

Análisis crítico de la comunicación interna en el sector privado

Caso: Asador Vasco Plaza Parque en Oaxaca

Brenda Lizzeth Muñiz Sánchez*

Resumen

Este artículo analiza la comunicación interna en el restaurante El Asador Vasco Plaza Parque (Oaxaca), explorando cómo barreras culturales y jerárquicas influyen en el intercambio de información. Se abordan conceptos como comunicación organizacional, comunicación interna, clima laboral, cultura organizacional y liderazgo. A partir de un diagnóstico organizacional, los resultados enfatizan la importancia de la comunicación interna. Un plan efectivo mejora los vínculos del equipo, la eficiencia operativa, fortalece la transparencia y previene conflictos. Los beneficios incluyen un clima laboral positivo, mayor satisfacción y compromiso, mejor colaboración, alcance de objetivos, gestión de crisis y buena reputación, mediante estrategias de fortalecimiento interno.

Palabras clave: comunicación organizacional, comunicación interna, estrategia, liderazgo, organizacional, colaboradores.

Summary

This article analyzes internal communication at El Asador Vasco restaurant in Plaza Parque (Oaxaca), exploring how cultural and hierarchical barriers influence information exchange. Concepts such as organizational communication, internal communication, work environment, organizational culture, and leadership are addressed. Based on an organizational diagnosis, the results emphasize the importance of internal communication. An effective plan improves team bonding and operational efficiency, strengthens transparency, and prevents conflicts. Benefits include a positive work environment, increased satisfaction and commitment, improved collaboration, goal achievement, crisis management, and a good reputation through internal strengthening strategies.

Keywords: organizational communication, internal communication, strategy, leadership, organizational, collaborators.

* Lcda. en Ciencias de la Comunicación, maestrante en Comunicación Política y Organizacional.

INTRODUCCIÓN

La pandemia de COVID-19 generó cambios profundos en la vida cotidiana y en las organizaciones. Las empresas tuvieron que adaptar rápidamente sus estructuras, especialmente la comunicación interna, para mantener la relación con sus públicos y responder a sus necesidades. Este ajuste convirtió la comunicación interna en una herramienta estratégica para gestionar la adaptación y fortalecer los procesos organizacionales (Pomarico, Ramírez y Rodríguez, 2023). En este contexto, la comunicación organizacional ha adquirido un rol estratégico, convirtiéndose en un motor fundamental para la adaptación y transformación empresarial. Su fortalecimiento impacta directamente en el liderazgo, el clima laboral y la cultura organizacional, por lo que resulta esencial su estudio para comprender y optimizar la dinámica interna de las organizaciones.

La investigación en la que se basó este artículo analiza la situación de la comunicación interna en la empresa restaurantera El Asador Vasco, sucursal Plaza Parque. Su objetivo fue identificar obstáculos y áreas de oportunidad en el flujo de información, con el fin de diseñar un plan estratégico que fortalezca la comunicación, mejore el clima laboral y optimice el desempeño organizacional. Se utilizó una metodología descriptiva, con enfoque mixto, basada en la observación directa y en entrevistas abiertas realizadas durante mayo de 2024. Este enfoque permitió estudiar el entorno, las experiencias, las percepciones y la dinámica comunicacional dentro de la organización.

La realización de un diagnóstico de comunicación interna fue el primer paso para conocer y entender la realidad de El Asador Vasco, sucursal Plaza Parque. Por un lado, saber cuáles son las expectativas de sus colaboradores y el estado de los valores intangibles tales como identidad, cultura e imagen; por el otro, identificar la percepción que se tiene sobre los líderes y compañeros; finalmente, describir el clima laboral y el nivel de valoración personal y del desempeño de sus funciones de quienes integran la organización.

La investigación se desarrolló para responder a la pregunta principal: ¿Cómo influyen las barreras culturales y jerárquicas en el flujo de información dentro de El Asador Vasco sucursal Plaza Parque? Complementada por dos preguntas específicas: 1.- ¿Cómo afecta la falta de comunicación interna al desempeño y compromiso de los colaboradores?, y 2.- ¿Cuál es la percepción de los colaboradores sobre el clima laboral y su relación con la comunicación interna en El Asador Vasco sucursal Plaza Parque?

El artículo se estructura en seis apartados interrelacionados: Primero, se presenta la metodología, describiendo los instrumentos y procedimientos utilizados en la investigación. A continuación, se analiza el origen de las fallas de comunicación, identificando los factores que afectan el flujo de información. El tercer apartado expone el marco teórico y conceptual, que sustenta el estudio. Luego, se aborda la comunicación interna, in-

cluyendo taxonomías, barreras y dinámicas observadas. El quinto apartado desarrolla el análisis crítico, centrado en la percepción de los colaboradores, el liderazgo y la comunicación. Finalmente, se presentan las propuestas de mejora integradas en un plan de comunicación interna estructurado, orientadas a fortalecer la cohesión, mejorar el clima laboral y fomentar una cultura resiliente e inclusiva, entendida esta última como la capacidad de generar un entorno en el que todo el personal del Asador Vasco Plaza Parque se sienta parte integral de la organización, valorado por sus aportaciones y considerado en la toma de decisiones.

Según Blanco (2020), el liderazgo ha existido por miles de años; a pesar de esto, hasta el día de hoy no se cuenta con una sola definición, lo cual, puede deberse a que el liderazgo se encuentra constantemente en evolución. Cada movimiento de entrada o de salida de un empleado de la empresa es un movimiento que genera rotación de personal. Así, si un determinado puesto queda vacante con frecuencia y este debe ser cubierto regularmente, se dice que existe un alto nivel de rotación en la empresa.

En las empresas con ausencia de un sistema efectivo de comunicación interna prevalecen la desorganización, la toma de decisiones apresuradas y un clima laboral poco favorable. Por lo tanto, es fundamental que la organización y sus colaboradores consideren la comunicación interna y la cultura organizacional como una herramienta indispensable y de máxima importancia. Para Martín (2011), en toda organización existe una serie de grandes objetivos para mejorar la imagen pública de esta, como incre-

mentar la competitividad, controlar y lograr la fidelidad del mercado y ser un referente social del sector. En este sentido, Naranjo (2013) considera que no solo la información es lo único importante, también lo son los medios empleados para transmitirla y las relaciones existentes entre los grupos de interés internos y externos.

