



**BUAP**

Facultad de Ciencias de la Comunicación

**El Impacto de la comunicación interna  
en el clima Organizacional de las  
microempresas del sector comercio en  
Atlixco**

**Tesis para el Título de  
Licenciado en  
Comunicación**

**Presenta  
Catarino Andrés Méndez Martínez**

**Directora de tesis  
Dra. Patricia Durán Bravo**

**Asesoras de tesis  
Dra. Nancy Graciela Cisneros Martínez  
Dra. María Alejandra Ponce Morales**

H. Puebla de Z. 29 mayo de 2023

## **Agradecimientos**

Cada escalón dado en mi vida ha sido un logro como este que culmino, en el transcurso de este me eh rodeado de seres maravilloso a las cuales me siento honrado y agradecido de a ver conocido.

Primero que nada, dar las gracias a nuestro creador por darme la dicha de estar en este plano terrenal y vivir esta experiencia física, por darme a unos padres quienes han sido mi mayor motor, mis dos grades ángeles; Catarino Méndez Saldaña e Isabel Martínez Zamorano. A mis 2 hermanos; David Méndez Martínez y Eduardo Méndez Martínez, mis 2 hermanas; Carolina Méndez Martínez y Diana Méndez Martínez, por el apoyo y la confianza depositada en mí, a mi Abuelita que está en el cielo y a la cual le prometí terminar mis estudios, a mis tíos y primo que me cuidan desde lo más alto, gracias. A mi confidente Denzel Hernández Chevalier por el tiempo y comprensión, a mis amigos, Daniel Rivera, Andrea Trujillo, Joquebeth Cruz, Gabriela Rosales, Jesús González, Eduardo Téllez, Abinadab Telles y Eduardo Peralta por las horas de distracción que fueron de gran aporte a este proyecto. Agradezco especialmente a mi directora de tesis, la doctora Patricia Durán, por su tiempo, dedicación, amabilidad y palabras de aliento que a su momento me brindó e hizo que este proyecto tomara un rumbo positivo, gracias infinitamente doctora. De igual forma doy las gracias a mis dos lectoras, La Dra. Nancy Graciela Cisneros Martínez y la Dra. María Alejandra Ponce Morales, por ser parte importante de este proyecto, me es un honor compartir este trabajo a docentes tan comprometidas y preparadas. Por último y no menos importante, a mis profesores de la carrera, en especial a la maestra Patricia Flores y al maestro Jorge Enrique Rodríguez por la guía y ayuda en sus clases impartidas.

# Índice

## Contenido

|  |     |
|--|-----|
| Índice.....  | 2   |
| Agradecimientos.....   | 2   |
| Introducción.....  | 5   |
| Capítulo I. Antecedentes de la Comunicación Organizacional y MIPYMES ..... | 8   |
| 1.1 Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México .....                    | 9   |
| 1.2 Microempresas.....   | 16  |
| 1.3 Atlixco .....  | 17  |
| 1.4 Evolución de la comunicación Organizacional.....                       | 21  |
| Capítulo II. Perspectivas Teóricas de la Comunicación Organizacional ..... | 25  |
| 2.1 Comunicación desde paradigma funcionalista .....                       | 26  |
| 2.2 Comunicación Organizacional.....                                       | 29  |
| 2.3 Comunicación Institucional .....                                       | 32  |
| 2.3 Comunicación Mercadológica.....  | 35  |
| 2.4 Comunicación Interna .....   | 36  |
| 2.5 Teoría de la Comunicación Productiva .....                             | 38  |
| 2.6 Modelo de Comunicación Interna Manuel Tessi.....                       | 51  |
| Capítulo III Comunicación interna Y CLIMA ORGANIZACIONAL.....              | 58  |
| 3.1 Enfoque Cualitativo .....  | 61  |
| 3.2 Tipo de Estudio .....  | 63  |
| 3.3 Estudios de caso .....   | 72  |
| 3.4 Técnica de Investigación .....   | 73  |
| 3.5 Resultados.....  | 81  |
| 3.6 Análisis e interpretación de resultados .....                          | 99  |
| Conclusiones y propuesta.....  | 106 |

Propuesta ..... 109

Bibliografía ..... 112

## Introducción

Actualmente las microempresas en Atlixco no cuentan con una administración sólida de personal, que permita y mejore el flujo de mensajes internos para un mejor desenvolvimiento de trabajo, actitudes, y autocrecimiento del personal. Todo esto afectando la productividad de las microempresas y reflejando la carencia de estrategias de comunicación. La inclinación por impulsar el desarrollo de las micro, pequeña y medianas empresas, conocidas también como MIPYMES, ha sido cada vez más grande en los últimos años, no tan solo del estado y municipios de Puebla sino a nivel nacional e internacional.

Con la llegada de la pandemia, se fortaleció en el surgimiento de nuevas microempresas pues según el plan de desarrollo regional estratégico Región 19- Atlixco del Gobierno de Puebla, en dicho lugar existen alrededor de 11,670 unidades económicas las cuales 96.7% son microempresas, 2.6% son pequeñas, .6% son medianas y sólo un .2% grandes, teniendo una derrama anual económica por actividades Turísticas de 377,193,966 pesos mexicanos contando con una tasa de desempleo de 3.6%. y Según el sitio pymes.org aproximadamente 11,391 están registradas actualmente (Flores, 2022)

El eje principal de la presente investigación fue **¿Cuál es el impacto de la comunicación interna en el clima organizacional de las Microempresas del sector comercio en Atlixco?** La hipótesis fue que el impacto de la Comunicación interna en el clima laboral de las microempresas del sector comercio en Atlixco, es determinante para su productividad y su crecimiento financiero en la región.

La importancia de esta investigación radica en hacer llegar a las microempresas

de sector comercio en Atlixco, estrategias de comunicación para su mejor desarrollo y su posicionamiento en la región, principalmente impactando a los miembros de la misma, de manera que se pueda lograr un clima laboral favorable, pues si bien, se ha demostrado los buenos resultados obtenidos en las grandes organizaciones, como poder amoldar a pequeña escala, las estrategias y procesos eficientemente, las miradas van más de allá de quedarse en un intercambio de información y de mensajes, pues se busca de manera teórica y principalmente práctica implantar desde raíz a través de entender y aplicar una comunicación productiva en beneficio de toda la sociedad.

Por ello se diseñará una estrategia de comunicación para que estas microempresas del valle de Atlixco puedan operar de forma productiva ya que este, es un pueblo mágico y turístico razón por la que es necesario fortalecer la prestación de servicios de calidad, por ello apoyar a estas microempresas con la integración de estrategias de comunicación, ayudarán a su productividad y desarrollo.

El objetivo central de esta investigación fue evaluar el impacto de comunicación interna, en el clima organizacional de las microempresas del sector comercio en Atlixco, que permita el logro de sus objetivos y metas, valorando el impacto de la dimensión intrapersonal, el impacto de la dimensión interpersonal y así evaluar el impacto del nivel organizacional en el clima de dichas organizaciones.

El enfoque de esta investigación es cualitativo, de tipo descriptivo, para poder evaluar el impacto de la comunicación interna en el clima organizacional de las microempresas de dicho municipio, con entrevistas semiestructuradas para conocer la comunicación interna en sus tres dimensiones: intrapersonal, interpersonal e institucional, esto, según Manuel Tessi, planteándose desde la teoría de la comunicación

Productiva de Abraham Nosnik; para así de esta forma, poder valorar y examinar la comunicación interna tanto formal como informal.

A lo largo de esta investigación, se puede exponer y es de resaltar, que el punto esencial es el comportamiento de un colaborador en las microempresas, no solo de Atlixco, sino de todos los establecimientos existentes, se habla de una constante de los factores organizacionales existentes, las percepciones del colaborador respecto a diversos entornos son consecuencias del entorno en la institución, clima, las interacciones interpersonales , reglas y cultura , ya que, todo ello es el resultado de un sistema que vigila el comportamiento y desempeño de dichos colaboradores.

La presente tesis está dividida en tres capítulos. El capítulo I muestra los antecedentes de la comunicación organizacional y las MiPymes en Atlixco, con la importancia de presentar una antesala de la gran aportación económica que hacen estas organizaciones al municipio. En el capítulo II se hablará de las perspectivas teóricas que influyen en la comunicación en la organizaciones como lo son las microempresas. El capítulo III mostrará los resultados de las entrevistas semiestructuradas, esto permitiendo ver la perspectiva de los trabajadores y la forma en la que impacta la comunicación interna en el clima organizacional en las microempresas del sector comercio en Atlixco.

# Capítulo I. Antecedentes de la Comunicación

## Organizacional y MIPYMES

*“para predecir el futuro es necesario conocer el pasado”*

Charles Redding

La comunicación dentro de las organizaciones, tiene como inicio, en el Norte América a finales de la década de los treinta del siglo pasado y comienzo de los cuarenta del siglo pasado, comienza a partir de una serie de estudios realizados por Charles Redding, el artículo llevaba con nombre “Speech and Human Relations” pues para esas fechas se llevaba a cabo la era industrial y la comunicación comenzaba a adquirir un rumbo importante, ya que, el entorno en que se desarrolló todo esto, se buscaba aumentar la productividad de forma efectiva y eficiente, pues los trabajadores tenían que recibir la información, acatar y hacer cumplir las indicaciones (Palacios, 2015).

Se podría decir que la comunicación organizacional visto como un proceso, resultado o instrumento, ayuda a la gestión para el logro de los objetivos tanto como de un grupo social u organización. Distintos autores o especialistas hablan del incremento que se da las investigaciones en esta rama, pero también es importante reconocer que dichos estudios, expresan que las ya mencionadas investigaciones, dentro de la comunicación, tiene en particular, una alta falta de reflexión sobre las dinámicas, objetos de conocimiento, conceptos y fragmentos relacionados apegados a este campo de estudio.

El trabajo en las micro y pequeñas empresas por parte de la comunicación organizacional en México se basa en que las administraciones son las encargadas de

dibujar una línea con teorías fundadas, las cuales a su vez son definidas por el trabajo realizado por las ciencias de la administración, dejando por un lado el verdadero valor de la comunicación dentro de las mismas. Actualmente, el comportamiento en muchas de las grandes organizaciones se vio afectado positivamente por estos avances, pero en las micro y pequeñas empresas pareciera que estos términos siguen siendo ignorados, “su situación es débil y riesgosa... Más o menos, el 70% de microempresas no llegan al tercer año de operaciones, por lo menos en el rubro que inició” (Abril, 2022).

## **1.1 Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México**

*“Tu éxito personal será el éxito profesional de las empresas u organización con los  
cuales colabores”*

*Joan Costa*

Conocidas comúnmente como MIPYMES (micro, pequeñas y medianas empresas en México), estas son eslabones que forman parte fundamental de la economía en un país, haciendo que estas se vuelvan competitivas y aporten al crecimiento de una nación. Conforme van creciendo, influyen favorablemente para el desarrollo de su país, su contribución al Producto interno Bruto genera beneficios como: disminución del desempleo, minoración problemas sociales, consumo y reactivación económica (Dini & Stumpo, 2019). Pero a pesar de todo esto, siguen siendo ignoradas, gran parte de éstas no cuentan con el apoyo necesario pues “en ningún país estas empresas tienen favorables condiciones y, sobre todo ahora, con la competencia que se ha generado en este mundo globalizado” (Salas et al., 2012).

La comunicación dentro de las MIPYMES juega un rol muy importante, ya que forma un pilar para que esta pueda y deba desarrollarse de una manera exitosa,

aumentando su productividad a través de la gestión de intangibles como el capital humano. Ya se ha demostrado, el gran impacto en las grande empresas y organizaciones, las cuales, han generado interés por muchos investigadores para poder implementar modelos y estrategias para su contribución, la parte clave aquí, es el contar con el apoyo y respaldo de los encargados de estas, pues se necesita tener una orientación al bien común, en otras palabras, que lo dueños establezcan un visión de su negocio y esta sea compartida a todos sus colaboradores de manera estratégica, donde se pueda se permita un aporte, o una retroalimentación para que la comunicación sea productiva (Nosnik Ostrowiak, 2013).

En México, tanto las Micro, Pequeñas y medianas empresas, han tenido ese interés de apoyo, pues los esfuerzos para alentarlas, se está en la creación de diversos programas de ayuda e impulso a su crecimiento como por ejemplo Alianza Pyme el cual es un programa, de acceso a créditos, la intención existe pero los resultados no son los esperados, antes bien, los diversos problemas que enfrentan día a día para poder existir frente a las gigantes instituciones, los desbalances de capital golpean a su productividad y eficiencia, siendo, cada vez más notable y perjudicial para la gran mayoría de éstas. Los partidos políticos a través de diversas propuestas presentan iniciativas que puedan permitir, implantar estrategias de ayuda para así poder elevar el crecimiento de estas (García & Paredes, 2001).

### **1.1.1 Clasificación**

En México, la clasificación de la MIPYMES va dependiendo de diversos factores, como por ejemplo el número de colaboradores, el total de demanda en la gran parte de las empresas y también el límite máximo combinado, el cual se obtiene mediante multiplicar el número total de empleados por el 10% y a eso, se le suma el resultante de ventas anuales por 90%. Tradicionalmente el tamaño con el cual es designado a la empresa es el que ayuda a la clasificación, como, por ejemplo:

**Microempresas:** “Posee un número muy reducido de empleados, con un ingreso económico máximo anual de dos millones de euros. Este tipo de organizaciones se categorizan como las más pequeñas dentro del ámbito empresarial, siendo las que menor número de trabajadores tienen en plantilla, y las que menos facturación producen por año” (Chavez, 2022).

**Empresas pequeñas:** “En México existen 2.9 millones de establecimientos, de los cuales 99% son Mipymes; contribuyen con el 40% del PIB y generan 64% de los empleos” (Fischer & Espejo, 2011, pág. 258).

**Empresas medianas:** “Tienen entre 100 y 250 trabajadores con cifras de ventas anuales de 250 millones de pesos” (Vanegas, 2022).

