



TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

“Estrategia de mejora de la comunicación interna para el fortalecimiento del clima organizacional en las empresas del sector hotelero en el distrito de Miraflores, 2026”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
Bachiller en Administración y Dirección de Negocios

PRESENTADO POR:

Rodriguez Garcia, Victor Julio - Administración y Dirección de Negocios

ASESOR

Velasquez Tapullima, Pedro Alfonso

LIMA, PERÚ

2026

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO

ASESOR:

Velasquez Tapullima, Pedro Alfonso

MIEMBROS DEL JURADO

Sam Anlas, Carlos Antonio

Quispe Vergara, Amanda Elizabeth

Chumpitaz Miranda, Janet

INFORME TURNITIN



Página 2 de 196 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trn:oid:::30163:624371978

16% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Exclusiones

- N.º de coincidencias excluidas

Fuentes principales

- 11%  Fuentes de Internet
- 2%  Publicaciones
- 13%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.



Victor julio
Rodriguez Garcia
(Autor)



Pedro Alfonso
Velasquez
Tapullima
(Asesor)

DEDICATORIA

Dedico la presente investigación, en primer lugar, a Dios, por ser mi guía y brindarme la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para alcanzar esta importante meta académica.

A mi familia, por su amor, apoyo incondicional y confianza permanente. Su comprensión, sacrificio y constante motivación fueron el impulso que me permitió superar cada desafío y mantenerme firme en este camino de crecimiento profesional y personal.

Asimismo, dedico este trabajo a todas las personas que creen en la educación, la investigación y la mejora continua como herramientas para generar cambios positivos en las organizaciones y contribuir al desarrollo de una sociedad más comprometida y humana.

AGRADECIMEINTOS

En primer lugar, expreso mi más sincero agradecimiento a Dios, por brindarme la fortaleza, perseverancia y sabiduría necesarias para culminar esta etapa académica y afrontar con compromiso cada uno de los retos presentados durante el desarrollo de la presente investigación. Asimismo, manifiesto mi profundo agradecimiento a mi asesor de tesis, por su orientación, conocimientos, observaciones y acompañamiento permanente, los cuales fueron fundamentales para el desarrollo metodológico y académico de este trabajo. Del mismo modo, agradezco a los directivos y colaboradores de las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores que participaron en la investigación, por su disposición, colaboración y valioso aporte de información, haciendo posible la obtención de los datos necesarios para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Finalmente, expreso mi gratitud a mi familia por su apoyo incondicional, comprensión y constante motivación durante todo este proceso.

ÍNDICE TEMÁTICO

ÍNDICE DE TABLAS	8
INTRODUCCIÓN	14
CAPÍTULO I: INFORMACIÓN GENERAL	17
1.1. TÍTULO DEL PROYECTO	17
1.2. ÁREA ESTRATÉGICA DE DESARROLLO PRIORITARIO.....	17
1.3. ACTIVIDAD ECONÓMICA EN LA QUE SE APLICARÍA LA INNOVACIÓN O INVESTIGACIÓN.....	18
1.4. LOCALIZACIÓN O ALCANCE DE LA SOLUCIÓN	19
CAPÍTULO II. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA	20
2.1. JUSTIFICACIÓN:	20
2.1.1. Descripción del contexto.....	21
2.1.2. Identificación de la problemática	22
2.1.3. Delimitación espacial, temporal y conceptual.....	23
2.1.4. Objetivos de investigación	24
2.1.5. Justificación de la investigación	25
CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL.....	28
3.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
3.1.1. Antecedentes nacionales	28
3.1.2. Antecedentes internacionales.....	30
3.2. MARCO TEÓRICO	32
3.2.1 Bases teóricas de la Comunicación Interna	32
3.2.2 Bases Teóricas del Clima Organizacional.....	49
3.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	64
CAPÍTULO IV: HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	68
4.1. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	68
4.1.1. Hipótesis general.....	69
4.1.2. Hipótesis específicas.....	69
4.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES O MATRIZ DE CATEGORÍAS.....	69
4.2.1. Variable Independiente: Comunicación Interna	70
4.2.2. Variable Dependiente: Clima Organizacional.....	71
4.3. TABLA DE OPERACIONALIZACIÓN.....	71
CAPÍTULO V: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	73
5.1 DISEÑO METODOLÓGICO.....	73
5.1.1 Enfoque de la investigación.....	73
5.1.2 Tipo de investigación.....	73
5.1.3 Nivel de investigación.....	74
5.1.4 Diseño de la investigación.....	74
5.2 POBLACIÓN	75
5.3 MUESTRA	76
5.3.1 Tipo de muestreo	79
5.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	79
5.4.1 Técnica de recolección de datos.....	80
5.4.2 Instrumento de recolección de datos.....	81

5.4.3 Escala de medición	82
5.5 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	82
5.5.1 Análisis descriptivo	84
5.5.2 Prueba de normalidad de los datos.....	116
5.5.3 Análisis ligados a las hipótesis.....	119
CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE INNOVACIÓN	135
6.1. ALCANCE ESPERADO.....	135
6.2 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO DEL PRODUCTO O SERVICIO	138
6.2.1 Fuentes de ingreso	140
6.2.2 Canales de distribución	141
6.2.3 Estrategias de penetración en el mercado.....	144
6.2.4 Alianzas estratégicas.....	146
6.2.5 Benchmarking estratégico	148
6.3 DESARROLLO DEL PROYECTO DE INNOVACIÓN	150
6.3.1 Etapa I. Diagnóstico organizacional y planificación estratégica	151
6.3.2 Etapa II. Diseño y configuración del Modelo COMUNICA+ HOTEL.....	154
6.3.3 Etapa III. Desarrollo del prototipo funcional.....	157
6.3.4 Etapa IV. Implementación piloto del Modelo COMUNICA+ HOTEL.....	161
6.3.5 Etapa V. Evaluación y mejora continua del Modelo COMUNICA+ HOTEL.....	163
CONCLUSIONES	169
RECOMENDACIONES	170
CAPITULO VII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	172
ANEXOS	179

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Tabla de operacionalización.....	71
Tabla 2		76
Tabla 3	Distribución de la muestra según cadena hotelera.....	78
Tabla 4	Estructura del cuestionario de investigación.....	81
Tabla 5	Confiabilidad de la variable Comunicación Interna mediante el coeficiente Alfa de Cronbach.....	85
Tabla 6	Confiabilidad de la variable Clima Organizacional Alfa de Cronbach	85
Tabla 7	Variable 1 – Comunicación interna.....	89
Tabla 8	Dimensión 1 – Claridad de la comunicación.....	91
Tabla 9	Datos estadísticos descriptivos sobre la Claridad de la comunicación.	92
Tabla 10	Dimensión 2 – Oportunidad de la información.....	93
Tabla 11	Datos estadísticos descriptivos sobre la Oportunidad de la información	95
Tabla 12	Dimensión 3 – Canales y coordinación	96
Tabla 13	Datos estadísticos descriptivos sobre la dimensión Canales y coordinación	98
Tabla 14	Dimensión 4 – Retroalimentación.....	99
Tabla 15	Datos estadísticos descriptivos sobre la dimensión Retroalimentación	101
Tabla 16	Variable 2 – Clima Organizacional	102
Tabla 17	Dimensión 1 – Relaciones y trabajo en equipo.....	104
Tabla 18	Datos estadísticos descriptivos sobre la dimensión Relaciones y trabajo en equipo	106
Tabla 19	Dimensión 2 – Liderazgo y apoyo	107
Tabla 20	Datos estadísticos descriptivos sobre la dimensión Liderazgo y apoyo.....	109
Tabla 21	Dimensión 3 – Reconocimiento y motivación	110
Tabla 22	Datos estadísticos descriptivos sobre la dimensión Reconocimiento y motivación	112
Tabla 23	Dimensión 4 – Satisfacción y compromiso	113
Tabla 24	Datos estadísticos descriptivos sobre la dimensión Satisfacción y compromiso	114
Tabla 25	Prueba de normalidad de los datos de las variables	116
Tabla 26	Prueba de normalidad de los datos de las dimensiones.....	117
Tabla 27	Datos de correlación entre la variable Comunicación Interna y Clima Organizacional.....	120
Tabla 28	Selección de la prueba estadística – Correlación Rho de Spearman	122
Tabla 29	Datos de correlación entre la dimensión Oportunidad de la información y Liderazgo y apoyo	125

Tabla 30 Datos de correlación entre la dimensión Canales y coordinación y Reconocimiento y motivación.....	128
Tabla 31 Datos de correlación entre la dimensión Retroalimentación y Satisfacción y compromiso	132
Tabla 32 Caracterización del mercado objetivo de COMUNICAr HOTEL.....	139
Tabla 33 Potenciales fuentes de generación de valor del Modelo MIGCI – COMUNICA+ HOTEL	141
Tabla 34 Canales de distribución	143
Tabla 35 Benchmarking estratégico del Modelo Integral COMUNICA+ HOTEL	149
Tabla 36 Actividades de la etapa de diagnóstico organizacional y planificación estratégica	152
Tabla 37 Actividades de la etapa de diseño y configuración del Modelo COMUNICA+ HOTEL	155
Tabla 38 Módulos funcionales del prototipo COMUNICA+ HOTEL	158
Tabla 39 Actividades de la implementación piloto del Modelo COMUNICA+ HOTEL.....	162
Tabla 40 Indicadores de evaluación del Modelo COMUNICA+ HOTEL	165
Tabla 41 Presupuesto de recursos humanos.....	166
Tabla 42 Presupuesto de recursos tecnológicos y operativos.....	167
Tabla 43 Resumen del presupuesto del proyecto	168

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Correlación entre los ítems de la variable Comunicación Interna	87
Figura 2 Correlación entre los ítems de la variable Clima Organizacional	88
Figura 3 Correlación entre los ítems de la variable Clima Organizacional	90
Figura 4 Distribución porcentual de la dimensión Claridad de la comunicación	92
Figura 5 Distribución porcentual de la dimensión Oportunidad de la información	94
Figura 6 Distribución porcentual de la dimensión Canales y coordinación	97
Figura 7 Distribución porcentual de la dimensión Retroalimentación	99
Figura 8 Distribución porcentual de la Variable Clima Organizacional	102
Figura 9 Distribución porcentual de la dimensión Relaciones y trabajo en equipo	104
Figura 10 Distribución porcentual de la dimensión Liderazgo y apoyo	108
Figura 11 Distribución porcentual de la dimensión Reconocimiento y motivación	110
Figura 12 Distribución porcentual de la dimensión Satisfacción y compromiso	113
Figura 13 Correlación entre la Comunicación Interna y el Clima Organizacional	120
Figura 14 Correlación entre la dimensión Claridad de la comunicación y Relaciones y trabajo en equipo	123
Figura 15 Correlación entre la dimensión Claridad de la comunicación y Relaciones y trabajo en equipo	126
Figura 16 Correlación entre la dimensión Canales y coordinación y Reconocimiento y motivación	129
Figura 17 Correlación entre la dimensión Retroalimentación y bidireccionalidad y Satisfacción y compromiso	132
Figura 18 Modelo Conceptual de Integración COMUNICA+ HOTEL	137
Figura 19 Canales de distribución del Modelo Integral COMUNICA+HOTEL	142
Figura 20 Estrategia de penetración del Modelo Integral COMUNICA+ HOTEL	145
Figura 21 Alianzas estratégicas del Modelo Integral COMUNICA+ HOTEL	146
Figura 22 Etapas de desarrollo del proyecto de innovación COMUNICA+ HOTEL	150
Figura 23 Proceso de diagnóstico organizacional y planificación estratégica	153

Figura 24 Arquitectura funcional del Modelo Integral COMUNICA+ HOTEL 156

Figura 25 Dashboard principal del Modelo COMUNICA+ HOTE 159

Figura 26 Proceso de implementación piloto del Modelo COMUNICA+ HOTEL 162

Figura 27 Proceso de implementación piloto del Modelo COMUNICA+ HOTEL 165

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito analizar la relación entre la comunicación interna y el clima organizacional en las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores, así como plantear una estrategia de mejora que contribuya al fortalecimiento del clima organizacional. Para ello, se desarrolló un estudio de enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, con un diseño no experimental, de corte transversal y alcance descriptivo-correlacional. La información se obtuvo mediante la aplicación de un cuestionario con escala Likert de cinco niveles a una muestra de 139 colaboradores pertenecientes a empresas del sector hotelero. El instrumento fue sometido a juicio de expertos para verificar su validez y alcanzó un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.886, lo que evidenció una alta confiabilidad. Posteriormente, los datos fueron procesados con el software Jamovi, obteniéndose una correlación positiva alta entre la comunicación interna y el clima organizacional ($p = 0.780$), con un nivel de significancia de $p < 0.001$. Estos resultados permiten sostener que una gestión adecuada de la comunicación interna favorece el fortalecimiento del clima organizacional y mejora la dinámica de trabajo dentro de las organizaciones. A partir de los hallazgos se diseñó el Modelo Integral de Gestión de la Comunicación Interna (MIGCI) – COMUNICA+ HOTEL, orientado a optimizar los procesos de comunicación, fortalecer el liderazgo, promover una mayor participación de los colaboradores e impulsar la mejora continua en las empresas del sector hotelero. En ese sentido, la investigación demuestra que la comunicación interna constituye un factor estratégico para generar entornos laborales más favorables, fortalecer el desempeño organizacional y contribuir a la competitividad de las empresas del sector.

Palabras clave: comunicación interna, clima organizacional, sector hotelero, gestión organizacional, COMUNICA+ HOTEL.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the relationship between internal communication and organizational climate in companies within the hotel sector in the district of Miraflores, as well as to propose an improvement strategy to strengthen the organizational climate. To achieve this, a quantitative, applied research approach was adopted, using a non-experimental, cross-sectional, descriptive-correlational research design. Data were collected through a structured questionnaire based on a five-point Likert scale administered to a sample of 139 employees working in hotel companies. The instrument was validated through expert judgment and demonstrated high reliability, with a Cronbach's alpha coefficient of 0.886. The data were analyzed using Jamovi software, revealing a strong positive correlation between internal communication and organizational climate ($p = 0.780$), with a significance level of $p < 0.001$. These findings indicate that effective internal communication management contributes significantly to strengthening the organizational climate and improving workplace dynamics within organizations. Based on these results, the Integrated Internal Communication Management Model (MIGCI) – COMUNICA+ HOTEL was developed to optimize communication processes, strengthen leadership, encourage employee participation, and promote continuous improvement in hotel companies. Overall, the findings demonstrate that internal communication is a strategic factor in fostering a positive organizational climate, enhancing organizational performance, and improving the competitiveness of companies in the hotel sector.

Keywords: internal communication, organizational climate, hotel sector, organizational management, COMUNICA+ HOTEL.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las organizaciones han tenido que adaptarse a un entorno cada vez más dinámico, marcado por la globalización, el avance tecnológico y clientes con expectativas más altas respecto a la calidad de los servicios. Frente a este escenario, no basta con optimizar los procesos operativos; también resulta indispensable fortalecer la gestión interna, especialmente aquellos aspectos relacionados con las personas. En este sentido, la comunicación interna ha cobrado un papel cada vez más relevante, ya que facilita el intercambio de información, mejora la coordinación entre las distintas áreas y favorece el compromiso de los colaboradores con los objetivos de la organización. En el sector hotelero, donde el servicio depende en gran medida del desempeño del personal, una comunicación clara y oportuna contribuye no solo a mejorar el trabajo en equipo, sino también a generar un clima organizacional más favorable.

Las empresas hoteleras ubicadas en el distrito de Miraflores desarrollan sus actividades en un mercado altamente competitivo, donde la experiencia del huésped constituye uno de los principales factores de diferenciación. Sin embargo, muchas de estas organizaciones aún presentan dificultades en aspectos como la circulación de la información, la coordinación entre departamentos, la retroalimentación, la participación del personal y el reconocimiento del desempeño. Estas situaciones repercuten en el ambiente laboral y pueden disminuir la motivación de los colaboradores, afectar la productividad e impactar negativamente en la calidad del servicio brindado.

A partir de esta realidad surgió la necesidad de desarrollar la presente investigación, cuyo propósito fue determinar la relación entre la comunicación interna y el clima organizacional en las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores durante el año 2026. Para ello se llevó a cabo una investigación de enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, con un diseño no experimental, de corte transversal y alcance correlacional. La información se obtuvo mediante un cuestionario estructurado aplicado a una muestra de 139 colaboradores, seleccionados a través de un muestreo no probabilístico por conveniencia. Antes de su aplicación, el instrumento fue validado mediante juicio de expertos y demostró

un alto nivel de confiabilidad a través del coeficiente Alfa de Cronbach. Posteriormente, los datos fueron procesados utilizando el software estadístico Jamovi, lo que permitió realizar análisis descriptivos e inferenciales y contrastar las hipótesis planteadas.

Los resultados obtenidos muestran que existe una relación positiva, alta y estadísticamente significativa entre la comunicación interna y el clima organizacional. En otras palabras, cuando la comunicación dentro de la organización es más clara, oportuna y participativa, el clima laboral también tiende a mejorar. Este hallazgo confirma la importancia de fortalecer los procesos de comunicación como parte de la gestión organizacional y permitió identificar diversas oportunidades de mejora que dieron origen a una propuesta de innovación orientada a responder a las necesidades del sector hotelero.

El contenido de esta investigación se organiza en seis capítulos. En el primero se presenta la información general del estudio, incluyendo el título, el área estratégica, la actividad económica y el alcance de la investigación. El segundo capítulo desarrolla el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación y las limitaciones del estudio. El tercero reúne el marco referencial, integrado por los antecedentes de investigación, las bases teóricas y la definición de los principales conceptos relacionados con las variables analizadas. En el cuarto capítulo se presentan las hipótesis y la operacionalización de las variables. El quinto describe la metodología utilizada, la población y la muestra, los instrumentos de recolección de datos, el procedimiento seguido para el análisis de la información y los resultados obtenidos. Finalmente, el sexto capítulo expone la propuesta de innovación denominada **Modelo Integral de Gestión de la Comunicación Interna (MIGCI) – COMUNICA+ HOTEL**, diseñada a partir de la evidencia obtenida durante la investigación, con el propósito de fortalecer la comunicación interna y contribuir a la mejora del clima organizacional en las empresas hoteleras del distrito de Miraflores.

En conjunto, esta investigación aporta evidencia que confirma la estrecha relación entre la comunicación interna y el clima organizacional en el sector hotelero. Además de sustentar esta relación con resultados empíricos, ofrece una propuesta de aplicación práctica que puede servir de apoyo a las organizaciones interesadas en fortalecer su

gestión interna, potenciar el desarrollo de sus colaboradores y promover procesos de mejora continua que repercutan positivamente en la calidad del servicio.

CAPÍTULO I: INFORMACIÓN GENERAL

1.1. Título del Proyecto

Estrategia de mejora de la comunicación interna para el fortalecimiento del clima organizacional en las empresas del sector hotelero en el distrito de Miraflores, 2026.

1.2. Área estratégica de desarrollo prioritario

La presente investigación se enmarca en la línea de investigación de liderazgo y cultura organizacional, debido a que aborda la comunicación interna como un elemento estratégico para fortalecer el clima organizacional en las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores.

Como parte de la propuesta, se plantea la aplicación inicial de encuestas digitales orientadas a evaluar el clima organizacional y conocer la percepción de los colaboradores respecto a la comunicación existente dentro de sus organizaciones. La información obtenida permitirá identificar fortalezas y oportunidades de mejora relacionadas con la interacción entre las distintas áreas de trabajo.

A partir de este diagnóstico, se propone implementar canales de comunicación interna accesibles, estructurados y eficientes que faciliten el intercambio oportuno de información, favorezcan la coordinación entre departamentos y contribuyan a una gestión organizacional más integrada.

Asimismo, se promoverán espacios permanentes de diálogo y retroalimentación, con el propósito de que los colaboradores puedan expresar sus opiniones, sugerencias e inquietudes. Estas acciones buscan fortalecer la confianza, estimular la participación y consolidar relaciones laborales basadas en la colaboración y el respeto mutuo.

De manera complementaria, la estrategia contempla el desarrollo de programas de capacitación dirigidos a jefes y supervisores, orientados al fortalecimiento de competencias relacionadas con el liderazgo, la comunicación efectiva y la gestión de equipos. Con ello

se espera generar un ambiente laboral más participativo, incrementar el compromiso del personal y favorecer una cultura organizacional alineada con los objetivos institucionales.

En conjunto, estas acciones pretenden contribuir al fortalecimiento del clima organizacional, mejorar el desempeño de los colaboradores y repercutir positivamente en la calidad del servicio brindado por las empresas del sector hotelero.

1.3. Actividad económica en la que se aplicaría la innovación o investigación

La investigación se desarrolla dentro del Programa de Estudios de Administración y Dirección de Negocios y se orienta al análisis de la estrategia de mejora de la cultura y del clima organizacional en empresas pertenecientes al sector hotelero. El estudio parte del reconocimiento de que las organizaciones dedicadas a la prestación de servicios dependen, en gran medida, del desempeño de sus colaboradores. En este contexto, la comunicación interna adquiere un papel estratégico, ya que favorece la coordinación entre áreas, facilita la toma de decisiones y fortalece el compromiso de los equipos de trabajo con los objetivos institucionales. En el sector hotelero, donde la interacción permanente entre colaboradores y clientes influye directamente en la percepción del servicio, resulta indispensable contar con procesos de comunicación que permitan transmitir información de manera clara, oportuna y bidireccional. Una comunicación interna eficaz no solo mejora la coordinación operativa, sino que también fortalece la cultura organizacional y genera condiciones favorables para el desarrollo de un clima laboral positivo. Desde la perspectiva de la investigación aplicada, el propósito del estudio no se limita a identificar la relación existente entre la comunicación interna y el clima organizacional. Además, busca generar una propuesta de mejora que pueda implementarse en las empresas del sector hotelero, contribuyendo al fortalecimiento de la gestión del talento humano, al incremento del compromiso organizacional y a la mejora continua de la calidad del servicio. En consecuencia, la investigación aporta una visión práctica que permite transformar los hallazgos obtenidos en acciones concretas orientadas a optimizar la comunicación interna y fortalecer el desempeño organizacional.

1.4. Localización o alcance de la solución

La propuesta de mejora está dirigida a empresas del sector hotelero ubicadas en el distrito de Miraflores, Lima, involucrando a colaboradores pertenecientes a las áreas de recepción, housekeeping, alimentos y bebidas, mantenimiento y administración. La participación de estas áreas permitirá obtener una visión integral de los procesos de comunicación interna que se desarrollan dentro de las organizaciones estudiadas.

El periodo de ejecución de la investigación comprende desde agosto de 2025 hasta julio de 2026. Durante la etapa inicial se realizó un diagnóstico exploratorio que permitió identificar las principales debilidades relacionadas con la comunicación organizacional y su influencia sobre el clima laboral y la calidad del servicio ofrecido a los huéspedes.

A partir de los resultados obtenidos, se plantea una estrategia orientada al fortalecimiento de la comunicación interna mediante la optimización de los canales de información, la promoción de espacios de retroalimentación, el desarrollo de competencias de liderazgo y comunicación, así como la implementación de mecanismos de reconocimiento dirigidos a los colaboradores.

Se espera que estas acciones favorezcan la construcción de un entorno laboral caracterizado por una mayor colaboración, participación y compromiso, en el que los trabajadores se sientan escuchados, valorados e identificados con los objetivos de la organización. Como consecuencia, se prevé un impacto positivo tanto en el clima organizacional como en la experiencia del cliente y en la competitividad de las empresas hoteleras del distrito de Miraflores.

CAPÍTULO II. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA

2.1. Justificación:

La presente investigación surge como respuesta a la necesidad de fortalecer la comunicación interna en las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores, debido a la influencia que esta ejerce sobre el clima organizacional y, en consecuencia, sobre la calidad del servicio ofrecido a los huéspedes. En un sector donde la experiencia del cliente depende en gran medida del desempeño de los colaboradores, disponer de procesos de comunicación claros, oportunos y participativos constituye un elemento estratégico para alcanzar los objetivos organizacionales.

Actualmente, diversas organizaciones hoteleras presentan dificultades relacionadas con la transmisión de la información, la coordinación entre áreas y la generación de espacios de retroalimentación. Estas limitaciones repercuten en la eficiencia de las operaciones diarias, reducen la participación del personal y afectan su nivel de compromiso con la organización.

La ausencia de mecanismos de comunicación estructurados favorece la aparición de malentendidos, retrasos en la ejecución de actividades y una menor integración entre los equipos de trabajo. Como resultado, se debilita el sentido de pertenencia de los colaboradores y se deteriora progresivamente el clima laboral, situación que puede repercutir directamente en la satisfacción del cliente y en la competitividad de la empresa.

Frente a esta realidad, la investigación propone el diseño de una estrategia orientada a fortalecer la comunicación interna como medio para mejorar el clima organizacional. Más allá de describir la problemática existente, el estudio busca aportar una propuesta de aplicación práctica que contribuya al fortalecimiento de la gestión del talento humano y promueva entornos laborales más colaborativos, participativos y alineados con los objetivos institucionales.

2.1.1. Descripción del contexto

La investigación se desarrolla en empresas del sector hotelero ubicadas en el distrito de Miraflores, uno de los principales destinos turísticos de Lima y un referente nacional por la concentración de establecimientos dedicados al alojamiento y a la prestación de servicios turísticos. La dinámica competitiva que caracteriza a este sector exige que las organizaciones mantengan elevados estándares de calidad, lo que convierte al talento humano en uno de sus principales factores de diferenciación.

En este escenario, la comunicación interna adquiere una importancia estratégica, ya que facilita la coordinación entre las diferentes áreas operativas y administrativas, fortalece el trabajo colaborativo y contribuye a que los colaboradores comprendan y compartan los objetivos de la organización. Cuando la información circula de manera adecuada, los procesos se desarrollan con mayor eficiencia y se favorece la prestación de un servicio consistente y orientado a la satisfacción del cliente.

La literatura especializada respalda esta perspectiva. Diversas investigaciones sostienen que una comunicación interna efectiva fortalece la cultura organizacional, incrementa la confianza entre líderes y colaboradores y favorece mayores niveles de compromiso laboral. Asimismo, organismos especializados destacan que las organizaciones con mejores resultados en gestión del talento priorizan modelos de comunicación transparentes, participativos y continuos como parte de su estrategia empresarial.

En el contexto peruano también se reconoce la relevancia de la comunicación interna como un factor determinante para el fortalecimiento del clima organizacional. Diversos estudios evidencian que las organizaciones que promueven canales de comunicación efectivos presentan mayores niveles de satisfacción laboral, mejor coordinación entre áreas y un compromiso más sólido por parte de sus colaboradores. En contraste, las deficiencias comunicacionales suelen generar conflictos, desmotivación y una disminución del desempeño organizacional.

A pesar de esta evidencia, aún existen empresas hoteleras del distrito de Miraflores donde predominan prácticas comunicacionales poco estructuradas, limitados espacios de retroalimentación y una transmisión de información principalmente unidireccional. Estas condiciones dificultan la integración entre las distintas áreas de trabajo y reducen la participación del personal en los procesos organizacionales.

En consecuencia, resulta pertinente desarrollar una investigación aplicada que permita analizar la relación existente entre la comunicación interna y el clima organizacional, así como plantear estrategias que contribuyan a fortalecer la gestión del talento humano y mejorar la calidad del servicio en las empresas hoteleras.

2.1.2. Identificación de la problemática

Las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores operan en un entorno altamente competitivo, donde la calidad del servicio constituye uno de los principales factores de diferenciación. En este contexto, la comunicación interna desempeña un papel fundamental para coordinar las actividades entre las distintas áreas y asegurar una adecuada atención al cliente.

Sin embargo, en muchas organizaciones del sector persisten dificultades relacionadas con la gestión de la comunicación. Entre las principales se identifican la escasa claridad en la transmisión de la información, la limitada interacción entre los diferentes niveles jerárquicos, la insuficiente retroalimentación y la utilización poco eficiente de los canales internos de comunicación.

Estas deficiencias afectan directamente la coordinación de las actividades diarias, generan retrasos en los procesos operativos y favorecen la aparición de errores derivados de interpretaciones diferentes sobre las responsabilidades asignadas. Además, reducen la participación de los colaboradores y limitan las oportunidades para compartir ideas orientadas a la mejora continua.

Como consecuencia, el clima organizacional se ve afectado por un menor nivel de confianza, compromiso y motivación entre los trabajadores. Esta situación repercute no

solo en el bienestar del personal, sino también en la eficiencia operativa y en la percepción que los huéspedes tienen sobre la calidad del servicio recibido.

Frente a esta problemática, resulta necesario diseñar estrategias que permitan fortalecer la comunicación interna mediante mecanismos que promuevan una interacción más abierta, participativa y permanente entre todos los integrantes de la organización. La implementación de estas acciones contribuirá a consolidar un clima organizacional favorable y a mejorar el desempeño general de las empresas del sector hotelero.

2.1.3. Delimitación espacial, temporal y conceptual

La presente investigación se desarrolla en empresas del sector hotelero ubicadas en el distrito de Miraflores, Lima, Perú. La unidad de análisis está conformada por los colaboradores que desempeñan funciones en las diferentes áreas operativas y administrativas de las organizaciones participantes, debido a que son quienes experimentan de forma directa los procesos de comunicación interna y el clima organizacional.

En cuanto a la delimitación temporal, el estudio comprende el periodo entre agosto de 2025 y julio de 2026. Durante este intervalo se ejecutaron las diferentes etapas de la investigación, que incluyeron el diagnóstico inicial, la recopilación de información, el análisis estadístico de los datos obtenidos y el diseño de la propuesta de mejora orientada al fortalecimiento de la comunicación interna.

Desde la perspectiva conceptual, la investigación analiza dos variables principales. La variable independiente corresponde a la comunicación interna, entendida como el conjunto de procesos, canales y mecanismos mediante los cuales circula la información dentro de la organización. Por su parte, la variable dependiente es el clima organizacional, definido como la percepción que tienen los colaboradores acerca de su entorno de trabajo, considerando aspectos como las relaciones interpersonales, la motivación, la satisfacción laboral y el compromiso con la organización.

Ambas variables se estudian desde el enfoque de la gestión del talento humano y de la cultura organizacional, permitiendo comprender cómo una comunicación interna eficaz puede contribuir al fortalecimiento del clima laboral dentro del sector hotelero.

2.1.3.1. Problema general.

¿De qué manera la estrategia de mejora de la comunicación interna contribuye al fortalecimiento del clima organizacional en las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores?

2.1.3.2. Problemas específicos

¿Qué relación existe entre la claridad de la comunicación y las relaciones de trabajo en equipo en las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores durante el año 2026?

¿Cómo se relaciona la oportunidad con la que se transmite la información con la percepción del liderazgo y el apoyo brindado por los superiores?

¿En qué medida los canales de comunicación y la coordinación entre áreas se relacionan con el reconocimiento y la motivación de los colaboradores?

¿Cuál es la relación entre los procesos de retroalimentación y comunicación bidireccional y los niveles de satisfacción y compromiso organizacional de los trabajadores?

2.1.4. Objetivos de investigación

Los objetivos constituyen la guía del proceso investigativo, ya que orientan el desarrollo de cada una de las etapas del estudio y mantienen coherencia con el problema planteado y las hipótesis formuladas. Su definición permite establecer con precisión el propósito de la investigación y los resultados que se esperan alcanzar

2.1.4.1. Objetivo general

Analizar la contribución de la estrategia de mejora de la comunicación interna al fortalecimiento del clima organizacional en las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores durante el año 2026.

2.1.4.2. Objetivos específicos

Analizar la relación entre la claridad de la comunicación y las relaciones de trabajo en equipo.

Examinar la relación entre la oportunidad de la información y el liderazgo y apoyo percibidos por los colaboradores.

Determinar la relación entre los canales de comunicación, la coordinación interáreas y el reconocimiento junto con la motivación del personal.

Analizar la relación entre la retroalimentación bidireccional y los niveles de satisfacción y compromiso organizacional.

2.1.5. Justificación de la investigación

La presente investigación adquiere relevancia porque aborda un aspecto determinante para la gestión de las organizaciones hoteleras: la comunicación interna y su influencia sobre el clima organizacional. En un sector donde la calidad del servicio depende en gran medida del desempeño de las personas, fortalecer la comunicación representa una oportunidad para mejorar tanto el bienestar de los colaboradores como los resultados de la organización.

Desde una perspectiva integral, el estudio se sustenta en tres dimensiones principales: académica, práctica y metodológica, las cuales evidencian la pertinencia y el aporte de la investigación.

2.1.5.1. Justificación académica

En el ámbito académico, la investigación amplía el conocimiento sobre la relación entre la comunicación interna y el clima organizacional en empresas del sector hotelero. Aunque

ambos temas han sido estudiados de manera independiente, aún existe la necesidad de profundizar en su interacción dentro de organizaciones caracterizadas por una elevada exigencia operativa y un contacto permanente con los clientes.

Asimismo, el estudio incorpora enfoques actuales sobre comunicación organizacional y gestión del talento humano, aportando evidencia contextualizada que puede servir como referencia para futuras investigaciones desarrolladas en organizaciones de servicios.

2.1.5.2. Justificación práctica

A nivel aplicado, la investigación tiene una relevancia directa para las empresas del sector hotelero, ya que proporciona un diagnóstico sobre las deficiencias en la comunicación interna y su impacto en el clima organizacional, así como una propuesta de mejora orientada a optimizar los procesos internos.

En un entorno donde la competitividad del sector depende en gran medida de la calidad del servicio, resulta fundamental fortalecer la coordinación entre áreas y mejorar la experiencia del colaborador. De acuerdo con tendencias organizacionales recientes, las empresas que invierten en estrategias de comunicación interna logran incrementar el compromiso del personal, reducir la rotación y mejorar la eficiencia operativa. En este sentido, la investigación permitirá que las organizaciones hoteleras de Miraflores cuenten con herramientas prácticas para estructurar canales de comunicación más efectivos, promover la retroalimentación y desarrollar competencias de liderazgo comunicacional.

Asimismo, el estudio contribuye a que los gestores organizacionales comprendan la comunicación interna no solo como un proceso operativo, sino como un factor estratégico que impacta directamente en la productividad, el desempeño del personal y la calidad del servicio al cliente.

2.1.53. Justificación social u organizacional

Desde una perspectiva social y organizacional, la investigación responde a la necesidad de mejorar las condiciones laborales dentro de las empresas del sector servicios, promoviendo entornos de trabajo más inclusivos, participativos y orientados al bienestar del colaborador.

En un contexto donde, según Ipsos (2025), existe una creciente expectativa de los trabajadores por participar activamente en los procesos organizacionales y recibir comunicación clara y transparente, fortalecer la comunicación interna se convierte en un elemento clave para generar confianza y sentido de pertenencia. Asimismo, informes globales como el de Edelman (2026) destacan que la confianza organizacional está directamente vinculada a la calidad de la comunicación entre líderes y colaboradores.

