>Total</b>		Recuento	94	11	29	134
		% del total	<b>70.1%</b>	<b>8.2%</b>	<b>21.6%</b>	<b>100.0%</b>

*Nota.* Los porcentajes y los totales se basan en los encuestados. Obtenido de la investigación de campo.

De acuerdo con la tabla 27, se puede observar que los principales medios de comunicación manejados por los responsables de gestión de comunicación interna son comunicación directa, es decir el cara a cara con jefe o compañeros, representando el 79.9%, el mismo es manejado por el encargado de comunicación interna el gerente en un 55.2%, seguido área de recursos humanos y área de marketing representando el 17.9% y 6.7%, el siguiente medio de comunicación son las aplicaciones de mensajería representando el 70.1% igualmente gestionando por el gerente representando el 50%, seguido del teléfono representando el 67.9% del total manejado por el gerente o propietario en un 50.7% y finalmente el correo electrónico representando el 59.7% el cual es un 38.1% manejado por los gerentes quienes gestionan la comunicación interna en las pequeñas empresas de alojamiento.

Los demás medios de comunicación poseen un porcentaje de respuesta inferior al 25%, estos medios son intranet con un 23.9%, reuniones con un 22.4% , tablón de anuncios con un 16.4%, oficios con un 15.7% , buzón de sugerencias con un 12.7%, memorándum con un 7.5% y finalmente manual de funciones con un 6.7%, además, se puede determinar que estos medios de comunicación son principalmente manejados por gerencia a excepción de la intranet, la cual es principalmente manejada por el área de recursos humanos con un 14.2%, seguido de gerencia y área de marketing.

De lo mencionado anteriormente se recalca a la comunicación directa como medio más utilizado en las pequeñas empresas de alojamiento para la comunicación interna, este tipo de comunicación permite construir mejores relaciones interpersonales aumentando la confianza con los compañeros de trabajo, así como con los superiores, no obstante, también se observa un bajo uso de medios formales como manual de funciones, memorándums u oficios.

*Frecuencias y porcentajes sección III de encuesta de comunicación interna: Dimensiones de comunicación interna*

**Dimensión de comunicación interna: Comunicación descendente**

**Tabla 28**

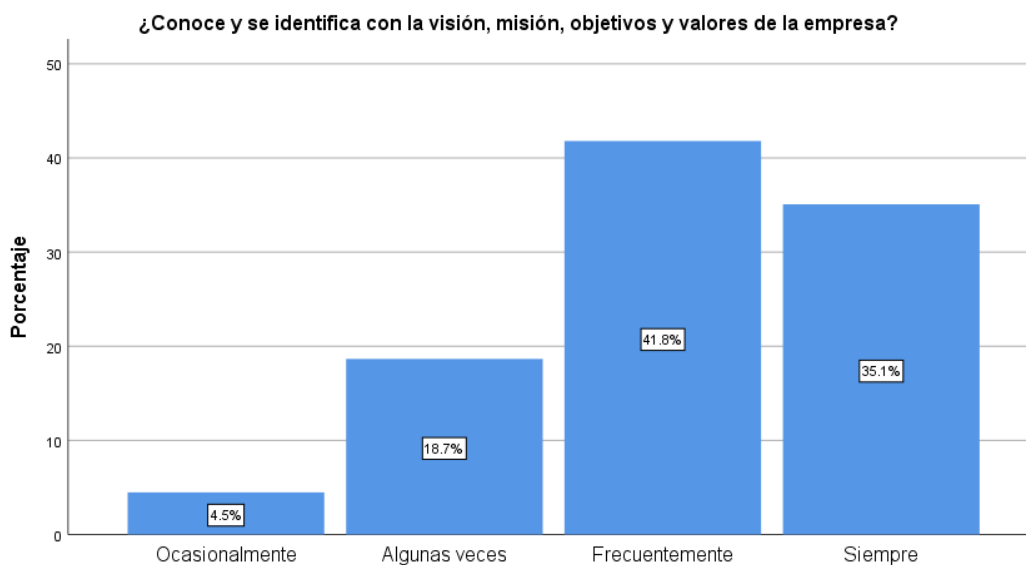
*Identidad con la empresa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Ocasionalmente</b>	6	4.5	4.5	4.5
<b>Algunas veces</b>	25	18.7	18.7	23.1
<b>Frecuentemente</b>	56	41.8	41.8	64.9
<b>Siempre</b>	47	35.1	35.1	100.0
<b>Total</b>	134	100.0	100.0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

**Figura 20**

*Identidad con la empresa*



*Nota.* La figura muestra el porcentaje de cada frecuencia obtenida del ítem de identidad con la empresa.

De acuerdo con los datos obtenidos se puede afirmar que alrededor del 77% de encuestados posee una fuerte identidad con la empresa en la que labora, es decir, conoce y se identifica con la visión, misión, objetivos y valores empresariales, puesto que el 41.8% de empleados encuestados indicó que

frecuentemente se ha identificado con la filosofía empresarial seguido de un 35.1% quienes indicaron que siempre conocen y se identifican con la filosofía empresarial. Por otra parte, en menor porcentaje de respuesta indicaron que algunas veces y ocasionalmente se identifican con la filosofía empresarial representados por el 18.7% y 4.5% del total de encuestados.

**Tabla 29**

*Comunicación sobre noticias del personal, resultados alcanzados u otros*

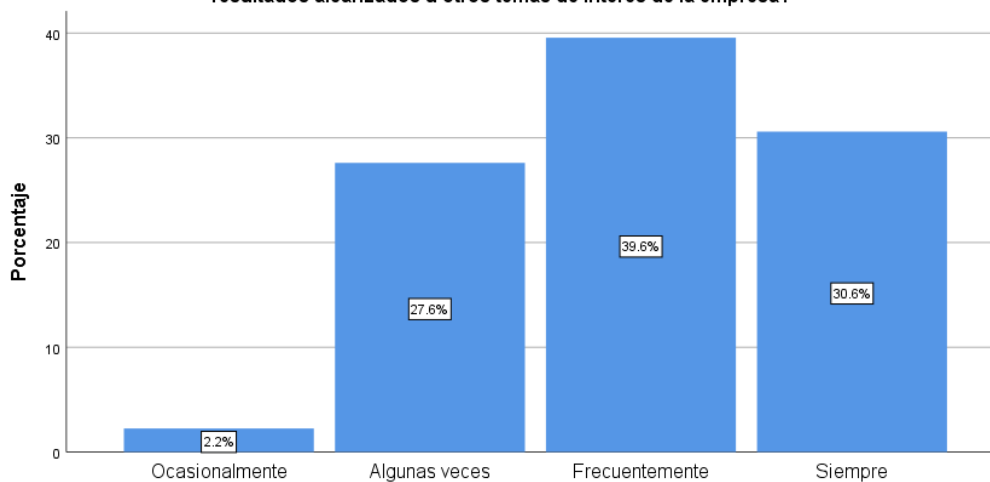
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Ocasionalmente</b>	3	2.2	2.2	2.2
<b>Algunas veces</b>	37	27.6	27.6	29.9
<b>Frecuentemente</b>	53	39.6	39.6	69.4
<b>Siempre</b>	41	30.6	30.6	100.0
<b>Total</b>	134	100.0	100.0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

**Figura 21**

*Comunicación sobre noticias del personal, resultados alcanzados u otros*

¿La gerencia y su superior le comunican sobre noticias del personal (como ingreso de un nuevo compañero), resultados alcanzados u otros temas de interés de la empresa?



*Nota.* La figura muestra el porcentaje de cada frecuencia obtenida del ítem de comunicación sobre noticias del personal y demás temas de interés para el público interno.

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 39.6% de encuestados afirmó que frecuentemente se da a conocer sobre las noticias del personal así como otros temas de interés para el público interno, seguido del 30.6% quienes indicaron que este tipo de información es siempre comunicada al personal, por otra parte, con una diferencia poco significativa representando el 27.6% de encuestados indicaron que esta información es brindada algunas veces al personal representando y de forma ocasional con un 2.2% respectivamente. Lo anterior permite indicar que alrededor del 70% de empleados encuestados recibe información de interés sobre la pequeña empresa de alojamiento en la que laboran, sin embargo, también hay un porcentaje significativo de encuestados que indicaron que solamente lo recibe algunas veces y al no recibir de forma constante y rápida la información por medios oficiales puede ocasionar el surgimiento de la comunicación informal.

**Tabla 30**

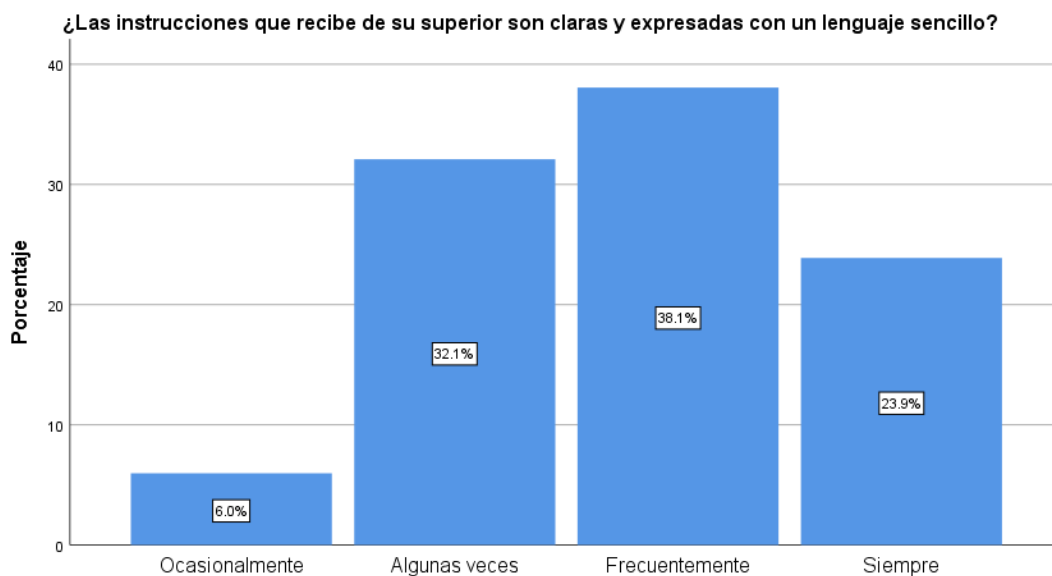
*Las instrucciones del superior son claras y expresadas en lenguaje sencillo*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Ocasionalmente</b>	8	6.0	6.0	6.0
<b>Algunas veces</b>	43	32.1	32.1	38.1
<b>Frecuentemente</b>	51	38.1	38.1	76.1
<b>Siempre</b>	32	23.9	23.9	100.0
<b>Total</b>	134	100.0	100.0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

**Figura 22**

*Las instrucciones del superior son claras y expresadas en lenguaje sencillo*



*Nota.* La figura muestra el porcentaje de cada frecuencia obtenida del ítem de las instrucciones del superior.

De acuerdo con los datos obtenidos, el 38.1% de encuestados indicó que de manera frecuente las instrucciones que reciben de su superior son expresadas en lenguaje sencillo, seguido de un 32.1% quienes indicaron que solamente algunas veces son claras y expresadas en lenguaje sencillo las instrucciones brindadas por su superior, no obstante, en una diferencia no muy significativa el 23.9% de encuestados indicaron que las instrucciones recibidas siempre son claras y con lenguaje sencillo. Finalmente, solo un 6% de los encuestados indicaron que las instrucciones recibidas ocasionalmente son expresadas con lenguaje sencillo dificultando su entendimiento.

Lo anterior permite determinar que la mayoría de las instrucciones son claras de acuerdo con el 62%, sin embargo, también hay que considerar que el 32.1% de encuestados indicó que esto es solamente algunas veces por lo que podría provocar una mala interpretación de las instrucciones recibidas y cometer errores en las funciones encomendadas.



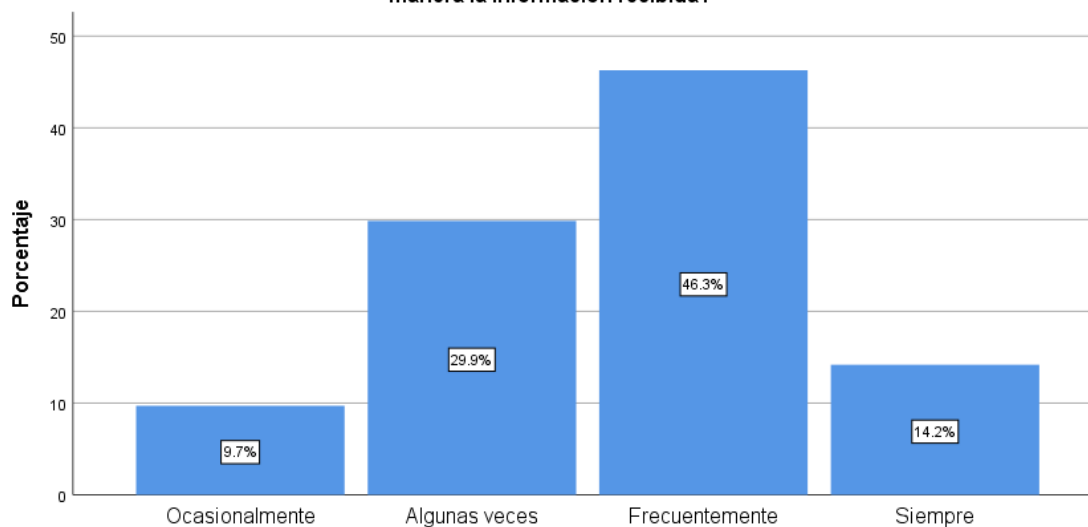
**Tabla 31***Interpretación de la información recibida*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Ocasionalmente</b>	13	9.7	9.7	9.7
<b>Algunas veces</b>	40	29.9	29.9	39.6
<b>Frecuentemente</b>	62	46.3	46.3	85.8
<b>Siempre</b>	19	14.2	14.2	100.0
<b>Total</b>	134	100.0	100.0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

**Figura 23***Interpretación de la información recibida*

¿Cuando su superior emite un mensaje, ya sea oral o escrito, sus compañeros y usted interpretan de la misma manera la información recibida?



*Nota.* La figura muestra el porcentaje de cada frecuencia obtenida del ítem de interpretación de la información recibida.

El 46.3% de empleados encuestados indicó que la información recibida es frecuentemente interpretada de la misma manera por todos los compañeros de trabajo, no obstante, el 29.9% de encuestados indicó que esto sucede solamente algunas veces, en menor porcentaje el 14.2% de encuestados indicó que siempre interpretan de la misma manera la información brindada y un 9.7%

indicó que ocasionalmente se interpreta de la misma manera la información. Lo anterior da a conocer que a pesar de que la mayoría interpreta de la misma manera la información hay quienes la interpretan de forma diferente, lo que puede ocasionar afectar el clima laboral ya que se pueden generar especulaciones o a su vez una mala coordinación entre departamentos.

**Tabla 32**

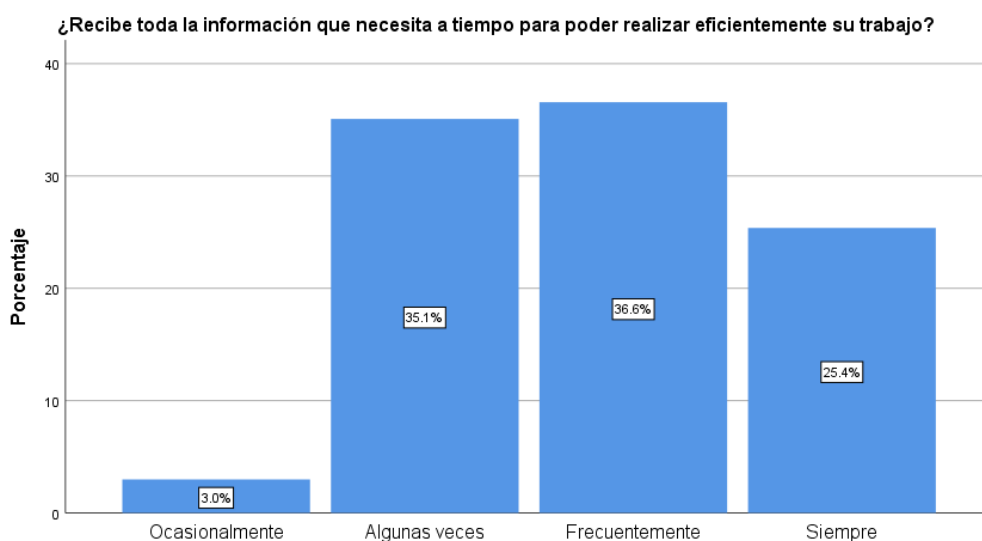
*Se recibe a tiempo toda la información necesaria para trabajar*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Ocasionalmente</b>	4	3.0	3.0	3.0
<b>Algunas veces</b>	47	35.1	35.1	38.1
<b>Frecuentemente</b>	49	36.6	36.6	74.6
<b>Siempre</b>	34	25.4	25.4	100.0
<b>Total</b>	134	100.0	100.0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

**Figura 24**

*Se recibe a tiempo toda la información necesaria para trabajar*



*Nota.* La figura muestra el porcentaje de cada frecuencia obtenida del ítem de recibir a tiempo la información.

