

Diagnóstico de los flujos de la comunicación interna: *el caso del Corporativo Suma en Oaxaca*

María Auxilio Galván Martínez*

Resumen

El Corporativo Suma, fundado en 2012 en Oaxaca como una empresa familiar de consultoría contable, fiscal y financiera, ha experimentado un notable crecimiento desde sus inicios con cinco miembros. En el 2013 la organización se expandió a Los Cabos y en 2017 a la Ciudad de México, estableciendo presencia en varios estados del país. Actualmente, Suma opera con tres sedes principales que cubren las zonas sur, centro y norte de México. Un estudio realizado a través del diagnóstico de la organización, basado en seis entrevistas a personal directivo y encuestas a diez colaboradores, identificó problemas clave como: ausencia de canales de comunicación estandarizados, desorganización en el manejo y almacenamiento de información y falta de claridad en roles y responsabilidades. La investigación plantea que las redes de comunicación tienen un impacto directo en la efectividad de la transmisión de información y, consecuentemente, en el logro de objetivos organizacionales.

Palabras clave: Comunicación interna, efectividad, redes de comunicación, flujo de información.

Summary:

Corporación Suma, founded in 2012 in Oaxaca as a family accounting, tax and financial consulting company, has experienced remarkable growth since its inception with five members. In 2013 the organization expanded to Los Cabos and in 2017 to Mexico City, establishing a presence in several states of the country. Currently, Suma operates through three main headquarters that cover the southern, central and northern areas of Mexico. A study through the diagnosis of the organization, based on six interviews with management personnel and surveys of ten employees, identified key problems such as: absence of standardized communication channels, disorganization in the management and storage of information, lack of clarity in roles and responsibilities. The research suggests that communication networks have a direct impact on the effectiveness of information transmission and, consequently, on the achievement of organizational objectives.

Key words: Internal communication, effectiveness, communication networks, information flow.

* Licenciada en Ciencias de la Comunicación y Maestrante en Comunicación Política y Organizacional por la Universidad "José Vasconcelos" de Oaxaca.

INTRODUCCIÓN

Corporativo Suma es una organización que inició sus operaciones como una empresa familiar en septiembre de 2012 en el estado de Oaxaca, enfocándose inicialmente en la consultoría contable, fiscal y financiera. Con apenas cinco miembros en sus inicios, la organización experimentó un crecimiento significativo, expandiéndose al año siguiente a Los Cabos, San Lucas, y en 2017 a la Ciudad de México.

En la actualidad, el Corporativo Suma brinda servicios de consultoría en tres sedes principales: Oaxaca, Los Cabos y Ciudad de México, con lo que abarca las zonas sur, centro y norte del país, en ciudades como Cancún y Guadalajara, y estados como Campeche, Yucatán, Veracruz y Morelos, por mencionar algunos. Este crecimiento acelerado ha dado origen a problemas de comunicación interna entre las áreas que la componen.

La organización está integrada por distintas áreas especializadas, tales como: contabilidad, administración, facturación, relaciones públicas, finanzas y operaciones. Sin embargo, este éxito también ha traído consigo desafíos significativos en la comunicación interna, en la efectividad de las redes de comunicación, así como en la transmisión de información entre los colaboradores.

Ante la situación planteada, este texto analiza los obstáculos de comunicación

que se presentan en el Corporativo Suma. Su principal objetivo es conocer cómo se gestiona la comunicación interna entre las áreas que la integran, mediante una herramienta de diagnóstico organizacional que permitió obtener resultados de gran relevancia y utilidad. De la misma manera, se pretende identificar la efectividad de la transmisión de la información entre los colaboradores del Corporativo Suma y cómo esta afecta el desempeño de sus funciones. Por otra parte, se busca examinar cuáles son las redes de comunicación que existen entre sus áreas a través de la observación participante.

Este estudio parte de una pregunta central: ¿cómo se gestiona la comunicación interna entre las áreas que integran el Corporativo Suma? En este sentido, se parte de la siguiente hipótesis: la gestión de las redes de comunicación en el Corporativo Suma tiene un impacto significativo en la efectividad de la transmisión de información entre los colaboradores y, en consecuencia, en el logro de los objetivos organizacionales.

Con el propósito de dar respuesta a esta pregunta y demostrar este supuesto, se aplicó una metodología cualitativa, la cual se detalla en el apartado respectivo. Este trabajo no solo busca conocer los desafíos específicos del Corporativo Suma, sino también contribuir al entendimiento más amplio de cómo las organizaciones pequeñas, que tienden a un rápido crecimiento, pueden

gestionar eficazmente su comunicación interna en un entorno empresarial cada vez más complejo y geográficamente disperso.

El presente artículo se estructura en siete apartados. El primero presenta la metodología utilizada, detallando las herramientas de investigación aplicadas a las distintas áreas del corporativo. En segundo lugar, se exponen los fundamentos teóricos sobre la comunicación interna que sustentan la presente investigación. El siguiente apartado desarrolla el panorama actual de la comunicación interna, seguido por un análisis detallado de los desafíos comunicacionales que enfrenta la organización. A modo de justificación, se expone la relevancia y el alcance del estudio. Finalmente, se presentan los resultados integrales del diagnóstico, acompañados de un análisis de la situación comunicacional por área, lo que se complementa con el apartado sobre el análisis de la comunicación interna y los flujos de información. El apartado final expone nueve propuestas concretas de mejora y cierra con las conclusiones del estudio.

Metodología

En cuanto a la metodología aplicada, se definió un público objetivo, enfocado en el personal que integra cada una de las áreas del corporativo, para conocer cómo se gestiona la comunicación interna entre ellas. Se utilizó una herramienta de diagnóstico organizacional para determinar qué instrumentos eran viables, basándose en la prueba piloto implementada a inicios de 2024. Se parte de la idea de que “el público objetivo es el grupo específico de usuarios para el que se ha establecido ese objetivo y para el que se van a implementar las distintas acciones” (González Fernández-Villavicencio, 2016, p. 21).

Por otra parte, para detectar las habilidades con las que cuentan los colaboradores en relación con las nuevas tecnologías, se diseñó un cuestionario aplicado a diez participantes que permitió obtener más información. Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) son esenciales para “mejorar la productividad de las empresas, la calidad, el control y facilitar la comunicación, entre otros beneficios, aunque su aplicación debe llevarse a cabo de forma inteligente” (Cano-Pita, 2018, p. 9).

A través de dichos instrumentos, se identificó la efectividad en la transmisión de la información entre los colaboradores del Corporativo Suma y cómo esta impacta el desempeño de sus funciones.

Las TIC's deben impulsar un cambio organizacional total y no sólo un cambio técnico. Es vital que el personal de las empresas protagonice el cambio y venzan su natural resistencia. Deben comprender que el puesto de trabajo se transforma, pero no desaparece (Cano-Pita, 2018, p. 10).

Asimismo, como parte de la metodología cualitativa, se emplearon seis entrevistas dirigidas al personal de mayor rango de cada área y una guía de observación diseñada para examinar las redes de comunicación existentes entre las áreas del Corporativo Suma, a través de la observación participante.