A nivel institucional, el estudio se alinea con la línea de investigación de Liderazgo y Cultura Organizacional, contribuyendo al desarrollo de propuestas aplicadas orientadas a la mejora del clima organizacional y la gestión del talento humano. De esta manera, la investigación no solo aporta al ámbito académico, sino que también promueve prácticas organizacionales más sostenibles, fortaleciendo la relación entre colaboradores, organizaciones y la calidad del servicio ofrecido a la sociedad.

CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL

3.1. Antecedentes de la investigación

3.1.1. Antecedentes nacionales

Barboza et al. (2023), en la investigación titulada “Clima organizacional y desempeño laboral en el sector hotelero”, tuvieron como objetivo determinar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el Hotel Las Vegas. Para ello desarrollaron un estudio con enfoque cuantitativo, de nivel correlacional y diseño no experimental, aplicando un cuestionario estructurado a los colaboradores de la organización.

Los resultados evidenciaron una relación positiva y estadísticamente significativa entre ambas variables, demostrando que un clima organizacional favorable influye directamente en el desempeño de los trabajadores. Asimismo, identificaron que factores como la comunicación, el liderazgo y las relaciones interpersonales fortalecen el compromiso del personal y contribuyen a mejorar el cumplimiento de las funciones asignadas.

Este antecedente resulta pertinente para la presente investigación, ya que confirma que las condiciones del entorno laboral ejercen una influencia directa sobre el comportamiento y rendimiento de los colaboradores. Además, respalda la importancia de implementar estrategias orientadas a fortalecer la comunicación interna como un mecanismo para mejorar el clima organizacional en las empresas del sector hotelero.

De igual manera, Palomino y Rojas (2022) desarrollaron la investigación “Comunicación interna y clima organizacional en empresas de servicios”, cuyo propósito fue analizar la relación entre ambas variables dentro de organizaciones dedicadas a la prestación de servicios.

La investigación se realizó bajo un enfoque cuantitativo, utilizando un diseño no experimental y de alcance correlacional. Para la recolección de la información emplearon

un cuestionario dirigido a los colaboradores, cuyos resultados evidenciaron una relación significativa entre la comunicación interna y el clima organizacional.

Los autores concluyeron que una comunicación clara, oportuna y participativa favorece la integración entre los equipos de trabajo, incrementa la confianza en los líderes y fortalece el compromiso organizacional. Asimismo, señalaron que la existencia de canales de comunicación eficientes contribuye a reducir conflictos derivados de una transmisión inadecuada de la información.

Este estudio aporta fundamentos relevantes para la presente investigación, debido a que evidencia cómo la comunicación interna constituye un elemento estratégico para fortalecer el clima organizacional y mejorar la coordinación dentro de organizaciones cuya actividad depende del trabajo colaborativo.

Por otra parte, García y Mendoza (2021) realizaron un estudio enfocado en la comunicación organizacional y su influencia en el clima laboral de empresas peruanas. Su objetivo consistió en determinar el nivel de relación existente entre la gestión de la comunicación interna y la percepción del clima organizacional por parte de los colaboradores.

La investigación se desarrolló mediante un enfoque cuantitativo y un diseño correlacional. Los resultados permitieron identificar que las organizaciones que promueven procesos comunicacionales estructurados presentan mayores niveles de satisfacción laboral, compromiso institucional y colaboración entre las distintas áreas.

Los investigadores concluyeron que la comunicación interna debe considerarse un proceso estratégico y permanente, ya que facilita la alineación de los objetivos organizacionales con las actividades desarrolladas por los colaboradores y fortalece la cultura institucional.

En relación con la presente investigación, este antecedente proporciona un respaldo teórico y empírico que reafirma la importancia de fortalecer los procesos de

comunicación interna como una estrategia orientada a consolidar un clima organizacional favorable en el sector hotelero.

3.1.2. Antecedentes internacionales

Góngora et al. (2023). En su investigación titulada “Gestión de la comunicación interna en instalaciones hoteleras cubanas”, tuvieron como objetivo analizar la influencia de la comunicación interna en la dinámica organizacional y el clima laboral dentro de organizaciones hoteleras. Los autores sostienen que una comunicación efectiva fortalece la coordinación entre las diferentes áreas y contribuye a mejorar la motivación de los trabajadores en las empresas del sector hotelero.

Respecto a la metodología, el estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo, empleando encuestas y entrevistas dirigidas a colaboradores y mandos medios de instalaciones hoteleras cubanas. La población estuvo conformada por trabajadores del sector turismo y la muestra estuvo integrada por 95 colaboradores.

Los resultados evidenciaron que el 68 % de los trabajadores consideró insuficientes los mecanismos de retroalimentación interna. Asimismo, el análisis estadístico determinó que la comunicación interna mantiene una relación significativa con el clima organizacional, alcanzando un coeficiente de correlación de 0.73. Este antecedente respalda la importancia de fortalecer los procesos de comunicación interna para favorecer un clima organizacional positivo dentro de las empresas hoteleras.

Paradina (2021). En la investigación titulada “Comunicación interna y gestión de conflictos en organizaciones hoteleras”, tuvo como objetivo analizar cómo la comunicación interna influye en la prevención de conflictos laborales dentro del sector hotelero español. La autora señala que una adecuada comunicación organizacional favorece la coordinación entre los colaboradores, contribuye a reducir los conflictos laborales y fortalece el clima organizacional.

Para el desarrollo del estudio se utilizó un enfoque cuantitativo con diseño correlacional, aplicándose cuestionarios al personal operativo y administrativo de hoteles españoles. La población estuvo conformada por trabajadores del sector hotelero y la muestra estuvo integrada por 110 colaboradores.

Los resultados mostraron que el 79 % de los trabajadores percibió mejoras en el ambiente laboral cuando la organización promovía espacios de retroalimentación y comunicación bidireccional. Además, se obtuvo una correlación positiva de 0.76 entre la comunicación interna y el clima organizacional, con un nivel de significancia inferior a 0.05. Estos hallazgos evidencian que la implementación de mecanismos de comunicación participativos favorece un ambiente de trabajo más colaborativo y fortalece las relaciones laborales dentro de las organizaciones hoteleras.

Sheehan et al. (2026). En el informe titulado “Retail Industry Global Outlook 2026”, tuvieron como objetivo analizar las tendencias organizacionales relacionadas con el liderazgo, el bienestar laboral y la comunicación interna en organizaciones de servicios. Los autores sostienen que las empresas que desarrollan estrategias de comunicación participativa alcanzan mayores niveles de satisfacción y compromiso organizacional.

En cuanto a la metodología, el estudio empleó análisis estadísticos y encuestas internacionales aplicadas a organizaciones del sector servicios y retail. La población estuvo conformada por empresas internacionales de estos sectores y la muestra superó las 1 000 organizaciones evaluadas.

Los resultados mostraron que las empresas con estrategias de comunicación interna estructurada incrementaron en un 35 % los niveles de compromiso laboral y redujeron en un 22 % los índices de rotación del personal. Asimismo, se identificó una relación significativa entre la comunicación interna y el bienestar organizacional. Estos resultados refuerzan la importancia de gestionar la comunicación interna como un componente estratégico para fortalecer el compromiso de los colaboradores y mejorar el desempeño organizacional.

3.2. Marco teórico

3.2.1 Bases teóricas de la Comunicación Interna

3.2.1.1. Evolución de la Comunicación Interna

La comunicación interna ha experimentado una evolución significativa dentro de las organizaciones como resultado de los cambios estructurales, tecnológicos y culturales que han transformado la gestión empresarial en las últimas décadas. En sus primeras etapas, la comunicación organizacional era entendida principalmente como un mecanismo operativo destinado a transmitir órdenes, instrucciones y disposiciones desde los niveles directivos hacia los colaboradores. Este modelo respondía a estructuras organizacionales jerárquicas, donde predominaba un flujo de información descendente orientado al control y la supervisión de las actividades laborales.

Desde la perspectiva de la administración clásica, autores como Taylor y Fayol concebían la comunicación como una herramienta funcional necesaria para garantizar la coordinación de las tareas y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En este enfoque, la prioridad estaba centrada en la eficiencia de los procesos y en el cumplimiento de las instrucciones emitidas por la dirección, mientras que la participación de los trabajadores en la generación de información era limitada.

Con el desarrollo de las teorías de las relaciones humanas, impulsadas por Elton Mayo, comenzó a reconocerse la importancia de los factores sociales y psicológicos dentro de las organizaciones. A partir de este enfoque, la comunicación dejó de ser considerada únicamente como un mecanismo de control para convertirse en un elemento esencial en las relaciones entre los miembros de la organización, favoreciendo la cooperación, la integración de los equipos y la satisfacción laboral.

Posteriormente, la teoría de sistemas amplió esta visión al entender a las organizaciones como sistemas abiertos que interactúan permanentemente con su entorno. Desde esta perspectiva, la comunicación interna adquirió un carácter dinámico, al facilitar

el intercambio de información entre las distintas áreas, fortalecer la coordinación organizacional y contribuir a la adaptación frente a los cambios del entorno.

En la actualidad, la comunicación interna es reconocida como un componente estratégico de la gestión organizacional. Su finalidad ya no se limita a difundir información institucional, sino que también busca fortalecer el compromiso de los colaboradores, promover una cultura organizacional sólida y favorecer procesos permanentes de participación y retroalimentación. La incorporación de herramientas digitales y plataformas colaborativas ha ampliado las posibilidades de interacción entre líderes y trabajadores, permitiendo una comunicación más ágil, transparente y bidireccional.

En este contexto, las organizaciones han pasado de modelos tradicionales basados en la comunicación vertical a enfoques más participativos, donde el intercambio de ideas, la escucha activa y la construcción conjunta de soluciones constituyen elementos fundamentales para fortalecer el clima organizacional y mejorar el desempeño institucional. Esta evolución refleja que la comunicación interna ha dejado de ser un proceso meramente administrativo para consolidarse como un recurso estratégico que aporta valor a la gestión del talento humano y al logro de los objetivos organizacionales.

3.2.1.2. Conceptualización de la Comunicación Interna

La comunicación interna constituye un proceso organizacional que comprende la transmisión, el intercambio y la construcción de información entre los diferentes niveles jerárquicos y áreas funcionales de una organización. Su propósito principal es facilitar la coordinación de las actividades, fortalecer las relaciones laborales y asegurar que los colaboradores comprendan los objetivos institucionales, participando activamente en su cumplimiento.

Desde una perspectiva organizacional, la comunicación interna no se limita al intercambio de información. También representa un proceso estratégico que favorece la integración de los colaboradores, fortalece la cultura organizacional y contribuye al logro de los objetivos empresariales. En este sentido, una adecuada gestión de la comunicación

permite alinear las acciones de los trabajadores con la misión, visión y valores de la organización.

Chiavenato (2020) define la comunicación interna como un proceso mediante el cual las organizaciones transmiten información, orientaciones y conocimientos a sus colaboradores, favoreciendo la coordinación del trabajo y el desarrollo de relaciones organizacionales efectivas. Desde esta perspectiva, la comunicación constituye un elemento indispensable para el funcionamiento eficiente de cualquier organización, ya que facilita la toma de decisiones y promueve un ambiente de colaboración.

Por su parte, Andrade (2018) sostiene que la comunicación interna debe entenderse como un proceso planificado que integra políticas, estrategias y acciones destinadas a fortalecer el vínculo entre la organización y sus colaboradores. El autor señala que una gestión adecuada de la comunicación favorece el compromiso, mejora el clima organizacional y consolida una identidad institucional compartida.

En la misma línea, Capriotti (2013) señala que la comunicación interna desempeña un papel fundamental en la construcción de la identidad corporativa, ya que permite difundir los valores organizacionales y generar coherencia entre el discurso institucional y las acciones desarrolladas por los colaboradores. Como consecuencia, la organización fortalece el sentido de pertenencia y proyecta una cultura organizacional sólida y consistente.

Desde una visión más reciente, Men (2021) plantea que la comunicación interna debe gestionarse como un activo estratégico capaz de generar confianza, fortalecer el liderazgo e incrementar el compromiso de los colaboradores. La autora destaca que las organizaciones que promueven procesos de comunicación abiertos, transparentes y participativos logran mayores niveles de satisfacción laboral y un mejor desempeño organizacional.

En el sector hotelero, la comunicación interna adquiere una relevancia especial debido a la necesidad de coordinar de manera permanente las actividades entre las diferentes áreas operativas y administrativas. Departamentos como recepción,

housekeeping, alimentos y bebidas, mantenimiento y administración requieren un intercambio constante de información para garantizar la continuidad de las operaciones y ofrecer un servicio de calidad al huésped. En este contexto, una comunicación clara, oportuna y bidireccional contribuye a reducir errores, agilizar la coordinación y fortalecer el clima organizacional.

En consecuencia, la comunicación interna debe entenderse como un proceso estratégico que trasciende la simple difusión de información. Su adecuada gestión favorece la integración de los equipos de trabajo, fortalece la cultura organizacional y contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales, consolidándose como un factor clave para el éxito de las organizaciones contemporáneas.

3.2.1.3. Comunicación Organizacional como Herramienta Estratégica

En el entorno empresarial contemporáneo, la comunicación interna ha dejado de ser considerada únicamente una herramienta operativa para convertirse en un componente estratégico de la gestión organizacional. Este cambio responde a la necesidad de construir organizaciones más dinámicas, participativas y orientadas al fortalecimiento del capital humano.

La comunicación organizacional permite estructurar procesos de coordinación, facilitar la toma de decisiones y fortalecer la integración entre áreas funcionales. Asimismo, constituye un mecanismo fundamental para transmitir valores organizacionales, promover la cultura corporativa y alinear a los colaboradores con los objetivos estratégicos de la empresa.

Según Robbins y Judge (2017), las organizaciones que desarrollan procesos comunicacionales eficientes presentan mayores niveles de desempeño laboral y satisfacción organizacional. Esto ocurre porque la comunicación influye directamente en la percepción que los colaboradores desarrollan respecto a liderazgo, reconocimiento, participación y relaciones laborales.

En organizaciones hoteleras, donde las operaciones dependen de la coordinación inmediata entre distintas áreas, la comunicación organizacional resulta indispensable para garantizar eficiencia operativa y calidad de servicio. Departamentos como recepción, housekeeping y alimentos y bebidas requieren intercambiar información constantemente para responder oportunamente a las necesidades del huésped.

Desde esta perspectiva, la comunicación organizacional también contribuye al fortalecimiento del clima laboral, debido a que promueve relaciones laborales más colaborativas, reduce conflictos internos y fortalece la confianza entre líderes y trabajadores. Las empresas que fomentan espacios de comunicación abiertos y participativos logran incrementar el compromiso organizacional y mejorar la experiencia laboral de sus colaboradores.

Además, la comunicación interna desempeña un papel fundamental en los procesos de transformación organizacional y adaptación al cambio. En contextos empresariales dinámicos, las organizaciones necesitan mantener informados a sus trabajadores, gestionar incertidumbre y fortalecer el sentido de pertenencia institucional. Por ello, la comunicación estratégica se convierte en un elemento clave para garantizar estabilidad organizacional y sostenibilidad empresarial.

3.2.1.4. Teoría de la Comunicación Organizacional

La teoría de la comunicación organizacional sostiene que las organizaciones funcionan como sistemas abiertos donde la información circula constantemente entre individuos, áreas y niveles jerárquicos. Katz y Kahn (1978) explican que la comunicación constituye un proceso esencial para garantizar coordinación, integración y funcionamiento organizacional.

Desde esta perspectiva, la comunicación organizacional permite conectar los distintos componentes de la empresa y asegurar que las actividades sean desarrolladas de manera eficiente. Asimismo, facilita la toma de decisiones, fortalece las relaciones

laborales y mejora la capacidad de adaptación organizacional frente a cambios internos y externos.

En el sector hotelero, esta teoría adquiere especial relevancia debido a que las operaciones requieren interacción permanente entre áreas funcionales. La coordinación entre recepción, housekeeping, alimentos y bebidas y mantenimiento depende directamente de la eficiencia de los procesos comunicacionales internos.

La teoría también plantea que las organizaciones más eficientes son aquellas capaces de desarrollar flujos de información dinámicos y bidireccionales. Esto implica promover participación, retroalimentación y escucha organizacional, permitiendo que los colaboradores se involucren activamente en los procesos institucionales.

Además, Katz y Kahn sostienen que las fallas comunicacionales generan desorganización, conflictos y disminución del desempeño laboral, afectando directamente la productividad organizacional. Por ello, las empresas deben gestionar la comunicación como un proceso estratégico orientado al fortalecimiento del capital humano y al mejoramiento continuo del clima organizacional.

3.2.1.5. Tipos de Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional puede clasificarse según la dirección en la que circula la información y los canales utilizados para transmitirla dentro de la empresa. Esta clasificación facilita la comprensión de la forma en que se produce el intercambio de información entre colaboradores, líderes y las diferentes áreas de la organización, permitiendo además reconocer la influencia que estos procesos tienen sobre el desempeño organizacional y el clima laboral.

En el caso de las organizaciones hoteleras, donde las operaciones exigen una coordinación permanente entre distintas áreas y una respuesta ágil frente a las necesidades de los huéspedes, gestionar adecuadamente los diferentes tipos de comunicación resulta fundamental. Un flujo de información claro y oportuno favorece la

eficiencia de los procesos, fortalece el trabajo colaborativo y contribuye a mantener altos estándares en la calidad del servicio.

Comunicación descendente: La comunicación descendente corresponde al flujo de información que se transmite desde los niveles directivos hacia los colaboradores. Su principal finalidad es comunicar políticas, procedimientos, objetivos, instrucciones y lineamientos que orienten el desarrollo de las actividades dentro de la organización.

Chiavenato (2011) señala que este tipo de comunicación facilita la coordinación del trabajo y permite que los colaboradores comprendan con mayor claridad las responsabilidades asociadas a sus funciones. Para que sea efectiva, la información debe transmitirse de manera clara, precisa y en el momento oportuno, reduciendo el riesgo de interpretaciones erróneas que puedan afectar el desempeño laboral.

Comunicación ascendente: La comunicación ascendente se produce cuando la información fluye desde los colaboradores hacia los niveles jerárquicos superiores. A través de este proceso, los trabajadores pueden expresar opiniones, formular sugerencias, comunicar necesidades o informar sobre situaciones relacionadas con el desarrollo de sus actividades.

Este tipo de comunicación favorece una gestión más participativa, ya que proporciona a los directivos información valiosa para la toma de decisiones y fortalece la confianza entre los diferentes niveles de la organización. Además, promueve una cultura basada en la escucha activa y la mejora continua.

Comunicación horizontal: La comunicación horizontal tiene lugar entre colaboradores o áreas que pertenecen al mismo nivel jerárquico. Su objetivo principal es facilitar la coordinación de tareas, el intercambio de información y el trabajo conjunto entre departamentos.

En el sector hotelero, este tipo de comunicación resulta indispensable para asegurar una adecuada coordinación entre áreas como recepción, housekeeping, alimentos y bebidas, y mantenimiento. Por ejemplo, la disponibilidad de habitaciones

depende de una comunicación constante entre recepción y housekeeping, permitiendo agilizar los procesos de limpieza, asignación y entrega de habitaciones a los huéspedes.

Comunicación diagonal: La comunicación diagonal se establece entre colaboradores y responsables de diferentes áreas y niveles jerárquicos cuando la naturaleza de las actividades exige una interacción directa. Este flujo de comunicación permite agilizar el intercambio de información, mejorar la coordinación entre procesos y reducir los tiempos de respuesta ante situaciones que requieren la participación de varias áreas.

En las empresas hoteleras, este tipo de comunicación suele presentarse durante la atención de incidencias, requerimientos especiales de los huéspedes o situaciones operativas que demandan una respuesta rápida y coordinada entre distintos departamentos.

Comunicación formal: La comunicación formal se desarrolla mediante los canales oficiales establecidos por la organización, como reuniones de trabajo, memorandos, correos electrónicos corporativos, manuales de procedimientos y sistemas institucionales.

Capriotti (2009) sostiene que este tipo de comunicación favorece la uniformidad en la transmisión de la información, facilita el cumplimiento de los procedimientos internos y fortalece el orden organizacional. En el ámbito hotelero, la comunicación formal es esencial para garantizar que todos los colaboradores conozcan y apliquen los estándares relacionados con la atención al cliente, la seguridad y las operaciones.

Comunicación informal: La comunicación informal surge de manera espontánea entre los colaboradores y se desarrolla al margen de los canales oficiales de la organización. Incluye conversaciones cotidianas, intercambio de experiencias y relaciones interpersonales que se generan durante la jornada laboral.

Aunque este tipo de comunicación no sigue procedimientos establecidos, también desempeña un papel importante dentro de las organizaciones, ya que fortalece las relaciones entre los colaboradores, favorece la integración de los equipos y facilita el intercambio de información en situaciones cotidianas. No obstante, cuando no existe una

adecuada comunicación formal, también puede dar lugar a rumores o interpretaciones erróneas que afecten el clima organizacional.

3.2.1.6. Comunicación Interna y Gestión del Talento Humano

La comunicación interna mantiene una relación directa con la gestión del talento humano debido a que influye significativamente en aspectos relacionados con motivación, satisfacción laboral, compromiso organizacional y bienestar de los colaboradores. En las organizaciones contemporáneas, el capital humano constituye uno de los recursos estratégicos más importantes, por lo que las empresas necesitan desarrollar modelos comunicacionales que favorezcan la integración y permanencia del personal.

Chiavenato (2011) sostiene que las organizaciones más competitivas son aquellas capaces de fortalecer la comunicación con sus colaboradores, debido a que esto incrementa el sentido de pertenencia y mejora el desempeño organizacional. Desde esta perspectiva, la comunicación interna no solo transmite información, sino que también contribuye a construir relaciones laborales más sólidas y participativas.

Uno de los principales vínculos entre comunicación interna y gestión humana se encuentra en la motivación laboral. Cuando los trabajadores reciben información clara, reconocimiento y espacios de participación, desarrollan mayores niveles de compromiso y disposición hacia el trabajo. Por el contrario, la ausencia de comunicación genera incertidumbre, desmotivación y conflictos laborales.

Asimismo, la comunicación interna influye directamente en el engagement organizacional. Schaufeli y Bakker (2004) explican que los colaboradores comprometidos presentan mayores niveles de energía, dedicación y vinculación emocional con la organización. En este contexto, las estrategias comunicacionales fortalecen la conexión emocional entre trabajadores y empresa.

La comunicación también se relaciona con la retención del talento humano. Las organizaciones que promueven ambientes comunicacionales abiertos y participativos logran reducir índices de rotación y fortalecer la permanencia laboral. Esto resulta

especialmente importante en el sector hotelero, donde la rotación de personal representa uno de los principales desafíos organizacionales.

De igual manera, la comunicación interna influye en el bienestar laboral, debido a que permite reducir incertidumbre, fortalecer relaciones interpersonales y mejorar la percepción de apoyo organizacional. En organizaciones hoteleras, caracterizadas por altos niveles de presión operativa y atención permanente al cliente, mantener una comunicación efectiva contribuye significativamente a reducir estrés laboral y fortalecer el clima organizacional.

3.2.1.7. Comunicación Interna y Cultura Organizacional

La comunicación interna constituye uno de los principales mecanismos mediante los cuales las organizaciones transmiten valores, construyen identidad corporativa y fortalecen la cultura organizacional. A través de los procesos comunicacionales, las empresas logran alinear comportamientos, consolidar normas internas y fortalecer el sentido de pertenencia de los colaboradores.

Schein (2010) define la cultura organizacional como el conjunto de valores, creencias y comportamientos compartidos que orientan la manera en que las personas actúan dentro de la organización. Desde esta perspectiva, la comunicación interna desempeña un papel fundamental en la transmisión y consolidación de dichos valores organizacionales.

Capriotti (2009) sostiene que las organizaciones desarrollan identidad corporativa mediante procesos de comunicación que permiten fortalecer la alineación institucional y generar cohesión entre los trabajadores. Esto implica que la comunicación no solo informa, sino que también construye significado organizacional.

En organizaciones hoteleras, donde el servicio depende directamente del comportamiento humano, la cultura organizacional influye significativamente en la experiencia del huésped. Valores como orientación al cliente, trabajo en equipo, respeto y

compromiso deben ser transmitidos constantemente mediante procesos comunicacionales claros y coherentes.

Asimismo, la comunicación interna fortalece el sentido de pertenencia organizacional. Cuando los colaboradores comprenden la misión, visión y objetivos institucionales, desarrollan mayor identificación con la empresa y mejor disposición hacia el trabajo colaborativo.

La relación entre comunicación y cultura también se evidencia en el comportamiento organizacional. Las empresas que promueven culturas comunicacionales abiertas suelen presentar ambientes laborales más participativos, colaborativos y orientados al aprendizaje organizacional. Por el contrario, organizaciones con barreras comunicacionales tienden a desarrollar conflictos internos y menor compromiso laboral.

3.2.1.8. Comunicación Interna y Desempeño Laboral

La comunicación interna influye directamente en el desempeño laboral debido a que facilita la coordinación organizacional, mejora la comprensión de funciones y fortalece la eficiencia operativa dentro de las empresas. Las organizaciones que desarrollan procesos comunicacionales efectivos logran optimizar recursos, reducir errores y mejorar la productividad laboral.

Robbins y Judge (2017) sostienen que la comunicación organizacional eficiente permite mejorar el desempeño de los trabajadores debido a que facilita la coordinación entre áreas y fortalece la claridad de objetivos institucionales. Cuando los colaboradores comprenden adecuadamente sus funciones y reciben información oportuna, desarrollan mayor capacidad de respuesta y mejor desempeño operacional.

En el sector hotelero, el desempeño laboral depende significativamente de la interacción constante entre departamentos operativos. Procesos como atención al huésped, limpieza de habitaciones, servicio de alimentos y mantenimiento requieren coordinación inmediata y transmisión eficiente de información.

La falta de comunicación puede generar retrasos operativos, errores de servicio y conflictos entre áreas que afectan tanto la productividad organizacional como la experiencia del cliente. Por el contrario, una comunicación eficiente permite fortalecer la coordinación interdepartamental y mejorar la calidad del servicio hotelero.

Asimismo, la comunicación interna influye en la eficiencia organizacional debido a que reduce duplicidad de funciones y facilita la solución rápida de incidencias operativas. En contextos hoteleros, donde la presión operativa es constante y las demandas del cliente requieren respuestas inmediatas, la comunicación representa un factor crítico para garantizar competitividad y sostenibilidad empresarial.

3.2.1.9. Dimensiones de la Comunicación Interna

La comunicación interna constituye un proceso organizacional multidimensional que influye directamente en la coordinación operativa, las relaciones laborales y el desempeño organizacional. En el contexto de la presente investigación, la variable comunicación interna ha sido estructurada en cuatro dimensiones fundamentales: claridad de la comunicación, oportunidad de la información, canales y coordinación, y retroalimentación y bidireccionalidad. Estas dimensiones permiten analizar cómo los procesos comunicacionales impactan en el clima organizacional dentro de las empresas hoteleras del distrito de Miraflores.

Claridad de la comunicación: La claridad de la comunicación hace referencia al nivel de comprensión y precisión con el que la información es transmitida dentro de la organización. Esta dimensión implica que los mensajes organizacionales sean entendibles, coherentes y accesibles para los colaboradores, evitando interpretaciones erróneas o ambigüedades operativas.

Chiavenato (2011) sostiene que la claridad comunicacional constituye un elemento esencial para garantizar coordinación y eficiencia organizacional, debido a que permite que los trabajadores comprendan adecuadamente sus funciones, responsabilidades y objetivos

institucionales. Cuando la información se transmite de manera clara, los colaboradores desarrollan mayor seguridad en la ejecución de sus actividades y disminuyen los errores operativos.

Desde una perspectiva organizacional, la claridad de la comunicación influye directamente en la productividad laboral y en la toma de decisiones. Las organizaciones que presentan deficiencias comunicacionales suelen enfrentar problemas relacionados con duplicidad de funciones, retrasos operativos y conflictos internos derivados de interpretaciones incorrectas de la información.

En el sector hotelero, esta dimensión adquiere especial relevancia debido a la rapidez y precisión que demandan las operaciones diarias. Áreas como recepción, housekeeping y alimentos y bebidas requieren información inmediata y precisa para garantizar una adecuada experiencia del huésped. Por ejemplo, una mala comunicación respecto al estado de las habitaciones puede generar retrasos en el check-in y afectar la percepción de calidad del servicio.

Asimismo, la claridad comunicacional resulta indispensable en contextos de alta presión operativa, donde los colaboradores deben responder rápidamente a solicitudes, incidencias y cambios organizacionales. En este sentido, la comunicación clara permite fortalecer la coordinación entre departamentos y reducir errores que impactan negativamente en el servicio hotelero.

Los principales indicadores considerados dentro de esta dimensión son:

1. Claridad de instrucciones.
2. Comprensión de mensajes.

Oportunidad de la información: La oportunidad de la información se relaciona con la rapidez y el momento adecuado en que la información es transmitida dentro de la organización. Esta dimensión evalúa la capacidad de la empresa para garantizar que los colaboradores reciban información relevante en el tiempo oportuno, permitiendo responder eficientemente a las necesidades operativas.

Robbins y Judge (2017) explican que la oportunidad comunicacional influye significativamente en la capacidad de respuesta organizacional y en la eficiencia de los procesos internos. Cuando la información se transmite de manera tardía o incompleta, las organizaciones enfrentan mayores niveles de incertidumbre y dificultades operativas.

Desde el enfoque organizacional, la información oportuna fortalece la toma de decisiones y mejora la coordinación entre áreas funcionales. Las empresas que desarrollan sistemas ágiles de comunicación logran optimizar recursos, reducir tiempos de respuesta y fortalecer el desempeño laboral.

En el sector hotelero, donde las operaciones se desarrollan de manera continua y dinámica, la oportunidad de la información representa un factor crítico para garantizar calidad de servicio. Procesos relacionados con reservas, mantenimiento, atención al cliente y coordinación de habitaciones requieren transmisión inmediata de información entre departamentos.

Por ejemplo, cuando el área de recepción no recibe oportunamente información sobre habitaciones disponibles o incidencias técnicas, pueden producirse retrasos en la atención al huésped y afectar negativamente la experiencia del cliente. Asimismo, la demora en comunicar cambios operativos puede generar descoordinación entre áreas y disminuir la eficiencia del servicio.

Esta dimensión adquiere mayor relevancia en hoteles debido a la naturaleza operativa del sector, caracterizada por turnos rotativos, atención permanente y exigencia constante de rapidez organizacional.

Los indicadores considerados dentro de esta dimensión son:

1. Tiempo de respuesta organizacional.
2. Agilidad ante incidencias.

Canales y coordinación: Los canales de comunicación representan los medios utilizados por la organización para transmitir información entre áreas, líderes y colaboradores. Estos canales pueden ser formales, como reuniones, correos electrónicos

y sistemas institucionales, o informales, mediante interacciones cotidianas entre trabajadores.

Andrade (2015) sostiene que la adecuada gestión de canales comunicacionales permite fortalecer la coordinación organizacional y optimizar el flujo de información dentro de las empresas. La eficiencia de los canales influye directamente en la capacidad de las organizaciones para coordinar actividades y garantizar el cumplimiento de objetivos.

Desde una perspectiva organizacional, los canales de comunicación cumplen funciones estratégicas relacionadas con coordinación operativa, alineación institucional y fortalecimiento de relaciones laborales. Las organizaciones que implementan canales eficientes logran reducir barreras comunicacionales y mejorar la interacción entre departamentos.

En el contexto hotelero, la coordinación interáreas constituye uno de los factores más importantes para garantizar calidad en el servicio. Departamentos como recepción, housekeeping, alimentos y bebidas y mantenimiento necesitan intercambiar información constantemente para asegurar continuidad operativa y satisfacción del huésped.

Por ejemplo, la coordinación entre recepción y housekeeping resulta indispensable para gestionar adecuadamente la disponibilidad de habitaciones, limpieza y check-in de clientes. Asimismo, la comunicación entre mantenimiento y recepción permite responder rápidamente a incidencias técnicas que puedan afectar la experiencia del huésped.

Actualmente, muchas organizaciones hoteleras utilizan plataformas digitales y sistemas integrados de gestión para optimizar la coordinación operativa y mejorar el flujo de información entre áreas.

Los principales indicadores considerados en esta dimensión son:

1. Uso adecuado de canales.
2. Coordinación entre áreas.

Retroalimentación y bidireccionalidad: La retroalimentación representa el proceso mediante el cual los colaboradores reciben respuestas, opiniones y evaluaciones respecto a su desempeño y participación organizacional. Asimismo, la bidireccionalidad implica la existencia de intercambio constante de información entre líderes y trabajadores, promoviendo participación y escucha organizacional.

Grunig (1992) sostiene que las organizaciones más efectivas son aquellas que desarrollan modelos de comunicación bidireccionales, debido a que estos fortalecen la participación, la confianza y el compromiso organizacional. La retroalimentación permite que los colaboradores expresen opiniones, sugerencias y necesidades, favoreciendo ambientes laborales más colaborativos.

Desde el enfoque organizacional, la retroalimentación contribuye significativamente a la mejora continua, al fortalecimiento del desempeño laboral y a la solución de problemas internos. Las organizaciones que promueven espacios de escucha activan logran incrementar el sentido de pertenencia y reducir conflictos laborales.

En empresas hoteleras, la retroalimentación adquiere especial importancia debido a la naturaleza dinámica y operativa del sector. Los colaboradores mantienen contacto constante con los huéspedes y poseen información relevante sobre problemas operativos, necesidades de mejora y oportunidades relacionadas con calidad del servicio.

Asimismo, la bidireccionalidad comunicacional permite fortalecer las relaciones entre supervisores y trabajadores, favoreciendo ambientes laborales más participativos y colaborativos. Esto resulta especialmente importante en contextos hoteleros donde la presión operativa y la interacción constante pueden generar altos niveles de estrés laboral.

Los indicadores considerados dentro de esta dimensión son:

1. Feedback del supervisor.
2. Escucha activa.

3.2.1.10. Comunicación Interna en el Sector Hotelero

La comunicación interna representa uno de los factores estratégicos más importantes dentro del sector hotelero debido a la complejidad operativa y a la elevada interacción existente entre áreas funcionales. A diferencia de otros sectores empresariales, las organizaciones hoteleras desarrollan operaciones continuas que requieren coordinación inmediata entre departamentos, rapidez en la transmisión de información y capacidad de respuesta frente a las necesidades del huésped.

La industria hotelera se caracteriza por mantener altos niveles de interacción interpersonal y dependencia funcional entre áreas como recepción, housekeeping, alimentos y bebidas, mantenimiento, seguridad y administración. Cada uno de estos departamentos cumple funciones específicas; sin embargo, el servicio hotelero depende de la coordinación eficiente entre todos ellos.

El área de recepción constituye uno de los principales centros de comunicación dentro del hotel, debido a que mantiene contacto directo con los huéspedes y coordina permanentemente con las demás áreas operativas. Procesos como check-in, check-out, reservas, asignación de habitaciones y atención de incidencias requieren intercambio constante de información con housekeeping, mantenimiento y alimentos y bebidas.