Debido a su tamaño, estas agrupaciones tienen algunos retos muy importantes, como lo podrían ser el crecimiento y la estabilidad, factores que la convierten en organismos sensibles a los cambios bruscos, es ahí donde radica la gestión de una buena comunicación organizacional. Existen diferentes tipos de giros comerciales, las cuales también aplican para las Pymes, las principales clasificaciones establecen estas categorías mostradas a continuación en tabla 1:

**Tabla 1*****Principales Giros de Empresas en México***

| <b>Giro</b> | <b>Descripción</b>   | <b>Actividades</b>   |
|-------------|--|--|
| Comercial   | Se dedica a poner en contacto a vendedores con compradores añadiendo valor partiendo de la posibilidad que haya un intercambio de dinero por bienes y servicios. | <ul style="list-style-type: none"><li>● Mayoristas</li><li>● Minoristas</li><li>● Comisionistas</li></ul>      |
| Industrial  | Crean productos con valor añadido, partiendo de del procesamiento de materias primas   | <ul style="list-style-type: none"><li>● agropecuarias</li><li>● manufactureras</li><li>● extractivas</li></ul> |
| Servicios   | Generan ingresos a partir de acciones que benefician al cliente.   | <ul style="list-style-type: none"><li>● Educación</li><li>● Sanidad</li><li>● Ocio</li></ul>                   |

Nota: Elaboración propia con datos de (Torres et al., 2019)

### **1.1.2 Problemática actual de las MIPYMES en México**

El reto de hoy en día radica en adecuarse al gran mundo globalizado que constantemente se ve afectado por los rápidos cambios y demandas, pues las problemáticas que son presentadas en el día a día en estas microempresas son propiciar su veloz nacimiento y desaparición dentro del competitivo mercado y es que pareciera que estas pasan desapercibidas con la aparición de los grandes supermercados o plazas comerciales pero si prestamos atención, cuántos de nosotros no preferimos consumir en tiendas de autoservicio por consumir en tienditas de la esquina, por comodidad del precio y distancia, o también a las fondas de comida, las papelerías o al puesto de hamburguesas en las noches.

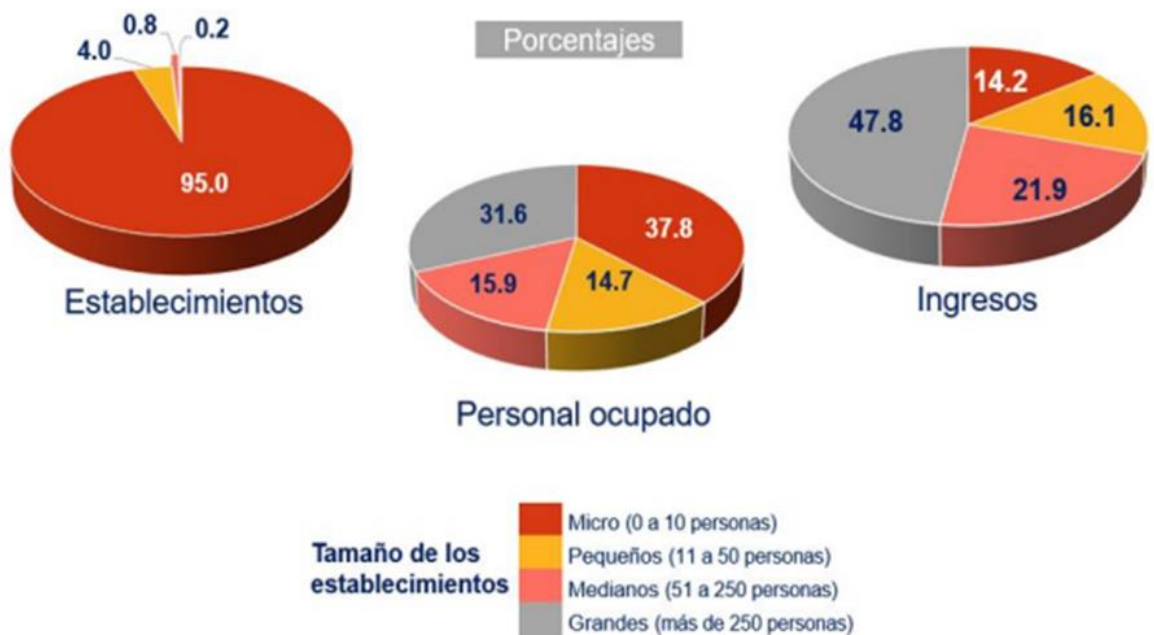
Las microempresas son un importante motor en materia de empleo, ya que, genera una dinámica económica dentro de los países a partir de las condiciones socioeconómicas estructurales. Están cuenta con una la presencia de “relaciones sociales de producción tradicionales ausentes de una división orgánica y con escasa división técnica del trabajo, con una organización y funcionamiento empresarial relativamente informales acompañadas con una estructura organizacional artesanal... con un bajo nivel tecnológico” (Álvarez, 2018).

Es necesario el estratégico apoyo de programas fomentados por parte del gobierno, con motivo de contrarrestar las grandes desventajas e inconvenientes problemáticas que se encuentran tanto en el interior como en el exterior de estas, también centrar el enfoque en el compartir de forma inteligente la información entre todo el personal, de manera que entre todos se pueda generar instituciones sólidas, equitativas y poderosos capaces de generar receptividad..

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (De Estadística Y, s. f.) dice que las MIPYMES concentran el 99.8% de los negocios en toda la nación, un aproximando de 4 773 995 unidades económicas del Sector privado y paraestatal, 95.0% son tamaño micro; 4.0% son pequeñas; 0.8% son medianas y sólo el 0.2% restante se consideran grandes, mostradas en la figura 1.

**Figura 1**

***Establecimientos, personal ocupado e ingresos en México, 2018***



Nota. Adaptado de *Demografía de los Negocios*, de INEGI, 2019, Fuente.

<https://www.inegi.org.mx/programas/dn/2021/>

### **1.1.3 Actuales programas de apoyo a las MIPYMES en México**

Con el fin de concientizar a toda la sociedad, en el 2017 por primera vez se celebró el día internacional de las MIPYMES, esto con la iniciativa de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) para sumar al desarrollo sostenible de las naciones y así la reducción de la pobreza:

En México, 97.6 por ciento de los establecimientos son microempresas, las cuales concentran el 75.4 por ciento del total del personal ocupado; en tanto que las pequeñas empresas sostienen 13.5 por ciento de empleos. En este Día de las Microempresas y Las Pequeñas y Medianas Empresas, reconocemos a todos aquellos empresarios que fomentan el desarrollo y la inclusión de la población, a través de la generación de empleos (Banco Sociedad Nacional De Crédito del Bienestar, n.d.).

También en México, el gobierno a través de su página oficial apoya con los siguientes programas a las microempresas:

**Alianza Pyme:** es un programa, establecido a través de Nacional Financiera (Nafin) y el Banco de Comercio Exterior (Bancomext), de acceso a créditos que van desde los 100,000 hasta los 12 mdp con tasas de interés fija, desde 7.5%, y con créditos de hasta 40 mdp para Pymes importadoras y exportadoras.

**Oferta Exportable PyME:** La Secretaría de Economía. Impulsa y facilita la incorporación y comercialización de las micros, pequeñas y medianas empresas a la actividad exportadora, ayudando a su internacionalización en un mediano y largo plazos.

**El Instituto Nacional del Emprendedor (Inadem):** Brinda asistencia a los microempresarios para que aumenten su productividad, por medio del uso del marketing digital y del comercio electrónico, y desarrollen habilidades en el ámbito administrativo que les permita incrementar su negocios y empleos o explorar nuevos caminos. Todo esto a través de la Red de Apoyo al Emprendedor.

**Programa Nacional de Microempresas de la Secretaría de Economía:** Ofrece consultoría y capacitación por parte de una empresa consultora aliada, así como la posibilidad de obtener un financiamiento de equipos para la modernización del negocio o empresa. El programa garantiza 90% del costo de la consultoría y 80% de la capacitación (Del Bienestar Sociedad Nacional De Crédito Institución De Banca De Desarrollo, s. f.).

## 1.2 Microempresas

Como ya se había mencionado en México, las microempresas están formadas de 0 a 10 empleados, y su facturación no debe ser mayor a 4 millones de pesos anuales. Dentro de nuestro país, estas representan un 95% en función al total de las empresas en todo el país, de acuerdo la secretaría de economía son las responsables de generar el 40% de los empleos y su producción aporta al producto interno bruto un 15%. Comúnmente estas son conformadas y administradas por familias. Quintal (2022) aparte de las ya mencionadas, nos dice que las características de las microempresas son las siguientes:

**Cuentan con dos niveles Jerárquicos:** Los cuales son divididos en jefe/Dueño y empleado

**Carecen de estructura en producción en cadena:** Esto al contar y producir a

menor escala.

**Tienen un mercado definido:** Ya que sus giros se llevan a cabo de manera local.

Podríamos decir que las microempresas son identificadas por ser intensivas en trabajo, pertenecientes a un grupo familiar, y es que, según Álvarez y Trujillo (2014) los microempresarios, como individuos, cuentan con una educación entre niveles bajo-medio, hasta profesional, con edad madura y con conocimientos de bastantes años en el campo laboral, siempre cuidando el permanecer dentro del mercado, proporcionando independencia y cierta estabilidad económica. Los tipos de Microempresas que existen son:

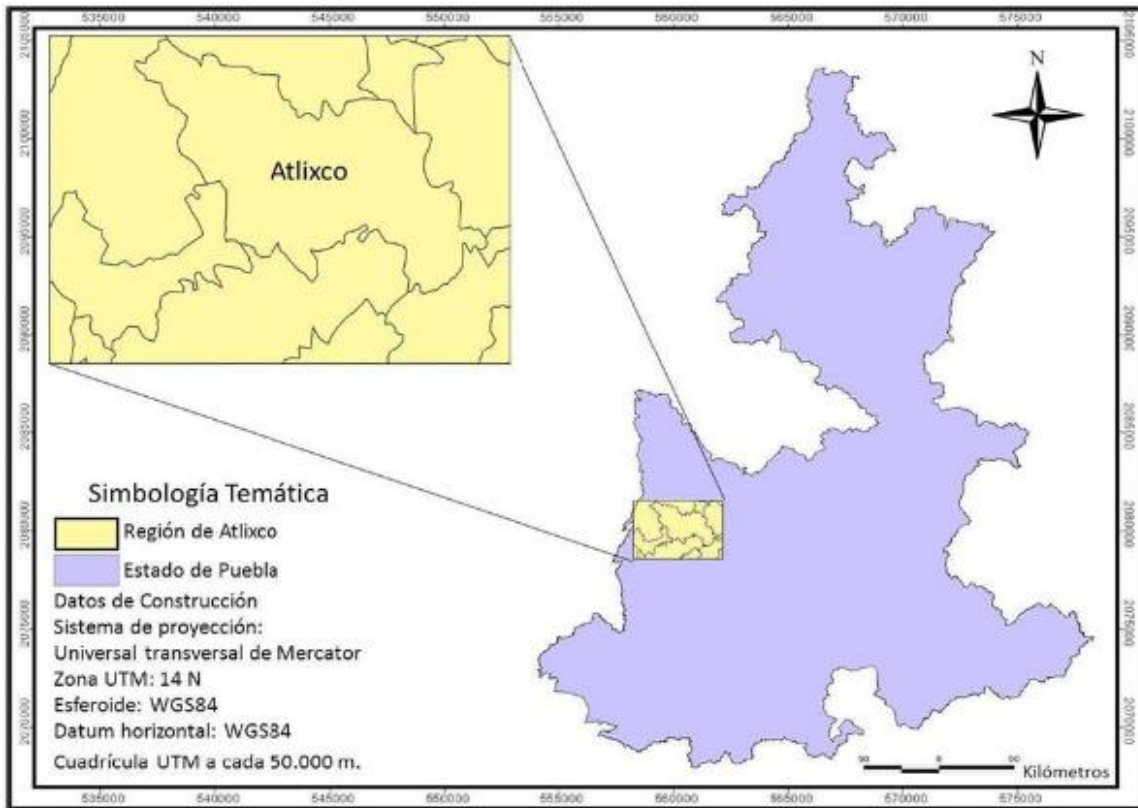
- **Supervivencia:** Se crean desde la necesidad económicas y por lo que no cuentan con un presupuesto.
- **Expansión:** Cuenta con presupuesto para el crecimiento de este.
- **Transformación:** Esta cuenta con una mayor facturación por lo que cuenta con una mayor posibilidad de crecer (Quintal, 2022).

### 1.3 Atlixco

Atlixco es un municipio del estado de Puebla ubicado “en la parte centro-oeste del estado, entre los paralelos 18°48’ y 19’ latitud norte; meridianos 98° 19’ y 98° 36’ longitud oeste” (Luna Fernández et al., 2018, p.22) (Figura 2). Este municipio se encuentra a 40 minutos de la ciudad de Puebla; 1 hora de Tlaxcala; 2 horas de Cuernavaca y 2:30 de la ciudad de México, Pachuca y Taxco. De acuerdo con De Turismo (s. f.) “Colinda al norte con Tianguismanalco; al noreste con Santa Isabel Cholula y Ocoyucan; al este con la Ciudad de Puebla; al sureste con San Diego la Meza Tochimiltzingo; al sur con Huaquechula y Tepeojuma; al Suroeste con Atzitzihuacan; y al oeste con Tochimilco”.

**Figura 2**

***Mapa Ubicación del Municipio de Atlixco, Puebla***



Nota. Adaptado de Luna Fernández et al., 2018, p.22

Dicho municipio convive con el majestuoso volcán Popocatepetl y el gran cerrito de San Miguel, representativo por tradiciones como el “Huey Atlixcayotl”. Según De Turismo (s. f.-b) Atlixco destaca por la venta de los trabajos de los artesanos, un ejemplo son las camisas bordadas, las velas y también por la comercialización de sus flores y plantas, cultivadas en los viveros de la colonia Cabrera. Atlixco cuenta con un clima parcialmente templado y cálido, subhúmedo y lluvioso, esto durante el verano. Entre sus atractivos destacan el mercado Benito Juárez, Balneario Axocopan, Mirador Cerro de San Miguel, viveros y cascada en San Pedro Atlixco.

### **1.3.1 Economía de Atlixco**

*“Si gustas a la gente, te escucharán, pero si confían en ti, harán negocios contigo”.*

*Zig Ziglar*

Desde principios del siglo XX, por la década de los 20, Atlixco era un gran centro textil, llegando a ocupar el tercer lugar a nivel nacional en dicho aspecto, el desarrollo se dió gracias a la producción de textiles de algodón a mediados del siglo pasado. en 1980 se calculaba que el aumento mínimo de comercios sería de un comercio por cada 50 habitantes en el lugar, y es que estamos hablando que Atlixco era un lugar para ese entonces pequeño, la población se encontraba distribuida en toda la región, excepto en las zonas montañosas tanto del Noroeste como del sureste, pero sí más concentradas cerca de los ríos y vías de comunicación. (Levi, 1974)

Actualmente el ayuntamiento de Atlixco, con llegada de la pandemia, estableció una serie de medidas con el fin de brindar apoyo económico, y es que, según el Censo económico de 2019, nos dice que los sectores económicos que concentran más unidades económicas son el comercio al por menor con alrededor de 3,572 unidades, siguiendo el segundo lugar los servicios de alojamientos temporales y de preparación de alimentos y bebidas expresado en la tabla 2.