Los resultados obtenidos, permiten determinar que el 36.6% de encuestados recibe de forma frecuente toda la información a tiempo para realizar bien su trabajo, mientras que el 35.1% indica que solamente algunas veces se recibe a tiempo la información, un 25.4% da a conocer que siempre recibe a tiempo la información y solo un 3% lo recibe a tiempo de forma ocasional. Lo anterior permite conocer que la información no siempre es recibida a tiempo, esto puede afectar la coordinación entre áreas y con ello el cumplir satisfactoriamente con las funciones encomendadas.

**Tabla 33**

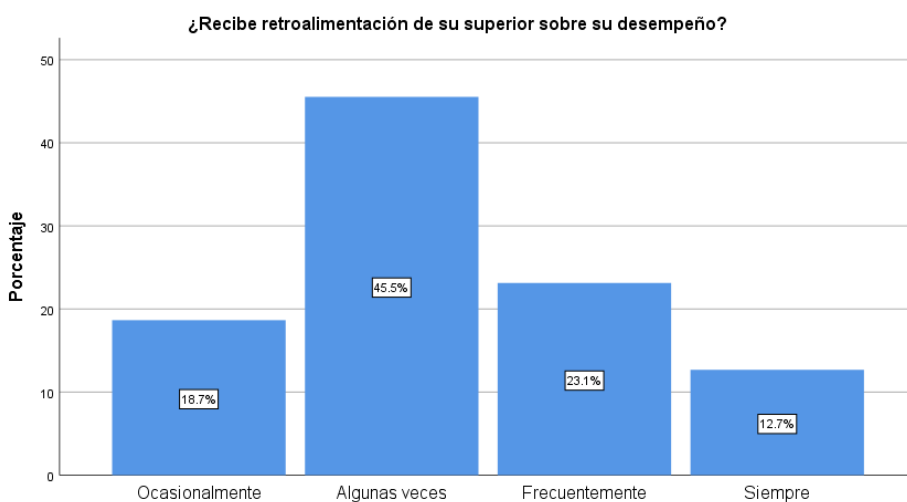
*Se recibe retroalimentación acerca del desempeño realizado*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Ocasionalmente</b>	25	18.7	18.7	18.7
<b>Algunas veces</b>	61	45.5	45.5	64.2
<b>Frecuentemente</b>	31	23.1	23.1	87.3
<b>Siempre</b>	17	12.7	12.7	100.0
<b>Total</b>	134	100.0	100.0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

**Figura 25**

*Se recibe retroalimentación acerca del desempeño realizado*



*Nota.* La figura muestra el porcentaje de cada frecuencia obtenida del ítem de retroalimentación del desempeño del empleado.

Del total de resultados obtenidos se puede evidenciar que el 45.5% de empleados encuestados indicó que algunas veces recibe retroalimentación sobre su desempeño, seguido de un 23.1% quienes indicaron que reciben retroalimentación de forma frecuente, mientras que el 18.7% de encuestados indicó que ocasionalmente recibe retroalimentación sobre su desempeño y un 12.7% quienes indicaron que siempre reciben retroalimentación. Lo anterior permite conocer que la mayoría de encuestados no recibe de forma constante una retroalimentación sobre su desempeño ya que solo alrededor del 36% sí lo recibe de forma periódica, cabe destacar, que la retroalimentación permite que el empleado conozca lo que necesita mejorar y cómo hacerlo, así como reforzar aquello que está haciendo bien.

**Tabla 34**

*Reconocimientos en público al personal*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Nunca</b>	7	5.2	5.2	5.2
<b>Ocasionalmente</b>	34	25.4	25.4	30.6
<b>Algunas veces</b>	57	42.5	42.5	73.1
<b>Frecuentemente</b>	22	16.4	16.4	89.6
<b>Siempre</b>	14	10.4	10.4	100.0
<b>Total</b>	134	100.0	100.0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

**Figura 26***Reconocimientos en público al personal*

*Nota.* La figura muestra el porcentaje de cada frecuencia obtenida del ítem de reconocimientos en público al personal.

De acuerdo con los datos obtenidos, el 42.5% de encuestados indicó que algunas veces son reconocidos en público por el trabajo realizado. Por otra parte, el 25.4% de encuestados indicó que ocasionalmente son reconocidos públicamente, mientras que en mejor porcentaje de respuesta indicaron las opciones “frecuentemente”, “siempre” y “nunca” representadas por el 16.4%, 10.4% y 5.2%. Lo anterior indica que la gran mayoría de empleados encuestados no recibe reconocimientos en público sobre su desempeño al menos de forma frecuente, cabe destacar que el reconocimiento es una forma de motivación para una mejor productividad laboral.

## Dimensión de comunicación interna: Comunicación ascendente

**Tabla 35**

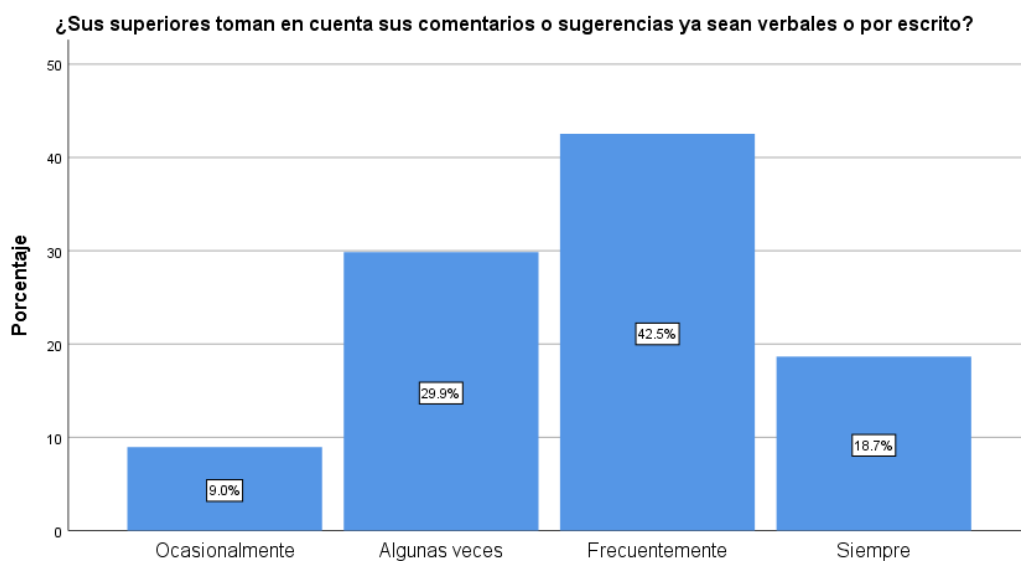
*Comentarios o sugerencias de subordinados a sus superiores*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Ocasionalmente</b>	12	9.0	9.0	9.0
<b>Algunas veces</b>	40	29.9	29.9	38.8
<b>Frecuentemente</b>	57	42.5	42.5	81.3
<b>Siempre</b>	25	18.7	18.7	100.0
<b>Total</b>	134	100.0	100.0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

**Figura 27**

*Comentarios o sugerencias de subordinados a sus superiores*



*Nota.* La figura muestra el porcentaje de cada frecuencia obtenida del ítem de comentarios o sugerencias de subordinados a sus superiores.

De los resultados obtenidos, se puede determinar que el 42.5% de encuestados considera que los comentarios o sugerencias que realizan a sus superiores son frecuentemente tomados en cuenta mientras que el 29.9% indicó que solamente algunas veces son tomados en cuenta las sugerencias y

comentarios que realizan. Por otro lado, el 18.7% de encuestados indica que sus sugerencias o comentarios siempre son tomados en cuenta y solo un 9% indicó que ocasionalmente sus sugerencias son tomadas en cuenta. Se puede afirmar que los comentarios que brindan los subordinados a sus superiores generalmente con un 61.2% son tomados en cuenta, se debe tomar en cuenta que el escuchar al personal permite que se sientan más comprometidos con la empresa, además sus sugerencias pueden ayudar a implementar cambios positivos en la empresa.

**Tabla 36**

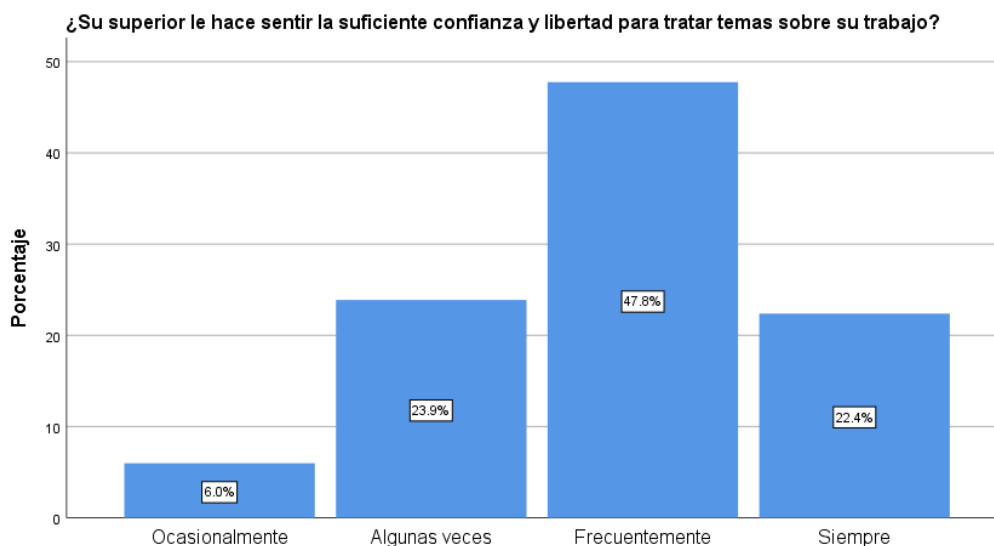
*Confianza y libertad para tratar temas de trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Ocasionalmente</b>	8	6.0	6.0	6.0
<b>Algunas veces</b>	32	23.9	23.9	29.9
<b>Frecuentemente</b>	64	47.8	47.8	77.6
<b>Siempre</b>	30	22.4	22.4	100.0
<b>Total</b>	134	100.0	100.0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

**Figura 28**

*Confianza y libertad con el superior para tratar temas de trabajo*



*Nota.* La figura muestra el porcentaje de cada frecuencia obtenida del ítem de confianza y libertad con el superior para tratar temas de trabajo.

De acuerdo con los datos obtenidos, el 47.8% de encuestados indica que de forma frecuente sienten confianza y libertad con su superior para tratar temas del trabajo, seguido de un 23.9% quienes indican que solamente algunas veces sienten confianza y libertad con su superior, por otra parte, con una diferencia no muy significativa el 22.4% indicó que siempre sienten confianza y libertad. Finalmente, el 6% indicó que de forma ocasional sienten confianza y libertad. Lo anterior indica que generalmente los encuestados sienten confianza para comentar a sus superiores sobre su trabajo, la confianza con los superiores o jefes fomenta la colaboración y compromiso en los empleados.

**Tabla 37**

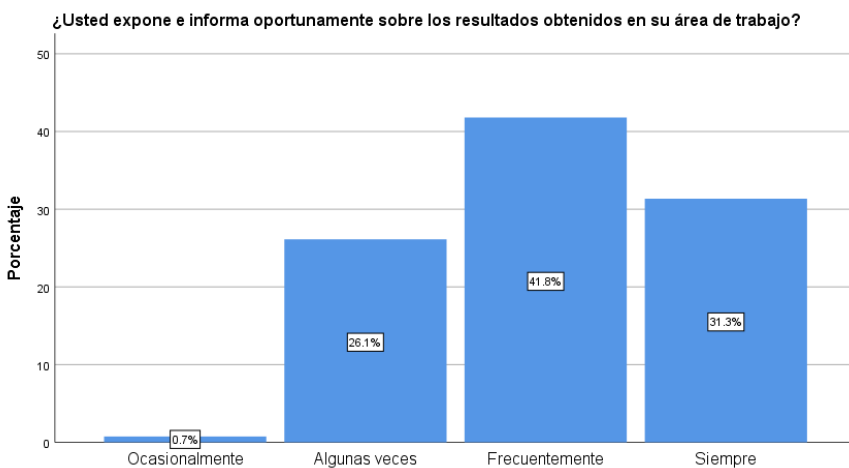
*Comunicación de resultados obtenidos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Ocasionalmente</b>	1	.7	.7	.7
<b>Algunas veces</b>	35	26.1	26.1	26.9
<b>Frecuentemente</b>	56	41.8	41.8	68.7
<b>Siempre</b>	42	31.3	31.3	100.0
<b>Total</b>	134	100.0	100.0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

**Figura 29**

*Comunicación de resultados obtenidos*



*Nota.* La figura muestra el porcentaje de cada frecuencia obtenida del ítem de comunicación oportuna de resultados al supervisor.



El 41.8% del total de encuestados indicó que de forma frecuente informan oportunamente los resultados obtenidos en su área de trabajo, el 31.3% indicó que lo realiza siempre, mientras que el 26.1% mencionó que lo realiza algunas veces y un 0.7% informa ocasionalmente. Lo anterior permite determinar que los colaboradores en su mayoría representando 73.1% informan los resultados alcanzados de forma muy constante.

**Tabla 38**

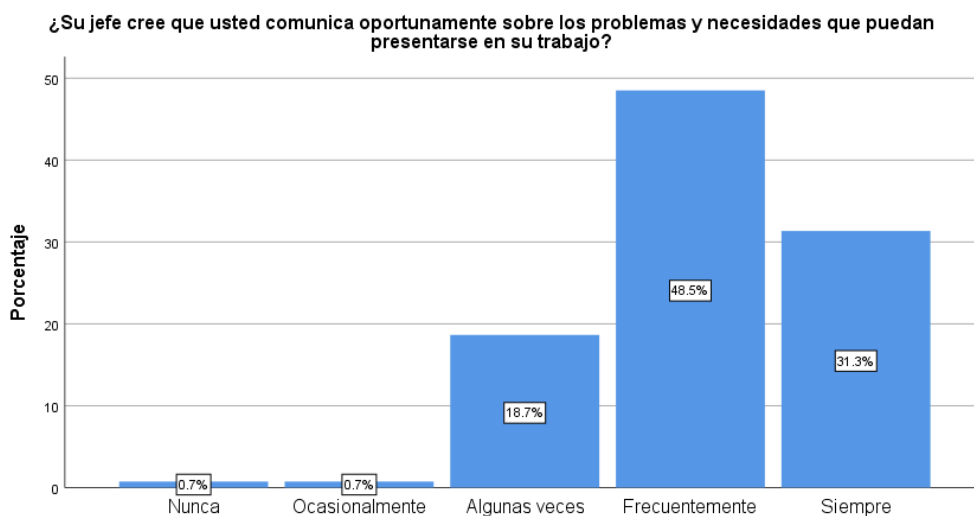
*Comunicación oportuna sobre los problemas y necesidades presentados en el trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Nunca</b>	1	.7	.7	.7
<b>Ocasionalmente</b>	1	.7	.7	1.5
<b>Algunas veces</b>	25	18.7	18.7	20.1
<b>Frecuentemente</b>	65	48.5	48.5	68.7
<b>Siempre</b>	42	31.3	31.3	100.0
<b>Total</b>	134	100.0	100.0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

**Figura 30**

*Comunicación oportuna sobre los problemas y necesidades presentados en el trabajo*



*Nota.* La figura muestra el porcentaje de cada frecuencia obtenida del ítem de comunicación oportuna sobre los problemas y necesidades presentados en el trabajo.