Por su parte, el departamento de housekeeping desempeña un rol fundamental en la operación hotelera, debido a que se encarga de garantizar limpieza, orden y disponibilidad de habitaciones. La coordinación entre housekeeping y recepción resulta indispensable para asegurar que las habitaciones se encuentren habilitadas oportunamente y evitar retrasos que afecten la satisfacción del huésped.

Asimismo, el área de alimentos y bebidas requiere comunicación permanente con recepción y eventos para coordinar servicios relacionados con desayunos, room service, banquetes y atención personalizada. La falta de coordinación entre estas áreas puede generar errores operativos y afectar directamente la percepción de calidad del servicio.

El departamento de mantenimiento también desempeña una función estratégica dentro de la comunicación hotelera. Las incidencias técnicas relacionadas con

habitaciones, equipos o infraestructura deben ser comunicadas inmediatamente para evitar afectar la experiencia del cliente y garantizar continuidad operativa.

Otro aspecto relevante dentro del sector hotelero corresponde a la gestión de turnos laborales. Los hoteles operan las 24 horas del día, lo que implica mantener coordinación constante entre colaboradores que trabajan en horarios rotativos. Esta dinámica incrementa la necesidad de desarrollar sistemas de comunicación eficientes que permitan transmitir información relevante entre turnos y asegurar continuidad operativa.

Además, el entorno hotelero se caracteriza por elevados niveles de presión operativa, debido a que los colaboradores deben responder rápidamente a solicitudes, quejas y necesidades del huésped. En este contexto, la comunicación interna influye directamente en la capacidad de respuesta organizacional y en la eficiencia del servicio.

La experiencia del huésped depende significativamente de la coordinación interna del hotel. Cuando existe adecuada comunicación entre áreas, los procesos operativos se desarrollan de manera más eficiente, los tiempos de respuesta disminuyen y la atención al cliente mejora considerablemente. Por el contrario, las deficiencias comunicacionales generan errores operativos, retrasos y conflictos internos que afectan la percepción del servicio.

Desde una perspectiva organizacional, fortalecer la comunicación interna dentro del sector hotelero permite mejorar la productividad, reducir conflictos laborales, incrementar el compromiso del personal y fortalecer el clima organizacional. Las organizaciones hoteleras que desarrollan modelos comunicacionales eficientes logran diferenciarse competitivamente mediante una mejor experiencia tanto para el colaborador como para el huésped.

3.2.2 Bases Teóricas del Clima Organizacional

3.2.2.1. Evolución del Clima Organizacional

El estudio del clima organizacional ha evolucionado progresivamente conforme las organizaciones comenzaron a reconocer la importancia del factor humano dentro de los

procesos productivos y administrativos. En sus primeras aproximaciones, las teorías clásicas de la administración centraban su atención en la estructura organizacional, la productividad y el control operativo, dejando en segundo plano aspectos relacionados con bienestar laboral, relaciones humanas y satisfacción de los trabajadores.

Dentro de la teoría clásica, autores como Frederick Taylor y Henri Fayol consideraban que la eficiencia organizacional dependía principalmente de la división del trabajo, supervisión y control administrativo. En este contexto, los trabajadores eran percibidos como recursos operativos cuya función principal consistía en ejecutar tareas bajo lineamientos jerárquicos rígidos. La preocupación por el ambiente laboral y las relaciones humanas era limitada, debido a que predominaba una visión mecanicista de la organización.

Posteriormente, con el desarrollo de la teoría de las relaciones humanas impulsada por Elton Mayo, surgió una nueva perspectiva centrada en el comportamiento de los trabajadores y en la influencia de los factores sociales sobre la productividad. Los estudios de Hawthorne demostraron que aspectos como reconocimiento, relaciones interpersonales y percepción del entorno laboral influían significativamente en el desempeño organizacional. A partir de este enfoque, comenzó a reconocerse que el ambiente de trabajo impacta directamente en la motivación y satisfacción de los colaboradores.

Durante las décadas posteriores, el concepto de clima organizacional fue fortaleciéndose a través de las teorías del comportamiento organizacional. Este enfoque incorporó variables relacionadas con liderazgo, motivación, comunicación y cultura organizacional, entendiendo que las organizaciones son sistemas sociales donde las personas desarrollan percepciones respecto al ambiente laboral.

Litwin y Stringer (1968) fueron uno de los principales referentes en el desarrollo del concepto moderno de clima organizacional, al proponer que este se encuentra compuesto por dimensiones relacionadas con estructura, responsabilidad, relaciones laborales y reconocimiento. Su enfoque permitió comprender que las percepciones de los trabajadores influyen directamente en el comportamiento organizacional.

En la actualidad, el clima organizacional es considerado un elemento estratégico dentro de las empresas modernas, debido a que influye significativamente en productividad, compromiso laboral, satisfacción y retención del talento humano. Las organizaciones contemporáneas comprenden que un ambiente laboral positivo fortalece el desempeño organizacional y mejora la competitividad empresarial.

En sectores altamente dinámicos como el hotelaría, el clima organizacional adquiere especial relevancia debido a que los colaboradores trabajan bajo presión operativa constante y mantienen contacto directo con los clientes. Por ello, factores como liderazgo, reconocimiento, comunicación y bienestar laboral resultan fundamentales para garantizar calidad en el servicio y estabilidad organizacional.

3.2.2.2. Definiciones de Clima Organizacional

El clima organizacional ha sido definido desde distintas perspectivas teóricas, dependiendo del enfoque administrativo y organizacional desarrollado por cada autor. Aunque las definiciones presentan diferencias conceptuales, todas coinciden en señalar que el clima organizacional representa la percepción que tienen los trabajadores respecto al ambiente interno de la organización y que dicha percepción influye directamente en el comportamiento laboral.

Chiavenato (2011) define el clima organizacional como el ambiente interno existente entre los miembros de la organización y que se encuentra estrechamente relacionado con el grado de motivación de los colaboradores. Desde esta perspectiva, el clima organizacional influye directamente en la satisfacción laboral, el desempeño y las relaciones interpersonales dentro de la empresa.

Por su parte, Litwin y Stringer (1968) sostienen que el clima organizacional representa el conjunto de propiedades medibles del ambiente laboral percibidas directa o indirectamente por los trabajadores y que influyen en su comportamiento. Esta definición

enfatisa la importancia de las percepciones individuales y de los factores organizacionales relacionados con liderazgo, estructura y reconocimiento.

Likert (1961) plantea que el clima organizacional depende principalmente de los estilos de liderazgo y de las relaciones desarrolladas entre directivos y colaboradores. Según el autor, las organizaciones que promueven participación y confianza generan ambientes laborales más positivos y colaborativos.

Schneider (1975) considera que el clima organizacional corresponde a las percepciones compartidas que desarrollan los trabajadores respecto a políticas, prácticas y procedimientos organizacionales. Este enfoque destaca la influencia de la cultura y de los procesos administrativos sobre la experiencia laboral de los colaboradores.

Asimismo, Robbins y Judge (2017) explican que el clima organizacional se relaciona con la manera en que los trabajadores perciben e interpretan el entorno laboral, condicionando su comportamiento, motivación y nivel de compromiso organizacional.

Aunque todas las definiciones coinciden en reconocer la influencia del ambiente laboral sobre el comportamiento humano, existen diferencias importantes entre los enfoques desarrollados por los autores. Mientras Chiavenato y Robbins enfatizan aspectos relacionados con motivación y comportamiento organizacional, Litwin y Stringer centran su análisis en las dimensiones estructurales y perceptu participativo y Schneider destaca la influencia de las percepciones compartidas dentro de la organización.

Estas diferencias evidencian que el clima organizacional constituye una variable compleja y multidimensional, influenciada por factores psicológicos, sociales y administrativos que impactan directamente en el desempeño organizacional y en la satisfacción de los colaboradores.

3.2.2.3. Clima Organizacional y Cultura Organizacional

El clima y la cultura organizacionales representan conceptos estrechamente relacionados dentro del comportamiento organizacional; sin embargo, ambos poseen

características y alcances distintos. Mientras la cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, creencias y normas compartidas dentro de la organización, el clima organizacional corresponde a la percepción que tienen los trabajadores respecto al ambiente laboral.

Schein (2010) sostiene que la cultura organizacional constituye un patrón de supuestos básicos compartidos que orientan el comportamiento de los miembros de la empresa. Estos valores y creencias influyen en la manera en que los colaboradores interactúan, toman decisiones y desarrollan relaciones laborales.

Por otro lado, el clima organizacional refleja cómo los trabajadores perciben dichas prácticas culturales dentro de su experiencia cotidiana. Esto significa que la cultura influye directamente sobre el clima laboral, debido a que los valores organizacionales condicionan aspectos relacionados con liderazgo, comunicación, reconocimiento y relaciones interpersonales.

Las organizaciones que desarrollan culturas organizacionales sólidas y participativas suelen presentar climas laborales más positivos, debido a que los colaboradores perciben mayor coherencia institucional, confianza y sentido de pertenencia. Por el contrario, empresas con culturas rígidas o conflictivas tienden a generar ambientes laborales negativos caracterizados por desmotivación, conflictos y baja satisfacción laboral.

En el sector hotelero, la relación entre clima y cultura organizacional resulta especialmente importante debido a que el comportamiento de los colaboradores impacta directamente en la experiencia del huésped. Valores organizacionales relacionados con orientación al cliente, trabajo en equipo y compromiso influyen significativamente en la calidad del servicio hotelero.

Asimismo, la cultura organizacional fortalece la identidad corporativa y permite alinear el comportamiento de los trabajadores con los objetivos institucionales. Cuando los colaboradores perciben ambientes organizacionales coherentes y participativos, desarrollan mayores niveles de compromiso y permanencia laboral.

3.2.2.4. Clima Organizacional y Gestión del Talento Humano

El clima organizacional mantiene una relación directa con la gestión del talento humano debido a que influye significativamente en la satisfacción laboral, motivación, bienestar y permanencia de los colaboradores dentro de la organización. Actualmente, las empresas comprenden que la productividad y competitividad dependen en gran medida de la capacidad para desarrollar ambientes laborales saludables y participativos.

Chiavenato (2011) sostiene que las organizaciones más exitosas son aquellas capaces de generar condiciones laborales favorables para el desarrollo humano y profesional de sus trabajadores. Desde esta perspectiva, el clima organizacional constituye un factor estratégico para fortalecer el desempeño y compromiso laboral.

Uno de los principales vínculos entre clima organizacional y gestión humana corresponde a la satisfacción laboral. Cuando los colaboradores perciben ambientes laborales positivos, desarrollan mayor conformidad respecto a sus funciones y presentan mejores niveles de desempeño organizacional.

Asimismo, el clima organizacional influye directamente en la motivación laboral. Las organizaciones que promueven reconocimiento, liderazgo participativo y comunicación efectiva logran fortalecer la disposición y compromiso de los trabajadores hacia el cumplimiento de objetivos institucionales.

Otro aspecto importante corresponde al bienestar laboral. Los ambientes organizacionales positivos reducen estrés, fortalecen relaciones interpersonales y favorecen la estabilidad emocional de los colaboradores. Esto resulta especialmente importante en sectores como el hotelaría, donde los trabajadores enfrentan elevados niveles de presión operativa y contacto permanente con clientes.

El clima organizacional también influye en la permanencia laboral y en la retención del talento humano. Las organizaciones que desarrollan ambientes laborales saludables presentan menores índices de rotación y mayores niveles de engagement organizacional. Esto permite fortalecer la estabilidad organizacional y reducir costos asociados al reemplazo de personal.

3.2.2.5. Teorías del Clima Organizacional

Teoría de Litwin y Stringer

La teoría desarrollada por Litwin y Stringer (1968) constituye uno de los principales referentes conceptuales en el estudio del clima organizacional. Los autores sostienen que el clima laboral se encuentra conformado por un conjunto de propiedades medibles del ambiente organizacional que influyen directamente en la motivación y comportamiento de los trabajadores.

Según este enfoque, el clima organizacional depende de dimensiones como estructura, responsabilidad, recompensa, relaciones, cooperación y estándares organizacionales. Estas dimensiones condicionan la percepción que los colaboradores desarrollan respecto a la organización y afectan directamente su desempeño laboral.

Litwin y Stringer plantean que las organizaciones generan distintos tipos de climas dependiendo de la manera en que administran liderazgo, comunicación y reconocimiento. Cuando los trabajadores perciben ambientes participativos y colaborativos, desarrollan mayores niveles de motivación y compromiso organizacional. Por el contrario, ambientes rígidos o autoritarios generan desmotivación y deterioro del desempeño laboral.

En el sector hotelero, esta teoría resulta especialmente relevante debido a que las percepciones de los colaboradores influyen directamente en la calidad del servicio brindado al huésped. Factores como apoyo organizacional, relaciones laborales y reconocimiento impactan significativamente en la satisfacción del trabajador y en su capacidad para responder adecuadamente a las exigencias operativas.

Asimismo, la teoría de Litwin y Stringer permite comprender que el clima organizacional no depende únicamente de condiciones físicas o administrativas, sino principalmente de cómo los colaboradores perciben el ambiente interno de la empresa. Esto explica por qué organizaciones con estructuras similares pueden presentar climas laborales completamente diferentes.

Teoría de Likert

Likert (1961) desarrolló una teoría organizacional centrada en los estilos de liderazgo y en la participación de los trabajadores dentro de la empresa. El autor sostiene que el clima organizacional depende principalmente de la manera en que los líderes interactúan con los colaboradores y de los niveles de confianza existentes dentro de la organización.

Likert identifica cuatro sistemas administrativos: autoritario coercitivo, autoritario benevolente, consultivo y participativo. Según el autor, los sistemas participativos generan climas organizacionales más positivos debido a que promueven comunicación abierta, integración grupal y participación en la toma de decisiones.

Desde esta perspectiva, las organizaciones que desarrollan modelos de liderazgo participativos presentan mayores niveles de satisfacción laboral, compromiso organizacional y productividad. Por el contrario, estructuras excesivamente jerárquicas generan ambientes laborales negativos caracterizados por temor, desconfianza y baja motivación.

En organizaciones hoteleras, donde las operaciones requieren coordinación constante y trabajo colaborativo, el liderazgo participativo resulta fundamental para fortalecer el clima organizacional. Los colaboradores que perciben apoyo y confianza por parte de los supervisores desarrollan mayor compromiso con la organización y mejor disposición hacia la atención al cliente.

Asimismo, la teoría de Likert destaca la importancia de la comunicación organizacional dentro del clima laboral. Las organizaciones que fomentan la participación y retroalimentación logran fortalecer relaciones interpersonales y mejorar la experiencia laboral de los trabajadores.

Teoría de Maslow

La teoría de la jerarquía de necesidades propuesta por Abraham Maslow (1943) constituye uno de los principales fundamentos psicológicos relacionados con el clima organizacional y la motivación laboral. El autor sostiene que las personas desarrollan

necesidades jerárquicas que influyen directamente en su comportamiento dentro de las organizaciones.

Maslow clasifica las necesidades humanas en cinco niveles: necesidades fisiológicas, seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización. Según esta teoría, los trabajadores buscan satisfacer progresivamente dichas necesidades dentro del entorno laboral.

Desde el enfoque organizacional, el clima laboral influye significativamente en la capacidad de la empresa para satisfacer las necesidades psicológicas y sociales de los colaboradores. Cuando los trabajadores perciben estabilidad, reconocimiento y relaciones laborales positivas, desarrollan mayores niveles de motivación y compromiso organizacional.

En el sector hotelero, esta teoría adquiere especial relevancia debido a que los colaboradores enfrentan altos niveles de presión operativa y contacto permanente con clientes. Las organizaciones hoteleras que promueven ambientes laborales seguros, colaborativos y orientados al reconocimiento logran fortalecer el bienestar laboral y reducir la rotación de personal.

Asimismo, la teoría de Maslow permite comprender que la satisfacción laboral no depende únicamente de factores económicos, sino también de necesidades emocionales y sociales relacionadas con reconocimiento, pertenencia y desarrollo profesional.

Teoría de Herzberg

Herzberg (1959) desarrolló la teoría de los dos factores, diferenciando factores higiénicos y factores motivacionales dentro del entorno laboral. Según el autor, los factores higiénicos corresponden a condiciones básicas necesarias para evitar insatisfacción laboral, mientras que los factores motivacionales son aquellos que generan satisfacción y compromiso organizacional.

Entre los factores higiénicos se encuentran salario, condiciones de trabajo, relaciones laborales y políticas organizacionales. Aunque estos elementos no generan motivación por sí mismos, su ausencia provoca descontento y deterioro del clima laboral.

Por otro lado, los factores motivacionales incluyen reconocimiento, crecimiento profesional, responsabilidad y logro personal. Estos elementos fortalecen la satisfacción laboral y permiten incrementar el compromiso de los trabajadores con la organización.

En organizaciones hoteleras, la teoría de Herzberg resulta especialmente importante debido a que el clima organizacional depende tanto de condiciones operativas como de factores emocionales y motivacionales. Los colaboradores necesitan ambientes laborales adecuados, pero también requieren reconocimiento y apoyo organizacional para mantener niveles positivos de desempeño.

La teoría también explica que las organizaciones no pueden limitarse únicamente a ofrecer condiciones básicas de trabajo, sino que deben desarrollar estrategias orientadas al fortalecimiento del compromiso y bienestar laboral.

Teoría de McGregor

McGregor (1960) desarrolló las teorías X y Y para explicar las percepciones que los directivos tienen respecto al comportamiento de los trabajadores. Según el autor, estas percepciones influyen directamente en el liderazgo organizacional y en el clima laboral.

La teoría X sostiene que los trabajadores son pasivos, evitan responsabilidades y requieren supervisión constante. Este enfoque genera modelos organizacionales rígidos y autoritarios que afectan negativamente el clima organizacional.

Por otro lado, la teoría Y considera que los trabajadores poseen capacidad de compromiso, creatividad y responsabilidad cuando se desarrollan ambientes laborales adecuados. Desde esta perspectiva, las organizaciones deben promover participación, confianza y autonomía laboral.

En el sector hotelero, la aplicación de la teoría Y permite fortalecer el trabajo colaborativo y mejorar la experiencia laboral de los colaboradores. Las empresas hoteleras

que promueven confianza y participación generan ambientes laborales más positivos y mejor capacidad de atención al cliente.

Asimismo, McGregor sostiene que las percepciones de los líderes condicionan significativamente el comportamiento organizacional. Esto implica que el clima laboral depende en gran medida de los estilos de liderazgo desarrollados dentro de la organización.

Teoría de Elton Mayo

Elton Mayo, mediante los estudios de Hawthorne desarrollados entre 1924 y 1932, demostró que los factores sociales y psicológicos influyen directamente en la productividad y satisfacción laboral de los trabajadores. Sus investigaciones marcaron el inicio de la teoría de las relaciones humanas y transformaron la manera en que las organizaciones comprenden el comportamiento laboral.

Mayo concluyó que aspectos como reconocimiento, relaciones interpersonales y sentido de pertenencia impactan significativamente en el desempeño organizacional. Esto permitió comprender que los trabajadores no responden únicamente a estímulos económicos, sino también a factores emocionales y sociales.

En organizaciones hoteleras, donde el trabajo depende de interacción constante entre personas, la teoría de mayo resulta especialmente relevante. La calidad de las relaciones laborales influye directamente en la coordinación operativa, el clima organizacional y la experiencia del huésped.

Asimismo, esta teoría evidencia que los colaboradores desarrollan mayor compromiso cuando perciben apoyo organizacional y reconocimiento dentro de la empresa.

3.2.2.6. Factores del Clima Organizacional

El clima organizacional se encuentra influenciado por diversos factores relacionados con liderazgo, comunicación, reconocimiento, condiciones laborales, relaciones interpersonales y motivación. Estos elementos condicionan la percepción que

los colaboradores desarrollan respecto al ambiente interno de la organización y afectan directamente su desempeño laboral.

El liderazgo constituye uno de los principales factores del clima organizacional debido a que los supervisores influyen directamente en la motivación, confianza y satisfacción de los trabajadores. Los líderes participativos generan ambientes laborales más colaborativos y positivos.

La comunicación organizacional también representa un factor determinante del clima laboral. Las organizaciones que desarrollan procesos comunicacionales claros y participativos logran fortalecer relaciones interpersonales y reducir conflictos internos.

Asimismo, el reconocimiento laboral influye significativamente en la satisfacción y compromiso organizacional. Los colaboradores que perciben valoración respecto a su desempeño desarrollan mayores niveles de motivación y sentido de pertenencia.

Las condiciones laborales relacionadas con infraestructura, carga laboral y seguridad también afectan el clima organizacional. Ambientes laborales adecuados favorecen el bienestar y reducen niveles de estrés laboral.

Por otro lado, las relaciones interpersonales fortalecen la integración grupal y el trabajo colaborativo. Las organizaciones que promueven cooperación y respeto generan ambientes laborales más saludables y productivos.

Finalmente, la motivación constituye un factor esencial del clima organizacional debido a que condiciona la disposición y compromiso de los trabajadores hacia el cumplimiento de objetivos institucionales.

3.2.2.7. Clima Organizacional y Satisfacción Laboral

El clima organizacional mantiene una relación directa con la satisfacción laboral debido a que las percepciones que los colaboradores desarrollan respecto al ambiente de trabajo influyen significativamente en su bienestar, compromiso y desempeño organizacional.

Robbins y Judge (2017) sostienen que los trabajadores que perciben ambientes laborales positivos presentan mayores niveles de satisfacción y compromiso organizacional. Cuando las organizaciones promueven liderazgo participativo, reconocimiento y relaciones laborales saludables, los colaboradores desarrollan actitudes más favorables hacia el trabajo.

La satisfacción laboral se relaciona con el grado de conformidad que experimentan los trabajadores respecto a sus funciones, condiciones laborales y relaciones organizacionales. En este sentido, el clima laboral influye directamente en la percepción emocional que los colaboradores desarrollan sobre la empresa.

En el sector hotelero, donde los trabajadores enfrentan elevados niveles de presión operativa y atención permanente al cliente, mantener ambientes laborales positivos resulta indispensable para fortalecer la satisfacción laboral y reducir el agotamiento emocional.

Asimismo, las organizaciones hoteleras que presentan climas organizacionales favorables logran fortalecer el compromiso laboral y reducir índices de rotación de personal, permitiendo mejorar estabilidad organizacional y calidad de servicio.

3.2.2.8. Clima Organizacional y Liderazgo

El liderazgo constituye uno de los principales factores que influyen sobre el clima organizacional debido a que los líderes condicionan la percepción que los trabajadores desarrollan respecto al ambiente laboral y a las relaciones organizacionales.

El liderazgo transformacional se caracteriza por promover motivación, confianza y desarrollo profesional dentro de las organizaciones. Los líderes transformacionales inspiran a los colaboradores, fortalecen la comunicación y generan ambientes laborales más participativos.

Bass y Avolio (1994) sostienen que el liderazgo transformacional incrementa la satisfacción laboral y fortalece el compromiso organizacional debido a que los trabajadores perciben mayor apoyo y reconocimiento.

En organizaciones hoteleras, el liderazgo adquiere especial relevancia debido a la presión operativa y a la necesidad de coordinar equipos de trabajo en tiempo real. Los supervisores que desarrollan habilidades de comunicación y apoyo organizacional logran fortalecer el clima laboral y mejorar la experiencia del huésped.

Asimismo, la confianza organizacional depende significativamente del liderazgo. Los trabajadores que perciben transparencia, apoyo y justicia por parte de los líderes desarrollan mayores niveles de compromiso y permanencia laboral.

3.2.2.9. Dimensiones del Clima Organizacional

Relaciones y trabajo en equipo: Esta dimensión hace referencia al nivel de cooperación, integración y apoyo existente entre colaboradores dentro de la organización. Las relaciones laborales positivas fortalecen el trabajo colaborativo y favorecen ambientes organizacionales saludables.

En empresas hoteleras, donde las operaciones requieren coordinación constante entre áreas, el trabajo en equipo resulta indispensable para garantizar eficiencia y calidad de servicio.

Los principales indicadores considerados dentro de esta dimensión son:

1. Colaboración.
2. Respeto interpersonal.

Liderazgo y apoyo: Representa la percepción que tienen los trabajadores respecto al acompañamiento, orientación y apoyo brindado por los líderes organizacionales. Un liderazgo positivo fortalece motivación, confianza y satisfacción laboral.

En organizaciones hoteleras, el liderazgo influye directamente en la capacidad de respuesta operativa y en la coordinación de equipos bajo presión.

Los principales indicadores considerados dentro de esta dimensión son:

1. Apoyo del supervisor.
2. Claridad de expectativas.

Reconocimiento y motivación: Esta dimensión se relaciona con la valoración del desempeño laboral y con los estímulos organizacionales orientados a fortalecer el compromiso y motivación de los trabajadores.

Las organizaciones que promueven el reconocimiento laboral generan mayores niveles de satisfacción y permanencia organizacional.

Los principales indicadores considerados dentro de esta dimensión son:

1. Reconocimiento.
2. Motivación.

Satisfacción y compromiso: Hace referencia al nivel de bienestar, identificación y compromiso que los trabajadores desarrollan respecto a la organización. Cuando los colaboradores perciben ambientes laborales positivos, incrementan su disposición hacia el trabajo y fortalecen su sentido de pertenencia.

Los principales indicadores considerados dentro de esta dimensión son:

1. Satisfacción laboral.
2. Compromiso.

3.2.2.10. Clima Organizacional en el Sector Hotelero

El sector hotelero presenta dinámicas laborales altamente exigentes debido a la presión operativa constante, la atención permanente al cliente y la necesidad de coordinar múltiples áreas funcionales en tiempo real. En este contexto, el clima organizacional influye directamente en el desempeño de los colaboradores y en la calidad del servicio brindado al huésped.

Uno de los principales desafíos dentro del hotelería corresponde al estrés laboral derivado de jornadas intensas, turnos rotativos y elevada interacción con clientes. Los trabajadores hoteleros deben responder constantemente a solicitudes, incidencias y situaciones imprevistas, lo que incrementa el desgaste emocional y operativo.

Asimismo, el burnout representa una problemática frecuente dentro del sector hotelero. El agotamiento emocional generado por presión operativa continua puede afectar significativamente la motivación y satisfacción laboral de los colaboradores.

La rotación de personal también constituye uno de los principales desafíos organizacionales dentro del hotelaría. Las organizaciones que presentan climas laborales negativos suelen experimentar mayores índices de rotación, afectando estabilidad operativa y calidad del servicio.

La atención al cliente representa otro factor crítico dentro del clima organizacional hotelero. Los colaboradores mantienen contacto directo con los huéspedes, por lo que las emociones y percepciones laborales influyen significativamente en la experiencia del cliente.

Además, la coordinación interdepartamental resulta indispensable dentro de las operaciones hoteleras. Áreas como recepción, housekeeping, alimentos y bebidas y mantenimiento necesitan trabajar de manera integrada para garantizar continuidad operativa y satisfacción del huésped.

Por ello, fortalecer el clima organizacional dentro del sector hotelero permite mejorar el bienestar laboral, reducir conflictos internos, incrementar compromiso organizacional y fortalecer la competitividad empresarial mediante una mejor experiencia tanto para el colaborador como para el huésped.

3.3. Definición de términos básicos

Bienestar laboral: Estado de satisfacción física, emocional y social que experimentan los colaboradores dentro de su entorno de trabajo, influyendo directamente en su desempeño y motivación laboral (Chiavenato, 2011).

Calidad del servicio: Capacidad de una organización para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes mediante una atención eficiente, oportuna y orientada a la excelencia (Kotler y Keller, 2016).

Canales de comunicación: Medios formales e informales utilizados dentro de la organización para transmitir información entre colaboradores y niveles jerárquicos (Andrade, 2015).

Clima organizacional: Percepción que tienen los colaboradores sobre el ambiente laboral dentro de la organización, considerando factores como liderazgo, relaciones interpersonales, motivación y satisfacción laboral (Chiavenato, 2011).

Colaboración organizacional: Nivel de apoyo y cooperación existente entre los integrantes de una organización para el cumplimiento de objetivos comunes (Robbins y Judge, 2017).

Comunicación ascendente: Flujo de información que se transmite desde los colaboradores hacia los niveles jerárquicos superiores dentro de la organización (Chiavenato, 2011).

Comunicación bidireccional: Modelo comunicacional basado en el intercambio de información entre líderes y colaboradores, promoviendo participación y retroalimentación constante (Grunig, 1992).

Comunicación descendente: Proceso mediante el cual la información es transmitida desde los niveles directivos hacia los colaboradores de la organización (Robbins y Judge, 2017).

Comunicación formal: Proceso comunicacional estructurado mediante canales oficiales establecidos por la organización para transmitir información institucional (Andrade, 2015).

Comunicación informal: Intercambio espontáneo de información entre colaboradores fuera de los canales oficiales de comunicación organizacional (Chiavenato, 2011).

Comunicación interna: Conjunto de procesos y mecanismos utilizados para transmitir información dentro de una organización, facilitando la coordinación y fortaleciendo las relaciones laborales (Chiavenato, 2011).

Comunicación estratégica: Gestión planificada de la comunicación organizacional orientada al fortalecimiento de la cultura organizacional y al cumplimiento de objetivos institucionales (Capriotti, 2009).

Compromiso organizacional: Nivel de identificación, lealtad y vinculación emocional que el colaborador desarrolla hacia la organización donde trabaja (Meyer y Allen, 1991).

Coordinación organizacional: Proceso mediante el cual las distintas áreas y colaboradores sincronizan actividades para garantizar el funcionamiento eficiente de la organización (Mintzberg, 1983).

Cultura organizacional: Conjunto de valores, creencias, normas y comportamientos compartidos que orientan la conducta de los miembros dentro de una organización (Schein, 2010).

Desempeño laboral: Nivel de cumplimiento de funciones y resultados obtenidos por un colaborador dentro de la organización (Chiavenato, 2011).

Engagement laboral: Nivel de conexión emocional, motivación y compromiso que un colaborador mantiene con su trabajo y con la organización (Schaufeli y Bakker, 2004).

Gestión del talento humano: Conjunto de estrategias y procesos orientados a desarrollar, motivar y retener a los colaboradores dentro de una organización (Chiavenato, 2011).

Gestión organizacional: Conjunto de procesos administrativos y estratégicos orientados al funcionamiento eficiente y sostenible de una organización (Koontz y Weihrich, 2013).

Liderazgo organizacional: Capacidad de influir, orientar y motivar a los colaboradores para alcanzar los objetivos institucionales (Robbins y Judge, 2017).

Motivación laboral: Conjunto de factores internos y externos que impulsan al colaborador a desempeñar sus funciones con compromiso y disposición (Herzberg, 1959).

Reconocimiento laboral: Valoración y apreciación que la organización brinda a los colaboradores por su desempeño y aportes dentro de la empresa (Chiavenato, 2011).

Retroalimentación: Proceso mediante el cual los colaboradores reciben respuestas, opiniones o evaluaciones respecto a su desempeño laboral (Robbins y Judge, 2017).

Rotación de personal: Movimiento de ingreso y salida de trabajadores dentro de una organización durante un periodo determinado (Dessler, 2015).

Satisfacción laboral: Nivel de conformidad y bienestar que experimenta el colaborador respecto a sus funciones, condiciones laborales y ambiente organizacional (Robbins y Judge, 2017).

Sentido de pertenencia: Nivel de identificación emocional que desarrolla el colaborador con la organización y sus objetivos institucionales (Maslow, 1943).

Trabajo en equipo: Proceso colaborativo mediante el cual los integrantes de una organización coordinan esfuerzos y habilidades para alcanzar objetivos comunes (Katzenbach y Smith, 1993).

CAPÍTULO IV: HIPOTESIS Y VARIABLES

Las hipótesis constituyen proposiciones tentativas que establecen una posible relación entre las variables de estudio y orientan el proceso de contrastación estadística dentro de la investigación cuantitativa. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), las hipótesis permiten anticipar una explicación provisional del fenómeno investigado, la cual será sometida a verificación mediante procedimientos estadísticos, facilitando la comprobación de los objetivos planteados y la generación de evidencia científica.

En la presente investigación, las hipótesis fueron formuladas considerando el nivel correlacional del estudio, cuyo propósito consiste en determinar la relación existente entre la comunicación interna y el clima organizacional en las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores durante el año 2026. La formulación de las hipótesis responde a la estructura planteada en la matriz de consistencia y mantiene correspondencia con el problema general, los objetivos específicos y las dimensiones establecidas para ambas variables. En consecuencia, el análisis inferencial permitirá determinar si la evidencia empírica obtenida mediante la aplicación del cuestionario respalda o rechaza las hipótesis planteadas, contribuyendo a explicar el comportamiento de las variables dentro del contexto organizacional objeto de estudio.

4.1. Formulación de hipótesis

Las hipótesis de investigación constituyen afirmaciones susceptibles de comprobación empírica que expresan la relación esperada entre las variables estudiadas. Su formulación se fundamenta en el marco teórico desarrollado en el Capítulo III y orienta el análisis estadístico de los datos recopilados mediante el instrumento de investigación. Debido a que el presente estudio posee un enfoque cuantitativo, un diseño no experimental y un nivel correlacional, las hipótesis serán contrastadas mediante pruebas estadísticas de

correlación, permitiendo determinar el grado de asociación existente entre la comunicación interna y el clima organizacional.

4.1.1. Hipótesis general

HG: La comunicación interna se relaciona significativamente con el clima organizacional en las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores, 2026.

4.1.2. Hipótesis específicas

HG1: La claridad de la comunicación se relaciona significativamente con las relaciones y trabajo en equipo en las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores, 2026.

HG2: La oportunidad de la información se relaciona significativamente con el liderazgo y apoyo en las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores, 2026.

HG3: Los canales y coordinación se relacionan significativamente con el reconocimiento y motivación en las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores, 2026.

HG4: La retroalimentación y bidireccionalidad se relacionan significativamente con la satisfacción y compromiso organizacional en las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores, 2026

4.2. Operacionalización de variables o matriz de categorías

La operacionalización de variables permite transformar conceptos teóricos en dimensiones e indicadores medibles, facilitando el análisis cuantitativo dentro del proceso de investigación. Según Hernández, Fernández y Baptista (2018), operacionalizar una variable consiste en descomponerla en elementos observables y cuantificables mediante instrumentos de medición.

En la presente investigación se consideran dos variables principales: comunicación interna como variable independiente y clima organizacional como variable dependiente.

Ambas variables han sido estructuradas a partir de dimensiones e indicadores alineados con los objetivos específicos del estudio y con el enfoque organizacional aplicado al sector hotelero.

Asimismo, para la medición de ambas variables se emplea una escala ordinal tipo Likert de cuatro niveles:

1 = Nunca

2 = Casi nunca

3 = A veces

4 = Casi siempre

5= Siempre

Esta escala permitirá evaluar la percepción de los colaboradores respecto a la comunicación interna y al clima organizacional en las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores, 2026.

4.2.1. Variable Independiente: Comunicación Interna

La comunicación interna es el proceso mediante el cual se transmite información dentro de la organización con la finalidad de coordinar actividades, fortalecer relaciones laborales y alinear a los colaboradores con los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2011).

