

Artículo de Investigación

# Elementos clave de la comunicación interna para la gestión de las relaciones laborales y el conflicto: aplicación al sector hotelero

## Key elements of internal communication for the management of labor relations and conflict: application to the hotel sector

María del Carmen Paradinas-Márquez<sup>1</sup>: ESIC University/ESIC Business & Marketing School, España.

[carmen.paradinas@esic.university](mailto:carmen.paradinas@esic.university)

José Antonio Vicente-Pascual: ESIC University, España.

[joseantonio.vicentepascual@esic.university](mailto:joseantonio.vicentepascual@esic.university)

Fecha de Recepción: 22/05/2024

Fecha de Aceptación: 23/07/2024

Fecha de Publicación: 09/09/2024

### Cómo citar el artículo

Paradinas-Márquez, M. C. y Vicente-Pascual, J. A. (2024). Elementos clave de la comunicación interna para la gestión de las relaciones laborales y el conflicto: aplicación al sector hotelero [Key elements of internal communication for the management of labor relations and conflict: application to the hotel sector]. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 01-17. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-609>

### Resumen

**Introducción:** La comunicación interna es un aspecto relevante en la gestión de los conflictos y las relaciones laborales en las organizaciones turístico-hoteleras. **Metodología:** A través de la regresión lineal múltiple se pretende validar cuáles son los atributos relacionados con la comunicación interna que tienen mayor influencia en la percepción general sobre las relaciones y la gestión del conflicto. **Resultados:** Se han identificado cuatro variables con influencia directa en la percepción global de las relaciones laborales y el conflicto:

---

<sup>1</sup> Autor Correspondiente: María del Carmen Paradinas Márquez. ESIC University/ESIC Business & Marketing School (España).

cumplimiento de promesas por parte de los superiores, desempeño de las funciones reales del puesto, accesibilidad y facilidad para hablar con los superiores y la información por parte de los superiores de temas importantes. **Discusión:** Diversos estudios han analizado la relación entre la comunicación interna y el conflicto en las organizaciones concluyendo que la comunicación interna efectiva se asocia con niveles más bajos de conflicto y mayor satisfacción laboral, destacando otros el papel de los líderes como elemento crucial para manejar y evitar conflictos. **Conclusiones:** La comunicación interna influye en la percepción que tienen las personas que colaboran en la organización de la gestión de los conflictos y de las relaciones laborales y que realiza su empresa hotelera.

**Palabras clave:** comunicación interna; gestión del conflicto; sector hotelero; organizaciones turísticas; gestión organizacional; modelización; afrontamiento del conflicto; comunicación no violenta.

### Abstract

**Introduction:** Internal communication is a relevant aspect in conflict management and labor relations in tourism-hotel organizations. **Methodology:** By means of multiple linear regression, the aim is to validate which attributes related to internal communication have the greatest influence on the general perception of relations and conflict management. **Results:** Four variables were identified as having a direct influence on the overall perception of labor relations and conflict: fulfillment of promises by superiors, performance of actual job functions, accessibility and ease of talking to superiors, and information from superiors on important issues. **Discussions:** Several studies have analyzed the relationship between internal communication and conflict in organizations concluding that effective internal communication is associated with lower levels of conflict and higher job satisfaction, others highlighting the role of leaders as a crucial element in managing and avoiding conflict. **Conclusions:** Internal communication influences the perception that people who collaborate in the organization have of conflict management and labor relations and that their hotel company performs.

**Keywords:** internal communication; conflict management; hotel industry; tourism organizations; organizational management; modeling; conflict coping; nonviolent communication.

## 1. Introducción

La comunicación interna en las organizaciones ha sido un tema de creciente interés en el ámbito de la investigación académica y profesional, dado su impacto significativo en la eficiencia organizacional y el bienestar de los empleados. En este estudio, se abordará la relación entre la comunicación interna y el conflicto en las organizaciones, considerando diversas teorías y estudios empíricos que han explorado esta conexión. El análisis se centra en la comprensión de cómo la calidad, la cantidad y la estructura de la comunicación interna pueden influir en la aparición y la gestión de los conflictos y las relaciones laborales dentro de las organizaciones.

El objeto de esta investigación es descubrir la relación entre las variables relativas a la comunicación interna y la percepción que tienen los empleados del sector hotelero sobre la gestión de las relaciones laborales y el conflicto por parte de sus organizaciones. Adicionalmente, se busca demostrar que existen variables con mayor relación o influencia en la percepción de las relaciones laborales y el conflicto e incluso que puede haber algunas de ellas con baja relevancia o incluso sin relevancia.

La relevancia del estudio radica en que, desde el punto de vista práctico, permite dotar a las organizaciones hoteleras de herramientas concretas relativas a la comunicación interna para mejorar la percepción que tienen sus empleados sobre la gestión que están realizando de las relaciones laborales y el conflicto. Por otra parte, desde el punto de vista académico, aporta nuevas visiones de la relación entre la comunicación interna y el conflicto en el sector turístico-hotelero.

### **1.1. Conceptualización de la comunicación interna**

La comunicación interna se refiere al intercambio de información, ideas y sentimientos entre los miembros de una organización. Este intercambio puede ocurrir a través de múltiples canales formales e informales, incluyendo reuniones, correos electrónicos, boletines, redes sociales internas y conversaciones cara a cara. De acuerdo con Welch y Jackson (2007), la comunicación interna eficaz es crucial para la cohesión organizacional, ya que fomenta la alineación con los objetivos corporativos y fortalece el compromiso de los empleados.

Se pueden distinguir varias dimensiones de la comunicación interna, como la comunicación descendente, ascendente y horizontal. La comunicación descendente involucra la transmisión de información desde los niveles superiores de la jerarquía hacia los empleados, mientras que la comunicación ascendente permite a los empleados comunicar sus ideas y preocupaciones a la alta dirección. Por otro lado, la comunicación horizontal se refiere a la interacción entre individuos y departamentos en el mismo nivel jerárquico, promoviendo la colaboración y el trabajo en equipo.