Se utilizó un muestreo intencional, en el que la selección de las personas participantes se basó en criterios específicos, como ser jefes de cada área. Se les eligió porque cuentan con acceso a la información y conocimientos sobre el funcionamiento de la organización, además de considerar la disponibilidad, la colaboración y el consen-

timiento informado en la recopilación de los datos. Se trató de informantes clave, incluidas personas colaboradoras que dependen de cada área.

Si bien algunas personas de la organización han desarrollado herramientas informales de acuerdo con sus necesidades, lo que les ha permitido establecer la transmisión de información, el crecimiento de la empresa durante los últimos diez años ha provocado que el flujo de información no llegue a todas las áreas de manera integral.

El propósito de las herramientas de investigación, seis entrevistas, diez cuestionarios y la guía de observación, fue identificar la efectividad de la transmisión de la información entre los colaboradores del Corporativo Suma y cómo esta afecta el desempeño de sus funciones.

Fundamentos teóricos sobre la comunicación interna

La comunicación se aborda desde el punto de vista funcionalista, como lo mencionan Contreras y Garibay (2020), quienes estudian la función de la comunicación dentro de la organización. Esta es vista como una variable que influye en la productividad del sistema social, a partir de su relación con la motivación de los individuos. En tal sentido, esto es lo que se presenta en este artículo. Contreras y Garibay (2020) conciben su objeto de estudio desde lo concreto; es decir, las organizaciones son máquinas u objetos que son estudiados con los conceptos y los métodos tradicionales de las ciencias sociales. La comunicación interna es objetiva y observable: puede ser medida, clasificada y relacionada con otros procesos organizacionales.

En lo que se refiere al objeto de estudio de la comunicación para efectos de este artículo, se considera que es medible y observable, ya que a través de la implementación de instrumentos de investigación como son las entrevistas y los cuestionarios, se obtiene la información que permite conocer cómo se gestiona la comunicación interna. La gestión de la comunicación interna influye en la efectividad de la transmisión de la información y el desempeño de las organizaciones. Las redes de comunicación que se utilizan y que existen en las áreas de las organizaciones son de gran relevancia para el logro de los objetivos corporativos.

Para el caso de la situación planteada en este artículo, se retoma el concepto de comunicación organizacional definida como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y los diferentes públicos que tiene en su entorno” (Fernández, 2009, p. 12). Ese conjunto de mensajes que se intercambia en la organización adquiere importancia entre los colaboradores para la transmisión de la información, del que deriva un fin común con base en los objetivos organizacionales.

Por su parte, Guillén y Espinoza (2014) retoman a Nosnik, quien menciona que la comunicación organizacional es un sistema que permite estudiarla como proceso, dinámica organizacional y formadora de estructuras formales e informales, retomando cuatro niveles de análisis. De la misma manera, se retoma también el concepto de Goldhaber, quien define a la comunicación organizacional como “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”. Esta percepción de la comunicación

organizacional involucra cuatro conceptos clave: mensajes, red, interdependencia y relaciones (León, 2006, p. 192). Por consiguiente, toda organización se conforma de mensajes, red, interdependencia y relaciones, lo que genera el intercambio de información, como el que se comparte en Suma.

La información es definida como una serie de datos y debe ser compartida a través de la comunicación, que se conoce como la acción de hacer común algo. Por otra parte, se entiende a la comunicación interna como la define Fernández (2009):

Como un conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones, con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (p. 12).

De esta manera, se retoma el concepto de comunicación interna de Fernández Collado, entendido como el conjunto de actividades que se realiza en Suma con el uso de diversos medios para un mismo fin, que se alinea con los objetivos organizacionales. Asimismo, se define la comunicación interna como “uno de los roles más importantes dentro de la gestión empresarial y es el de generar confianza entre todos los empleados hacia el proyecto de trabajo que se realiza dentro de la organización” (Brandolini, Martín y Hokins, 2009, p. 9).

En este sentido, resulta fundamental conocer cómo se da la gestión de la comunicación interna entre los colaboradores del Corporativo Suma. Para ello, se analiza el

flujo de información y la comunicación, donde los canales y el entorno cobran relevancia para examinar la situación de la organización. Tal como la define Jesús García, citado por Merlano (2012, s. p.), la gestión de la comunicación interna se enfoca en “todas las acciones y metodologías aplicativas, donde los encargados de la comunicación planifican todos los recursos posibles que permitan un mejor desarrollo en la organización”.

Así también, como lo mencionan Oyarvide-Ramírez, Reyes-Sarria y Montaña-Colorado (2017):

La gestión de la comunicación interna persigue optimizar el flujo de información, comunicación y las relaciones humanas entre las diferentes áreas de trabajo, y la dirección y sus trabajadores, para contribuir a la participación, el fortalecimiento de los valores, el buen clima y el trabajo en equipo. De este modo, se logran alcanzar los objetivos organizacionales con el máximo de eficiencia y calidad (p. 300).

De modo que la importancia recae en la gestión de la comunicación interna para optimizar el flujo de información, la comunicación y las relaciones humanas entre las diferentes áreas que integran el Corporativo Suma, como lo definen Oyarvide-Ramírez et al., y que permiten, como menciona Merlano, el desarrollo de la organización.

Con relación a la comunicación efectiva, se define como aquella que “consigue transmitir el mensaje de una forma entendible y muy clara para el receptor sin provocar dudas o confusiones” (González, 1997, p. 1). Para González (1997), la comunicación efectiva está compuesta por:

- Emisor: se trata de la persona que produce y transmite una información con el objetivo de exponer un mensaje.
- Receptor: se trata de la persona que recibe e interpreta el mensaje.
- Código: es el conjunto de reglas y signos dominado por los dos agentes principales de la comunicación, emisor y receptor.
- Canal: es el medio utilizado para hacer llegar la información.

En este caso, es relevante diferenciar dos conceptos: transmisión de información y comunicación. Por ello, se entiende por información “el conjunto organizado de datos procesados que se refieren a un tema o hecho determinado”. Dicho conjunto organizado de datos debe cumplir ciertas características para constituirse como información (Brandolini, Martín y Hokins, 2009, p. 9). Así, la transmisión de información para estos autores representa únicamente el contenido de los mensajes, es decir, “aquello que se quiere que otro sepa (destinatario)”.

Según estos mismos autores, “la comunicación es el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad”. Comprende desde la etapa en la que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista de la recepción. La comunicación implica un proceso de comprensión por parte del receptor, una respuesta que puede ser un cambio de actitud o un modo de pensar (Brandolini, Martín y Hokins, 2009, p. 1).

Pensar en la comunicación implica abarcar la totalidad del proceso, y analizar y crear estrategias para que los mensajes

lleguen a los públicos destinatarios y sean comprendidos adecuadamente. En este sentido, la falta de comunicación genera incertidumbre, mientras que el exceso de información provoca indiferencia (Brandolini, Martín y Hokins, 2009, p. 11).

Petrone (2021), hace hincapié que la comunicación puede ser dividida en verbal (palabra oral o escrita), no verbal, y asertiva:

La comunicación oral es más personal e individualizada, se puede adaptar sobre la marcha con base al *feedback* que se va recibiendo, la comunicación no verbal es todo proceso de intercambio de información en el que no es necesario el uso de palabras, ni orales ni escritas, y la comunicación asertiva, en la que el emisor logra expresar un mensaje de forma simple, oportuna y clara, considerando las necesidades del receptor o interlocutor (p. 189).