**Tabla 2****Sectores económicos en Atlixco 2019**

| <b>Sector</b>  | <b>Porcentaje</b> | <b>Total, de unidades</b> |
|--|-------------------|---------------------------|
| Comercio al por Menor  | 48.7%             | 3,572 unidades            |
| Industrias Manufactureras  | 11.2%             | 820 unidades              |
| Servicios de Alojamiento Temporal y de preparación de alimentos y bebidas  | 12.4%             | 911 unidades              |
| Otros servicios excepto actividades gubernamentales  | 12.2%             | 895 unidades              |
| Servicios de Salud y de asistencia social  | 4.12%             | 302 unidades              |
| Comercio al por mayor  | 2.68%             | 197 unidades              |
| Servicios profesionales, científicos y técnicos.   | 19.8%             | 127 unidades              |
| Servicios inmobiliarios y de Alquiler de bienes muebles e intangibles  | 18.9%             | 121 unidades              |
| Servicios de Esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos  | 16.4%             | 105 unidades              |
| Servicios de apoyo a los negocios y manejo de residuos y desechos, y de servicios de remediación                         | 15%               | 96 unidades               |
| Servicios educativos   | 13.7%             | 88 unidades               |
| Transporte, correos y almacenamiento   | 6.08%             | 39 unidades               |
| Servicios financieros y de seguros   | 5.77%             | 37 unidades               |
| Información en medios masivos  | 2.65%             | 17 unidades               |
| Construcción   | 63.6%             | 7 unidades                |
| Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final. | 27.3%             | 3 unidades                |

Nota: Elaboración propia con datos Censos económicos del INEGI 2019

## **1.4 Evolución de la comunicación Organizacional**

En el año 1900 no se contaba con suficiente información sobre estudios o teorías en el área organizacional, todo con lo que se contaba era con los documentos de la iglesia católica, el ejército, y por su puesto de los gobiernos europeos que en su mayoría se decían instituciones eficaces. Después, a principios del siglo XX, es cuando la comunicación Organizacional tiene sus orígenes según estudios encontrados, abordados desde la sociología, partiendo desde las revoluciones industriales; por razones de la migración del campo a la ciudad, las explotaciones del capital humano eran lamentables, con altas horas de trabajo con condiciones difíciles, por lo que estos primeros estudios son realizados muestran cuales son las problemáticas que se tienen en estos centros de fabricación masiva.

La necesidad de comunicar ha llevado al ser humano a evolucionar de una manera sorprendente de modo que solo ha buscado compartir mensajes de forma espontánea si no de forma organizada y planeada tanto para individuos como para entidades. Desde sus inicios el ser humano ha ingeniado estrategias comunicativas para ser compartidas en masas, de forma que sean entendidas y comprendidas por toda la multitud, ya que cada individuo entiende de acuerdo con su contexto, el reto de comunicar ha sido aún más inquietante ya que, desde la llegada del internet y última de la pandemia, dio un saldo grande y aceleró los procesos y las formas de comunicar.

Entre 1930 y 1940 por artículos publicados por Charles Redding es como se da el surgimiento de la comunicación Organizacional, pues como ya se había mencionado para esta época en la era industrial los trabajadores tenía que estar informados, aceptar y cumplir órdenes por lo que era importante sumar a la productividad del empleado, con

ello, la eficacia y la efectividad a nivel de toda la institución. A consecuencia a todo ello se tenía un control estricto laboral que como resultado se obtenía la reducción de tiempo y un aumento de productividad, haciendo presente el intercambio de mensajes de forma vertical, por parte de los directivos de la empresa (Palacios Chavarro, 2015).

Estos primeros estudios sobre la comunicación estuvieron influenciados por la teoría funcionalista, principalmente por la teoría de Claude Shannon y Warren Weaver, la cual nace en el año de 1948; esta aborda el proceso sobre el flujo de información, encaminada al óptimo el intercambio del mismo, básicamente era hacer pasar el máximo de información posible, con las mínimas interferencias, con el fin de economizar tiempo y energía.

Uno de los primeros en reconocer a la comunicación como aspecto fundamental fue Follet en el año 1912 pues descubrió la gran capacidad de los grupos y la repercusión positiva de los logros en la institución, con él se dio mayor importancia al papel de la comunicación dentro de una organización, la necesidad que definen los canales de información, esto como resultado, el aumento de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones dentro de la ya mencionada, desde este momento se comenzó a ver el gran aporte del ser humano del papel tan relevante y de la importancia de tomar otra visión de acuerdo a los colaboradores.

Las siguientes aportaciones fueron de Elton Mayo y el experimento en Hawthorne en 1927 con su equipo de investigadores, el cual consistió en averiguar la alta rotación del personal, junto con los problemas en los procesos productivos, entrelazar las condiciones tangibles de la empresa y el desempeño de los empleados. Dicho proyecto se inicia introduciendo intervalos de 15 minutos para descanso y servicios de salud

como el de enfermería para que trabajadores sean atendidos. En total consistieron en 4 etapas de dicho experimento, dónde en cada fase se obtienen resultados sorprendentes, finalmente, se llegó a la conclusión que el nivel productivo de un grupo es correlacionado con la integración social presente en la empresa(Hart, 2012).

Concluida la segunda Guerra mundial, la gran mayoría de las empresas en especial las americanas a la par de los investigadores ,se interesaron por el aumento de los niveles de producción pero con la condición de costos bajos, y a raíz de todo esto se comienza a informa a los empleados de las situaciones por las que pasa la empresa a nivel organización, los miembros de la misma se vuelven más cooperativos y trabajan más, teniendo como consecuencia la productividad a su máximo esplendor.

En los años 1946 y 1947 se publican varios artículos, bajo la vertiente de recursos humanos, en dichos artículos se compartía a los individuos el ser administrados y jerárquicamente dependientes, Roethlisberger dice (citado en Bouzon, 2011) en 1945 había dos procesos sociales primarios, el primero tiene como orientación, ir de la mano con los logros y objetivos principales de la institución, por otra parte el número dos se inclina a los procesos sociales involuntarios llamados “La organización informal” haciendo hincapié en el rol de la comunicación para el cumplimiento de las metas , este autor analiza el rol de los supervisores y su capacidad de instruir, inducir y entrenar, manteniendo disciplina y colaboración dentro del entorno de trabajo.

Hasta este momento, comunicar se entendía como un proceso lineal, vertical y de forma descendiente, pues los experimentos y descubrimientos estaban dando paso al dinamismo, en esta etapa, se preocupaban más de los ruidos fuera de la organización y el atender, una desconocida demanda que como ya lo habíamos mencionado, había

dejado la guerra, los administrativos pensaban solo en sus propias ganancias, sin interesarse por la organización, los trabajadores, se ignoraban como un talento humano.

En 1961, es publicado el primer libro que involucra la comunicación en el ámbito empresarial, el cual se titulaba *Administrative Communication*, escrito por Lee Thaler, con esta obra, oficialmente engloba a la comunicación junto con la administración, cuatro años más tarde, Phillip Tompkins, presenta un conjunto de resúmenes los cuales incluye investigaciones de forma empírica en materia de comunicación organizacional, este mismo, clasifica en dos categorías las investigaciones de esta materia, uno se orientaba a la comunicación formal e informal y el otro a las relaciones superiores, a partir de este momento es oficialmente aceptado como concepto comunicación Organizacional (Palacios, 2015).

# Capítulo II. Perspectivas Teóricas de la Comunicación Organizacional

*“Aquello de todo está relacionado con todo, es comunicación.”*

*Jesús Galindo*

La comunicación dice Galindo(2007) “puede proporcionar una percepción y una imaginación mayores que otras estructuras para mirar y actuar en el mundo.”(p. 4) actualmente funge un gran papel, con la llegada de la tecnología en los últimos veinte años, la información se encuentra a la palma de nuestras manos, teóricos de la comunicación por el pasar del tiempo han ayudado a entender de mejor manera al mundo, la comunicación es eslabón más importante la cual une a las grandes sociedades, instituciones, organizaciones, individuos, culturas. Ciencia, la cual hoy en día se sigue interesando a través de investigaciones y especialistas, con el fin de buscar e implementar un fin positivo para que toda aquella sociedad viva en armonía.

El propósito de estudiar la teoría de la comunicación productiva de Abraham Nosnik y comprender las dimensiones de la comunicación trazada por el escritor, conferencista, docente, investigador y asesor, Manuel Tessi, es mediante la convergencia de pensamiento en torno a la comunicación interna y toda sus implicaciones que tienen en clima organizacional, aplicado en las microempresas de Atlixco, en sector comercio y de servicios, puntualizando y destacando el paradigma funcionalista en el campo de la comunicación.

Es vital, la comunicación es una serie de pasos que los seres vivos hacen a diario, y en donde en todo está presente, los grandes historiadores e investigadores llegan a

misma conclusión, el sentido es de gran magnitud y se encuentra en la ontología, la epistemología, cosmología, en los principios del mundo físico, básicamente se encuentra en toda parte. Nosnik (2013) percibe a la comunicación como el principio de la organización, y lo compara como el origen de la vida. Cómo lo presentamos a continuación haciendo un recorrido de la comunicación en la sociología, así como antes de que esta se convirtiera en una disciplina de estudio, partiendo desde hace más de cien años.

## **2.1 Comunicación desde paradigma funcionalista**

*“Una sociedad estable es una sociedad deseable”.*

*Jesús Galindo*

El funcionalismo nace y se desarrolla entre los años cuarenta y sesenta en los estados unidos, según Galindo (2006) es la gran representación de teoría del consenso, una corriente la cual, denominada la sociología norteamericana en postguerra, esta se interesa por la comprensión y el estudio de grandes estructuras e instituciones sociales. Este paradigma es un trampolín hacia el área científica dentro del pensamiento a nivel social y es que, el parteaguas de esto son los valores, pues se convierten en los cimientos del compartir social, a esto también se le suma los sistemas de tipo simbólicos y de cultura, donde la comunicación forja una estructura de difusión, reforzando a su vez un conjunto de metas en común.

Parsons en 1968 pensaba que los medios eran los que generaban intercambios ya al mismo tiempo influían sobre la teoría estructural funcionalista, en particular a lo simbólico, y a medida que la sociedad va evolucionando, se desarrollan nuevos sistemas

y subsistemas, las cuales cumplen la función de satisfacer las necesidades de este. Este sistema es orientado hacia una claridad sostenida por su propio eje también llamada equilibrio sistémico, las pautas que dirigen, es el valor el cual es adquirido en la socialización, pues funcionan a través de la estructura social y de los valores de dicho sistema.

Básicamente en palabras de Galindo (2007) “El énfasis está en la descripción de la composición del mundo social entendido como sistema, primero, y en el movimiento de ese sistema social en el tiempo ajustando y cambiando cuando es necesario. Esta visión del mundo social permite percibir las partes y el todo, permite identificar la relación de parte a todo y de parte a parte” (p.166) lo curioso es que, en el aspecto de la política, la intervención no es posible de manera mecánica como se describe, tanto en comportamiento como en expresiones.

El funcionalismo en la comunicación también nace en los Estados Unidos a la par que surgen los primeros estudios de comunicación en dicho lugar, empezando con la figura de Lazarsfeld quien a través de encuestas comienza a obtener información, lo único que le interesaba eran los datos empíricos y Lasswell, construye la metáfora de que los medios de comunicación son el transporte para introducir actitudes y valores en una sociedad, axioma central del funcionalismo en comunicación, guiado por el objetivo de la práctica y el alborozo liberal(Galindo, 2007).

Estas dos posturas norteamericanas influenciaron de manera que los estudios en América latina partieran de estos juicios, pues recordemos que la comunicación no era tomada como disciplina, fue en la década de los setenta que se dio inicio, no obstante, tomo forma diez años más tarde. Las propuestas funcionales con relación a los medios

se hacen de acuerdo con el entorno alerta de la segunda guerra mundial, con funciones como observar y alertar a la población. Y es que en esta parte de la historia la comunicación se percibía desde los medios de comunicación.

Por lo que Lasswell, como el gran funcionalista en la comunicación dicta las funciones básicas de los medios según Galindo (2007):

1. Vigilancia del entorno, revelando todo lo que puede amenazar al sistema de valores del sistema.
2. Activación de la relación de los participantes del sistema social para responder al entorno, es decir a una amenaza al sistema social en su conjunto o al sistema de valores en algún sentido.
3. La transmisión de la herencia social, es decir, el sistema de valores por defender.
4. Entretenimiento. Los medios mantienen a la sociedad ocupada y estable, gracias al entretenimiento (p.177).

Se concluye que el funcionalismo tuvo dos grandes aplicaciones, la primera, en el estudio de los medios masivos por Lazarsfeld y Laswell. La otra en las organizaciones por Parson, Merton y Finalmente Luhmann. De este último procede el fundamento funcionalista para esta investigación, pues Luhman “teoriza de manera metódica la sociedad como sistema, un sistema constituido únicamente por la comunicación...El sistema social reproduce la comunicación tal y como los sistemas vivos reproducen la vida y los sistemas psíquicos reproducen la conciencia” (Urteaga, 2009. p.302).

Este autor también nos dice que:

Todo lo que no es comunicación pertenece a su entorno. Como cualquier

sistema está cerrado sobre sí mismo, el individuo carece de medios para intervenir sobre el sistema social y, más aún, para gobernarlo. Paralelamente, el proceso de diferenciación que ha acompañado a la modernidad es concebido a través de la constitución de subsistemas opacos que se perciben mutuamente como elementos del entorno. Este razonamiento responde a una preocupación principal: la complejidad, cuyo control se sitúa en el fundamento de la lógica evolutiva de los sistemas (Urteaga, 2009, p. 303).

## **2.2 Comunicación Organizacional**

*“En una organización se comunican, hacerlo bien es una responsabilidad de todos”.*

*Carlos Fernández Collado*

La comunicación es un fenómeno, el cual se da naturalmente en toda organización, hablamos que no importa el tamaño de la misma, solo que esto no siempre asegura que se haga y se realice de manera eficiente, pues la razón es que no todos los tamaños de las instituciones pueden y van a operar de la misma manera, lo que sí se puede asegurar, es que el implementar una comunicación productiva y estratégica, ayuda de una mejor manera al desarrollo y cumplimiento de sus objetivos y metas que la organización tenga, esta se tiene estudiar y analizar para poder actuar de forma eficiente. Dicho proceso es analizado desde los aspectos externos como el impacto en lo interno de una Institución.

Dentro de una organización siempre existirá la comunicación, pues un proceso vital para los seres humanos, simplemente la institución será un reflejo de los que colaboran en ella, y es que, la comunicación debe hacerse siempre con responsabilidad, responsabilidad de todos los que sean miembros y parte de una empresa, al desempeñar

un cargo, tienen infinidad de información la cual sostiene a toda una red que conecta implícitamente con los objetivos y maneras de operar, por lo que el desarrollo de las habilidades de comunicación en las personas se convierten en un prioridad para las organizaciones.

El reto nace desde la identificación de las personas que colaboran dentro de una organización, sin importar el tamaño de esta, y por lo tanto, lo más importante que esta se sienta el orgullo y el sentido de pertenencia a través de difundir y compartir los elementos de la cultura corporativa, o sea; la misión, visión y valores. Esto ayuda a encontrar una dirección no solo para el que se encuentra trabajando en la empresa sino para toda la organización. Es importante que, al compartir dichos elementos, los mensajes utilizados sean realizados con congruencia para que no corra el riesgo de perder la credibilidad.