La gran mayoría de encuestados, alrededor del 80% indicaron que sus jefes creen que comunican oportunamente los problemas y necesidades que puedan presentarse en su trabajo, ya que el 48.5% de encuestados respondió la opción “frecuentemente”, seguido del 31.3% quienes respondieron con la opción “siempre”. Por otra parte, en porcentajes de respuesta inferiores al 20% se encuentra la opción “algunas veces” con un 18.7% y las opciones “ocasionalmente” y “nunca” representando el 0.7% cada uno.

**Tabla 39**

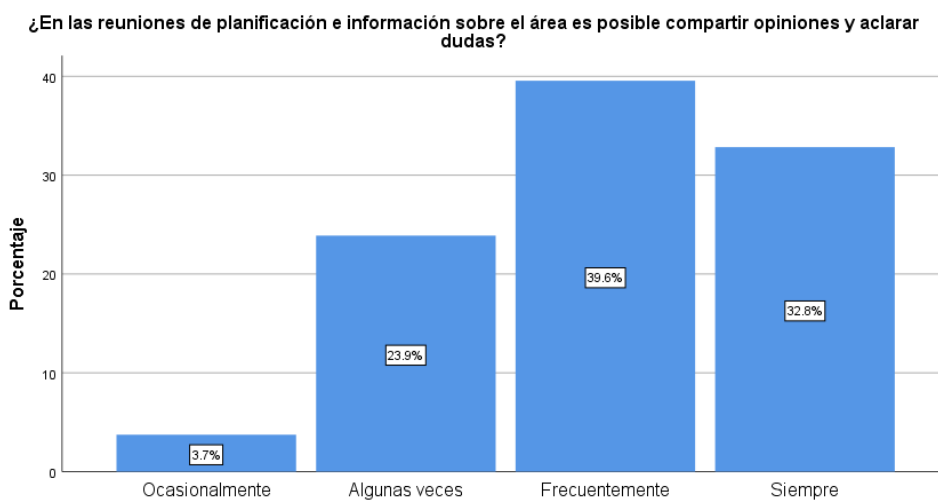
*Posibilidad de compartir opiniones y aclarar dudas en las reuniones de planificación*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Ocasionalmente</b>	5	3.7	3.7	3.7
<b>Algunas veces</b>	32	23.9	23.9	27.6
<b>Frecuentemente</b>	53	39.6	39.6	67.2
<b>Siempre</b>	44	32.8	32.8	100.0
<b>Total</b>	134	100.0	100.0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

**Figura 31**

*Posibilidad de compartir opiniones y aclarar dudas en las reuniones de planificación*



*Nota.* La figura muestra el porcentaje de cada frecuencia obtenida del ítem de posibilidad compartir opiniones y aclarar dudas en las reuniones de planificación.

De acuerdo con los datos obtenidos, el 39.6% considera que en las reuniones de planificación frecuentemente se puede compartir opiniones y aclarar dudas, mientras que con una diferencia no muy significativa el 32.8% de encuestados indicó que en las reuniones siempre es posible compartir opiniones y aclarar dudas, por otra parte, el 23.9% de encuestados indicó que algunas veces se puede compartir opiniones y aclarar dudas. Finalmente, el 3.7% de encuestados indicó que casi nunca u ocasionalmente es posible compartir opiniones y aclarar dudas. Se puede observar que las reuniones para informar o planificar que se realizan en las pequeñas empresas de alojamiento encuestadas permiten la participación del equipo de trabajo para despejar dudas o para aportar ideas, lo cual contribuye a que se sientan escuchados y parte importante de la empresa.

#### **Dimensión de comunicación interna: Comunicación horizontal**

**Tabla 40**

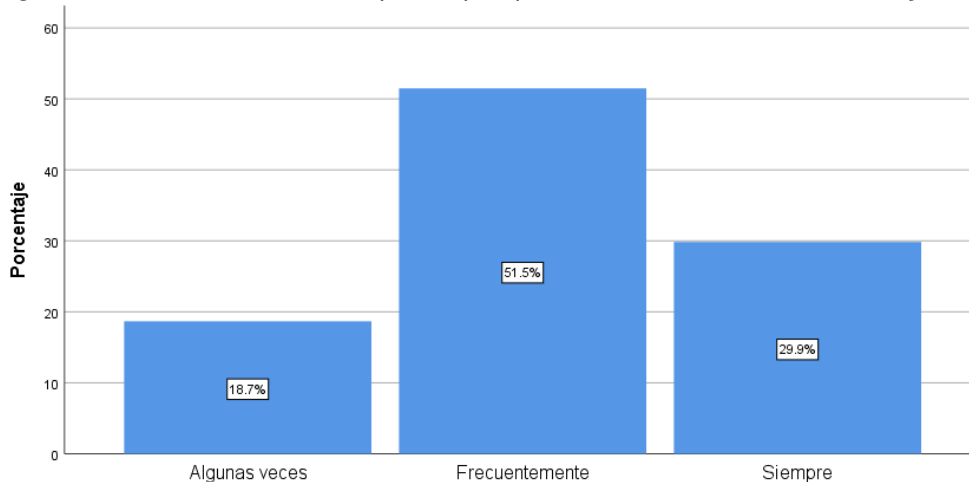
*Clima de confianza entre compañeros*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Algunas veces</b>	25	18.7	18.7	18.7
<b>Frecuentemente</b>	69	51.5	51.5	70.1
<b>Siempre</b>	40	29.9	29.9	100.0
<b>Total</b>	134	100.0	100.0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

**Figura 32***Clima de confianza entre compañeros*

¿Existe un clima de confianza entre compañeros para que la transmisión de información sea fluida y útil?



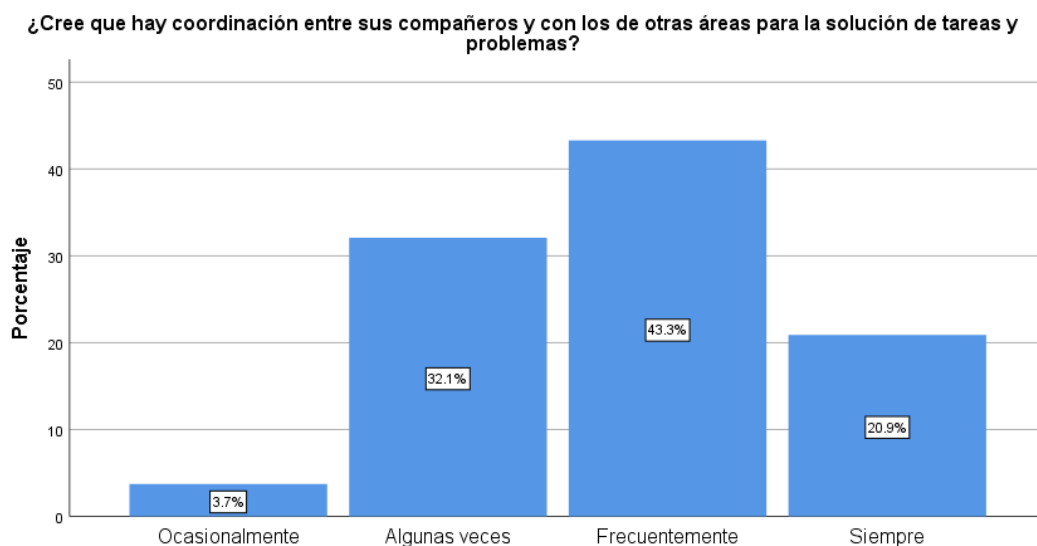
*Nota.* La figura muestra el porcentaje de cada frecuencia obtenida del ítem de clima de confianza entre compañeros.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede determinar que el 51.5% de encuestados afirmó que frecuentemente existe un clima de confianza entre compañeros lo que permite que la transmisión de información sea fluida y útil, seguido de un 29.9% de encuestados indicando que siempre existe un clima de confianza mientras que el 18.7% afirmó que algunas veces se da un clima de confianza que permita transmitir de forma cordial y clara la información. Con la información brindada se puede observar que existe un buen nivel de confianza entre los colaboradores, lo que favorece al clima laboral de las empresas, sin embargo, también puede dar posibilidad al surgimiento del rumor.

**Tabla 41***Coordinación en el área y con otras áreas de la empresa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Ocasionalmente</b>	5	3.7	3.7	3.7
<b>Algunas veces</b>	43	32.1	32.1	35.8
<b>Frecuentemente</b>	58	43.3	43.3	79.1
<b>Siempre</b>	28	20.9	20.9	100.0
<b>Total</b>	134	100.0	100.0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

**Figura 33***Coordinación en el área y con otras áreas de la empresa*

*Nota.* La figura muestra el porcentaje de cada frecuencia obtenida del ítem de coordinación en el área y con otras áreas de la empresa.

Del total de empleados encuestados, el 43.3% considera que de forma frecuente existe coordinación con su equipo de trabajo y con los de otras áreas, mientras que el 32.1% indicó que algunas veces existe coordinación, por otra parte, el 20.9% indicó que siempre existe coordinación y finalmente el 3.7% de encuestados indicó que ocasionalmente existe coordinación. Lo anteriormente

mencionado indica que la coordinación entre departamentos es moderada representando alrededor del 64%, lo cual se relaciona con problemas al interpretar la información recibida o el no recibir a tiempo la información para realizar el trabajo.

**Tabla 42**

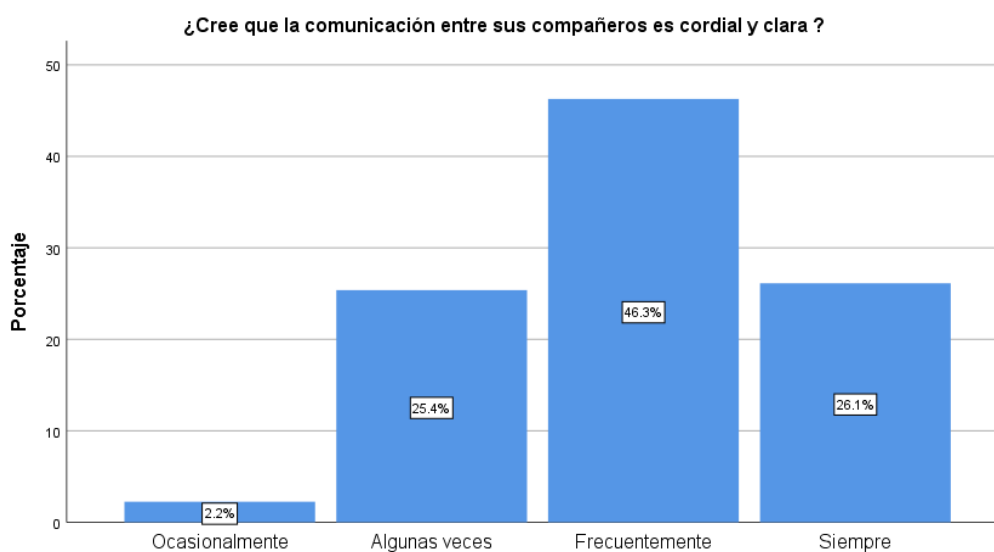
*Comunicación entre compañeros clara y cordial*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Ocasionalmente</b>	3	2.2	2.2	2.2
<b>Algunas veces</b>	34	25.4	25.4	27.6
<b>Frecuentemente</b>	62	46.3	46.3	73.9
<b>Siempre</b>	35	26.1	26.1	100.0
<b>Total</b>	134	100.0	100.0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

**Figura 34**

*Comunicación clara y cordial entre compañeros*



*Nota.* La figura muestra el porcentaje de cada frecuencia obtenida del ítem de comunicación clara y cordial entre compañeros.

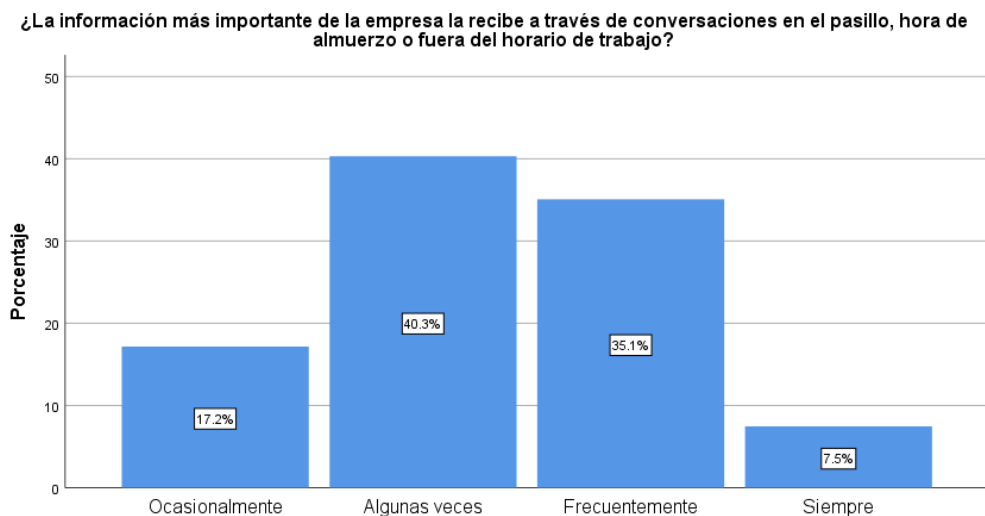
Del total de encuestados, el 46.3% indicó que de forma frecuente la comunicación entre sus compañeros de trabajo es clara y cordial, mientras que el 26.1% indicó que esta comunicación siempre es clara y cordial, con una diferencia poco significativa representando el 25.4% de encuestados indicó que la comunicación entre sus compañeros de trabajo es algunas veces clara y cordial y un 2.2% de encuestados indicó de manera ocasional la comunicación entre compañeros es clara y cordial. Lo anterior indica que de forma general la comunicación entre compañeros sí es clara, no obstante, también hay un porcentaje considerable, alrededor de la cuarta parte de encuestados, que indican que solamente algunas veces es cordial y clara, esto se relaciona con la pregunta anterior con respecto a la coordinación entre compañeros y con los de otros departamentos.

**Tabla 43**

*Presencia de rumores*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Ocasionalmente</b>	23	17.2	17.2	17.2
<b>Algunas veces</b>	54	40.3	40.3	57.5
<b>Frecuentemente</b>	47	35.1	35.1	92.5
<b>Siempre</b>	10	7.5	7.5	100.0
<b>Total</b>	134	100.0	100.0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

**Figura 35***Presencia de rumores*

*Nota.* La figura muestra el porcentaje de cada frecuencia obtenida del ítem presencia de rumores.

De acuerdo con los datos obtenidos, el 40.3% de encuestados, indicó que algunas veces reciben la información más importante mediante conversaciones en el pasillo, hora de almuerzo o fuera del horario de trabajo, es de decir, la presencia del rumor en estas organizaciones. Por otra parte, el 35.1% del total de empleados encuestados indican que frecuentemente reciben la información más importante mediante el rumor, mientras que el 17.2% indica que ocasionalmente recibe información importante mediante el rumor y solo el 7.5% de encuestados dio a conocer que siempre recibe información importante mediante el rumor.

Lo anterior, permite determinar que sí existe la presencia del rumor en las pequeñas empresas de alojamiento y es utilizado para difundir información relevante, esto puede ser provocado por la falta de comunicación formal por parte de la empresa como se evidencia en la segunda pregunta de la dimensión de comunicación descendente.