### **1.2. Teorías de la comunicación interna**

Varias teorías han sido propuestas para explicar los mecanismos y efectos de la comunicación interna en las organizaciones. Entre ellas destacan la teoría de la Comunicación Organizacional de Deetz (2003) y la teoría de la Comunicación Eficaz de Clappitt *et al.* (2000).

#### *1.2.1. Teoría de la Comunicación Organizacional de Deetz*

Esta teoría postula que la comunicación no es simplemente un medio para transmitir información, sino que también es un proceso a través del cual se construye y negocia la realidad organizacional. Según Deetz (2003), la comunicación interna desempeña un papel central en la formación de la cultura organizacional y en la articulación de los intereses de los diferentes grupos de interés. La teoría sugiere que una comunicación transparente y participativa puede ayudar a mitigar conflictos al permitir que los empleados se sientan escuchados y valorados.

#### *1.2.2. Teoría de la Comunicación Eficaz de Clappitt et al*

Esta teoría propone que la comunicación eficaz se caracteriza por ser clara, consistente y dirigida a un propósito específico. Según los autores, una comunicación interna eficaz reduce la incertidumbre y la ambigüedad, lo que puede prevenir la aparición de conflictos derivados de malentendidos y expectativas no cumplidas (Clappitt *et al.*, 2000). Además, sugieren que el *feedback* continuo y la apertura al diálogo son componentes clave para mantener una comunicación saludable dentro de las organizaciones.

### **1.3. La comunicación interna y el conflicto organizacional**

El conflicto en las organizaciones se define como un proceso dinámico que surge de la percepción de diferencias y oposición entre individuos o grupos en la búsqueda de sus objetivos (Jehn, 1995). La comunicación interna juega un papel dual en este contexto: puede ser tanto una fuente de conflicto como una herramienta para su resolución (Madalina, 2016).

#### *1.3.1. La comunicación interna como fuente de conflicto*

Varios estudios han señalado que la falta de comunicación o la comunicación deficiente puede generar conflictos organizacionales (Haes y Joniarta, 2020). Por ejemplo, cuando la información no se transmite de manera adecuada, los empleados pueden desarrollar percepciones erróneas sobre las intenciones y acciones de sus compañeros o superiores (Thomas y Kilmann, 1975). La ausencia de canales efectivos para la comunicación ascendente puede llevar a quejas y frustraciones no expresadas, lo que eventualmente se traduce en conflictos abiertos.

#### *1.3.2. La comunicación interna como herramienta de resolución de conflictos*

Por otro lado, una comunicación interna bien gestionada puede facilitar la resolución de conflictos al proporcionar un espacio para el diálogo y la negociación. La teoría de la Negociación Colaborativa de Fisher y Ury (1981) destaca la importancia de la comunicación abierta y honesta para encontrar soluciones mutuamente beneficiosas. En este sentido, los programas de comunicación interna que fomentan la transparencia, el *feedback* y la participación activa de los empleados pueden contribuir significativamente a la reducción y resolución de conflictos (Touitou, 2020).

### **1.4. Modelos de gestión de la comunicación y el conflicto**

La gestión eficaz de la comunicación y el conflicto en las organizaciones requiere un enfoque estructurado y estratégico. Para ello, existen varios modelos en los que se integran estos dos aspectos y que resultan de gran utilidad para las organizaciones, destacando los siguientes:

#### *1.4.1. Modelo transaccional de comunicación*

Este modelo, propuesto por Barnlund (2008), sugiere que la comunicación debe ser un proceso bidireccional y continuo, donde el *feedback* juega un rol central. En el contexto organizacional, un modelo de comunicación circular puede ayudar a identificar y abordar problemas antes de que se conviertan en conflictos mayores. Al fomentar un flujo constante de información entre todos los niveles de la organización, se pueden prevenir malentendidos y promover una cultura de resolución proactiva de problemas.

#### *1.4.2. Modelo de comunicación no violenta*

La Comunicación No Violenta (CNV) es un enfoque que busca promover la empatía y el entendimiento mutuo. En el contexto de la comunicación interna, la CNV puede ser una herramienta poderosa para manejar conflictos, ya que fomenta la expresión clara de necesidades y sentimientos sin recurrir a la agresión. Implementar principios de CNV en la comunicación interna puede ayudar a desescalar situaciones conflictivas y promover un ambiente de respeto y cooperación (Rosenberg, 2003).

### 1.4.3. Modelo de los cinco estilos de afrontamiento de conflictos

Este modelo identifica cinco estilos de manejo de conflictos (competencia, colaboración, compromiso, evitación y acomodación) y sugiere que la efectividad de cada estilo depende del contexto y de la naturaleza del conflicto. Cabe mencionar la aportación de Blake y Mouton (1964), considerada la primera en cuanto a la clasificación de estilos de afrontamiento se refiere en la que parten de una acepción bidimensional pero diferente a las que surgieron con posterioridad Altmäe *et al.* (2013). Ellos establecen en una dimensión la preocupación o interés por las personas y, en la otra, la preocupación o interés por los resultados o la producción.

La comunicación interna puede influir en la elección y efectividad de estos estilos. Por ejemplo, una comunicación que fomenta la colaboración y el compromiso puede ser más eficaz para resolver conflictos complejos y de largo plazo, mientras que la evitación puede ser adecuada para conflictos menores o temporales.