Para dar continuidad al tema de la gestión de la comunicación, es necesario definir el concepto de redes. Para Chiavenato, “son los vínculos que entrelazan a todos los integrantes de una organización y son fundamentales para su funcionamiento cohesionado y congruente” (Chiavenato, 2009, p. 105).

Para Robbins y Judge (2009), las redes formales para grupos pequeños se presentan en tres formas: cadena, rueda y todos los canales.

La red de cadena sigue en forma rígida el mando formal, se encontraría en una organización rígida de tres niveles. La de rueda depende de una figura central, estimula un equipo con un líder fuerte. La de todos los canales permite que los miembros del grupo se comuniquen acti-

vamente uno con otro, se caracteriza en la práctica por los equipos autodirigidos (p. 359).

El presente artículo tiene un corte indagatorio; en tal sentido, la observación participante es significativa en el diagnóstico de comunicación, lo cual requiere la presencia del investigador. Para Taylor y Bogdan (1984), los observadores participantes entran en el campo con la esperanza de establecer relaciones abiertas con los informantes. Por otra parte, la observación participante se define como una “herramienta de recogida, análisis e interpretación de información en la que el investigador juega un rol activo en las interacciones con el grupo que es objeto de su estudio” (Piñeiro, 2015, p. 81). De ahí la importancia de la observación participante, ya que permite examinar cuáles son las redes de comunicación que existen entre las áreas del Corporativo Suma.

Por otro lado, dado el papel que juega la comunicación organizacional, se retoma el concepto de diagnóstico, que puede tener diversos orígenes. Uno de estos es que “la organización requiere conocer su propia cultura y desea mejorar su clima o el flujo de mensajes y procesos de comunicación dentro de la organización” (León, 2006, p. 291). Se retoma el concepto de diagnóstico organizacional, definido como “el proceso de evaluación y análisis de diversos aspectos de una organización, que permite identificar áreas de mejora”. Para efectos de este artículo, dicho diagnóstico es parte esencial dentro de la metodología para reconocer cómo se da la comunicación dentro de la organización. De modo que juega un

papel significativo, ya que permite conocer cómo se gestiona la comunicación interna entre las áreas que integran el Corporativo Suma, mediante la herramienta de diagnóstico organizacional.

Panorama actual de la comunicación interna en el Corporativo Suma

El Corporativo Suma es una organización pequeña donde la comunicación interna tiene un gran impacto entre los miembros que la integran. Esto aplica a organizaciones de cualquier tamaño, desde las que están conformadas por dos o tres personas, como las empresas familiares, hasta las de nivel internacional que tienen alcance en diversos países del mundo, donde cada persona que forma parte de ella cumple una función que permite el logro de sus objetivos.

La manera en que cada miembro cumple con sus funciones deriva de la gestión de la comunicación interna que se establece entre los departamentos o áreas que la integran, a través de diversos canales de comunicación, ya sea con el apoyo de las nuevas tecnologías o de alternativas que permitan generar mejoras. La importancia radica en el acto comunicativo que se da al interior de la organización.

Establecer una correcta comunicación en las organizaciones sigue cobrando mayor importancia con el paso de los años. Esto ocurre en contextos globales, como se presenta en un estudio de caso de la empresa AJ & JA Redolfi SRL, cuya problemática es la ausencia de estrategias de comunicación interna y de canales establecidos, lo que ocasiona barreras para el flujo de información, así como también para la expresión

del personal. Como consecuencia, disminuye la posibilidad de que se genere retroalimentación (*feedback*) (Castillo, 2022, p. 2).

A través de este estudio, se reconoce la importancia de la comunicación interna y de las redes de comunicación que permiten solventar y replantear la correcta distribución y asimilación de la información por parte de los colaboradores dentro de la compañía. Asimismo, dicho estudio plantea un liderazgo de acompañamiento para incrementar las capacidades en la gestión, orientado a la mejora de AJ & JA Redolfi SRL (Castillo, 2022, p. 2).

En el mismo sentido, los problemas de comunicación interna también se presentan en organizaciones de ámbito regional. Ejemplo de ello es la empresa de transformación digital Webdit en Ecuador, donde “el personal carece de información para su desempeño en áreas laborales, sociales y administrativas, lo que provoca una distorsión y escasa formalidad en sus mensajes a través de sus canales internos, lo que repercute a la hora de informarse sobre temas administrativos o sociales de la compañía” (Chilán y Ponce, 2021, p. 65). Es decir, dicha empresa cuenta con canales de comunicación dispersos y, a través del análisis, se identifica que estos deben tener mejoras y alternativas que permitan subsanar las deficiencias y disminuir los problemas de transmisión de información entre las áreas que integran la compañía, con el fin de establecer las herramientas adecuadas para su ejecución.

Otro estudio de caso que plantea el problema de la comunicación interna es el de la empresa concesionaria de automóviles de Piedras Negras, Coahuila, en el que se

Menciona: “una organización sin comunicación es una organización muerta, ya que es difícil concebirla sin información, sin medios que permitan interactuar a los seres humanos que trabajan en ella” (Valenzuela et al., 2020, p. 132).

De la misma manera, en el Corporativo Suma se presentan dificultades en el proceso de comunicación interna. Castro-Martínez define este campo (la comunicación interna) de la siguiente manera:

Un área en desarrollo que se ha visto incrementada durante los últimos años por su integración en la gestión organizacional. Cada vez más, las empresas implementan estrategias enfocadas a sus públicos internos con la pretensión de mejorar la comunicación en el interior de las organizaciones y aumentar la identificación de los empleados con las mismas (Castro-Martínez et al., 2020, p. 58).

De esto se desprende la importancia de conocer cómo se da la comunicación interna en el Corporativo Suma y la necesidad de examinar cuáles son las deficiencias que se generan en ella, particularmente en el flujo de información mediante herramientas digitales que permitan trabajar en red, como lo son las “nubes”.

Hace aproximadamente seis meses se instaló en el corporativo como prueba piloto un sistema de servicio de alojamiento de archivos multiplataforma en la nube, llamado Dropbox, cuya función es permitir a los usuarios almacenar, sincronizar y compartir archivos y carpetas. Si bien esto ha permitido optimizar tiempos y generar alternativas para compartir la información que requieren

intercambiar las distintas áreas, este sistema presentó diversas dificultades.

El primero de ellos fue la capacidad para almacenar información, limitada por las políticas internas de la plataforma, así como el número de usuarios otorgados, lo que dio acceso a solo seis personas. Por consiguiente, fue necesario adquirir más espacio y, como resultado, se generaron más costos para la organización, que no estaban previstos. La segunda dificultad que se presentó se derivó de la falta de acceso a este sistema para todas las áreas, debido al sistema operativo de los equipos de cómputo y la limitada participación de los colaboradores de las áreas asignadas para la prueba.

