

EFFECTIVIDAD DE LA COMUNICACIÓN EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR TURÍSTICO EN UN ENTORNO ALTAMENTE COMPETITIVO

JOSÉ GUADALUPE MAGDALENO ELIZONDO
jose.magdaleno@edu.uaa.mx

ISMAEL MANUEL RODRÍGUEZ HERRERA
imrodri@correo.uaa.mx

DIANA ELIZABETH HERNÁNDEZ-OCHOA
dianahernande37@hotmail.com
Universidad Autónoma de Aguascalientes, México

Resumen

La situación económica global vuelve cada vez más difícil la tarea de mantener competitivas a las pequeñas y medianas empresas (Pymes). El objetivo de este artículo es determinar la relación entre el Tiempo y Entrega de la Información (TEI), el Acceso a la Información (AI), el Uso de la Información (UI) y el Intercambio de la Información (II), con respecto de la efectividad de la comunicación (EC). Se analizan 260 Pymes turísticas mediante un modelo de regresión. Los resultados indican que todas las variables son influyentes en la EC, se destaca que el II es la variable con mayor influencia, mientras que el TEI es la menos influyente. Se concluye sobre la importancia de la EC para el desempeño de dichas organizaciones.

Palabras clave: Pymes turísticas, comunicación organizacional, efectividad empresarial, México, competitividad.

COMMUNICATION EFFECTIVENESS IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN THE TOURISM SECTOR IN A HIGHLY COMPETITIVE ENVIRONMENT

Abstract

The global economic situation makes it increasingly difficult to keep small and medium-sized enterprises (SMEs) competitive. The objective of this article is to determine the relationship between Time and Delivery of Information (TDI), Access to Information (AI), Use of Information (UI) and Exchange of Information (EI), regarding their Communication Effectiveness (CE). 260 tourist SMEs are analyzed using a regression model. The results indicate that all the variables are influential to CE, it stands out that EI is the variable with the greatest influence on CE, while TDI is the least influential. It concludes on the importance of CE for the performance of these organizations.

Keywords: tourism SMEs, organizational communication, business effectiveness, Mexico, competitiveness.

Fecha de recepción: 22 de abril de 2020
Fecha de aceptación: 17 de junio de 2020.

CÓMO CITAR: Magdaleno, J. G., Rodríguez, I. M. y Hernández-Ochoa, D. (2020). Efectividad de la comunicación en las pequeñas y medianas empresas del sector turístico en un entorno altamente competitivo. *Dimensiones Turísticas*, 4(7), 63-92. <https://doi.org/10.47557/PIMC7952>

1. Introducción

El interés por el estudio de la Efectividad de la Comunicación (EC) se ha incrementado desde hace muchos años en el ámbito organizacional; no obstante, en la actualidad es posible identificar que el desarrollo de investigaciones que involucran elementos de la EC en las empresas turísticas aún tiene terreno por explorar, debido a que todavía se analizan diversos aspectos dentro del proceso de la comunicación en contextos nuevos y con distintos grados de competencia.

Se ha establecido que no considerar la EC en las empresas puede causar problemas en el desempeño del individuo y de la organización, puesto que su falta podría provocar diversas limitantes que afecten el desempeño particular y de los grupos (Snyder y Morris, 1984). Para evitar esto, es importante conocer aquellos factores que mayor impacto tienen en la EC, con la finalidad de fomentar los comportamientos que permitan obtener mejores resultados durante los procesos comunicativos (Al-Tokhais, 2016).

Este enfoque permitió identificar en múltiples ocasiones que los tipos de comunicación (verbales y no verbales) son insuficientes para que el receptor pueda comprender lo que el emisor pretende notificar (Stiff et al., 1994). Lo que lleva a considerar la importancia de todas las partes que intervienen durante el proceso, para que el intercambio de la información se pueda dar de manera correcta. Factores como las emociones y actitudes (Lundqvist, 2008), al igual que aquellos referentes a la dirección en la que se dé el intercambio dentro de la estructura (Fisher et al., 1997), han demostrado ser algunos de los componentes responsables que afectan el resultado de la comunicación.

El estudio de la EC en las Pymes turísticas es una corriente de investigación relativamente nueva (en comparación con otras variables y sectores económicos), misma que se cree es producto de la transición global hacia una nueva economía, la cual reconoce el impacto de la comunicación organizacional, ya que esta pretende aportar significado a diversos elementos que subyacen en lo más profundo de los organismos (valores, misión, visión, cultura, entre otros) (Kahle, 2002); además, parece claro que las organizaciones buscan que su gestión pueda llevarse a cabo de forma sencilla y clara. Para ayudar con dicha tarea, la EC ha probado ser una gran aliada, al posibilitar que el intercambio de información se pueda dar fácil y efectivamente (Nordin et al., 2014).

En los últimos años ha existido un crecimiento exponencial de las Pymes turísticas dentro del estado de Aguascalientes, México, mismo que es producto tanto del desarrollo del turismo de negocios como de la ampliación del sector manufacturero (considerado como la actividad económica principal de la entidad). Esto ha causado la incursión de empresas de mayor tamaño u operación en ese entorno, lo que propicia que las Pymes se vean en problemas en el desempeño de sus trabajadores y en la generalidad.

Sin embargo, existe una brecha en el desarrollo de recursos científicos que permiten que estas empresas puedan operar de una manera óptima (en términos de comunicación); inclusive se ha puesto en evidencia la importancia que tiene esta variable dentro de las Pymes del sector turístico, ya que por medio de ella pueden impulsar su verdadero potencial para tratar de aumentar su ejercicio en términos de competencia (Mbatha, 2012).

En este contexto, la presente investigación tiene por objetivo determinar la relación entre las variables independientes relacionadas con la información: Uso (UI), Tiempo y Entrega (TEI), Acceso (AI) y finalmente, el Intercambio (II), con respecto a la EC. Lo anterior bajo el fundamento propuesto por Yazici (2002), en el que se establece que dichas variables independientes son necesarias para estimular a la EC y de esta manera sentar las bases hacia la obtención de un mejor desempeño individual y organizacional. Para responder esto, se ejecuta un modelo de regresión lineal múltiple en el que se analiza la relación entre las variables referidas.

En la revisión de trabajos, se detectó una brecha en la relación teórica y empírica entre las variables, al igual que con el vínculo que guardan en el contexto de las Pymes del sector turístico dentro del estado de Aguascalientes. Para dar soporte a ello, en primera instancia se realiza un análisis de la literatura existente, con mayor relevancia en cada una de las variables establecidas, así como en la explicación del modelo y de los factores que lo integran. En segundo lugar, se desarrolla el diseño y propuesta de descripción del modelo de investigación. Finalmente, las últimas dos secciones constan del análisis de los resultados, una breve discusión sobre estos, así como las conclusiones.

2. Marco teórico

A lo largo de las últimas décadas, diversos estudios han concentrado sus esfuerzos en la observación de los principales elementos de la comunicación y cómo esta se desarrolla dentro del sector empresarial (Snyder y Morris, 1984; Clampitt y Downs, 1993; Lievens y Moenaert, 2000; Adler y Marquardt, 2005; Mazzei, 2010; Robbins y Judge, 2013; Bucăța y Rizescu, 2017), donde se ha puesto en evidencia que el grado de efectividad que tengan las organizaciones durante sus procesos de comunicación puede determinar su desempeño (Brownell, 1992). Con ello, es preciso reiterar que la EC es el producto del proceso de la comunicación entre individuos o grupos (Bhattacharjee, 1998; Lundqvist, 2008).

Dentro del presente apartado se detalla el concepto de la comunicación, así como la manera en la que adquirió importancia, tanto para la comunidad científica como para las organizaciones, con respecto de las estrategias y las herramientas que les permitan obtener un desempeño superior.

Por último, se atienden aspectos esenciales sobre los principales componentes de la EC, así como los múltiples beneficios que pueden derivarse de la optimización de sus factores, al involucrar distintos atributos que permitan:

- a) Mejorar el intercambio de comunicación interfuncional (Abdullah y Antony, 2012).
- b) Aumentar los sistemas, a fin de que la estructura organizacional tenga a su disposición información relevante y pertinente (AI) (Dennis, 1967).
- c) Ampliar los mecanismos de control a los canales de comunicación y en el desarrollo de las interacciones interpersonales (UI) (Houman, 2001).
- d) Emplear la forma de comunicación más adecuada al tipo de datos que se desea compartir (II) (Yazici, 2002).