### **2.2.1 Tipos de Comunicación Organizacional**

*“Todo es comunicación”*

*Nassar*

La comunicación organizacional lo que hace es aportar a las organizaciones una estructura más sólida generando una transformación, la cual apenas está siendo notada y que agrega valor pensada desde la visión y la misión de la empresa pero que también piensa en la empresa desde el bienestar del capital humano, a través de una comunicación planeada y que perdura. Esta, conecta a todos los miembros de la instituciones de forma física, mental e espiritual, a través de la misma se comparten cultura, creencias al mismo tiempo el que se crea una serie de intangibles valiosos para el desarrollo de la empresa.

**Comunicación Externa:** Esta comunicación se crea a partir de la oportunidad de poder establecer una relación sólida y comprometida con un cierto grupo de interés, o también llamados stakeholders. Es importante resaltar que este tipo de comunicación es la que se preocupa por llegar a sus públicos externos ya que también están involucrados por las decisiones de la empresa, se piensa que pueden intervenir tanto directa como indirectamente con los objetivos de la organización. Fernández Collado dice que “La comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos” (2002).

**Comunicación Interna:** Gestiona la integración de todos los departamentos de la institución, enfatizando en con la visión de los directivos tienen y que incluye a los trabajadores, esta debe evaluarse a la par que se evalúa el proyecto global de la organización. Villafañe (1993) señala que “La comunicación interna en tanto parte sustantiva de la comunicación de las empresas una función estratégica y, en consecuencia, debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que el resto de las políticas estratégicas de la compañía” (p. 238).

Los objetivos de la comunicación interna son:

***Involucrar al personal:*** Transmite los valores y objetivos empresariales

***Dar coherencia y coordinación al plan de acción de comunicación de la organización:*** Convierte a la comunicación en un medio importante, para involucrar a toda la organización.

***Acompañar el cambio de la empresa:*** Para evitar los rumores de pasillo y la incertidumbre que esta crea al ver cambios, es por eso que se necesita un organismo permanentemente adaptable que pueda aclarar y calmar esta ansiedad en la

organización.

**Mejorar la productividad:** La importancia radica en que cada miembro de la empresa sepa lo que tiene que hacer, como lo tiene y también para que lo tiene que hacer, de esta manera se fomenta el sentido de pertenencia, activando resultados positivos en la empresa.

## 2.3 Comunicación Institucional

*“la empresa se convierte en una institución: que además de hacer lo que hace, habla y dice para quién lo hace y por qué.*

*Adriana Amado Suárez y Carlos Castro Zuñeda*

Las instituciones están involucradas por su actividad en el ámbito público, se caracterizan por ser agentes sociales presentes en la esfera públicas, por lo general están ligadas a proporcionar una a la sociedad los valores y la identidad con la se rigen el medio, Hodgson (2011) nos dice que “las instituciones estructuran las interacciones sociales...hacen posible el pensamiento ordenado, las expectativas y la acción al imponer a las actividades humanas una forma y una consistencia. Las instituciones dependen de los pensamientos y las actividades de los individuos, pero no pueden ser reducidas a ellos” (p. 22)

Y es que es importante percibir a la microempresa como institución antes que como negocio, el cual genera ingresos, pues la relación como ya lo mencionamos, va orientada al ámbito social y público, ya que esta se encarga de la responsabilidad social que tiene esta con sus públicos tanto internos como externos, no obstante, esta mirada y percepción es ignorada o desconocida, y es que la comunicación la cual se emplea dentro de esta, es diferente, la dirección que toma, lleva incrustada en ella, la

responsabilidad de transmitir el compromiso y los valores que la representa pues esta debe ser transmitir de manera, íntegra y congruente.

La relación de la que nace la comunicación de mensajes supone un enriquecimiento intelectual de la persona y permite que la información sea fuente de conocimiento, pone en relación con las inteligencias humanas y facilita la actividad de las personas en el mercado de las ideas, hechos, juicios, opiniones, etc. En ese mercado, la comunicación institucional cobra un significado fundamental: las instituciones han de responder a las demandas informativas, ser proactivas en el proceso de relación con los destinatarios de los mensajes, permitir la comprensión de las realidades sociales, políticas, económicas y culturales en los distintos ámbitos de la vida social. (Gutiérrez, 2006, p. 19 -20)

Una institución se piensa que tiene que ser grande o contar con cierto número de integrantes, en realidad no tiene por ser así, desde que ofreces algún servicio, automáticamente tomas el valor de una, pues al dirigirte hacia tus públicos, lo haces de forma que el cliente quede satisfecho con tu producto o servicio, lo mismo pasa con tus colaboradores, para que se cumplan las metas de o los propósitos por los cuales se crea un negocio, es necesario compartirlo con todos lo que se van a involucrar, de manera que aquí empieza la estructura de la misma, algo que ya lo habíamos mencionada párrafos atrás. En este punto la comunicación juega una parte primordial, ya que, para hacer llegar ese flujos de mensajes a toda aquella persona o sociedad, tanto fuera como dentro de la organización, necesitarás relacionarte, con la finalidad de contribuir al bien común.

Para Martín (2003) la comunicación institucional la define como “creación, coordinación, análisis, desarrollo, difusión y control de toda acción de gestión informativa interna y externa (noticia-actualidad), que diariamente se produce en una empresa o institución tanto a nivel de actividades, servicios o productos, que afecta a un determinado público o colectivo social, y que se transmite a través de los medios de comunicación propios y externos, para así potenciar su Imagen corporativa/institucional”. (p. 23) de forma que entendemos, que para realizar dicha comunicación la tenemos que planificar, desde la visión de la microempresa, sus públicos y los resultados a obtener.

La comunicación institucional cumple con diferentes funciones dentro de la organización las cuales son las siguientes:

- Coordinar y canalizar el plan de estrategia de comunicación de la empresa o institución.
- Gestionar, en coordinación con la Alta Dirección, acciones encaminadas a mejorar su imagen corporativa/institucional.
- Potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación.
- Conseguir que la Comunicación sea: clara, transparente, rápida y veraz.
- Mantener estrecha y eficaz relación con los medios de comunicación.
- Verificar y controlar la calidad e incidencia informativa y publicitaria de todas las acciones de comunicación (Martín, 2003, p. 44).

## 2.3 Comunicación Mercadológica

*“los mensajes penetren de la empresa  
al entorno y del entorno a la empresa”*

*Joan costa*

La comunicación mercadológica hace referencia al marketing de la empresa, podría decirse que es la parte operativa con la que la empresa se dirige al mundo externo, como ya lo mencionaba Costa, en esta esfera, el marketing tiene una mayor complejidad, esto se debe al número de las áreas que involucra y las acciones que realiza, pues básicamente esta se encarga de que sea agradable al público, preocupándose de la parte visual, auditiva, y algunas veces táctil del producto. En palabras del autor “Hoy la empresa no sólo gestiona su organización interna (que era la idea del viejo organigrama), sino que gestiona relaciones y nexos, funcionales y emocionales con determinados grupos y con la sociedad, que constituyen el conjunto de sus públicos externos” (Costa, 2014, p.184)

El reincidir en este tipo de comunicación dentro de la microempresas de Atlixco es importante, pues con el pasar de los años, están van adquiriendo valor y relevancia dentro del mercado, gracias a que la forma en que llevan su producto o servicio a los ojos del consumidor, no olvidemos que todo es comunicación, pues con esto, nos referimos a también se tenga un equilibrio y mantener en cuenta que de la forma responsable con la que se dirija a los públicos internos, de la misma forma se verá reflejados los públicos externos, el objetivo de estos mensajes, proyectará la intención y tipo de comunicación que se emplee.

En palabras de Joan costa:

La mercadotecnia tiene que atender los nuevos actores, las relaciones con los clientes, las asociaciones de consumidores y usuarios, las normativas ecológicas en la producción de envases y embalajes, etc. La complejidad, que se extiende a todos los órdenes de la actividad empresarial, conoce ahora nuevos acontecimientos como las situaciones de conflicto que obligan a profesionalizarse en la gestión de las crisis... Todos estos nuevos escenarios son posindustriales. Y en ellos, el viejo credo del capital, la producción, la organización y la administración no tiene lugar. Sencillamente, porque no son instrumentos estratégicos. Ni siquiera la herramienta de la publicidad, que naciera como una necesidad comercial del industrialismo, sirve para enfrentar los nuevos problemas que afectan a las empresas (Costa, 2002, p. 19).

## **2.4 Comunicación Interna**

*“El 60% de los problemas en las empresas son debidos a la falta de comunicación interna”*

*Peter Drucker*

“La comunicación interna es una herramienta de gestión... dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo”(Brandolini et al., p.25) tiene gran importancia en la motivación de los colaboradores dentro de una organización, pues dentro de esta se comparten los mensajes internos de carácter privado, dirigidos a todos lo trabajan en una institución, estas también ayudan a adoptar diferentes canales de comunicación alineados con la estrategia global de la empresa, o sea que esta va muy de la mano con la visión y misión.

En todas las organizaciones se encuentra presente la comunicación interna, algunas veces estas son tomadas con mayor importancia, pues el gran valor que tiene esta ayuda a la empresa a vincular a sus públicos de una manera armónica, aplicándolos para mejorar y así crecer de manera colectiva. En las microempresas estos términos aún no son tan conocidos, y por lo mismo no toman la relevancia que se merecen, al ser poco personal, no hay quien pueda destinar la atención pertinente para que esta sea aplicada de manera efectiva, es por eso que esta investigación se describe la situación respecto a la comunicación interna en las microempresas del sector comercio en Atlixco.

Brandolini nos habla respecto a la comunicación interna y nos dice que:

Las comunicaciones internas son una base activa en la consolidación y construcción social de la cultura de la empresa. Esto se produce a partir de la circulación de mensajes claves hacia sus empleados: misiones, funciones, objetivos, valores, filosofía, entre otros. Y que, al mismo tiempo, deben estar traducidos e incorporados en los modos de actuar de la empresa para que no surjan contradicciones entre el decir y el hacer...resultan un motor para la acciones de las personas, ya que las motiva, las mantiene al corriente de los éxitos y fracasos de la compañía y traza una línea de acción...establece una forma de compromiso del empleado con las formas de actuar de la organización y al mismo tiempo, resulta un marco integrador y de cohesión social...el primer objetivo de la comunicación interna es fortalecer e integrar en todos los niveles una cultura de empresa fuerte (Brandolini et al. p.27-28).

## 2.5 Teoría de la Comunicación Productiva

*“Si no hay retroalimentación, no hay comunicación”*

*Abraham Nosnik*

Con las aportaciones de intelectuales tan destacados como Karl Popper con “teoría de los tres mundos”; Imre Lakatos con los “núcleo de supuestos” de la estructura de las teorías científicas; Charles Morris con la “teoría del lenguaje”; Claude Shannon y Warren Weaver, “modelo de comunicación”; Harold Lasswell y su “paradigma de comunicación”; James Collins y Jerry Porras con el concepto de “core ideology”; Russell Ackoff con la “teoría de los sistemas”; Freeman Dyson y su “principio de organización” como origen y lógica de la vida. Y otros ejes conceptuales como el “principio de valor y utilidad” y la “apertura y la cerrazón de los sistemas” (Castro, 2015).

Abraham Nosnik Ostrowiak, nos presenta esta teoría en el año 2013 y menciona en esta majestuosa obra, los tres momentos por los que ha pasado la comunicación, el interés de hacer productiva la misma y el impacto positivo a la sociedad, la historia del pensamiento visto desde el compartir de ideas, argumentos e información, al cual nosotros denominamos y llamamos comunicación, situado como un proceso de interacción para el desarrollo humano. Desde que surgió el estudio de la comunicación se había visto como un proceso mecánico o mejor dicho, causal, donde se estudiaba la difusión de información hacia los receptores, sin posibilidad de retroalimentación hacia los emisores, estamos hablando del principio del siglo pasado, cuando aparece, el modelo de Claude Shannon y Warren Weaver, en la década de los cuarenta, este momento de la comunicación es el primero donde se analiza el flujo de mensajes.

La comunicación Productiva según Nosnik (2013) propone estudiar la innovación

de la mano con la mejora de los sistemas creados y habitados por el ser humano, planteado desde el análisis del intercambio e interpretación de los mensajes emitidos, transmitidos y recibidos por los integrantes de dicho sistema. El interés está centrado en el desarrollo de la retroalimentación activa, pues con esto se desarrolla la capacidad y la posibilidad de mejorar positiva y progresivamente estos sistemas naturales y/o artificiales inmersos de toda experiencia humana, además también busca que esa interacción se logre placenteramente de forma recíproca.

La gran interrogante que se hace es saber desde ¿dónde? y ¿cuándo? inicia la Comunicación productiva, pues el argumento es abordado desde la globalización como un fenómeno que se es provocado por las telecomunicaciones, algo que McLuhan ya lo venía hablando, su concepto de globalización, aplicado en cualquier área de la sociedad. Se denomina comunicación productiva a la nueva forma con la que se concibe y se lleva a cabo el proceso de comunicación e inicia desde donde dejan el proceso los modelos dinámicos, los cuales son llamados por él como el segundo nivel de comunicación, no es muy difícil encontrarlo, pues es el tipo de comunicación que prevalece en las organizaciones, en especial las microempresas.

El tercer nivel de la comunicación según Nosnik (2013) es la hipótesis de la comunicación productiva, el cual es encargado del cambio, en palabras de él “donde ocurre la comunicación como intercambio e interpretación de mensajes entre seres humanos auxiliados por las tecnologías de información” (p. 13) algo clave donde para la integración de hoy en día, pues como él lo mencionado y retomando lo que decíamos, es que la tecnología se vuelve un gran reto tanto para los humanos como para la comunicación dentro de todas sus áreas. En esta nueva etapa el estudio se basa en la

innovación, de las forma de compartir mensajes a la par que se reflejan en los sistemas creados, habitados y adaptados por el ser humano, partiendo del intercambio e interpretación de mensajes emitidos, transmitidos y recibidos por otros seres humanos.

El propósito de la comunicación productiva se basa en “estudiar las organizaciones como parte de la red humana que busca satisfacción, paz y productividad humanas” (Nosnik Ostrowiak, 2013, p.15) en relación de la comunicación organizacional, esta no la define, ni la delimita, sino, parte de esta con el fin de garantizar una convivencia de forma civilizada entre todos los seres humanos. De aquí esta, impacta en el clima laboral de cualquier organización, y al implementarse esta, traerá consigo impactos positivos los cuales elevan la productividad, en especial si enfatizamos las microempresas, pues recordemos que la organización habla a través de sus públicos, y de la esta misma manera esta tiene que ser escuchada y analizada de manera responsable, papel que juega la comunicación productiva.