Entre las limitaciones presentadas en la prueba piloto, uno de los aspectos que también presentó dificultades fue el uso de un archivo por más de dos usuarios de manera simultánea, lo que ocasionó la creación de múltiples copias sobre el mismo. Por esta razón, se retoma la importancia de la comunicación en las organizaciones, que reside en el ámbito interno y externo, sobre todo en la actualidad, donde intervienen factores del entorno digital: “cobra una relevancia significativa la gestión de la comunicación organizacional como precursora del desempeño empresarial en el que participan diferentes actores, a través de múltiples plataformas generadas por las tecnologías de la información y la comunicación” (Pineda, 2020, p. 12).

En tal sentido, la participación de los colaboradores dentro de la organización ha tenido relevancia mediante el uso de plataformas digitales, las cuales han propiciado un espacio para el cambio paulatino

en el entorno organizacional. “Por ello, las organizaciones comenzaron a implementar estrategias encaminadas a comprender y potenciar las oportunidades del entorno digital, por ejemplo: el Internet” (Pineda, 2020, p. 17).

Es conveniente mencionar que hay organizaciones en las que, a pesar de no tener un número grande de colaboradores, las necesidades de comunicación están presentes debido a los alcances del entorno digital, que obliga a usar herramientas digitales dirigidas a cubrir o apoyar en las acciones de comunicación, para la gestión de cambios. En este estudio se propone reconocer cuáles son las redes de comunicación que se utilizan como parte de las herramientas de la Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para examinar cómo se da el flujo de información dentro de las organizaciones que de manera paulatina emergen en la era digital, con la intención de optimizar tiempos, esfuerzos y agilizar la atención al cliente.

Tal como se presenta en el Corporativo Suma, que, al estar en crecimiento y buscar estar a la vanguardia en la era digital con las herramientas que tiene a su alcance, se ha visto obligado a adecuarse de manera rápida, implementando redes de comunicación interna dentro de las áreas que la integran.

Desafíos de la comunicación interna

El primer acercamiento con Corporativo Suma se realizó en 2022, a través de un trabajo académico de la maestría en Comunicación Política y Organizacional por la Universidad José Vasconcelos de Oaxaca. Desde entonces, los colaboradores refirieron tener problemas de comunicación,

como aquellos derivados de la estructura organizativa basada en jerarquías, compuesta por: Dirección General, Área Administrativa, Contable, Facturación, Relaciones Públicas, Finanzas y Operaciones,

como se muestra en la Figura 1. Cada una de estas áreas ha desarrollado herramientas y dinámicas de comunicación para la transmisión de información, las cuales no han sido claras para los colaboradores.

Figura 1.
Organigrama Corporativo Suma



Fuente. Elaboración propia con información obtenida del personal administrativo de Suma

Asimismo, el rápido crecimiento de la empresa ha provocado un aumento exponencial en el flujo de información, lo que ha comenzado a generar problemas en su gestión y distribución eficiente entre las áreas, así como molestias entre los colaboradores, lo cual afecta la cartera de clientes que se benefician de los servicios que ofrece la organización.

La problemática central radica en que, de manera constante, la información requerida por el cliente ha sufrido demoras en su en-

trega y, en algunos casos, omisiones. Esto provoca que el servicio que ofrece el corporativo sea incompleto, generando disgustos no solo entre sus áreas, sino también con los clientes, al no recibir el servicio que requieren en tiempo y forma.

Los problemas de comunicación interna derivan de la ausencia de canales de comunicación formales, lo que ha contribuido a esta situación. Ejemplo de ello es el área de facturación, compuesta por un único colaborador, quien se encarga de realizar las

cotizaciones y facturas que los clientes solicitan; sin embargo, a menudo se enfrenta a dificultades al recibir información incompleta o poco clara. De la misma manera, el área de finanzas, al no contar con las especificaciones sobre las transacciones a realizar (tales como datos bancarios, personales o montos a transferir), entorpece los procesos de pagos y genera retrasos. Así, el flujo de información en el área de relaciones públicas, la cual se encarga del contacto directo con el cliente, se ve particularmente afectado por estos retrasos, omisiones e incumplimientos en la información solicitada, lo que daña la imagen de la organización y provoca conflictos internos, principalmente con las áreas administrativa, contable y de facturación.

Por otra parte, el área contable gestiona los asuntos contables y fiscales, y en ella se identifican inconvenientes como la falta de supervisión y revisión de los procesos. Además, la alta rotación de personal dificulta el seguimiento adecuado. En esta área es donde existe mayor dificultad en el flujo de información.

Un factor que complica aún más esta situación es la dispersión geográfica de Suma. Con sedes en Oaxaca, Los Cabos San Lucas y Ciudad de México, la organización enfrenta el desafío de mantener una comunicación fluida entre ellas. La falta de un sistema centralizado y estandarizado para compartir información ha resultado en que los datos estén dispersos y a menudo desactualizados.

A pesar de que el corporativo ha comenzado a implementar soluciones tecnológicas como el sistema de almacenamiento en la

nube, Dropbox, para almacenar y compartir archivos, su implementación carece de una estructura y protocolos claros para su uso en la organización. Por ejemplo, en el área de facturación, aunque los empleados valoran la capacidad de Dropbox para compartir información a distancia, también han experimentado problemas como la duplicidad de archivos y la pérdida de cambios cuando varios usuarios editan un mismo documento simultáneamente.

La falta de capacitación adecuada en el uso de estas herramientas también ha sido un obstáculo. Algunos empleados no están familiarizados con Dropbox o tienen dificultades para encontrar la información que necesitan debido a una estructura de carpetas desorganizada. Además, no hay claridad sobre qué información debe compartirse a través de qué canales: algunos prefieren WhatsApp para comunicaciones urgentes, mientras que otros insisten en que toda comunicación formal debe realizarse por correo electrónico.

Corporativo Suma, a pesar de su crecimiento desde sus inicios en el estado de Oaxaca hasta su expansión a nivel nacional, se enfrenta a un problema crítico: su comunicación interna no ha evolucionado al mismo ritmo. La falta de redes de comunicación, la ausencia de canales formales estandarizados y la falta de protocolos claros sobre el uso de herramientas tecnológicas han resultado en retrasos, omisiones y errores en la transmisión de información. Esto no solo genera fricciones internas entre las diversas áreas del corporativo, sino que también afecta directamente la calidad del servicio al cliente.

Es fundamental analizar cómo las redes de comunicación que se gestionan en el Corporativo Suma tienen un impacto en la efectividad de la transmisión de información entre los colaboradores y, en consecuencia, en el logro de los objetivos organizacionales.

Relevancia y alcance del estudio comunicacional

El presente estudio surge a partir de algunas deficiencias observadas durante más de tres años, periodo en el cual las áreas que integran el Corporativo Suma (contable, administrativa, facturación, relaciones públicas, finanzas y operativa) han presentado dificultades de comunicación, lo que evidencia la necesidad de indagar en ello.

Resulta de gran relevancia conocer la gestión de la comunicación interna para la transmisión de información entre las áreas de la organización, identificar su efectividad, así como examinar las redes de comunicación que existen entre las áreas del Corporativo Suma a través de la observación participante.

Analizar la importancia de la comunicación en las organizaciones implica dar continuidad a este tema en sectores relacionados con pequeñas y medianas empresas en el contexto regional, como lo es el estado de Oaxaca. En esta entidad, la cultura organizacional está cambiando y exige a las organizaciones realizar mejoras en el entorno interno y externo para el logro de objetivos, enfrentando dificultades que es preciso atender.