La variable ha sido estructurada en cuatro dimensiones: claridad de la comunicación, oportunidad de la información, canales y coordinación, y retroalimentación y bidireccionalidad.

La dimensión claridad de la comunicación permite evaluar el nivel de comprensión y precisión de los mensajes transmitidos dentro de la organización. Asimismo, la dimensión oportunidad de la información analiza la rapidez y eficiencia con la que la información es comunicada entre áreas operativas y administrativas.

Por otro lado, la dimensión canales y coordinación evalúa el uso adecuado de medios de comunicación y la interacción entre departamentos dentro de las empresas

hoteleras. Finalmente, la dimensión retroalimentación y bidireccionalidad analiza la existencia de mecanismos de feedback, escucha organizacional y participación de los colaboradores.

4.2.2. Variable Dependiente: Clima Organizacional

El clima organizacional corresponde a las percepciones que tienen los colaboradores respecto al ambiente interno de trabajo, influyendo directamente en su satisfacción, motivación y desempeño laboral (Litwin y Stringer, 1968).

La variable ha sido estructurada en cuatro dimensiones: relaciones y trabajo en equipo, liderazgo y apoyo, reconocimiento y motivación, y satisfacción y compromiso organizacional.

La dimensión relaciones y trabajo en equipo permite analizar el nivel de colaboración y respeto interpersonal existente entre los colaboradores dentro de las organizaciones hoteleras. Asimismo, la dimensión liderazgo y apoyo evalúa la percepción que tienen los trabajadores respecto al acompañamiento y orientación brindada por los supervisores y líderes organizacionales.

Por otro lado, la dimensión reconocimiento y motivación analiza los mecanismos de valoración del desempeño laboral y los factores que fortalecen la motivación de los colaboradores. Finalmente, la dimensión satisfacción y compromiso organizacional permite evaluar el nivel de bienestar, identificación y compromiso que los trabajadores mantienen con la organización.

4.3. Tabla de operacionalización

1 Tabla de operacionalización

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Comunicación Interna	Una variable es operacionalizada para poder afirmarla mediante la debida medición con ayuda de un instrumento adecuado. De este modo, La variable pueda ser un concepto empírico y uno abstracto (Espinoza, 2019).	1. Claridad de la comunicación	Claridad de instrucciones Comprensión de mensajes	Escala de tipo Likert: 1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = A veces 4 = Casi siempre 5= Siempre
		2.Oportunidad de la información	Tiempo de entrega de información Agilidad ante incidencias	
		3. Canales y coordinación	Uso de canales adecuados Coordinación entre áreas	
		4. Retroalimentación	Feedback del jefe Escucha y participación	
Clima organizacional	Una variable es operacionalizada para poder afirmarla mediante la debida medición con ayuda de un instrumento adecuado. De este modo, La variable pueda ser un concepto empírico y uno abstracto (Espinoza, 2019).	1. Relaciones y trabajo en equipo	Colaboración Respeto interpersonal	Escala de tipo Likert: 1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = A veces 4 = Casi siempre 5= Siempre
		2.Liderazgo y apoyo	Apoyo del supervisor Claridad de expectativas	
		3. Reconocimiento y motivación	Reconocimiento Motivación	
		4. Satisfacción y compromiso	Satisfacción laboral Compromiso	

CAPÍTULO V: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 Diseño metodológico

5.1.1 Enfoque de la investigación

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, debido a que se orienta a medir las variables de estudio mediante procedimientos estadísticos que permiten comprobar las hipótesis planteadas y establecer el grado de relación existente entre la comunicación interna y el clima organizacional.

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), el enfoque cuantitativo se caracteriza por la recopilación de datos numéricos y la utilización de técnicas estadísticas para analizar el comportamiento de las variables, garantizando objetividad, precisión y posibilidad de generalización de los resultados.

En la presente investigación, el enfoque cuantitativo permitió transformar las percepciones de los colaboradores en información cuantificable mediante un cuestionario estructurado, cuyos resultados fueron procesados con el software Jamovi para obtener indicadores descriptivos e inferenciales que sustentan las conclusiones del estudio.

5.1.2 Tipo de investigación

La investigación es de tipo aplicada, debido a que busca generar conocimientos orientados a resolver un problema específico relacionado con la comunicación interna y el fortalecimiento del clima organizacional en las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores.

Su finalidad práctica consiste en proporcionar evidencia empírica que sirva de base para la formulación de estrategias orientadas a mejorar los procesos comunicacionales dentro de las organizaciones hoteleras y fortalecer el ambiente laboral.

5.1.3 Nivel de investigación

El estudio corresponde a un nivel correlacional, puesto que tiene como finalidad determinar el grado de relación existente entre la variable Comunicación interna y la variable Clima organizacional, sin manipular deliberadamente ninguna de ellas.

Este nivel resulta pertinente porque permite establecer si las variaciones observadas en una variable se asocian con las variaciones de la otra, proporcionando evidencia científica para la contratación de las hipótesis formuladas.

5.1.4 Diseño de la investigación

La presente investigación corresponde a un diseño no experimental, de corte transversal y de alcance correlacional. Se considera un diseño no experimental debido a que las variables de estudio no fueron manipuladas deliberadamente por los investigadores; por el contrario, se observaron y analizaron tal como se presentan en su contexto natural, sin intervenir sobre las condiciones organizacionales de las empresas participantes.

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), los diseños no experimentales permiten estudiar fenómenos tal como ocurren en la realidad, siendo especialmente adecuados cuando el propósito consiste en identificar relaciones entre variables sin modificar su comportamiento.

Asimismo, la investigación presenta un corte transversal, ya que la recolección de la información se efectuó en un único momento durante el año 2026. Esta característica

permitió obtener una fotografía del estado de la comunicación interna y del clima organizacional en las empresas hoteleras participantes, facilitando el análisis de la relación existente entre ambas variables en un periodo específico.

Finalmente, el diseño correlacional permitió determinar el grado de asociación entre la comunicación interna y el clima organizacional, así como entre cada una de sus dimensiones, mediante la aplicación del coeficiente de correlación de Spearman, seleccionado a partir de los resultados obtenidos en la prueba de normalidad desarrollada posteriormente.

5.2 Población

La población de estudio estuvo conformada por los colaboradores pertenecientes a tres cadenas hoteleras representativas del distrito de Miraflores, Lima Metropolitana, durante el año 2026. La selección de estas organizaciones respondió a criterios metodológicos relacionados con su representatividad dentro del sector hotelero, su estructura organizacional y la accesibilidad para el desarrollo del trabajo de campo.

Con el propósito de obtener una visión integral del comportamiento de la comunicación interna y del clima organizacional, se seleccionaron establecimientos pertenecientes a diferentes categorías de hospedaje. En ese sentido, la investigación comprendió colaboradores de Casa Andina (categoría tres estrellas), Hilton Garden Inn Lima Miraflores (categoría cuatro estrellas) e ibis Larco Miraflores (categoría tres estrellas). Estas empresas fueron elegidas debido a que presentan procesos organizacionales formalmente establecidos, cuentan con diversas áreas funcionales y representan modelos de gestión ampliamente reconocidos dentro del sector hotelero del distrito de Miraflores.

La elección de estas cadenas hoteleras permitió incorporar organizaciones con características operativas similares, pero con diferencias en su capacidad instalada, estructura administrativa y volumen de colaboradores, favoreciendo una evaluación más amplia de la comunicación interna y del clima organizacional en el contexto del sector hotelero.

La población accesible quedó conformada por 220 colaboradores, distribuidos entre las tres cadenas hoteleras participantes. Dentro de esta población se incluyeron

trabajadores pertenecientes a las áreas operativas, administrativas y de supervisión, quienes constituyeron la unidad de análisis de la presente investigación.

Tabla 2

Cadena hotelera	Categoría	Número de colaboradores
Casa Andina	★★★	70
Hilton Garden Inn Lima Miraflores	★★★★	90
ibis Larco Miraflores	★★★	60
Total		220

Fuente: Elaboración propia.

5.3 Muestra

La muestra constituye un subconjunto representativo de la población sobre el cual se recopila la información necesaria para responder al problema de investigación y alcanzar los objetivos planteados. Su adecuada determinación resulta fundamental para garantizar que los resultados obtenidos reflejen de manera objetiva el comportamiento de la población estudiada y permitan realizar inferencias válidas dentro del contexto de la investigación.

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), la muestra es un grupo de elementos extraídos de la población que conserva sus principales características y permite obtener información suficiente para realizar análisis estadísticos y contrastar las hipótesis formuladas. La representatividad de la muestra constituye uno de los aspectos más importantes del diseño metodológico, ya que influye directamente en la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos.

En la presente investigación, la muestra fue determinada a partir de una población finita de 220 colaboradores, pertenecientes a las tres cadenas hoteleras seleccionadas:

Casa Andina (3 estrellas), Hilton Garden Inn Lima Miraflores (4 estrellas) e ibis Larco Miraflores (3 estrellas). Estas organizaciones fueron consideradas debido a su representatividad dentro del sector hotelero del distrito de Miraflores y a la accesibilidad para la aplicación del instrumento de investigación.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula para poblaciones finitas, debido a que el número total de colaboradores era conocido y limitado. Asimismo, se establecieron parámetros estadísticos ampliamente aceptados en investigaciones de enfoque cuantitativo: un nivel de confianza del 95 % ($Z = 1,96$), un margen de error del 5 % ($e = 0,05$) y una probabilidad de ocurrencia de 50 % ($p = 0,50$; $q = 0,50$), valores que permiten obtener una estimación conservadora y estadísticamente confiable del tamaño muestral.

Fórmula para poblaciones finitas

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{e^2 (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

* n = Tamaño de la muestra.

* N = Tamaño de la población (220 colaboradores).

* Z = Valor correspondiente al nivel de confianza del 95 % (1,96).

* p = Probabilidad de ocurrencia (0,50).

* q = Probabilidad de no ocurrencia (0,50).

* e = Margen de error permitido (0,05).

La aplicación de la fórmula permitió determinar una muestra estadísticamente representativa para el desarrollo del estudio. Durante el trabajo de campo se distribuyeron los cuestionarios entre los colaboradores de las tres cadenas hoteleras seleccionadas, obteniéndose inicialmente 143 cuestionarios respondidos. Posteriormente, se realizó un proceso de revisión y depuración de la información recopilada, identificándose cuatro cuestionarios con respuestas incompletas o inconsistentes, los cuales fueron excluidos del análisis estadístico por no cumplir con los criterios mínimos de calidad de la información.

En consecuencia, la muestra efectiva quedó conformada por 139 colaboradores, quienes respondieron de manera completa el cuestionario y cuyos datos fueron procesados mediante el software Jamovi versión 2.6 para el desarrollo del análisis descriptivo e inferencial. Esta muestra representa aproximadamente el 63,2 % de la población total, porcentaje que proporciona un nivel adecuado de representatividad y fortalece la precisión de los resultados obtenidos.

Con el propósito de mantener la representatividad de la población, la muestra fue distribuida proporcionalmente entre las tres cadenas hoteleras participantes, considerando el número de colaboradores existente en cada establecimiento.

Tabla 3 Distribución de la muestra según cadena hotelera

Cadena hotelera	Categoría	Población	Muestra
Casa Andina	★★★	70	44
Hilton Garden Inn Lima	★★★★★	90	57
Miraflores	★★★★★	60	38
ibis Larco Miraflores	★★★		
Total		220	139

Fuente: Elaboración propia.

5.3.1 Tipo de muestreo

El procedimiento de selección de los participantes se realizó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a que el acceso a los colaboradores estuvo condicionado por la autorización otorgada por las empresas hoteleras participantes y por la disponibilidad de los trabajadores durante el periodo de aplicación del instrumento.

Este tipo de muestreo es ampliamente utilizado en investigaciones organizacionales cuando existen limitaciones operativas para acceder a la totalidad de la población. Aunque no garantiza que todos los individuos tengan la misma probabilidad de ser seleccionados, permite obtener información pertinente y suficiente para analizar las variables de estudio, siempre que la selección de los participantes responda a criterios claramente definidos y coherentes con los objetivos de la investigación.

5.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La recopilación de información constituye una de las etapas más importantes del proceso metodológico, ya que permite obtener los datos necesarios para responder al problema de investigación y contrastar las hipótesis planteadas. En ese sentido, la selección de las técnicas e instrumentos de recolección de datos debe garantizar que la información obtenida sea válida, confiable y pertinente para el análisis de las variables objeto de estudio.

De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), las técnicas de recolección de datos corresponden a los procedimientos utilizados para obtener información directamente de la población de estudio, mientras que los instrumentos son los medios específicos mediante los cuales se registran y organizan dichos datos para su posterior procesamiento y análisis.

En la presente investigación, la información fue obtenida directamente de los colaboradores pertenecientes a las tres cadenas hoteleras seleccionadas: Casa Andina, Hilton Garden Inn Lima Miraflores e ibis Larco Miraflores, permitiendo conocer sus percepciones respecto a la comunicación interna y al clima organizacional dentro de sus organizaciones.

5.4.1 Técnica de recolección de datos

La técnica empleada fue la encuesta, debido a que permite recopilar información de manera estructurada y sistemática acerca de las percepciones, opiniones y experiencias de los participantes respecto a las variables investigadas.

La encuesta constituye una de las técnicas más utilizadas en investigaciones de enfoque cuantitativo, ya que facilita la obtención de información homogénea de un número considerable de participantes mediante la aplicación de un cuestionario estandarizado.

En la presente investigación, la encuesta fue aplicada de manera presencial a los colaboradores de las tres cadenas hoteleras participantes, previa autorización de las empresas y aceptación voluntaria de los trabajadores. Antes de iniciar la aplicación del instrumento, se explicó a los participantes el objetivo del estudio, garantizando la confidencialidad de la información proporcionada y el tratamiento exclusivamente académico de los datos recopilados.

La utilización de esta técnica permitió obtener información objetiva y comparable entre los distintos participantes, facilitando posteriormente el análisis descriptivo e inferencial desarrollado mediante el software Jamovi.

5.4.2 Instrumento de recolección de datos

Como instrumento de investigación se utilizó un cuestionario estructurado, diseñado a partir de la matriz de operacionalización de variables y elaborado con base en los indicadores definidos para cada una de las dimensiones de la comunicación interna y del clima organizacional.

El cuestionario estuvo conformado por 16 ítems, distribuidos en dos variables y ocho dimensiones, permitiendo medir la percepción de los colaboradores respecto a los procesos de comunicación desarrollados dentro de las organizaciones y al ambiente laboral existente en las empresas hoteleras.

La estructura del cuestionario se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 4 Estructura del cuestionario de investigación

Variable	Dimensiones	Ítems
Comunicación interna	Claridad de la comunicación	2
	Oportunidad de la información	2
	Canales y coordinación	2
	Retroalimentación y bidireccionalidad	2
Subtotal		8
Clima organizacional	Relaciones y trabajo en equipo	2
	Liderazgo y apoyo	2
	Reconocimiento y motivación	2
	Satisfacción y compromiso	2
Subtotal		8
Total		16

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación

Como se observa en la Tabla 7, ambas variables fueron medidas mediante ocho ítems cada una, garantizando una distribución equilibrada de los indicadores y permitiendo

evaluar de manera integral los diferentes componentes que conforman la comunicación interna y el clima organizacional.

5.4.3 Escala de medición

Para medir las percepciones de los participantes se empleó una escala tipo Likert de cinco categorías, ampliamente utilizada en investigaciones organizacionales debido a su facilidad de comprensión y capacidad para medir actitudes, opiniones y niveles de percepción.

Cada participante seleccionó una única alternativa de respuesta para cada afirmación del cuestionario, de acuerdo con su experiencia dentro de la organización.

Valor	Categoría
1	Nunca
2	Casi nunca
3	A veces
4	Casi siempre
5	Siempre

Fuente: Elaboración propia.

5.5 Técnicas de procesamiento de la información

Una vez concluida la aplicación de los cuestionarios a los colaboradores de las empresas hoteleras participantes, se procedió al procesamiento de la información recopilada con el propósito de garantizar la calidad, consistencia y confiabilidad de los datos antes de realizar el análisis estadístico. Esta etapa comprendió la revisión de los cuestionarios, la codificación de las respuestas, la construcción de la base de datos y la aplicación de técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales que permitieron responder a los objetivos de la investigación y contrastar las hipótesis formuladas.

Inicialmente, se efectuó un proceso de revisión de los cuestionarios aplicados con la finalidad de identificar posibles errores de registro, respuestas incompletas o inconsistencias que pudieran afectar el análisis de la información. Como resultado de esta revisión, se excluyeron cuatro cuestionarios que no cumplían con los criterios de calidad establecidos, obteniéndose una base definitiva de 139 cuestionarios válidos, correspondiente a la muestra de estudio.

Posteriormente, las respuestas fueron codificadas de acuerdo con la escala tipo Likert de cinco categorías empleada en el instrumento de investigación, asignando valores numéricos comprendidos entre 1 (Nunca) y 5 (Siempre). Esta codificación permitió estructurar la base de datos en Microsoft Excel, donde se realizó la verificación de la consistencia de la información y la preparación de los datos para su posterior análisis estadístico.

Una vez validada la base de datos, esta fue importada al software estadístico Jamovi versión 2.6, herramienta utilizada para el procesamiento de la información debido a sus capacidades para desarrollar análisis de confiabilidad, estadística descriptiva, pruebas de normalidad, análisis de correlación y representación gráfica de los resultados.

En una primera etapa se evaluó la confiabilidad del instrumento, determinándose la consistencia interna de los ítems mediante el coeficiente Omega de McDonald para la variable Comunicación Interna y el coeficiente Alfa de Cronbach para la variable Clima Organizacional. Adicionalmente, se analizaron las correlaciones entre los ítems que conforman cada variable mediante mapas de calor, con el propósito de identificar la intensidad de las asociaciones existentes entre los indicadores del cuestionario.

Posteriormente, se desarrolló el análisis descriptivo, calculándose frecuencias absolutas, frecuencias relativas y porcentajes para cada una de las variables y dimensiones estudiadas. Los resultados fueron presentados mediante tablas y gráficos estadísticos que facilitaron la interpretación de las percepciones de los colaboradores respecto a la comunicación interna y al clima organizacional en las empresas hoteleras participantes.

Como parte del análisis inferencial, se aplicaron pruebas de normalidad para determinar el comportamiento de los datos y seleccionar el procedimiento estadístico más apropiado para la contratación de las hipótesis. Finalmente, se empleó el coeficiente de correlación de Pearson para establecer la intensidad y dirección de la relación existente entre la comunicación interna y el clima organizacional, así como entre las dimensiones que conforman ambas variables. Los resultados fueron complementados con diagramas de dispersión, permitiendo visualizar gráficamente las asociaciones identificadas.

Los resultados derivados del procesamiento estadístico se presentan en los apartados siguientes, iniciando con el análisis descriptivo de las variables y dimensiones de estudio y culminando con el análisis ligado a las hipótesis de investigación.

5.5.1 Análisis descriptivo

5.5.1.1. Analisis de la confiabilidad del instrumento.

El análisis descriptivo tuvo como finalidad caracterizar el comportamiento de las variables Comunicación Interna y Clima Organizacional, así como de cada una de sus dimensiones, a partir de las respuestas proporcionadas por los 139 colaboradores que conformaron la muestra de estudio. Para ello, se calcularon frecuencias absolutas, porcentajes y medidas de confiabilidad, permitiendo describir de manera objetiva las percepciones de los participantes respecto a los procesos de comunicación desarrollados dentro de las empresas hoteleras y al clima organizacional percibido en sus centros de trabajo.

Como parte del análisis inicial, se evaluó la consistencia interna de los instrumentos de medición mediante los coeficientes de confiabilidad correspondientes a cada variable. Posteriormente, se analizaron las correlaciones existentes entre los ítems que conforman las escalas, con el propósito de verificar la coherencia interna del instrumento antes de desarrollar el análisis descriptivo de las variables y sus dimensiones.

Tabla 5 Confiabilidad de la variable Comunicación Interna mediante el coeficiente Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad	Comunicación Interna
Alfa de Cronbach	0.884
N de elementos	8

Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento realizado en Jamovi versión 2.6.

Interpretación

Los resultados presentados en la Tabla 8 evidencian que la variable Comunicación Interna alcanzó un coeficiente Omega de McDonald de 0,885, valor que refleja un alto nivel de consistencia interna entre los ocho ítems que conforman la escala. De acuerdo con los criterios metodológicos establecidos en la literatura especializada, coeficientes superiores a 0,80 indican que el instrumento presenta una adecuada estabilidad y homogeneidad en la medición del constructo evaluado.

Asimismo, el análisis de confiabilidad por elemento muestra que la eliminación de cualquiera de los ítems produciría coeficientes comprendidos entre 0,860 y 0,879, valores inferiores o muy próximos al coeficiente global obtenido. Este resultado evidencia que todos los ítems aportan información relevante para la medición de la comunicación interna y que ninguno afecta negativamente la consistencia del instrumento.

En consecuencia, se concluye que el cuestionario utilizado para evaluar la variable Comunicación Interna posee un nivel de confiabilidad alto, permitiendo utilizar los datos obtenidos con suficiente rigor metodológico para el desarrollo de los análisis descriptivos e inferenciales posteriores.

Tabla 6 Confiabilidad de la variable Clima Organizacional Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad	Clima Organizacional
Alfa de Cronbach	0.923
N de elementos	8

Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento realizado en el software Jamovi versión 2.6.

Interpretación

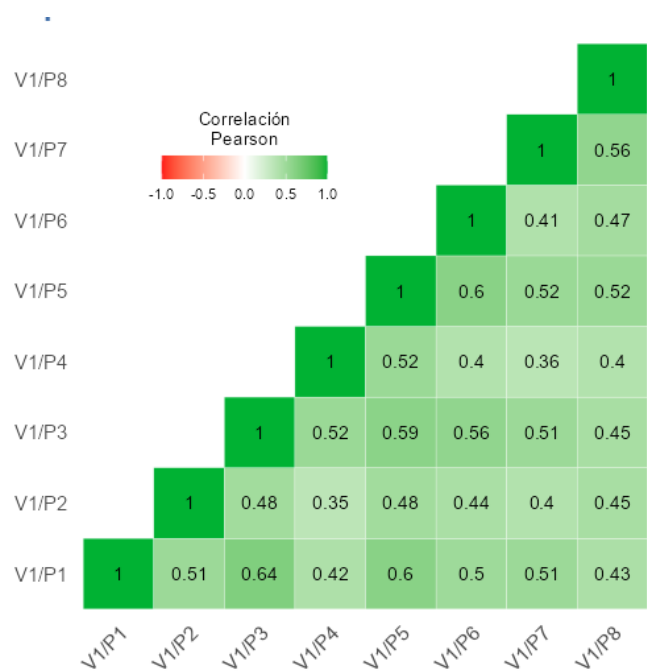
La Tabla 9 presenta los resultados del análisis de confiabilidad aplicado a la variable Clima Organizacional, obteniéndose un coeficiente Alfa de Cronbach de 0,921, valor que evidencia un nivel de consistencia interna excelente entre los ocho ítems que conforman esta variable. Según George y Mallery (2019), coeficientes superiores a 0,90 indican que el instrumento presenta una elevada fiabilidad, lo que garantiza que los ítems miden de manera homogénea el mismo constructo teórico.

Asimismo, el análisis de confiabilidad por elemento evidencia que la eliminación de cualquiera de los ítems no genera un incremento significativo del coeficiente global obtenido. Por el contrario, los valores del Alfa de Cronbach, si se elimina un elemento, permanecen dentro de un rango muy próximo al coeficiente general, lo que demuestra que cada uno de los ítems aporta información relevante para la medición del clima organizacional y contribuye al adecuado funcionamiento del instrumento.

Desde una perspectiva metodológica, estos resultados permiten afirmar que la escala utilizada posee una adecuada estabilidad y precisión para evaluar las percepciones de los colaboradores respecto a aspectos relacionados con las relaciones laborales, el liderazgo, el reconocimiento y el compromiso organizacional. En consecuencia, la información recopilada puede considerarse suficientemente consistente para el desarrollo de los análisis descriptivos e inferenciales posteriores.

En síntesis, el elevado coeficiente de confiabilidad obtenido fortalece la validez de los resultados presentados en la presente investigación, al demostrar que el instrumento empleado constituye una herramienta confiable para medir el clima organizacional en las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores.

Figura 1 Correlación entre los ítems de la variable Comunicación Interna



Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento realizado en Jamovi versión 2.6.

La Figura correspondiente a la Tabla 10 muestra el mapa de calor de las correlaciones existentes entre los ocho ítems que conforman la variable Comunicación Interna. Este tipo de representación gráfica permite identificar de manera visual la intensidad y dirección de las relaciones entre los diferentes indicadores del instrumento, facilitando la evaluación de su coherencia interna.

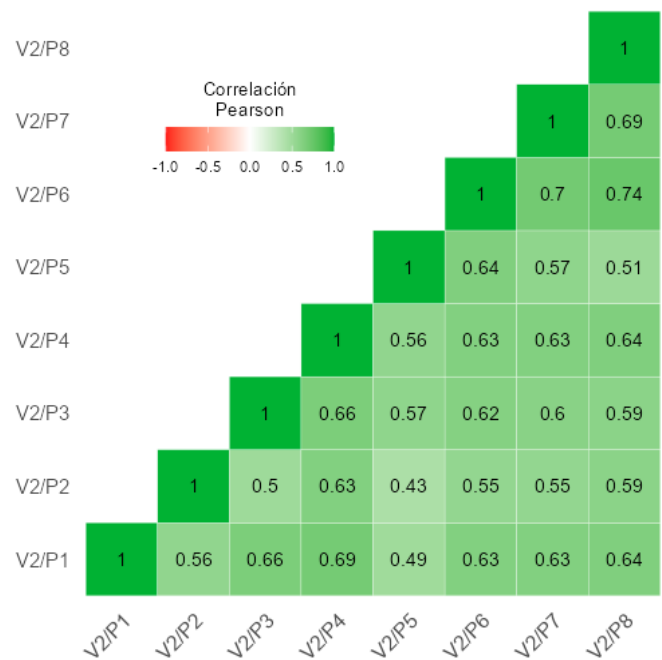
Se observa que la mayoría de los coeficientes presentan correlaciones positivas de magnitud moderada y alta, representadas mediante tonalidades más intensas dentro del mapa de calor. Este comportamiento evidencia que los diferentes ítems mantienen una relación consistente entre sí, indicando que todos contribuyen a medir un mismo constructo relacionado con la comunicación interna dentro de las organizaciones hoteleras.

Las asociaciones más elevadas se presentan entre aquellos ítems pertenecientes a una misma dimensión, especialmente en aspectos relacionados con la claridad de la comunicación, la oportunidad de la información y los mecanismos de retroalimentación. Este resultado confirma que los indicadores fueron adecuadamente estructurados durante

el proceso de operacionalización de las variables y que mantienen coherencia conceptual con las dimensiones definidas en la investigación.

En términos metodológicos, la existencia de correlaciones positivas entre los ítems fortalece la evidencia de consistencia interna obtenida mediante el coeficiente Omega de McDonald, respaldando la calidad del instrumento utilizado para evaluar la comunicación interna en las empresas del sector hotelero.

Figura 2 Correlación entre los ítems de la variable Clima Organizacional



Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento realizado en Jamovi versión 2.6.

interpretación

La Tabla 11 presenta el mapa de calor correspondiente a las correlaciones entre los ítems que integran la variable Clima Organizacional. Los resultados muestran una predominancia de correlaciones positivas entre los diferentes indicadores, reflejando un comportamiento homogéneo de la escala utilizada para medir las percepciones de los colaboradores respecto al ambiente laboral.

Las correlaciones observadas indican que dimensiones como las relaciones y trabajo en equipo, el liderazgo y apoyo, el reconocimiento y motivación, así como la satisfacción y el compromiso, mantienen asociaciones consistentes entre sí. Este comportamiento resulta esperado, debido a que todas ellas representan componentes complementarios del clima organizacional y contribuyen conjuntamente a explicar la percepción global de los trabajadores sobre su entorno laboral.

Desde el punto de vista metodológico, el mapa de calor confirma la adecuada estructuración del instrumento y respalda los resultados obtenidos mediante el Alfa de Cronbach, evidenciando que los ítems presentan una elevada coherencia interna y son apropiados para evaluar el constructo analizado.

En consecuencia, tanto los resultados de confiabilidad como el comportamiento de las correlaciones entre los ítems permiten continuar con el análisis descriptivo de las variables, garantizando que la información utilizada en la investigación presenta la calidad necesaria para sustentar los análisis estadísticos posteriores.

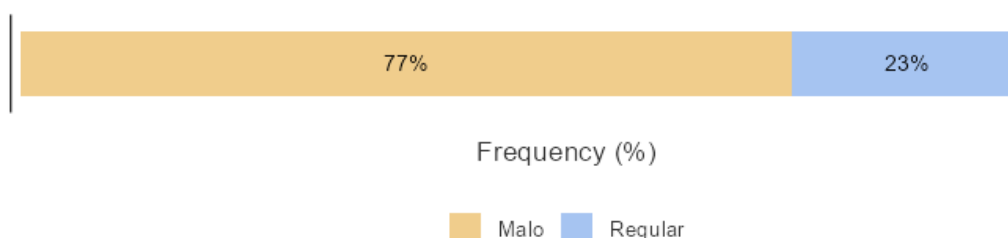
5.5.1.2 Análisis descriptivo de las variables y dimensiones

Tabla 7 Variable 1 – Comunicación interna

Comunicación interna (%)	Recuentos	% del Total	% Acumulativo
Regular	45.0	32.4%	32.4%
Bueno	94.0	67.6%	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en Jamovi versión 2.6.

Figura 3 Correlación entre los ítems de la variable Clima Organizacional



Interpretación

Los resultados presentados en la Tabla 12 y la Figura 2 muestran la percepción de los colaboradores respecto al nivel de la Comunicación Interna en las empresas del sector hotelero participantes en la investigación. Se observa que la mayor proporción de los encuestados se concentra en el nivel bueno, representando aproximadamente el 68 % del total de participantes, mientras que el 32 % restante considera que la comunicación interna se desarrolla en un nivel regular. No se registraron respuestas correspondientes a los niveles extremos, lo que evidencia una percepción predominantemente favorable sobre los procesos de comunicación existentes en las organizaciones evaluadas.

Estos resultados permiten inferir que, en términos generales, las empresas hoteleras han logrado establecer mecanismos de comunicación que facilitan la transmisión de información entre los distintos niveles organizacionales. La percepción positiva expresada por la mayoría de los colaboradores sugiere que los procesos comunicacionales contribuyen al desarrollo de las actividades diarias, favoreciendo la coordinación entre áreas y el cumplimiento de las funciones asignadas dentro de cada establecimiento.

Sin embargo, la presencia de un porcentaje significativo de colaboradores que califica la comunicación interna como regular evidencia la existencia de oportunidades de mejora en determinados aspectos del proceso comunicacional. Esta situación podría estar relacionada con dificultades en la claridad de algunos mensajes, diferencias en la oportunidad con que se transmite la información o limitaciones en los mecanismos de retroalimentación utilizados por las organizaciones. En consecuencia, aunque la

percepción general resulta favorable, todavía existen elementos susceptibles de fortalecimiento para alcanzar niveles más elevados de eficacia comunicacional.

Desde la perspectiva de la gestión hotelera, estos resultados adquieren especial relevancia debido a que la comunicación interna constituye un elemento esencial para la coordinación de procesos entre áreas como recepción, housekeeping, alimentos y bebidas, mantenimiento y administración. Una comunicación eficiente favorece la continuidad operativa, reduce errores derivados de la desinformación y fortalece el trabajo colaborativo entre los distintos equipos de trabajo, aspectos que repercuten directamente en la calidad del servicio ofrecido a los huéspedes.

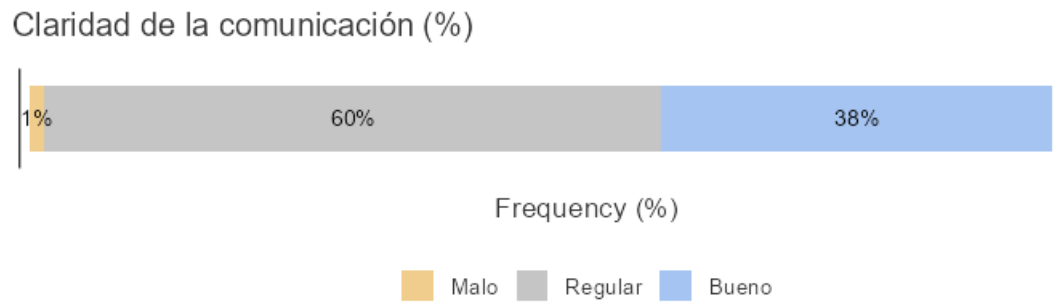
En términos metodológicos, los resultados obtenidos en esta variable justifican el análisis individual de cada una de sus dimensiones, con el propósito de identificar cuáles presentan un mejor desempeño y cuáles requieren mayor atención por parte de las organizaciones participantes. Este análisis permitirá comprender con mayor profundidad el comportamiento de la comunicación interna y facilitará la interpretación de su relación con el clima organizacional en los apartados posteriores

Tabla 8 Dimensión 1 – Claridad de la comunicación.

Claridad de la comunicación (%)	Recuentos	% del Total	% Acumulativo
Malo	2.00	1.4%	1.4%
Regular	84.00	60.4%	61.9%
Bueno	53.00	38.1%	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en Jamovi versión 2.6.

Figura 4 Distribución porcentual de la dimensión Claridad de la comunicación



Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento estadístico en Jamovi versión 2.6.

Interpretación

De acuerdo con los resultados presentados en la Tabla 13 y la Figura 3, el 60,4 % de los colaboradores percibe que la claridad de la comunicación en las empresas hoteleras evaluadas se encuentra en un nivel regular, mientras que el 38,1 % considera que dicha dimensión presenta un nivel bueno. Solo el 1,4 % de los encuestados manifestó una percepción mala.

Estos resultados evidencian que, aunque la mayoría de los trabajadores considera que la información que recibe es comprensible y suficiente para el desarrollo de sus funciones, todavía existen oportunidades de mejora para lograr una comunicación más clara, uniforme y efectiva entre las diferentes áreas de las organizaciones. En consecuencia, la claridad de la comunicación constituye una fortaleza moderada dentro de las empresas estudiadas, pero requiere estrategias que permitan incrementar el porcentaje de colaboradores que perciben esta dimensión en un nivel bueno.

Tabla 9 Datos estadísticos descriptivos sobre la Claridad de la comunicación.

Nº	Pregunta	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	¿Las instrucciones que recibo para realizar mi trabajo son claras.?	0,7%	2,9%	20,1%	53,2%	23,0%

2	¿Comprendo con facilidad los mensajes y comunicados internos?	0,7%	0,7%	13,7%	50,4%	34,5%
---	---	------	------	-------	-------	-------

Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento estadístico en Jamovi versión 2.6.