Tabla 44

*Grado de afectación de rumores en el rendimiento laboral*

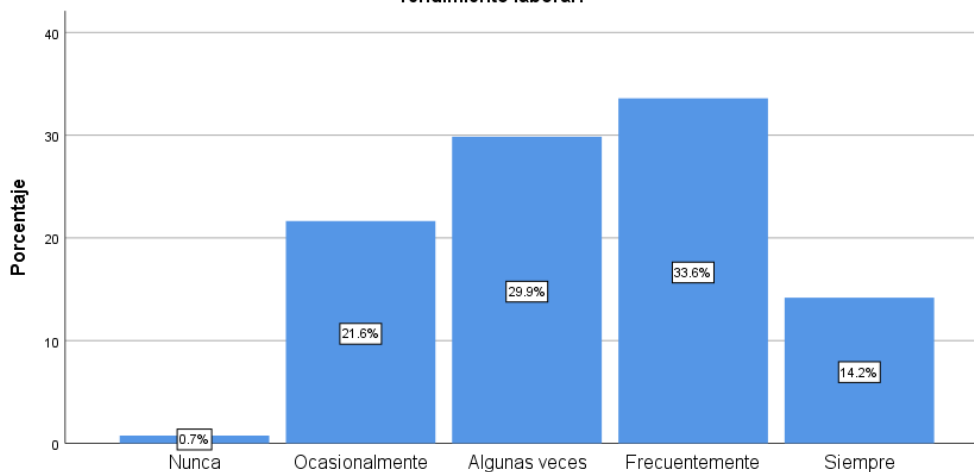
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Nunca</b>	1	.7	.7	.7
<b>Ocasionalmente</b>	29	21.6	21.6	22.4
<b>Algunas veces</b>	40	29.9	29.9	52.2
<b>Frecuentemente</b>	45	33.6	33.6	85.8
<b>Siempre</b>	19	14.2	14.2	100.0
<b>Total</b>	134	100.0	100.0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

Figura 36

*Grado de afectación de rumores en el rendimiento laboral*

¿Usted cree que la información recibida en los pasillos o en la hora de almuerzo afecta negativamente a su rendimiento laboral?



*Nota.* La figura muestra el porcentaje de cada frecuencia obtenida del ítem grado de afectación del rumor en el rendimiento laboral.

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 33.6% de encuestados indicó que la información recibida en los pasillos o en la hora de almuerzo (rumor) afecta frecuentemente de forma negativa a su rendimiento laboral, mientras que el 29.9% indicó que el rumor afecta algunas veces al rendimiento. El 21.6% indicó que afecta de forma ocasional, mientras que un 14.2% indicó que el rumor siempre afecta

a su rendimiento, por último, en porcentaje bajo el 0.7% indicaron que nunca les afecta negativamente en su rendimiento laboral. Esto demuestra que la presencia del rumor en las empresas sí puede afectar el rendimiento laboral del empleado.

**Tabla 45**

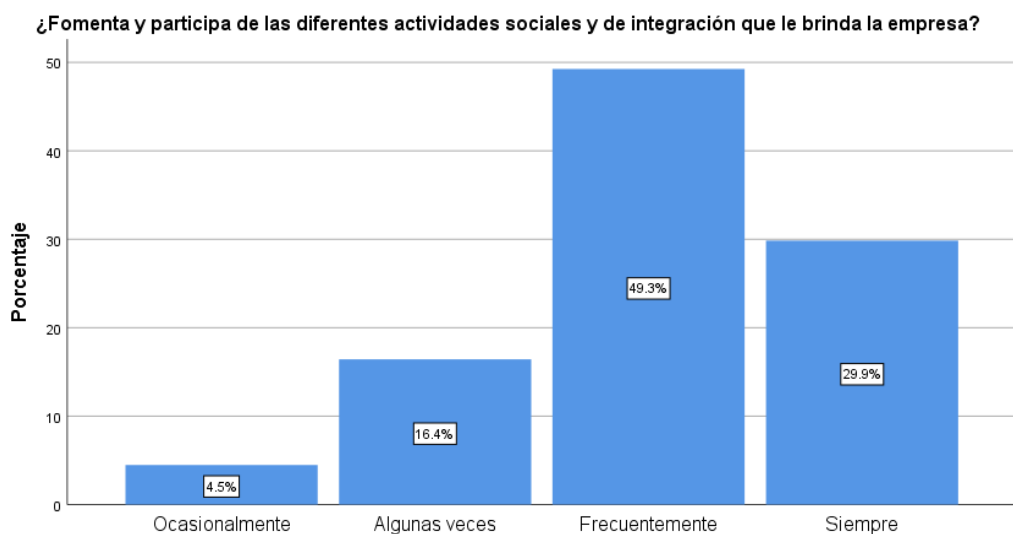
*Participación en actividades de integración*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Ocasionalmente</b>	6	4.5	4.5	4.5
<b>Algunas veces</b>	22	16.4	16.4	20.9
<b>Frecuentemente</b>	66	49.3	49.3	70.1
<b>Siempre</b>	40	29.9	29.9	100.0
<b>Total</b>	134	100.0	100.0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

**Figura 37**

*Participación en actividades de integración*



*Nota.* La figura muestra el porcentaje de cada frecuencia obtenida del ítem de participación en actividades de integración.

Del total de encuestados, el 49.3% indicó que frecuentemente fomenta y participa de las diferentes actividades sociales y de integración que brinda la empresa, mientras que el 29.9% indicó que

siempre participa de este tipo de actividades, por otra parte, el 16.4% indicó que algunas veces participa y el 4.5% de encuestados participa en estas actividades de forma ocasional. Esto demuestra que las empresas realizan actividades de integración y la mayoría de los empleados sí participan de las mismas, este tipo de actividades recreativas ayuda a que los empleados sean más colaborativos en las empresas y mejoren las relaciones interpersonales con su equipo de trabajo y demás personal de la empresa.

***Principales hallazgos sobre la gestión de comunicación interna en las pequeñas empresas de alojamiento del Distrito Metropolitano de Quito***

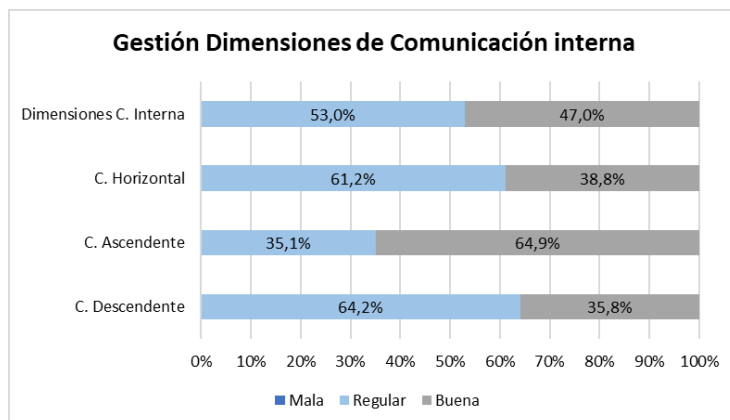
Una vez finalizada la aplicación de estadística descriptiva en los datos obtenidos del cuestionario de comunicación interna se pueden determinar los siguientes hallazgos:

Las pequeñas empresas de alojamiento en su mayoría son familiares, en donde la mayoría de las empresas tienen como encargado de gestionar a la comunicación interna al gerente o propietario mientras que en aquellas que no son familiares, la comunicación interna es gestionada principalmente por el área de recursos humanos, además, tanto empresas familiares como no familiares no poseen un departamento de comunicación.

La frecuencia de reuniones de planificación o información en la mayoría de los departamentos encuestados es de forma mensual.

Los principales medios de comunicación interna manejados en estas empresas son la comunicación directa, las aplicaciones de mensajería, el teléfono y correo electrónico.

La mayoría de las empresas aplican procesos motivacionales a sus empleados, destacándose la formación continua mediante cursos de capacitación, no obstante, el reconocimiento público al personal no es muy utilizado.

**Figura 38***Gestión de las dimensiones de comunicación interna*

*Nota.* La figura muestra cómo ha sido la gestión en las pequeñas empresas de alojamiento del D.M.Q. con respecto a las dimensiones de comunicación interna.

Con respecto a la dimensión de comunicación descendente, se puede determinar una gestión regular ya que los resultados indican que la mayoría de encuestados conoce la filosofía empresarial y que de forma periódica reciben información de interés acerca de la empresa y del personal. Por otra parte, la información brindada por los superiores suele ser de interpretada de igual forma, sin embargo, puede haber ocasiones en que se interprete de manera diferente lo que lleve a cometer errores al realizar las funciones encomendadas, además de que la información que necesitan para trabajar no siempre se la obtiene a tiempo. Finalmente se puede indicar que los superiores en la mayoría de los casos no brindan retroalimentación del desempeño laboral de los empleados, así como tampoco realizan reconocimiento en público.

Con respecto a la dimensión de comunicación ascendente, se puede determinar que su gestión es buena ya que en su mayoría existen aspectos positivos con respecto a la participación de los empleados en las reuniones para dar sugerencias o aclarar dudas, así como que los mismos comunican oportunamente los resultados de su trabajo y cualquier problema o necesidad que se presente a sus

superiores, no obstante, la confianza empleado – supervisor es moderada así como tomar en cuenta las sugerencias que realiza el personal al supervisor.

Finalmente, con respecto a la comunicación horizontal se puede determinar igualmente una gestión regular ya que el clima de confianza entre compañeros es bueno a través de una comunicación clara y cordial, no obstante, alrededor de la cuarta parte de empleados indicó que estos aspectos solamente ocurren algunas veces. Además, existe una presencia notable del rumor en las pequeñas empresas de alojamiento y los empleados consideran que estos rumores sí pueden afectar su rendimiento laboral.

Lo mencionado anteriormente permite generalizar y determinar que la gestión de comunicación interna en estas empresas es regular ya que primero no hay una persona especializada en gestionarla, por lo tanto, se infiere que la planificación de la misma así como contar con un plan de comunicación interna es nulo, no obstante, se evidencia que sí se ha propagado el conocimiento de la filosofía empresarial y existen procesos motivacionales así como una buena participación del personal en actividades de integración y en las reuniones sobre información y planificación, esto permite generar un personal comprometido con la empresa para el logro de objetivos institucionales a través de un mejor rendimiento laboral.

En cuanto a los medios de comunicación interna, se puede evidenciar que en su gran mayoría predomina el uso de las aplicaciones de mensajería, los cuales pueden ser considerados como un medio informal mientras que los medios formales son utilizados en menor proporción como los memorándums, la intranet, las reuniones, entre otros. Esto puede surgir debido al tamaño de estas empresas y a que no manejan un gran grupo de empleados.

Además, no existe un buen manejo de la comunicación informal, ya que se evidencia la presencia de rumores en estas empresas, estas pueden afectar al rendimiento del empleado ya que los mismos pueden generar dudas e incertidumbre evitando que los trabajadores se enfoquen en las

actividades que deben realizar, además, otro aspecto que puede afectar su rendimiento es que la mayoría de los empleados no reciben retroalimentación de su desempeño, lo que genera desconocimiento del empleado acerca de lo que debe mejorar y finalmente tampoco hay un reconocimiento al público interno por aquello que está haciendo muy bien.

***Frecuencias y porcentajes sección I de encuesta de rendimiento laboral: Dimensiones de rendimiento laboral***

**Dimensión de rendimiento laboral: Cumplimiento del trabajo**

**Tabla 46**

*Planificación*

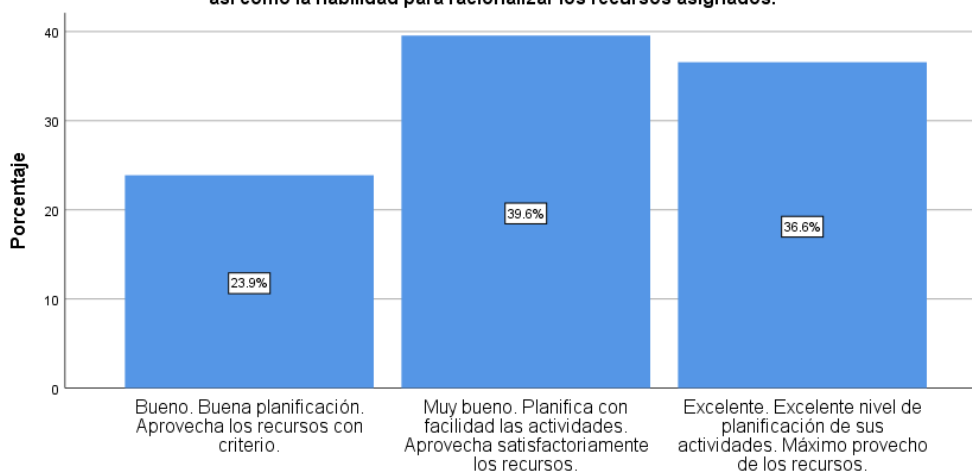
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Bueno. Buena planificación. Aprovecha los recursos con criterio.</b>	32	23.9	23.9	23.9
<b>Planifica con facilidad las actividades. Aprovecha satisfactoriamente los recursos.</b>	53	39.6	39.6	63.4
<b>Excelente nivel de planificación de sus actividades. Máximo provecho de los recursos.</b>	49	36.6	36.6	100.0
<b>Total</b>	134	100.0	100.0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

**Figura 39**

*Planificación*

Planificación: Califica la capacidad para elaborar, ejecutar y evaluar el trabajo propio y del personal a su cargo, así como la habilidad para racionalizar los recursos asignados.



*Nota.* La figura muestra el porcentaje de cada calificación obtenida del ítem de planificación.

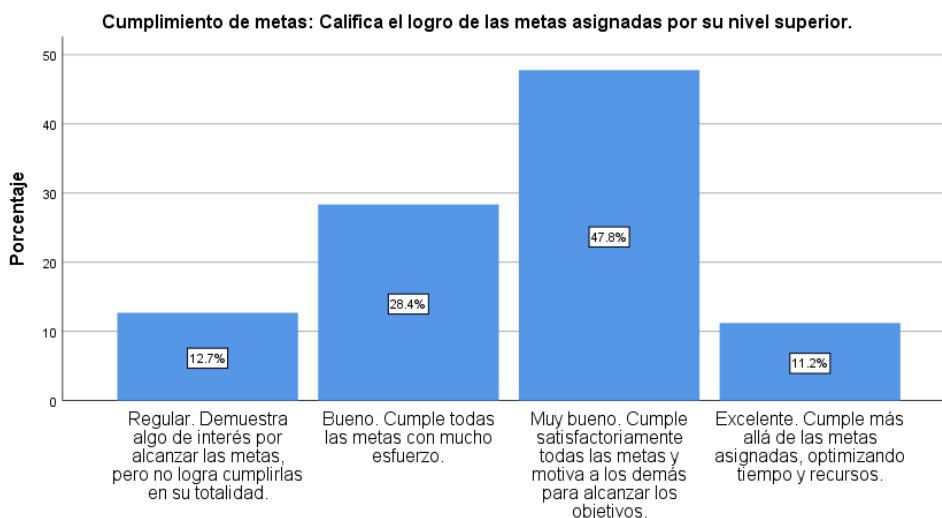
Del total de respuestas obtenidas, el 39.6% de encuestados indicó que la planificación de los empleados es muy buena puesto que planifican con facilidad y aprovechan los recursos, seguido del 36.6% quienes indicaron que es excelente puesto que, planifican exitosamente las actividades y aprovechan al máximo los recursos, mientras el 23.9% indicó una calificación buena ya que planifican bien y aprovechan los recursos con criterio. En general, se puede determinar que los empleados planifican de forma adecuada sus actividades, así como realizan una optimización de los recursos utilizados, además, alrededor del 76% lo realiza muy bien y de manera exitosa.

**Tabla 47**

*Cumplimiento de metas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Regular. Demuestra algo de interés por alcanzar las metas, pero no logra cumplirlas en su totalidad.</b>	17	12.7	12.7	12.7
<b>Bueno. Cumple todas las metas con mucho esfuerzo.</b>	38	28.4	28.4	41.0
<b>Muy bueno. Cumple satisfactoriamente todas las metas y motiva a los demás para alcanzar los objetivos.</b>	64	47.8	47.8	88.8
<b>Excelente. Cumple más allá de las metas asignadas, optimizando tiempo y recursos.</b>	15	11.2	11.2	100.0
<b>Total</b>	134	100.0	100.0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

**Figura 40***Cumplimiento de metas*

*Nota.* La figura muestra el porcentaje de cada calificación obtenida del ítem de cumplimiento de metas.

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 47.8% de empleados posee una calificación de muy bueno ya que cumple satisfactoriamente las metas y motiva a los demás para alcanzar los objetivos, seguido del 28.4% con una calificación de bueno, ya que cumple todas las metas con esfuerzo, por otra parte, el 12.7% tuvo una calificación regular, ya que no logra cumplir con las metas en su totalidad, mientras que el 11.2% tuvo calificación excelente, es decir, cumple más allá de las metas y optimiza recursos y tiempo. Lo anterior permite determinar que la mayoría de empleados de las pequeñas empresas de alojamiento representando alrededor del 87% cumple con todas las metas.