Lo anterior, con la finalidad de obtener mejores resultados en términos de la EC.

2.1 La comunicación efectiva y su relación con el desempeño de las organizaciones

El interés por el estudio de la comunicación como una variable organizacional ha estado presente desde hace tiempo, prueba de ello se encuentra en la investigación de Scott y Mitchell (1976), en la cual se identifica que el control, la motivación,

la expresión emocional y de información son inherentes a la comunicación y que por medio de estos es posible mejorar el desempeño tanto de individuos como de las empresas.

Lo anterior no fue ajeno al rubro de los servicios en general, donde no era considerado un elemento aislado, debido a que ya se abordaba la necesidad de observar diferentes fenómenos propios de dicho sector, al tener en cuenta que en esa época las investigaciones de carácter científico predominaban dentro del ramo industrial.

La noción de comunicación como variable tiene presencia en la mente de investigadores y administradores, gracias a la incursión en el ámbito organizacional de teorías como la de los recursos y capacidades, la cual se convirtió en una gran aliada para el referido concepto, como un elemento cuantificable. Esto permitió identificar el verdadero potencial que tiene la comunicación dentro de ciertos procesos de la operación de las organizaciones (Kuratko, 2009), aunque inicialmente el principal problema giró en torno a la unificación de su propio significado, mismo que ocasionaba ciertas precondiciones. La problemática fue abordada por Trelles (2001, p. 7), quien señala:

En tanto algunos conciben la comunicación desde el punto de vista de su papel únicamente trasmisor, con funciones concentradas en el mejoramiento de la elaboración de mensajes, y el perfeccionamiento de canales de transmisión, otros proponen aproximaciones más complejas, al ver la comunicación como parte orgánica de la organización.

Por su parte, Pérez-Rolo (2012, p. 1) indica que la comunicación organizacional “es la disciplina encargada de analizar, diagnosticar, planificar y evaluar la comunicación interna y externa para alcanzar los objetivos empresariales previstos”. Mientras que Price (1997, p. 349) señala que esta es “el proceso mediante el cual fluye la información acerca del trabajo y de las tareas que desempeña el trabajador dentro de la empresa.”

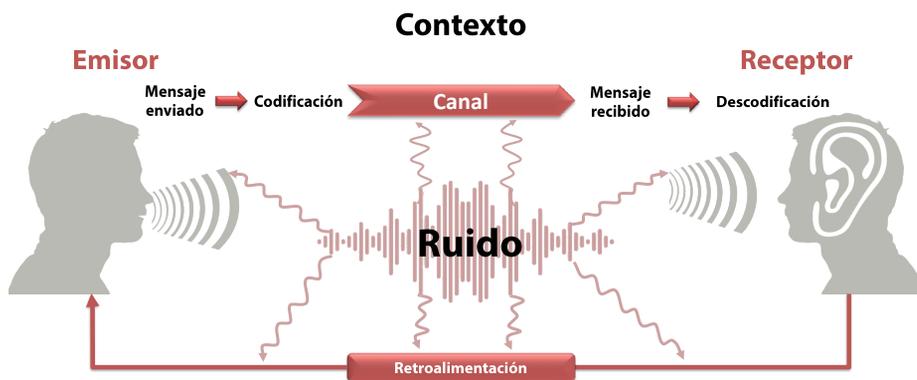
Esas orientaciones establecen a la comunicación como un elemento que puede ser utilizado de diversas maneras: en primer lugar, aplicarse con la finalidad de controlar el comportamiento del recurso humano, mediante la comunicación formal e informal dentro del área de trabajo. También, puede emplearse con la intención de proporcionar diversos planteamientos necesarios durante la toma de decisiones. Así, la comunicación se encuentra presente en cualquier proceso, por ello es imposible concebir que una empresa opere de forma eficiente sin ella, de manera efecti-

va, en virtud de que esta subyace en la interacción de la estructura organizacional. Ante esto, Segredo Pérez et al. (2017, p. 30) afirman:

A los dirigentes, las organizaciones y su entorno, sin un flujo continuo de información novedosa y de inteligencia, les es imposible tomar decisiones seguras, mantener el curso de una acción o variarlo, progresar con seguridad y mantener la continuidad necesaria para triunfar, para responder a los cambios del medio y los competidores.

Por ello es fundamental que la comunicación sea oportuna y efectiva, para lograrlo es indispensable que exista un propósito (compartir datos), puesto que es fundamental la *necesidad* por comunicar algo. No contar con dicho objetivo desencadena la posibilidad de caer en confusiones o malinterpretaciones dentro del proceso comunicativo (Adler y Marquardt, 2005; Robbins y Judge, 2013) (ver figura 1).

Figura 1. Modelo del proceso de comunicación



Fuente: Elaboración propia con base en las obras de Adler y Marquardt (2005) y Robbins y Judge (2013).

En dicho modelo, Robbins y Judge (2013) señalan que dentro del proceso se presenta un *emisor*, quien es el que emite una señal denominada *mensaje*, el cual se construye bajo una *codificación* y que es transmitido mediante *un canal*, por donde el mensaje transita hasta llegar al *receptor*, encargado de *descodificar* el mensaje y, una vez comprendido, debe *retroalimentar* al emisor; solo de esta manera se puede completar de forma correcta el proceso de comunicación. Adler y Marquardt (2005) agregan que es importante considerar la existencia del *ruido* como una de las principales barreras, puesto que puede entorpecer la comprensión del mensaje.

En el caso de las empresas turísticas, la observación del proceso de comunicación ha estado presente desde hace varios años y se entiende como un componente

fundamental dentro de la gestión y la conexión, ya que brinda mejores resultados si se realiza un adecuado manejo/intercambio de información, se consideran actitudes y comportamientos, a la par que se unifican significados y mejoran las relaciones sociales (Yildiz, 2015).

Ese enfoque permite que las organizaciones concentren sus esfuerzos por mejorar los canales comunicativos, puesto que son esenciales para transmitir la información (Gee, 1994); incluso, se ha evidenciado que por medio del aumento en la efectividad que tiene la comunicación organizacional es posible que la empresa genere valor. Por lo tanto, este elemento debe ser considerado para que las Pymes del sector turístico puedan obtener ventajas con respecto de su competencia (Verčič et al., 2012).

2.2 La comunicación efectiva en el ámbito organizacional

Para comprender la EC basta entender de dónde proviene. Se identifica que es producto de la interacción cotidiana entre individuos o grupos, misma que comúnmente se atribuye a la operación diaria de la organización (Lundqvist, 2008). Inclusive, existen otras aproximaciones a la conceptualización de la EC en las que se le atribuyen diversas aptitudes: “la EC refiere al intercambio formal e informal de información significativa y oportuna” (Sharma y Patterson, 1999, p. 158), esto se traduce en que la información contenida en el mensaje debe presentarse cuando se le solicite.

Otra aproximación sugiere que la EC se puede identificar como una actividad, es decir, “el acto humano de transferir un mensaje a otros y hacer que se entienda de manera significativa” (Houman, 2001, p. 168), aquí se enfatiza la importancia de que el receptor pueda entender el mensaje codificado.

Aunado a ello, otras corrientes de investigación atribuyen características propias de un producto a la EC: “[...] combinación de qué tan bien se entrega, accede, comparte y utiliza la información” (Yazici, 2002, p. 542), así como “la EC representa el logro de un resultado previsto de comunicación” (Park et al., 2014, p. 322). Sin lugar a duda, tiempo atrás ya se tenía claro que estos elementos propios de la EC podrían actuar entre sí por medio de una acción, misma que era preconcebida como “el acto humano de transferir un mensaje a otros y hacer que se entienda de manera significativa” (Patterson, 2016, p. 168).