En el caso específico de El Asador Vasco, sucursal Plaza Parque, mejorar la comunicación interna podría tener un impacto positivo en varios aspectos operativos y estratégicos. La implementación de un plan estructurado prepara a la empresa para enfrentar futuros desafíos y adaptarse a cambios en el entorno empresarial, adquiriendo la capacidad de responder ágilmente a crisis, mantener la moral alta durante períodos de cambio y fomentar una cultura organizacional resiliente e inclusiva.

El objetivo central de este artículo es analizar las estrategias y los canales de comunicación interna alineados con la cultura organizacional existente, que promueven la participación, la transparencia y el compromiso para fomentar una cultura resiliente e inclusiva para la organización. Una cultura organizacional más coherente y una comunicación más fluida son claves para enfrentar retos, adaptarse al cambio y alcanzar los objetivos empresariales con mayor cohesión.

Las ideas hipotéticas que guían la presente investigación parten de que la ausencia de un liderazgo claro y equitativo, junto con barreras culturales y jerárquicas, impactan la comunicación interna, generando desorganización, falta de confianza, baja motivación y disminución en la productividad. La

percepción de favoritismos y la delegación de responsabilidades sin seguimiento dificultan la identificación oportuna de problemas, lo cual impide una gestión eficiente de conflictos. Adicionalmente, la falta de reconocimiento a quienes laboran en la empresa refuerza su desconexión con la cultura y valores de la organización.

Metodología

En esta investigación se buscó obtener información objetiva y comprobable sobre la comunicación interna, el liderazgo y el clima laboral en El Asador Vasco, sucursal Plaza Parque. También se buscó identificar patrones como el rol dentro de la organización, el turno laboral, la antigüedad y el género de los colaboradores, lo cual facilitó establecer conclusiones fundamentadas en evidencia concreta y no solo en percepciones subjetivas.

Al mismo tiempo, se aplicó un enfoque mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas. Herramientas como entrevistas abiertas y la observación directa aportaron información detallada sobre experiencias y percepciones; además, el registro de variables organizacionales permitió sistematizar y comparar la información. De esta manera, se incorporó un análisis más completo de la realidad organizacional. Para la recolección de datos se utilizaron la observación directa y entrevistas estructuradas a partir de categorías definidas en el marco teórico y conceptual, lo cual sirvió como base para proponer estrategias de comunicación interna para el restaurante.

Se seleccionaron a 19 miembros de 45 integrantes del personal. Se empleó un muestreo por conveniencia debido a que

las personas entrevistadas fueron elegidas con base en su accesibilidad, disponibilidad y la autorización de la gerente administrativa, lo que garantizó la viabilidad del trabajo de campo sin afectar la operación diaria del establecimiento. Aun así, se procuró la diversidad incluyendo colaboradores de ambos turnos laborales (matutino y vespertino) y de todas las áreas: cocina, caja, limpieza, recepción, barra, mesas, almacén, gerencia y Recursos Humanos (RR. HH).

Para la aplicación de los instrumentos fue necesario realizar gestiones interinstitucionales para solicitar el permiso y apoyo vía oficio para la realización de la investigación sin interferir en la dinámica laboral diaria del restaurante. Una vez obtenido el permiso, las entrevistas se llevaron a cabo durante un periodo de una semana en el mes de mayo del año 2024. Las entrevistas se aplicaron de manera interpersonal, una por una, con un tiempo aproximado de 15 minutos. Cada cuestionario incluyó 11 preguntas abiertas, dirigidas en tres niveles jerárquicos: a 1 persona de RR. HH., a 5 líderes y a 13 colaboradores. De las 19 personas entrevistadas, 9 fueron mujeres y 10 hombres, con edades entre 23 y 52 años. Asimismo, se consideró la antigüedad en la organización, que va entre 2 y 8 años (tiempo que lleva en funcionamiento esta sucursal).

Con el objetivo de preservar la precisión y confiabilidad de la información, las entrevistas fueron grabadas en audio y registradas por escrito, garantizando una transcripción detallada de las respuestas. Se procuró el anonimato y la confidencialidad del personal, lo que generó un ambiente de confianza que propició respuestas más honestas y

profundas. Una vez transcritas las entrevistas, se aplicó un análisis de contenido para identificar patrones de significado relacionados con los ejes de comunicación interna, clima laboral y liderazgo.

La participación y disposición de la propietaria del restaurante fueron clave para el desarrollo del trabajo de campo, ya que permitió el acceso a todas las áreas operativas y facilitó la organización del cronograma de entrevistas. Pese a las limitaciones propias del muestreo por conveniencia, en la medida de lo posible se trató de mantener el juicio valorativo con la mayor objetividad posible con el fin de determinar el fenómeno estudiado.

Los resultados obtenidos subrayan la relevancia de una comunicación interna clara y efectiva dentro de la organización, así como el impacto significativo que ejerce el liderazgo en el clima laboral y en el desempeño general del equipo. A pesar de que este análisis se centró en una muestra específica de colaboradores y líderes, las percepciones recabadas proporcionan una base sólida para la identificación de áreas de mejora. Implementar estrategias que optimicen la comunicación y fortalezcan la cultura organizacional del restaurante puede generar beneficios en términos de eficiencia, cohesión y satisfacción laboral.

Origen en las fallas de comunicación interna

Las fallas de comunicación interna en una organización suelen manifestarse cuando los mensajes no fluyen de manera clara, oportuna y bidireccional entre los distintos niveles jerárquicos. Estas deficiencias

pueden generar malentendidos, baja motivación, falta de compromiso y una cultura laboral fragmentada. Estas fallas no obedecen únicamente a problemas técnicos o de canales de comunicación, sino también a factores estructurales y culturales, como la rigidez jerárquica, la ausencia de retroalimentación efectiva, o prácticas de liderazgo poco equitativo.

Al realizar la investigación se obtuvo la información necesaria para responder a la interrogante principal que llevó al desarrollo de este trabajo. Este análisis permitió reconocer que el rendimiento de las actividades que desempeñan los colaboradores se ve afectado en cierta medida por la falta de una estructura clara y eficiente para la transmisión de mensajes, agregando que se perciben favoritismos en el liderazgo.

Actualmente, esta empresa del ramo gastronómico cuenta con 45 colaboradores en diferentes áreas, con dos turnos laborales (matutino y vespertino). Se caracteriza por su gastronomía gourmet, fusionando la cocina mexicana y española. Según los datos arrojados por las entrevistas, desde hace algunos años se ha presentado un problema de comunicación, ya que a partir del cambio de administración de recursos humanos, la falta de flujo de información ha influido en la rotación de personal, la falta de compromiso entre los colaboradores e inconformidad entre ellos.