## 2. Metodología

### 2.1. Hipótesis y técnica de análisis empleada

La investigación pretende validar cuáles son los atributos relacionados con la comunicación interna que tienen mayor influencia en la percepción general sobre las relaciones y la gestión del conflicto. Por ello, la hipótesis a validar es que la percepción global de las relaciones y la gestión del conflicto puede medirse como un conjunto de 10 variables explicativas o atributos relativos a la comunicación interna, y donde además pueden existir variables con diferente nivel de impacto en la percepción global. Según lo anterior, hay dos tipos de hipótesis:

$H_0$ : Existen variables relativas a la comunicación interna con una influencia significativa en la percepción global sobre las relaciones laborales y el conflicto para cada variable  $i$  del modelo donde  $i \in (0;m]$  siendo  $m$  igual a los 10 atributos de comunicación interna.

$H_{0,i}$ : La variable  $i$ , relacionada con la comunicación interna, influye en la percepción global sobre las relaciones laborales y el conflicto y es una variable crítica.

Para identificar las variables críticas, las premisas desde las que se va a partir son:

1. Existen atributos o variables sobre comunicación interna que tienen una influencia superior en la percepción global expresada por la población objeto de la muestra en las encuestas realizadas.
2. Las variables o atributos con mayor importancia serán aquellos que ayudan en mayor medida a explicar la percepción global sobre gestión de las relaciones laborales en conflictos. Esto significa que cambios en las valoraciones de estas variables van a generar mayores variaciones en la valoración de la percepción global. Estos atributos serán denominados: variables críticas.
3. Pueden existir variables o atributos de la comunicación interna que no tengan influencia, o una influencia muy baja, en la percepción global. En otras palabras, posibles variaciones en las valoraciones otorgadas a estos atributos no van a provocar un cambio significativo en la valoración global de la gestión de las relaciones laborales y el conflicto en la organización. Estas variables van a ser denominadas variables no significativas o irrelevantes.

Para establecer las variables críticas, así como no significativas, y poder contrastar las hipótesis propuestas con anterioridad, se utilizará la regresión lineal múltiple como técnica de análisis. La técnica permite cuantificar la relación entre una variable denominada dependiente y un conjunto de variables denominadas independientes o explicativas. La variable dependiente en este caso será la percepción global de cada una de las personas entrevistadas sobre las relaciones laborales y la gestión del conflicto en el sector hotelero. Como variables independientes se han utilizado los 10 atributos de la encuesta que tienen relación con la comunicación interna.

La regresión lineal se emplea con dos objetivos principales: por un lado, permite estudiar si los valores de una variable o conjunto de variables pueden predecir los valores de otra. En este caso, se analizará si existen variables relativas a la comunicación interna que tienen influencia significativa a la hora de explicar la percepción global. Esto ayudará a determinar y contrastar las hipótesis, identificar las variables críticas, determinar cómo influyen positiva o negativamente y en qué cantidad cada una de las variables independientes en la variable dependiente.

Aplicado a esta investigación de forma concreta, la regresión lineal múltiple ayudará a estimar la importancia relativa de las variables críticas y permitirá a las organizaciones del sector desarrollar acciones que reviertan en una mejora de la percepción global sobre la gestión de las relaciones laborales y el conflicto. La premisa de partida será: el personal empleado en el sector hotelero otorgará una puntuación a su percepción global sobre la gestión de las relaciones y el conflicto que debe estar relacionada con aquellos atributos o variables que para esa persona son más importantes. El resultado de un modelo de regresión lineal múltiple es una ecuación de primer grado en la que la suma de todos los valores dados a cada una de las variables por cada integrante de la muestra persona empleada, y multiplicado por un coeficiente, dará un resultado que se aproximará, lo máximo posible, al valor de la percepción global. El modelo estará compuesto por los siguientes elementos.

**Tabla 1.**

*Modelo de regresión múltiple*

<b>Modelo de regresión lineal múltiple - Notación</b>	
<b><math>y</math></b>	Variable objetivo. Es la variable cuyo resultado se va a intentar predecir. En el caso de la investigación será la percepción global sobre la gestión de las relaciones laborales y el conflicto.
<b><math>x_i</math></b>	Variables explicativas: son aquellas variables que a priori pueden estar relacionadas con la variable objetivo. En el caso de la investigación planteada, serán los 10 atributos relativos a la comunicación interna.
<b><math>\hat{y}</math></b>	Valor de la variable ya estimada con el modelo de regresión. El modelo tendrá una notación similar a esta. $\hat{y} = \beta_0 + \beta_1x_1 + \beta_2x_2 + \dots + \beta_mx_m + \varepsilon$ Donde m es el conjunto de atributos clave y $m \in (0;10]$
<b><math>\beta_0</math></b>	Ordenada en origen la variable dependiente. Es un valor constante que no varía en el caso de que lo hagan las variables explicativas. En este caso, sería la puntuación de la percepción global de las relaciones laborales y el conflicto cuando todas las puntuaciones de las variables de comunicación son iguales a cero.
<b><math>\beta_i</math></b>	Pendiente. El signo indica el sentido del cambio en la variable objeto cuando se producen cambios en la variable independiente asociada. La magnitud muestra el número de unidades que cambia la variable objeto por cada unidad de cambio en la variable independiente. En este caso, a

	mayor valor de ese coeficiente más importancia tiene la variable explicativa en la percepción global.
$\varepsilon = \hat{y} - y$	Error o residuo. Diferencia entre el valor estimado por el modelo y el real recogido en la investigación. El modelo busca minimizarlo.

**Fuente:** Elaboración propia (2024).

## 2.2. Obtención de datos

Para poder responder a los objetivos planteados en la investigación, se ha optado por realizar un análisis de carácter cuantitativo. Para ello se ha seleccionado la encuesta como técnica para la recolección de las respuestas. En su estructura destacan los distintos bloques que conforman el estudio (afrentamiento del conflicto, clima laboral, comunicación interna y *engagement*) y se han considerado las características de la muestra para adaptar la investigación a las diferentes casuísticas (dispersión geográfica, heterogeneidad de los entrevistados, colaboración actual o no en el sector...). Tras estas consideraciones, se ha elaborado un cuestionario que recoge, en su primera parte, preguntas para determinar las distintas formas de afrontamiento del conflicto que tienen las personas contratadas que prestan sus servicios en un hotel; posteriormente, existe un bloque sobre la percepción de diferentes apartados organizativos, incluyendo la valoración de la percepción global de las relaciones laborales y el conflicto: y, por último, algunas preguntas de clasificación.