En el ámbito de las empresas dedicadas al servicio, en especial aquellas con actividades relacionadas al turismo, ha sido posible establecer vínculos entre diversos elementos inherentes a la comunicación y su efectividad dentro de las organizaciones. Esto se encuentra soportado por múltiples investigaciones con diversas aproximaciones y diferentes métodos de recopilación. Trabajos como el de Sharma y Patterson (1999) establecen que la EC incide en la calidad, así como en el compromiso y la confianza de los miembros de la empresa. Por su parte, Lievens y Moenaert (2000) encuentran que la comunicación entre individuos/grupos impacta ciertos puntos relacionados con el proceso de innovación.

Lo anterior permite identificar los beneficios que pueden obtener las empresas turísticas de la relación entre múltiples atributos de la EC, en sus distintos contextos y tamaños de operación. Esto es posible puesto que dichas variables propiamente anteceden a diversos componentes generadores de ventajas competitivas (Tucker et al., 1996; Wang y Huang, 2020), al igual que aquellos relacionados con la creación de valor (Stenroos y Jaakkola, 2010) y con la productividad (Clampitt y Downs, 1993), al entender que la EC es una forma de comunicación en la que el receptor es capaz de comprender el mensaje que envía el emisor, indistintamente de la forma o el canal que use para enviarlo.

2.3 Factores que integran a la comunicación efectiva

Antes de abordar los factores de la EC es menester indicar que deben existir ciertas precondiciones, dirigidas a aumentar las posibilidades de obtener resultados favorables del proceso de comunicación, acorde con Nosnik (1996; 1998). El autor recalca que la comunicación debe ser: a) abierta, puesto que el objetivo es llegar al exterior, b) evolutiva, porque pone énfasis al interior de la empresa, c) flexible, ya que habilita una relación formal e informal oportuna, d) multidireccional, pues fluye en distintas trayectorias; y finalmente, e) instrumentada, debido a que hace uso de distintas herramientas para transitar por la estructura organizacional. Al cumplirse esas condicionantes las posibilidades de aumentar la EC serán mayores.

Aunado a ello, otras investigaciones han identificado varios componentes que integran a la EC, en particular, la exploración realizada por Sharma y Patterson (1999), quienes proponen que la EC está compuesta por factores como: el intercambio de información, su flujo y disponibilidad, la frecuencia y la naturaleza de los datos, además de su claridad. Mientras que en la investigación de Park et al. (2014) se integra-

ba a la EC por características de la comunicación como: la frecuencia, la bidireccionalidad y la calidad.

Por su parte, Massey y Kyriazis (2007) analizaron a la EC en el ámbito de las empresas del sector servicios y encontraron que estaba conformada por: a) la frecuencia de la comunicación, referida al número de eventos de comunicación por unidad de tiempo, b) la comunicación bidireccional, representada por el grado en que el proceso de comunicación de dos vías ocurre entre los departamentos; y, finalmente, por c) la calidad, como la medida en que se proporciona información apropiada y útil. Los autores concluyen que es posible obtener buenos resultados en términos de la EC, siempre y cuando se tenga una alta fiabilidad en el medio y en lo que se intercambie.

En ese mismo sector, pero en diferente contexto, Patterson (2016) indica que es posible desarrollar la EC por medio de los estilos de comunicación, los comportamientos presentes en la interacción entre individuos/grupos, los canales de distribución de información, además de su intercambio/flujo y calidad. De igual manera, Kwofie et al. (2017) precisan que la EC puede ser influenciada por factores como: la exactitud, la oportunidad, la baja y la sobrecarga de información, la comprensión, las barreras, la distorsión, el mantenimiento de los canales de distribución, y, finalmente, los procedimientos de diseminación.

Ante ello, Yazici (2002) propone que una EC positiva debe considerar aspectos dentro del mensaje, así como aquellos otros factores presentes en todo el proceso de comunicación. El autor plantea que la EC puede ser alcanzada por medio del tiempo y entrega de la información, de su acceso, uso e intercambio, puesto que estos puntos consideran particularidades tanto del mensaje como del emisor y receptor, a la par de la codificación y la retroalimentación.

Esto puede completarse por diversos medios y con el uso de distintas herramientas. Las actitudes y comportamientos pueden afectar el resultado de dicho proceso, tanto en niveles de mayor envergadura (entiéndase el ambiente o los grupos), como los de menor magnitud (los individuos). Por esto es importante hacer énfasis específicamente en aquellos componentes que integran este concepto, ya que permitiría identificar con claridad cuáles elementos tienen relevancia para la EC en una organización.

2.3.1 El Tiempo y la Entrega de la Información (TEI) y su relación con la EC

Conforme al momento en el que se encuentra una organización dentro de su ciclo de vida, comúnmente tiende a generar diversos procesos de comunicación, con la finalidad de poder interconectar la estructura organizacional y que esta sea consciente de lo que acontece en la operación diaria de la empresa.

Este aspecto ha propiciado que diversas investigaciones establezcan relación entre el TEI y la eficiencia dentro del proceso comunicativo. Ciertas líneas de investigación señalan que la manera en la que la información pueda ser diseminada hacia aquella parte de la estructura que la necesite de forma oportuna y de buena calidad, permitirá obtener una ventaja competitiva mediante el incremento en el desempeño y la efectividad de sus miembros, así como de la organización en el corto plazo (Adeosun et al., 2008).

Adicionalmente, se observa que la relación entre variables va de la mano con el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación. Inclusive, se ha demostrado que en correspondencia con la efectividad en el desarrollo y la implementación de sistemas y estrategias, es posible obtener un desempeño grupal y organizacional superior (Azhar et al., 2015). Aunado a ello, se establece que las prácticas que fomentan comportamientos relacionados con el intercambio de datos, de manera adecuada y oportuna, tienden a obtener mejores resultados en términos de sus prácticas de comunicación intra e interfuncional dentro de la estructura (Abdullah y Antony, 2012).

Uno de los principales factores en el desarrollo de la EC es la entrega de la información, misma que permite la apertura de nuevos sistemas (canales de comunicación), cuyo enfoque comúnmente se centra en el desarrollo tecnológico, ya que estos contribuyen a la creación de conciencia y facilitan la interacción, con un mayor nivel de efectividad dentro del ámbito organizacional (Mbatha, 2012).

Además, el autor encuentra que por medio de dichos sistemas es posible aumentar la conciencia de los miembros del organismo, con respecto a objetivos organizacionales específicos, al igual que la alta participación de estos en cuanto a lo compartido. De la misma manera, identifica que existe un aumento en el desarrollo de las relaciones interpersonales, producto de la implementación de los sistemas.

Es necesario realizar un proceso de entrega de información adecuado, ya que la efectividad en el desempeño de una empresa puede estar relacionada con la ma-

nera en la que esta es compartida y utilizada (Vimarlund et al., 2008), lo que supone una de las principales barreras para el desarrollo de relaciones entre los individuos. Por tanto, la primera hipótesis de investigación se plantea de la siguiente manera:

H1: existe relación positiva significativa entre el TEI y la EC en las empresas del sector turístico del estado de Aguascalientes.

2.3.2 El Acceso a la Información (AI) y su relación con la EC

Se ha demostrado que uno de los elementos esenciales para los procesos operativos es la manera en la que interactúa la estructura, puesto que de ello se obtienen diversos resultados (positivos o negativos), en términos de información que concierne a otras variables. Esta suposición permite comprender que las empresas hacen uso de los canales de comunicación, a fin de mantener significados compartidos (Adams et al., 2005).

Esto ya era conocido desde finales de la década de los 60, cuando se identificaba que el AI era un elemento que permitía un buen desempeño por parte de la estructura (Dennis, 1967). Dennis incluso registró la necesidad de aprovechar los sistemas *multiacceso* ya que hacen posible que toda la empresa obtenga informes relevantes y pertinentes al alcance, cuando los necesite. También se ha demostrado que limitar el AI puede ser negativo en términos de la cohesión y la colaboración, en especial si un elemento de jerarquía alta es quien lo hace (Dourish y Bellotti, 1992; Mantei, 1988).

En la investigación de Dourish y Bellotti (1992) se recalca la importancia del AI, pues permite que los miembros de la estructura ganen conciencia (unifiquen significados) y de esta manera se beneficie el desempeño del proceso de la toma de decisiones. En el trabajo de Mantei (1988) se aconseja el uso de *nodos* (redes de comunicación grupales) que habilitan una codificación específica para cada nivel jerárquico, lo cual abre un uso personalizado e independiente en cada grupo.