Interpretación

Los resultados por ítem permiten profundizar en la percepción de los colaboradores respecto a la claridad de la comunicación. En el ítem 1, referido a si *"las instrucciones que recibo para realizar mi trabajo son claras"*, el 53,2 % respondió Casi siempre, mientras que el 23,0 % indicó Siempre. En conjunto, el 76,2 % de los participantes manifiesta una percepción favorable sobre la claridad de las instrucciones recibidas, lo que evidencia que la mayoría comprende adecuadamente las tareas asignadas.

Respecto al ítem 2, relacionado con si *"comprendo con facilidad los mensajes y comunicados internos"*, el 50,4 % respondió Casi siempre y el 34,5 % señaló Siempre, acumulando un 84,9 % de respuestas positivas. Este resultado demuestra que los mecanismos de comunicación interna facilitan la comprensión de los mensajes institucionales por parte de la mayoría de los colaboradores.

En términos generales, ambos ítems reflejan que la claridad de la comunicación constituye una dimensión con una valoración predominantemente favorable; sin embargo, la presencia de respuestas ubicadas en las categorías A veces, Casi nunca y Nunca indica que aún existen oportunidades para fortalecer la precisión de las instrucciones y mejorar la comprensión de los comunicados internos, favoreciendo una comunicación organizacional más eficiente.

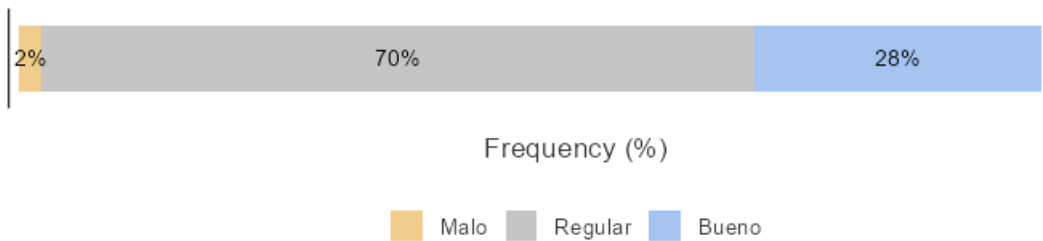
Tabla 10 Dimensión 2 – Oportunidad de la información

Oportunidad de la información (%)	Recuentos	% del Total	% Acumulativo
Malo	3.00	2.2%	2.2%
Regular	97.00	69.8%	71.9%

Bueno	39.00	28.1%	100.0%
-------	-------	-------	--------

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en Jamovi versión 2.6.

Figura 5 Distribución porcentual de la dimensión Oportunidad de la información



Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento estadístico en Jamovi versión 2.6.

Interpretación

Los resultados presentados en la Tabla 15 y la Figura 4 muestran que la dimensión Oportunidad de la información fue percibida principalmente en un nivel regular, concentrando el 69,8 % de las respuestas obtenidas. Asimismo, el 28,1 % de los colaboradores considera que esta dimensión alcanza un nivel bueno, mientras que únicamente el 2,2 % la califica como mala.

La predominancia del nivel regular indica que, aunque los colaboradores reciben la información necesaria para desarrollar sus actividades, esta no siempre llega en el momento más oportuno para facilitar una adecuada planificación y ejecución de las tareas. Este comportamiento evidencia que existen procesos de comunicación funcionales dentro de las empresas hoteleras; sin embargo, todavía presentan limitaciones relacionadas con la rapidez del flujo informativo y la sincronización entre las diferentes áreas de trabajo.

Desde la perspectiva organizacional, estos resultados adquieren especial importancia debido a que la oportunidad con la que circula la información influye directamente en la coordinación de procesos operativos, especialmente en organizaciones hoteleras donde las actividades requieren una comunicación permanente entre recepción,

housekeeping, alimentos y bebidas, mantenimiento y administración. Retrasos en la transmisión de la información pueden generar demoras en la atención al huésped, dificultades en la coordinación de actividades e incremento de errores operativos.

En consecuencia, los resultados obtenidos permiten concluir que esta dimensión presenta un desempeño aceptable, aunque con un amplio margen de mejora. Resulta recomendable fortalecer los procedimientos internos de comunicación mediante protocolos que garanticen una difusión más rápida de la información, el uso de herramientas digitales y la estandarización de los canales de comunicación para asegurar que los mensajes lleguen oportunamente a todos los colaboradores.

Tabla 11 Datos estadísticos descriptivos sobre la Oportunidad de la información

Nº	Pregunta	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
3	¿Recibo la información necesaria con suficiente anticipación para cumplir mis tareas?	0,7%	3,6%	30,2%	40,3%	25,2%
4	¿Cuándo surge una incidencia operativa, la información fluye rápidamente entre áreas?	0,0%	5,0%	31,7%	40,3%	23,0%

Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento estadístico realizado en Jamovi versión 2.6.

Interpretación

La Tabla 16 presenta la distribución porcentual de las respuestas correspondientes a los dos ítems que conforman la dimensión Oportunidad de la información, permitiendo identificar la percepción específica de los colaboradores sobre la rapidez con que la información es transmitida dentro de las empresas hoteleras.

En relación con el ítem 3, referido a si los colaboradores reciben la información necesaria con suficiente anticipación para cumplir sus tareas, el 40,3 % respondió "Casi siempre", mientras que el 25,2 % manifestó "Siempre", acumulando un 65,5 % de respuestas

favorables. Sin embargo, un 30,2 % indicó "A veces", lo que evidencia que una proporción importante de trabajadores considera que la información no siempre llega con la anticipación necesaria para organizar adecuadamente sus actividades laborales.

Respecto al ítem 4, relacionado con la rapidez con que la información fluye entre las diferentes áreas cuando se presenta una incidencia operativa, el 40,3 % de los participantes respondió "Casi siempre" y el 23,0 % señaló "Siempre", representando un 63,3 % de respuestas positivas. No obstante, el 31,7 % respondió "A veces", lo que sugiere que aún existen dificultades para garantizar un flujo de información ágil y oportuno durante situaciones que requieren una respuesta inmediata.

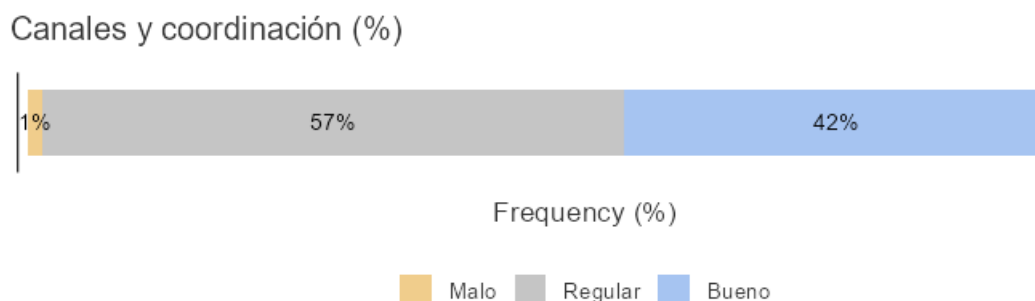
En conjunto, ambos ítems reflejan que la oportunidad de la información constituye una dimensión con un desempeño moderadamente favorable; sin embargo, la elevada proporción de respuestas ubicadas en la categoría "A veces" evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de comunicación interna para garantizar que la información llegue con mayor rapidez y oportunidad a todos los colaboradores. La implementación de canales de comunicación más ágiles y protocolos de coordinación entre áreas permitiría optimizar los tiempos de respuesta y mejorar la eficiencia operativa de las empresas hoteleras participantes en el estudio.

Tabla 12 Dimensión 3 – Canales y coordinación

Canales y coordinación (%)	Recuentos	% del Total	% Acumulativo
Malo	2.00	1.4%	1.4%
Regular	79.00	56.8%	58.3%
Bueno	58.00	41.7%	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en Jamovi versión 2.6.

Figura 6 Distribución porcentual de la dimensión Canales y coordinación



Fuente: *Elaboración propia a partir del procesamiento estadístico realizado en Jamovi versión 2.6.*

Interpretación

Los resultados presentados en la Tabla 17 y la Figura 5 muestran que la dimensión Canales y coordinación fue percibida mayoritariamente en un nivel regular, representando el 56,8 % del total de colaboradores encuestados. Asimismo, el 41,7 % considera que esta dimensión presenta un nivel bueno, mientras que únicamente el 1,4 % la califica como mala.

La predominancia del nivel regular indica que los colaboradores reconocen la existencia de canales de comunicación que permiten desarrollar las actividades organizacionales; sin embargo, consideran que estos todavía pueden fortalecerse para lograr una coordinación más eficiente entre las diferentes áreas de la empresa. Este comportamiento refleja que los procesos de comunicación cumplen su función básica, aunque aún presentan oportunidades de mejora relacionadas con la selección del canal más adecuado para cada tipo de información y con la articulación entre los distintos departamentos.

En organizaciones hoteleras, donde la operación diaria depende de la interacción permanente entre recepción, housekeeping, alimentos y bebidas, mantenimiento y administración, la utilización de canales de comunicación adecuados resulta indispensable

para garantizar la continuidad del servicio y responder oportunamente a las necesidades de los huéspedes. Una coordinación deficiente puede ocasionar retrasos, duplicidad de funciones y dificultades en la ejecución de las actividades operativas.

En consecuencia, los resultados obtenidos evidencian que esta dimensión presenta un desempeño favorable, aunque todavía existen aspectos susceptibles de mejora. La implementación de protocolos internos de comunicación, la utilización de plataformas digitales colaborativas y la definición clara de los canales según el tipo de información contribuirían a fortalecer la coordinación organizacional y optimizar el intercambio de información entre las distintas áreas de trabajo.

Tabla 13 Datos estadísticos descriptivos sobre la dimensión Canales y coordinación

Nº	Pregunta	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
5	¿En la empresa está definido que canal usar según el tipo de comunicación (urgente, reporte, coordinación, etc)?	2,2%	7,9%	20,1%	37,4%	32,4%
6	¿La coordinación entre áreas es efectiva para cumplir objetivos diarios?	0,7%	3,6%	28,8%	33,8%	33,1%

Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento estadístico realizado en Jamovi versión 2.6.

Interpretación

La Tabla 18 presenta los resultados obtenidos en los dos ítems que conforman la dimensión Canales y coordinación, permitiendo analizar la percepción de los colaboradores respecto a la utilización de los medios de comunicación y al nivel de coordinación entre las distintas áreas de las empresas hoteleras.

En el ítem 5, relacionado con la existencia de un canal de comunicación definido según casi siempre" y el 32,4 % indicó "Siempre", acumulando un 69,8 % de respuestas favorables. Este resultado evidencia que la mayoría reconoce la existencia de criterios para utilizar los diferentes canales de comunicación dentro de la organización. Sin embargo, el 20,1 % respondió "A veces", mientras que un 10,1 % se ubicó entre "Nunca" y "Casi nunca",

lo que refleja que aún existen colaboradores que no perciben una adecuada estandarización de los canales utilizados para cada tipo de comunicación.

En relación con el ítem 6, referido a la efectividad de la coordinación entre áreas para cumplir los objetivos diarios, el 33,8 % respondió "Casi siempre" y el 33,1 % señaló "Siempre", representando un 66,9 % de respuestas positivas. No obstante, el 28,8 % manifestó que esta situación ocurre únicamente "A veces", lo que indica que, aunque la coordinación entre departamentos es generalmente adecuada, todavía se presentan situaciones que afectan la integración y el flujo de trabajo entre las diferentes áreas operativas.

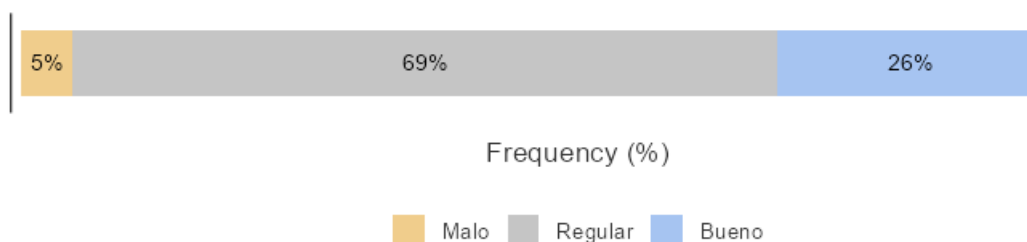
El análisis conjunto de ambos ítems permite concluir que las empresas hoteleras participantes cuentan con mecanismos de comunicación que favorecen la coordinación organizacional; sin embargo, los resultados también evidencian la necesidad de fortalecer la definición de los canales institucionales y promover una mayor integración entre las áreas funcionales. Estas acciones contribuirían a optimizar el intercambio de información, mejorar la coordinación de los procesos internos y fortalecer la comunicación organizacional como elemento clave para el logro de los objetivos institucionales.

Tabla 14 Dimensión 4 – Retroalimentación

Retroalimentación (%)	Recuentos	% del Total	% Acumulativo
Malo	7.00	5.0%	5.0%
Regular	96.00	69.1%	74.1%
Bueno	36.00	25.9%	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en Jamovi versión 2.6.

Figura 7 Distribución porcentual de la dimensión Retroalimentación



Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento estadístico realizado en Jamovi versión 2.6.

Interpretación

Los resultados presentados en la Tabla 19 y la Figura 6 muestran que la dimensión Retroalimentación fue percibida principalmente en un nivel regular, concentrando el 69,1 % de las respuestas de los colaboradores. Asimismo, el 25,9 % considera que esta dimensión presenta un nivel bueno, mientras que el 5,0 % la percibe en un nivel malo, siendo esta la dimensión de la variable Comunicación Interna que registra el mayor porcentaje de valoraciones negativas.

Estos resultados evidencian que, si bien existen mecanismos de retroalimentación en las empresas hoteleras evaluadas, estos no siempre son percibidos como suficientes, constantes o efectivos por los colaboradores. La predominancia del nivel regular indica que los trabajadores reciben comentarios u orientaciones sobre su desempeño en determinadas ocasiones, pero aún se requiere fortalecer la frecuencia, claridad y utilidad de estos procesos para favorecer una comunicación más participativa y bidireccional.

En organizaciones dedicadas a la prestación de servicios, como las empresas hoteleras, la retroalimentación constituye un elemento fundamental para fortalecer el desempeño laboral, corregir errores oportunamente y promover la participación de los colaboradores en los procesos de mejora continua. Cuando los trabajadores perciben que sus opiniones son escuchadas y que reciben orientación sobre su desempeño, aumenta el compromiso organizacional y se fortalece el clima laboral.

En consecuencia, los resultados obtenidos indican que la retroalimentación representa la dimensión con mayores oportunidades de mejora dentro de la variable

Comunicación Interna. Resulta recomendable fortalecer los procesos de comunicación bidireccional mediante reuniones periódicas entre supervisores y colaboradores, evaluaciones de desempeño con enfoque formativo, espacios permanentes para la presentación de sugerencias y mecanismos institucionales que favorezcan una comunicación más abierta y participativa.

Tabla 15 Datos estadísticos descriptivos sobre la dimensión Retroalimentación

N.º	Pregunta	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
7	¿Recibo retroalimentación de mi jefe sobre mi desempeño de manera oportuna?	2,9%	15,1%	28,8%	30,2%	23,0%
8	¿Se consideran mis sugerencias cuando se toman decisiones relacionadas con el trabajo?	0,7%	5,0%	30,9%	40,3%	23,0%

Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento estadístico realizado en Jamovi versión 2.6.

Interpretación

La Tabla 20 presenta la distribución porcentual de las respuestas correspondientes a los dos ítems que conforman la dimensión Retroalimentación, permitiendo analizar la percepción de los colaboradores sobre la calidad de la comunicación bidireccional existente en las empresas hoteleras participantes.

En relación con el ítem 7, referido a la recepción de retroalimentación oportuna por parte del jefe inmediato, el 30,2 % de los colaboradores respondió "Casi siempre" y el 23,0 % indicó "Siempre", acumulando un 53,2 % de respuestas favorables. Sin embargo, un 28,8 % manifestó que esta situación ocurre únicamente "A veces", mientras que un 18,0 % respondió "Nunca" o "Casi nunca". Estos resultados evidencian que una proporción importante de trabajadores considera insuficiente la retroalimentación recibida sobre su desempeño, aspecto que puede limitar las oportunidades de mejora individual y el desarrollo profesional dentro de la organización.

Respecto al ítem 8, relacionado con la consideración de las sugerencias de los colaboradores en la toma de decisiones laborales, el 40,3 % respondió "Casi siempre" y el 23,0 % señaló "Siempre", representando un 63,3 % de respuestas positivas. No obstante, el 30,9 % indicó "A veces", lo que evidencia que todavía existe un grupo significativo de trabajadores que percibe una participación limitada en los procesos de comunicación organizacional.

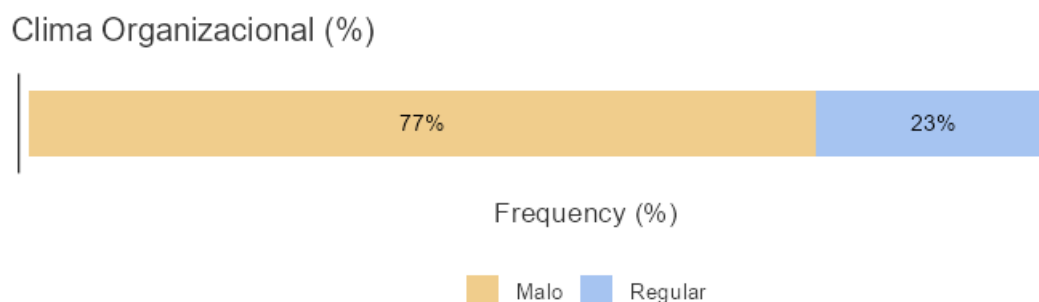
El análisis conjunto de ambos ítems permite concluir que la retroalimentación constituye la dimensión que presenta mayores oportunidades de fortalecimiento dentro de la comunicación interna. Si bien las empresas hoteleras han desarrollado mecanismos para mantener la comunicación entre supervisores y colaboradores, los resultados sugieren la necesidad de promover una cultura organizacional más participativa, en la que el feedback continuo y la valoración de las opiniones del personal contribuyan al fortalecimiento del compromiso laboral y a la mejora permanente de los procesos organizacionales.

Tabla 16 Variable 2 – Clima Organizacional

Clima Organizacional (%)	Recuentos	% del Total	% Acumulativo
Malo	107.0	77.0%	77.0%
Regular	32.0	23.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento estadístico realizado en Jamovi versión 2.6.

Figura 8 Distribución porcentual de la Variable Clima Organizacional



Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento estadístico realizado en Jamovi versión 2.6.

Interpretación

Los resultados presentados en la Tabla 21 y la Figura 7 muestran la distribución de la percepción de los colaboradores respecto a la variable Clima Organizacional en las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores. Se observa que el 77,0 % de los encuestados considera que el clima organizacional se encuentra en un nivel malo, mientras que el 23,0 % lo percibe en un nivel regular. No se registraron colaboradores que ubicaran esta variable en un nivel bueno, de acuerdo con la baremación establecida para la investigación.

Estos resultados evidencian una percepción predominantemente desfavorable sobre las condiciones del clima organizacional en las empresas hoteleras participantes. La elevada concentración de respuestas en el nivel malo sugiere la existencia de debilidades relacionadas con las relaciones interpersonales, el liderazgo, el reconocimiento al desempeño y el compromiso organizacional, aspectos que constituyen componentes fundamentales del ambiente laboral. Desde una perspectiva organizacional, un clima laboral desfavorable puede afectar la satisfacción de los colaboradores, disminuir su motivación y repercutir negativamente en la calidad del servicio ofrecido a los huéspedes.

En el contexto del sector hotelero, donde la prestación del servicio depende en gran medida de la interacción permanente entre los trabajadores y de la coordinación entre las distintas áreas operativas, un clima organizacional poco favorable representa un riesgo

para la eficiencia institucional y la experiencia del cliente. En consecuencia, estos resultados ponen de manifiesto la necesidad de fortalecer las políticas de gestión del talento humano mediante estrategias orientadas a mejorar el liderazgo, promover el reconocimiento del desempeño, fortalecer el trabajo en equipo e incrementar el compromiso de los colaboradores con los objetivos de la organización.

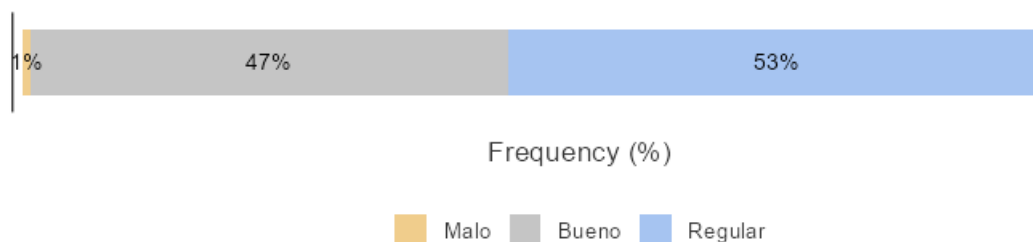
Los resultados obtenidos en esta variable guardan coherencia con el planteamiento del problema de investigación, ya que evidencian la necesidad de fortalecer los procesos de comunicación interna como estrategia para mejorar el clima organizacional en las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores. En este sentido, el análisis de las dimensiones permitirá identificar con mayor precisión cuáles son los aspectos del clima laboral que presentan mayores oportunidades de mejora y que podrían beneficiarse de una comunicación organizacional más efectiva.

Tabla 17 Dimensión 1 – Relaciones y trabajo en equipo

Relaciones y trabajo en equipo (%)	Recuentos	% del Total	% Acumulativo
Malo	1.00	0.7%	0.7%
Bueno	65.00	46.8%	47.5%
Regular	73.00	52.5%	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento estadístico realizado en Jamovi versión 2.6.

Figura 9 Distribución porcentual de la dimensión Relaciones y trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento estadístico realizado en Jamovi versión 2.6.

Interpretación

La Tabla 22 y la Figura 8 presentan los resultados descriptivos correspondientes a la dimensión Relaciones y trabajo en equipo, la cual forma parte de la variable Clima Organizacional. Se observa que el 52,5 % de los colaboradores percibe esta dimensión en un nivel regular, mientras que el 46,8 % considera que se encuentra en un nivel bueno. Por otra parte, únicamente el 0,7 % de los participantes la ubica en un nivel malo, de acuerdo con la baremación establecida para la investigación.

Los resultados indican que las relaciones interpersonales entre los colaboradores constituyen uno de los aspectos mejor valorados dentro del clima organizacional de las empresas hoteleras estudiadas. Aunque predomina el nivel regular, la diferencia con el nivel bueno es reducida, lo que evidencia que la cooperación, el respeto y el trabajo conjunto son prácticas relativamente consolidadas dentro de las organizaciones participantes. Sin embargo, aún existe un grupo de colaboradores que considera que estas relaciones podrían fortalecerse para favorecer una mayor integración entre los equipos de trabajo.

En el contexto hotelero, donde las actividades operativas requieren una coordinación permanente entre áreas como recepción, housekeeping, alimentos y bebidas, mantenimiento y administración, el trabajo en equipo representa un factor determinante para garantizar la calidad del servicio y la satisfacción de los huéspedes. En este sentido, fortalecer las relaciones laborales contribuye no solo a mejorar el ambiente organizacional,

sino también a incrementar la eficiencia de los procesos internos y la capacidad de respuesta de la organización frente a las necesidades del cliente.

En consecuencia, los resultados permiten concluir que la dimensión Relaciones y trabajo en equipo constituye una fortaleza relativa dentro del clima organizacional de las empresas estudiadas. No obstante, resulta recomendable implementar acciones orientadas a fortalecer la integración entre áreas, promover la colaboración interdisciplinaria y desarrollar actividades que consoliden una cultura organizacional basada en la cooperación y el respeto mutuo

Tabla 18 Datos estadísticos descriptivos sobre la dimensión Relaciones y trabajo en equipo

N.º	Pregunta	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
9	¿En mi equipo existe colaboración para alcanzar los objetivos?	0,7%	1,4%	16,5%	46,0%	35,3%
10	¿El trato entre compañeros se caracteriza por el respeto?	0,0%	0,7%	10,1%	38,1%	51,1%

Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento estadístico realizado en Jamovi versión 2.6.

Interpretación

La Tabla 23 presenta la distribución porcentual de las respuestas correspondientes a los dos ítems que conforman la dimensión Relaciones y trabajo en equipo, permitiendo analizar con mayor detalle la percepción de los colaboradores sobre la cooperación y la convivencia dentro de las empresas hoteleras participantes.

En relación con el ítem 9, referido a la colaboración entre los integrantes del equipo para alcanzar los objetivos organizacionales, el 46,0 % de los colaboradores respondió “Casi siempre”, mientras que el 35,3 % manifestó “Siempre”, acumulando un 81,3 % de respuestas favorables. Estos resultados evidencian que la mayoría percibe un ambiente de cooperación adecuado para el desarrollo de las actividades laborales. Sin embargo, el 16,5

% indicó la alternativa “A veces”, lo que sugiere que aún existen situaciones en las que el trabajo colaborativo podría fortalecerse.

Respecto al ítem 10, relacionado con el respeto entre compañeros de trabajo, el 51,1 % respondió “Siempre” y el 38,1 % señaló “Casi siempre”, alcanzando un 89,2 % de respuestas positivas. Este resultado representa uno de los indicadores más favorables de toda la investigación y pone de manifiesto que el respeto interpersonal constituye una característica predominante dentro de las empresas hoteleras analizadas. La baja proporción de respuestas en las categorías negativas confirma que los conflictos interpersonales no representan un problema significativo para la mayoría de los colaboradores.

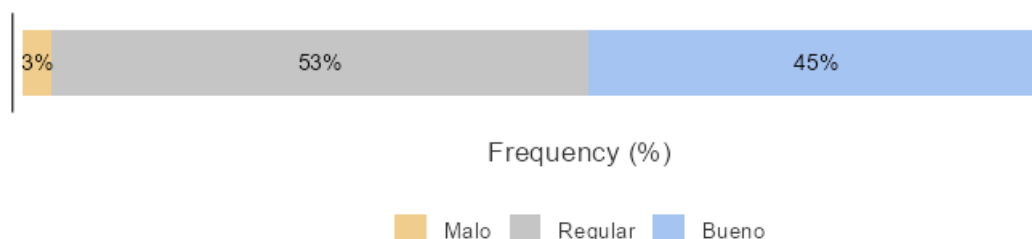
En conjunto, los resultados obtenidos permiten afirmar que las relaciones laborales y el trabajo en equipo constituyen uno de los principales factores que contribuyen positivamente al clima organizacional. No obstante, considerando que la percepción global de la variable Clima Organizacional se ubicó mayoritariamente en un nivel malo, se infiere que las principales debilidades del ambiente laboral no se encuentran en las relaciones entre compañeros, sino en otras dimensiones como el liderazgo, el reconocimiento y la motivación, las cuales serán analizadas en los siguientes apartados. Esta interpretación aporta coherencia interna al análisis y facilita la comprensión integral de los resultados obtenidos.

Tabla 19 Dimensión 2 – Liderazgo y apoyo

Liderazgo y apoyo (%)	Recuentos	% del Total	% Acumulativo
Malo	4.00	2.9%	2.9%
Regular	73.00	52.5%	55.4%
Bueno	62.00	44.6%	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento estadístico realizado en Jamovi versión 2.6.

Figura 10 Distribución porcentual de la dimensión Liderazgo y apoyo



Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento estadístico realizado en Jamovi versión 2.6.

Interpretación

La Tabla 24 y la Figura 9 presentan los resultados descriptivos correspondientes a la dimensión Liderazgo y apoyo, observándose que el 52,5 % de los colaboradores percibe esta dimensión en un nivel regular, mientras que el 44,6 % la ubica en un nivel bueno. Por su parte, únicamente el 2,9 % considera que el liderazgo y apoyo brindado por los responsables de las empresas se encuentra en un nivel malo.

Estos resultados evidencian que la percepción del liderazgo ejercido por los jefes inmediatos es moderadamente favorable. La mayoría de los colaboradores reconoce que los responsables de las distintas áreas brindan orientación y apoyo para el desarrollo de sus funciones; sin embargo, todavía existen aspectos susceptibles de mejora relacionados con la comunicación de expectativas, el acompañamiento permanente y la capacidad de los líderes para fortalecer el desempeño de sus equipos de trabajo.

En las empresas hoteleras, el liderazgo constituye un factor determinante para el adecuado funcionamiento de las operaciones, debido a que los supervisores desempeñan un papel fundamental en la coordinación de actividades, la resolución de problemas y la toma de decisiones en situaciones que requieren respuestas inmediatas. Un liderazgo efectivo favorece la motivación del personal, incrementa la confianza entre colaboradores y contribuye a consolidar un ambiente laboral orientado al logro de los objetivos institucionales.

En consecuencia, los resultados permiten concluir que el liderazgo desarrollado en las organizaciones participantes presenta un desempeño aceptable; no obstante, resulta conveniente fortalecer las competencias de los responsables de cada área mediante programas de formación en liderazgo, comunicación interpersonal y gestión de equipos, con el propósito de incrementar el nivel de apoyo percibido por los colaboradores y favorecer un clima organizacional más positivo.

Tabla 20 Datos estadísticos descriptivos sobre la dimensión Liderazgo y apoyo

N.º	Pregunta	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
11	¿Mi jefe brinda apoyo cuando tengo dificultades en el trabajo?	0,7%	4,3%	18,7%	34,5%	41,7%
12	¿Las expectativas y prioridades del trabajo están claramente definidas por los responsables?	0,0%	5,8%	20,1%	43,2%	30,9%

Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento estadístico realizado en Jamovi versión 2.6.

Interpretación

La Tabla 25 presenta los resultados correspondientes a los dos ítems que conforman la dimensión Liderazgo y apoyo, permitiendo conocer la percepción de los colaboradores sobre el acompañamiento brindado por sus superiores y la claridad con la que se establecen las prioridades laborales.

Respecto al ítem 11, relacionado con el apoyo recibido por parte del jefe inmediato cuando surgen dificultades en el trabajo, el 41,7 % de los colaboradores respondió “Siempre” y el 34,5 % manifestó “Casi siempre”, acumulando un 76,2 % de respuestas favorables. Estos resultados reflejan que la mayoría de los participantes percibe una actitud de respaldo por parte de sus superiores, aspecto que contribuye positivamente al desarrollo de las actividades laborales y a la resolución de situaciones complejas dentro de la organización. Sin embargo, el 18,7 % respondió “A veces”, evidenciando que aún existen experiencias en las que dicho apoyo no se percibe de manera constante.

En relación con el ítem 12, referido a la claridad con la que los responsables comunican las expectativas y prioridades del trabajo, el 43,2 % respondió “Casi siempre” y el 30,9 % señaló “Siempre”, representando un 74,1 % de respuestas positivas. No obstante, un 20,1 % manifestó que esta situación ocurre únicamente “A veces”, mientras que un 5,8 % indicó “Casi nunca”, lo que evidencia oportunidades de mejora en la definición y comunicación de los objetivos, responsabilidades y prioridades organizacionales

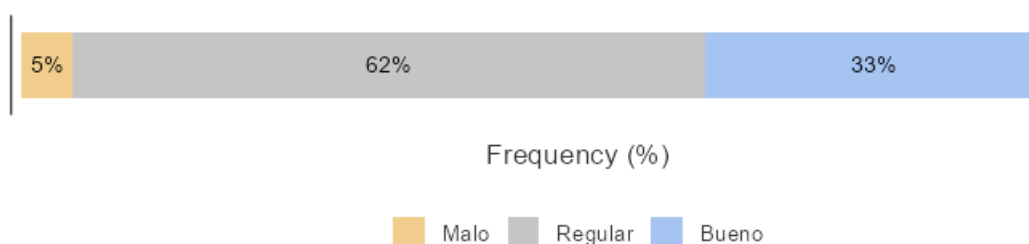
El análisis conjunto de ambos ítems permite concluir que el liderazgo ejercido por los responsables de las empresas hoteleras constituye un aspecto favorable del clima organizacional, especialmente en lo relacionado con el apoyo brindado a los colaboradores. Sin embargo, la presencia de respuestas intermedias pone de manifiesto la necesidad de fortalecer las habilidades directivas de los supervisores, promoviendo estilos de liderazgo más participativos, una comunicación más clara de las expectativas laborales y un acompañamiento continuo que favorezca el compromiso y el desempeño del personal.

Tabla 21 Dimensión 3 – Reconocimiento y motivación

Reconocimiento y motivación (%)	Recuentos	% del Total	% Acumulativo
Malo	7.00	5.0%	5.0%
Regular	86.00	61.9%	66.9%
Bueno	46.00	33.1%	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento estadístico realizado en Jamovi versión 2.6.

Figura 11 Distribución porcentual de la dimensión Reconocimiento y motivación



Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento estadístico realizado en Jamovi versión 2.6.

Interpretación

La Tabla 26 y la Figura 10 presentan los resultados descriptivos correspondientes a la dimensión Reconocimiento y motivación. Se observa que el 63,3 % de los colaboradores percibe esta dimensión en un nivel regular, mientras que el 34,5 % considera que se encuentra en un nivel bueno. Por otra parte, únicamente el 2,2 % de los encuestados la ubica en un nivel malo.

Los resultados evidencian que el reconocimiento al desempeño y los factores motivacionales presentes en las empresas hoteleras son percibidos como aceptables por la mayoría de los colaboradores; sin embargo, aún no alcanzan un nivel plenamente satisfactorio. La predominancia del nivel regular sugiere que, aunque existen prácticas orientadas a valorar el trabajo realizado por el personal, estas podrían fortalecerse para incrementar la motivación, el sentido de pertenencia y el compromiso con la organización.

En el sector hotelero, el reconocimiento constituye un elemento estratégico para mantener un alto nivel de desempeño, ya que el servicio ofrecido al cliente depende en gran medida del compromiso, la actitud y la disposición de los colaboradores. Cuando los trabajadores perciben que su esfuerzo es valorado y que existen oportunidades de desarrollo, aumenta la satisfacción laboral, mejora la productividad y se fortalece la permanencia del talento humano dentro de la organización.

En consecuencia, los resultados permiten concluir que la dimensión Reconocimiento y motivación representa uno de los aspectos que requiere mayor atención

por parte de las empresas hoteleras participantes. La implementación de programas de reconocimiento al desempeño, incentivos no económicos, oportunidades de crecimiento profesional y estrategias orientadas a fortalecer la motivación contribuirían significativamente al mejoramiento del clima organizacional.

Tabla 22 Datos estadísticos descriptivos sobre la dimensión Reconocimiento y motivación

N.º	Pregunta	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
13	¿Recibo reconocimiento cuando realizo bien mi trabajo?	2,9%	11,5%	29,5%	32,4%	23,7%
14	¿Me siento motivado(a) para dar lo mejor en mis funciones?	0,0%	5,0%	18,7%	43,9%	32,4%

Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento estadístico realizado en Jamovi versión 2.6.

Interpretación

La Tabla 27 presenta la distribución porcentual de las respuestas correspondientes a los dos ítems que conforman la dimensión Reconocimiento y motivación, permitiendo identificar la percepción de los colaboradores respecto a las prácticas de reconocimiento institucional y al nivel de motivación experimentado en el desarrollo de sus funciones.