El instrumento elegido para este estudio es un cuestionario basado fundamentalmente en dos herramientas: por un lado, se ha utilizado como fuente el *Rahim Organizational Conflict Inventory* (ROCI - II) realizado por Rahim (1983) y, por el otro, se ha incluido también como base el cuestionario de la empresa Great Place To Work (GPTW), cuyo modelo aplicado a organizaciones de todo el mundo dada su utilidad para entender el clima laboral ha sido objeto de estudio por investigadores como Pérez (2012).

## 2.3. Variables analizadas

El cuestionario está conformado por 58 variables, distribuidas en 9 bloques que miden:

1. Percepción global de la gestión de las relaciones laborales y el conflicto.
2. La comunicación interna y el trabajo, en cuanto a la distribución de este y las exigencias relacionadas con el puesto, titulado "MIS SUPERIORES Y MI TRABAJO".
3. La comunicación interna y la alineación de los valores de la persona contratada en la organización con los de esta, titulado "MI COMPAÑÍA Y SUS VALORES".
4. El grado de compromiso y reconocimiento de la empresa hacia las personas que colaboran en ella y la coordinación, titulado "IMPLICACIÓN Y RECONOCIMIENTO".
5. El ambiente de trabajo y la organización de este, titulado "SOBRE MI LUGAR DE TRABAJO Y FUNCIONAMIENTO".
6. La percepción de justicia que tiene la persona que trabaja en la organización con respecto al trato, salario y desarrollo profesional por parte de la organización, titulado "CÓMO SIENTO EL TRATO HACIA MÍ".

7. El sentimiento de orgullo de pertenecer a la organización y la implicación que muestra la persona empleada para con aquella, titulado “SENTIMIENTO DE IDENTIDAD”.
8. La relación de la persona empleada con el resto de las personas que conforman la organización y si se realiza el trabajo de forma colaborativa, titulado “CAMARADERÍA”.
9. La percepción de las personas empleadas en un hotel con respecto a la compañía y su papel en el seno de la misma, titulado “PERCEPCIÓN DE LA COMPAÑÍA”.

En algunos de los bloques ha sido necesario incluir preguntas de carácter negativo ya que si todas las preguntas se formulaban en positivo podría darse un sesgo de aquiescencia en las respuestas que podría dar lugar a la obtención de conclusiones erróneas. Adicionalmente, y como escala para la recogida de datos, en todas las preguntas de los bloques mencionados se ha utilizado una escala Likert compuesta por cinco elementos donde: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Neutral, 4 = De acuerdo y 5 = Totalmente de acuerdo.

Para evitar el sesgo de aquiescencia y facilitar el análisis de los datos y la interpretación de los resultados, en aquellas variables que tienen carácter negativo en el ámbito de las relaciones laborales, se ha realizado una modificación en la escala, convirtiendo los niveles de acuerdo elevados (cinco) en desacuerdos (unos). De igual manera, los niveles de desacuerdo medios (cuatro) se han convertido en acuerdo (dos). Por último, y en relación con los objetivos del estudio, se han considerado aquellas variables relacionadas específicamente con la comunicación interna. A continuación, aparecen recogidas según se han incluido en el cuestionario, mientras que entre paréntesis se especifica el hecho que desea medirse:

1. Los superiores me informan sobre temas y cambios importantes (Información por parte de los superiores sobre temas y cambios relevantes).
2. Los superiores son inaccesibles y es difícil hablar con ellos (Accesibilidad de los superiores y facilidad para hablar con ellos).
3. Los superiores hacen un buen trabajo al asignar funciones y coordinar a las personas (Calidad del trabajo de los superiores a la hora de asignar funciones y coordinar personas).
4. A las personas aquí se les da bastante responsabilidad (Asignación de niveles de responsabilidad elevados en la organización).
5. Cuando los superiores prometen algo, lo cumplen (Cumplimiento de promesas por parte de los superiores).
6. Es habitual recibir órdenes contradictorias de distintos jefes (Recepción de órdenes contradictorias de forma habitual por parte de los superiores).
7. Tengo muy claros los objetivos de mi área/departamento (Comunicación clara de los objetivos del área / departamento).
8. Desempeño realmente las labores de mi puesto (Desempeño real de las funciones definidas en el puesto).



9. Hay establecidos procesos para la realización de tareas del día a día (Definición y comunicación de procesos para la realización de las tareas del puesto).
10. Cuando hay eventos existe una buena coordinación entre los distintos departamentos (Comunicación y coordinación entre departamentos en el caso de los eventos).

A continuación, se recogen las variables incluidas en cada bloque.