Sin embargo, se advierte sobre la importancia de la igualdad en el AI, ya que es posible obtener múltiples beneficios en términos del desempeño de las personas y grupos, permitiendo así el desarrollo de ventajas a nivel organizacional (Austin et al., 1990).

De igual manera se ha demostrado que el AI puede darse por medio del intercambio de información, de forma implícita y conexas a los tipos y canales de comunicación, donde los primeros pueden ejercer cierta influencia sobre los efectos que derivan de dicho intercambio (Gkorezis et al., 2015). En caso de no existir significados compartidos se cae en la posibilidad de que cada grupo organice sus acciones comunicativas de manera inconexa, sin coordinación entre sí, ni orientación central, lo que se revierte en incoherencias y hasta contradicciones en el discurso, al igual que con la duplicación de esfuerzos y gastos innecesarios de recursos (Arciniega, 2011).

En cuanto a las empresas de servicios turísticos, se ha destacado la importancia que tiene el AI, como en la investigación de Heymann (1992), en la que se reconoce la calidad del desarrollo de los equipos de trabajo, como un medio para la adecuada actuación de una organización. Este autor recalca la necesidad de unificar significados, así como la creación de sistemas compartidos, que admitan que todos los miembros de la empresa tengan a su disposición los datos de manera pertinente y relevante, con la finalidad de reducir los conflictos de eficacia y calidad en los procesos operativos. Es por ello, que la segunda hipótesis de investigación se plantea de la siguiente manera:

H2: existe relación positiva significativa entre el AI y la EC en las empresas del sector turístico del estado de Aguascalientes.

2.3.3 El Uso de la Información (UI) y su relación con la EC

Una de las primeras aproximaciones sobre el UI, en el contexto de las Pymes, fue la desarrollada por Johannessen et al. (1999); en ella se establece la importancia del UI y el uso de las tecnologías de la información. En dicho estudio longitudinal, se señala que el UI tiene un impacto positivo y significativo en diversas variables, al hacer hincapié en la efectividad, en diversos términos de la calidad, el desempeño, en características generadoras de ventajas competitivas (aspectos económicos), así como el incremento en diferentes tipos de comunicación y el acceso a la información que adquieren los empleados.

Por lo anterior, se establece que unidades como la calidad y la cantidad de la información que es transmitida, determinan en buena parte el éxito en el UI (Mohr y Spekman, 1994). Así, es importante cuidar el progreso de los medios de comunicación, puesto que juegan un rol preciso en el desarrollo de las interacciones interpersonales y determinan el éxito del AI y del UI (Houman, 2001).

En específico, tanto los medios directos (verbales) como aquellos menos directos (escritos) y de ciertos canales de comunicación pueden ofrecer distinto grado de riqueza (según la ocasión), puesto que algunos ofrecen mayor capacidad para usar información diferente de manera simultánea, mientras que otros brindan mayor grado de retroalimentación y son más personales (Robbins y Judge, 2013).

Sin lugar a duda, los beneficios de un adecuado UI se han evidenciado dentro del contexto organizacional, donde se le asocia con un aumento en el ejercicio y la efectividad de ciertas metodologías de gestión (Khan et al., 2011), al igual que con el éxito en el desarrollo de nuevos productos (Pentina y Strutton, 2007) y un mejor resultado en la planificación para el desarrollo sostenible (Taghavi et al., 2014).

De tal manera, es indispensable cuidar los aspectos internos ligados al receptor, al igual que las habilidades interpersonales e interfuncionales, además de factores externos referidos al contexto, puesto que son estos los elementos que intervienen dentro del UI y su diseminación. Lo anterior cobra especial atención porque en ambos se pueden encontrar puntos de frecuencia y formalidad (Nordin et al., 2014).

Incluso dentro de las empresas del sector turístico se ha logrado establecer la importancia del UI como una variable capaz de mejorar la EC, ya que este tipo de organismos tiende a desarrollar una fuerte correlación con el ajuste de la tecnología en las tareas (Ratna et al., 2020). Autores demuestran que aquellos miembros cuyo desempeño es superior a los demás y tienden a hacer un mayor UI. Por lo anterior, la tercera hipótesis de investigación se plantea de la siguiente forma:

H3: existe relación positiva significativa entre el UI y la EC en las empresas del sector turístico del estado de Aguascalientes.

2.3.4 El Intercambio de la Información (II) y su relación con la EC

Si se considera que el II es producto de la interacción entre individuos o grupos, es menester señalar que es indispensable cuidar la calidad, tanto de la información como del proceso de intercambio, ya que son factores determinantes del éxito en las relaciones interpersonales. Por ello, es importante establecer y unificar las normas de la empresa, porque regulan el curso de la interacción y el comportamiento de los agentes preponderantes (Mohr y Spekman, 1994).

De manera general, el II puede darse a través de distintos tipos de interacción entre individuos o grupos. El intercambio de *tipo formal* se caracteriza por estar sujeto a un conjunto de normas preestablecidas por la jerarquía, mismas que conllevan ciertas actitudes y comportamientos, mientras que el de *tipo no formal* suele darse en ambientes con un nivel alto de control, y normalmente ocurre entre miembros de la misma jerarquía (Baron et al., 1992).

Otro elemento importante para considerar dentro del proceso del II, es el *medio* de transmisión, debido a que también impacta en las percepciones individuales. Una de las condicionantes para que la comunicación sea considerada efectiva es que se realice por contacto directo, de otra manera se corre el riesgo de ocasionar problemas hacia el II (King y Xia, 1997; Yazici, 2002).

Tal como se ha podido constatar, es común que el proceso del II se facilite por *medios verbales* (Chandon et al., 1997); sin embargo, también se ha identificado que un buen porcentaje de la interacción entre individuos es dado por *medios no verbales* (Gkorezis et al., 2015). El primer caso involucra al lenguaje en sus múltiples modalidades, mientras que el segundo integra todo tipo de comunicación que no haga uso del lenguaje, generalmente con señas, expresiones, ademanes, entre otros (Burgoon et al., 1990).

Es posible reconocer que la EC es un elemento fundamental dentro de las organizaciones dedicadas a cualquier actividad económica referente al servicio, más aún cuando la efectividad se encuentra íntimamente relacionada con los procesos de interacción que tiene la estructura, en especial con los clientes/consumidores, tomando en cuenta que la finalidad de las organizaciones es la de brindar la mejor experiencia de servicio (Jung y Yoon, 2011).

Finalmente, es claro que al incrementarse la frecuencia de la comunicación dentro de la empresa, la participación en el intercambio de ideas será mayor entre los departamentos. Lo anterior detona la eficiencia, debido a que así se unifican significados y se admite un mejor UI que se comparte, aumentando las posibilidades de obtener un desempeño superior en la EC (Vimarlund et al., 2008). Con ello, se llega a la cuarta hipótesis de investigación:

H4: existe relación positiva significativa entre el II y la EC en las empresas del sector turístico del estado de Aguascalientes.

3. Metodología

El análisis estadístico desarrollado en el presente artículo involucra diversas condiciones organizacionales, además de la manera en que estas interactúan en las Pymes del sector turístico de Aguascalientes. La investigación es de tipo descriptivo-correlacional, puesto que aborda únicamente el análisis sobre la situación referente a la relación causal entre los factores TEI, AI, UI e II y la EC, en el contexto establecido.

La muestra se obtuvo mediante la técnica de muestreo aleatorio simple, con la fórmula del cálculo de poblaciones finitas, para obtener el 95% de confiabilidad y con un error admitido de $\pm 5\%$, la cual se aplicó al universo ($N=574$) de las Pymes turísticas en Aguascalientes, que preferentemente estuvieran adscritas al Registro Nacional del Turismo y cuya actividad económica tuviera alguna relación con el sector turístico dentro del contexto determinado.

Se analizó así un total de 260 Pymes turísticas, de las cuales 81 son hoteles, 75 son agencias de viaje, 84 son empresas dedicadas a la preparación de alimentos y bebidas; además de 20 organismos que realizan otras actividades relacionadas con el turismo.