La ausencia de un liderazgo efectivo en El Asador Vasco Plaza Parque ha generado un impacto desfavorable en el rendimiento y la organización de los miembros. La falta de dirección clara ha provocado que las actividades no se realicen de manera ópti-

ma, lo que se refleja en un desempeño por debajo de las expectativas y una deficiente organización de los roles, especialmente en ambos turnos de trabajo. A partir de un diagnóstico organizacional donde se incluyeron entrevistas se lograron identificar los principales canales de comunicación, el tipo de liderazgo, el clima organizacional y la cultura organizacional. Estas entrevistas permitieron conocer y destacar sus puntos de vista y cómo perciben la comunicación interna de la empresa, además de las posibles causas de los problemas detectados según su perspectiva.

Por su parte, la cultura organizacional supone unas presunciones, unos valores, unos artefactos culturales que representan tanto un control 'invisible' del comportamiento de los miembros de la organización, como un esquema de adaptación y supervivencia en las organizaciones y un esquema de transición y reproducción simbólica de las mismas. Todo esto no podría explicarse con la idea de clima pues se olvidarían los intercambios que tienen lugar en la organización, los procesos de consenso, la historia de cada organización, esto es, de todo un proceso que llega a formar una estructura simbólica que hace a cada organización distinta y peculiar (Calvo de Mora, 1991, p.112).

El concepto de cultura organizacional va más allá de la ideología, la identidad corporativa y los métodos de dirección; es un fenómeno amplio y enriquecedor que involucra tanto a los empleados internos como a los públicos externos, ya que se construye socialmente. El rendimiento tanto individual como colectivo, así como las opiniones o percepciones que las personas tienen so-

bre la organización, solo pueden entenderse a través de la cultura organizacional de la empresa, en la que se encuentran diversas prácticas de producción simbólica.

Según Gardner (1993) "El liderazgo es el proceso de persuasión o de ejemplo por medio del que un individuo (o equipo de liderazgo) induce a un grupo a alcanzar objetivos planteados por el líder o compartidos por el líder y sus seguidores". Si aceptamos esa definición, entonces el estilo de liderazgo es la manera en que ese proceso de influencia se lleva a cabo para cumplir metas y objetivos.

De acuerdo con los datos recopilados de las entrevistas al personal, El Asador Vasco Plaza Parque cuenta con un clima laboral acogedor, lo que ayuda a que los colaboradores estén cómodos en su lugar de trabajo y tengan una cordial relación entre ellos. Un clima organizacional favorable no es fácil de conseguir, porque no solo depende de una persona sino de un conjunto de personas. Los beneficios de trabajar en un clima laboral agradable son múltiples, es por ello que es importante medirlo periódicamente para detectar problemas, inquietudes y posibles oportunidades de mejora.

Para Koys y Decoottis (1991, como se cita en Piligua, 2017) el clima organizacional se divide en psicológico y organizacional; el primero se mide mediante estudios personalizados con los trabajadores de las empresas, mientras que el segundo se realiza a nivel de la organización; ambos miden el nivel de percepción que tienen los trabajadores sobre las experiencias que viven dentro de la empresa. El clima laboral se compone de factores, tanto físicos como

emocionales, que inciden en el comportamiento y desempeño de los integrantes del equipo de trabajo (García, 2009). El clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción, contemplando el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influyendo así en la satisfacción del personal y por lo tanto en la productividad.

En este contexto, Elton Mayo (1924) fue pionero en la investigación de este tipo de fenómenos, iniciando su estudio en una fábrica textil de Filadelfia entre 1923 y 1924; el problema que investigaba se centraba en la alta rotación de personal en un departamento donde el trabajo era particularmente monótono y agotador. Después de poco tiempo de haber sido asignados a este departamento, los trabajadores mostraban signos de desánimo y baja moral, llegando eventualmente a volverse irritables sin motivo aparente y renunciando impulsivamente a sus empleos. Antes de la intervención de Elton Mayo, numerosos intentos realizados por ingenieros en eficiencia para frenar la ola de renuncias mediante proyectos de incentivos salariales habían fracasado estruendosamente.

Han transcurrido diez décadas desde que Mayo (1924) llevó a cabo investigaciones sobre la productividad del personal, tomando como caso de estudio la Empresa Hawthorne. Desde entonces, numerosos estudios se han acercado al significado del clima laboral, demostrando hasta la fecha que el comportamiento de los trabajadores, como resultado de los ambientes laborales promovidos por sus superiores, influye en la generación de sentimientos de felicidad o desmotivación. Estos, a su vez, son refleja-

dos en los resultados producidos por los trabajadores como respuesta al esfuerzo que las empresas realizan al proporcionarles un entorno laboral seguro, cómodo y acogedor.

El diagnóstico organizacional revela la necesidad de mejorar los canales de comunicación, fortalecer el liderazgo consciente de las dinámicas internas y fomentar un clima organizacional donde la transparencia y el entendimiento mutuo sean prioritarios. La cultura organizacional y el estilo de liderazgo juegan un papel crucial en la creación de un entorno laboral favorable para el rendimiento óptimo y la satisfacción de los colaboradores. Abordar estas barreras no solo beneficiará la cohesión interna y el bienestar del equipo, sino que también promoverá un crecimiento considerable para El Asador Vasco Plaza Parque, permitiéndole mantener su reconocimiento y posicionamiento en el mercado gastronómico de Oaxaca.

La familia Ugartechea abrió las puertas del primer Asador Vasco en el año 1978, siendo el primer restaurante del estado de Oaxaca en ofrecer un servicio formal a la carta. Desde entonces, ha mantenido su prestigio como líder, ofreciendo un excelente servicio y una cuidada y seleccionada calidad de productos. Dentro de su repertorio gastronómico se encuentra lo más selecto de la cocina tradicional oaxaqueña, platillos internacionales y el indiscutible referente culinario de la cocina del país vasco. Una prueba del prestigio de El Asador Vasco es que desde 1980, ha sido reconocido por el "Holiday Magazine Award", que más tarde originó el reconocimiento de DiRöNA, que orgullosamente ha recibido cada año desde 1993; así como otros reconocimientos de organizaciones estatales y de la CANIRAC.