El éxito de un negocio es complejo de describir, pero si partimos desde la perspectiva que para que este logre destacar, tiene que mantener un equilibrio, tanto de ingresos, como de personal, rotación, gastos etc. Muchas de las veces ignoramos cierto tipo de aspectos, y en particular me refiero a la forma con la nos comunicamos con los demás, pues en una microempresa se cuentan con menos de diez colaboradores, a comparación de las grandes, está también siente y tiene necesidades porque no implementa una estrategia grande, sino partamos que de la misma forma va operará, a diferencia que lo realizará a una escala menor, el punto aquí es que no por el simple hecho que podamos comunicarnos con naturalidad lo hagamos sin responsabilidad y en especial si se trata de un institución con pocos integrantes, como lo es el caso de las ya

mencionadas y la mejor forma de hacerlo es tener una retroalimentación, la venga de las dos partes, tanto del emisor como del receptor, de lo contrario, esta no trasciende.

Esta retroalimentación, insisto, es el disparador del proceso de innovación, transformación y mejora del sistema que debe beneficiar tanto al receptor como a su emisor, y al emisor tanto como a su receptor y su relación productiva. Si, por el contrario, el cambio para avanzar, la innovación o transformación del sistema que juntos buscan el emisor y el receptor sobre la retroalimentación del segundo al primero, no se logra, permaneceremos en la etapa dinámica y no pasamos a la etapa productiva de la comunicación (Nosnik Ostrowiak, 2013, p. 32).

Goleman (1995) un es un psicólogo, periodista y escritor estadounidense que, partiendo de la teoría de sistemas, ve la “retroalimentación como intercambio de datos acerca de cómo está funcionando una parte de un sistema, teniendo en cuenta que una parte afecta a todas las demás que pertenecen al sistema, de modo que cualquier parte que se desvíe del curso pueda ser modificada en un sentido positivo” (p.182), el gran interés que existe para la mejora de las interacciones humanas, él nos dice basando a hechos reales que la mayoría de veces, las grandes empresas prefieren contar con un personal con un alto nivel de inteligencia emocional pues estos desarrollaran mejor las tareas y los trabajos en equipo, pues su actitud ante ciertas situaciones será positiva a comparación de los que tienen una inteligencia cognitiva.

Increíblemente, en la actualidad, términos como los ya mencionados son desconocidos total y parcialmente, o tal vez ignorados, por gerentes o directivos de grandes, medianas y principalmente pequeñas organizaciones, tanto del ámbito económico como del social, convirtiéndose en una de las muchas razones por la que, los

ambientes de trabajo se tornan hostiles y de detestables, y es que, pasando por desapercibidos cierto conceptos, se olvidan de la gran importancia que existe el implementar una comunicación productiva, partiendo de la retroalimentación y para esto, a la microempresa la tenemos que ver como una organización normativa, esto quiere decir que maneje elementos como: corazón ideológico y reglas alineadas con el mencionado corazón ideológico, esto con finalidad de encaminar a la pequeña organización hacia metas mejor establecidas las cuales elevan su productividad y forjan relaciones mucho más sólidas.

En palabras de Nosnik:

Un sistema que se maneja a nivel de una organización normativa no sólo define el propósito y los valores de su corazón ideológico sino se los comunica a todos los públicos que integran al mismo... las autoridades responsables de la gestión actuarán como emisor(es) e informarán a los demás integrantes del sistema (que actúan como receptores o públicos) acerca del contenido de dicho corazón ideológico para que éstos últimos (receptores, públicos) puedan exigir de los primeros (emisores, autoridades responsables del sistema): congruencia, coherencia y consistencia (Nosnik Ostrowiak, 2013, p.33).

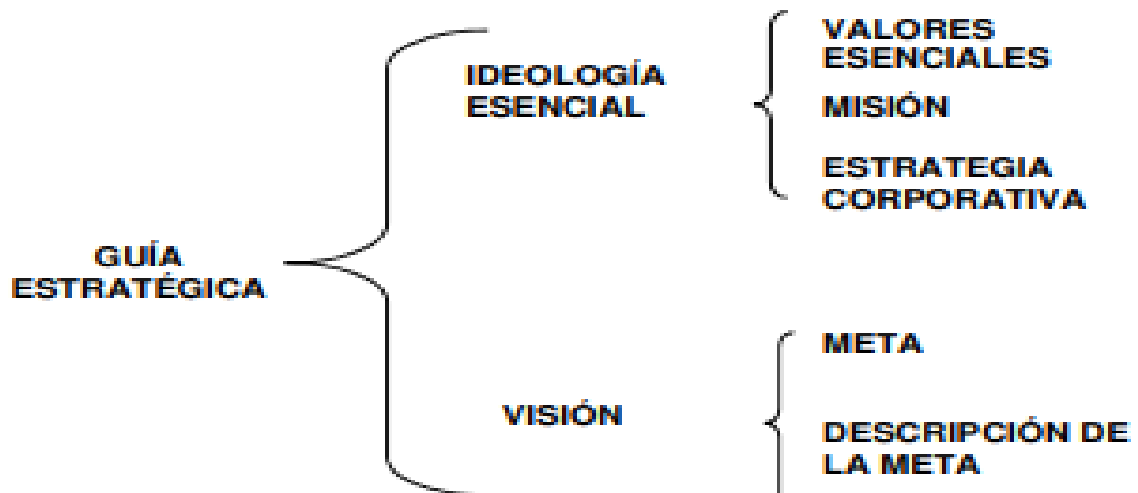
En el corazón ideológico se funde las bases y solo valores donde y como la organización va a operar, en ella encontramos la misión, la visión y los valores de la empresa. La importancia de tener un corazón ideológico bien establecido es el que la institución pueda tomar un rumbo en colectivo a todos sus integrantes, la ideología central es el adhesivo que une a toda la organización mientras esta crece, se descentraliza, diversifica, expande y se desarrolla, esta va a definir todo aquello de

defendemos y la razón de pertenencia. Una Visión eficaz lleva consigo la ideología de la organización, que, a su vez, está formada por valores y propósito fundamental de la organización. (Collins & Porras, 1996)

Dentro de una microempresa este término puede ser desconocido total o parcialmente, y es que se piensa que solo esto funciona para las grandes organizaciones, la realidad es que al ser tan pequeña el interés en dedicarle tiempo y esfuerzo es nulo, pues la relevancia que esta cobra es poca, sin embargo, la integración de esta elevará a dicha organización a otro nivel, pues con esta se alienan tantas cosas, desde el generar más ingresos, hasta la productividad de la misma, y es que como ya se mencionó antes, primero se necesita normalizar la organización, y con ello las estrategias, así como se muestra en la figura 4:

## Figura 4

### Guía estratégica



Nota. Adaptado de "LA GUÍA ESTRATÉGICA EL CORAZÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO" (p. 11), por J. Lema, 2004, Revista EIA, 1 (2).

En la comunicación productiva, el autor propone que el corazón ideológico no solo contenga la razón de ser del sistema, sino, la propuesta breve, clara y general de cómo dicho sistema perfeccionará y contribuirá a la mejora de la sociedad, haciendo un dos en uno; la visión y la misión como el futuro del propio sistema. En esta nivel de comunicación conjunta todos los niveles, aprovechando el compartir de la información (primer nivel) permitiendo la retroalimentación (segundo nivel) y buscando la innovación intencional y conscientemente impulsando el espíritu de construcción colectiva, gestión ética y por último, la calidad de la vida comunitaria (Nosnik, 2013) detallado en la tabla 3.

**Tabla 3****Niveles de comunicación y en comparación con la teoría del lenguaje y los 3 mundos**

| Nivel de comunicación | Modelo Arquetípico                       | Perspectiva teórica  | Teoría del lenguaje de Charles Morris                 | Teoría de los tres mundos de Karl Popper  |
|-----------------------|--|--|---|---|
| 1. etapa lineal       | Modelo de Claude Shannon y Warren Weaver | Estandarizar para poder masificar.   | Sintaxis: estructura/ gramática del mensaje.          | Mundo físico: Señales físicas de la información   |
| 2. etapa dinámica.    | Modelo de Harold Lasswell.               | Retroalimentar busca poder asegurar que la intención de influir se cumpla. | Semántica: interpretación del mensaje.                | Mundo social: Comprende las variables humanas que median en el proceso de comunicación.     |
| 3. etapa productiva   | Modelo de Abraham Nosnik                 | Construir lo máximo y destruir lo mínimo posible.                          | Pragmática: coherencia entre el “decir” y el “hacer”. | Mundo de las creaciones humanas: Sistemas productivos en pro de la supervivencia y mejora . |

Fuente: Nosnik, Abraham, “Más sobre la comunicación productiva”, CIOS, JUNIO,1999.

Dentro de una microempresa para que se pueda integrar la comunicación de forma estratégica y productiva se necesita analizar todas las necesidades de comunicación partiendo de aquí plantear un plan general de comunicación, teniendo en cuenta las necesidades de los 3 públicos; internos, externos y especiales, para así mantener una interacción estructurada e integral que permita alcanzar los objetivos de esta ya que las estas organizaciones son una parte vulnerable de sociedad. en donde están los mayores problemas para integrar procesos de cambio a fin de administrar dichas instituciones.

Para lograr todo esto que venimos hablando y que, por su puesto, el autor de esta teoría menciona, es la coherencia gestionando cualquier sistema humano las llamadas tres “fes” de la comunicación organizacional de Nosnik (2013):

1. **Comunicación íntegra:** El sistema no puede permitir flujos de información que no sean veraces y que estén incompletos. Por veracidad se entenderá que la información tenga contenido fáctico que, de ser necesario, pueda demostrar su coincidencia (lógica y empírica) con la realidad. La información también debe ser completa, es decir debe procurar satisfacer las necesidades o requerimientos de los receptores.
2. **Comunicación Integral:** El sistema debe tener un plan general de comunicación que identifique a todos los públicos que debe servir con comunicación. El sistema debe evaluar las necesidades de información de dichos públicos para satisfacerlas con los criterios que imponen el principio de comunicación integral.

- 3. Comunicación integrada a la gestión exitosa del sistema:** El sistema debe crear condiciones materiales (infraestructura) y sociales y creativas (liderazgo) para que los emisores y receptores puedan colaborar para cumplir con el corazón ideológico del sistema: propósito expresado por la misión, visión y valores (p. 46).

La educación desde siempre ha sido un tema de interés para el ser humano y en general para la sociedad, y es que es un vínculo con toda la información tanto general como especializada, de forma que elevan la expresión productiva, la riqueza social, y obviamente la ventaja competitiva tanto para los mismo individuos, como para las organizaciones. Con esto, las microempresas son órganos de cierta forma educativos, pues enseñan a los integrantes de esta como opera y los procesos que esta lleva, dicho de otra forma, la capacitación que se da en el día a día dentro de ella expresa una manera de educar y para ello Nosnik (2013) nos habla que “una educación efectiva da como resultado conocimiento en el sentido de lograr desarrollar un criterio para el uso positivo y efectivo de la información a la que tenemos acceso” (p. 51)

Estos eslabones claves de la economía en Atlixco, representan un gran reto para la sociedad, el talento humano que trabaja en ellas se refuerza con la educación que adquiere en ellas, o muchas de las veces también se desperdicia en ellas. Me refiero al punto que la experiencia adquirida en estos micronegocios es replicada tiempo después, razón de esto, la aparición de las microempresas en tiempos de pandemia, desde personas que pasaron de vender fruta a vender cubrebocas, muchos modelos de negocios son replicados día a día y muchos de ellos con la ayuda del internet.

Nosnik (2013) nos menciona que la comunicación productiva pretende

crear plataformas de productividad, de ahí su nombre, para beneficio de todo tipo de grupos que buscan conseguir o lograr todo tipo de objetivos (políticos, económicos, tecnológicos, materiales, espirituales, sociales, artísticos, culturales, laborales y de trabajo en general). Estas plataformas... Son de tres tipos: generación o transmisión de información; difusión o distribución de esta; y el uso o utilización de la propia información en beneficio del grupo que se organiza alrededor de una serie de objetivos o propósitos (p.56).

En este nivel como ya lo menciona el autor busca que se concrete de forma positiva los objetos de la organización, en este caso las microempresas están inmersas dentro de un ambiente lleno de competencia, a ser líder en la derrama económica, incrustadas en una temporalidad moderna comunicacional, la importancia de la comunicación en estas radica a insertarlas en un mercado competitivo para que esta logre a alcanzar niveles superiores y así a trascender a réplicas o franquicias. Finalmente, la limitación de la comunicación productiva son las bases del tercer nivel de comunicación Nosnik (2013):

1. La naturaleza de la comunicación, y del respectivo ambiente de información, depende de la misión del sistema que persigue determinado grupo humano. Este sistema puede ser formal o informal.
2. La misión del sistema que ha definido como suya un grupo humano genera los objetivos generales y la estrategia para cumplirlos. La estrategia, a su vez, genera la estructura del sistema. La estructura del sistema, a su vez, determina la funcionalidad de este.
3. La misión, objetivos, estrategia, estructura y funcionalidad son

condiciones ideológicas y operativas que fluyen en el ambiente de información de un sistema creado por un grupo humano.

4. Un ambiente de información puede, al mismo tiempo afectar la funcionalidad, estructura, estrategia, objetivos y misión de un sistema humano.
5. Un ambiente de información alineado al cumplimiento de la misión del sistema aumenta su potencialidad de efectividad como plataforma de apoyo a la operatividad de dicho sistema y a la identificación de sus miembros con el propio sistema (p.60).

En la tabla 4 se resumen los aspectos según los tres niveles de comunicación.

**Tabla 4**

***Proceso de los tres niveles de comunicación.***

| <i>Nivel de Interacción:</i>  |                                       |   |  |
|-------------------------------|---------------------------------------|---|--|
| <i>Función o Paso</i>         | <i>Lineal</i>                         | <i>Dinámico</i>   | <i>Productivo</i>  |
| <b>Inicio</b>                 | Fuente                                | Emisor  | <i>Confederación:<br/>Todo-partes</i>  |
| <b>Mensaje</b>                | Sintaxis:<br>Gramática del<br>Mensaje | Semántica:<br>Interpretación del<br>mensaje                     | Pragmática:<br>Conducta ejemplar:<br>Coherencia entre el<br>"decir" y el "hacer" |
| <b>Canal</b>                  | Tecnológico                           | Mediaciones psicológicas,<br>sociológicas y<br>Culturales       | Ambientes naturales<br>y planeados de<br>información                             |
| <b>Ruido</b>                  | Físico:<br>Interferencia              | Social:<br>Confusión  | Moral:<br>Incongruencia  |
| <b>Fin</b>                    | Destino-masa                          | Receptor-individuo  | Federación:<br>Partes-Todo   |
| <b>Unidad de Análisis</b>     | Bit de información                    | Proceso de<br>Comunicación y<br>flujo de información<br>(macro) | Ambiente de<br>Información: rico<br>o pobre                                      |
| <b>Proceso de Información</b> | Producción y<br>transmisión           | Difusión o<br>distribución                                      | Uso productivo<br>o improductivo   |
| <b>Logro</b>                  | Fidelidad<br>de la señal              | Retroalimentación   | Creación de<br>objetivos superiores<br>comunes                                   |

Nota: Elaboración propia con datos de (Nosnik Ostrowiak,2013)

Hasta este momento, nos damos cuenta la importancia de establecer metas dentro una organización, y el gran papel que juega la comunicación dentro de ella, la gran evolución y el trabajo arduo que ha tenido esta disciplina dentro de las instituciones nos sitúan hoy en día, la gran responsabilidad y la evolución son partes del cambio, pues todo se realiza por el bien de todos los seres humano. Una vez expresado esto, es hora de profundizar más en el objetivo de la investigación, con ello la comunicación interna y sus dimensiones según Manuel Tessi.