La información correspondiente se obtuvo mediante la aplicación de un instrumento confiable y validado, que proviene de la línea de investigación propuesta por Yazici (2002). Dicho instrumento establece que la EC es un elemento organizacional, que puede ser medido a través de cuatro factores y un total de siete ítems, con el objeto de indagar sobre su percepción con respecto de las variables determinadas. La encuesta contiene un rango de respuestas en escala Likert a 5 puntos (desde 1= Totalmente en desacuerdo, hasta 5= Totalmente de acuerdo).

El modelo de investigación se compone de los siguientes factores: 1) el TEI está compuesto por dos ítems, los cuales se encuentran relacionados con el flujo de la información, sus enunciados versan sobre si se recibe y si llega a tiempo. El 2) AI, se refiere a la disponibilidad y a la calidad de los datos y sus enunciados tratan sobre si estos mantienen su significado a través de la estructura y si el acceso a ellos es sencillo. Con respecto al 3) UI, se integran ítems que abordan si la información se presenta de manera esperada, así como si la que se recibe es precisa y pertinente. Finalmente, el último corresponde al 4) II, representado por un ítem, mismo que alude a si se tiene conciencia sobre lo que se comparte.

Cabe destacar que previo al análisis de la información, se revisó la consistencia interna de las variables mediante el alfa de Cronbach, con un valor combinado de 0.93. Se resalta que dicho alcance es superior en comparación con el obtenido por Yazici (2002), que llegó a un valor del igual a 0.74, matizando la buena consistencia interna de los ítems. Una vez que se tuvo el fundamento correspondiente, se contó con una base de datos con los parámetros necesarios para realizar un análisis estadístico comprensivo

Dicha base fue integrada al software SPSS v.23, para su posterior revisión y el futuro contraste de las hipótesis de investigación. El estudio realizado comprende los lineamientos de una regresión lineal múltiple (Hair et al., 2010; Malhotra, 2008), y hace uso del método denominado por pasos (también conocido como paso a paso, o pasos sucesivos). Esta técnica pretende revelar qué porcentaje de la EC es explicada por TEI, AI, UI y II.

Se resalta el desarrollo del presente trabajo de investigación, puesto que una amplia cantidad de literatura se enfoca únicamente en algunos de los factores delimitados, así como su interacción con respecto de alguna variable en específico. Esta escasez plantea una problemática sobre los apoyos empíricos que puedan soportar las relaciones encontradas (Dennis, 1967; Johannessen et al., 1999; Adeosun et al., 2008; Jung y Yoon, 2011). Este artículo aborda esa brecha mediante el planteamiento de diversas hipótesis, con el propósito de establecer la incidencia de las variables determinadas en el mencionado contexto.

3.1 Modelo de regresión múltiple

El modelo de regresión planteado permite dar respuesta a las hipótesis de investigación, así como conocer la relación y el grado de influencia que ejercen las variables TEI, AI, UI e II con respecto de la EC, en las Pymes del sector turístico del estado de Aguascalientes. Una vez que el modelo sea planteado, se espera un aumento de la variable dependiente con respecto de las independientes, mismas que deberán tener valores positivos y significativos.

Los factores utilizados para estimar el modelo de regresión se integran por las siguientes variables (v); el primer factor (TEI), se entiende como el periodo que tarda en trasladarse la información del emisor al receptor, así como la tasa de entrega que efectivamente alcanza su destinatario original.

El segundo factor (AI), es la dimensión que está integrada por las variables de filtración jerárquica y acceso a la información. La primera representa aquellos tamices por los que pasan los datos conforme recorren la estructura organizacional, acción que realiza el personal en una posición de poder jerárquico, con la finalidad de limitar lo que se comparte dentro de la estructura (comúnmente cuando se da en orden descendente). La segunda variable representa la facilidad con la que se encuentra disponible para quien la necesite, comúnmente identificada en el caso en que un miembro de la empresa requiere algún tipo (particular o no) a fin de desarrollar alguna tarea/trabajo.

El tercer componente (UI), se refiere a las variables formato de representación y cantidad/calidad de la información. La primera de ellas representa el medio por el cual la información será enviada al receptor, comprendida en la tipología de la comunicación formal e informal; la segunda variable asienta las cualidades de intercambio, como el grado de fiabilidad, si está completa o no, entre otras. Finalmente, el cuarto factor (II), variable que se entiende como la disposición para transmitir la información del punto *a* al *b*, enlazada con las actitudes por parte de los individuos y la inclinación de estos para compartirla.

Con lo anterior, la ecuación de regresión se representa de la siguiente manera:

$$Y_e = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \beta_3 X_{3i} + \beta_4 X_{4i} + e_i \quad (1)$$

Donde los indicadores representados para β evalúan la intensidad de las medias sobre los efectos de las variables TEI, AI, UI y II, en torno a la variable a explicar (EC), producto de los valores parciales derivados y con respecto de cada variable explicativa. Mientras que Y_e representa al valor estimado de predicción de la EC en las Pymes del contexto determinado. El valor β_0 simboliza aquellos elementos desconocidos, mientras que los valores para $X_{1i} \dots X_{4i}$ son estimaciones para las variables independientes (TEI, AI, UI y II) sobre la EC. Por último, los valores e_i son los términos de residuos o errores, que representan una variable aleatoria cuya distribución normal tiende a tener una media igual a cero y una varianza constante.

4. Resultados del modelo de regresión

Como se mencionó previamente, a fin de realizar el análisis se utilizó el paquete estadístico SPSS v.23. Así, de acuerdo con los resultados obtenidos del modelo de

regresión¹, se establece que: 1) el primer modelo considera únicamente a la variable UI. 2) El segundo modelo agrega la variable AI; con ello, el modelo contempla ambas variables UI, AI. 3) El tercer modelo integra la variable II, con las variables UI, AI. Finalmente, 4) el cuarto modelo añade la variable TEI, de modo que se incluyen las cuatro variables. Esto sienta las bases para presentar la comparación de los datos estadísticos de la regresión (ver tabla 1).

Tabla 1. Comparación de los datos estadísticos de regresión para cada modelo

Indicadores	Modelo 1 ^a	Modelo 2 ^b	Modelo 3 ^c	Modelo 4 ^d
Coefficiente de correlación múltiple	0.922	0.965	0.986	1.000
Coefficiente de determinación R ²	0.850	0.932	0.972	1.000
R ² ajustado	0.849	0.931	0.972	1.000
Error típico	0.33218	0.22390	0.14286	0.00000
Número de observaciones	260	260	260	260

Nota: Valores correspondientes a los modelos de regresión:

a) Var=UI; b) Var=UI y AI; c) Var=UI, AI e II; d) Var= UI, AI, II y EI. Con respecto de la EC.

Fuente: Elaboración propia.

Se muestran los valores obtenidos para cada uno de los modelos regresión; el ajuste del modelo final es perfecto, lo que indica que todas las variables en conjunto representan a la EC de manera cabal. Sin embargo, trasciende que el modelo 1, representado únicamente por el UI destaque con un valor de R² ajustado igual al 84.9% (tabla 1), lo que se traduce en que únicamente esa variable representa en tal proporción a la EC. Dichos valores, de acuerdo con Cohen et al. (2003), se consideran efectos de gran tamaño. Esto demuestra que existe una derivación efectiva de regresión altamente significativa entre las variables UI, AI, II, TEI y la EC. Ello tiene especial importancia al observar el análisis de la varianza de cada uno de los modelos de regresión (ver tabla 2).

¹ Cabe destacar que el ajuste del último modelo de regresión es perfecto (el cual se integra por todas las variables independientes); por tal motivo, y con fundamento en los criterios de probabilidad para la muestra de F, cuyos parámetros oscilan en el rango que va de 0.05 hasta 0.10, para cada una de las variables. Para tener mayor referencia de los resultados, se desglosan los valores obtenidos para todos los modelos arrojados dentro del método de regresión paso a paso.

Tabla 2. Análisis de la varianza para cada modelo de regresión

Valores	Suma de cuadrados	GI	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo 1 ^a					
Regresión	161.041	1	161.041	1459.487	.000
Residuo	28.468	258	.110		
Total	189.509	259			
Modelo 2 ^b					
Regresión	176.626	2	88.313	1761.700	.000
Residuo	12.883	257	.050		
Total	189.509	259			
Modelo 3 ^c					
Regresión	184.285	3	61.428	3010.057	.000
Residuo	5.224	256	.020		
Total	189.509	259			
Modelo 4 ^d					
Regresión	189.509	4	47.377		
Residuo	.000	255	.000		
Total	189.509	259			

Nota: Valores correspondientes a los modelos de regresión:

a) Var=UI; b) Var=UI y AI; c) Var=UI, AI e II; d) Var= UI, AI, II y EI. Con respecto de la EC.