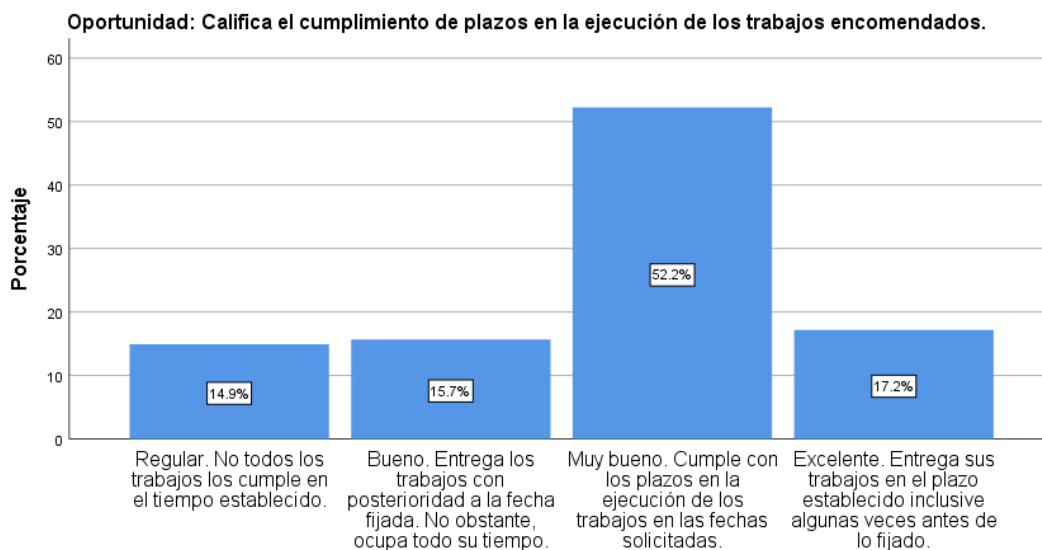
Tabla 48

*Oportunidad*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Regular. No todos los trabajos los cumple en el tiempo establecido.</b>	20	14.9	14.9	14.9
<b>Bueno. Entrega los trabajos con posterioridad a la fecha fijada. No obstante, ocupa todo su tiempo.</b>	21	15.7	15.7	30.6
<b>Muy bueno. Cumple con los plazos en la ejecución de los trabajos en las fechas solicitadas.</b>	70	52.2	52.2	82.8
<b>Excelente. Entrega sus trabajos en el plazo establecido inclusive algunas veces antes de lo fijado.</b>	23	17.2	17.2	100.0
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

Figura 41

*Oportunidad*

*Nota.* La figura muestra el porcentaje de cada calificación obtenida del ítem de oportunidad.

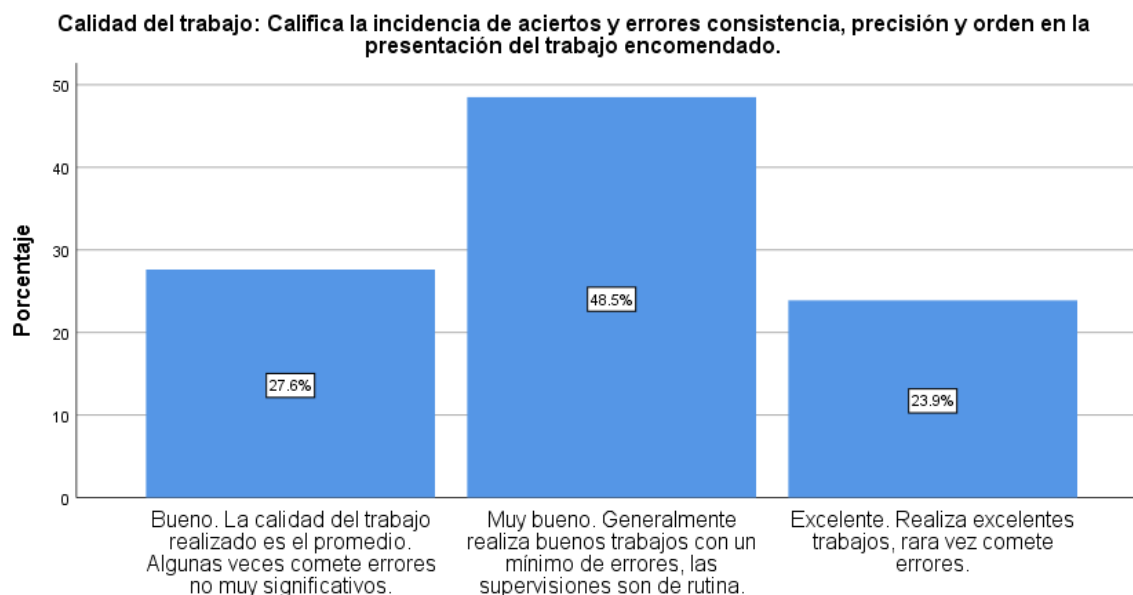
De acuerdo con las respuestas obtenidas, se puede determinar que el 52.2% de supervisores indicó una calificación de muy bueno ya que cumplen con los plazos solicitados, seguido del 17.2% quienes tienen una calificación de excelente ya que entregan sus trabajos o cumplen sus metas incluso antes de los plazos establecidos, con diferencias no muy significativas obtuvieron una calificación de bueno y regular representando el 15.7% y 14.9% respectivamente. Se puede determinar que el 69.7% de empleados cumplen con su trabajo en las fechas establecidas, sin embargo, el restante cumple las metas o funciones encomendadas posterior a la fecha indicada, lo que indica que el 30.6% no es eficiente con respecto al tiempo ya que no lo optimiza.

**Tabla 49**

*Calidad del trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Bueno. La calidad del trabajo realizado es el promedio. Algunas veces comete errores no muy significativos.</b>	37	27.6	27.6	27.6
<b>Muy bueno. Generalmente realiza buenos trabajos con un mínimo de errores, las supervisiones son de rutina.</b>	65	48.5	48.5	76.1
<b>Excelente. Realiza excelentes trabajos, rara vez comete errores.</b>	32	23.9	23.9	100.0
<b>Total</b>	134	100.0	100.0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

**Figura 42***Calidad del trabajo*

*Nota.* La figura muestra el porcentaje de cada calificación obtenida del ítem de calidad de trabajo.

De acuerdo con las respuestas obtenidas, el 48.5% de empleados posee una calificación de muy bueno con respecto a la calidad del trabajo, ya que realizan un buen trabajo con mínimo de errores u ofrecen una buena atención al cliente, seguido del 27.6% de encuestados con una calificación de bueno, ya que la calidad del trabajo o servicio brindado es el promedio cometiendo errores no muy significativos, finalmente con una diferencia poco significativa el 23.9% de empleados obtuvo una calificación de excelente, realizando excelentes trabajos y rara vez cometen errores. Lo anterior, permite conocer que, en la mayoría de los empleados encuestados de los diferentes departamentos, realizan bien sus tareas, por lo tanto, aquellos que interactúan con el cliente brindan un buen servicio, no obstante, se puede indicar que alrededor de la cuarta parte de empleados encuestados ofrece una calidad de servicio promedio o la calidad del trabajo realizado es regular.

## Dimensión de rendimiento laboral: Actitud hacia el trabajo

Tabla 50

### Responsabilidad

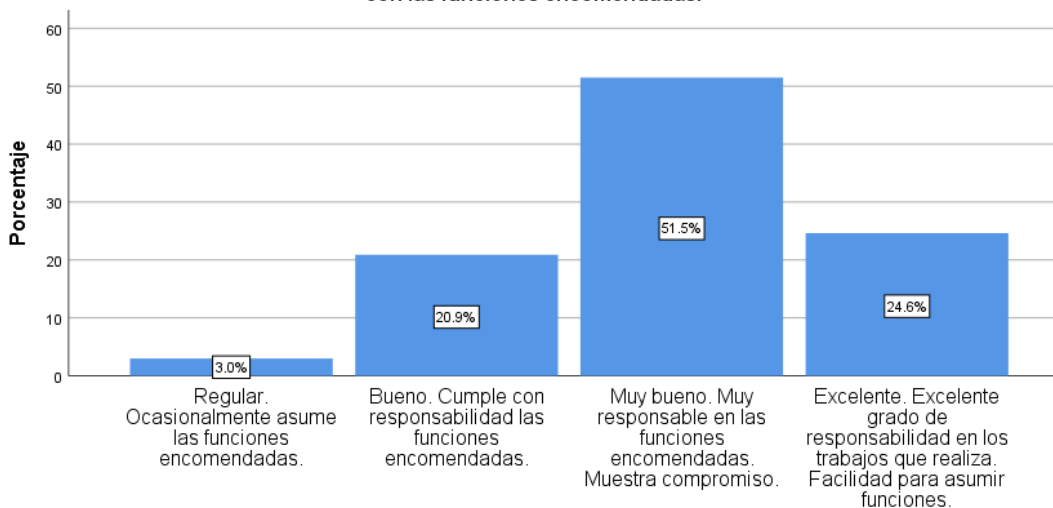
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Regular. Ocasionalmente asume las funciones encomendadas.</b>	4	3.0	3.0	3.0
<b>Bueno. Cumple con responsabilidad las funciones encomendadas.</b>	28	20.9	20.9	23.9
<b>Muy bueno. Muy responsable en las funciones encomendadas. Muestra compromiso.</b>	69	51.5	51.5	75.4
<b>Excelente. Excelente grado de responsabilidad en los trabajos que realiza. Facilidad para asumir funciones.</b>	33	24.6	24.6	100.0
<b>Total</b>	134	100.0	100.0	

Nota. Obtenido de la investigación de campo.

Figura 43

### Responsabilidad

Responsabilidad: Califica el compromiso que asume el evaluado a fin de cumplir oportuna y adecuadamente con las funciones encomendadas.



Nota. La figura muestra el porcentaje de cada calificación obtenida del ítem de responsabilidad.

El 51.5% de empleados posee una calificación de muy bueno con respecto a la responsabilidad puesto que son muy responsables en las funciones encomendadas y muestran compromiso con la empresa, el 24.6% de empleados posee una calificación de excelente, ya que poseen facilidad para asumir funciones y tienen un excelente grado de responsabilidad, por otra parte, el 20.9% posee una calificación de bueno, es decir, que cumple con las funciones encomendadas y un 3% con una calificación de regular ya que posee un bajo grado de responsabilidad. Se puede evidenciar que la mayoría de los empleados representando alrededor del 76% cumplen con las funciones encomendadas y muestran compromiso en un grado de muy bueno y excelente.

**Tabla 51**

*Iniciativa*

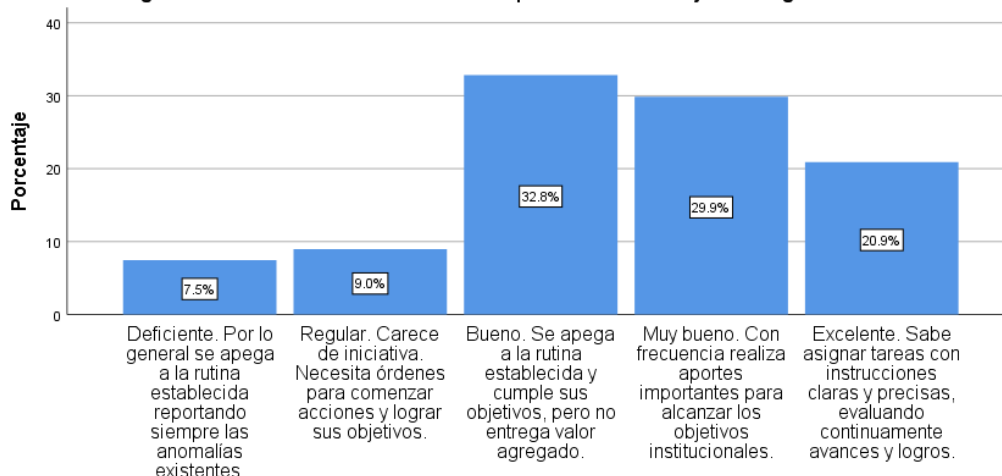
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Deficiente. Por lo general se apega a la rutina establecida reportando siempre las anomalías existentes.</b>	10	7.5	7.5	7.5
<b>Regular. Carece de iniciativa. Necesita órdenes para comenzar acciones y lograr sus objetivos.</b>	12	9.0	9.0	16.4
<b>Bueno. Se apega a la rutina establecida y cumple sus objetivos, pero no entrega un valor agregado.</b>	44	32.8	32.8	49.3
<b>Muy bueno. Con frecuencia realiza aportes importantes para alcanzar los objetivos institucionales.</b>	40	29.9	29.9	79.1
<b>Excelente. Sabe asignar tareas con instrucciones claras y precisas, evaluando continuamente avances y logros.</b>	28	20.9	20.9	100.0
<b>Total</b>	134	100.0	100.0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

Figura 44

## Iniciativa

Iniciativa: Califica el grado de la actuación laboral espontánea sin necesidad de instrucciones y supervisión generando nuevas soluciones antes los problemas de trabajo con originalidad.



**Nota.** La figura muestra el porcentaje de cada calificación obtenida del ítem de iniciativa.

Se puede evidenciar, que el 32.8% tuvo de calificación bueno, es decir, solamente se apegan a la rutina establecida y aunque cumplen con sus metas no ofrecen un valor agregado, seguido del 29.9% de empleados obtuvo una calificación de muy bueno, es decir, que poseen iniciativa y con frecuencia realizan aportes importantes para alcanzar los objetivos institucionales, el 20.9% obtuvo una calificación de excelente puesto que saben asignar tareas con instrucciones claras y precisas, además evalúan avances y logros, el 9% obtuvo una calificación de regular ya que carecen de iniciativa y necesitan de órdenes para realizar sus funciones, finalmente el 7.5% tuvo de calificación deficiente, ya que en la mayoría de ocasiones solo se apegan a la rutina y reportan las anomalías presentadas.

Se puede evidenciar que alrededor del 51% de empleados posee iniciativa y entrega un valor agregado, es decir que poseen creatividad siendo un factor clave en el impulso de estrategias, esta respuesta puede estar relacionada con respecto al ítem de comunicación interna sobre las sugerencias que dan los empleados a sus superiores, ya que el 61.2% indicó que el superior toma en cuenta lo que sugieren de forma constante y frecuente, por lo tanto, se refleja en esta pregunta en que solo la mitad

posee iniciativa. No obstante, este porcentaje no es muy bajo ya que también en la pregunta anterior se determinó que la mayoría de encuestados si muestra compromiso con la empresa.

**Tabla 52**

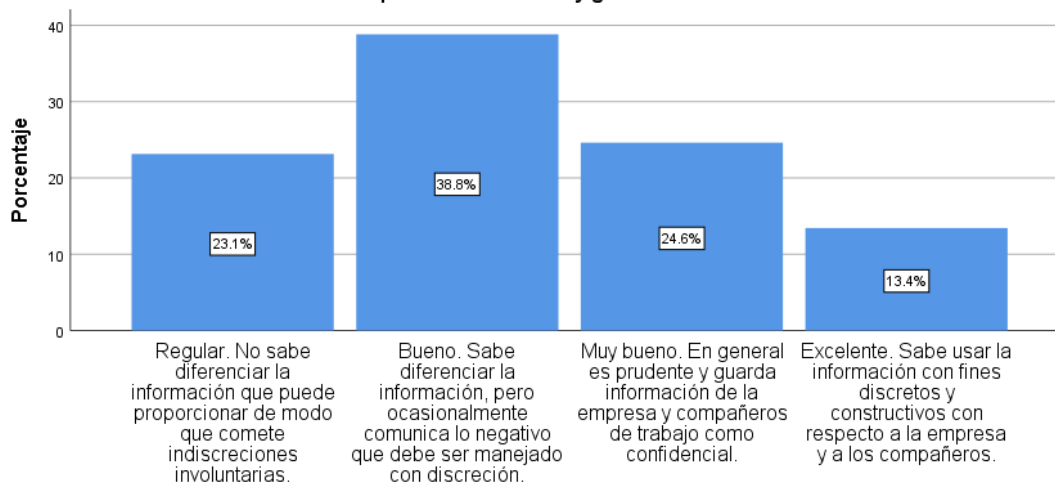
*Confiabilidad y discreción*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Regular. No sabe diferenciar la información que puede proporcionar de modo que comete indiscreciones involuntarias.</b>	31	23.1	23.1	23.1
<b>Bueno. Sabe diferenciar la información, pero ocasionalmente comunica lo negativo que debe ser manejado con discreción.</b>	52	38.8	38.8	61.9
<b>Muy bueno. En general es prudente y guarda información de la empresa y compañeros de trabajo como confidencial.</b>	33	24.6	24.6	86.6
<b>Excelente. Sabe usar la información con fines discretos y constructivos con respecto a la empresa y a los compañeros.</b>	18	13.4	13.4	100.0
<b>Total</b>	134	100.0	100.0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

**Figura 45***Confiabilidad y discreción*

**Confiabilidad y Discreción: Califica el uso adecuado de la información que de acuerdo con las funciones que desempeña debe conocer y guardar reserva.**



*Nota.* La figura muestra el porcentaje de cada calificación obtenida del ítem de confiabilidad y discreción.