La comunicación organizacional como campo de estudio avanza de manera significativa en los últimos años, prueba de ello, es

el surgimiento de diferentes miradas, enfoques y perspectivas que permiten comprenderla hoy como un fenómeno determinante de las interacciones humanas y, como tal, posibilitador de transformaciones en múltiples dimensiones (Palacios, 2014, p. 3).

Por esta razón, el propósito de este estudio es conocer cómo se gestiona la comunicación interna entre las áreas que integran el Corporativo Suma, mediante una herramienta de diagnóstico organizacional. Dicha herramienta es necesaria debido a su papel indagatorio y analítico, pues permite conocer la situación real de la organización en un momento dado, así como descubrir problemas y áreas de oportunidad.

Por otra parte, en lo que se refiere a la información, el objetivo es identificar la efectividad de su transmisión entre los colaboradores del Corporativo Suma y cómo esto afecta el desempeño de sus funciones. Adicionalmente, se busca examinar cuáles son las redes de comunicación que existen entre las áreas del Corporativo Suma a través de la observación participante.

A la ubicación geográfica de Suma (con sedes en Oaxaca, Los Cabos y Ciudad de México), se añade otra complejidad: la organización se enfrenta al desafío de mantener una comunicación fluida entre sitios distantes. Actualmente, dicho proceso es lento, lo que evidencia la necesidad de implementar soluciones tecnológicas que faciliten una comunicación más eficiente y en tiempo real. Paralelamente, el estudio tiene el potencial de contribuir significativamente al campo de la comunicación organizacional, ofreciendo propuestas de diagnóstico para identificar cómo se da la gestión de la

comunicación, mediante herramientas que sirvan a otras empresas en crecimiento.

Diagnóstico integral de las áreas funcionales del Corporativo Suma

Como resultado integrado, se presenta un diagnóstico de cada área que integra el Corporativo Suma, elaborado a partir de la

información proporcionada a través de las herramientas desarrolladas como parte del método cualitativo. Dicho análisis se desglosa por áreas, comenzando con el área de facturación y continuando con cada una de manera concreta (véase Tabla 1). Posteriormente, se presentan los resultados detallados por área.

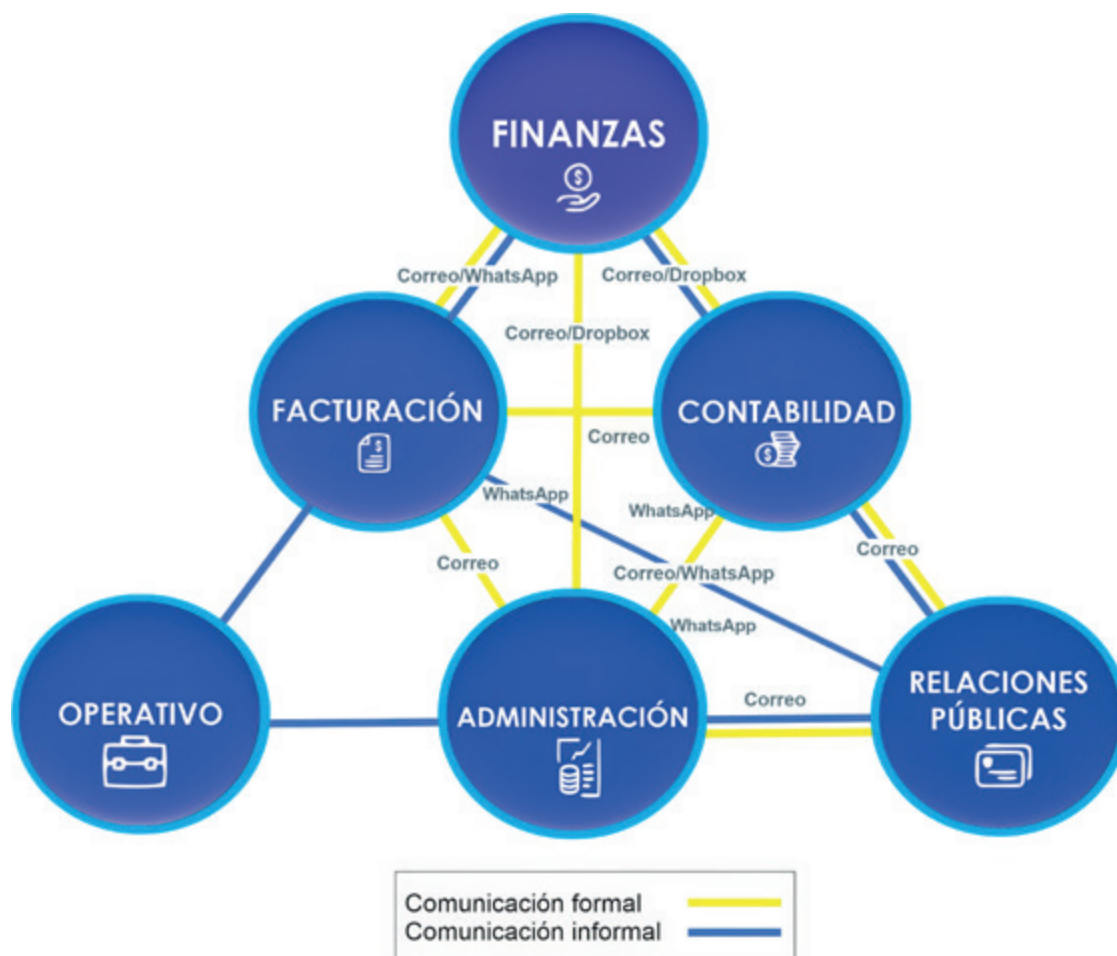
Tabla 1.
Herramientas de comunicación por área

Área	Herramientas principales	Fortalezas	Debilidades
Facturación	WhatsApp, correo electrónico, CONTPAQ, MyAdmin, Dropbox.	Mejora en interacción y reducción de tiempo.	Necesidad de compartir información más puntual.
Finanzas	Correo electrónico, WhatsApp, Dropbox.	Interacción en tiempo real.	Recepción de información incompleta y genera retrasos.
Contabilidad	Comunicación oral, correo electrónico, WhatsApp, Dropbox.	Capacidad para compartir información a larga distancia.	Respuestas no suficientemente rápidas, inconsistencias.
Relaciones públicas	WhatsApp, correo electrónico, Dropbox.	Facilita visualizar trabajo en conjunto.	Demoras para solicitar y compartir archivos.
Administración	Correo electrónico, WhatsApp, sólo para urgencias.	Formalidad y evidencia de comunicación.	Solicitudes por canales informales.
Operativo	WhatsApp, comunicación verbal.	Registro de instrucciones, respuesta casi inmediata.	Incomprensión sobre tiempos requeridos.

Nota. Elaboración propia con información obtenida de las entrevistas y observación participante al personal de las áreas que integran el Corporativo Suma.

Figura 2.