Fuente: Elaboración propia.

Se identifica que todos los modelos de regresión obtenidos mediante la prueba tienen un valor positivo, correspondiente al apartado *F*, observando que para todas las variables independientes (UI, AI, II y TEI) existe una influencia en la EC. Esto significa que todos los factores poseen el mismo comportamiento que la variable dependiente. Además, los valores contenidos en la columna *Sig.*, correspondientes a los diversos modelos, coinciden en tener un valor positivo significativo ($p < 0.005$).

Al observar los valores contenidos en la tabla 1, es posible establecer que el modelo que mejor ajusta es el 4; por tanto, solo se plantea la ecuación de regresión en función de dichos valores. Con ello en mente, se indica que el modelo de regresión propuesto permite predecir que, si se parte del origen ubicado en $-6.661E-16$, por cada incremento en las variables UI (0.275), AI (0.274), II (0.302) y TEI (0.267) respectivamente, se incide en la EC en esa misma proporción. Considerando lo anterior, así como los resultados obtenidos de la aplicación del modelo, la ecuación de la regresión se presenta de la siguiente manera:

$$Y_e = -6.661E-16 + (0.275) UI + (0.274) AI + (0.302) II + (0.267) TEI + e_i$$

Los coeficientes estandarizados de β para las variables independientes (ver tabla 3), muestran de manera general que las variables UI, AI, TEI e II tienen grados de influencia similar (con respecto de la influencia ejercida sobre la EC). Sin embargo, el factor II (4) mantiene una mayor fuerza (al considerar únicamente los valores obtenidos en el modelo final) para el coeficiente (β) con un valor de $\beta = 0.302$, mientras que los factores UI (3) y AI (2) cuentan con una influencia similar $\beta = 0.275$ y $\beta = 0.274$ respectivamente. Por último, el factor TEI (1) es el elemento con menor influencia en $\beta = 0.267$. Se destaca que los cuatro componentes no difieren sustancialmente.

Esto resulta interesante, pues se deduce que una Pyme turística del estado de Aguascalientes cuya estrategia de gestión se enfoca en aumentar su EC, lo puede conseguir por medio del uso de prácticas que fomenten el desarrollo de cualquiera de las variables independientes (TEI, AI, UI e II). No obstante, obtendrá un mejor resultado si se enfoca en el desarrollo de prácticas de inyección de capital, uso de herramientas y metodologías, entre otras, que fomenten el II como principal elemento. Igualmente, podría lograr resultados positivos si se enfoca en el UI y el AI, dejando al final aquellas prácticas relacionadas con el TEI, por ser la que menor beneficio representa para la EC. Por ello, se aconseja incluir las cuatro variables en las estrategias.

Tabla 3. Coeficientes del modelo de regresión

Modelo 4*	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Intervalo de confianza para B // 95.0%		Correlaciones			Estadísticos de colinealidad	
	B	Error estándar	Beta			Límite inferior	Límite superior	Orden cero	Parcial	Parte	Tolerancia	VIF
Constante	-6.661E-16	.000		.	.	.000	.000					
UI	.250	.000	.275	.	.	.250	.250	.922	1.000	.141	.262	3.822
AI	.250	.000	.274	.	.	.250	.250	.913	1.000	.145	.281	3.559
II	.250	.000	.302	.	.	.250	.250	.875	1.000	.190	.396	2.523
TEI	.250	.000	.267	.	.	.250	.250	.866	1.000	.166	.386	2.590

Nota: Variables dentro del modelo = UI, AI, II y EI. Con respecto de la EC.

Fuente: Elaboración propia.

Con base en lo presentado en las tablas anteriores, al igual que con los valores obtenidos del análisis de regresión, sobre la percepción del personal directivo/gerencial de las Pymes del sector turístico dentro del estado de Aguascalientes, es posible in-

dicar que las hipótesis de investigación se cumplen, al observar que cada uno de los factores (1) TEI, (2) AI, (3) UI e (4) II inciden positiva y significativamente con respecto de la EC en el contexto determinado. Se establece la importancia de las variables II, UI, AI y TEI, respectivamente, para estimular a la EC en el contexto.

Lo anterior sienta las bases para la posible relación de las variables determinadas, con respecto de otros factores organizacionales, que de forma conjunta pudieran impactar en el desarrollo, desempeño, efectividad organizacional, productividad y competitividad de estos negocios, lo cual podría ser analizado en un futuro trabajo.

En la literatura se encuentran diversas recomendaciones dirigidas a estimular la EC. Pérez-Rolo (2012) menciona que puede perfeccionarse por medio de mejoras dentro del proceso de interacción de la estructura, puesto que ello supone un adelanto dentro de la planeación estratégica (comunicación descendente), al igual que progresos dentro del desarrollo de los procesos operativos (comunicación lateral). De tal manera, es importante comprender que el proceso comunicativo es un elemento que moldea el comportamiento de los trabajadores, ya que es una de las principales herramientas que pueden ser utilizadas con los individuos y los grupos por igual (Mazzei, 2010).

Esto supone múltiples beneficios en términos de eficacia laboral (Bucăța y Rizescu, 2017), al igual que ciertos elementos dentro de la calidad del servicio (Patterson, 2016; Sharma y Patterson, 1999), el desempeño (Adeosun et al., 2008; Azhar et al., 2015), la productividad (Clampitt y Downs, 1993; Yazici, 2002), el fortalecimiento del compromiso que posee el cliente/consumidor con respecto de la organización (Park et al., 2014; Patterson, 2016), así como aspectos inherentes a la creación de ciertas ventajas competitivas (Brownell, 1992; Stenroos y Jaakkola, 2010; Verčič et al., 2012).

5. Discusión

Los resultados obtenidos permiten vislumbrar la importancia que tiene la EC dentro de las organizaciones, aún más en el sector de las Pymes turísticas del estado de Aguascalientes, principalmente porque la mayoría de las organizaciones considera que es viable aumentar la efectividad en el proceso de comunicación por medio del TEI, del AI, del UI y del II.

Esos hallazgos apuntan en el mismo sentido que la literatura, con la demostración de que es posible mejorar el grado de la EC en diversos contextos y sectores económicos, si se cumplen los siguientes aspectos: a) considerar la dirección de la información compartida y los sistemas que se utilizan para ello (TEI) (Abdullah y Antony, 2012); b) que el intercambio sea relevante y pertinente y que no se encuentre filtrado (AI) (Dennis, 1967); c) incrementar los puntos de control en los canales de comunicación y en las interacciones entre individuos o grupos (UI) (Houman, 2001); y d) emplear la forma (verbal - no verbal) de comunicación más adecuada, según el tipo de información que se desea compartir (II) (Chandon, et al., 1997; Gkorezis et al., 2015). De tal manera, será factible aumentar las posibilidades de éxito en el uso de la EC, como un medio para mejorar el desempeño de la organización (Yazici, 2002).

6. Conclusiones

Actualmente el estado de Aguascalientes se enfrenta a distintos retos inherentes a la demanda de la globalización por el uso de servicios turísticos, lo que se traduce en una alta oferta en la materia. Tal condición no es ajena a las Pymes turísticas porque, dadas las condiciones de vulnerabilidad en las que se encuentran, el contar con una vasta cantidad de variables organizacionales para el desarrollo de ventajas competitivas mejora sus capacidades de supervivencia, indistintamente del contexto/mercado en el que estas operan.

Aunque se considera que la creación de recursos científicos en torno a diversos factores organizacionales en el sector de las empresas turísticas podría parecer una mera transferencia de conocimientos (Hjalager, 2010), esto ofrece la ventaja de poder aplicar escalas consolidadas y adaptarlas a las necesidades propias de una industria o sector específico (Cújar et al., 2013). Para la EC no es diferente, aunque se ha observado que existe un interés por abordarla dentro de ese sector es importante tratar de cerrar las brechas con respecto a las variables y a distintos contextos específicos.