**Tabla 2.**

*Variables incluidas en el cuestionario*

<b>Bloque</b>	<b>Pregunta</b>
Mis superiores y mi trabajo	Los superiores me informan sobre temas y cambios importantes
	Los superiores son inaccesibles y es difícil hablar con ellos
	Los superiores hacen un buen trabajo al asignar funciones y coordinar a las personas
	A las personas aquí, se les da bastante responsabilidad
	Cuando los superiores prometen algo, lo cumplen
	Es habitual recibir órdenes contradictorias de distintos jefes
	Tengo muy claros los objetivos de mi área/departamento
	Desempeño realmente las labores de mi puesto
	Hay establecidos procesos para la realización de tareas del día a día
	Cuando hay eventos existe una buena coordinación entre los distintos departamentos
Mi compañía y sus valores	Conozco los valores y la misión de la organización
	Los superiores representan los valores que persigue la compañía
	Mis valores no son los mismos que los de la empresa
	Mis valores no son los mismos que los del resto del equipo
Implicación y reconocimiento	Me dan formación para crecer profesionalmente
	Me dan los recursos y equipos para hacer mi trabajo
	Los superiores reconocen el buen trabajo y el esfuerzo extra
	Los superiores desincentivan nuestras ideas y sugerencias
	Los superiores consideran nuestras ideas y sugerencias
	Los superiores responden sinceramente a nuestras ideas y sugerencias
	Los superiores implican a los equipos en las decisiones que afectan a sus actividades o a su ambiente de trabajo
	La forma de trabajar de cada uno a veces supone un problema
	En ocasiones, ante situaciones iguales, cada uno tenemos un punto de vista distinto
Sobre mi lugar de trabajo y su funcionamiento	Este es un lugar físicamente inseguro para trabajar
	Este es un lugar emocionalmente saludable para trabajar
	A las personas se las ayuda a que equilibren su vida profesional y personal
	Se realizan cambios de turno de último momento en función de la carga de trabajo
	Se llegan a doblar turnos en función de la carga de trabajo
Cómo siento el trato de mis superiores	Los superiores demuestran interés en mí como persona, y no tan solo como empleado
	Recibimos un pago injusto por nuestro trabajo

	Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial
	Recibo un buen trato, independientemente de mi posición en la empresa
	Los ascensos son para los que más se lo merecen
	No se recurre al "politiqueo" ni a los "golpes bajos" para conseguir las cosas
	Somos tratados de una forma justa independientemente de nuestra edad
	Somos tratados de una forma justa independientemente de nuestra raza/etnia/religión
	Somos tratados de forma justa independientemente de nuestra condición física
	Somos tratados de una forma justa independientemente de nuestra orientación sexual
	Si soy tratado injustamente creo que podré reclamar, seré escuchado y recibiré un buen trato
	Siento que hay estabilidad laboral en mi puesto
Sentimiento de identidad	Respaldaría ante mi familia y amigos que esta empresa es un excelente lugar para trabajar
	Las personas se adaptan rápidamente a los cambios necesarios para el éxito de la compañía
	Aquí las personas están dispuestas a dar más de sí para hacer su trabajo
	Me siento avergonzado cuando digo que trabajo en esta empresa
	Recomendaría este sitio a familiares y amigos para trabajar aquí
	Nuestros clientes valorarían el servicio que entregamos como "excelente"
Camaradería	Aquí nos preocupamos los unos por los otros
	Cuando te incorporas a la empresa, te sientes bien acogido/a
	Puedo contar con la colaboración de los demás
	Puedo decir que se trabaja siempre en equipo
	Hay competencia entre los compañeros
Percepción de la compañía	Considero que esta compañía es ágil y eficiente implementando cambios
	Considero que en esta compañía se aprovechan al máximo mis habilidades, conocimientos y experiencia
	Mis superiores me transmiten cómo están de descontentos con mi trabajo
	Mis superiores me transmiten cuáles pueden ser mis áreas de mejora
	Mis superiores me apoyan en mi carrera profesional dentro de la empresa
	Siento que hay posibilidades de progresar en mi carrera laboral dentro de la empresa

**Fuente:** Elaboración propia (2024).

#### 2.4. Muestra

La población a la que va dirigido el estudio se define como aquellas personas que trabajan o hayan trabajado en el sector hotelero en algún momento durante los últimos cinco años y que asciende a 114.990 (INE, 2020). La población se considerará como infinita a efectos estadísticos ya que supera ampliamente los 100.000 individuos (Pérez, 2009). Se ha acordado establecer un periodo de cinco años de experiencia en el sector hotelero, ya que es el tiempo considerado necesario en la investigación para que una persona empleada en el sector tenga el conocimiento suficiente sobre el funcionamiento del hotel y los procesos y procedimientos derivados de su actividad. Para la selección de los miembros de la muestra se ha utilizado un muestreo probabilístico aleatorio simple y sin reposición de tal manera que componen la

muestra todas las personas que respondieron al azar al cuestionario enviado de entre aquellos colaboradores que pertenecen a asociaciones sectoriales, empresas del sector o *alumni* (excolaboradores). El método de muestreo considera que todos los miembros de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas para la muestra y no se han establecido cuotas por posibles variables de clasificación (Pérez, 2009). El tamaño muestral, considerando como integrante aquella persona que ha completado la encuesta, es de 96 individuos, lo que arroja un error muestral del 8%, por debajo del criterio del 10% establecido por investigadores como López-Roldán y Fachelli (2015).

### 3. Resultados

Para realizar un modelo de regresión lineal múltiple es necesario desarrollar dos pasos con anterioridad.

1. En primer lugar, es necesario determinar la tasa de respuesta de los parámetros que van a ser introducidos en el modelo. La elaboración del modelo requiere que solo se incluyan aquellos participantes que hayan evaluado todas las variables objeto de análisis. En el presente caso, se cuenta con 92 personas trabajadoras en el sector hotelero, que forman la muestra y cumplen con las condiciones, descartándose por tanto cuatro casos que tienen incompleta alguna de las variables necesarias.
2. En segundo lugar, debe analizarse la correlación entre las variables incluidas en el análisis. Las variables que tienen una correlación elevada entre sí pueden generar efectos distorsionadores. Cuando este hecho se produce, puede valorarse la posibilidad de realizar un análisis factorial que agrupe a las variables en factores que sean independientes entre sí, de forma que se minimizan los efectos distorsionadores de la correlación elevada.

La correlación es una medida que indica la fuerza y la dirección entre dos variables del cuestionario. Existe consenso al considerar 0,7 (en valor absoluto) como valor de referencia a la hora de considerar una correlación elevada. Cabe considerar que la correlación es elevada cuando varios pares de variables superan el valor de referencia (Pérez, 2013). En la matriz de correlaciones, en ningún caso la correlación entre dos variables es superior al valor de referencia, por lo que se va a descartar la realización de un análisis factorial.