De acuerdo con los datos obtenidos, el 38.8% calificaron a los empleados con la opción de bueno con respecto a la confiabilidad y discreción, ya que sabe diferenciar la información, pero en ocasiones comunica información que puede ser negativa y debe ser manejada con discreción, mientras que el 24.6% calificó a los empleados con la opción de muy bueno ya que indican que el personal es prudente y guarda información de la empresa y compañeros como confidencial, el 23.1% calificó a los empleados con la opción de regular, ya que ya que no sabe diferenciar la información y puede generar indiscreciones voluntarias y en menor porcentaje se calificó con excelente representando el 13.4% indicando que el personal sabe usar la información con fines discretos y constructivos.

De acuerdo con la percepción de los supervisores consideran que la confiabilidad y discreción de los empleados es regular ya que alrededor del 62% suele comunicar información que debe ser manejada con discreción esto se relaciona con la pregunta de comunicación interna sobre la presencia del rumor en las pequeñas empresas de alojamiento.



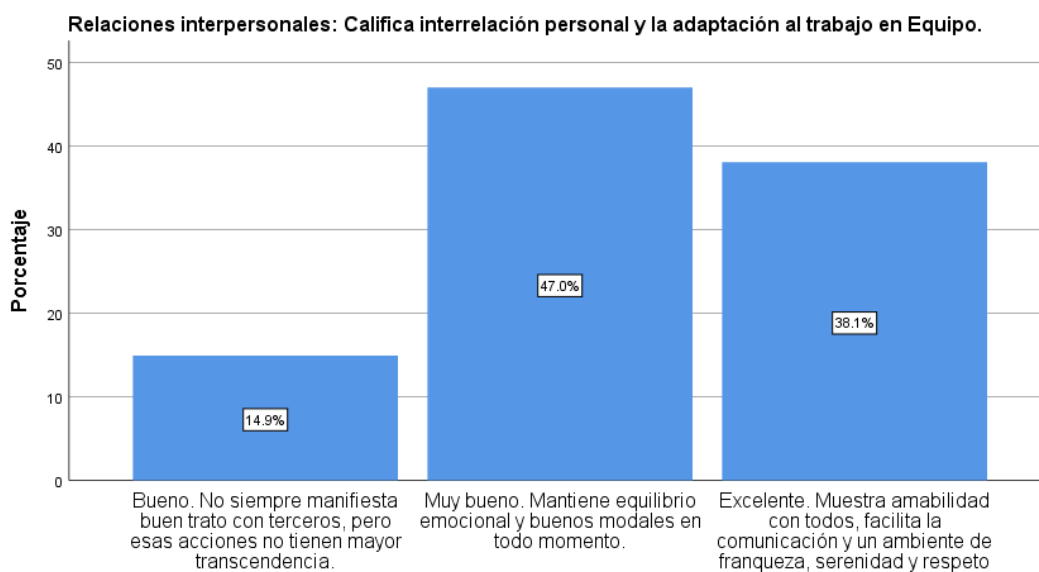
Tabla 53

*Relaciones interpersonales*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Bueno. No siempre manifiesta buen trato con terceros, pero esas acciones no tienen mayor trascendencia.</b>	20	14.9	14.9	14.9
<b>Muy bueno. Mantiene equilibrio emocional y buenos modales en todo momento.</b>	63	47.0	47.0	61.9
<b>Excelente. Muestra amabilidad con todos, facilita la comunicación y un ambiente de franqueza, serenidad y respeto</b>	51	38.1	38.1	100.0
<b>Total</b>	134	100.0	100.0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

Figura 46

*Relaciones interpersonales*

*Nota.* La figura muestra el porcentaje de cada calificación obtenida del ítem de relación interpersonal.

De acuerdo con los datos obtenidos, el 47% de empleados obtuvo una calificación de muy bueno con respecto a las relaciones interpersonales, puesto que mantienen equilibrio emocional y buenos modales, el 38.1% obtuvo la calificación de excelente ya que muestran amabilidad con todos, facilitando la comunicación y un ambiente laboral muy bueno, finalmente el 14.9% obtuvo una calificación de bueno, indicando que no siempre manifiestan buen trato con terceros, pero esto no es un gran problema. Se puede determinar que en general las relaciones interpersonales del público interno de las pequeñas empresas de alojamiento son muy buenas esto se relaciona con la pregunta del buen clima de confianza entre compañeros de trabajo de la dimensión de comunicación horizontal.

**Tabla 54**

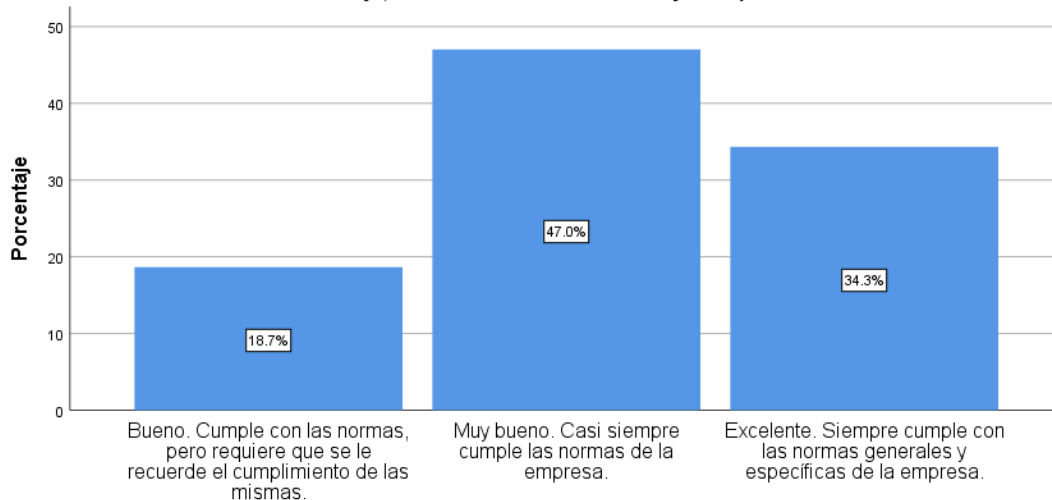
*Cumplimiento de normas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Bueno. Cumple con las normas, pero requiere que se le recuerde el cumplimiento de las mismas.</b>	25	18.7	18.7	18.7
<b>Muy bueno. Casi siempre cumple las normas de la empresa.</b>	63	47.0	47.0	65.7
<b>Excelente. Siempre cumple con las normas generales y específicas de la empresa.</b>	46	34.3	34.3	100.0
<b>Total</b>	134	100.0	100.0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

**Figura 47***Cumplimiento de normas*

**Cumplimiento de las normas: Califica el cumplimiento de las normas institucionales (Reglamento interno de Trabajo, Procedimientos instructivos y otros).**



*Nota.* La figura muestra el porcentaje de cada calificación obtenida del ítem de cumplimiento de normas.

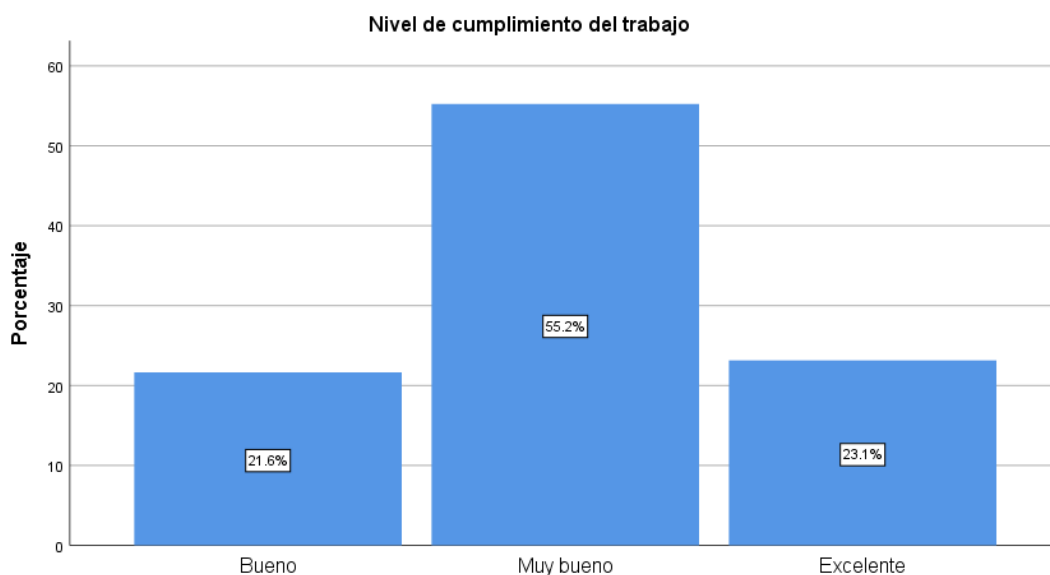
De acuerdo con los datos obtenidos, el 47% de empleados obtuvo una calificación de muy bueno ya que casi siempre cumplen con las normas establecidas en las pequeñas empresas de alojamiento, mientras que el 34.3% obtuvo una calificación de excelente lo que refleja que siempre cumplen las normas de la empresa y un 18.7% con calificación de bueno pues cumple con las normas, pero requiere que le recuerden el cumplimiento de estas. Lo anterior permite determinar que la mayoría de los empleados acatan las normas establecidas, esta respuesta se relaciona con el compromiso de los empleados y su responsabilidad, así como con la pregunta de comunicación descendente en donde los empleados indicaron que con frecuencia conocen y se identifican con la filosofía empresarial permitiéndoles conocer las normas que maneja la empresa y cumplirlas.

**Objetivo específico 3.** Determinar el nivel de rendimiento laboral de los colaboradores de las pequeñas empresas del sector de alojamiento del Distrito Metropolitano de Quito mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos.

El nivel de rendimiento laboral de los colaboradores es determinado mediante la evaluación de sus dimensiones: cumplimiento del trabajo y actitud hacia el trabajo. Cada dimensión fue evaluada mediante cálculos aritméticos de las calificaciones de cada empleado, para ello se ponderó todos los ítems a través del cálculo de las medias de cada dimensión y se estableció el nivel mediante la misma escala de medición utilizada en la matriz de evaluación de desempeño laboral que fue el cuestionario para la variable de rendimiento laboral.

**Figura 48**

*Nivel de la dimensión - Cumplimiento del trabajo*

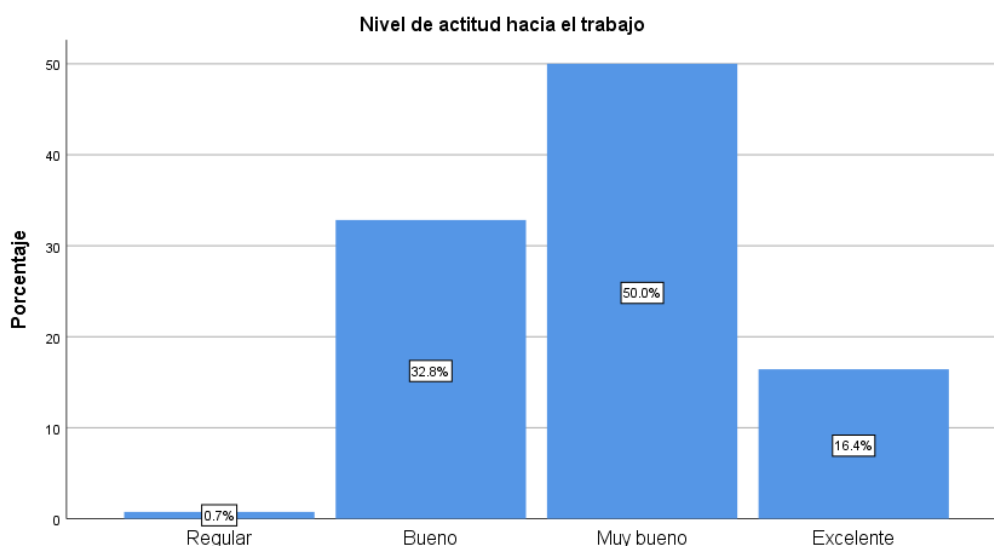


*Nota.* La figura muestra el nivel general con respecto a la dimensión de cumplimiento del trabajo.

De acuerdo con la figura 47, el 55.2% de los colaboradores encuestados de las pequeñas empresas del sector de alojamiento registran un nivel muy bueno con respecto al cumplimiento del trabajo, mientras que el 23.1% posee un nivel excelente y el 21.6% tiene un nivel bueno.

**Figura 49**

*Nivel de la dimensión - Actitud hacia el trabajo*

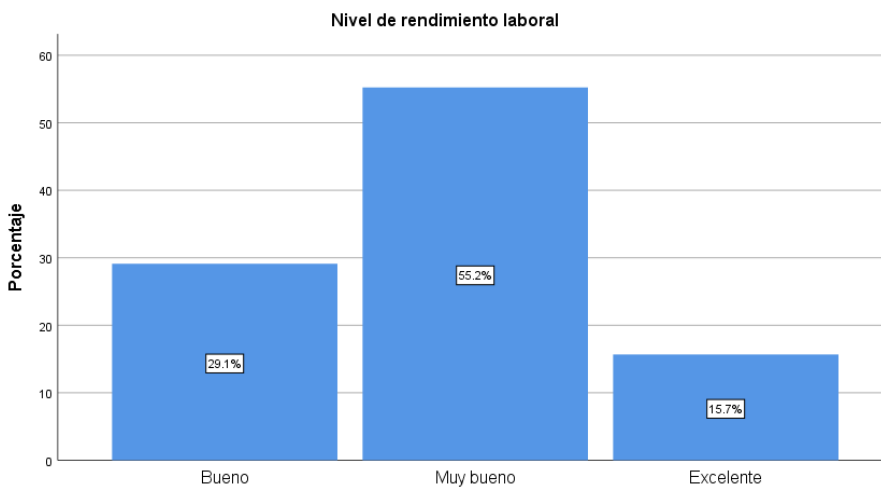


*Nota.* La figura muestra el nivel general con respecto a la dimensión de actitud hacia el trabajo.

De acuerdo con la figura 48, el 50% de los colaboradores encuestados de las pequeñas empresas del sector de alojamiento registran un nivel muy bueno con respecto a la actitud hacia el trabajo, mientras que el 32.8% posee un nivel bueno y el 16.4% tiene un nivel excelente, entre los valores más representativos.

**Figura 50**

*Nivel de rendimiento laboral de los empleados de las pequeñas empresas de alojamiento del DMQ.*



*Nota.* La figura muestra el nivel de rendimiento laboral obtenido de los empleados de las pequeñas empresas de alojamiento.

De acuerdo con la figura 49, se puede observar que el 55.2% de empleados tienen un muy buen nivel rendimiento laboral, seguido de aquellos con un nivel bueno que representan el 29.1% y finalmente el 15.7% con un nivel de rendimiento excelente.

A continuación, en la tabla 55 se presenta un resumen acerca del nivel de rendimiento laboral, cuyos resultados permiten determinar que el nivel en general es muy bueno, por lo que se considera que los empleados son eficientes y eficaces en su desempeño además de que poseen una buena actitud o forma de actuar en su trabajo.

**Tabla 55**

*Nivel de rendimiento laboral*

<b>Rendimiento laboral</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Aproximación</b>	<b>Nivel</b>
Cumplimiento del trabajo	3.85	4	Muy bueno
Actitud hacia el trabajo	3.83	4	Muy bueno
<b>Rendimiento laboral</b>	<b>3.84</b>	<b>4</b>	<b>Muy bueno</b>

*Nota.* La tabla muestra el nivel de rendimiento global cuyas puntuaciones fue mediante una escala de 1 a 5 donde 1 representa nivel deficiente y 5 nivel excelente.