Este trabajo de investigación se desarrolló bajo el supuesto de que los problemas actuales de las Pymes turísticas pueden ser resueltos, o al menos ampliar el panorama de dichas organizaciones en referencia al tema planteado. Los resultados obtenidos permiten identificar que aquellas empresas cuyas prácticas y estrategias de gestión consideren algunos de los componentes presentes en el II, UI, AI y TEI, podrían obtener mejores resultados en términos de su EC.

Se considera que la EC es el producto del proceso de comunicación y que la mejor manera de poder entenderlo es a través del análisis en la interacción de la estructura organizacional. Por ello, es menester reconocer que mientras mejor comprensión tenga el receptor sobre el mensaje que envía el emisor, mayor grado de EC. Ciertas investigaciones (Fisher et al., 1997; Sharma y Patterson, 1999) cuyos resultados apuntan en el mismo sentido que los obtenidos en la presente investigación, señalan la necesidad de cuidar aspectos de la tipología de la comunicación (Byron, 2008).

Si bien la comunicación per se no ofrece beneficios directos sobre variables tan complejas como la competitividad (Dupeyras y MacCallum, 2013), es viable establecer que el potencial de la EC en las Pymes turísticas del estado de Aguascalientes puede tener un impacto en ámbitos como la cultura organizacional (Keyton, 2010), la innovación (Tjosvold y McNeely, 1988), la motivación de los trabajadores (Krivonos, 1978) y el desempeño (Hollingshead et al., 1993).

Con apoyo de dichas variables y demás características estructurales, se puede encaminar a las empresas a obtener mejores resultados en términos de desempeño organizacional (Thitthongkam et al., 2010), ya que esto les permitirá competir en cualquier mercado (Camisón y Monfort-Mir, 2012; Camisón y Forés, 2015).

Finalmente, tanto en lo global como en un entorno altamente competitivo, se vuelve importante que en los próximos años se adopte un compromiso serio, por la unificación de objetivos en materia de estrategias administrativas y de cultura organizacional, en los que se busque un sentido de cooperación y se invierta en el desarrollo de los recursos humanos, mismos que comúnmente son ignorados (Robbins y Judge, 2013). Importante recordar que, en el sector servicios, diversos aspectos de la comunicación pueden determinar el éxito o fracaso de la empresa (Jung y Yoon, 2011).

Referencias

- Abdullah, Z. y Antony, C. A. (2012). Perception of employees on internal communication of a leading five-star hotel in Malaysia. *Asian Social Science*, 8(2), 17-26. <https://doi.org/10.5539/ass.v8n2p17>
- Adams, A., Blandford, A., Budd, D. y Bailey, N. (2005). Organizational communication and awareness: a novel solution for health informatics. *Health Informatics Journal*, 11(3), 163-178. <https://doi.org/10.1177/1460458205052357>

- Adeosun, O. O., Adeosun, T. H., Adetunde, I. A. y Adagunodo, E. R. (2008, 20-22 de diciembre). Strategic application of information and communication technology for effective service delivery in banking industry [ponencia]. *International Conference on Computer and Electrical Engineering*, Phuket, Thailand. <https://doi.org/10.1109/ICCEE.2008.1>
- Adler, R. B. y Marquardt, J. (2005). *Comunicación organizacional: principios y prácticas para negocios y profesiones*. McGraw-Hill - Interamericana.
- Al-Tokhais, A. (2016). *The relationship between communication effectiveness and multicultural employees; job outcomes* [tesis de maestría, Kent State University]. <https://bit.ly/34hUZtX>
- Arciniega, R. S. (2011). Hacia la caracterización de culturas organizacionales. *Debates en Sociología*, 36, 5-25. <https://bit.ly/2RSg9sQ>
- Austin, L. C., Liker, J. K. y McLeod, P. L. (1990, octubre). Determinants and patterns of control over technology in a computerized meeting room [ponencia]. *ACM Conference on Computer-Supported Cooperative Work*, San Francisco, EUA. <https://bit.ly/3iTw8Tm>
- Azhar, N., Kang, Y. y Ahmad, I. (2015). Critical look into the relationship between information and communication technology and integrated project delivery in public sector construction. *Journal of Management in Engineering*, 31(5). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000334](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000334)
- Baron, R., Kerr, N. y Miller, N. (1992). *Group process, group decision, group action*. Brooks/Cole Publishing Company. <https://bit.ly/3mNVVie>
- Bhattacharjee, A. (1998). Managerial influences on intraorganizational information technology use: a principal-agent model. *Decision Sciences*, 29(1), 139-162. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1998.tb01347.x>
- Brownell, J. (1992). Hospitality managers' communication practices. *International Journal of Hospitality Management*, 11(2), 111-128. [https://doi.org/10.1016/0278-4319\(92\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0278-4319(92)90005-G)
- Bucăța, G. y Rizescu, A. M. (2017). The role of communication in enhancing work effectiveness of an organization. *Land Forces Academy Review*, 22(1), 49-57. <https://doi.org/10.1515/raft-2017-0008>

- Burgoon, J., Birk, T. y Pfau, M. (1990). Nonverbal behaviors, persuasion, and credibility. *Human Communication Research*, 17(1), 140-169. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1990.tb00229.x>
- Byron, K. (2008). Carrying too heavy a load? The communication and miscommunication of emotion by email. *Academy of Management Review*, 33(2), 309-327. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193163>
- Camisón, C. y Monfort-Mir, V. M. (2012). Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. *Tourism Management*, 33(4), 776-789. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.08.012>
- Camisón, C. y Forés, B. (2015). Is tourism firm competitiveness driven by different internal or external specific factors? New empirical evidence from Spain. *Tourism Management*, 48, 477-499. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.01.001>
- Chandon, J., Leo, P. y Philippe, J. (1997). Service encounter dimensions - a dyadic perspective: measuring the dimensions of service encounters as perceived by customers and personnel. *International Journal of Service Industry Management*, 8(1), 65-86. <https://doi.org/10.1108/09564239710161088>
- Clampitt, P. G. y Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: a field study. *The Journal of Business Communication*, 30(1), 5-28. <https://doi.org/10.1177/002194369303000101>
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G. y Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H. y López, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.09.009>
- Dennis, J. B. (1967). A position paper on computing and communications. *Proceedings of the first ACM Symposium on operating system principles*, 6.1-6.10. <https://doi.org/10.1145/800001.811671>
- Dourish, P. y Bellotti, V. (1992). Awareness and coordination in shared workspaces [ponencia]. *ACM conference on computer-supported cooperative work (CSCW '92)*. Association for Computing Machinery, Nueva York, Estados Unidos. <https://doi.org/10.1145/143457.143468>

- Dupeyras, A. y MacCallum, N. (2013). Indicators for measuring competitiveness in tourism. A guidance document. *OECD Tourism Papers*, 2. <https://doi.org/10.1787/5k47t9q2t923-en>
- Fisher, R. J., Maltz, E. y Jaworski, B. J. (1997). Enhancing communication between marketing and engineering: the moderating role of relative functional identification. *Journal of Marketing*, 61(3), 54-70. <https://doi.org/10.1177/002224299706100304>
- Gee, C. Y. (1994). *International hotels, development and management*. Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.
- Gkorezis, P., Bellou, V. y Skemperis, N. (2015). Nonverbal communication and relational identification with the supervisor: evidence from two countries. *Management Decision*, 53(5), 1005-1022. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2014-0630>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, J. B. y Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. Pearson - Prentice Hall.
- Heymann, K. (1992). Quality management: a ten-point model. *Cornell Hospitality Quarterly*, 33(5), 51-60. <https://doi.org/10.1177/001088049203300526>
- Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.012>
- Hollingshead, A. B., Mcgrath, J. E. y O'Connor, K. M. (1993). Group task performance and communication technology: a longitudinal study of computer-mediated versus face-to-face work groups. *Small Group Research*, 24(3), 307-333. <https://doi.org/10.1177/1046496493243003>
- Houman, P. A. (2001). Relationship development and marketing communication: an integrative model. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(3), 167-183. <https://doi.org/10.1108/08858620110389786>
- Johannessen, J., Olaisen, J. y Olsen, B. (1999). Strategic use of information technology for increased innovation and performance. *Information Management & Computer Security*, 7(1), 5-22. <https://doi.org/10.1108/09685229910255133>
- Jung, H. S. y Yoon, H. H. (2011). The effects of nonverbal communication of employees in the family restaurant upon customers' emotional responses and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 542-550. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.09.005>