**Tabla 3.**

*Matriz de correlaciones*

1	0,236	0,317	0,323	0,342	0,085	0,509	0,315	0,374	0,371
0,236	1	0,264	0,208	0,171	0,158	0,306	0,122	0,167	0,113
0,317	0,264	1	0,256	0,573	0,099	0,300	0,198	0,195	0,233
0,323	0,208	0,256	1	0,388	0,038	0,204	0,078	0,238	0,12
0,342	0,171	0,573	0,388	1	0,309	0,356	0,314	0,252	0,255
0,085	0,158	0,099	0,038	0,309	1	0,106	0,229	0,083	0,089
0,509	0,306	0,3	0,204	0,356	0,106	1	0,561	0,457	0,266
0,315	0,122	0,198	0,078	0,314	0,229	0,561	1	0,246	0,432
0,374	0,167	0,195	0,238	0,252	0,083	0,457	0,246	1	0,333
0,371	0,113	0,233	0,12	0,255	0,089	0,266	0,432	0,333	1

**Fuente:** Elaboración propia (2024).

El último paso antes de realizar los cálculos para la estimación en el modelo consiste en seleccionar el procedimiento para la selección de las variables que van a participar. En este caso se ha seleccionado el algoritmo *stepwise* donde se van introduciendo las variables según su importancia e influencia en la variable dependiente de manera progresiva y se van retirando aquellas variables que pierden importancia al introducir otras nuevas. El motivo de la selección es su elevado nivel de eficiencia frente a otras opciones, ya que se van a eliminar progresivamente aquellas variables del modelo que no expliquen de forma significativa los cambios en la variable dependiente (Pérez, 2013). Como resultado, en el modelo solo estarán las variables críticas y aquellas irrelevantes serán eliminadas o no incluidas.

Como valor de referencia para identificar las variables significativas se seleccionarán aquellas que tengan un p-valor inferior a 0,05 (Pérez, 2013). A continuación, se presentan los resultados obtenidos y una interpretación tras el análisis realizado. El modelo resultante expresado en forma de ecuación es el siguiente:

$$\hat{y} = -1,478 + 0,182x_1 + 0,151x_2 + 0,129x_3 + 0,097x_4 + \varepsilon$$

- $x_1$ = Cumplimiento de promesas por parte de los superiores.
- $x_2$ = Desempeño real de las funciones definidas para el puesto.
- $x_3$ = Accesibilidad de los superiores y facilidad para hablar con ellos.
- $x_4$ = Información por parte de los superiores de temas y cambios relevantes.

**Tabla 4.**

*Conjunto de variables incluidas en el modelo (I)*

Atributo	Coef no estand.	Error	Coef. estand.	T	Sig.	Tol.	FIV
(Constante)	1,478	0,147		10,03	<,001		
Cumplimiento de promesas por parte de los superiores	0,182	0,031	0,387	5,931	<,001	0,829	1,206
Desempeño real de las funciones definidas para el puesto	0,151	0,029	0,34	5,281	<,001	0,852	1,174
Accesibilidad de los superiores y facilidad para hablar con ellos.	0,129	0,026	0,301	4,901	<,001	0,934	1,07
Información por parte de los superiores de temas y cambios relevantes	0,097	0,031	0,208	3,152	0,002	0,808	1,238

a. Variable dependiente: Percepción global

**Fuente:** Elaboración propia (2024).

**Tabla 5.**

*Conjunto de variables incluidas en el modelo (II)*

R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar la estimación	de	Durbin-Watson
0,822	0,676	0,662	0,31001		1,676

**Fuente:** Elaboración propia (2024).

El modelo final está formado por 4 variables además de una constante. Cada una tiene un nivel de significación inferior al nivel de referencia, es decir, 0,05. Este valor, además de indicar su pertenencia al modelo, identifica como críticas a las variables de comunicación interna y

permite contrastar las hipótesis definidas. Tras el análisis de los resultados se ha validado la hipótesis global ( $H_0$ ): Existen variables relacionadas con la comunicación interna que tienen mayor relevancia a la hora de explicar cambios en la percepción global sobre las relaciones laborales y la gestión del conflicto, son concretamente cuatro variables recogidas a continuación.

- $H_{0,5}$ : Cumplimiento de promesas por parte de los superiores.
- $H_{0,8}$ : Desempeño de las funciones reales del puesto influye de forma significativa en la percepción global
- $H_{0,2}$ : Accesibilidad y facilidad para hablar con los superiores influye de forma significativa en la percepción global
- $H_{0,1}$ : Información por parte de los superiores de temas importantes y cambios influye de forma significativa en la percepción global

El signo de los valores en los coeficientes de las variables indica una contribución positiva, es decir, un incremento en los valores o puntuaciones de estas variables va a generar un incremento en la percepción global. Además, este valor indica en qué medida se incrementa la percepción global por cada unidad que se es capaz de aumentar la satisfacción con la variable independiente relativa a la comunicación interna. La calidad del modelo o bondad de ajuste se determina con un coeficiente denominado R cuadrado que muestra en qué medida las variaciones de las variables críticas permiten explicar los cambios en la variable dependiente. En este caso, el coeficiente R cuadrado es de 67,6%, es decir, el modelo explica el 67,6% de la variabilidad global en la percepción sobre las relaciones laborales y la gestión del conflicto o, dicho en otras palabras, el 33,4% restante se explica en función de variables que no están recogidas en el modelo.