**Análisis inferencial**

**Objetivo específico 4.** Establecer la influencia de la comunicación interna en el rendimiento laboral de los colaboradores de las pequeñas empresas del sector de alojamiento del Distrito Metropolitano de Quito mediante pruebas estadísticas.

Para el análisis inferencial se realizó una correlación mediante el coeficiente de Spearman para conocer cómo la comunicación interna influye en el rendimiento laboral y así comprobar las hipótesis previamente planteadas. Para ello, inicialmente se calcula si los datos obtenidos en el trabajo de campo siguen o no una distribución normal, para obtener esta información se aplica la prueba de Kolmogorov-Smirnov que corresponde a un estadístico para muestras mayores a 50. El resultado de la prueba

demuestra que las variables estudiadas en realidad no siguen una distribución normal puesto que su significancia es inferior a 0.05 como se muestra a continuación.

***Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov***

Para determinar la normalidad se plantean las siguientes hipótesis:

H0: Los datos de la investigación siguen una distribución normal

H1: Los datos de la investigación no siguen una distribución normal

***Regla de decisión.***

Si Sig. < 0.05, se rechaza H0 y se acepta H1.

Si Sig. > 0.05, se acepta H0 y se rechaza H1.

**Tabla 56**

*Prueba de Kolmogorov-Smirnov*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Comunicación interna	.083	134	.025
Rendimiento laboral	.080	134	.036

*Nota.* Obtenido mediante el software estadístico SPSS 26.

De acuerdo con la tabla 56, el valor de significancia obtenido en ambas variables es menor a 0.05 por ende se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, las cual es que los datos de la investigación no siguen una distribución normal, es así que para continuar con el análisis de los datos obtenidos se utilizan pruebas no paramétricas por lo que se procede a aplicar el Coeficiente de Spearman entre las variables comunicación interna y rendimiento laboral y posteriormente con sus respectivas dimensiones (comunicación descendente, comunicación ascendente, comunicación horizontal, cumplimiento del trabajo y actitud hacia el trabajo).

### ***Coefficiente de correlación de Spearman***

El coeficiente de correlación Rho es una prueba estadística no paramétrica para aquellas variables con un nivel de medición de tipo ordinal. El Rho de Spearman es evaluado entre -1.0 a +1.0 y cuya interpretación difiere de acuerdo con el rango en el que pertenezca el valor obtenido, la interpretación se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 57**

*Grado de relación del coeficiente de correlación*

<b>Rango</b>	<b>Relación</b>
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.10	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
0.01 a 0.10	Correlación positiva débil
0.11 a 0.50	Correlación positiva media
0.51 a 0.75	Correlación positiva considerable
0.76 a 0.90	Correlación positiva muy fuerte
0.91 a 1.00	Correlación positiva perfecta

*Nota.* Tomado de Metodología de la investigación (p.332), por R. Hernández et al. 2009, McGraw Hill.

La tabla 57 explica que los resultados que se pueden presentar en la investigación pueden ser representados en tres casos, el primero se da cuando se obtiene un valor que se acerca a +1.0, lo que indica que las variables de la presente investigación se encuentran correlacionadas positivamente, por lo tanto, si el valor de la variable comunicación interna aumenta, también aumentará el valor de la variable de rendimiento laboral, el segundo caso se da cuando el valor obtenido se acerca a -1.0 lo cual indica que los datos de las variables de la investigación se encuentran correlacionadas negativamente, lo que se refiere a que si aumenta la variable de comunicación interna en cambio disminuye la variable de



rendimiento laboral. Finalmente, cuando el valor es 0.0 significa que de acuerdo con los datos obtenidos no hay correlación entre las variables de comunicación interna y rendimiento laboral.

### **Hipótesis del Rho de Spearman**

H0: La comunicación interna no influye positivamente en el rendimiento laboral de los colaboradores de las pequeñas empresas del sector de alojamiento del Distrito Metropolitano de Quito.

H1: La comunicación interna influye positivamente en el rendimiento laboral de los colaboradores de las pequeñas empresas del sector de alojamiento del Distrito Metropolitano de Quito.

### **Regla de decisión.**

Si Sig. < 0.05, se rechaza H0 y se acepta H1.

Si Sig. > 0.05, se acepta H0 y se rechaza H1.

**Tabla 58**

*Coefficiente de Spearman - Variables*

			<b>Rendimiento laboral</b>
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Comunicación interna</b>	Coeficiente de correlación	<b>.685**</b>
		Sig. (bilateral)	.000
		N	134

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Nota.* Obtenido mediante el software estadístico SPSS 26.

De acuerdo con los resultados de la tabla 58, al aplicar el coeficiente de correlación de Spearman se obtiene como resultado que existe una correlación positiva considerable con un valor de 0.685 y un nivel de significancia de 0,000. Permitiendo aceptar la hipótesis alterna "H1" indicando que existe una relación positiva considerable y directa entre la comunicación interna y el rendimiento laboral.

### Hipótesis del Rho de Spearman

H0: La comunicación descendente no influye positivamente en el cumplimiento del trabajo de los colaboradores de las pequeñas empresas del sector de alojamiento del Distrito Metropolitano de Quito.

H1: La comunicación descendente influye positivamente en el cumplimiento del trabajo de los colaboradores de las pequeñas empresas del sector de alojamiento del Distrito Metropolitano de Quito.

### Regla de decisión.

Si Sig. < 0.05, se rechaza H0 y se acepta H1.

Si Sig. > 0.05, se acepta H0 y se rechaza H1.

**Tabla 59**

*Coefficiente de Spearman – Dimensión comunicación descendente y dimensión cumplimiento del trabajo*

		Cumplimiento del trabajo
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Comunicación descendente</b>	<b>.658**</b>
	Coefficiente de correlación	
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	134

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Nota.* Obtenido mediante el software estadístico SPSS 26.

De acuerdo con los resultados obtenidos de la tabla 59, al aplicar el coeficiente de correlación de Spearman se obtiene como resultado que existe una correlación positiva considerable con un valor de 0.658 y un nivel de significancia de 0,000. Esto permite aceptar la hipótesis alterna “H1” indicando que existe una relación positiva considerable y directa entre la dimensión de comunicación descendente y la dimensión de cumplimiento del trabajo.

### Hipótesis del Rho de Spearman

H0: La comunicación descendente no influye positivamente en la actitud hacia el trabajo de los colaboradores de las pequeñas empresas del sector de alojamiento del Distrito Metropolitano de Quito.

H1: La comunicación descendente influye positivamente en la actitud hacia el trabajo de los colaboradores de las pequeñas empresas del sector de alojamiento del Distrito Metropolitano de Quito.

**Regla de decisión.**

Si Sig. < 0.05, se rechaza H0 y se acepta H1.

Si Sig. > 0.05, se acepta H0 y se rechaza H1.

**Tabla 60**

*Coefficiente de Spearman – Dimensión comunicación descendente y dimensión actitud hacia el trabajo*

		<b>Actitud hacia el trabajo</b>	
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Comunicación descendente</b>	Coeficiente de correlación	<b>.523**</b>
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	134

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Nota.* Obtenido mediante el software estadístico SPSS 26.

De acuerdo con los resultados obtenidos de la tabla 60, al aplicar el coeficiente de correlación de Spearman se obtiene como resultado que existe una correlación positiva considerable con un valor de 0.523 y un nivel de significancia de 0,000. Esto permite aceptar la hipótesis alterna “H1” indicando que existe una relación positiva considerable y directa entre la dimensión de comunicación descendente y la dimensión de actitud hacia el trabajo.

**Hipótesis del Rho de Spearman**

H0: La comunicación ascendente no influye positivamente en el cumplimiento del trabajo de los colaboradores de las pequeñas empresas del sector de alojamiento del Distrito Metropolitano de Quito.

H1: La comunicación ascendente influye positivamente en el cumplimiento del trabajo de los colaboradores de las pequeñas empresas del sector de alojamiento del Distrito Metropolitano de Quito.

**Regla de decisión.**

Si Sig. < 0.05, se rechaza H0 y se acepta H1.

Si Sig. > 0.05, se acepta H0 y se rechaza H1.

**Tabla 61**

*Coefficiente de Spearman – Dimensión comunicación ascendente y dimensión cumplimiento del trabajo*

		<b>Cumplimiento del trabajo</b>	
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Comunicación ascendente</b>	Coeficiente de correlación	<b>.544**</b>
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	134

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Nota.* Obtenido mediante el software estadístico SPSS 26.

De acuerdo con los resultados obtenidos de la tabla 61, al aplicar el coeficiente de correlación de Spearman se obtiene como resultado que existe una correlación positiva considerable con un valor de 0.544 y un nivel de significancia de 0,000. Esto permite aceptar la hipótesis alterna “H1” indicando que existe una relación positiva considerable y directa entre la dimensión de comunicación ascendente y la dimensión de cumplimiento del trabajo.

**Hipótesis del Rho de Spearman**

H0: La comunicación ascendente no influye positivamente en la actitud hacia el trabajo de los colaboradores de las pequeñas empresas del sector de alojamiento del Distrito Metropolitano de Quito.

H1: La comunicación ascendente influye positivamente en la actitud hacia el trabajo de los colaboradores de las pequeñas empresas del sector de alojamiento del Distrito Metropolitano de Quito.

**Regla de decisión.**

Si Sig. < 0.05, se rechaza H0 y se acepta H1.

Si Sig. > 0.05, se acepta H0 y se rechaza H1.

**Tabla 62**

*Coefficiente de Spearman – Dimensión comunicación ascendente y dimensión actitud hacia el trabajo*

		<b>Actitud hacia el trabajo</b>	
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Comunicación ascendente</b>	Coefficiente de correlación	<b>.452**</b>
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	134

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Nota.* Obtenido mediante el software estadístico SPSS 26.

De acuerdo con los resultados obtenidos de la tabla 62, al aplicar el coeficiente de correlación de Spearman se obtiene como resultado que existe una correlación positiva media con un valor de 0.452 y un nivel de significancia de 0,000. Esto permite aceptar la hipótesis alterna “H1” indicando que existe una relación positiva media y directa entre la dimensión de comunicación ascendente y la dimensión de actitud hacia el trabajo.

#### **Hipótesis del Rho de Spearman**

H0: La comunicación horizontal no influye positivamente en el cumplimiento del trabajo de los colaboradores de las pequeñas empresas del sector de alojamiento del Distrito Metropolitano de Quito.

H1: La comunicación horizontal influye positivamente en el cumplimiento del trabajo de los colaboradores de las pequeñas empresas del sector de alojamiento del Distrito Metropolitano de Quito.

#### **Regla de decisión.**

Si Sig. < 0.05, se rechaza H0 y se acepta H1.

Si Sig. > 0.05, se acepta H0 y se rechaza H1.

**Tabla 63**

*Coefficiente de Spearman – Dimensión comunicación horizontal y dimensión cumplimiento del trabajo*

		<b>Cumplimiento del trabajo</b>
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Comunicación horizontal</b>	<b>.599**</b>
	Coeficiente de correlación	
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	134

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Nota.* Obtenido mediante el software estadístico SPSS 26.

De acuerdo con los resultados obtenidos de la tabla 63, al aplicar el coeficiente de correlación de Spearman se obtiene como resultado que existe una correlación positiva considerable con un valor de 0.599 y un nivel de significancia de 0,000. Esto permite aceptar la hipótesis alterna “H1” indicando que existe una relación positiva considerable y directa entre la dimensión de comunicación horizontal y la dimensión de cumplimiento del trabajo.

#### **Hipótesis del Rho de Spearman**

H0: La comunicación horizontal no influye positivamente en la actitud hacia el trabajo de los colaboradores de las pequeñas empresas del sector de alojamiento del Distrito Metropolitano de Quito.

H1: La comunicación horizontal influye positivamente en la actitud hacia el trabajo de los colaboradores de las pequeñas empresas del sector de alojamiento del Distrito Metropolitano de Quito.

#### **Regla de decisión.**

Si Sig. < 0.05, se rechaza H0 y se acepta H1.

Si Sig. > 0.05, se acepta H0 y se rechaza H1.

**Tabla 64**

*Coefficiente de Spearman – Dimensión comunicación horizontal y dimensión actitud hacia el trabajo*

		<b>Actitud hacia el trabajo</b>	
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Comunicación horizontal</b>	Coefficiente de correlación	<b>.578**</b>
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	134

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Nota.* Obtenido mediante el software estadístico SPSS 26.

De acuerdo con los resultados obtenidos de la tabla 64, al aplicar el coeficiente de correlación de Spearman se obtiene como resultado que existe una correlación positiva considerable con un valor de 0.578 y un nivel de significancia de 0,000. Esto permite aceptar la hipótesis alterna “H1” indicando que existe una relación positiva considerable y directa entre la dimensión de comunicación horizontal y la dimensión de actitud hacia el trabajo.

En conclusión, las dimensiones de la comunicación interna influyen directamente en el rendimiento laboral de los colaboradores de las pequeñas empresas de alojamiento del Distrito Metropolitano de Quito y además tienen una asociación muy significativa, por lo que la correlación es positiva y esto nos indica que si aumenta el valor de una variable también aumentará el valor de la otra variable. Además, la dimensión que más influye en el cumplimiento del trabajo es la comunicación descendente mientras que la dimensión que más influye en la actitud hacia el trabajo es la comunicación horizontal.

**Objetivo específico 5:** Plantear estrategias de comunicación interna que permitan mejorar el rendimiento laboral de los colaboradores de las pequeñas empresas del sector de alojamiento del Distrito Metropolitano de Quito.

A continuación, se proponen estrategias que al ser implementadas tienen como finalidad mejorar el proceso de comunicación interna en las pequeñas empresas del sector de alojamiento, además de que a su vez contribuyan a elevar aún más el rendimiento laboral de los colaboradores. Para ello, se han creado estrategias enfocadas en la comunicación informal, el reconocimiento al personal y la coordinación como problemas determinados en los hallazgos y los cuales necesitan una mayor atención para influir de forma positiva en el rendimiento laboral.

**Objetivo.** Contrarrestar la propagación de rumores en las organizaciones

**Estrategia.** Crear nuevos canales para comunicación formal

Acciones.

- Creación de intranet para una comunicación de temas exclusivos empresariales, así como para una centralización de la información (empresas que no la posean).
- Elaborar un manual de bienvenida que permita integrar al nuevo personal, dar a conocer la filosofía empresarial y demás información clave para orientarlos y aclarar dudas.

**Estrategia.** Fortalecimiento de canales de comunicación existentes

Acciones.

- Analizar las falencias de la intranet (aquellas empresas que la posean) y mejorarlas.
- Convertir a las aplicaciones de mensajería en un medio de comunicación formal con la intervención de la empresa.

**Estrategia.** Aumentar la confianza y mejorar las relaciones interpersonales entre empleado – jefe



Acciones.

- Establecer una política de puertas abiertas permitiendo una comunicación más efectiva entre empleado – jefe departamental, supervisor o gerencia.
- Fijar reuniones de planificación de forma quincenal o semanal.

**Objetivo.** Fomentar la cultura tecnológica en los empleados

**Estrategia.** Incrementar el uso de herramientas digitales para flujo informativo

Acción.

- Capacitación al personal sobre el manejo de las diferentes herramientas digitales utilizadas.

**Objetivo.** Propiciar el reconocimiento como forma de motivación en los empleados

**Estrategia.** Establecer métodos de reconocimiento y detección de talentos

Acciones.

- Implementar una gestión de proyectos con el fin de reconocer los éxitos de los empleados.
- Fomentar la aplicación de círculos de calidad permitiendo a los empleados dar a conocer sus propuestas de mejora para la organización.

**Objetivo.** Mejorar la coordinación interdepartamental

**Estrategia.** Formación en las habilidades de comunicación y manejo del personal

Acción.

- Capacitación a los empleados y líderes departamentales acerca de habilidades comunicativas.
- Capacitaciones a líderes departamentales en habilidades para el manejo y coordinación del equipo de trabajo.

## Capítulo V

### Conclusiones

De acuerdo con la revisión literaria se pudo determinar que la comunicación organizacional tuvo su desarrollo a través de la teoría humanista, en donde se reconoce que el flujo de información puede ser ascendente, descendente y horizontal, por lo que es necesario proporcionar una comunicación interna en todas las direcciones, es así que se destaca el aporte de Ongallo (2007) en el cual se resalta que un correcto flujo de información permite una mayor integración del personal de las empresas y a su vez favorece al clima laboral, motivación y por ende al rendimiento laboral.