En relación con el ítem 13, referido al reconocimiento del buen desempeño por parte de la empresa, el 37,4 % de los colaboradores respondió “Casi siempre”, mientras que el 22,3 % manifestó “Siempre”, acumulando un 59,7 % de respuestas favorables. No obstante, un 30,2 % indicó “A veces”, y un 10,1 % respondió “Nunca” o “Casi nunca”, lo que evidencia que una parte importante del personal considera que el reconocimiento institucional aún no se realiza con la frecuencia o la consistencia esperada.

Respecto al ítem 14, relacionado con el nivel de motivación para desempeñar las funciones asignadas, el 40,3 % respondió “Casi siempre” y el 29,5 % señaló “Siempre”,

representando un 69,8 % de respuestas positivas. Estos resultados indican que la mayoría de los colaboradores mantiene una actitud favorable hacia su trabajo; sin embargo, el 25,2 % manifestó que esta percepción ocurre únicamente “A veces”, lo que sugiere la existencia de factores organizacionales que podrían estar limitando el desarrollo de una motivación más sólida y sostenida.

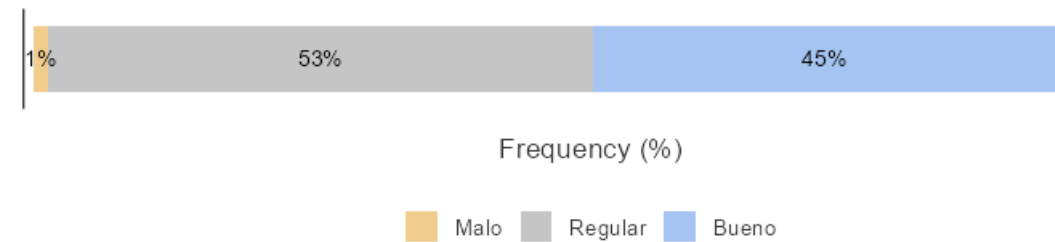
El análisis conjunto de ambos ítems permite concluir que la motivación de los colaboradores presenta un comportamiento más favorable que las prácticas de reconocimiento implementadas por las organizaciones. Este hallazgo sugiere que la motivación laboral no depende exclusivamente de los incentivos otorgados por la empresa, sino también del compromiso personal de los trabajadores y de otros factores del entorno organizacional. No obstante, fortalecer las políticas de reconocimiento permitiría consolidar un ambiente de trabajo más positivo y contribuiría al mejoramiento integral del clima organizacional

Tabla 23 Dimensión 4 – Satisfacción y compromiso

Satisfacción y compromiso (%)	Recuentos	% del Total	% Acumulativo
Malo	2.00	1.4%	1.4%
Regular	74.00	53.2%	54.7%
Bueno	63.00	45.3%	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento estadístico realizado en Jamovi versión 2.6.

Figura 12 Distribución porcentual de la dimensión Satisfacción y compromiso



Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento estadístico realizado en Jamovi versión 2.6.

Interpretación

La Tabla 28 y la Figura 11 presentan los resultados descriptivos correspondientes a la dimensión Satisfacción y compromiso, observándose que el 58,3 % de los colaboradores percibe esta dimensión en un nivel regular, mientras que el 40,3 % la ubica en un nivel bueno. Por su parte, únicamente el 1,4 % considera que la satisfacción y el compromiso dentro de la organización se encuentran en un nivel malo.

Estos resultados evidencian que la mayoría de los colaboradores manifiesta un nivel aceptable de satisfacción con las condiciones laborales y mantiene un compromiso moderado con la organización. No obstante, la predominancia del nivel regular indica que aún existen factores organizacionales que limitan el fortalecimiento del sentido de pertenencia y la identificación de los trabajadores con los objetivos institucionales.

En las empresas del sector hotelero, la satisfacción y el compromiso representan componentes esenciales del clima organizacional, ya que influyen directamente en la calidad del servicio, la productividad y la permanencia del talento humano. Cuando los colaboradores se sienten identificados con la organización y valoran positivamente su experiencia laboral, muestran una mayor disposición para colaborar, asumir responsabilidades y contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales.

En consecuencia, los resultados permiten concluir que esta dimensión presenta un comportamiento favorable, aunque todavía existen oportunidades para fortalecer el compromiso organizacional mediante estrategias orientadas al desarrollo profesional, la comunicación interna, el reconocimiento al desempeño y la participación de los colaboradores en los procesos de mejora continua. Estas acciones favorecerían la consolidación de un ambiente laboral más positivo y sostenible dentro de las empresas hoteleras participantes.

Tabla 24 Datos estadísticos descriptivos sobre la dimensión Satisfacción y compromiso

N.º	Pregunta	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
15	¿En general; me siento satisfecho(a) con el ambiente laboral de la empresa?	0,0%	3,6%	25,2%	43,2%	28,1%
16	¿Me siento comprometido(a) con los objetivos de la empresa?	0,0%	2,2%	15,8%	36,7%	45,3%

Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento estadístico realizado en Jamovi versión 2.6.

Interpretación

La Tabla 29 presenta la distribución porcentual de las respuestas correspondientes a los dos ítems que integran la dimensión Satisfacción y compromiso, permitiendo conocer la percepción de los colaboradores respecto a su identificación con la organización y al grado de compromiso que manifiestan con el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En relación con el ítem 15, referido al nivel de satisfacción por pertenecer a la organización, el 42,4 % de los colaboradores respondió “Casi siempre”, mientras que el 28,1 % manifestó “Siempre”, acumulando un 70,5 % de respuestas favorables. Estos resultados reflejan que la mayoría de los trabajadores mantiene una percepción positiva sobre su permanencia en la empresa. Sin embargo, el 25,9 % respondió “A veces”, lo que evidencia que todavía existe un grupo importante de colaboradores cuya satisfacción laboral puede fortalecerse mediante mejores condiciones organizacionales y mayores oportunidades de desarrollo.

Respecto al ítem 16, relacionado con el compromiso hacia el logro de los objetivos institucionales, el 41,7 % respondió “Casi siempre” y el 35,3 % señaló “Siempre”, representando un 77,0 % de respuestas positivas. Este resultado demuestra que la mayoría de los colaboradores manifiesta disposición para contribuir al cumplimiento de las metas organizacionales y reconoce la importancia de su participación dentro de la empresa. No obstante, el 20,9 % indicó la categoría “A veces”, lo que sugiere la necesidad de fortalecer el sentido de pertenencia y la identificación con la misión y visión institucional.

El análisis conjunto de ambos ítems permite concluir que los colaboradores presentan un nivel favorable de compromiso organizacional; sin embargo, la satisfacción

laboral aún puede incrementarse mediante estrategias que fortalezcan la comunicación interna, el reconocimiento del desempeño y las oportunidades de crecimiento profesional. Estos resultados son consistentes con las dimensiones analizadas previamente y refuerzan la importancia de implementar acciones orientadas al fortalecimiento integral del clima organizacional.

5.5.2 Prueba de normalidad de los datos

Con el propósito de determinar el procedimiento estadístico más adecuado para el contraste de las hipótesis de investigación, se aplicó la prueba de normalidad a las variables Comunicación Interna y Clima Organizacional, así como a cada una de sus dimensiones. Este procedimiento permitió verificar si la distribución de los datos se aproximaba a una distribución normal, condición necesaria para decidir el uso de pruebas estadísticas paramétricas o no paramétricas durante el análisis inferencial.

El análisis se realizó sobre los puntajes totales obtenidos para cada variable y dimensión, contruidos a partir de la suma de los ítems del cuestionario aplicado a 139 colaboradores pertenecientes a las empresas Casa Andina, Hilton Garden Inn Lima Miraflores e ibis Larco Miraflores. El procesamiento estadístico se efectuó mediante el software Jamovi versión 2.6, empleando las pruebas de normalidad Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov y Anderson-Darling, con la finalidad de obtener una evaluación más robusta del comportamiento de los datos antes de proceder con la contrastación de las hipótesis.

Tabla 25 Prueba de normalidad de los datos de las variables

		statistic	p
Comunicación interna	Shapiro-Wilk	0.976	.017
	Kolmogorov-Smirnov	0.0850	.272

Clima Organizacional	Anderson-Darling	0.729	.056
	Shapiro-Wilk	0.958	<.001
	Kolmogorov-Smirnov	0.1096	.073
	Anderson-Darling	1.385	.001

Nota. Resultados obtenidos a partir del cuestionario aplicado a los colaboradores de las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores (2026).

Tabla 26 Prueba de normalidad de los datos de las dimensiones

		statistic	p
Claridad de la comunicación	Shapiro-Wilk	0.936	<.001
	Kolmogorov-Smirnov	0.1692	<.001
	Anderson-Darling	2.839	<.001
Oportunidad de la información	Shapiro-Wilk	0.970	.004
	Kolmogorov-Smirnov	0.0870	.248
	Anderson-Darling	1.107	.006
Canales y coordinación	Shapiro-Wilk	0.929	<.001
	Kolmogorov-Smirnov	0.1393	.009
	Anderson-Darling	2.925	<.001
Retroalimentación	Shapiro-Wilk	0.956	<.001
	Kolmogorov-Smirnov	0.1225	.032
	Anderson-Darling	1.879	<.001
Relaciones y trabajo en equipo	Shapiro-Wilk	0.894	<.001
	Kolmogorov-Smirnov	0.1635	.001
	Anderson-Darling	4.713	<.001
Liderazgo y apoyo	Shapiro-Wilk	0.932	<.001
	Kolmogorov-Smirnov	0.1188	.041

Reconocimiento y motivación	Anderson-Darling	2.457	<.001
	Shapiro-Wilk	0.947	<.001
	Kolmogorov-Smirnov	0.1063	.089
	Anderson-Darling	1.871	<.001
Satisfacción y compromiso	Shapiro-Wilk	0.938	<.001
	Kolmogorov-Smirnov	0.1217	.034
	Anderson-Darling	2.323	<.001

Nota. Resultados obtenidos a partir del cuestionario aplicado a los colaboradores de las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores (2026).

Regla de decisión:

Para interpretar los resultados de la prueba de normalidad se estableció la siguiente regla de decisión:

-Si el valor de significancia (p) es mayor a 0,05, se acepta el supuesto de normalidad, indicando que los datos presentan una distribución normal.

-Si el valor de significancia (p) es menor o igual a 0,05, se rechaza el supuesto de normalidad, concluyendo que los datos no presentan una distribución normal.

Interpretación

Los resultados presentados en las Tablas 30 y 31 muestran el comportamiento de las variables y de sus respectivas dimensiones frente a las pruebas de normalidad Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov y Anderson-Darling. En términos generales, se observa que la mayoría de las variables y dimensiones presentan valores de significancia inferiores a 0,05, lo que evidencia que los datos no siguen una distribución normal.

Aunque algunas variables muestran valores superiores a 0,05 en una de las pruebas aplicadas, el análisis conjunto de los resultados, sumado a la naturaleza ordinal de los datos obtenidos mediante una escala tipo Likert de cinco categorías, permite concluir que no se cumple el supuesto de normalidad requerido para la aplicación de pruebas paramétricas. En consecuencia, se optó por emplear un procedimiento estadístico no paramétrico para el contraste de las hipótesis.

Por tanto, la comprobación de las hipótesis de investigación se realizará mediante el coeficiente de correlación Rho de Spearman, debido a que esta prueba resulta adecuada para analizar la relación entre variables ordinales que no presentan una distribución normal. Asimismo, el coeficiente de Spearman permite determinar la intensidad y dirección de la asociación entre las variables objeto de estudio, garantizando la consistencia metodológica del análisis inferencial desarrollado en la presente investigación.

5.5.3 Análisis ligados a las hipótesis

Contraste de la hipótesis general

Paso 1. Planteo de hipótesis

H0: La comunicación interna no se relaciona de manera significativa con el clima organizacional en las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores.

H1: La comunicación interna se relaciona de manera significativa con el clima organizacional en las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores.

Paso 2. Selección del nivel de significancia

Para la presente investigación se estableció un nivel de significancia del 5 % ($\alpha = 0,05$), equivalente a un nivel de confianza del 95 %. Este criterio representa el error máximo permitido para la toma de decisiones estadísticas durante la contrastación de las hipótesis.

Paso 3. Selección de la prueba estadística – Correlación Rho de Spearman

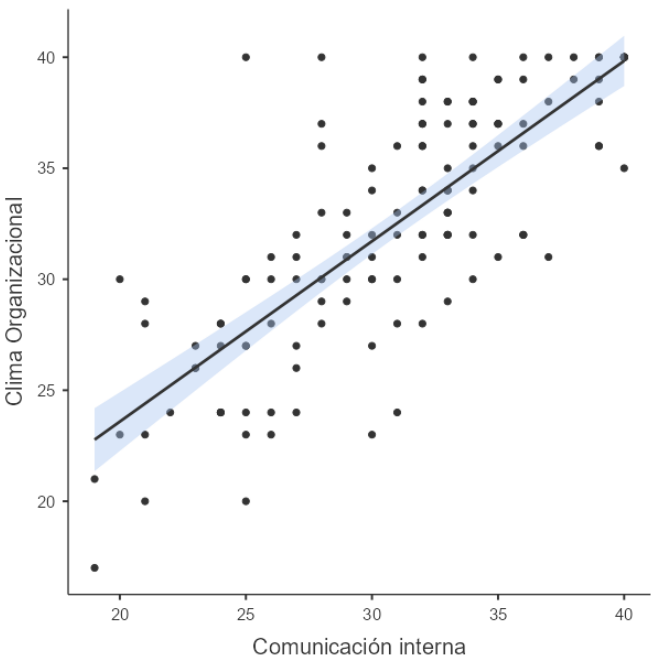
Considerando que los resultados de la prueba de normalidad evidenciaron que las variables no presentan una distribución normal y que la información fue recopilada mediante una escala tipo Likert de cinco categorías, se empleó el coeficiente de correlación Rho de Spearman para determinar el grado de relación existente entre la Comunicación Interna y el Clima Organizacional

Tabla 27 Datos de correlación entre la variable Comunicación Interna y Clima Organizacional

Correlación			
		Comunicación interna	Clima Organizacional
Comunicación interna	Rho de Spearman	—	0.780***
	p-valor	—	<.001
	N	—	139
Clima Organizacional	Rho de Spearman	0.780***	—
	p-valor	<.001	—
	N	139	—

Nota. $p < 0,05$; $p < 0,01$; $p < 0,001$

Figura 13 Correlación entre la Comunicación Interna y el Clima Organizacional



Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento estadístico realizado en Jamovi versión 2.6.

Paso 4. Análisis del p-valor

Regla de decisión

-Si $p > 0,05$, se acepta la hipótesis nula (H_0) y se rechaza la hipótesis alternativa (H_1).

-Si $p \leq 0,05$, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1).

De acuerdo con los resultados presentados en la Tabla 32, el valor de significancia obtenido fue $p < 0,001$, siendo inferior al nivel de significancia establecido ($\alpha = 0,05$).

En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1).

Paso 5. Interpretación

Los resultados del análisis muestran que existe una correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre la Comunicación Interna y el Clima Organizacional, con un coeficiente Rho de Spearman de $\rho = 0,780$ y un nivel de significancia $p < 0,001$.

Este resultado indica que, a medida que mejora la comunicación interna dentro de las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores, también tiende a mejorar el clima organizacional percibido por los colaboradores. La magnitud de la correlación evidencia que ambas variables mantienen una asociación alta, lo que confirma que los procesos de comunicación interna desempeñan un papel importante en la percepción del ambiente laboral.

Desde una perspectiva organizacional, estos hallazgos permiten afirmar que aspectos como la claridad en la comunicación, la oportunidad de la información, el uso adecuado de los canales de comunicación y la retroalimentación favorecen relaciones laborales más colaborativas, fortalecen el liderazgo, incrementan la motivación del personal y promueven un mayor compromiso con la organización.

En consecuencia, se acepta la hipótesis alternativa (H_1) y se rechaza la hipótesis nula (H_0), concluyéndose que existe una relación positiva alta y estadísticamente

significativa entre la comunicación interna y el clima organizacional en las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores

Contraste de la hipótesis específica 1

Paso 1. Planteamiento de hipótesis

H0: La claridad de la comunicación no se relaciona de manera significativa con las relaciones y trabajo en equipo en las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores.

H1: La claridad de la comunicación se relaciona de manera significativa con las relaciones y trabajo en equipo en las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores

Paso 2. Selección del nivel de significancia

Para la presente investigación se estableció un nivel de significancia del 5 % ($\alpha = 0,05$), equivalente a un nivel de confianza del 95 %, criterio utilizado para determinar la aceptación o rechazo de las hipótesis planteadas.

Paso 3. Selección de la prueba estadística – Correlación Rho de Spearman

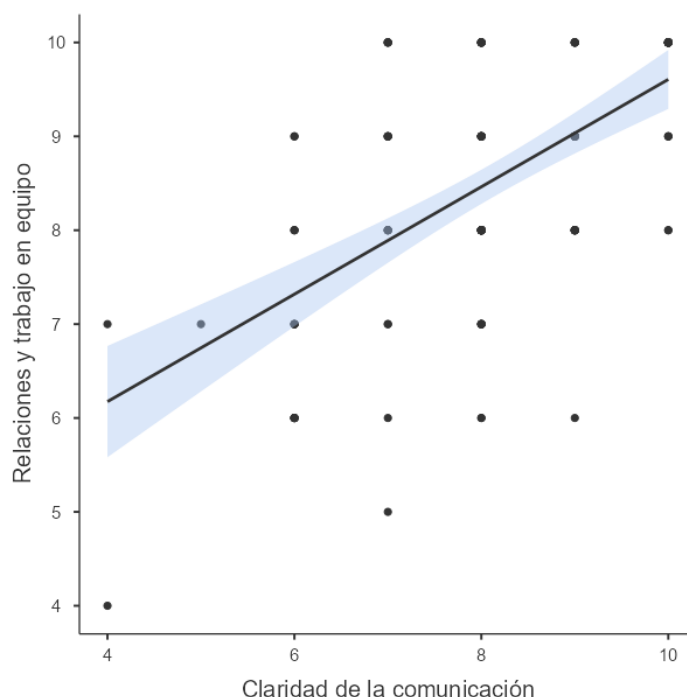
Para contrastar la hipótesis específica 1 se empleó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, debido a que las variables fueron medidas mediante una escala ordinal y los resultados de la prueba de normalidad determinaron la utilización de una prueba no paramétrica para establecer el grado de asociación entre las dimensiones analizadas.

Tabla 28 Selección de la prueba estadística – Correlación Rho de Spearman

Correlación			
		Claridad de la comunicación	Relaciones y trabajo en equipo
Claridad de la comunicación	Rho de Spearman	—	0.525***
	p-valor	—	<.001
	N	—	139
Relaciones y trabajo en equipo	Rho de Spearman	0.525***	—
	p-valor	<.001	—
	N	139	—

Nota. $p < 0,05$; $p < 0,01$; $p < 0,001$

Figura 14 Correlación entre la dimensión Claridad de la comunicación y Relaciones y trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento estadístico realizado en Jamovi versión 2.6.

Paso 4. Análisis del p-valor

Regla de decisión

-Si $p > 0,05$, se acepta la hipótesis nula (H_0) y se rechaza la hipótesis alternativa (H_1).

-Si $p \leq 0,05$, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1).

De acuerdo con los resultados presentados en la Tabla 33, el valor de significancia obtenido fue $p < 0,001$, siendo inferior al nivel de significancia establecido ($\alpha = 0,05$).

En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1).

Paso 5. Interpretación

Los resultados obtenidos muestran que existe una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa entre la dimensión Claridad de la comunicación y la dimensión Relaciones y trabajo en equipo, con un coeficiente Rho de Spearman de $\rho = 0,525$ y un nivel de significancia $p < 0,001$.

Este resultado indica que, a medida que los colaboradores perciben una mayor claridad en las instrucciones, mensajes y comunicados emitidos por la organización, también tienden a percibir mejores relaciones interpersonales y una mayor colaboración entre los miembros de los equipos de trabajo. Aunque la intensidad de la relación es moderada, la asociación positiva evidencia que una comunicación clara favorece el desarrollo de un ambiente de cooperación, respeto y coordinación entre los colaboradores.

En consecuencia, se acepta la hipótesis alternativa (H_1) y se rechaza la hipótesis nula (H_0), concluyéndose que la claridad de la comunicación se relaciona de manera positiva, moderada y estadísticamente significativa con las relaciones y el trabajo en equipo en las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores durante el año 2026.

Contraste de la hipótesis específica 2

Paso 1. Planteamiento de hipótesis

H_0 : La oportunidad de la información no se relaciona de manera significativa con el liderazgo y apoyo en las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores.

H_1 : La oportunidad de la información se relaciona de manera significativa con el liderazgo y apoyo en las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores.

Paso 2. Selección del nivel de significancia

Para la presente investigación se estableció un nivel de significancia del 5 % ($\alpha = 0,05$), equivalente a un nivel de confianza del 95 %, criterio utilizado para determinar la aceptación o rechazo de las hipótesis planteadas.

Paso 3. Selección de la prueba estadística – Correlación Rho de Spearman

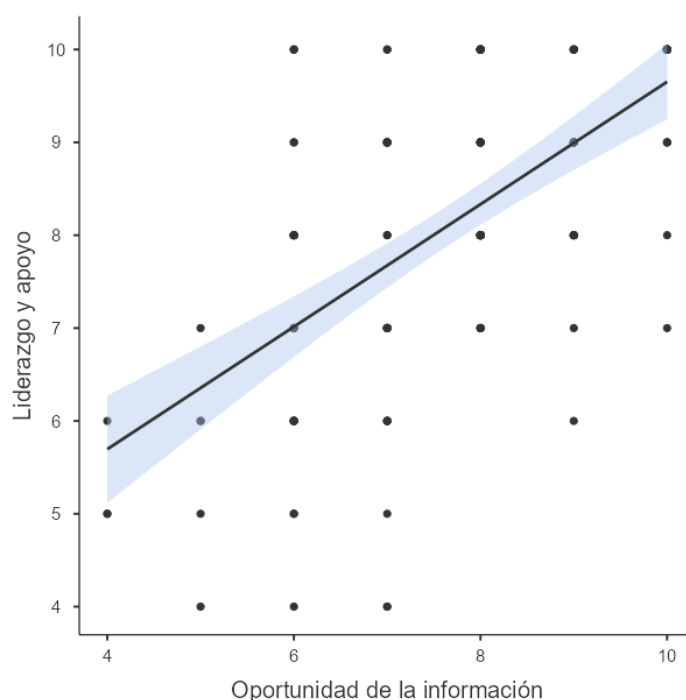
Para contrastar la hipótesis específica 2 se empleó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, debido a que las variables fueron medidas mediante una escala ordinal y los resultados de la prueba de normalidad evidenciaron que no cumplen con el supuesto de normalidad, por lo que corresponde utilizar una prueba estadística no paramétrica.

Tabla 29 Datos de correlación entre la dimensión Oportunidad de la información y Liderazgo y apoyo

		Oportunidad de la información	Liderazgo y apoyo
Oportunidad de la información	Rho de Spearman	—	0.588***
	p-valor	—	<.001
	N	—	139
Liderazgo y apoyo	Rho de Spearman	0.588***	—
	p-valor	<.001	—
	N	139	—

Nota. $p < 0,05$; $p < 0,01$; $p < 0,001$.

Figura 15 Correlación entre la dimensión Claridad de la comunicación y Relaciones y trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento estadístico realizado en Jamovi versión 2.6.

Paso 4. Análisis del p-valor

Regla de decisión

-Si $p > 0,05$, se acepta la hipótesis nula (H_0) y se rechaza la hipótesis alternativa (H_1).

-Si $p \leq 0,05$, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1).

De acuerdo con los resultados presentados en la Tabla 34, el valor de significancia obtenido fue $p < 0,001$, siendo inferior al nivel de significancia establecido ($\alpha = 0,05$).

En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1).

Paso 5. Interpretación

Los resultados obtenidos evidencian la existencia de una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa entre la dimensión Oportunidad de la información y la dimensión Liderazgo y apoyo, con un coeficiente Rho de Spearman de $\rho = 0,588$ y un nivel de significancia $p < 0,001$.

Este resultado indica que, a medida que los colaboradores perciben que la información es comunicada de forma oportuna y en el momento adecuado para el desarrollo de sus funciones, también mejora su percepción respecto al liderazgo y al apoyo brindado por los responsables de las distintas áreas de la organización. La magnitud de la correlación refleja una asociación moderada, lo que evidencia que la comunicación oportuna facilita la coordinación del trabajo, fortalece la confianza en los líderes y favorece una gestión más eficiente de las actividades operativas.

En el contexto de las empresas hoteleras, la oportunidad con la que se transmite la información resulta esencial para garantizar la continuidad del servicio, coordinar las actividades entre las diferentes áreas y responder de manera eficiente a las necesidades de los huéspedes. Por ello, una comunicación oportuna contribuye a fortalecer el liderazgo, mejorar la toma de decisiones y generar un ambiente de mayor confianza entre los colaboradores y sus superiores.

En consecuencia, se acepta la hipótesis alternativa (H_1) y se rechaza la hipótesis nula (H_0), concluyéndose que la oportunidad de la información se relaciona de manera positiva, moderada y estadísticamente significativa con el liderazgo y apoyo en las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores durante el año 2026.

Contraste de la hipótesis específica 3

Paso 1. Planteamiento de hipótesis

H_0 : Los canales y coordinación no se relacionan de manera significativa con el reconocimiento y motivación en las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores.

H1: Los canales y coordinación se relacionan de manera significativa con el reconocimiento y motivación en las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores.

Paso 2. Selección del nivel de significancia

Para la presente investigación se estableció un nivel de significancia del 5 % ($\alpha = 0,05$), equivalente a un nivel de confianza del 95 %, criterio utilizado para determinar la aceptación o rechazo de las hipótesis planteadas.

Paso 3. Selección de la prueba estadística – Correlación Rho de Spearman

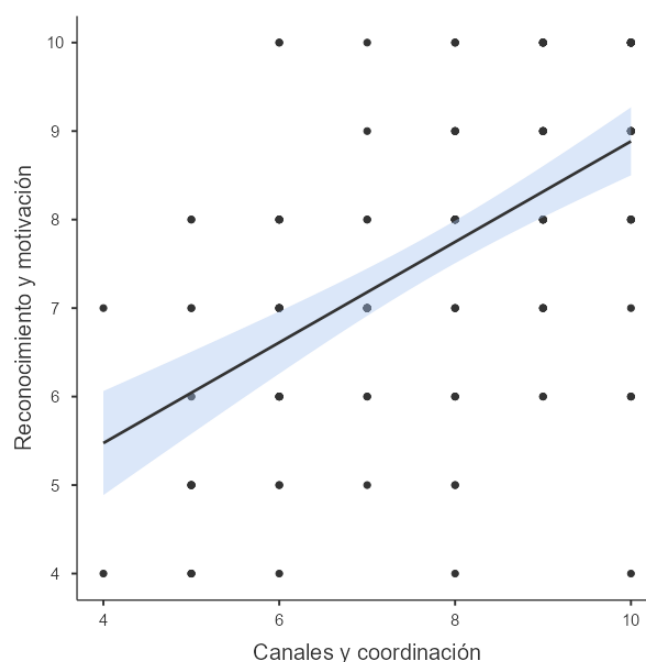
Para contrastar la hipótesis específica 3 se empleó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, debido a que las variables fueron medidas mediante una escala ordinal y los resultados de la prueba de normalidad determinaron que los datos no cumplen con el supuesto de normalidad, por lo que corresponde utilizar una prueba estadística no paramétrica

Tabla 30 Datos de correlación entre la dimensión Canales y coordinación y Reconocimiento y motivación

		Canales y coordinación	Reconocimiento y motivación
Canales y coordinación	Rho de Spearman	—	0.566***
	p-valor	—	<.001
	N	—	139
Reconocimiento y motivación	Rho de Spearman	0.566***	—
	p-valor	<.001	—
	N	139	—

Nota. $p < 0,05$; $p < 0,01$; $p < 0,001$.

Figura 16 Correlación entre la dimensión Canales y coordinación y Reconocimiento y motivación



Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento estadístico realizado en Jamovi versión 2.6.

Paso 4. Análisis del p-valor

Regla de decisión

-Si $p > 0,05$, se acepta la hipótesis nula (H_0) y se rechaza la hipótesis alternativa (H_1).

-Si $p \leq 0,05$, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1).

De acuerdo con los resultados presentados en la Tabla 35, el valor de significancia obtenido fue $p < 0,001$, siendo inferior al nivel de significancia establecido ($\alpha = 0,05$).

En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1).

Paso 5. Interpretación

Los resultados obtenidos muestran la existencia de una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa entre la dimensión Canales y coordinación y la dimensión Reconocimiento y motivación, con un coeficiente Rho de Spearman de $\rho = 0,566$ y un nivel de significancia $p < 0,001$.

Este resultado indica que, a medida que los colaboradores perciben que la organización dispone de canales de comunicación adecuados y que existe una coordinación efectiva entre las distintas áreas, también mejora su percepción sobre el reconocimiento recibido por su desempeño y su nivel de motivación para desarrollar sus funciones. La intensidad de la correlación evidencia que una gestión eficiente de los canales de comunicación contribuye favorablemente al fortalecimiento de estos componentes del clima organizacional.

En el ámbito de las empresas hoteleras, la coordinación entre las diferentes áreas operativas resulta indispensable para garantizar la continuidad del servicio y responder de manera eficiente a las necesidades de los huéspedes. Cuando la información circula por canales apropiados y existe una adecuada coordinación entre los equipos de trabajo, los colaboradores perciben con mayor claridad el respaldo institucional, reconocen el valor de su contribución y muestran una mayor disposición para comprometerse con los objetivos organizacionales.

En consecuencia, se acepta la hipótesis alternativa (H_1) y se rechaza la hipótesis nula (H_0), concluyéndose que los canales y coordinación se relacionan de manera positiva, moderada y estadísticamente significativa con el reconocimiento y motivación en las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores durante el año 2026.

Contraste de la hipótesis específica 4

Paso 1. Planteamiento de hipótesis

H0: La retroalimentación y bidireccionalidad no se relaciona de manera significativa con la satisfacción y compromiso en las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores.

H1: La retroalimentación y bidireccionalidad se relaciona de manera significativa con la satisfacción y compromiso en las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores.

Paso 2. Selección del nivel de significancia

Para la presente investigación se estableció un nivel de significancia del 5 % ($\alpha = 0,05$), equivalente a un nivel de confianza del 95 %, criterio utilizado para determinar la aceptación o rechazo de las hipótesis planteadas.

Paso 3. Selección de la prueba estadística – Correlación Rho de Spearman

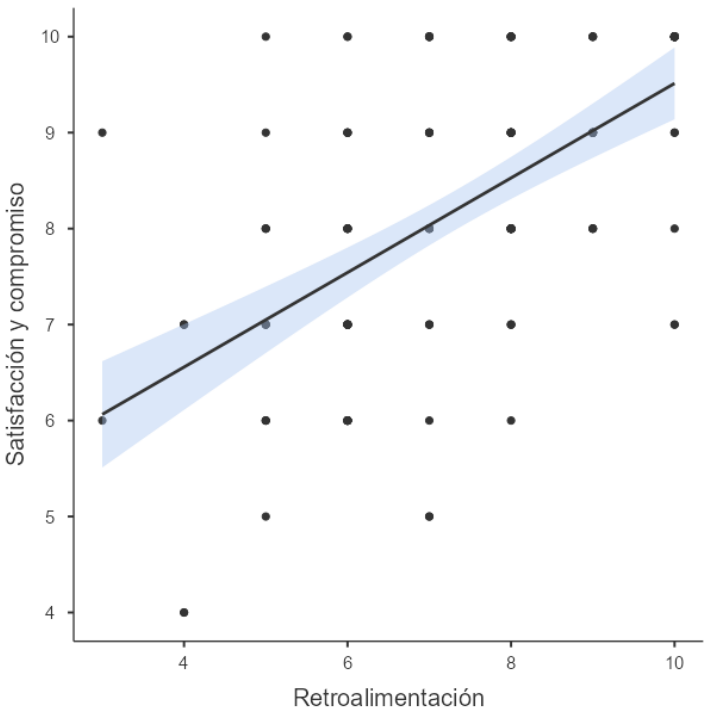
Para contrastar la hipótesis específica 4 se empleó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, debido a que las variables fueron medidas mediante una escala ordinal y los resultados de la prueba de normalidad determinaron que los datos no cumplen con el supuesto de normalidad. En consecuencia, se utilizó una prueba estadística no paramétrica para determinar el grado de asociación entre ambas dimensiones.

Tabla 31 Datos de correlación entre la dimensión Retroalimentación y Satisfacción y compromiso

		Retroalimentación	Satisfacción y compromiso
Retroalimentación	Rho de Spearman	—	0.576***
	p-valor	—	<.001
	N	—	139
Satisfacción y compromiso	Rho de Spearman	0.576***	—
	p-valor	<.001	—
	N	139	—

Nota. $p < 0,05$; $p < 0,01$; $p < 0,001$.

Figura 17 Correlación entre la dimensión Retroalimentación y bidireccionalidad y Satisfacción y compromiso



Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento estadístico realizado en Jamovi versión 2.6.

Paso 4. Análisis del p-valor

Regla de decisión

-Si $p > 0,05$, se acepta la hipótesis nula (H_0) y se rechaza la hipótesis alternativa (H_1).

-Si $p \leq 0,05$, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1).

De acuerdo con los resultados presentados en la Tabla 36, el valor de significancia obtenido fue $p < 0,001$, siendo inferior al nivel de significancia establecido ($\alpha = 0,05$).

En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1)

Paso 5. Interpretación

Los resultados obtenidos evidencian la existencia de una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa entre la dimensión Retroalimentación y bidireccionalidad y la dimensión Satisfacción y compromiso, con un coeficiente Rho de Spearman de $\rho = 0,576$ y un nivel de significancia $p < 0,001$.

Este resultado indica que, a medida que los colaboradores perciben mayores oportunidades para expresar sus opiniones, recibir retroalimentación y participar en procesos de comunicación bidireccional, también tienden a manifestar mayores niveles de satisfacción laboral y compromiso con la organización. La intensidad de la correlación evidencia que la retroalimentación constituye un componente relevante para fortalecer el vínculo entre los colaboradores y la empresa.

En las empresas del sector hotelero, la existencia de mecanismos de retroalimentación favorece la identificación de oportunidades de mejora, fortalece la confianza entre colaboradores y líderes, y promueve un ambiente organizacional donde las opiniones del personal son consideradas para la toma de decisiones. Estas condiciones contribuyen a incrementar el sentido de pertenencia y el compromiso con los objetivos institucionales.