Debido a adversidades como bloqueos, plantones y marchas que suceden con frecuencia en ese estado, en temporada vacacional, para el público foráneo y extranjero era más complicado llegar al Zócalo de la ciudad, que es donde se ubica el primer Asador Vasco, por lo que la familia Ugartechea decidió abrir una segunda sucursal y fue así que las puertas del Asador Vasco Sucursal Plaza Parque abrieron en el año 2014, en la Colonia Reforma de la Ciudad de Oaxaca, con un toque moderno, pero manteniendo su esencia, siendo una extensión de la tradición y calidad, dando servicio a la carta tanto en desayunos como en comida y cena.

A pesar de contar con un clima laboral agradable, El Asador Vasco Plaza Parque ha presentado factores que influyen en algunos otros para comunicarse de una manera correcta, efectiva y clara entre colaboradores y entre los niveles jerárquicos, lo cual ocasiona conflictos en sus actividades, afectando los objetivos y las metas de la empresa.

Según Robbins (1999), la comunicación interna se divide en tres tipos:

Comunicación descendente: En este contexto, la comunicación fluye desde un nivel superior del grupo u organización hacia un nivel más bajo. Es empleada por los líderes de grupo y los gerentes con el propósito de asignar metas y objetivos, proporcionar instrucciones, informar a los subordinados acerca de políticas o procedimientos, así como para brindar retroalimentación sobre su desempeño. Los líderes utilizan diversos medios para comunicarse con su personal, tales como

reuniones formales e informales, dinámicas grupales, entrevistas personales y correos electrónicos. (p. 353).

Comunicación ascendente: Este tipo de comunicación se caracteriza por fluir hacia un nivel superior en el grupo u organización, con el propósito de proporcionar retroalimentación a los superiores, informar sobre el progreso de las metas y dar a conocer los problemas actuales. La comunicación ascendente permite a los gerentes obtener información sobre la percepción de los empleados en relación con sus puestos de trabajo, sus compañeros y la organización en general. Para este fin, se pueden emplear diversos medios comunicacionales, tales como correos electrónicos, entrevistas al personal, buzones de sugerencias y retroalimentaciones grupales. (p. 354, 355).

Comunicación lateral: Este tipo de comunicación ocurre cuando los miembros del mismo grupo de trabajo interactúan a un nivel horizontal, así como entre gerentes que ocupan el mismo nivel jerárquico. Este medio de comunicación hace uso de herramientas como la comunicación directa verbal, reuniones informales, correos electrónicos y retroalimentación en reuniones grupales. (p. 355).

Hoy en día, la tecnología destaca de manera sorprendente al momento de comunicarnos, y aunque es una herramienta muy útil, lo ideal es comunicarse de forma interpersonal, donde no solo se manifiestan las expresiones verbales de la comunicación, sino también un lenguaje no verbal, que en muchos casos dice más que la comunicación oral. Así se podrá llegar a una efecti-

vidad en la comunicación que las personas transmitan, ya sea a niveles descendentes, ascendentes o laterales. Es indispensable entender que la comunicación interna es un factor crucial para el funcionamiento eficiente de las organizaciones. Sin ella, no es posible coordinar las tareas de manera eficaz, integrar a los colaboradores y poner en práctica la misión, la visión y los valores de la organización.

Para Marchiori (2008), la comunicación interna:

...posibilita el intercambio de informaciones vía comunicación, contribuyendo para la construcción del conocimiento, el cual es expresivo en las actitudes de las personas. Es fundamentalmente un proceso que engloba la comunicación administrativa, flujos, barreras, vehículos, redes formales e informales. Promueve, por lo tanto, la interacción social y fomenta la credibilidad, actuando en el sentido de mantener viva la identidad de una organización. (pp. 213 214).

En la empresa Asador Vasco Plaza Parque, se identificó una falta de coherencia en la transmisión de información e incluso su distorsión entre los dos turnos de trabajo, lo cual ha llevado a inconsistencias en las actividades diarias, hasta llegar a percibir cierto favoritismo y preferencias hacia algunos colaboradores por parte de los líderes de las áreas.

Esta falta de efectividad en la comunicación interna no solo compromete la calidad del servicio al cliente, sino que también puede resultar en la rotación de personal, crear rumores dentro de la empresa, además de afectar el rendimiento y la eficien-

cia operativa. Es necesario resolver este problema desde la raíz, ya que, al ser un establecimiento de prestigio, se debe mantener y cuidar la buena reputación y el éxito continuo del restaurante y asegurar la satisfacción tanto de los clientes como de los colaboradores, creando armonía laboral.

Posterior a las conversaciones y entrevistas con el personal del Asador Vasco Plaza Parque, se observó que la falta de comunicación puede atribuirse a diferencias personales, falta de confianza y falta de transparencia tanto por parte de los colaboradores como de los líderes correspondientes. Se percibió que algunas personas tienden a mantener una actitud reservada y muestran limitadas expresiones de empatía, lo cual puede constituir una barrera para una comunicación efectiva y clara.

También es importante que los colaboradores se sientan escuchados, ya que, con base en algunas de las respuestas, no siempre es así, y es aquí donde surgen los rumores dentro de la organización y sobre la información transmitida. En cuanto a la perspectiva de comunicación interna, la relación entre la organización y la comunicación amplía la visión de la empresa. Es fundamental considerar la diversidad, las diferencias culturales y otros aspectos que forman parte de lo que entendemos como el ambiente interno de las organizaciones o empresas.

Marco teórico y conceptual

Antes de abordar los conceptos de comunicación organizacional y cultura organizacional, es importante señalar que algunas fuentes utilizadas tienen más de cinco años de antigüedad debido a su relevancia aca-

démica y vigencia conceptual. Estas obras siguen siendo fundamentales en el estudio del tema y permiten construir una base teórica sólida, complementada con autores más recientes que actualizan el contexto.

Es fundamental conocer la diferencia entre comunicación organizacional y comunicación interna, pues, aunque están estrechamente relacionadas, no son lo mismo. La comunicación organizacional abarca todas las formas en que una empresa se comunica tanto dentro de la organización como con el exterior. Se incluyen las estrategias de comunicación, mensajes y canales usados para la transmisión de información.

Por otro lado, la comunicación organizacional es indispensable dentro de una organización y su aplicación, a través del intercambio de información, permitirá crear, mantener y fortalecer los vínculos con sus públicos a largo plazo y, por ende, favorecerá el cumplimiento de las metas a futuro. (Cavagnaro, 2021).