Entre los aportes realizados sobre el rendimiento laboral se destaca la contribución de Benites y Valverde (2021), quienes sugieren establecer al cumplimiento del trabajo y actitud hacia el trabajo como componentes del rendimiento laboral y el cual puede medirse mediante una evaluación del desempeño.

La comunicación interna en las pequeñas empresas del sector de alojamiento del Distrito Metropolitano de Quito posee una gestión regular al hallarse aspectos positivos como las buenas relaciones interpersonales entre el personal a través de actividades de integración, una buena identidad del colaborador con la empresa, no obstante, existe la presencia del rumor, fallos en la coordinación interdepartamental, así como falta de retroalimentación y reconocimiento al empleado.

De acuerdo con las dimensiones que conforman el rendimiento laboral, los colaboradores de las pequeñas empresas del sector de alojamiento del Distrito Metropolitano de Quito poseen un nivel de rendimiento muy bueno de acuerdo con la escala Likert utilizada para la calificación donde 1 es deficiente y 5 es excelente, esto puede ser por aspectos positivos en la gestión de comunicación interna como una fuerte identidad de parte de los colaboradores, un clima de confianza entre compañeros o actividades de integración por parte de la empresa.

Los hallazgos permiten demostrar la influencia positiva que tiene la comunicación interna en el rendimiento laboral de los colaboradores de las pequeñas empresas del sector de alojamiento del

Distrito Metropolitano de Quito al obtener un coeficiente de correlación de Spearman de 0.685 y una significancia menor al 0.05 lo que indica una correlación positiva considerable y directa.

### **Recomendaciones**

Al encontrar una relación positiva y directa entre comunicación interna y rendimiento laboral se recomienda a las pequeñas empresas del sector de alojamiento, realizar evaluaciones de desempeño de forma periódica y sobre todo brindar retroalimentación al empleado acerca de los resultados con el fin de fortalecer la confianza empleado – supervisor y que el empleado pueda conocer los aspectos que debe mejorar, así como un reconocimiento de aquello que está haciendo bien como motivación para un mejor desempeño a futuro.

Debido a la importancia de la gestión de comunicación interna en las empresas del sector de alojamiento ya sean micros, pymes o grandes empresas, se recomienda contar con un profesional de comunicación que permita que la comunicación sea un proceso efectivo a través de su adecuada planificación y ejecución o a su vez capacitaciones adecuadas al área o personal encargado de la comunicación interna sobre la importancia de una buena comunicación interna y el manejo de los medios de comunicación adecuados.

De igual manera también se recomienda realizar una auditoría de comunicación interna en las pequeñas empresas del sector de alojamiento con el fin de identificar a profundidad los problemas de comunicación en el público interno y determinar qué tan eficaz y eficiente es su gestión, ya que una auditoría permite seguir reafirmando estrategias de comunicación o mejorarlas para lograr un excelente lugar de trabajo y mejorar los resultados deseados por las empresas.

Al tener en cuenta que la comunicación interna mantiene una correlación considerable con el rendimiento laboral, se recomienda que futuras investigaciones profundicen en el estudio de ambas variables, así como en el análisis de la comunicación informal y su efecto en el rendimiento del empleado.

## Referencias

- Aced, C., Arocas, M. y Miquel, S. (2021). *Manual de comunicación interna*. Asociación de Directivos de Comunicación. DirCom, Asociación de Directivos de Comunicación. [https://www.dircom.org/wp-content/uploads/2021/07/manual\\_comunicacion\\_interna\\_dircom.pdf](https://www.dircom.org/wp-content/uploads/2021/07/manual_comunicacion_interna_dircom.pdf)
- Aguilar, G. y Braun, D. (2018). *La falta de comunicación interna en una PYME del partido de General San Martín, afecta consecuentemente a su clima organizacional* [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de San Martín].  
[https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/157/1/TFPP\\_EEYN\\_2018\\_ARG-BD.pdf](https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/157/1/TFPP_EEYN_2018_ARG-BD.pdf)
- Aguilar, S., Salguero, R. y Barriga, S. (2018). *Comunicación e imagen corporativa*. UTMACH.  
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14429/1/Cap.1%20Comunicaci%C3%B3n%20Corporativa.pdf>
- Aguirre, E. (2020). *La comunicación interna y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una universidad privada, 2019* [Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana Unión].  
[https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/4467/Eduardo\\_Tesis\\_Licenciatura\\_2020.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/4467/Eduardo_Tesis_Licenciatura_2020.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Altamirano, J. (2020). *Influencia de la Comunicación Organizacional Interna en la Toma de Decisiones del Establecimiento Penitenciario de Matagalpa, durante el I semestre 2020* [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua].  
<https://repositorio.unan.edu.ni/15970/1/15970.pdf>
- Andrade, H. (2010). *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica*. Netbiblo.  
<https://books.google.com.co/books?id=bwelcBnPNuoC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Argyris, C. (1957). *Personality and Organization: The Conflict Between System and the Individual*. Harper & Row.

Ávila, J. (2017). *Las herramientas de comunicación interna en la cadena de restaurantes y hoteles "Rústica" y su impacto en el desempeño laboral: Caso Tienda Pachacamac, octubre de 2016* [Tesis de Licenciatura, Universidad Alas Peruanas].  
[https://repositorio.uap.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/20.500.12990/1050/Tesis\\_Las\\_Herramientas\\_De\\_Comunicaci%3%b3n\\_Interna.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uap.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/20.500.12990/1050/Tesis_Las_Herramientas_De_Comunicaci%3%b3n_Interna.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE* [Tesis de Licenciatura, Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>

Baquerizo, C. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Universidad Continental.

Becerra, M. (2021). La Comunicación: Estrategia Vital Para La Industria Hotelera. *Ciencias Administrativas*, (17), 46-54. <https://doi.org/10.24215/23143738e074>

Becker, H. (1978). Joint effect of feedback and goal setting on performance. Field study. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 428-433. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.428>

Benites, N. y Valverde, G. (2021). *Influencia de la comunicación interna en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Solutions & Invesments E.I.R.L., Trujillo, 2021* [Tesis de Licenciatura, Universidad César Vallejo].  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/77302/Benites\\_DNS-Valverde\\_MGK-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/77302/Benites_DNS-Valverde_MGK-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Benoit, D. (1994). *Information-Communication - Théories et pratiques - Fiches de synthèse*. Editions d'Organisation.

Brandolini, A., González, M. y Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*.

La Crujía Ediciones.

Caballero, L. (2017). *El camino del éxito de las encuestas y entrevistas*. Universidad Cooperativa de

Colombia.

Cabrera, D. (2014). *Características de la comunicación interna y externa del Instituto de Educación*

*Superior Tecnológico Privado Stendhal Arequipa 2014* [Tesis de Licenciatura, Universidad

Católica de Santa María]. <https://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/handle/UCSM/4726>

Cáceres, L. (2017). *El control interno y la comunicación Interna en el área del FONAVI en el Ministerio de*

*Economía y Finanzas 2017* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo].

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/31078/CACERES\\_RL..pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/31078/CACERES_RL..pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Castro, C. y Hernández, S. (2015). Gestión de la calidad del servicio en la hotelería como elemento clave

en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles: caso Bucaramanga. *Revista Escuela de*

*Administración de Negocios*, (78),162-173.

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-81602015000100011](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602015000100011)

Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público.

*Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 9(1), 25-34.

[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682018000100003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682018000100003&script=sci_arttext)

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*.

McGraw Hill.

- Costa, J. (1995). *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Ediciones Ciencias Sociales.
- Cruz, M. (2019). Fuentes de información. *Boletín Científico De Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA*, 8(15), 57-58. <https://doi.org/10.29057/icea.v8i15.4864>
- Cruz, R. (2019). *Comunicación interna y desempeño laboral de la Municipalidad del Centro poblado de Alto Puno, 2019* [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional del Antiplano].  
[http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/11873/Cruz\\_Parqui\\_Ruth\\_Guisela.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/11873/Cruz_Parqui_Ruth_Guisela.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Dávalos, M. (2019). *El rumor y su repercusión en el clima organizacional y la imagen de la empresa: Estudio de caso Grupo NHB* [Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Ecuador].  
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/17147/EL%20RUMOR%20Y%20SU%20REPERCUSI%c3%93N%20EN%20EL%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20Y%20LA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Díaz, C., Becerra, M. y Enríquez, A. (2014). Estudio de la comunicación interna en la industria hotelera de Puerto Vallarta Jalisco. *European Scientific Journal*, 10(29), 108-120.  
<https://core.ac.uk/download/pdf/236407202.pdf>
- Díaz, M. (2010). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales* [Tesis de Doctorado, Universidad Complutense de Madrid].  
<https://eprints.ucm.es/id/eprint/10843/1/T31913.pdf>
- El Universo. (18 de abril de 2022). Ocupación hotelera logró una recuperación del 93 % durante feriado de Semana Santa. *El Universo*. <https://www.eluniverso.com/noticias/ecuador/ocupacion-hotelera-logro-una-recuperacion-del-93-durante-feriado-de-semana-santa-nota/>

Escobar, J. y Cuervo, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilidad.

*Avances en Medición*, 6(1), 27–36 .

[https://www.researchgate.net/publication/302438451\\_Validez\\_de\\_contenido\\_y\\_juicio\\_de\\_expertos\\_Una\\_aproximacion\\_a\\_su\\_utilizacion](https://www.researchgate.net/publication/302438451_Validez_de_contenido_y_juicio_de_expertos_Una_aproximacion_a_su_utilizacion)

Fadul, A. (2020). *Relación de la satisfacción profesional y el rendimiento laboral de los empleados del Departamento de Conciliaciones de una Entidad Financiera, en el año 2019* [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar].

<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/8346/1/T3641-MDTH-Fadul-Relacion.pdf>

Félix, A. (2014). La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. *Historia y Comunicación Social*, (19), 195-210. [https://doi.org/10.5209/rev\\_HICS.2014.v19.45021](https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2014.v19.45021)

Fernández, S. (2017). *Relación del Plan de incentivos y comunicación interna de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Morales, Provincia y Región de San Martín, 2016* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo].

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12757/fernandez\\_ss.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12757/fernandez_ss.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

García, J., Reding, A. y López, J. (2013). Cálculo del tamaño de la muestra en investigación en educación médica. *Investigación en Educación Médica*, 2(8), 217-224. [https://doi.org/10.1016/S2007-5057\(13\)72715-7](https://doi.org/10.1016/S2007-5057(13)72715-7)

Guevara, M. (2011). *Plan estratégico de comunicación interna para organización eclesial: Iglesia evangélica de Iñaquito* [Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Ecuador].

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8174/T-PUCE-3327.pdf;sequence=1>



- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. McGraw Hill.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGrawHill Interamericana.
- Hidalgo, R. (2020). *Motivación y desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección General de Donaciones, Trasplantes y Banco de Sangre, 2019* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo].  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/60828/Hidalgo\\_VDSRJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/60828/Hidalgo_VDSRJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Iturralde, J. (2011). *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de ahorro y crédito Oscus de la ciudad de Ambato en el año 2010* [Tesis de Licenciatura, Universidad Técnica de Ambato].  
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>
- Ladino, P. (2017). *Teorías de la comunicación*. Fondo Editorial Areandino.
- Locke, E. (1985). Towards a theory of task motivation and incentives. *Organisational Behaviour and Human Performance*, (3), 157-189. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90004-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4)
- López, P. y Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Creative Commons.  
[https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua\\_a2016\\_cap2-3.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua_a2016_cap2-3.pdf)
- Ministerio de Salud de Perú. (2015). *Formato para evaluar el desempeño laboral del personal que labora en las Aclas de la Región de Salud Huanuco* [Archivo PDF].  
<http://www.minsa.gob.pe/diresahuanuco/SBASICOS/directivas/2015/FORMATOEVAPERSONALA CLAS2015.pdf>

- Ministerio de Turismo. (2022). *Establecimientos registrados*. Ministerio de Turismo. Recuperado el 01 de Junio de 2022. <https://servicios.turismo.gob.ec/index.php/turismo-cifras/2018-09-18-21-11-17/establecimientos-registrados>
- Molina, H. (2000). Establecimiento de metas, comportamiento y desempeño. *Estudios Gerenciales*, (75), 23-33. [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/31](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/31)
- Montes, M. (2019). *Comunicación interna y productividad laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sachaca, Arequipa 2019* [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/10556/CCmopeme.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Muñoz, M. (2012). Comunicación y productividad en pequeñas y medianas empresas de un cluster textil en Colombia. *Contaduría y administración*, 57(2), 223-244. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39523159011>
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Dykinson.
- Oviedo, C. y Campos, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572-580. <https://www.redalyc.org/pdf/806/80634409.pdf>
- Oyarvide, H., Reyes, E. y Montaña, M. (2017). *La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas*. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 296-309. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v3i4.687>
- Oyola, A. (2021). La variable. *Revista del Cuerpo Médico Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo*, 14(1), 90-93. <http://dx.doi.org/10.35434/rcmhnaaa.2021.141.905>

- Padovan, I. (2020). *Teorías de la motivación. Aplicación práctica* [Trabajo de Investigación, Universidad Nacional de Cuyo]. [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/15664/teorias-de-la-motivacin.-aplicacin-prctica.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15664/teorias-de-la-motivacin.-aplicacin-prctica.pdf)
- Pinargote, K. y Loor, T. (2021). El Covid-19 y su impacto económico en las empresas hoteleras de Manta-Ecuador. *Eca Sinergia*, 12(1), 152-168. [https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v12i1.2744](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v12i1.2744)
- Quito Turismo. (2022). *Boletín estadístico SEMANA SANTA 2022*. Quito Turismo [Archivo PDF]. <https://www.quito-turismo.gob.ec/descargas/LOTAIP%202022/web2022/Boleti%CC%81n%20estadi%CC%81stico%20SEMANA%20SANTA%202022.pdf>
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional*. La Crujía Ediciones.
- Rivas, A. (2018). *La motivación laboral como un detonante para el mejor desempeño en las pequeñas empresas de la ciudad de Puebla* [Tesis de Maestría, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla]. <https://repositorioinstitucional.buap.mx/bitstream/handle/20.500.12371/925/085918T.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
- Rojas, M., Jaimes, L. y Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista Espacios*, 39(6), 11-26. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>
- Rojas, P. (2011). La comunicación interna: una herramienta para generar pertenencia y aumentar la productividad en las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 2(2), 101-128 <https://doi.org/10.22458/rna.v2i2.375>

Ron, R. y Sacoto, V. (2017). Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total. *Revista Espacios*, 38(53), 15-26  
<https://www.revistaespacios.com/a17v38n53/a17v38n53p15.pdf>.

Ruiz, D. (2021). *Relación entre la comunicación interna y la productividad laboral del personal administrativo del servicio de Administración de Inmuebles Municipales de Trujillo - SAIMT, 2021* [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de Trujillo].  
<https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/18570/RUIZ%20LAVADO%20-%20VELEZMORO%20MALAVER.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Salazar, A. (2017). *La comunicación interna como desafío en las PyMES comerciales de Guayaquil*. INNOVA Research Journal, 2(10.1), 165-174.  
<https://doi.org/10.33890/innova.v2.n10.1.2017.499>

Salazar, C. y Castillo, S. (2018). *Fundamentos básicos de estadística*. Primera Edición.  
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/13720/3/Fundamentos%20B%C3%A1sicos%20de%20Estad%C3%ADstica-Libro.pdf>

Serrats, G. (2017). *Guía para la evaluación de la gestión de personas*. CEX Centros de Excelencia [Archivo PDF]. <https://www.centrosdeexcelencia.com/wp-content/uploads/2017/03/EVALUACIONGESTPERSONAS.pdf>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2022). *Portal de información sector societario*. Recuperado el 10 de Mayo de 2022.  
[https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/PortalInformacion/sector\\_societario.html](https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/PortalInformacion/sector_societario.html)

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2021). *Estudio sectorial: efectos del Covid-19 en el Sector Turístico [Archivo PDF]*. <https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/wp-content/uploads/2021/08/Sector-Turismo-03-08-2021.pdf>

Vidal, V. (2017). *La Comunicación Interna y la Productividad Laboral en la Unidad de Investigación Tutelar Lima Norte Callao del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2016* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo].  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/17441/Vidal\\_GV.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/17441/Vidal_GV.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Werther, W. y Davis, K. (2006). *Administración de personal y recursos humanos*. McGraw Hill.