## **2.6 Modelo de Comunicación Interna Manuel Tessi**

*“Dime de qué habla tu organización  
y te diré hacia dónde se dirige”*

*Manuel Tessi*

La comunicación interna es la cual es genera dentro de una organización, al mismo tiempo que esta es realizada constituyen a la misma, en esta encontramos la formal e informal, el objetivo principal radica en alinear a los miembros en beneficio de las emisiones escritas y orales de la organización. Las estrategias en la comunicación interna no necesariamente buscan igualar los intereses sino hacerlos congruentes, de forma que prevalezca en su mayor parte la comunicación interna formal para limitar rumores, lo cuales no suman a los objetivos de la organización. Todas las organizaciones generan su comunicación interna, pero no todas las gestionan de manera correcta, en Latinoamérica, afirma Manuel Tessi, las empresas son las que presentan estrategia de mayor desarrollo, pues en su mayoría las multinacionales, cuentan con un mayor número de empleados. (Tessi, s.f.)

El interés de implementar en una microempresa es con el fin de disminuir los

rumores y normalizar para aumentar la productividad de esta, para que dentro de ellas se genere una buena cultura y un buen clima laboral, ya que, son factores de gran gran importancia, con la aplicación de ella, se verá reflejado en el ingreso económico de la misma. La productiva alzará aumento tanto en corto como mediano y largo plazo, partamos que la comunicación ya está presente en ella, ahora el reto consiste como ya lo mencionamos anteriormente es que esta se aplica de forma estratégica.

La Metodología 1A es un sistema de gestión diseñado para potenciar el Sentido en el Trabajo. Creada en 1994 y recreada diariamente de experiencias reales, aporta sinérgicamente a los resultados y al clima organizacional. La aplicación ordenada de sus tres modelos (empezando Primero Adentro) genera Sentido en el Trabajo a través de tres dimensiones: **Intrapersonal, Interpersonal e Institucional**...Los modelos integrados permiten elevar de manera decisiva la calidad de la experiencia laboral en individuos, equipos y organizaciones (Metodología – 1A) Comunicación interna | Primero adentro, s. f.).

**Figura 5**

***Dimensiones del Modelo de la comunicación interna Manuel Tessi***



*Nota. Adaptado de (Metodología – 1A) Comunicación interna | Primero adentro, s. f.)*

En la figura 5, el autor nos presenta en su sitio web, un diagrama de cómo funciona y hacia quién va dirigido, la importancia radica en toda la organización de modo que incluye a todos los integrantes de esta. La puesta en marcha dentro de toda la organización aporta ventajas considerables, ya que gestiona la palabra organización, enfocándose desde primero adentro y primero arriba. La prioridad está puesta sobre los directivos, en este caso los dueños o encargados de las microempresas, para generar altos índices de coherencia (Metodología – 1A)

### **2.5.1 Dimensión Intrapersonal: PALABRA PENSADA**

*Como es arriba, es abajo; como es adentro, es afuera*

*El Kybalión*

Este le da el nombre a todo el sistema y propone dentro de las tácticas de la comunicación comenzar desde la parte de arriba, refiriéndose a los líderes de la organización, de forma que se integra, de manera estratégica, dentro de la comunicación directiva, estudiando el monólogo interno que el individuo mantiene consigo mismo. Este modelo se refiere en ingresar a las dimensiones interpersonales, donde el individuo codifica los mensajes que luego compartirá con los demás del entorno pues “este modelo tiene como meta principal lograr el mayor nivel de objetividad y empatía posible del emisor.” (Tessi, 1994)

Entendamos que lo que se ha venido planteando desde el inicio de la comunicación organizacional es el integrar al ser humano dentro de organizaciones como un talento, un miembro que también siente y piensa, no solo un trabajador que está para acatar órdenes, pero para poder entender esto, es necesario poder entendernos a nosotros mismo, pues como es adentro es afuera, como es arriba es abajo, citando a una regla espiritual del Kybalion, lo mismo pasa en las microempresa, pues todo radica en el proceso de codificación y la decodificación dentro de la percepción del significado de los mensajes.

El proceso de codificación (elaboración de mensajes, previo a la emisión) como de decodificación (interpretación de mensajes, posterior a la escucha) se realiza en los centros cerebrales del individuo. Allí los

pensamientos, sentimientos, emociones y percepciones pueden alterar el verdadero significado de los mensajes...El modelo 1A aporta al directivo un entrenamiento de comunicación que consta de tres etapas: **“Escucharse, Entenderse y Enseñarse”** (las tres “E” del modelo institucional, pero en este caso aplicadas intrapersonalmente). Así surge el directivo que dice lo que cuesta decir en el momento necesario, cuando nadie lo diría, o el líder que sabe callar y escuchar cuando otros hablarían impulsivamente sin empatía (Metodología – 1A) Comunicación interna | Primero adentro, s. f.).

### **2.6.2 Dimensión Interpersonal: SALARIO Y SENTIDO**

*“Para entender las conductas de logro de las personas es reconocer que el éxito y el fracaso”*

*Maehr y Nicholls*

Las siglas de este modelo 2S radica en el **Salario** y el **Sentido**, las contraprestaciones claves del trabajo humano, o sea, los mensajes emitidos por la organización y la forma que esta influye decisivamente en las comunicaciones internas, la que a su vez, tiene como meta que la inteligencia aumente, y sobre pase por mucho al pago que se otorga, generando mayor sentido de trabajo, el cual determina un mejor clima laboral, de esta forma la colaboración en equipos alcanza una mayor productividad, haciendo que la institución obtenga un mejor resultado y así mayores recompensas salariales, en autor enfatiza que las personas “con mayor sentido en su tarea son aquellos que generan mejores resultados materiales. Lo que a su vez les genera mejores condiciones salariales” (Tessi, 1994).

Muchas de las veces se tiene en mente que un trabajo y en particular un primer trabajo, el cual mayormente se da en una microempresa, solo existe el sentido de trabajar para ganar dinero, aunque tristemente en la realidad laboral es así, la comunicación demuestra que no, porque a partir de ella y de los buenos gestos de las personas, se crean relaciones laborales agradables que suman al futuro laboral personal, pero no solamente eso, también deja experiencia gratas, un motivo por el cual nace esta investigación, más allá de ser pieza clave en la economía, la integración de una buena comunicación interna sumada productivamente en la vida de los colaboradores ahí.

### **2.6.3 Dimensión Institucional: ESCUCHA, EMPATÍA Y EMISIÓN**

*“Las palabras dentro de la organización tienen poder creador:*

*Construyen (o destruyen) futuro”*

*Manuel Tessi*

**Escucha, empatía y emisión** son las siglas de esta dimensión, también llamado 3E, donde su gestión emboca sobre calidad de las comunicaciones y con ello la efectividad redactadas por la empresa. Entendamos que las dimensiones antes mencionadas trascienden al exterior gracias a los miembros que participan en ella. Esta parte de la dimensión está ligada con la comunicación interna institucional, y es que dentro de una organización es primordial poder entenderla, y para ello tenemos de combinar los siguientes 3 parámetros, la escuchar, la empatía y la emisión.

Partiendo de estos tres conceptos y para que funcionen, el reto consiste en aplicarlo a la institución, es de gran importancia que la microempresa sea escuchada por medio de sus públicos, pues éstos dictaminarán las áreas de oportunidad a través de una lista de síntomas, por lo regular esta se expresa a través de las ventas y del

comportamiento de sus colaboradores. Una vez que está, a sido escuchada, se tiene que actuar con empatía, entendiendo que es lo sufre y las razón por que sucede dicha situación para poder así emitir acciones a través de los medios correspondientes, por lo regular estas pequeñas instituciones de basan en una comunicación no tan formal, por ello, es importante hacerlo con mayor responsabilidad y a manera que todos los integrante se enteren, es muy importante establecer parámetros dentro de todo el equipo y que ellos participen para se lleve a cabo con una mayor productividad.

# Capítulo III Comunicación interna Y CLIMA

## ORGANIZACIONAL

*“La comunicación es acción y la acción es comunicación”*

Joan Costa

El clima dentro de una institución interviene de manera directa sobre el funcionamiento de la organización en general, pues a un clima apropiado, el comportamiento y la conducta de los trabajadores se vuelve asertiva, siendo esta favorable para el cumplimiento de las actividades previstas. Este se puede percibir de forma directa e indirecta ya sea de parte de los empleados o de los consumidores. Son bastantes los factores, pero los que más destacan son la capacidad de liderazgo y el entorno familiar-social. (Ríos López et al., 2023).

Cuando compramos en algún negocio o microempresa y nos tratan de forma grosera, se percibe el mal clima que transpira en ese lugar, muchas de las veces los grandes relacionistas públicos mencionan que los verdaderos vendedores de las marcas son los trabajadores, a través de estos conocemos a las empresas, cuando fui miembro de una microempresa en Atlixco me di cuenta que el clima de estas organizaciones no es tomado en cuenta, todo lo que le importa al dueño de esta, es el generar más ingresos y que las tareas de éstas se cumplan, ignorando por completo buscar una solución, por otra parte, la incertidumbre de ser reconocido por el jefe generaba cierta envidia o molestia entre los trabajadores y así poco a poco se iba dando la rotación del personal, eran pocos los detalles que pasan por desapercibidos pero son los que harían en estas una productividad más alta.

Los factores que impulsan su divorcio dentro de las instituciones o las compañías se han ido diluyendo y los espacios de integración logística incrementándose. Desde la misión y visión, pasando por el planteamiento de los objetivos de las respectivas áreas hasta la medición de resultados, pueden identificarse espacios de trabajo asociado para el logro de metas comunes. (Corallini & Mosto, 2006, p.96)

Para Balarezo (2014) "el clima organizacional son todas las percepciones que los individuos desarrollan en la convivencia con otros individuos dentro de un ambiente organizacional" (p.69) en conjunto de la satisfacción laboral se basan en su totalidad sobre el entorno de las instituciones de manera que dependen de las características de la organización y el entorno de trabajo los cuales intervienen sobre la motivación de los integrantes de la organización principalmente en el comportamiento. El cual repercute en la productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Todas las organizaciones, en especial las microempresas cuentan con un clima lleno de incertidumbre, ya que las influencia externa o ajenas a esta infieren mucho, más con las tecnología y las tendencias a razón se hacen cada presente en las mismas, me refiero a esto pequeños órganos económicos pues son los que mayormente ignoran hacer cambios para prestar más atención en estos detalles, un clima laboral favorable afecta positivamente a las capacidades individuales, haciendo que las actividades y los recursos que estos gestionan tengan mayor enfoque, cumpliéndose en tu totalidad a menor tiempo. "En los ambientes nutridos de un mal clima organizacional, quienes se oponen al cambio tienen un mayor caldo de cultivo a la expansión de sus aprensiones y disponen de una adecuada vía para la expresión de las redes informales" **(Garrido et**

**al., 2022, p.207).**

Según Ritter (2008) “ la naturaleza del ser humano hace que las personas privilegien las relaciones y las comunicaciones informales por sobre las formales porque éstas ayudan a afianzar los vínculos en un clima de mayor confianza y distensión”(p.17) por dicha razón tenemos que valorar la presencia de éstas dentro de las Microempresas, pues es la informalidad de éstas es que se encuentra el equilibrio, y aunque la organización no establece una formalidad de comunicación, los colaboradores se encargan de formalizar la informalidad en pro de un clima, organizacional y laboral, generando una cultura que a su vez se crea a partir de la filosofía del fundador, así como se muestra en la figura 7. La comunicación es un elemento estratégico importante en la organización, sus efectos y causas se ven reflejados sobre el clima organizacional, en su cultura y en la forma de liderazgo que influye a su vez en la toma de decisiones, las relaciones y sobre todo en el equipo de trabajo.

Los años setenta se convirtieron en el momento de la sociología funcionalista, con el pasar de los años surgieron nuevas corrientes, junto de la mano de la investigación administrativa, y es que, la imagen percibida del funcionalismo es el pasado, y emerge de la construcción social. Hoy en día vuelve a nacer ese entusiasmo, parecido como ya lo habíamos mencionado, con las nuevas tecnologías, las plataformas digitales y medios de comunicación, las cuales nos acercan a nuevo horizonte de investigación a partir de fenómenos que se dan, enfatizando cómo el de la pandemia a causa del COVID.

Las acciones de comunicación, un programa de auspicios debe ser producto de una planificación estratégica, y no de la decisión personal de alguien que siente particular inclinación por un deporte. Sin embargo, esta última opción

ocurre con más frecuencia de lo que se cree: muchas veces la vinculación de un directivo con una actividad determina el apoyo de la empresa a deportes que no tienen ninguna afinidad ni con el producto ni con el público al que apuntan (Amado Suárez & Castro Zuñeda, 1999, p. 182).

En este caso, la perspectiva que se ocupa es dentro de las microempresas y las personas que colaboran en función de ella y de una sociedad. Y es que, la nueva mirada no solo se queda en las empresas grandes, las microempresas están teniendo gran desarrollo, y es donde la comunicación juega un papel primordial, en especial la comunicación interna la cual afecta al clima organizacional de la pequeña institución, que como ya lo habíamos mencionado, son gran pilar en la economía de la sociedad Atlixquense.

### **3.1 Enfoque Cualitativo**

Una investigación bajo un enfoque cuantitativo según Sampieri (2014) pretende una búsqueda donde se describa, explique, se compruebe y se puede predecir los fenómenos (causalidad) generar y probar teorías, para que de esta forma a través de la recolección de datos con instrumentos se puedan demostrar su confiabilidad para así puntualizar información que determine la precisión, variables de un estudio, partiendo de las percepciones y los significados que son producidos a través de las experiencias de los participantes.