Flujo de comunicación en áreas del Corporativo Suma



a. Facturación

El área de facturación está integrada por un solo colaborador, quien se encarga de realizar las cotizaciones, prefacturas y facturas timbradas que solicitan los usuarios del servicio que brinda el corporativo, así como las facturas que se originan por los movimientos bancarios internos de la organización. Las herramientas de comunicación que más utiliza el colaborador son la computadora, el celular (para llamadas y WhatsApp) y

el correo electrónico. El área se relaciona directamente con Finanzas, Atención a Clientes y Contabilidad para temas exclusivos de facturación. Asimismo, se utilizan *softwares* contables y administrativos, tales como CONTPAQ y MyAdmin (véase Figura 2).

En términos de sistemas de almacenamiento en la nube, Dropbox y Google Drive se utilizan para almacenar y compartir información entre áreas. Se considera que estas aplicaciones son una alternativa útil y efec-

tiva para la comunicación y el intercambio de información, evaluando como oportuno y eficiente el uso de Dropbox.

b. Finanzas

El área de Finanzas está conformada por tres colaboradoras, quienes se encargan de revisar, distribuir y salvaguardar el flujo de recursos económicos en las distintas plataformas bancarias. Las herramientas de comunicación que se utilizan en el área son los mensajes instantáneos, el correo electrónico, WhatsApp y la comunicación verbal. Dicha área comparte información con: Relaciones Públicas, Área Contable y Facturación (véase Figura 2).

Las aplicaciones y *software* con los que se trabaja desde el navegador son el correo electrónico, la banca en línea y WhatsApp. El área reconoce que Dropbox y Google Drive son aplicaciones útiles para guardar información en la nube; debido a ello, considera que el uso de Dropbox es práctico y ágil, ya que permite acceder y compartir documentos en tiempo real desde cualquier dispositivo. Se valora la facilidad y seguridad de su uso.

c. Contabilidad

El área contable, conformada por tres colaboradoras, se encarga de mantener en orden los temas contables y fiscales de todas las empresas que integran el catálogo que ofrece el corporativo, así como de brindar asesoría contable. Las colaboradoras utilizan la comunicación oral, el correo electrónico y WhatsApp. Dentro del área contable, se comparten directorios de proveedores, carpetas con declaraciones contables, nóminas e impuestos. Con el área de Facturación solo se comparten opiniones de cumplimiento y constancias fiscales; con Finanzas, se

comparten líneas de captura para pagos de impuestos y costos sociales.

Dentro del área contable, se trabaja con *software* desde el navegador. Se reconoce a Dropbox y Microsoft OneDrive como aplicaciones para guardar información en la nube y se considera que el uso de Dropbox en el área es adecuado. Se valora la capacidad de esta herramienta para compartir información a larga distancia y para la comunicación con otras áreas.

d. Relaciones Públicas

El área de Relaciones Públicas se encarga de proporcionar al cliente la información de los servicios que ofrece la empresa, brinda atención personalizada y su principal función es ser el enlace entre el cliente y todas las áreas que integran el corporativo. Las herramientas de comunicación utilizadas son la comunicación oral, WhatsApp y el correo electrónico. Las aplicaciones o *software* utilizados desde el navegador son WhatsApp y Outlook; para guardar información en la nube, se utilizan Dropbox y Google Drive (véase Figura 2).

Se considera el uso de Dropbox como funcional y una buena alternativa. Si bien facilita visualizar el trabajo conjunto y editar archivos, el proceso puede ser tedioso al buscar y compartir una gran cantidad de archivos, sobre todo cuando no se actualiza la información, tales como: comprobantes de pagos, carátulas bancarias e información actualizada de las empresas.

e. Administración

Las actividades que desempeña el área administrativa son trámites relacionados con las empresas que se encuentran dentro del

catálogo de servicios que Suma ofrece, así como el control del personal (listas de asistencia, retardos, permisos y vacaciones). La información que necesita compartir sobre las empresas (ubicación física, constitución legal, currículum) es en su totalidad de carácter corporativo.

Las áreas con las que comparte información son Finanzas, Relaciones Públicas, Facturación, Contabilidad y Operaciones. El medio de comunicación que utiliza principalmente es el correo electrónico, para dejar evidencia formal. En casos de urgencia, se recurre a WhatsApp o llamadas, pero se busca formalizar todo por correo electrónico (véase Figura 2).

f. Área Operativa

El área de Operaciones cuenta con personal que acude a los bancos, además de compartir documentos y resultados de las actividades operativas realizadas al día con los responsables de las áreas de Finanzas, Relaciones Públicas y Administración. Se utiliza principalmente WhatsApp para recibir indicaciones y coordinar actividades, lo cual permite tener un registro de las instrucciones y detalles necesarios. La comunicación directa se emplea para detalles más específicos. El área considera que WhatsApp es un medio eficiente que facilita el trabajo operativo. La respuesta a las dudas suele ser casi inmediata.

Análisis de la comunicación interna y flujo de información

A partir de los datos recopilados, es posible analizar varios aspectos vinculados con la comunicación y el flujo de información entre las diferentes áreas del Corporativo Suma.

Entre los medios empleados se encuentran: el celular, WhatsApp, el correo electrónico y la comunicación oral. Si bien cada área tiene sus preferencias y canales predilectos, no existe un estándar definido para toda la organización (véase Figura 3).

La información que se comparte varía según el área e incluye documentos, comprobantes de pago, reportes, estados de cuenta, líneas de captura, e información bancaria y fiscal. Los canales digitales más frecuentes son el correo electrónico, WhatsApp, Dropbox y Google Drive; sin embargo, se carece de una plataforma centralizada y estandarizada para intercambiar información entre todas las áreas (véase Figura 3).

El principal problema de comunicación identificado es la falta de actualización oportuna de la información que se comparte. Existe una deficiencia en la comunicación efectiva entre áreas sobre cambios o novedades en los servicios que ofrece el corporativo, así como la duplicidad de archivos en plataformas como Dropbox.

Se advierte una falta de claridad, coordinación y difusión adecuada de los acuerdos y decisiones adoptadas a nivel directivo, ya que la red predominante en la organización es de tipo cadena y se desarrolla a través de la jerarquía. De igual forma, se detectan deficiencias en las solicitudes de información, las cuales se dirigen a áreas incorrectas sin respetar los canales establecidos.

Entre las áreas de mejora se encuentran: establecer canales de comunicación y plataformas estandarizadas para toda la compañía; definir protocolos y flujos de trabajo claros para la actualización y difusión de datos entre áreas; mejorar la organización y

estructura de las carpetas y archivos compartidos en plataformas como Dropbox; fortalecer la comunicación descendente desde la Dirección General hacia todas las áreas; y capacitar a los colaboradores en el uso adecuado de las herramientas de comunicación y colaboración.

Si bien se utilizan diversos medios y canales de comunicación, existen oportunidades de mejora para optimizar la eficiencia, la coordinación y el flujo de información entre las áreas del Corporativo Suma.