Desde un punto de vista más detallado, Andrade (2010) entiende a la comunicación organizacional de tres maneras diferentes: 1.- Como un proceso social porque implica un conjunto de mensajes que son intercambiados entre los miembros de una empresa y también con los involucrados externos; 2.- Como una disciplina porque aborda un campo del conocimiento humano que estudia el proceso de la comunicación al interior de las organizaciones; 3.- Como un conjunto de técnicas y actividades porque permite generar conocimientos mediante la investigación del proceso de comunicación que sirven para mejorar la transferencia de mensajes que se dan entre los integrantes

de la organización y los diversos agentes de su entorno.

La comunicación interna se enfoca únicamente en las interacciones y flujos de información dentro de la organización, englobando la manera en que los colaboradores se comunican entre sí, con sus superiores y con otras áreas.

De acuerdo con Marchiori (2011), mediante la gestión de la comunicación interna, se posibilita la implementación de todas las herramientas de comunicación dirigidas a los colaboradores con el fin de:

- Promover la comunicación entre los miembros.
- Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales.
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.

La cultura organizacional representa el conjunto de principios, valores y creencias que guían las maneras de pensar y actuar de sus miembros, ayudándoles a enfrentar tanto los retos del entorno externo como los problemas de cohesión interna. También se puede entender como el sistema de referencia interno que utilizan los integrantes para comprender, clasificar y manejar a las personas y situaciones dentro de sus contextos laborales.

Cuando esta cultura está alineada con la estrategia institucional, se convierte en un elemento fundamental para el éxito, ya que

las conductas y pensamientos de los colaboradores reflejan y concretan la propuesta de valor de la organización, tanto hacia dentro como hacia fuera. En un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo, la necesidad de adaptar constantemente las estrategias incrementa, por lo que lograr que líderes y equipos piensen y actúen de forma coherente con la estrategia representa una ventaja competitiva relevante.

El impacto de la cultura organizacional en el rendimiento de la empresa puede ser considerable. Una cultura positiva que promueva la colaboración, la innovación y el compromiso puede elevar la productividad, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente; por el contrario, una cultura negativa que provoca la desconfianza, la comunicación deficiente y la resistencia al cambio puede desencadenar conflictos internos, alta rotación de personal y un bajo rendimiento.

Existen dos niveles de la cultura organizacional:

- Artefactos visibles y comportamientos observables: cuyo foco de atención es la manera como los miembros de la organización viven, actúan, comparten símbolos, anécdotas, y ceremonias.

- Elementos profundos de la mente: como supuestos, creencias y procesos de pensamiento, que constituyen la cultura real de los integrantes de la organización.

Generar un sentido de identidad entre los miembros de la organización y fomentar un compromiso con las creencias y valores que trascienden a nivel individual son algunas de las responsabilidades de la cultura organiza-

cional. En este sentido, la cultura organizacional cumple dos papeles centrales:

- La integración interna: significa que los miembros de la organización van desarrollando una identidad de carácter colectivo y un conocimiento de la forma óptima en que juntos pueden trabajar efectivamente.

- La adaptación interna: es la manera en cómo la organización alcanza sus metas y hace relaciones con personas externas.

Harrison (1990), propone cuatro concepciones ideológicas de la organización:

1. Orientación hacia el poder: enfocadas en la autoridad y el control, donde las decisiones provienen de niveles superiores y se aplican de arriba hacia abajo. Siempre busca negociar con ventaja y siempre encuentra una justificación para anular aquellos acuerdos que ya no le son de utilidad.

2. Orientación hacia la función: centradas en reglas y procedimientos establecidos, con una clara división de responsabilidades y un enfoque en la estabilidad y la eficiencia.

3. Orientación hacia el trabajo: enfocadas en la realización de proyectos y tareas específicas, valorando la flexibilidad, la innovación y la cooperación entre equipos multidisciplinarios.

4. Orientación hacia la persona: busca el bienestar y el desarrollo de las y los colaboradores, fomentando un ambiente de trabajo colaborativo y apoyando la autonomía y la creatividad.

Como se mencionó con anterioridad, el tipo de liderazgo es un factor clave para una empresa, por eso es importante profundizar

en su conceptualización y conocer los tipos que existen: Liderazgo. Se define como un “proceso de influencia entre líderes y seguidores, para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio”. (Lussier y C. Achua, 2011). Robbins (2009) lo describe como la “capacidad para influir en un grupo con objeto de que alcance metas”.

Un líder debe tener habilidades y características específicas para serlo, como impulso, motivación, integridad, confianza, conocimiento del negocio, inteligencia emocional e inteligencia. Asimismo, debe ser creativo, solucionar problemas, transmitir apoyo, construir equipos, poner el ejemplo, mantener el orden y la racionalidad, además de ser responsable, empático, congruente, abierto, comprometido y evaluar resultados.

Un líder no siempre tiene todas las habilidades y características juntas, algunos son más rígidos que otros, unos son más dispersos y otros más presentes. Por ello, la Teoría Situacional propuesta por Hersey y Blanchard (1969) plantea que el liderazgo no es una característica fija y constante, sino que debe ajustarse a diversas circunstancias y requerimientos. Un líder eficaz es capaz de modificar su estilo de liderazgo en función de las necesidades y el nivel de madurez de su equipo.

En este contexto, los tipos de liderazgo son:

- Autocrático: se caracteriza por la concentración de poder en un solo individuo, quien toma todas las decisiones sin consultar a los demás. Este tipo de líder puede recurrir a la fuerza, la intimidación o el castigo para mantener su autoridad. Aunque permite una toma de decisiones

rápidas, limita la diversidad de ideas y puede conducir al maltrato o la falta de consideración hacia los demás. La prioridad del líder autocrático es mantener su poder y aplastar cualquier oposición a sus ideas y decisiones, generando miedo y desconfianza en su camino. (Hersey y Blanchard, 1969)

- Administrativo: se preocupa principalmente por el funcionamiento interno de la organización, sin prestar demasiada atención a su dirección a largo plazo. Su prioridad es mantener las operaciones en marcha de manera eficiente, manejando el presupuesto, supervisando el cumplimiento de las políticas y procedimientos, y resolviendo rápidamente los problemas que surjan. Lo que no hará es guiar a la organización. La visión no es su asunto; el mantenimiento de la organización lo es. En general, una organización bien administrada, independientemente de su estilo de liderazgo, es un lugar bastante agradable para trabajar. (Hersey y Blanchard, 1969)

- Democrático: valora la participación y las opiniones de su equipo, considerando las responsabilidades en lugar del estatus. Aunque consulta y valora las diferentes perspectivas al tomar decisiones, asume la responsabilidad final. Con su énfasis en la igualdad, pueden fomentar la amistad y las buenas relaciones en toda la organización y ayuda a las personas a sentirse valoradas cuando se les piden sus opiniones e incluso más. (Hersey y Blanchard, 1969).