En esta investigación se busca básicamente, describir el fenómeno de la comunicación interna en las microempresas del sector comercio en Atlixco, a través de una entrevista semiestructurada, las cuales son mostradas más adelante junto con las variables escogidas mediante el modelo de comunicación interna de Manuel Tessi,

tomando como base la comunicación productiva de Abraham Nosnik, pues este al ser un pueblo mágico se está convirtiendo en un centro atractivo turístico con un número considerable de microempresas, pues el aumento fue considerable después del azote que tuvo de la pandemia de COVID 19. Es por esta razón por la que es analizada como un fenómeno y puede ser estudiada mediante la comunicación organizacional, a través de la comunicación interna en el clima laboral, pues al ser un número considerable de sucursales, las personas que trabajan también lo son.

Según Brandolini et al. (2009):

La investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explotándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto. El enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados (p.359).

El propósito de este estudio es describir el fenómeno de la comunicación interna en el clima laboral de las microempresas, la investigación se llevará a cabo en la ciudad de Atlixco. Usando de instrumento de recolección de los datos una entrevista semiestructurada.

Podemos definir la comunicación interna como “aquella que busca el logro de los objetivos organizacionales a través de mensajes que fluyen de manera eficiente en el interior, de relaciones satisfactorias entre sus miembros, un ambiente de trabajo agradable, entre otras cosas” (RAMOS REYES WASHINGTON et al., 2017, p.20).

## **3.2 Tipo de Estudio**

Para Sampieri et al. (2014) “La gestación del diseño del estudio representa el punto donde se conectan las etapas conceptuales del proceso de investigación como el planteamiento del problema, el desarrollo de la perspectiva teórica y las hipótesis con las fases subsecuentes cuyo carácter es más operativo”.

Esta investigación es un estudio de tipo descriptiva con un enfoque cualitativo centrado en explicar el fenómeno de la comunicación interna en el clima organizacional de las microempresas en Atlixco. Las variables para la ya menciona investigación fueron de causa y efecto, partiendo de las dimensiones de la comunicación interna de Manuel Tessi. Es tipo no experimental pues en palabras de Sampieri et al. (2014) “en un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observa situaciones ya existentes” (p.152) por dicha razón no buscamos construir una realidad, se analiza el impacto de la comunicación interna en el clima organizacional de las microempresas en Atlixco

### **3.2.1 Variables**

#### **Variable Independiente (causa)**

Comunicación Interna

Según Lojo (2011) la comunicación interna va destinada a todos los miembros que colaboren e integren en una organización, también conocidos como público interno, el objetivo de esta comunicación es orientar a una cultura organizacional para concretar los objetivos propuestos por la organización. Para que exista una armonía en dicha comunicación interna es necesario sumergir a todos los trabajadores en temas cruciales

para la empresa, claramente donde estos estén involucrados, para que así de esta forma genere un ambiente agradable y armonizado, con el fin de reforzar comportamientos que permitan llegar a los objetivos mejorando la productividad.

**Variable Dependiente (efecto)**

Clima Organizacional

Según Arnoletto(2009) el clima organizacional es “la percepción individual y colectiva que tienen los directivos, empleados y público de una organización, producto de sus vivencias e interacciones en el ambiente en que trabajan diariamente y que afecta su desempeño”(p.81).

**Tabla 5**

**Identificación de variables y sus dimensiones**

| Variables y dimensiones |  |
|-------------------------|--|
| Comunicación interna    | Comunicación intrapersonal<br>Comunicación interpersonal<br>Comunicación institucional |
| Clima organizacional    | Liderazgo<br>Trabajo en equipo<br>Motivación   |

Fuente: elaboración propia con información especialmente diseñada para la presente investigación, 2023.

**Tabla 6**

**Matriz de operacionalización variable independiente: Comunicación interna**

| Variable independiente |                            |  |
|------------------------|----------------------------|--|
| Comunicación interna   | Definición conceptual      | Tessi (2011) indica que la comunicación interna es toda comunicación que se genera en una organización y está integrada por todos los mensajes que circulan en el ámbito organizacional, sean estratégicos o no.   |
|                        | Definición operacional     | Para la presente investigación se está considerando la metodología de gestión de Tessi (2004). Metodología que reúne los modelos 3E, 2S Y 1A, que permiten integrar de manera sistemática las tres dimensiones de la comunicación interna.                   |
| Dimensiones            | Comunicación intrapersonal | El modelo 1A debe ingresar a dimensiones intrapersonales donde toda persona codifica los mensajes que luego emitirá al entorno, esta metodología estudia los diálogos internos que una persona mantiene consigo misma y propias estrategias intrapersonales. |
|                        | Comunicación interpersonal | Hacen referencia a dos contraprestaciones claves del trabajo humano: el salario y el sentido, ambas contraprestaciones son mensajes que emite la organización a sus integrantes, y que influyen de manera decisiva en la comunicación interna.               |
|                        | Comunicación institucional | El modelo 3E propone 3 pasos: escucha, empatía y emisión. Su gestión continua permite generar un espiral ascendente en la calidad y efectividad de las comunicaciones escritas en la empresa.  |

*Fuente: elaboración propia con información especialmente diseñada para la presente investigación, 2023.*

**Tabla 7**

**Matriz de operacionalización variable dependiente: Clima Organizacional**

| Variable dependiente |                        |   |
|----------------------|------------------------|---|
| Clima organizacional | Definición conceptual  | Taype (2015) podemos definir al clima organizacional como el conjunto de percepciones que los trabajadores tienen sobre su organización y como éstas afectan su rendimiento laboral.                      |
|                      | Definición operacional | Partiendo del enfoque de Rodriguez et al. (2010) se consideró para la presente investigación las siguientes dimensiones: Liderazgo, trabajo en equipo y motivación.                                       |
| Dimensiones          | Liderazgo              | Robbins & Coulter (2014) indican que el liderazgo es necesario en todas las organizaciones, porque los líderes son los que hacen que las cosas ocurran.   |
|                      | Trabajo en equipo      | Hughes & Bradford (2007) afirman que el trabajo en equipo es la columna vertebral de cualquier proyecto y que buena parte de los triunfos en el mundo empresarial son gracias a un equipo bien engranado. |
|                      | Motivación             | Del Águila (s.f.), manifiesta que la motivación es la medida en el que se ve reflejado el grado de compromiso de los trabajadores.  |

Fuente: elaboración propia con información especialmente diseñada para la presente investigación, 2023.

### **3.2.2 Temporalidad**

En palabras de Moreno-Galindo:

En una investigación es imperativo delimitar el tema, puesto que, un tema de estudio resulta ser amplio y es imposible abordar en un tema todas sus perspectivas y posibilidades. En ese sentido, la delimitación temporal consiste en estudiar los fenómenos elegidos, solamente dentro de un rango de tiempo que puede ser años o décadas. Para ello se deberá especificar el tiempo al que se refiere la investigación, es decir indicar el periodo de tiempo de la procedencia de los datos. Y no te olvides que el protocolo se elabora al principio de tu proceso (2023).

Existen varios tipos de limitación temporal, pero para esta investigación es Transversal pues según Alfaro (2012) “están comprendidos todos los estudios que pueden ejecutarse con rapidez, siempre y cuando que el problema esté correctamente planteado”. Este estudio es llevado pues la problemática planteada es que en las microempresas en Atlixco no cuentan con una administración sólida de personal, que permita y mejore el flujo de mensajes internos para un mejor desenvolvimiento de trabajo, actitudes, y autocrecimiento del personal. Se produjo en un solo momento y su propósito fue realizar la descripción de la variable comunicación interna, de esta forma analizar su incidencia e interrelación.

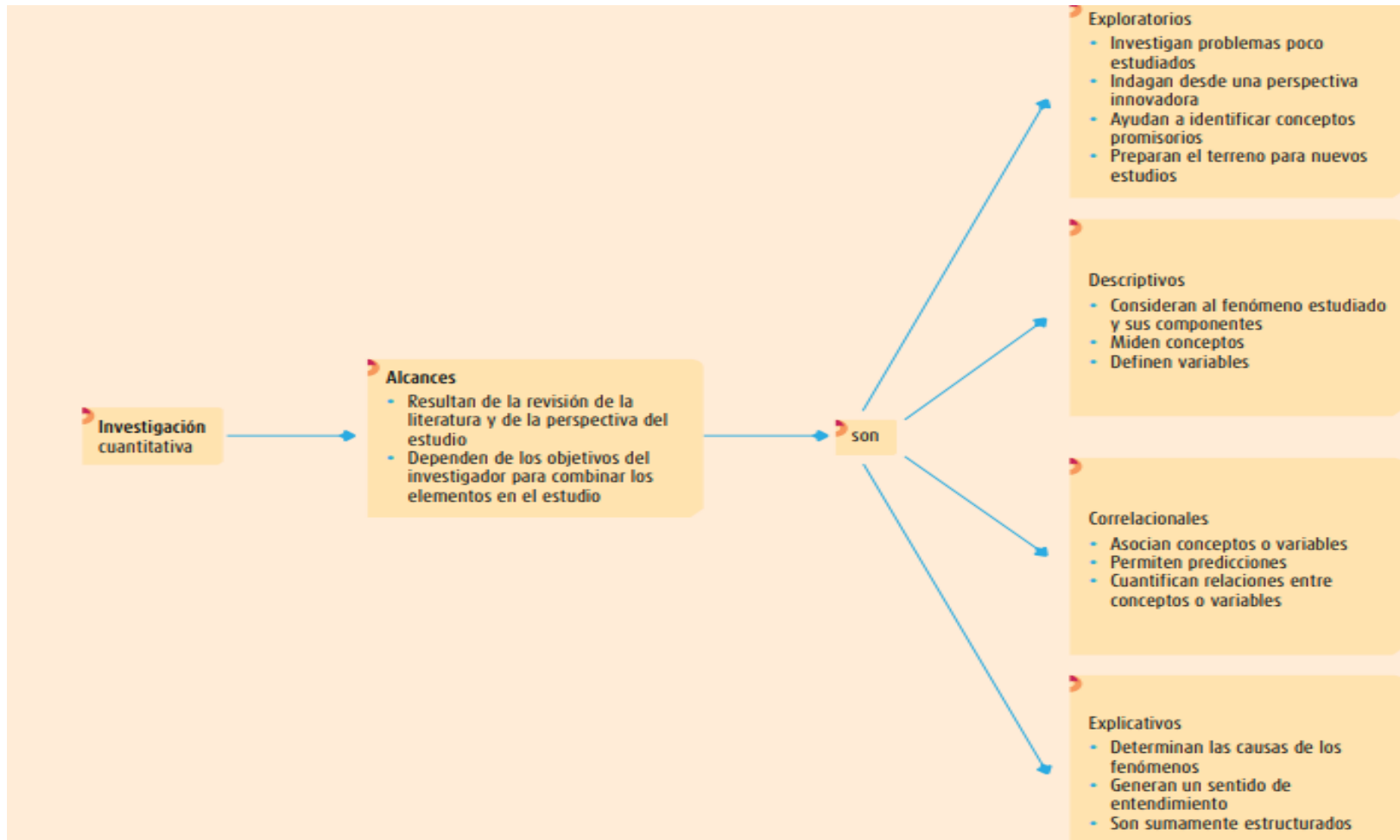
### **3.2.3 Alcance**

En la investigación los alcances son un logro de la exploración de la escritura junto con la perspectiva de estudio, dependientes de los estudios ya realizados por parte del investigador y su destreza para juntar estos elementos en el mismo, ella se

que pueden ser exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos, así como se muestran en la figura 6.

Figura 6

Tipos de Alcances en la Investigación cualitativas



Nota. Adaptado del libro Metodología de la investigación Baptista Lucio et al., 201

Para este estudio describiremos a la comunicación interna en el clima laboral de la microempresas en Atlixco, donde colaboran personas de entre 18 y 35 años, permitiendo saber a través de las tres dimensiones de la comunicación interna de Manuel Tessi, influyendo por medio de los mensajes gestionados y emitidos primero por los líderes, teniendo como objetivo alcanzar el mayor nivel de objetividad y empatía con el emisor impactando de manera significativa en el clima laboral de los empleados de dichas organizaciones. Esta metodología se adentra en los diálogos internos que tiene una persona consigo misma propiciando estrategias de tipo intrapersonal para que la comunicación interna sea mejorada y productiva.

En esta primera parte de las 3 dimensiones Manuel Tessi busca que los directivos sepan: escucharse, entenderse y enseñarse, en esta investigación sería los dueños de las microempresas. Por otra parte, la segunda dimensión indica respecto al salario y al sentido como el motivo que mantiene a los colaboradores con mejores resultados materiales, en esta parte se gestiona la comunicación interna en conjunto de los equipos, o sea los trabajadores que cobran en estas organizaciones.

Por último, en la tercer dimensión propone la escucha, la emisión y la empatía, gestionada desde la desde la organización, en este caso, las microempresas, permitiendo efectivizar la calidad de los mensajes, Tessi (2010) dice “Una comunicación interna integral requiere de al menos tres niveles o dimensiones: institucional, interpersonal e intrapersonal... los integrantes de la organización tienen responsabilidad como comunicadores internos, en particular aquéllos que tienen roles de conducción”.

### 3.3 Estudios de caso

*“Para que una persona pueda trabajar bien  
debe sentirse bien consigo mismo”*

*Bustos, Miranda y Peralta*

Los estudios de caso tomados para medir el impacto de la comunicación interna en el clima organizacional en las microempresas del sector comercio en Atlixco son tres, presentados a continuación, a esta se les aplicó una entrevista que constó de 19 preguntas con el propósito de tener una comunicación directa al personal que labora en estas, cabe mencionar que en dicho municipio existen alrededor de 11,670 unidades económicas siendo un 96.7% son microempresas y teniendo alrededor de una derrama anual económica por actividades Turísticas de 377,193,966 pesos mexicanos contando con una tasa de desempleo de 3.6%. (Flores, 2022).

#### **3.3.1 Microempresa en Atlixco-Comercio Caso A**

Dulcería “El güero” es una microempresa que cuenta con más de 20 años de funcionamiento, esta se encuentra en el centro del Municipio de Atlixco sobre la calle 3 sur, en ella trabajan 5 personas los cuales se les realizó la entrevista semiestructurada. El rango de antigüedad de estos colaboradores ronda entre los 8 años y 2 meses.

#### **3.3.2 Microempresa en Atlixco-Comercio Caso B**

Reparaciones y venta de accesorios “Toga” es una sucursal con menos de 15 años de antigüedad dedicada a la venta y reparaciones de celulares, ubicada en la colonia centro de la ciudad de Atlixco sobre la calle Ávila Camacho. Esta cuenta con solamente dos trabajadoras con una antigüedad de dos años y 1 mes, solo a una de ellas

se le realizó la entrevista semiestructurada.

### **3.3.3 Microempresa en Atlixco-Comercio Caso C**

Hotel “Mándala” es una microempresa con más de 10 años de antigüedad, en la cual trabajan dos personas de ambos sexos, ambos con menos de un año de antigüedad, a los cuales se les realizó la entrevista semiestructurada, ubicada sobre la avenida Independencia, colonia centro.