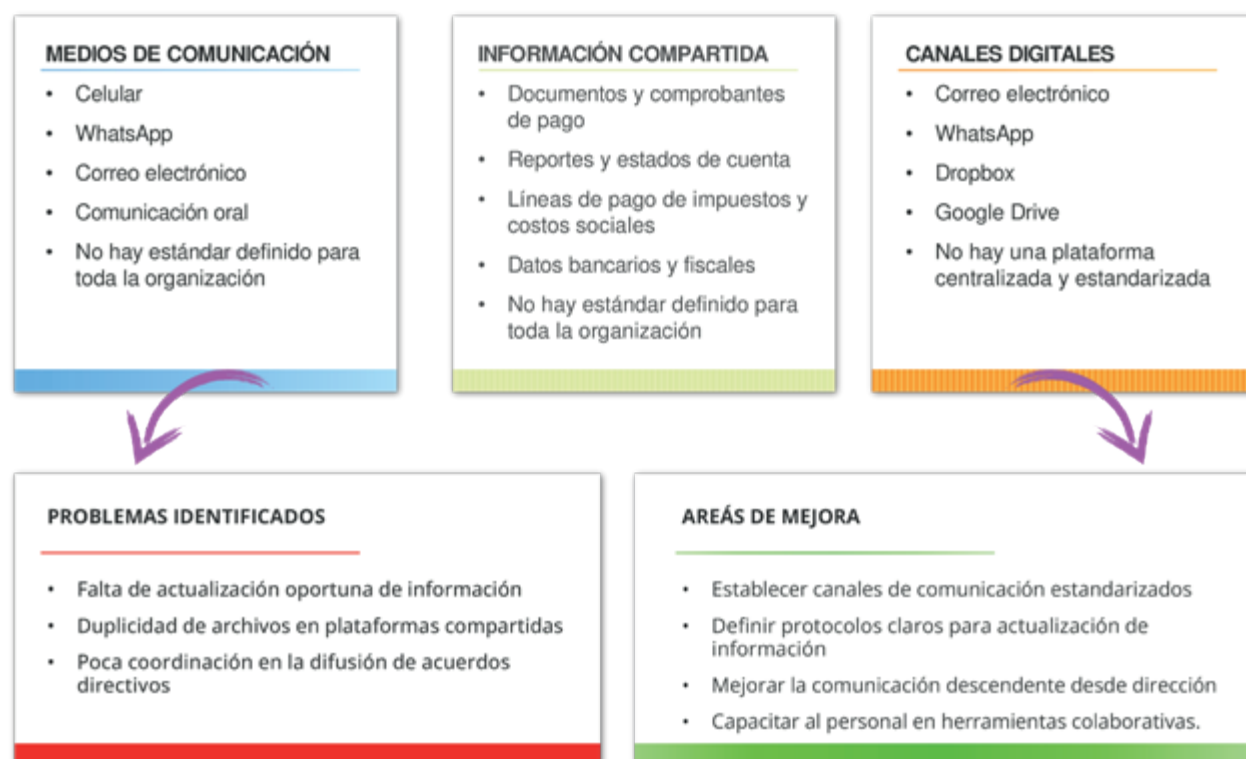
La falta de claridad sobre las funciones dentro de cada área y su interrelación oca-

siona que las respuestas no sean efectivas, lo que ralentiza los procesos. Además, la información reciente fluye con mayor agilidad que aquella con una antigüedad de dos meses o más.

Para ello, es necesario definir claramente los roles, las jerarquías y los alcances de autoridad. Se sugiere asignar una figura dentro del organigrama que coordine y centralice la información de facturación, contabilidad y finanzas de todas las sedes, además de perfeccionar el uso de herramientas compartidas como Dropbox y Drive para almacenar los datos (véase Figura 3).

Figura 3.

Análisis de la comunicación en el Corporativo Suma



Nota. Elaboración propia con datos recopilados sobre comunicación y flujo de información entre las diferentes áreas del Corporativo Suma.

Mejoras en la gestión de información y comunicación

A partir del análisis de la comunicación interna y del flujo de información, se reconoce la necesidad de mejorar las redes de comunicación y la coordinación entre las áreas del Corporativo Suma. Sobre la base de las debilidades identificadas, se establecen los siguientes objetivos, detallando cómo lograrlos y el resultado que se pretende obtener.

1. Estandarización de canales y herramientas. Se pretende adoptar Dropbox como la plataforma principal para almacenar y compartir información, asegurando la capacitación adecuada en todas las áreas para su uso efectivo, dado que ya es utilizada y se busca dar continuidad a lo establecido mediante esta plataforma.

2. Delimitación de canales (WhatsApp). Se considera necesario utilizar WhatsApp únicamente para comunicaciones rápidas y urgentes entre las áreas de Finanzas, Relaciones Públicas, Contabilidad y Facturación, con la finalidad de dar respuesta oportuna a las necesidades que surjan de los requerimientos del cliente, como parte del servicio que ofrece Suma.

3. Delimitación de canales (Correo electrónico). Se sugiere reservar el correo electrónico para comunicaciones formales que requieran un registro, sobre todo con las áreas Administrativa y de Relaciones Públicas. Se propone la creación de un correo electrónico adicional para los clientes, mediante el cual soliciten documentación de los servicios que requieran de alguna empresa en específico, con el fin de evitar la omisión de correos y atender las solicitudes de manera oportuna.

4. Organización y estructuración de la información. Se plantea diseñar una estructura clara de carpetas en Dropbox, organizadas por sedes, empresa y tipo de información (contable, fiscal, administrativa, finanzas), así como crear guías y protocolos para nombrar archivos y gestionar versiones, evitando duplicidades y confusiones.

5. Definición de roles y responsabilidades. Se sugiere asignar responsables en cada área para mantener actualizada la información en Dropbox, así como establecer un rol de “Coordinador de Información” que supervise la distribución global de los datos y asegure que todas las áreas cumplan con los protocolos.

6. Capacitación y formación. Asimismo, se propone realizar talleres sobre el uso efectivo de Dropbox, Google Drive y otras herramientas TIC, lo que permitirá al colaborador desarrollar buenas prácticas de comunicación digital y gestión de la información.

7. Definición de flujos de trabajo y procesos. Se propone especificar los flujos de información entre áreas (por ejemplo, de Facturación a Contabilidad, o de Finanzas a Relaciones Públicas), a través de diagramas y guías que indiquen qué información debe compartirse, cuándo y con quién.

8. Reuniones de coordinación. Se plantea implementar reuniones semanales, quincenales o mensuales entre los jefes de área para discutir actualizaciones importantes, asegurar que la información fluya correctamente, e identificar y resolver deficiencias.

9. Políticas de comunicación interna. Se plantea desarrollar una política que defina qué canales usar para cada tipo de comuni-

cación (por ejemplo, correo para información oficial, WhatsApp para urgencias), con la intención de establecer tiempos de respuesta esperados para cada canal y tipo de solicitud, entre los colaboradores y las áreas.

10. Gestión de información sensible. Se propone crear niveles de acceso en Dropbox basados en roles, asegurando que la información (como datos bancarios, contables y financieros) solo sea accesible para quienes la necesiten, y desarrollar un protocolo para su manejo.

11. Integración de sedes. Dado que Suma opera en Oaxaca, Los Cabos y Ciudad de México, es crucial usar herramientas digitales para mantener una comunicación fluida

entre las sedes. Se plantea implementar herramientas de colaboración en tiempo real, como Microsoft Teams o Slack, que permitan una interacción más inmediata.