En consecuencia, se acepta la hipótesis alternativa (H_1) y se rechaza la hipótesis nula (H_0), concluyéndose que la retroalimentación y bidireccionalidad se relaciona de manera positiva, moderada y estadísticamente significativa con la satisfacción y

compromiso en las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores durante el año 2026.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE INNOVACIÓN

6.1. Alcance esperado

La presente propuesta de innovación surge como respuesta a los resultados obtenidos durante la investigación titulada “Plan de mejora de la comunicación interna para el fortalecimiento del clima organizacional en las empresas del sector hotelero en el distrito de Miraflores”, cuyos hallazgos evidenciaron una relación positiva y estadísticamente significativa entre la comunicación interna y el clima organizacional. El análisis descriptivo permitió identificar oportunidades de mejora en las dimensiones de claridad de la comunicación, oportunidad de la información, canales y coordinación, retroalimentación, liderazgo, reconocimiento y compromiso organizacional, mientras que el análisis inferencial confirmó que el fortalecimiento de la comunicación interna influye favorablemente sobre el clima organizacional.

En respuesta a este diagnóstico se plantea el Modelo Integral de Gestión de la Comunicación Interna (MIGCI) – COMUNICA+ HOTEL, concebido como una propuesta de innovación organizacional orientada a integrar procesos, personas y herramientas digitales para optimizar la gestión de la comunicación interna dentro de las empresas hoteleras. A diferencia de los mecanismos tradicionales de comunicación, basados principalmente en la difusión unidireccional de información, el modelo propone una gestión participativa, sistemática y sustentada en evidencia, promoviendo la interacción continua entre directivos, mandos medios y colaboradores.

El alcance de la propuesta comprende su aplicación en empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores, especialmente en establecimientos de tres y cuatro estrellas que presentan estructuras organizacionales con múltiples áreas operativas, turnos rotativos y una alta necesidad de coordinación entre departamentos. En este contexto, el modelo busca estandarizar los procesos comunicacionales mediante una plataforma tecnológica que facilite la emisión de comunicados, la coordinación entre áreas, la

retroalimentación permanente, el reconocimiento del desempeño y la medición continua del clima organizacional.

Asimismo, la propuesta tiene un alcance estratégico, ya que no se limita a incorporar una herramienta informática, sino que plantea un modelo integral de gestión capaz de fortalecer la cultura organizacional mediante procesos estructurados de comunicación. El MIGCI incorpora mecanismos de seguimiento e indicadores que permiten evaluar el comportamiento de las principales dimensiones analizadas en la investigación, favoreciendo la toma de decisiones basada en información objetiva y el desarrollo de acciones de mejora continua.

Finalmente, el modelo ha sido diseñado bajo criterios de escalabilidad y adaptabilidad, permitiendo su implementación progresiva en organizaciones hoteleras con diferentes tamaños y niveles de complejidad operativa. De esta manera, COMUNICA+ HOTEL constituye una propuesta de innovación sostenible, orientada a fortalecer la comunicación interna, mejorar el clima organizacional y contribuir indirectamente a la calidad del servicio ofrecido a los huéspedes.

Figura 18 Modelo Conceptual de Integración COMUNICA+ HOTEL



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación

La Figura 6.1 presenta la estructura conceptual del Modelo Integral de Gestión de la Comunicación Interna (MIGCI) – COMUNICA+ HOTEL. El modelo parte del diagnóstico obtenido durante la investigación, en el cual se identificó que las deficiencias en la comunicación interna afectan directamente diferentes componentes del clima organizacional. A partir de este diagnóstico se estructuran los pilares estratégicos del MIGCI, los cuales son operacionalizados mediante la plataforma COMUNICA+ HOTEL como herramienta de soporte para la gestión de la comunicación.

El modelo integra procesos de comunicación, coordinación, retroalimentación, reconocimiento e indicadores de gestión con el propósito de fortalecer la interacción entre los diferentes niveles de la organización. Como resultado esperado, se proyecta una

mejora en la claridad de la comunicación, el trabajo colaborativo, el liderazgo, la motivación y el compromiso organizacional, contribuyendo además a una mayor eficiencia operativa y a una mejor experiencia del huésped.

6.2 Descripción del mercado objetivo del producto o servicio

El Modelo Integral de Gestión de la Comunicación Interna (MIGCI – COMUNICA+ HOTEL) está dirigido al sector hotelero del distrito de Miraflores, específicamente a establecimientos de tres y cuatro estrellas, segmento que concentra una importante actividad turística y presenta estructuras organizacionales que requieren una comunicación permanente entre las diferentes áreas operativas y administrativas.

La investigación desarrollada permitió identificar que las empresas hoteleras participantes comparten características organizacionales similares, como la existencia de equipos multidisciplinarios, turnos rotativos, atención continua al cliente y una alta necesidad de coordinación entre departamentos. Estas condiciones hacen que la comunicación interna constituya un factor determinante para garantizar la eficiencia operativa y fortalecer el clima organizacional.

En ese contexto, el mercado objetivo de la propuesta está conformado inicialmente por las cadenas hoteleras que participaron en la investigación:

- Casa Andina Standard Miraflores (categoría tres estrellas).**
- Hilton Garden Inn Lima Miraflores (categoría cuatro estrellas).**
- ibis Larco Miraflores (categoría tres estrellas).**

Estas organizaciones representan establecimientos con características organizacionales comparables, donde interactúan áreas como recepción, housekeeping, alimentos y bebidas, mantenimiento, administración, recursos humanos y gerencia, requiriendo mecanismos de comunicación ágiles que faciliten la coordinación de actividades y la toma oportuna de decisiones.

El modelo propuesto ha sido diseñado para adaptarse a organizaciones hoteleras de tamaño mediano, con plantillas de personal conformadas por colaboradores operativos,

supervisores y personal administrativo, permitiendo integrar en una sola plataforma los principales procesos relacionados con la comunicación institucional, la gestión documental, la coordinación entre áreas, la retroalimentación del personal y el seguimiento de indicadores organizacionales.

Asimismo, la propuesta posee un carácter escalable, lo que permitirá su implementación progresiva en otros establecimientos hoteleros del distrito de Miraflores e incluso en organizaciones pertenecientes al sector servicios que presenten necesidades similares en materia de comunicación interna y gestión del clima organizacional.

La implementación del modelo no requiere modificar la estructura organizacional existente, sino fortalecerla mediante la incorporación de herramientas digitales que optimicen los procesos de comunicación, incrementen la participación de los colaboradores y faciliten una gestión organizacional basada en información oportuna y en procesos de mejora continua.

Tabla 32 Caracterización del mercado objetivo de COMUNICAr HOTEL

criterio	Características
Sector económico	Hotelería
Ubicación geográfica	Distrito de Miraflores, Lima
Categoría de hoteles	3 y 4 estrellas
Mercado inicial	Casa Andina, Hilton Garden Inn Lima Miraflores e ibis Larco Miraflores
Usuarios directos	Gerencia, Recursos Humanos, jefaturas, supervisores y colaboradores
Necesidad identificada	Fortalecer la comunicación interna y el clima organizacional
Tipo de innovación	Innovación organizacional mediante plataforma digital

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación

La Tabla 37 presenta el mercado objetivo al que se dirige la propuesta MIGCI – COMUNICA+ HOTEL. Se observa que el modelo ha sido diseñado para atender las necesidades de comunicación interna de hoteles de tres y cuatro estrellas del distrito de

Miraflores, tomando como referencia las organizaciones que formaron parte de la investigación. La propuesta busca beneficiar tanto a los niveles directivos como a los colaboradores operativos mediante una plataforma que facilite la gestión integral de la comunicación, fortaleciendo el clima organizacional y promoviendo una cultura de mejora continua.

6.2.1 Fuentes de ingreso

El Modelo Integral de Gestión de la Comunicación Interna (MIGCI – COMUNICA+ HOTEL) constituye una propuesta de innovación organizacional orientada a fortalecer los procesos de comunicación interna y mejorar el clima organizacional en las empresas del sector hotelero. En ese sentido, la implementación del modelo no tiene como finalidad la comercialización inmediata de un producto tecnológico, sino la generación de valor organizacional mediante la optimización de los procesos internos y el fortalecimiento del desempeño institucional.

No obstante, desde una perspectiva de sostenibilidad, el modelo presenta un importante potencial para su implementación en otras organizaciones del sector hotelero y de servicios que requieran fortalecer sus procesos de comunicación interna. Esta posibilidad permitiría desarrollar diferentes modalidades de adopción, capacitación y acompañamiento técnico, favoreciendo la transferencia del modelo hacia otras empresas interesadas en mejorar su gestión organizacional.

Las principales fuentes de generación de valor del modelo se sustentan en la reducción de ineficiencias derivadas de problemas de comunicación, la mejora de la coordinación entre áreas, el fortalecimiento del compromiso de los colaboradores y la disponibilidad de información para la toma de decisiones. Estos beneficios contribuyen indirectamente a optimizar la productividad organizacional y la calidad del servicio ofrecido por las empresas hoteleras.

Asimismo, el modelo contempla la posibilidad de evolucionar hacia una solución tecnológica de mayor alcance, incorporando servicios de actualización, soporte técnico,

capacitación al personal y personalización de funcionalidades, lo que permitiría garantizar su sostenibilidad y facilitar su adaptación a diferentes contextos organizacionales

Tabla 33 Potenciales fuentes de generación de valor del Modelo MIGCI – COMUNICA+ HOTEL

Fuente de ingreso	Descripción	Valor esperado
Consultoría especializada	Diagnóstico, configuración y capacitación inicial	Mejor rentabilidad organizacional
Licenciamiento de la plataforma	Suscripción mensual o anual	Acceso permanente a los módulos del modelo
Capacitación	Formación a directivos y colaboradores	Lograr la adopción y el aprovechamiento del modelo
Soporte y mantenimiento	Actualizaciones, asistencia técnica y mantenimiento preventivo	Continuidad operativa y mejora continua
Análisis y optimización	Reportes ejecutivos, indicadores y dashboards	Apoyo a la toma de decisiones estratégicas

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación

La Tabla 38 presenta las principales alternativas mediante las cuales el modelo MIGCI – COMUNICA+ HOTEL puede generar valor para las organizaciones. Si bien la propuesta nace como una estrategia de innovación organizacional orientada al fortalecimiento de la comunicación interna, su diseño flexible permite proyectar futuras aplicaciones relacionadas con la implementación, capacitación, soporte y consultoría especializada. Estas alternativas favorecen la sostenibilidad del modelo y amplían sus posibilidades de adopción en otras organizaciones del sector hotelero.

6.2.2 Canales de distribución

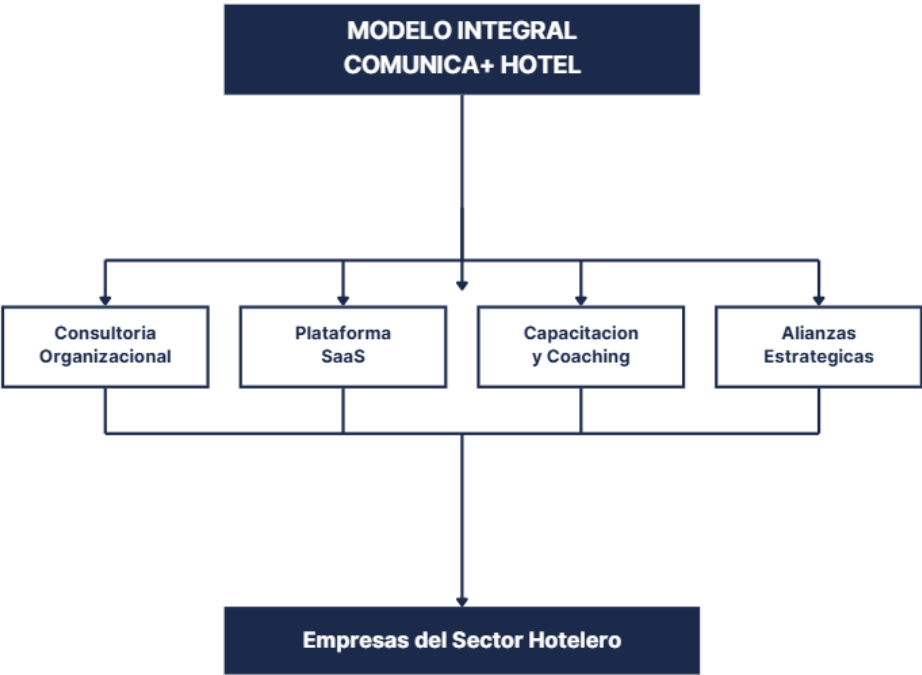
La implementación del Modelo Integral de Gestión de la Comunicación Interna (MIGCI – COMUNICA+ HOTEL) contempla una estrategia de distribución orientada a facilitar su adopción por parte de las empresas del sector hotelero. Debido a que se trata de una propuesta de innovación organizacional apoyada en una plataforma digital, los canales de distribución han sido concebidos para garantizar un proceso de implementación progresivo, acompañado de actividades de capacitación y soporte técnico

Inicialmente, el modelo está dirigido a hoteles de tres y cuatro estrellas del distrito de Miraflores, donde la implementación se realizará mediante una modalidad de atención directa. Este proceso comprende el diagnóstico organizacional, la configuración del sistema, la capacitación de los usuarios y el acompañamiento durante la puesta en marcha del modelo.

Asimismo, la naturaleza digital de COMUNICA+ HOTEL permite que la plataforma pueda distribuirse mediante canales virtuales, facilitando futuras implementaciones en otras organizaciones sin necesidad de realizar modificaciones sustanciales en su estructura funcional. De esta manera, el modelo combina mecanismos presenciales y digitales que favorecen una mayor cobertura y flexibilidad en su aplicación.

Los canales de distribución también consideran la asistencia permanente a los usuarios mediante soporte técnico, actualizaciones periódicas y acompañamiento funcional, garantizando el adecuado funcionamiento de la plataforma y promoviendo la mejora continua de los procesos de comunicación interno.

Figura 19 Canales de distribución del Modelo Integral COMUNICA+HOTEL



Fuente: Elaboración propia

Tabla 34 Canales de distribución

Canal	Modalidad	Estrategia para la captación
Implementación directa	Visita técnica estructurada a la organización	Presentación del modelo mediante reuniones con la alta dirección y demostración de beneficios organizacionales
Plataforma COMUNICA+ HOTEL	Acceso web mediante usuario y contraseña	Disponibilidad permanente de la plataforma para la gestión de la comunicación interna
Capacitación	Sesiones presenciales y virtuales dirigidas a colaboradores	Favorecer la adopción del modelo y el adecuado uso de sus funcionalidades
Consultoría especializada	Diagnóstico organizacional y acompañamiento en la implementación	Fortalecer la mejora continua de los procesos de comunicación interna
Alianzas estratégicas	Convenios con empresas del sector hotelero e instituciones especializadas	Incrementar el alcance, la credibilidad y la difusión del modelo
Soporte técnico	Atención remota y presencial, mantenimiento y actualizaciones	Garantizar la continuidad operativa y la satisfacción de los usuarios

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

La Tabla 39 presenta los principales canales de distribución considerados para la implementación del Modelo Integral COMUNICA+ HOTEL. Se observa que la propuesta combina mecanismos presenciales y digitales, permitiendo desarrollar un proceso de implementación integral que comprende desde la configuración inicial hasta el soporte permanente del sistema. Esta estrategia facilita la adopción del modelo por parte de las organizaciones hoteleras y contribuye a garantizar la continuidad de los procesos de comunicación interna.

6.2.3 Estrategias de penetración en el mercado

La estrategia de penetración del Modelo Integral de Gestión de la Comunicación Interna (MIGCI – COMUNICA+ HOTEL) se orienta a promover su adopción progresiva en las empresas del sector hotelero mediante la demostración de los beneficios organizacionales que ofrece la gestión estructurada de la comunicación interna.

Considerando que la propuesta se fundamenta en los resultados obtenidos durante la presente investigación, la implementación inicial estará dirigida a hoteles de tres y cuatro estrellas del distrito de Miraflores, donde se identificaron oportunidades de mejora relacionadas con la claridad de la comunicación, la coordinación entre áreas, la retroalimentación y el fortalecimiento del clima organizacional.

La penetración del modelo contempla una estrategia basada en el acompañamiento permanente a las organizaciones durante las diferentes etapas de implementación. Para ello, se desarrollarán actividades de diagnóstico organizacional, demostraciones funcionales de la plataforma, capacitación de usuarios, asistencia técnica y seguimiento mediante indicadores de desempeño, permitiendo evidenciar los beneficios obtenidos a partir de la utilización del modelo.

Asimismo, la propuesta considera la generación de alianzas con instituciones vinculadas al sector hotelero y organizaciones especializadas en gestión empresarial, favoreciendo la difusión del modelo y fortaleciendo su posicionamiento como una herramienta innovadora para la gestión de la comunicación interna.

La aplicación gradual del modelo permitirá que las organizaciones incorporen sus funcionalidades de manera progresiva, facilitando la adaptación de los colaboradores al nuevo sistema y promoviendo una cultura organizacional orientada a la mejora continua.

Figura 20 Estrategia de penetración del Modelo Integral COMUNICA+ HOTEL



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación

La Figura 6.2 presenta la estrategia de penetración propuesta para la implementación del Modelo Integral de Gestión de la Comunicación Interna (MIGCI – COMUNICA+ HOTEL). La estrategia plantea un proceso progresivo que inicia con la captación de organizaciones mediante una demostración del modelo y una implementación piloto, facilitando que las empresas conozcan sus funcionalidades y beneficios antes de una adopción completa.

Posteriormente, se propone una etapa de implementación acompañada de servicios de capacitación y soporte técnico permanente, favoreciendo la apropiación del sistema por parte de los colaboradores y asegurando la continuidad de su funcionamiento. Finalmente, el modelo contempla el establecimiento de alianzas estratégicas con organizaciones del sector hotelero y una expansión gradual hacia nuevos mercados, permitiendo incrementar su alcance y consolidarlo como una

herramienta innovadora para la gestión de la comunicación interna y el fortalecimiento del clima organizacional.

6.2.4 Alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas constituyen un componente fundamental para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento del Modelo Integral de Gestión de la Comunicación Interna (MIGCI – COMUNICA+ HOTEL). La colaboración con instituciones públicas, organizaciones privadas y entidades especializadas permitirá fortalecer el proceso de implementación del modelo, ampliar su alcance y promover la adopción de buenas prácticas de comunicación interna en el sector hotelero.

En el contexto de la presente investigación, las alianzas estarán orientadas principalmente a organizaciones vinculadas con la actividad hotelera, la gestión empresarial y el desarrollo tecnológico. Estas relaciones facilitarán el intercambio de conocimientos, la capacitación continua de los colaboradores y la incorporación de herramientas innovadoras que contribuyan al fortalecimiento del clima organizacional.

Asimismo, la cooperación con instituciones académicas y asociaciones empresariales permitirá generar espacios de investigación, actualización y mejora continua, favoreciendo la evolución permanente del modelo y su adaptación a las necesidades cambiantes de las organizaciones hoteleras.

Desde una perspectiva tecnológica, las alianzas con empresas especializadas en desarrollo de software y soluciones digitales contribuirán a garantizar la actualización funcional de la plataforma, la seguridad de la información y la incorporación de nuevas herramientas que optimicen los procesos de comunicación interna.

En conjunto, estas alianzas fortalecerán la viabilidad del modelo COMUNICA+ HOTEL, incrementarán su credibilidad institucional y favorecerán su posicionamiento como una propuesta innovadora para la gestión de la comunicación interna en el sector hotelero.

Figura 21 Alianzas estratégicas del Modelo Integral COMUNICA+ HOTEL



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación

La Figura 6.3 representa el ecosistema de alianzas estratégicas propuesto para el Modelo Integral de Gestión de la Comunicación Interna (MIGCI – COMUNICA+ HOTEL). El modelo establece relaciones de colaboración con organizaciones del sector hotelero, instituciones de educación superior, consultoras especializadas y empresas de tecnologías de la información y comunicación (TIC), conformando una red de cooperación orientada a fortalecer la implementación y sostenibilidad de la propuesta.

Las alianzas con los hoteles permiten validar e implementar el modelo en escenarios reales, mientras que la participación de universidades favorece el desarrollo de investigaciones, la actualización metodológica y la formación continua del talento humano. Por su parte, las consultoras aportan experiencia en gestión organizacional y procesos de cambio, y las agencias TIC contribuyen al desarrollo, mantenimiento y evolución tecnológica de la plataforma.

Como resultado de esta articulación estratégica se espera generar sinergias institucionales que favorezcan la innovación, incrementen la reputación del modelo y amplíen su cobertura dentro del sector hotelero, fortaleciendo así los procesos de comunicación interna y promoviendo una cultura organizacional orientada a la mejora continua.

6.2.5 Benchmarking estratégico

Con el propósito de identificar las ventajas competitivas del Modelo Integral de Gestión de la Comunicación Interna (MIGCI – COMUNICA+ HOTEL), se realizó un benchmarking estratégico considerando algunas de las plataformas digitales más utilizadas en organizaciones para facilitar la comunicación, el trabajo colaborativo y la gestión del conocimiento.

El análisis comparativo permitió evaluar funcionalidades relacionadas con la comunicación interna, la retroalimentación, la medición del clima organizacional, el reconocimiento del personal y el seguimiento mediante indicadores de gestión. Si bien existen plataformas ampliamente reconocidas en el mercado, la mayoría de ellas fueron desarrolladas como herramientas de colaboración general y no como soluciones específicamente orientadas a fortalecer la comunicación interna en empresas del sector hotelero.

En este contexto, el modelo COMUNICA+ HOTEL incorpora funcionalidades diseñadas a partir de los resultados obtenidos en la presente investigación, respondiendo directamente a las dimensiones evaluadas de comunicación interna y clima organizacional. Esta característica le permite ofrecer una propuesta de valor diferenciada, alineada con las necesidades operativas de los hoteles de tres y cuatro estrellas.

Tabla 35 Benchmarking estratégico del Modelo Integral COMUNICA+ HOTEL

Dimensión / Funcionalidad	Microsoft Teams	Slack	Workvivo	Asana	COMUNICA+ HOTEL
Comunicación interna	✓	✓	✓	✓	✓
Retroalimentación estructurada	✓	✓	✓	—	✓
Reconocimiento al colaborador	—	—	✓	—	✓
Encuestas de clima organizacional	—	—	✓	—	✓
Dashboard de indicadores	✓	—	✓	✓	✓
Gestión documental	✓	✓	✓	✓	✓
Coordinación entre áreas	✓	✓	✓	✓	✓
Adaptación al sector hotelero	—	—	—	—	✓
Basado en resultados de investigación	—	—	—	—	✓
Integración de comunicación y clima organizacional	—	—	—	—	✓

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación

La Tabla 6.5 presenta el análisis comparativo entre el Modelo Integral COMUNICA+ HOTEL y diversas plataformas de comunicación organizacional ampliamente utilizadas en el ámbito empresarial. Se observa que, aunque herramientas como Microsoft Teams, Slack y Workvivo ofrecen funcionalidades relacionadas con la colaboración y la comunicación, ninguna integra de manera específica los componentes metodológicos derivados de la presente investigación.

En contraste, COMUNICA+ HOTEL incorpora funcionalidades orientadas a fortalecer la claridad de la comunicación, la coordinación entre áreas, la retroalimentación, el reconocimiento del personal y el seguimiento del clima organizacional mediante indicadores de gestión. Además, su diseño responde específicamente a las necesidades del sector hotelero, lo que constituye su principal ventaja competitiva frente a soluciones de uso general.

La incorporación de estos elementos convierte al modelo en una propuesta de innovación organizacional que trasciende el uso de una plataforma tecnológica, al integrar procesos de gestión, medición y mejora continua fundamentados en evidencia científica.

6.3 Desarrollo del proyecto de innovación

El Modelo Integral de Gestión de la Comunicación Interna (MIGCI – COMUNICA+ HOTEL) constituye la propuesta de innovación desarrollada a partir de los resultados obtenidos en la presente investigación. Su diseño responde a las necesidades identificadas durante el análisis descriptivo e inferencial, donde se evidenció que la comunicación interna mantiene una relación positiva y estadísticamente significativa con el clima organizacional de las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores.

La propuesta integra procesos organizacionales y herramientas tecnológicas en una plataforma digital que facilita la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de la comunicación interna. El modelo incorpora funcionalidades orientadas a mejorar la claridad de la información, fortalecer la coordinación entre áreas, promover la retroalimentación permanente y reconocer el desempeño de los colaboradores, contribuyendo al fortalecimiento del clima organizacional.

Para garantizar una implementación ordenada y viable, el desarrollo del proyecto de innovación se estructura en cuatro etapas secuenciales: diseño, desarrollo, prueba piloto e implementación y evaluación. Cada etapa comprende actividades específicas que permiten construir progresivamente el modelo, validar su funcionamiento y asegurar su adaptación a las necesidades de las organizaciones hoteleras.

Figura 22 Etapas de desarrollo del proyecto de innovación COMUNICA+ HOTEL



Fuente: Elaboración propia.

interpretación

La Figura 6.5 presenta las etapas que conforman el desarrollo del Modelo Integral COMUNICA+ HOTEL. El proceso inicia con la fase de diseño, donde se identifican las necesidades organizacionales y se definen las funcionalidades del sistema. Posteriormente, durante la etapa de desarrollo, se construyen los módulos funcionales y se integran los componentes tecnológicos de la plataforma.

En una tercera etapa se ejecuta una prueba piloto con el propósito de validar el funcionamiento del modelo, recoger observaciones de los usuarios y realizar los ajustes necesarios antes de su aplicación definitiva. Finalmente, la etapa de implementación y evaluación contempla el despliegue del sistema, el seguimiento mediante indicadores y la mejora continua del modelo, garantizando su sostenibilidad y contribuyendo al fortalecimiento de la comunicación interna y del clima organizacional.

6.3.1 Etapa I. Diagnóstico organizacional y planificación estratégica

Objetivo de la etapa

Identificar el estado actual de la comunicación interna en las empresas del sector hotelero y establecer la planificación necesaria para implementar el Modelo Integral de Gestión de la Comunicación Interna (MIGCI – COMUNICA+ HOTEL), definiendo los recursos, responsables y actividades que orientarán el desarrollo del proyecto.

Desarrollo de la etapa

La primera etapa del proyecto de innovación tiene como finalidad conocer la situación actual de la comunicación interna de la organización antes de iniciar la implementación del Modelo Integral COMUNICA+ HOTEL. Para ello, se toman como referencia los resultados obtenidos en la presente investigación, los cuales permitieron identificar oportunidades de mejora relacionadas con la claridad de la comunicación, la oportunidad de la información, la coordinación entre áreas y los mecanismos de retroalimentación.

Con base en este diagnóstico se establecen las necesidades prioritarias de la organización y se definen los objetivos estratégicos del proyecto, asegurando que la propuesta responda a las características operativas de las empresas hoteleras. Asimismo, se conforma un comité responsable de coordinar la implementación del modelo, establecer el cronograma de trabajo y supervisar el cumplimiento de las actividades previstas.

Como resultado de esta etapa se obtiene un plan de implementación que servirá como base para el diseño y configuración de la plataforma, garantizando que las siguientes fases del proyecto se desarrollen de manera organizada y alineada con los objetivos institucionales.

Tabla 36 Actividades de la etapa de diagnóstico organizacional y planificación estratégica

Actividad	Responsable	Producto esperado
Analizar los resultados de la investigación	Comité MIGCI	Oportunidades de mejora identificadas
Realizar el diagnóstico organizacional	Recursos Humanos	Informe de diagnóstico
Identificar necesidades por área	Jefaturas	Matriz de requerimientos
Definir objetivos del proyecto	Alta Dirección	Plan estratégico aprobado
Conformar el Comité MIGCI	Gerencia General	Equipo de implementación

Elaborar el cronograma del proyecto	Coordinador del proyecto	Plan de trabajo
-------------------------------------	--------------------------	-----------------

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación

La Tabla 6.7 presenta las actividades necesarias para desarrollar la etapa de diagnóstico organizacional y planificación estratégica. Estas acciones permiten identificar la situación actual de la comunicación interna, establecer las prioridades de intervención y organizar los recursos humanos y técnicos requeridos para la implementación del Modelo COMUNICA+ HOTEL, asegurando una planificación estructurada antes del desarrollo de la solución tecnológica.

Figura 23 Proceso de diagnóstico organizacional y planificación estratégica



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación

La figura representa la secuencia de actividades que conforman la fase inicial del proyecto. El proceso inicia con el análisis de los resultados obtenidos en la investigación, continúa con el diagnóstico organizacional y la identificación de necesidades, y finaliza con la planificación estratégica y la conformación del Comité MIGCI, responsable de liderar la implementación del modelo. Esta secuencia garantiza que el proyecto se desarrolle sobre una base metodológica sólida y alineada con las necesidades reales de la organización.

6.3.2 Etapa II. Diseño y configuración del Modelo COMUNICA+ HOTEL

Objetivo de la etapa

Diseñar la estructura funcional del Modelo Integral de Gestión de la Comunicación Interna (MIGCI – COMUNICA+ HOTEL), definiendo los componentes tecnológicos, los módulos operativos y los perfiles de usuario que permitirán gestionar de manera eficiente la comunicación interna en las empresas del sector hotelero.

Desarrollo de la etapa

Una vez concluida la etapa de diagnóstico y planificación estratégica, se procede al diseño y configuración del Modelo Integral COMUNICA+ HOTEL. En esta fase se

transforma la información obtenida durante el diagnóstico en una solución tecnológica estructurada, orientada a optimizar la comunicación interna y fortalecer el clima organizacional mediante procesos digitalizados y herramientas colaborativas.

El diseño del modelo contempla la definición de la arquitectura funcional de la plataforma, la organización de sus módulos operativos y la configuración de los distintos perfiles de usuario. Cada componente ha sido diseñado para responder a las necesidades identificadas en la investigación, permitiendo centralizar la comunicación institucional, facilitar la interacción entre colaboradores y proporcionar información estratégica para la toma de decisiones.

Asimismo, durante esta etapa se establecen los flujos de información que conectan a la alta dirección, recursos humanos, jefaturas y colaboradores mediante una plataforma única. Esta integración permite que la información circule de manera oportuna, reduciendo barreras de comunicación y fortaleciendo la coordinación entre las diferentes áreas de la organización.

Otro aspecto relevante corresponde a la configuración de los criterios de seguridad y administración del sistema. Para ello se definen los permisos de acceso, niveles de responsabilidad y políticas de gestión de la información, garantizando la confidencialidad de los datos y un uso adecuado de cada uno de los módulos que conforman el modelo.

Como resultado de esta etapa se obtiene una plataforma estructurada y preparada para iniciar el desarrollo de sus funcionalidades y la validación mediante una implementación piloto.

Tabla 37 Actividades de la etapa de diseño y configuración del Modelo COMUNICA+ HOTEL

Actividad	Responsable	Producto esperado
Diseñar la arquitectura funcional del modelo	Comité MIGCI	Arquitectura funcional aprobada
Definir los módulos de la plataforma	Área de TI	Estructura funcional del sistema
Configurar perfiles y permisos de usuarios	Recursos Humanos y TI	Matriz de perfiles y permisos
Diseñar el flujo de información	Coordinador del proyecto	Proceso de comunicación definido
Establecer criterios de seguridad	Área de TI	Políticas de seguridad implementadas
Validar el diseño del modelo	Comité MIGCI	Diseño aprobado para desarrollo

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación

La Tabla 6.8 presenta las actividades desarrolladas durante la etapa de diseño y configuración del Modelo COMUNICA+ HOTEL. Estas acciones permiten transformar los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico en una propuesta tecnológica estructurada, definiendo la arquitectura del sistema, los módulos funcionales, los perfiles de usuario y los criterios de seguridad. Con ello se garantiza que la plataforma responda a las necesidades organizacionales identificadas y quede preparada para su posterior implementación.

Figura 24 Arquitectura funcional del Modelo Integral COMUNICA+ HOTEL



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación

La Figura 6.7 presenta la arquitectura funcional del Modelo Integral COMUNICA+ HOTEL. En ella se observa la interacción entre los diferentes niveles de la organización y la plataforma tecnológica, la cual integra los módulos necesarios para gestionar la comunicación interna de forma centralizada. La estructura permite que la información fluya entre la alta dirección, recursos humanos, jefaturas y colaboradores mediante procesos estandarizados que favorecen la coordinación, la participación y la toma de decisiones basada en indicadores.

6.3.3 Etapa III. Desarrollo del prototipo funcional

Objetivo de la etapa

Desarrollar el prototipo funcional del Modelo Integral COMUNICA+ HOTEL mediante la implementación de los módulos que conforman la plataforma digital, permitiendo validar su funcionamiento y comprobar que las funcionalidades diseñadas responden a las necesidades identificadas durante el diagnóstico organizacional.

Desarrollo de la etapa

Con la arquitectura del sistema previamente definida, la tercera etapa comprende el desarrollo del prototipo funcional del Modelo Integral COMUNICA+ HOTEL. Durante esta fase se implementan los módulos que integran la plataforma, configurando las funcionalidades necesarias para facilitar la gestión de la comunicación interna y fortalecer el clima organizacional dentro de las empresas del sector hotelero.

El desarrollo del prototipo se centra en ofrecer una experiencia de usuario intuitiva, permitiendo que colaboradores, jefaturas, recursos humanos y alta dirección interactúen desde una única plataforma digital. Cada módulo ha sido diseñado para cumplir una función específica dentro del proceso de comunicación organizacional, favoreciendo la difusión de información, la participación de los colaboradores y el seguimiento de indicadores institucionales.

Asimismo, la plataforma incorpora un panel principal (dashboard) desde el cual los usuarios pueden visualizar indicadores de desempeño, acceder rápidamente a las principales funcionalidades del sistema y consultar información relevante para el desarrollo de sus actividades. Esta estructura facilita la navegación y centraliza la gestión de la comunicación interna en un entorno digital integrado.

El prototipo constituye una primera versión operativa del Modelo COMUNICA+ HOTEL, permitiendo validar la integración de sus módulos antes de iniciar la implementación piloto y la evaluación de su desempeño dentro de la organización.