- Colaborador: busca involucrar a todos los miembros de la organización en la toma de decisiones, fomentando la confianza y el trabajo en equipo. A través de un pro-

ceso de discusión en colaboración, busca tomar decisiones que beneficien al grupo, dejando de lado la necesidad de control o poder para potenciar al equipo. Confía en que, con la información relevante, las personas tomarán buenas decisiones y se asegura de facilitar ese proceso. Es el que en mayor grado garantiza que los miembros de la organización crean en la visión y decisiones de la organización, ya que están directamente involucrados en su creación. (Hersey y Blanchard, 1969)

Entender cómo se comunican internamente y reconocer las barreras culturales y jerárquicas es clave para mejorar la eficiencia y la cohesión en El Asador Vasco Plaza Parque. Al comprender los conceptos de comunicación organizacional, cultura organizacional y liderazgo se crea una base sólida para enfrentar y superar estos desafíos, promoviendo un ambiente de trabajo más colaborativo y productivo. Esto no solo mejora la colaboración y resuelve conflictos, sino que también refuerza la identidad compartida y el compromiso con los valores de la organización, elementos de gran valor para alcanzar objetivos y mantener altos niveles de rendimiento.

Comunicación interna: taxonomías, barreras y dinámicas en El Asador Vasco

A través de esta investigación se analizaron las interacciones de comunicación interna en El Asador Vasco, sucursal Plaza Parque, identificando las barreras culturales y jerárquicas que puedan estar interfiriendo en el intercambio de información.

Como se ha mencionado, uno de los pilares de la comunicación organizacional

es la interna, que se da en la interacción entre quienes conforman la institución, no sólo en el desarrollo de sus actividades sino también se extiende a la relación personal y que, por ende, tiene un impacto directo en la identidad que incluso alcanza a los stakeholders (grupos de interés).

Como lo refieren Garrido, Goldhaber y Putnam (2020) cuando citan a Donald, H. (1999): La empresa genera un continuo de actos que reciben una lectura en el día a día, lo que de modo consciente o no generará una interpretación social de su hacer, de su dinámica propia e individualizante en la sociedad y que finalmente podrá ver su éxito o fracaso.

En este contexto, Z. Chagoya (Comunicación Personal, 4 de septiembre de 2022), ha definido la Taxonomía de la comunicación interna, la cual se clasifica por su contenido, destinatario, por la necesidad de respuesta, por su dirección y por su forma. Esta aportación que segmenta y define la comunicación en emisores y receptores, canales, medios, formas y símbolos que permite esclarecer las distintas maneras en que se puede hacer llegar desde un oficio riguroso hasta un rumor dentro de una organización, lo que da la posibilidad de establecer herramientas y estrategias con el fin de mejorar la comunicación y dar sentido a la forma de comunicar en el ejercicio de la productividad. Esta parte es sumamente valiosa para cualquier organización, por lo que se puede decir entonces: optimización de las Taxonomías igual a mayor productividad.

La comunicación interna por su contenido puede ser formal; es decir, respeta la jerarquía, utiliza nomenclatura y tiene credi-

bilidad. La informal utiliza diferentes canales, no sigue un protocolo o procedimiento establecido y normalmente se denota por síntomas de rumor. Su siguiente determinante puede ser por el destinatario, ya sea individual, es decir, de persona a persona o genérico (muchas personas).

La necesidad de respuesta es la tercera variable; esta se segmenta en imperativa (exige una respuesta), informativa (anuncia) y exhortativa (voluntaria, invita a alguna acción). Se distingue también por su dirección, que nuevamente se segmenta en tres puntos principales: vertical (ya sea descendente o ascendente), horizontal (entre homólogos) y multidireccional (en todos los canales jerárquicos o incluso saliendo de la jerarquía de la institución).

Finalmente, la clasificación por su forma, donde existe una amplia cantidad (oral, escrita, electrónica, gráfica y multimedia).

En este sentido, se muestran los resultados arrojados por las entrevistas acerca de dichas taxonomías:

Por su contenido. La diferencia significativa entre comunicación formal e informal muestra que el 70% de los entrevistados prefieren la comunicación informal, mientras que el 30% utiliza la formal. Esta preferencia puede influir en la dinámica de las interacciones dentro de los contextos estudiados, mostrando una inclinación hacia la flexibilidad, confianza, comodidad y la cercanía en la comunicación interpersonal.

Por su destinatario. La comunicación se distribuye de manera equitativa: 50% dirigida a destinatarios individuales y 50% a destinatarios genéricos, reflejando estrategias

variadas según el contexto y los objetivos de cada comunicación, ya sea hacia alguien específico o hacia más personas, según la necesidad del equipo. Esta distribución puede reflejar estrategias variadas de comunicación dependiendo del contexto y de los objetivos específicos que los entrevistados buscan alcanzar con su comunicación.

Por su necesidad de respuesta. La comunicación imperativa predomina con un 55%, mostrando que los entrevistados suelen utilizarla para dar instrucciones claras o solicitar respuestas específicas según el contexto. Un ejemplo es cuando algún miembro del restaurante solicita un permiso para faltar o cambiar su día de descanso, donde es necesaria una respuesta por parte del receptor.

La presencia de comunicación informativa indica que también se valora la transmisión de información sin necesariamente exigir una acción inmediata. Por ejemplo, cuando los colaboradores ya no se encuentran en su área de trabajo, el encargado envía un mensaje vía WhatsApp informando sobre una reservación y en este caso solo es un mensaje informativo. El porcentaje de la comunicación exhortativa muestra que, aunque menos común, también existe la práctica de motivar o invitar a alguna acción. Un ejemplo es cuando el personal tiene la iniciativa de comprar un pastel para festejar el cumpleaños de un colaborador, pide una respectiva cooperación voluntaria, y cada individuo decide si la brinda o no.

Por su dirección. La comunicación horizontal es la más frecuente, con un 45%, destacando la colaboración y coordinación entre líderes y entre miembros con igual

nivel jerárquico. La comunicación vertical descendente representa 25%, utilizada para transmitir información y autoridad de los líderes hacia su equipo. La comunicación vertical ascendente alcanza 15%, reflejando los canales de retroalimentación del equipo hacia la gerencia. Finalmente, la comunicación multidireccional también representa 15%, involucrando interacción en todos los niveles jerárquicos y ocasionalmente fuera de la estructura formal de la organización.