Estas estrategias de comunicación interna toman como base el enfoque funcionalista, que ve la comunicación como una variable que influye en la productividad de la organización. Al estandarizar herramientas, definir procesos claros y mejorar el flujo de información, se busca aumentar la eficiencia y la satisfacción del cliente. El proceso indagatorio también reconoce la importancia de las TIC's en este proceso, utilizando Dropbox y otras herramientas para facilitar la comunicación y el intercambio de información entre áreas.

CONCLUSIONES

Este estudio expuso los desafíos de comunicación interna que enfrenta el Corporativo Suma, una organización en rápido crecimiento y con dispersión geográfica, así como las deficiencias en la gestión de la información, entre las que se encuentran la falta de canales de comunicación estandarizados, la desorganización en el almacenamiento de la información y la falta de claridad en los roles y responsabilidades entre las áreas.

Los hallazgos sugieren que, a pesar de contar con herramientas tecnológicas como Dropbox, WhatsApp y el correo electrónico, la falta de protocolos claros y una estrategia de comunicación integral ha impactado negativamente en la eficiencia de los flujos de información entre las diferentes áreas del corporativo. Esto, a su vez, ha impactado ne-

gativamente en la calidad del servicio que se ofrece a los clientes del corporativo.

En respuesta, se han propuesto mejoras en la gestión de la información y la comunicación interna, que incluyen la estandarización de canales y herramientas, la reorganización de la información compartida, la definición clara de roles y responsabilidades, y la implementación de programas de capacitación. Estas medidas tienen el potencial de mejorar significativamente el flujo de información y la coordinación entre las áreas del Corporativo Suma.

La implementación exitosa de esta propuesta podría resultar en una mayor eficiencia operativa, una mejora en la satisfacción del cliente y un fortalecimiento de la cultura organizacional. Sin embargo, es importante

reconocer que el éxito dependerá en gran medida del compromiso de todos los niveles de la organización y de la adaptabilidad de la comunicación interna, mediante redes de comunicación de “rueda”, que se caracterizan por depender de una figura central y estimular un equipo con un líder fuerte.

Este estudio se limitó a una única organización y sus hallazgos no son generalizables a todas las empresas en crecimiento. No obstante, esta situación valida la hipótesis inicial planteada: las redes de comunicación que se gestionan en el Corporativo Suma efectivamente tienen un impacto significativo en la efectividad de la transmisión de información entre colaboradores y, consecuentemente, en el logro de los objetivos organizacionales.

Investigaciones futuras podrían explorar cómo la gestión de la comunicación interna evoluciona a lo largo del tiempo en organizaciones en rápido crecimiento y cómo se pueden integrar eficazmente las nuevas tecnologías de comunicación en estos contextos.

Finalmente, este estudio subraya la importancia crucial de una comunicación interna efectiva en organizaciones en crecimiento como el Corporativo Suma. A medida que las empresas se expanden y se vuelven más complejas, la efectividad en la transmisión de la información entre los colaboradores adquiere un gran impacto en el desempeño de sus funciones.

REFERENCIAS

- Brandolini, A., Martín, G. F., y Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna*. (1a ed.). La Crujía; DIRCOM. <https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/69725>
- Cano-Pita, G. E. (2018). Las TICs en las empresas: evolución de la tecnología y cambio estructural en las organizaciones. *Dominio de las ciencias*. 4(1), 499-510. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6313252>
- Castillo, M. A. (2022). *Plan de comunicación interna y formación de líderes coach en AJ & JA Redolfi SRL* [tesis de licenciatura, Universidad Empresarial Siglo 21]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.21.edu.ar/items/b7f10d28-a69e-4422-9d58-05a7d3e799e9>
- Castro-Martínez, A., Sosa Valcárcel, A., y Galarza Fernández, E. (2020). Comunicación interna, compromiso y bienestar de la plantilla: el caso de Admiral Seguros. *Ámbitos Revista Internacional de Comunicación*, 48, 56-78. <https://doi.org/10.12795/ambitos.2020.i48.04>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (2da ed.) McGrawhill.
- Chilán, A., y Ponce, J. (2021). *La comunicación interna y su incidencia para el desarrollo de la empresa de transformación digital Webdit en Ecuador*. Periodo octubre

2020 febrero 2021. [tesis de licenciatura, Universidad San Gregorio de Portoviejo]. Repositorio Institucional San Gregorio. <http://repositorio.sangregorio.edu.ec/handle/123456789/2046>

- Contreras Delgado, O. E. y Garibay Rendón, N. G. (2020). Comunicación organizacional. Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *In Mediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-70. <http://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018>
- Fernández Collado, C. (2009). *Definición y alcance de la comunicación organizacional*. En *La comunicación en las organizaciones*. (1a ed.) Trillas. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/3223>
- González, G. C. (1997). *La comunicación efectiva*. (1a ed.) ISEF. <https://books.google.com.mx/books?id=zsRmkxpj0wsC&lpg=PA1&hl=es&pg=PA21#v=onepage&q&f=false>
- González Fernández-Villavicencio, N. (2016). Un plan de marketing no es un plan de comunicación. *Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios*, 31 (111), 8-26. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5907060>
- Guillen Ojeda, G., Espinosa Velázquez, S. (2014). *En busca del desenredo de la comunicación organizacional*. Razón y Palabra, (87). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199531505011>
- León Duarte, G. A. (2006). La comunicación organizacional en México. Enfoques, diseños y problemas en su desarrollo. *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*, 34, 287-04, <https://raco.cat/index.php/Analisi/article/view/55458>.
- Merlano Medrano, S. (2012). La comunicación interna en las organizaciones. *Contribuciones a la Economía*, 10 (1). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9174173>
- Oyarvide-Ramírez, H. P., Reyes-Sarria, E. F., y Montaña-Colorado, M. R. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de las ciencias*, 3 (4), 296-309. <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>
- Palacios Chavarro, J. A. (2014). De la comunicación organizacional a la comunicación productiva. Modelo propuesto por Abraham Nosnik Ostrowiak. *Razón y Palabra*, 19(87). <https://hal.science/hal-01306364>
- Petrone, P. (2021). Principios de la comunicación efectiva en una organización de salud. *Revista Colombiana de Cirugía*, 36(1), 188-192. <https://doi.org/10.30944/20117582.878>

- Pineda Henao, A. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON* (Gestión, Organizaciones y Negocios), 7(1), 9-25. <https://doi.org/10.22579/23463910.182>
- Piñeiro Aguiar, E. (2015). Observación participante: una introducción. *Revista San Gregorio, Especial* 1, 80–89. <http://hdl.handle.net/2183/40024>
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13a-ed.). Pearson Educación. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Taylor, S.J. y Bodgan, R. (1984). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. *La búsqueda de significados*. Paidós. <https://pics.unison.mx/maestria/wp-content/uploads/2020/05/Introduccion-a-Los-Metodos-Cualitativos-de-Investigacion-Taylor-S-J-Bogdan-R.pdf>
- Valenzuela Zalazar, N.L., Buentello Martínez, C.P., Villareal Sánchez, V.L., y Ruiz Briones, C.T. (2020). Comunicación organizacional interna y su relación con la satisfacción de los empleados de una empresa concesionaria de automóviles de Piedras Negras Coahuila. *Revista GEON* (Gestión, Organizaciones y Negocios), 7(1), 129-141. <https://doi.org/10.22579/23463910.206>