Tabla 38 Módulos funcionales del prototipo COMUNICA+ HOTEL

Módulo	Función principal	Beneficio organizacional
--------	-------------------	--------------------------

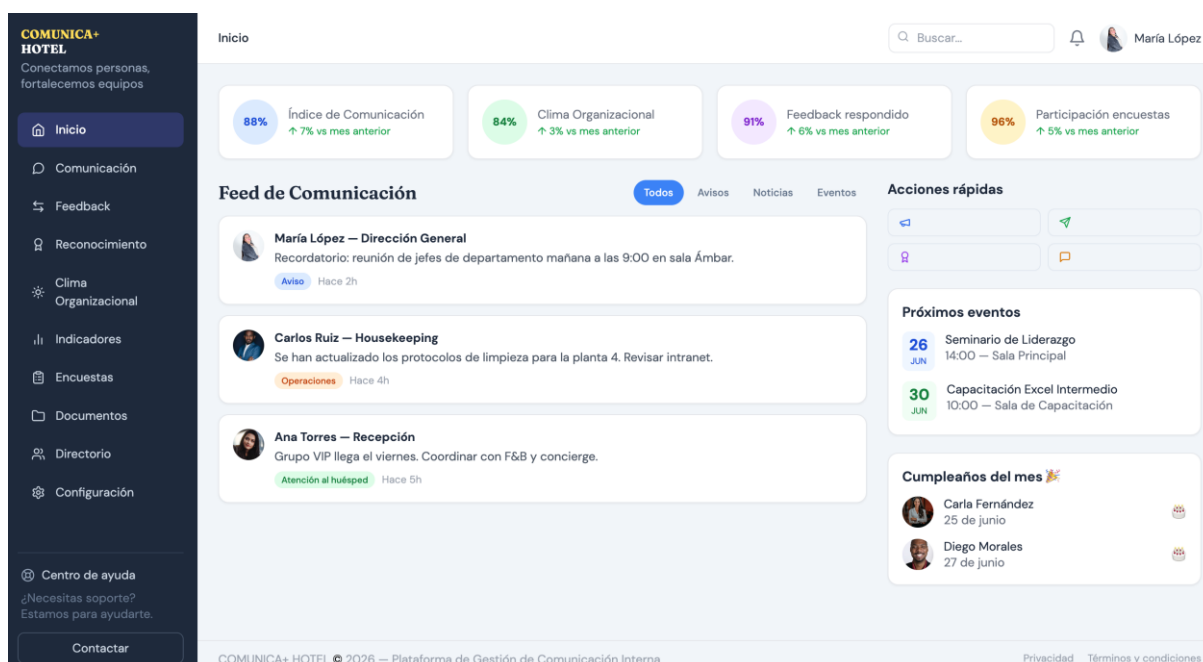
Comunicación	Publicación de avisos, noticias y comunicados	Mejora la difusión de información institucional
Feedback	Recepción de sugerencias y comentarios	Fortalece la comunicación bidireccional
Reconocimiento	Gestión de incentivos y felicitaciones	Incrementa la motivación del personal
Clima organizacional	Encuestas y seguimiento del clima	Monitorea el ambiente laboral
Indicadores	Dashboard con métricas de gestión	Apoya la toma de decisiones
Documentos	Repositorio institucional	Centraliza la documentación
Directorio	Información del personal	Facilita la comunicación entre áreas

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación

La Tabla 6.9 resume los módulos que conforman el prototipo funcional del Modelo COMUNICA+ HOTEL. Cada uno responde a una necesidad identificada durante el diagnóstico organizacional y, en conjunto, permiten gestionar de manera integrada los procesos de comunicación interna, facilitando la participación de los colaboradores y el seguimiento continuo de indicadores relacionados con el clima organizacional.

Figura 25 Dashboard principal del Modelo COMUNICA+ HOTEL



Fuente: Elaboración propia. Prototipo funcional del Modelo Integral COMUNICA+ HOTEL (2026).

Interpretación

La Figura 6.8 presenta el panel principal del Modelo COMUNICA+ HOTEL, diseñado como punto de acceso central a todas las funcionalidades de la plataforma. Desde esta interfaz, los usuarios pueden consultar indicadores estratégicos, acceder a los diferentes módulos del sistema y visualizar en tiempo real las comunicaciones institucionales, eventos programados y acciones prioritarias.

El diseño del dashboard prioriza la facilidad de uso y la disponibilidad inmediata de la información, permitiendo que los diferentes perfiles de usuario interactúen con la plataforma de manera eficiente. Esta organización contribuye a mejorar la coordinación entre áreas, fortalecer la comunicación interna y apoyar la toma de decisiones mediante información actualizada y centralizada.

Resultado esperado de la etapa

Al finalizar esta etapa se dispone de un prototipo funcional del Modelo COMUNICA+ HOTEL con los principales módulos operativos integrados en una plataforma única. Este

prototipo constituye la base para la ejecución de la prueba piloto, donde se evaluará su funcionamiento en un entorno organizacional y se identificarán oportunidades de mejora antes de su implementación definitiva.

6.3.4 Etapa IV. Implementación piloto del Modelo COMUNICA+ HOTEL

Objetivo de la etapa

Implementar el prototipo funcional del Modelo Integral de Gestión de la Comunicación Interna (MIGCI – COMUNICA+ HOTEL) en un entorno piloto, con el propósito de validar su funcionamiento, capacitar a los usuarios y verificar que las funcionalidades desarrolladas contribuyan al fortalecimiento de la comunicación interna y del clima organizacional.

Desarrollo de la etapa

Una vez concluido el desarrollo del prototipo funcional, se procede a la implementación piloto del Modelo COMUNICA+ HOTEL. Esta etapa tiene como finalidad comprobar el correcto funcionamiento de la plataforma en un entorno organizacional controlado, permitiendo evaluar la interacción de los usuarios con los diferentes módulos del sistema antes de su implementación definitiva.

Durante esta fase se realiza la configuración inicial de la plataforma, el registro de los usuarios y la habilitación de los perfiles de acceso correspondientes a la alta dirección, recursos humanos, jefaturas y colaboradores. Paralelamente, se desarrollan jornadas de capacitación orientadas a familiarizar a los usuarios con el funcionamiento del sistema, facilitando el uso adecuado de las herramientas disponibles.

Asimismo, la implementación piloto permite recoger observaciones sobre la experiencia de uso, identificar oportunidades de mejora y realizar los ajustes necesarios para optimizar el desempeño del modelo. Esta retroalimentación constituye un elemento fundamental para garantizar que la solución tecnológica responda a las necesidades operativas de las organizaciones hoteleras y facilite la adopción del sistema por parte de los colaboradores.

Finalmente, los resultados obtenidos durante esta etapa sirven como insumo para la evaluación integral del proyecto, permitiendo verificar la viabilidad técnica y funcional del Modelo COMUNICA+ HOTEL antes de su implementación institucional.

Tabla 39 Actividades de la implementación piloto del Modelo COMUNICA+ HOTEL

Actividad	Responsable	Resultado esperado
Configuración inicial del sistema	Área de Tecnología	Plataforma operativa
Registro de usuarios	Recursos Humanos	Usuarios habilitados
Asignación de perfiles y permisos	Administrador del sistema	Accesos configurados
Capacitación de usuarios	Recursos Humanos	Usuarios capacitados
Ejecución de la prueba piloto	Comité MIGCI	Funcionamiento validado
Recopilación de observaciones	Comité MIGCI	Oportunidades de mejora identificadas
Ajustes finales del sistema	Área de Tecnología	Prototipo optimizado

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación

La Tabla 6.10 presenta las actividades desarrolladas durante la implementación piloto del Modelo COMUNICA+ HOTEL. Estas acciones permiten poner en funcionamiento la plataforma, capacitar a los usuarios y validar el desempeño de las funcionalidades implementadas. Asimismo, la recopilación de observaciones facilita la identificación de oportunidades de mejora que contribuyen a optimizar el modelo antes de su implementación definitiva.

Figura 26 Proceso de implementación piloto del Modelo COMUNICA+ HOTEL



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación

La Figura 6.9 representa el proceso seguido para la implementación piloto del Modelo COMUNICA+ HOTEL. El flujo inicia con la configuración de la plataforma y el registro de los usuarios, continúa con las actividades de capacitación y la ejecución de la prueba piloto, y finaliza con la recopilación de observaciones y la realización de ajustes orientados a optimizar el funcionamiento del sistema. Este procedimiento permite validar la operatividad de la propuesta y asegurar que su implementación responda a las necesidades de la organización.

Resultado esperado de la etapa

Al finalizar esta etapa, el Modelo COMUNICA+ HOTEL contará con un prototipo funcional validado mediante una implementación piloto, con usuarios capacitados y mejoras incorporadas a partir de la retroalimentación obtenida durante las pruebas, fortaleciendo así la viabilidad de la propuesta de innovación.

6.3.5 Etapa V. Evaluación y mejora continua del Modelo COMUNICA+ HOTEL

Objetivo de la etapa

Evaluar el desempeño del Modelo Integral de Gestión de la Comunicación Interna (MIGCI – COMUNICA+ HOTEL) mediante el seguimiento de indicadores de gestión y la aplicación de un proceso de mejora continua que permita optimizar el funcionamiento de la plataforma y fortalecer la comunicación interna en las empresas del sector hotelero.

Desarrollo de la etapa

La etapa final del proyecto de innovación corresponde a la evaluación del desempeño del Modelo COMUNICA+ HOTEL y al establecimiento de un proceso permanente de mejora continua. Esta fase tiene como propósito verificar el cumplimiento de los objetivos planteados, medir el impacto de las funcionalidades implementadas e identificar oportunidades de optimización que favorezcan la sostenibilidad de la propuesta.

Para ello, el modelo incorpora un conjunto de indicadores que permiten monitorear el comportamiento de la comunicación interna y del clima organizacional a través de información obtenida en tiempo real. Estos indicadores facilitan el seguimiento de variables como la participación de los colaboradores, el nivel de interacción con las publicaciones institucionales, la respuesta a los procesos de retroalimentación y los resultados de las encuestas de clima organizacional.

La información generada por la plataforma es consolidada en un panel de control que proporciona reportes ejecutivos para la alta dirección y los responsables de recursos humanos. De esta manera, la organización dispone de evidencia objetiva para evaluar el desempeño de la comunicación interna, apoyar la toma de decisiones y priorizar acciones orientadas a la mejora continua.

Finalmente, el proceso de evaluación contempla la revisión periódica de los resultados obtenidos y la incorporación de mejoras funcionales y operativas que permitan adaptar el modelo a las necesidades cambiantes de la organización. Este enfoque garantiza que COMUNICA+ HOTEL evolucione de forma permanente, manteniendo su utilidad como herramienta estratégica para fortalecer el clima organizacional.

Tabla 40 Indicadores de evaluación del Modelo COMUNICA+ HOTEL

Indicador	Objetivo	Frecuencia	Responsable
Índice de comunicación interna	Medir la efectividad de la comunicación	Mensual	Recursos Humanos
Participación en publicaciones	Evaluar la interacción de los colaboradores	Mensual	Administrador del sistema
Retroalimentación recibida	Monitorear la participación	Mensual	Recursos Humanos
Reconocimientos otorgados	Evaluar acciones de motivación	Mensual	Jefaturas
Nivel de clima organizacional	Medir la percepción del ambiente laboral	Trimestral	Recursos Humanos
Tiempo de respuesta a comunicaciones	Verificar la oportunidad de la información	Mensual	Administrador del sistema

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación

La Tabla 6.11 presenta los principales indicadores definidos para evaluar el desempeño del Modelo COMUNICA+ HOTEL. Estos indicadores permiten realizar un seguimiento sistemático de la comunicación interna, medir el grado de participación de los colaboradores y evaluar el impacto de la propuesta sobre el clima organizacional. La información obtenida constituye un insumo para la toma de decisiones y para la implementación de acciones orientadas a la mejora continua.

Figura 27 Proceso de implementación piloto del Modelo COMUNICA+ HOTEL



Fuente: Elaboración propia.

6.4 Presupuesto

La implementación del Modelo Integral de Gestión de la Comunicación Interna (MIGCI – COMUNICA+ HOTEL) requiere la participación de un equipo multidisciplinario y la disponibilidad de recursos tecnológicos que permitan desarrollar, implementar y validar la propuesta de innovación. El presupuesto presentado corresponde a una estimación referencial para la ejecución del proyecto en una empresa del sector hotelero de tamaño mediano del distrito de Miraflores.

Con fines de organización y análisis, el presupuesto se divide en tres componentes: recursos humanos, recursos tecnológicos y operativos, y un resumen consolidado de la inversión requerida.

Tabla 41 Presupuesto de recursos humanos

Especialista	Actividad	Canti dad	Honorari o (S/.)	Subtota l (S/.)
Jefe del proyecto	Dirección, planificación y seguimiento del proyecto	1	3 500	3 500
Analista de procesos	Levantamiento de requerimientos y diseño funcional	1	2 800	2 800
Desarrollador Full Stack	Desarrollo e integración de la plataforma	1	8 500	8 500
Diseñador UI/UX	Diseño de interfaces y experiencia de usuario	1	2 200	2 200
Especialista en Base de Datos	Modelado y configuración de la base de datos	1	1 800	1 800
Especialista QA	Pruebas funcionales y aseguramiento de calidad	1	1 500	1 500
Especialista en Comunicación Interna	Configuración de contenidos y comunicación institucional	1	1 600	1 600
Especialista en Recursos Humanos	Capacitación y gestión del cambio	4 sesion es	500	2 000
TOTAL, RECURSOS HUMANOS				23 900

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación

La Tabla 6.16 presenta la inversión estimada en recursos humanos especializados necesarios para desarrollar e implementar el Modelo COMUNICA+ HOTEL. La mayor inversión corresponde al desarrollo del software, debido a que constituye el componente principal de la propuesta tecnológica. Asimismo, se considera la participación de especialistas en análisis organizacional, diseño de experiencia de usuario, comunicación interna, recursos humanos y aseguramiento de la calidad, garantizando un enfoque multidisciplinario durante todo el proyecto.

Tabla 42 Presupuesto de recursos tecnológicos y operativos

Recurso	Descripción	Canti dad	Costo (S/.)	Subtotal (S/.)
Servidor Cloud	Alojamiento de la plataforma durante la implementación	1	900	900
Dominio institucional	Registro anual del dominio web	1	180	180
Certificado SSL	Seguridad de la plataforma	1	220	220

Licencias de software	Herramientas de desarrollo y diseño	1	1 300	1 300
Equipos para pruebas	Equipamiento y validación funcional	1	1 800	1 800
Material de capacitación	Manuales y guías de usuario	1	650	650
Material publicitario interno	Difusión del proyecto	1	450	450
Contingencias	10 % de gastos operativos	1	1 800	1 800
TOTAL, RECURSOS TECNOLÓGICOS				7 300

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación

La Tabla 6.17 presenta los recursos tecnológicos y operativos requeridos para la implementación del modelo. Estos recursos garantizan el funcionamiento de la plataforma, la seguridad de la información, la disponibilidad del servicio y el adecuado proceso de capacitación y difusión dentro de la organización.

Tabla 43 Resumen del presupuesto del proyecto

Concepto	Subtotal (S/.)
Recursos Humanos	23 900
Recursos Tecnológicos y Operativos	7 300
TOTAL, GENERAL	31 200

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación

La Tabla 6.18 consolida el presupuesto estimado para la implementación del Modelo Integral COMUNICA+ HOTEL, cuyo monto asciende a S/ 31 200. La mayor proporción de la inversión corresponde a los recursos humanos especializados, debido a que el éxito de la propuesta depende principalmente del diseño, desarrollo y validación de la plataforma. Los recursos tecnológicos complementan la implementación proporcionando la infraestructura necesaria para garantizar la operatividad, seguridad y sostenibilidad del modelo.

CONCLUSIONES

1. Conclusión General

La presente investigación permitió determinar que existe una relación positiva, alta y estadísticamente significativa entre la comunicación interna y el clima organizacional en las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores durante el año 2026, dando cumplimiento al objetivo general planteado. Este resultado fue corroborado mediante el coeficiente de correlación Rho de Spearman ($\rho = 0.780$) y un nivel de significancia $p < 0.001$, permitiendo rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de investigación. En consecuencia, se concluye que una gestión efectiva de la comunicación interna favorece el fortalecimiento del clima organizacional, sustentando el desarrollo e implementación del Modelo Integral de Gestión de la Comunicación Interna COMUNICA+ HOTEL como una propuesta innovadora para optimizar los procesos comunicacionales, fortalecer la coordinación entre áreas y promover una cultura organizacional orientada a la mejora continua.

2. Conclusiones Específicas

2.1 Conclusión específica 1

Respecto al primer objetivo específico, se determinó que la claridad de la comunicación mantiene una relación positiva y estadísticamente significativa con las relaciones y el trabajo en equipo, evidenciada mediante un coeficiente Rho de Spearman de $\rho = 0.525$ y un nivel de significancia $p < 0.001$, confirmando la aceptación de la hipótesis específica correspondiente. Este hallazgo demuestra que la transmisión clara, precisa y comprensible de la información favorece la coordinación entre los colaboradores, fortalece el trabajo colaborativo y mejora las relaciones laborales. Por ello, el Modelo COMUNICA+ HOTEL incorpora herramientas orientadas a estandarizar la comunicación institucional, centralizar la información y facilitar la interacción entre las diferentes áreas de la organización, contribuyendo al fortalecimiento del clima organizacional.

2.2 Conclusión específica 2

En relación con el segundo objetivo específico, se determinó que la oportunidad de la información presenta una relación positiva y estadísticamente significativa con el liderazgo y el apoyo organizacional, obteniéndose un coeficiente Rho de Spearman de $\rho = 0.588$ y un nivel de significancia $p < 0.001$, validando la hipótesis específica planteada. Estos resultados evidencian que el acceso oportuno a la información fortalece la capacidad de liderazgo, mejora la percepción de apoyo por parte de los colaboradores y favorece una toma de decisiones más eficiente. En respuesta a estos hallazgos, el Modelo COMUNICA+ HOTEL integra funcionalidades como el dashboard ejecutivo, las notificaciones institucionales, los indicadores de seguimiento y los mecanismos de retroalimentación, consolidándose como una propuesta de innovación viable para fortalecer la comunicación interna y contribuir al mejoramiento continuo del clima organizacional en las empresas del sector hotelero.

RECOMENDACIONES

1. Recomendación General

Se recomienda a las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores implementar progresivamente el Modelo Integral de Gestión de la Comunicación Interna COMUNICA+ HOTEL, iniciando con una prueba piloto en las principales áreas operativas y administrativas. Esta implementación permitirá optimizar los procesos de comunicación interna, fortalecer la coordinación entre las diferentes áreas, mejorar el clima organizacional y establecer mecanismos permanentes de seguimiento mediante indicadores de gestión y herramientas digitales que favorezcan la mejora continua.

2. Recomendaciones Específicas

2.1 Recomendación específica 1

Se recomienda fortalecer los procesos de comunicación institucional mediante la estandarización de canales oficiales, protocolos de comunicación y espacios permanentes de retroalimentación entre directivos, jefaturas y colaboradores. Asimismo, es conveniente

desarrollar programas de capacitación orientados a fortalecer las habilidades comunicacionales y el trabajo colaborativo, favoreciendo una mayor claridad en la transmisión de la información y una mejor coordinación entre las distintas áreas de la organización.

2.2 Recomendación específica 2

Se recomienda realizar evaluaciones periódicas de la comunicación interna y del clima organizacional utilizando indicadores de desempeño y herramientas tecnológicas que permitan monitorear continuamente la efectividad de las estrategias implementadas. Asimismo, se sugiere desarrollar futuras investigaciones que evalúen el impacto del Modelo COMUNICA+ HOTEL en otros establecimientos hoteleros o en diferentes organizaciones del sector turístico, con el propósito de validar su efectividad, escalabilidad y contribución al fortalecimiento de la gestión organizacional.

CAPITULO VII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, F. (2022). Internal communication and employee engagement in organizations. *Administrative Sciences*, 12(4), 156. <https://doi.org/10.3390/admsci12040156>
- Andrade, H. (2018). *Comunicación organizacional interna: Proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page. <https://www.koganpage.com/>
- Argenti, P. A. (2022). *Corporate communication* (8th ed.). McGraw-Hill. <https://www.mheducation.com/>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2023). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (4th ed.). Jossey-Bass. <https://www.wiley.com/>
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa* (4.ª ed.). Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano* (5.ª ed.). McGraw-Hill.
- Cornelissen, J. (2020). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (6th ed.). Sage Publications. <https://us.sagepub.com/>
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? *Academy of Management Review*, 21(3), 619–654. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9702100310>
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson. <https://www.pearson.com/>
- Dircom. (2025). *La comunicación interna como activo estratégico en las organizaciones*. Asociación de Directivos de Comunicación. <https://www.dircom.org/>
- Dolphin, R. R. (2005). Internal communications: Today's strategic imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11(3), 171–190. <https://doi.org/10.1080/1352726042000315414>

- Field, A. (2024). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (6th ed.). Sage Publications.
- Great Place To Work. (2024). *Global workplace culture report*.
<https://www.greatplacetowork.com/>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2022). *Multivariate data analysis* (9th ed.). Cengage Learning.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (2.^a ed.). McGraw-Hill.
- Hon, A. H. Y., & Chan, W. W. H. (2013). Team creative performance: The roles of empowering leadership, creative-related motivation, and task interdependence. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 199–210.
<https://doi.org/10.1177/1938965512455859>
- James, L. R., Choi, C. C., Ko, C. H., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A., & Kim, K. I. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 5–32.
<https://doi.org/10.1080/13594320701662550>
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). Optimizing employee engagement with internal communication. *Journal of Communication Management*, 19(3), 268–284. <https://doi.org/10.1108/JCOM-02-2014-0016>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Kim, H. J., Tavitiyaman, P., & Kim, W. G. (2009). The effect of management commitment to service on employee service behaviors. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 33(3), 369–390. <https://doi.org/10.1177/1096348009338520>
- Lee, Y., & Kim, S. (2021). Internal communication and organizational trust: The mediating role of employee engagement. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(4), 721–738.

- Mazzei, A. (2014). Internal communication for employee enablement: Strategies in American and Italian companies. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(1), 82–95. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2012-0060>
- Men, L. R. (2021). *Strategic internal communication: Transforming organizational communication*. Routledge. <https://www.routledge.com/>
- Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational communication on employee engagement. *Public Relations Review*, 45(4), 101794. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101794>
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement through internal communication. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183–202. <https://doi.org/10.1177/2329488414525399>
- Newstrom, J. W. (2019). *Organizational behavior: Human behavior at work* (14th ed.). McGraw-Hill Education.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2018). *Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation* (4th ed.). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L., & Wallace, A. M. (2004). Validating the organizational climate measure. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 125–160. <https://doi.org/10.1002/job.247>
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 389–416. <https://doi.org/10.1002/job.198>
- Pearson Education. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson. <https://www.pearson.com/>

- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Ruck, K. (2020). *Exploring internal communication: Towards informed employee voice*. Routledge. <https://www.routledge.com/>
- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: ¿An antecedent to organisational engagement? *Public Relations Review*, 43(5), 904–914. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.008>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Comportamiento organizacional* (19.^a ed.). Pearson.
- Salanova, M. (2009). *Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos*. Alianza Editorial.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2021). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley. <https://www.wiley.com/>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468–482. <https://doi.org/10.1037/apl0000090>
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4th ed.). Sage Publications.
- Tourish, D., & Hargie, O. (2009). *Auditing organizational communication: A handbook of research, theory and practice*. Routledge. <https://www.routledge.com/>
- Verčič, A. T., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223–230. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019>
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: Communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328–346. <https://doi.org/10.1108/13563281111186968>

- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- World Tourism Organization. (2023). *World tourism barometer*. UN Tourism. <https://www.unwto.org/>
- Yamane, T. (1967). *Statistics: An introductory analysis* (2nd ed.). Harper & Row.
- Yukl, G. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson. <https://www.pearson.com/>
- Allen, M. W. (1992). Communication and organizational commitment: Perceived organizational support as a mediating factor. *Communication Quarterly*, 40(4), 357–367.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Clampitt, P. G. (2020). *Communicating for managerial effectiveness* (7th ed.). Sage Publications. <https://us.sagepub.com/>
- Daft, R. L. (2021). *Organization theory and design* (13th ed.). Cengage Learning.
- Goleman, D. (2017). *Leadership that gets results*. Harvard Business Review Press.
- Harvard Business Review. (2023). *The essential guide to employee engagement*. Harvard Business Publishing. <https://hbr.org/>
- Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1997). *The service profit chain*. Free Press.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Luthans, F. (2021). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (14th ed.). Information Age Publishing.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- Noe, R. A. (2021). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.

- Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2021). *Fundamentals of management* (11th ed.). Pearson.
- Bratton, J. (2020). *Work and organizational behaviour* (3rd ed.). Red Globe Press.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.
<https://global.oup.com/>
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations* (5th ed.). Wiley. <https://www.wiley.com/>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). Sage Publications. <https://global.oup.com/>
- De Janasz, S. C., Dowd, K. O., & Schneider, B. Z. (2021). *Interpersonal skills in organizations* (7th ed.). McGraw-Hill.
- Drucker, P. F. (2008). *The practice of management*. Harper Business.
- European Commission. (2023). *European Innovation Scoreboard 2023*. Publications Office of the European Union. <https://research-and-innovation.ec.europa.eu/>
- Gallup. (2024). *State of the global workplace 2024*. Gallup.
<https://www.gallup.com/workplace/>
- George, J. M., & Jones, G. R. (2022). *Understanding and managing organizational behavior* (8th ed.). Pearson.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
<https://us.sagepub.com/>
- International Labour Organization. (2023). *World employment and social outlook: Trends 2023*. International Labour Organization. <https://www.ilo.org/>
- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 30414: Human resource management—Guidelines for internal and external human capital reporting*.
<https://www.iso.org/>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.

Kumar, R. (2023). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners* (6th ed.).

Sage Publications. <https://us.sagepub.com/>

Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. McGraw-Hill.

Lindlof, T. R., & Taylor, B. C. (2019). *Qualitative communication research methods* (4th ed.).

Sage Publications.

López-Fresno, P. (2022). *Comunicación interna efectiva en organizaciones contemporáneas*. ESIC Editorial.

Madlock, P. E. (2008). The link between leadership style, communicator competence and employee satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45(1), 61–78.

<https://doi.org/10.1177/0021943607309351>

Malhotra, N. K. (2020). *Marketing research: An applied orientation* (7th ed.). Pearson.

Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.

<https://us.sagepub.com/>

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *OECD Employment Outlook 2023*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/>

ANEXOS

1. Registro de impacto y resultados

Tipo de documento: Trabajo de Investigación

Título del Trabajo de Investigación o Tesis

Estrategias de mejora de la comunicación interna para el fortalecimiento del clima organizacional en las empresas del sector hotelero en el distrito de Miraflores, 2026

Integrante:

1. Rodriguez Garcia, Victor Julio

Asesor: Velasquez Tapullima, Pedro Alonso

Impacto de la investigación

El impacto de una investigación se refiere a los efectos, tanto esperados como inesperados, que esta puede generar, abarcando aspectos económicos, políticos, culturales, ambientales, tecnológicos, sociales, entre otros.

La investigación se justifica por la necesidad de fortalecer la comunicación interna como un factor determinante para mejorar el clima organizacional en las empresas hoteleras. Un adecuado flujo de información favorece el trabajo colaborativo, reduce los problemas de coordinación y aumenta la satisfacción laboral de los colaboradores. Desde el punto de vista práctico, el estudio propone un modelo de mejora que servirá como herramienta para la toma de decisiones de los directivos. En el ámbito académico, aporta evidencia sobre la relación entre ambas variables en el sector hotelero de Miraflores.

Resultado del proceso de investigación

Los resultados de un proyecto de investigación son los descubrimientos o conclusiones alcanzadas después de realizar el estudio. Estos reflejan los datos obtenidos durante el proceso investigativo y responden a las preguntas o hipótesis formuladas al comienzo del proyecto. Los resultados son fundamentales para evaluar, interpretar y comprender los efectos o la validez de lo investigado.

Para analizar la relación entre las variables de estudio se utilizó la prueba de correlación de Spearman, por ser el estadístico adecuado para datos obtenidos mediante una escala tipo Likert. El análisis permitió determinar el grado de asociación entre la comunicación interna y el clima organizacional, evidenciando una correlación positiva y estadísticamente significativa. Estos resultados indican que, a medida que mejora la comunicación interna dentro de las empresas del sector hotelero, también se fortalece el clima organizacional, respaldando la aceptación de la hipótesis general de la investigación.

2. Matriz de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGIA
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general			
¿Cómo la estrategia de mejora de la comunicación interna contribuye al fortalecimiento del clima organizacional en las empresas del sector hotelero en el distrito de Miraflores, 2026?	Analizar cómo la estrategia de mejora de la comunicación interna contribuye al fortalecimiento del clima organizacional en las empresas del sector hotelero en el distrito de Miraflores, 2026.	La estrategia de mejora de la comunicación interna se relaciona significativamente con el fortalecimiento del clima organizacional en las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores, 2026.	V1: Comunicación Interna	D1: Claridad de la comunicación D2: Oportunidad de la información D3: Canales y coordinación D4: Retroalimentación y bidireccionalidad	• Enfoque: Cuantitativo • Tipo: Aplicada • Alcance: Descriptiva Correlacional • Diseño: No experimental - Transversal • Unidad de análisis: Colaboradores de las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores
			V2: Clima Organizacional	D1: Relaciones y trabajo en equipo D2: Liderazgo y apoyo D3: Reconocimiento y motivación D4: Satisfacción y compromiso	
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Indicadores		Medios de Certificación (Técnica / Instrumento)
¿Cómo la claridad de la comunicación se relaciona con las relaciones y el trabajo en equipo en las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores, 2026?	Analizar la relación entre la claridad de la comunicación y las relaciones y trabajo en equipo en las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores, 2026.	La claridad de la comunicación se relaciona significativamente con las relaciones y trabajo en equipo en las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores, 2026.	Claridad de la comunicación	Claridad de instrucciones	• Técnica: Encuesta • Instrumento: Cuestionario estructurado (escala Likert)
				Comprensión de mensajes	
			Oportunidad de la información	Tiempo de entrega de información	
				Agilidad ante incidencias	
¿Cómo la oportunidad de la información se relaciona con el liderazgo y apoyo en las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores, 2026?	Analizar la relación entre la oportunidad de la información y el liderazgo y apoyo en las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores, 2026.	La oportunidad de la información se relaciona significativamente con el liderazgo y apoyo en las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores, 2026.	Retroalimentación y bidireccionalidad	Uso de canales adecuados	
				Coordinación interáreas	
			Relaciones y trabajo en equipo	Feedback del jefe	
				Escucha y participación	
¿Cómo los canales y la coordinación se relacionan con el reconocimiento y la motivación en las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores, 2026?	Analizar la relación entre los canales y la coordinación y el reconocimiento y la motivación en las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores, 2026.	Los canales y la coordinación se relacionan significativamente con el reconocimiento y la motivación en las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores, 2026.	Relaciones y trabajo en equipo	Colaboración	
				Respeto interpersonal	
			Liderazgo y apoyo	Apoyo del superior	
				Claridad de expectativas	

¿Cómo la retroalimentación y bidireccionalidad se relaciona con la satisfacción y compromiso en las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores, 2026?	Analizar la relación entre la retroalimentación y bidireccionalidad y la satisfacción y compromiso en las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores, 2026.	La retroalimentación y bidireccionalidad se relaciona significativamente con la satisfacción y compromiso en las empresas del sector hotelero del distrito de Miraflores, 2026.		
			Reconocimiento y motivación	Reconocimiento
				Motivación
			Satisfacción y compromiso	Satisfacción laboral
				Compromiso

3. Matriz de operacionalización

Nombre del Instrumento:	Encuesta Sobre la Mejora de la Comunicación Interna para el Fortalecimiento del Clima Organizacional
Autor del Instrumento:	Víctor Julio Rodríguez García.
Instrumento:	Cuestionario estructurado (escala Likert)
Población:	Distrito de Miraflores, 2026

Variable	Dimensión	Indicador	N.º Preguntas	Escala				
				Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
				1	2	3	4	5
COMUNICACIÓN INTERNA	Claridad de la comunicación	Claridad de instrucciones	1	Las instrucciones que recibo para realizar mi trabajo son claras				
		Comprensión de mensajes	2	Comprendo con facilidad los mensajes y comunicados internos				
	Oportunidad de la información	Tiempo de entrega de información	3	Recibo la información necesaria con suficiente anticipación para cumplir mis tareas				
		Agilidad ante incidencias	4	Cuando surge una incidencia operativa, la información fluye rápidamente entre áreas				
	Canales y coordinación	Uso de canales adecuados	5	En la empresa está definido qué canal usar según el tipo de comunicación (urgente, reporte, coordinación, etc.)				
		Coordinación entre áreas	6	La coordinación entre áreas es efectiva para cumplir objetivos diarios				
	Retroalimentación	Feedback del jefe	7	Recibo retroalimentación de mi jefe sobre mi desempeño de manera oportuna				

CLIMA ORGANIZACIONAL

	Escucha y participación	8	Se consideran mis sugerencias cuando se toman decisiones relacionadas con el trabajo
Relaciones y trabajo en equipo	Colaboración	1	En mi equipo existe colaboración para alcanzar los objetivos
	Respeto interpersonal	2	El trato entre compañeros se caracteriza por el respeto
Liderazgo y apoyo	Apoyo del supervisor	3	Mi jefe brinda apoyo cuando tengo dificultades en el trabajo
	Claridad de expectativas	4	Las expectativas y prioridades del trabajo están claramente definidas por los responsables
Reconocimiento y motivación	Reconocimiento	5	Recibo reconocimiento cuando realizo bien mi trabajo
	Motivación	6	Me siento motivado(a) para dar lo mejor en mis funciones
Satisfacción y compromiso	Satisfacción laboral	7	En general, me siento satisfecho(a) con el ambiente laboral de la empresa
	Compromiso	8	Me siento comprometido(a) con los objetivos de la empresa

4. Instrumento de recopilación

Por favor, seleccione la opción correspondiente a continuación. Al hacer clic en el botón

“Doy mi consentimiento”, usted declara que:

Ha leído y comprendido la información presentada anteriormente.

Tiene 18 años o más.

Acepta participar de manera voluntaria en el presente estudio.

1. Edades

18 - 25

26 - 35

36 - 45

2. Sexo

Masculino

Femenino

3. Las instrucciones que recibo para realizar mi trabajo son claras.

Nunca

Casi nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

4. Comprendo con facilidad los mensajes y comunicados internos.

Nunca

Casi nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

5. Recibo la información necesaria con suficiente anticipación para cumplir mis tareas.

Nunca

Casi nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

6. Cuando surge una incidencia operativa, la información fluye rápidamente entre áreas.

Nunca

Casi nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

7. En la empresa está definido qué canal usar según el tipo de comunicación (urgente, reporte, coordinación, etc.).

Nunca

Casi nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

8. La coordinación entre áreas es efectiva para cumplir objetivos diarios.

Nunca

Casi nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

9. Recibo retroalimentación de mi jefe sobre mi desempeño de manera oportuna.

Nunca

Casi nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

10. Se consideran mis sugerencias cuando se toman decisiones relacionadas con el trabajo

Nunca

Casi nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

11. En mi equipo existe colaboración para alcanzar los objetivos.

Nunca

Casi nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

12. El trato entre compañeros se caracteriza por el respeto.

Nunca

Casi nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

13. Las expectativas y prioridades del trabajo están claramente definidas por los responsables.

Nunca

Casi nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

14. Recibo reconocimiento cuando realizo bien mi trabajo.

Nunca

Casi nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

15. Me siento motivado(a) para dar lo mejor en mis funciones.

Nunca

Casi nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

16. En general, me siento satisfecho(a) con el ambiente laboral de la empresa*

Nunca

Casi nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

17. Me siento comprometido(a) con los objetivos de la empresa.

Nunca

Casi nunca

A veces

Casi siempre

Siempre