Por su forma. La comunicación verbal y la comunicación multimedia se utilizan con igual frecuencia, cada una con un 40%, mostrando que ambos métodos son clave para transmitir información cotidiana y dinámica. La comunicación escrita representa 20%, utilizada principalmente para mensajes formales, documentación, nómina, contratos o comunicaciones detalladas, especialmente por líderes, gerentes y RRHH.

El resultado de comunicación multimedia destaca la importancia de utilizar múltiples formatos para captar la atención y transmitir mensajes de manera efectiva en entornos modernos. Generalmente se utiliza en los grupos de WhatsApp en los que están todos los integrantes, pueden ser emojis, imágenes, gráficos, GIF o videos. Esta distribución refleja cómo las organizaciones y las personas eligen métodos de comunicación según la naturaleza del mensaje, el receptor y las preferencias personales de acuerdo a sus vínculos o su contexto.

Con este apartado se conocen los aspectos clave sobre la comunicación interna en El Asador Vasco Plaza Parque, enfocado en la identificación de barreras culturales y

jerárquicas que afectan el intercambio de información. La aplicación de la taxonomía de la comunicación interna proporcionó un marco sólido para entender las diferentes formas y direcciones de la comunicación dentro de la organización. Las gráficas presentadas muestran una percepción mixta sobre la efectividad de la comunicación y la influencia del liderazgo en la motivación y productividad de los colaboradores.

Estos hallazgos destacan la importancia de implementar estrategias que promuevan una comunicación organizacional más transparente, equitativa y efectiva. Reforzar la comunicación interna en una empresa no solo fomenta un entorno laboral inclusivo y colaborativo, sino que también potencia la productividad y el rendimiento global de la empresa para el logro de metas y objetivos a largo plazo.

Análisis crítico: percepción, liderazgo y comunicación.

Los resultados obtenidos permiten contextualizar las experiencias y opiniones de colaboradores y líderes, en relación con la comunicación interna, el liderazgo y el clima organizacional en El Asador Vasco Plaza Parque, respondiendo a los objetivos planteados.

Percepción general de la comunicación interna. La percepción de la comunicación interna en la organización está dividida, con un 60% que la considera buena y un 30% que la califica como poco eficiente, mientras que un 10% la califica como regular. Esta segmentación sugiere que, si bien existen fortalezas en la comunicación interna, es crucial identificar las áreas de

oportunidad y desarrollar estrategias específicas para mejorar su eficiencia. Implementar canales más efectivos, fomentar una cultura de retroalimentación y garantizar la claridad en la transmisión de mensajes podrían contribuir a una percepción más positiva entre los colaboradores.

Dificultades para comunicarse. El 68% del personal manifiesta no tener dificultades para comunicarse, porque considera que los canales son claros, existe apertura con sus superiores y el trabajo en equipo facilita el flujo de información, lo que indica que para una cantidad considerable de los colaboradores, la comunicación dentro de la organización funciona adecuadamente. Sin embargo, el 32% percibe conflictos en este aspecto, ya que menciona que en ocasiones la información no llega a todos por igual, se presentan confusiones en las instrucciones o se generan tensiones al transmitir mensajes entre distintos niveles jerárquicos.

Si bien la comunicación parece funcionar de manera adecuada para la mayoría del equipo, la percepción de dificultades por parte de una tercera parte del personal indica la necesidad de revisar y fortalecer los canales y estrategias actuales. Abordar estas barreras podría garantizar una comunicación más equitativa y efectiva para toda la empresa.

Ambiente laboral. El 80% de los entrevistados percibe el ambiente laboral de manera positiva, destacando la colaboración entre compañeros y una buena relación con los líderes. No obstante, el 20% restante considera que el entorno es poco favorable, atribuyendo esta percepción a

roces interpersonales o conflictos personales. Identificar y atender las causas, así como fomentar una cultura de respeto y colaboración, y fortalecer el apoyo entre equipos contribuirá a un entorno de trabajo más armonioso y productivo.

Acceso equitativo a la información. Los resultados mostraron que el 68% de los colaboradores percibe contar con un acceso equitativo a la información, lo que refleja que, para la mayoría, los canales de comunicación funcionan de manera adecuada. Mientras que el 32% restante considera que no tiene el mismo acceso, lo que señala la necesidad de mejorar las prácticas organizacionales relacionadas con la distribución y accesibilidad de la información. Fortalecer este aspecto puede contribuir a un ambiente de trabajo más inclusivo, transparente y productivo.

Percepción del estilo de liderazgo. El 53% de los entrevistados tiene una percepción positiva del estilo de liderazgo, considerando que es justo, empático y transparente. Sin embargo, el 47% restante manifiesta una preocupación importante sobre la imparcialidad y la equidad, percibiendo favoritismos.

Influencia del liderazgo. Estos resultados subrayan el papel clave del liderazgo en el desempeño laboral, con un impacto positivo del 53% en la motivación reflejada en su disposición para asumir retos, cumplir metas y mantener una actitud proactiva, así como en la productividad de algunos colaboradores. Sin embargo, un 47% no percibe este beneficio o incluso siente un impacto negativo o de exclusión. Es fundamental abordar estas áreas de mejora para

asegurar que el liderazgo sea un factor que impulse el desempeño y el compromiso de todos los colaboradores.

Definición de líder. Un tercio de los entrevistados considera que un líder se distingue por promover un ambiente de compañerismo y generar confianza entre los miembros del equipo. Otro tercio ve a un líder como alguien que es motivador y está presente, es decir, capaz de inspirar al equipo y estar disponible para brindar apoyo y dirección cuando sea necesario. Y el último tercio lo caracteriza por ser serio y estricto, marcando límites entre lo laboral y lo personal.

Características del líder ideal. Se pudo observar que los colaboradores tienen distintas percepciones sobre las características que debería tener un líder ideal, destacando principalmente la comunicación, la empatía, la motivación, el reconocimiento, la justicia y la neutralidad.

Percepción de exclusión. El 73.3% de los colaboradores no experimentan sentimientos de exclusión, reflejando un ambiente de trabajo incluyente, de integración y sentido de pertenencia. Sin embargo, el 26.7%

restante sí reporta sentirse excluido, principalmente por situaciones relacionadas con percepciones de favoritismo o desigualdad en el trato o concesiones.