- Kahle, E. (2002). Implications of “new economy” traits for the tourism industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 3(3-4), 5-23. https://doi.org/10.1300/J162v03n03_02
- Keyton, J. (2010). *Communication and organizational culture. A key to understanding work experiences*. SAGE Publications, Inc.
- Khan, H., Halabi, A. K. y Sartorius, K. (2011). The use of multiple performance measures and the balanced scorecard (BSC) in Bangladeshi firms: an empirical investigation. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 1(2), 160-190. <https://doi.org/10.1108/20421161111138512>
- King, R. C. y Xia, W. (1997). Media appropriateness: effects of experience on communication media choice. *Decision Sciences*, 28(4), 877-910. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1997.tb01335.x>
- Krivos, P. D. (1978). The relationship of intrinsic-extrinsic motivation and communication climate in organizations. *International Journal of Business Communication*, 15(4), 53-65. <https://doi.org/10.1177/002194367801500405>
- Kuratko, D. F. (2009). The entrepreneurial imperative of the 21st century. *Business Horizons*, 52(5), 421-428. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.04.006>
- Kwofie, E. T., Adinyira, E. y Fugar, F. (2017). Theoretical and practical implications for engendering project team communication effectiveness in mass housing project delivery in Ghana. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 15(6), 826-844. <https://doi.org/10.1108/JEDT-09-2016-0064>
- Lievens, A. y Moenaert, R. K. (2000). Project team communication in financial service innovation. *Journal of Management Studies*, 37(5), 733-766. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00201>
- Lundqvist, L. O. (2008). The relationship between the biosocial model of personality and susceptibility to emotional contagion: a structural equation modeling approach. *Personality and Individual Differences*, 45(1), 89-95. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2008.03.003>
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados*. Pearson - Prentice Hall.
- Mantei, M. (1988). Capturing the capture concepts: a case study in the design of computer-supported meeting environments [ponencia]. *ACM Conference on Computer-Supported Cooperative Work*, San Francisco, Estados Unidos.

- Massey, G. y Kyriazis, E. (2007). Interpersonal trust between marketing and R&D during new product development projects. *European Journal of Marketing*, 41(9-10), 1146-1172. <https://doi.org/10.1108/03090560710773381>
- Mazzei, A. (2010). Promoting active communication behaviors through internal communication. *Corporate Communications: an International Journal*, 15(3), 221-234. <https://doi.org/10.1108/13563281011068096>
- Mbatha, B. (2012). Exploring the potential of electronic commerce tools in South African SME tourism service providers. *Information Development*, 29(1), 10-23. <https://doi.org/10.1177/0266666912452270>
- Mohr, J. y Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135-152. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150205>
- Nordin, S. M., Sivapalan, S., Bhattacharyya, E., Ahmad, H. H. W. F. W. y Abdullah, A. (2014). Organizational communication climate and conflict management: communications management in an oil and gas company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 1046-1058. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.587>
- Nosnik, A. (1996). *Comunicación y gestión organizacional: ciclo de conferencias*. Universidad Autónoma de Bucaramanga.
- Nosnik, A. (1998). ¿Por qué la comunicación es relevante a la empresa? En M. A. Rebeil y C. Ruiz (Coords.), *El poder de la comunicación en las organizaciones* (pp. 75-92). Plaza y Valdés Ediciones.
- Park, J.-G., Lee, S. y Lee, J. (2014). Communication effectiveness on IT service relationship quality. *Industrial Management & Data Systems*, 114(2), 321-336. <https://doi.org/10.1108/IMDS-04-2013-0186>
- Patterson, P. (2016). Retrospective: tracking the impact of communications effectiveness on client satisfaction, trust, and loyalty in professional services. *Journal of Services Marketing*, 30(5), 485-489. <https://doi.org/10.1108/JSM-05-2016-0190>
- Pentina, I. y Strutton, D. (2007). Information processing and new product success: a meta-analysis. *European Journal of Innovation Management*, 10(2), 149-175. <https://doi.org/10.1108/14601060710745233>

- Pérez-Rolo, M. (2012). Fundamentos teóricos metodológicos para realizar una campaña de relaciones públicas. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 164, 13. <https://bit.ly/3d0hyXR>
- Price, J. L. (1997). Handbook of organizational measurement. *International Journal of Manpower*, 18(4-6), 303-558. <https://bit.ly/2F3RzT2>
- Ratna, S., Nayati Utami, H., Siti Astuti, E., Wilopo y Muflih, M. (2020). The technology tasks fit, its impact on the use of information system, performance, and users' satisfaction. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 50(3), 369-386. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-10-2018-0092>
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. Pearson - Prentice Hall. <https://bit.ly/300OZ7m>
- Segredo Pérez, A, García A., López, P., León, P. y Perdomo, I. (2017) Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Horizonte Sanitario*. <https://doi.org/10.19136/hs.v16i1.1256>
- Sharma, N. y Patterson, P. (1999). The impact of communication effectiveness and service quality on relationship commitment in consumer, professional services. *Journal of Services Marketing*, 13(2), 151-170. <https://doi.org/10.1108/08876049910266059>
- Snyder R. A. y Morris J. H. (1984). Organizational communication and performance. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 461-465. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.461>
- Stenroos, L. A. y Jaakkola, E. (2010). Value co-creation within buyer-seller relationships in knowledge-intensive business services [ponencia]. *IMP2010 Conference*, Budapest, Hungría. <https://bit.ly/3neW3Hs>
- Stiff, J., Corman, S., Krizek, B. y Snider, E. (1994). Individual differences and changes in nonverbal behavior: unmasking the changing faces of deception. *Communication Research*, 21(5), 555-581. <https://doi.org/10.1177/009365094021005001>
- Taghavi, M., Bakhtiyari, K., Taghavi, H., Olyae Attar, V. y Hussain, A. (2014). Planning for sustainable development in the emerging information societies. *Journal of Science & Technology Policy Management*, 5(3), 178-211. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-04-2014-0013>

- Thitthongkam, T., Walsh, J. C. y Banchapattanasakda, C. (2010). Language roles in internal and external communication in the Thai tourism industry competitiveness. *Acta Universitatis Danubius. Œconomica*, 6(2), 47-58. <https://bit.ly/34r5KKi>
- Tjosvold, D. y McNeely, L. (1988). Innovation through communication in an educational bureaucracy. *Communication Research*, 15(5), 568-581. <https://doi.org/10.1177/009365088015005004>
- Trelles, I. (Comp.) (2001). *Comunicación organizacional. Selección de lecturas*. Editorial Félix Varela.
- Tucker, M.L., Meyer, G.D. y Westerman, J.W. (1996). Organizational communication: development of internal strategic competitive advantage. *The Journal of Business Communication*, 33(1), 51-69. <https://doi.org/10.1177/002194369603300106>
- Vimarlund, V., Olve, N.-G., Scandurra, I. y Koch, S. (2008). Organizational effects of information and communication technology (ICT) in elderly home care: a case study. *Health Informatics Journal*, 14(3), 195-210. <https://doi.org/10.1177/1081180X08092830>
- Verčič, A., Verčič, D. y 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>
- Wang, X. y Huang, Y. H. C. (2020). Uncovering the role of strategic orientation in translating communication strategies to organizational performance: an analysis of practitioners from two Chinese societies. *International Journal of Business Communication*. <https://doi.org/10.1177/2329488420924839>
- Scott, W. G. y Mitchell, T. R. (1976). *Organization theory a structural and behavioral analysis*. R.D. Irwin. <https://bit.ly/3j1bFfu>
- Yazici, H. J. (2002). The role of communication in organizational change: an empirical investigation. *Information & Management*, 39(7), 539-552. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(01\)00110-0](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(01)00110-0)
- Yildiz, Ö. (2015). Internal communication function and hotel productivity. A comparative study. *American International Journal of Contemporary Research*, 5(3), 45-54. <https://bit.ly/32ReXw6>