## 4. Discusión

Diversos estudios empíricos han explorado la relación entre la comunicación interna y el conflicto en las organizaciones. Así, Ruck y Welch (2012) concluyeron que la comunicación interna efectiva se asocia con niveles más bajos de conflicto y mayor satisfacción laboral. Los autores sugieren que una comunicación clara y consistente reduce la incertidumbre y mejora la percepción de justicia organizacional (Kugler y Brodbeck, 2014), lo que a su vez disminuye la probabilidad de conflictos (Nicotera y Jameson, 2021).

Otro estudio realizado por Men y Stacks (2013) destacó la importancia del liderazgo en la comunicación interna. Según sus hallazgos, los líderes que practican una comunicación abierta y transparente tienden a generar ambientes de trabajo más positivos y menos conflictivos. La capacidad de los líderes para escuchar y responder a las preocupaciones de los empleados es crucial para prevenir y manejar conflictos.

Por otro lado, las investigaciones de Zhao y Rosson (2009) sobre la comunicación interna en equipos virtuales reveló que la falta de comunicación cara a cara puede aumentar el riesgo de conflictos debido a malentendidos y falta de confianza. Los autores sugieren que el uso de tecnologías de comunicación adecuadas y la creación de oportunidades para interacciones informales pueden mitigar estos riesgos.

A través del estudio del estado del arte de la relación entre la comunicación interna y la gestión de las relaciones laborales y el conflicto, se llega a la conclusión de que existe un consenso en cuanto a que la comunicación interna es esencial para la efectividad organizacional (Hasmawati, 2017), ya que permite una interacción clara y oportuna entre los empleados y los directivos (Njegovan *et al.*, 2011), lo cual redundará directamente en la productividad de los

colaboradores (Spaho, 2013), en el fomento de un buen clima laboral y, por consiguiente, en un mayor compromiso con la entidad para la que trabajan.

## 5. Conclusiones

La comunicación interna desempeña un papel crucial en la aparición y/o resolución de conflictos dentro de las organizaciones. Una comunicación interna efectiva, caracterizada por la transparencia, la bidireccionalidad, el liderazgo adecuado, el uso apropiado de canales y la formación continua puede prevenir conflictos al reducir la incertidumbre y mejorar la percepción de justicia organizacional. Además, puede servir como una herramienta poderosa para la resolución de conflictos al promover el diálogo y la negociación. Sin embargo, la falta de comunicación o una comunicación deficiente puede ser una fuente significativa de conflicto, lo que subraya la importancia de desarrollar estrategias de comunicación interna robustas y adaptativas.

El presente estudio ha revelado la importancia crítica de la comunicación interna en la percepción de las relaciones laborales y la gestión del conflicto en el sector hotelero. Utilizando un enfoque cuantitativo y una muestra de 96 encuestas, se ha identificado que variables como el cumplimiento de promesas por parte de los superiores, el desempeño real de las funciones definidas para el puesto, la accesibilidad de los superiores y la información proporcionada sobre temas y cambios relevantes son determinantes en la percepción global de los empleados.

El modelo de regresión lineal múltiple, que explica el 67,6% de la variabilidad en la percepción global, subraya que mejorar estos aspectos de la comunicación puede significativamente influir en la percepción positiva de las relaciones laborales y la gestión del conflicto. Estos hallazgos validan la hipótesis principal y destacan la necesidad de una gestión estratégica de la comunicación interna para fomentar un entorno laboral favorable.

Las organizaciones hoteleras deben centrar sus esfuerzos en asegurar la claridad y consistencia en la comunicación, accesibilidad de los superiores y cumplimiento de compromisos, lo que no solo mejora la satisfacción de los empleados, sino también su compromiso y productividad. Además, la metodología empleada y el uso del algoritmo *stepwise* para la selección de variables significativas demuestran la efectividad de técnicas avanzadas en la identificación de factores clave en estudios organizacionales.

## 6. Referencias

- Altmäe, S. Y., Türk, K. y Toomet, O. S. (2013). Thomas-Kilmann's Conflict Management Modes and their relationship to Fiedler's Leadership Styles (basing on Estonian organizations). *Baltic Journal of Management*, 8(1), 45-65. <https://doi.org/10.1108/17465261311291650>
- Barnlund, D. C. (2008). A transactional model of communication. En C. D. Mortensen (Ed.). *Communication theory* (pp. 47-57). Routledge.
- Blake, R. R. y Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Gulf Publishing.
- Clampitt, P. G., DeKoch, R. J. y Cashman, T. (2000). A strategy for communicating about uncertainty. *Academy of Management Perspectives*, 14, 41-57. <https://doi.org/10.5465/AME.2000.3979815>

- Deetz, S. (2003). Disciplinary power, conflict suppression and human resources management. En M. Alvesson y H. Willmott (Eds.). *Studying management critically*, (pp. 23-45). SAGE Publications, Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446220030.n2>
- Fisher, R. y Ury, W. (1981). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Penguin Books.
- Haes, P. E. y Joniarta, I. W. (2020). Organization Communication: Internal Conflict in Hospitality Industri. *Mediator Journal*, 13, 101-107. <https://doi.org/10.29313/MEDIATOR.V13I1.5636>
- Hasmawati, F. H. (2017). Communications in the organizational decision making to overcome the conflict. *International Journal on Language, Research and Education Studies*, 1, 312-321. <https://doi.org/10.30575/2017091211>
- Instituto Nacional de Estadística (Julio de 2020). Coyuntura Turística Hotelera (EOH/IPH/IRSH). Madrid, España: INE. <https://www.ine.es/daco/daco42/prechote/cth0720.pdf>
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282. <https://doi.org/10.2307/2393638>
- Kugler, K. G. y Brodbeck, F. C. (2014). Corporate Communication and Worker Perceptions of Conflict Management and Justice. *Negotiation and Conflict Management Research*, 7, 265-281. <https://doi.org/10.1111/NCMR.12042>
- López-Roldán, P. y Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Universitat Autònoma de Barcelona. <http://ddd.uab.cat/record/129382>
- Madalina, O. (2016). Conflict Management, a New Challenge. *Procedia. Economics and finance*, 39, 807-814. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30255-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30255-6)
- Men, L. R. y Stacks, D. W. (2013). The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Journal of Communication Management*, 17(2), 171-192. <https://doi.org/10.1108/13632541311318765>
- Nicotera, A. M. y Jameson, J. K. (2021). Conflict in Organizations and Organizing. *Oxford Research Encyclopedia of Communication*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228613.013.1275>
- Njegovan, B. R., Vukadinović, M. y Nešić, L. G. (2011). Characteristics and types of authority: the attitudes of young people. A case study. *Sociología*, 43(6), 657-673. <https://www.sav.sk/journals/uploads/120811162%20studia.pdf>
- Pérez, C. (2009). *Técnicas de muestreo estadístico*. RA-MA.
- Pérez, R. (2012). *El ambiente laboral y su incidencia en el desempeño de las organizaciones: estudio en las mejores empresas para trabajar en Colombia* (Tesis Doctoral). Universidad Nebrija, Madrid. <https://doi.org/10.21158/9789587561562>
- Pérez, C. (2013). *Técnicas de análisis multivariante de datos. Aplicaciones con SPSS, SAS y StatGraphics*. Gaceta.