Expectativas y logro de resultados. Este análisis muestra una diversidad en cómo se perciben y se alcanzan las expectativas de productividad y resultados entre los entrevistados, con una mayoría que logra cumplir o superar las metas propuestas.

Mecanismos de incentivo y reconocimiento. Los líderes tienen diversos mecanismos de incentivos: demuestran confianza en el equipo y brindan apoyo continuo para motivar y reconocer el buen desempeño. Utilizan pequeñas recompensas y oportunidades de aprendizaje como formas efectivas de incentivo y reconocimiento. Se procura la neutralidad y operatividad en estos mecanismos, enfatizando la equidad y la objetividad.

Disponibilidad para la comunicación. Estos resultados muestran cómo las expectativas sobre la disponibilidad para la comunicación pueden variar entre una preferencia por un liderazgo más integrador y personalmente involucrado frente a uno más enfocado exclusivamente en cuestiones laborales.

CONCLUSIONES

La investigación, realizada con una muestra limitada de 19 personas, ofrece información valiosa sobre comunicación interna, liderazgo y clima laboral. Después del análisis realizado en El Asador Vasco Sucursal Plaza Parque, se observó que en la empresa existe una barrera en el flujo de información que impide llevar a cabo correctamente las actividades de los colaboradores, causando desacuerdos dentro del establecimiento. En este sentido, se puede confirmar que el éxito organizacional depende en gran medida del clima laboral, lo cual deriva en una cohesión de su equipo interno, pues conforma la pieza central para el logro de los objetivos organizacionales. Es importante saber que cuando las dinámicas internas son saludables, ello se refleja inevitablemente en la percepción que tiene el público externo.

Se percibe un clima laboral mayormente favorable, pero existen áreas que requieren atención para fortalecer aún más el ambiente interno. En particular, la comunicación interna muestra oportunidades de mejora en cuanto a su fluidez y claridad, dado que la falta de canales formales y efectivos puede generar rumores, malentendidos y sentimientos de exclusión. La gestión del liderazgo

también juega un papel vital: la forma de dirigir un equipo con liderazgos más empáticos y equitativos fomenta una mejor integración y motivación, mientras que la comunicación cerrada o selectiva puede provocar divisiones y descontento. Estas estrategias permitirían aclarar información de forma oportuna y directa, reduciendo así la incertidumbre, el sentido de exclusión y evitando que los rumores ocupen ese vacío informativo.

El reconocimiento y la motivación son elementos fundamentales para aumentar el sentido de pertenencia y el compromiso del personal. También el uso de elementos visibles como gafetes y uniformes contribuye positivamente a la identidad y profesionalismo del equipo.

Los hallazgos aquí expuestos ofrecen una base sólida para implementar estrategias orientadas a fortalecer la comunicación interna, el liderazgo y el bienestar laboral. Las acciones recomendadas (desde la creación de espacios de diálogo y capacitación hasta la promoción de un liderazgo inclusivo y la implementación de sistemas de reconocimiento) pueden impulsar el clima organizacional y, por ende, el desempeño general de la empresa.

REFERENCIAS

- Andrade, H. (2010). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo S.L. <https://bit.ly/3r0QLnq>
- Asador Vasco. (s.f.). *Asador Vasco*. <https://reforma.asadorvasco.com/>
- Blanco, Reyna A. (2020). *Liderazgo y su impacto en el clima laboral y la rotación de personal en la empresa BK [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México]*. Repositorio institucional NINIVE. <https://repositorioinstitucional.uaslp.mx/xmlui/bitstream/handle/i/7109/TesisM.FCA.2020.Liderazgo.Blanco.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Calvo de Mora, J. (1991). *¿Conocimiento del clima o la cultura en las organizaciones: qué hacer?* En J. López-Yáñez y B. Campos (coords.), *Actas de las Jornadas de Estudio sobre el Centro Educativo: nuevas perspectivas organizativas*. En <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4658934&orden=1&info=link>.
- Cavagnaro, W. (2022). *Propuesta de un plan estratégico de comunicación interna para fortalecer el relacionamiento de los colaboradores de la oficina central de Masarís de Piura tras el retorno de labores presenciales post Covid-19*. [Tesis de licenciatura, Universidad de Piura] <https://pirhua.udep.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/c51b63c5-3c63-409e-a483-62d1631badb2/content>
- García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. En: Revista Cuadernos de Administración. 25 (42): 43-61
- Gardner, J. (1993). *On Leadership*. New York, NY: Free Press.
- Garrido, E., Goldhaber, G., y Putnam, L. (2020). *Cultura de Comunicación y Organizaciones*. En *Fundamentos de Comunicación Organizacional de la organización a la estrategia en el siglo XXI* (pp. 190-201). Selling Authors.
- Harrison, R. (1989/1990). *Conozca la forma de ser de su organización* (N.º 11). Servei de Formació Local, Diputació de Barcelona. https://www.diba.cat/documents/477802/484452/formacio-fitxers-pdf-fons_documental_historic-11conozcaformaserorg-pdf.pdf
- Lussier, R. N., y Achua, C. F. (2011). *Influencia: poder, política, creación de redes y negociación*. En *Liderazgo teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (pp. 108-119). Editorial Cengage Learning.

- Marchiori, M. (2011). *Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones*. <https://www.redalyc.org/pdf/1814/181422294008.pdf>
- Martín, F. (2011). *El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria*. *Correspondencias & Análisis*, 1, 101-114. Dialnet. Unirioja.
- Mayo, E. (1977). *Problemas Sociales de una Civilización Industrial*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.
- Naranjo, O. (2013). *Diseño del plan de comunicación para la unidad de emprendimiento de la corporación universitaria adventista de Colombia*. *Revista Ciencias Estratégicas*. 21 (29), pp. 153-175.
- Pomarico, A. M., Ramírez L. F., y Rodríguez , M. Á. (2023). *Comunicación interna en las organizaciones en época de pandemia*. https://www.javeriana.edu.co/unesco/catedra-unesco-2020/pdf/06_02.pdf
- Pilligua, L., Cristhian, F., Arteaga, U., & Flor, M. *El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas*. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. <https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/409659500007.pdf>
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Universidad Anáhuac México. (2023). *Liderazgo situacional: 4 estilos que los directivos deben conocer*. Blog Red de Universidades Anáhuac. <https://www.anahuac.mx/blog/liderazgo-situacional-estilos-que-los-directivos-deben-conocer>
- Zendesk. (2023). *8 tipos de cultura organizacional que debes conocer*. <https://www.zendesk.com.mx/blog/tipos-de-cultura-organizacional/>