- Rahim, M. (1983). *Rahim organizational conflict inventory II: Forms a, b and c*. Consulting Psychologists Press.
- Rosenberg, M. B. (2003). *Nonviolent communication: a language of life*. PuddleDancer Press.
- Ruck, K. y Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public relations review*, 38(2), 294-302.  
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.016>
- Spaho, K. (2013). Organizational communication and conflict management. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 18, 103-118.  
<https://hrcak.srce.hr/file/153271>
- Thomas, K. W. y Kilmann, R. H. (1975). The social desirability variable in organizational research: An alternative explanation for reported findings. *Academy of Management Journal*, 18, 741-752. <https://acortar.link/mcMiLy>
- Touitou, T. C. (2020). Communication, Conflict and Crisis Management. *European Journal of Business and Management*, 5(4). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.4.251>
- Welch, M. y Jackson, P. (2007). Re-Thinking Internal Communication: A Stakeholder Approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12, 177-198.  
<https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- Zhao, D. y Rosson, M. B. (2009, May). How and why people Twitter: the role that micro-blogging plays in informal communication at work. *Proceedings of the 2009 ACM International Conference on Supporting Group Work* (pp. 243-252).  
<https://doi.org/10.1145/1531674.1531710>

## CONTRIBUCIONES DE AUTORES/AS, FINANCIACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

### Contribuciones de los autores:

**Conceptualización:** Paradinas Márquez, María del Carmen; Vicente Pascual, José Antonio.  
**Software:** Paradinas Márquez, María del Carmen; Vicente Pascual, José Antonio. **Validación:** Paradinas Márquez, María del Carmen; Vicente Pascual, José Antonio. **Análisis formal:** Paradinas Márquez, María del Carmen; Vicente Pascual, José Antonio. **Curación de datos:** Paradinas Márquez, María del Carmen; Vicente Pascual, José Antonio. **Redacción-Preparación del borrador original:** Paradinas Márquez, María del Carmen y Vicente Pascual, José Antonio. **Redacción-Re-visión y Edición:** Paradinas Márquez, María del Carmen; Vicente Pascual, José Antonio. **Visualización:** Paradinas Márquez, María del Carmen; Vicente Pascual, José Antonio. **Supervisión:** Paradinas Márquez, María del Carmen; Vicente Pascual, José Antonio. **Administración de proyectos:** Paradinas Márquez, María del Carmen y Vicente Pascual, José Antonio. **Todos los/as autores/as han leído y aceptado la versión publicada del manuscrito:** Paradinas Márquez, María del Carmen; Vicente Pascual, José Antonio.

**Financiación:** Esta investigación no recibió financiamiento externo.



**AUTOR/ES:****María del Carmen Paradinas Márquez**

ESIC University/ESIC Business & Marketing School, España.

Licenciada en Derecho por la Universidad Autónoma de Madrid (1996). Máster en Dirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales por la Universidad Camilo José Cela de Madrid (2016) y Doctora en Turismo por la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid con mención Cum Laude (2021). Abogada con más de 20 años de ejercicio profesional. Mediadora. Docente en ESIC University en los Departamentos de Humanidades y de Dirección de Empresas. Imparte Historia de las Instituciones Españolas y diversas asignaturas de Derecho (civil, mercantil, y laboral) en Grados Oficiales, así como relaciones sociolaborales y gestión de conflictos en el Máster Universitario en Dirección de Personas y Desarrollo Organizativo y en el MBA. Directora del departamento académico de prácticas externas.

[carmen.paradinas@esic.university](mailto:carmen.paradinas@esic.university)

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0001-6154-9556>

**Jose Antonio Vicente Pascual**

ESIC University, España.

Director del Grado de Datos y Analítica de Negocio en ESIC University. Profesor de grado y posgrado en ESIC University y la Universidad Complutense de Madrid.

Doctor en Organización de Empresas (URCJ, 2015), Executive MBA (ESIC, 2008), Licenciado en Investigación de Mercados (UAM, 2008), Máster en Gestión de la Calidad (CJC, 2004), Diplomado en Estadística (UCM, 2004). Veinte años de experiencia en los ámbitos de estrategia, marketing y ventas tanto en empresa final como consultoría. Responsable de estrategia de AXA Seguros y Grupo Transhotel. Actualmente Socio Director en Descyfra Consulting, consultora especializada en Data Science. Entre sus líneas de investigación destacan el desarrollo de modelos matemáticos aplicados a la predicción del comportamiento del consumidor, desarrollo organizacional y responsabilidad social corporativa.

[joseantonio.vicentepascual@esic.university](mailto:joseantonio.vicentepascual@esic.university)

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0003-2473-4781>