### **3.3.4 Microempresa en Atlixco-Comercio Caso D**

La barbería “Golden Studio” es un establecimiento de venta de productos de belleza y también de servicio de corte de cabello para hombre y para mujer. Este se ubica en la calle avenida libertad en la colonia centro del municipio de Atlixco y cuenta con menos de 3 años de antigüedad, con más de 4 trabajadores al cual uno de ellos con menos de un año de antigüedad se le aplicó la entrevista.

## **3.4 Técnica de Investigación**

Brandolini et al. (2009) nos dice que:

Los planteamientos cualitativos son una especie de plan de exploración (entendimiento emergente) y resultan apropiados cuando el investigador se interesa en el significado de las experiencias y los valores humanos, el punto de vista interno e individual de las personas y el ambiente natural en que ocurre el fenómeno estudiado, así como cuando buscamos una perspectiva cercana de los participantes (p.364).

La técnica de investigación que se implementa en esta investigación es la entrevista semiestructurada, así como se muestra en la tabla 8. El objetivo es recopilar

información mediante preguntas, las entrevistas semiestructuradas según Díaz Bravo et al. (2013) se:

Presentan un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. Su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos (p.163).

Tabla 8

Diseño de investigación

| <b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b>  |  |   |
|---|--|---|
| <b>El impacto de la comunicación interna en el clima laboral de las microempresas del sector comercio en Atlixco.</b> |  |   |
| <b>ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN</b>   | <b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>   | <b>EXPLICACIÓN</b>  |
| Cualitativo   | Descriptivo  | Evaluar el impacto de comunicación interna en el clima organizacional de las microempresas en Atlixco   |
| <b>INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN</b>   | <b>TÉCNICA</b>   | <b>EXPLICACIÓN</b>  |
| <b>Procedimiento Cualitativo</b>  | Entrevistas  | Para conocer la comunicación interna en sus tres dimensiones (Intrapersonal, interpersonal e institucional) esto según Tessi. De esta forma evaluar el impacto de esta, tanto informal como formal, en las microempresas del municipio de Atlixco   |
| <b>Cualitativo</b>  | <b>VARIABLES</b>   | <b>RELACIÓN</b>   |
|   | Independiente;<br><u>Comunicación Interna</u><br>Dependiente:<br><u>Clima Organizacional</u>   | <b>TÍTULO: El impacto de la comunicación interna en el clima organizacional de las microempresas del sector comercio en Atlixco</b><br><b>OBJETIVO:</b> Evaluar el impacto de comunicación interna, en el clima organizacional de las microempresas del sector comercio en Atlixco, que permita el logro de sus objetivos y metas.<br><b>PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN:</b> ¿cuál es el impacto la comunicación interna en el clima Organizacional de las microempresas en Atlixco?<br><b>HIPÓTESIS:</b> El impacto de la Comunicación interna en el clima laboral de las microempresas del sector comercio en Atlixco, es determinante para su productividad y su crecimiento financiero en la región. |
| Revisión teórica-metodológica   | Teoría de comunicación productiva, exploraciones más allá de la retroalimentación de Abraham Nosnik Ostrowiak. Y modelo de comunicación interna de Manuel Tessi. |   |

Nota: Elaboración propia con datos de la presente investigación, con el diseño de Mendieta (2015).

Por dicha razón, en las microempresas ya mencionadas, se aplicó una entrevista con un total de 19 preguntas como se muestra en la tabla 9, con la finalidad de conocer el impacto de la comunicación interna en el clima organizacional de las microempresas en Atlixco a través del modelo de comunicación interna de Manuel Tessi. Para esto, se tomó en cuenta como unidad de análisis a los trabajadores que conforman dichas instituciones, pertenecientes al sector comercio del municipio ya mencionado y de acuerdo con los siguientes criterios.

**Criterios de inclusión:**

- Empleado perteneciente a la microempresa del sector comercio
- Sexo masculino o femenino.
- Cualquier profesión.
- Cualquier Cargo

**Criterio de Exclusión:**

- Ser directivo o dueño
- No trabajar en la microempresa.

Moreno-Galindo (2023) dice:

Todo especificar, tal como se menciona en el planteamiento del problema; dependiendo dio cuenta con delimitaciones que se deberán ese tipo de investigación a realizar y de otros elementos que casualmente se pudieran presentar en el avance de la investigación. Entre las que se deben considerar: Delimitación del tipo de estudio a realizar, para conocer los alcances de su aplicación. Delimitaciones de tiempo: se deberá determinar

el tiempo en que se realizará la investigación, señalando los intervalos de tiempo.

**Tabla 9**

**Operacionalización e instrumento de investigación**

| Variable                        | Dimensión     | Indicadores         | Preguntas   |
|---------------------------------|---------------|---------------------|---|
| Comunicación Interna<br>(Tessi) | Intrapersonal | Escucharse          | ¿Qué piensas acerca de la efectividad de los jefes dentro de la empresa para liderar y comunicar tu desempeño?<br>¿De qué manera consideras que tienes acceso a buenas oportunidades de aprendizaje y desarrollo personal en tu empleo? |
|                                 |               | Entenderse          | ¿Cuáles son los objetivos y las metas por los que trabajas?<br>¿Cómo el trabajo que realizas sientes que contribuye a los objetivos generales de la empresa?  |
|                                 |               | Enseñarse           | ¿Cómo mejoras tus debilidades en el trabajo?<br>¿Qué habilidades comunicativas has desarrollado en este empleo?   |
|                                 | Interpersonal | Sentido del Trabajo | Describe cómo abor das un conflicto en un entorno laboral.<br>¿Qué métodos usas para establecer relaciones positivas con tus colegas?   |
|                                 |               | Salario             | Explica si la remuneración del trabajo que realizas es satisfactoria<br>¿Cuál es la razón por la que cambiarías este trabajo?<br>¿Cuáles son las razones por las que recibes bonos en tu trabajo?                                       |
|                                 |               | Diálogo Equipo      | ¿Cómo ayudas a los miembros del equipo que carecen de buenas habilidades de comunicación verbal?<br>Describe cómo es la comunicación entre tus compañeros de trabajo  |
|                                 | Institucional | Escucha             | ¿De qué manera sientes que los comentarios o sugerencias que aportas son tomados en cuenta?<br>¿Cuáles son las oportunidades para expresar tus ideas acerca de un problema en tu trabajo?   |
|                                 |               | Empatía             | ¿De qué manera te comunican los inconvenientes por los que pasa la organización?<br>Describe cómo actúa la tus jefes cuando expresas un problema personal   |
|                                 |               | Emisión             | ¿Cuáles son los medios de comunicación por los cuales recibes mensajes de parte de tus superiores?<br>¿Cuáles son los pasos con los que se te comunica una tarea a realizar en el trabajo?  |

Nota: Elaboración propia con información especialmente diseñada para la presente investigación, 2023

**Tabla 10**

**Objetivos y variables**

| <b>VARIABLE</b>      | <b>OBJETIVO GRAL.</b>   | <b>PREGUNTA INVESTIGACIÓN</b>   | <b>HIPÓTESIS</b>  | <b>DIMENSIONES</b>                | <b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>  |
|----------------------|---|---|---|-----------------------------------|---|
| VARIABLE             | OBJ. GRAL (CONTIENE VARIABLE)   | CUESTIONAMIENTO QUE PROCEDE DEL OBJETIVO  | RESPUESTA TENTATIVA A PREGUNTA  |                                   |   |
| Comunicación Interna | Evaluar el impacto de comunicación interna en el clima organizacional de las Microempresas en Atlixco | ¿cual es el impacto la comunicación interna en el clima laboral de las Microempresas en Atlixco ? | el impacto la comunicación interna en el clima laboral de las microempresas en Atlixco es determinante para su productividad y su crecimiento financiero en la región | DIMENSIÓN 1 com. Interna informal | OBJ. ESP. 1 Valorar el impacto de la comunicación interna formal en el clima laboral            |
|                      |   |   |   | DIMENSIÓN 2 com. Interna formal   | OBJ. ESP. 2 Examinar el impacto de la comunicación interna informal en el clima organizacional. |

Nota: Elaboración propia con información especialmente diseñada para la presente investigación, 2023

Tabla 11

Matriz de Consistencia

| TEMA TITULO  | PROBLEMA O SITUACIÓN PROBLEMÁTICA  | OBJETIVO   | PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN  | HIPOTESIS   | VARIABLES  | ENFOQUE TEÓRICO   | ENFOQUE METODOLÓGICO  |
|--|--|--|--|---|--|---|---|
| ¿QUÉ VOY A ESTUDIAR?   | ¿QUÉ CARENCIA O NECESIDAD EXITE?<br><br>-PROBLEMA SOCIAL<br><br>-PROBLEMA COMUNICACIONAL         | ¿CÓMO VOY A SOLUCIONAR EL PROBLEMA?  | ¿QUÉ DEBO INDAGAR PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA?   | ¿CUÁL ES LA RESPUESTA TENTATIVA A MI PREGUNTA DE INV?<br>¿QUÉ QUIERO COMPROBAR?<br>¿CUÁL ES LA SOLUCIÓN DE MI PROBLEMA?   | ¿QUÉ VOY A MEDIR O DESCRIBIR?                                  | ¿QUÉ TEORÍAS O AUTORES ME SERVIRÁN PARA EXPLICAR MIS VARIABLES E HIPÓTESIS?   | ¿CÓMO VOY A INDAGAR? ¿DE QUÉ MANERA ME VOY A ACERCAR AL FENÓMENO?<br><br>-ENFOQUE<br><br>-INSTRUMENTO<br><br>-SUJETOS DE ESTUDIO O CASO |
| <b>EL IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL CLIMA LABORAL DE LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO EN ATLIXCO</b> | Productividad de las microempresas<br><br>Carencia de estrategias de comunicación en las MYPIMES | <b>Evaluar el impacto de comunicación interna en el clima organizacional de las Microempresas en Atlixco</b> | <b>¿Cuál es el impacto la comunicación interna en el clima laboral de las Microempresas en Atlixco ?</b> | El impacto la Comunicación interna en el clima laboral de las microempresas en Atlixco es determinante para su productividad y su crecimiento financiero en la región | <b>Comunicación Interna</b><br><br><b>Clima Organizacional</b> | Modelo de comunicación Interna de Manuel Tessi<br>Teoría de comunicación productiva, exploraciones más allá de la retroalimentación de Abraham Nosnik | Cualitativo<br>Entrevistas<br>3 Microempresa de la ciudad de Atlixco  |

Nota: Elaboración propia con información especialmente diseñada para la presente investigación, 2023

### **3.5 Resultados**

En este capítulo se analiza los resultados obtenidos mediante las entrevistas semiestructuradas realizadas a los trabajadores de la Dulcería “El güero”, Reparaciones y venta de accesorios “Toga”, Hotel Mándala y Barbería “Golden Studio”, con el objetivo de conocer el impacto de la comunicación interna en el clima organizacional en la microempresas, para lo cual se ha elaborado la tabla 12 en donde se especifica los resultados obtenidos para así tener una mejor comprensión, siguiendo de esta un análisis de los datos. Castellanos (2014) dice que “La investigación culmina al ser publicada en una revista científica; sólo así será conocida por la comunidad académica, sus resultados serán discutidos y su contribución hará parte del conocimiento científico universal” (p.7)

**Tabla 12**

**Datos obtenidos de la aplicación del instrumento.**

| Pregunta  | Trabajador<br>“El güero”   | Trabajador<br>“El güero”                                      | Trabajador<br>“El güero”    | Trabajador<br>“El güero”            | Trabajador<br>“Toga”   | Trabajador<br>“Mándala”   | Trabajador<br>“Mándala”                        | Trabajador<br>“Golden<br>Studio”  |
|---|--|---|-----------------------------|-------------------------------------|--|---|--|---|
| 1. ¿Qué piensas acerca de la efectividad de los jefes dentro de la empresa para liderar y comunicar tu desempeño? | Pienso que es mala, la verdad es que no se comunican para hacerlo. | No son líderes por que no están por lo tanto no lo comunican. | Hasta ahora me siento bien. | Son buenas personas pues te apoyan. | Siento que es necesaria porque si no todos quieren hacer todo, y conmigo mi jefe es bueno. | No hay mucha comunicación respecto al desempeño que doy, así que diría que es mala. | Es muy mala es difícil comunicar mi desempeño. | Que su efectividad es nula, ya que no tiene ese carácter para lograr sus objetivos y sus subordinados cumplan con lo que ella pide. |

|   |   |   |   |                                   |  |   |   |  |
|---|---|---|---|-----------------------------------|--|---|---|--|
| <p>2. ¿De qué manera consideras que tienes acceso a buenas oportunidades de aprendizaje y desarrollo personal en tu empleo?</p> | <p>Si las tengo, pero todo depende de lo quiera aprender o sea la necesidad que yo tengo.</p> | <p>No hay oportunidades pues es siempre lo mismo.</p> | <p>A través de cómo me comunico con los clientes.</p> | <p>A través de ir mejorando .</p> | <p>Me da oportunidad de tomar cursos o él me enseña.</p> | <p>Aprendiendo de los demás y mejorando las habilidades que ya tenía.</p> | <p>En el trabajo se aprende de mucho más de las personas con las que trabajas e incluso de los clientes</p> | <p>En el buen ambiente que se maneja y la buena relación con mis compañeros, compartimos aprendizajes.</p> |
| <p>Pregunta</p>   | <p>Trabajador<br/>"El güero"</p>  | <p>Trabajador<br/>"El güero"</p>                      | <p>Trabajador<br/>"El güero"</p>                      | <p>Trabajador<br/>"El güero"</p>  | <p>Trabajador<br/>"Toga"</p>                             | <p>Trabajador<br/>"Mándala"</p>   | <p>Trabajador<br/>"Mándala"</p>   | <p>Trabajador<br/>"Golden Studio"</p>  |

|   |   |   |                                   |  |   |  |   |   |
|---|---|---|-----------------------------------|--|---|--|---|---|
| <p>3. ¿Cuáles son los objetivos y las metas por los que trabajas?</p> | <p>Para tener una vida mejor, para que no me faltes, para sobrevivir.</p> | <p>Yo siento que no hay objetivos porque la única meta es la venta.</p> | <p>Tener una casa y un carro.</p> | <p>Terminar mi casa y poder dejar un legado.</p> | <p>Para poder vivir bien y tener algo estable, así poder brindar una buena educación a mi hijo.</p> | <p>Ganar dinero y comprarme lo que me gusta.</p> | <p>Ganar dinero y así poder pagar la escuela.</p> | <p>Recaudar dinero para que en un futuro emprenda mi propio negocio y saque a flote los demás proyectos que tengo en mente.</p> |
|---|---|---|-----------------------------------|--|---|--|---|---|

|  |   |   |  |                              |  |  |  |  |
|--|---|---|--|------------------------------|--|--|--|--|
| <p>4.¿Cómo el trabajo que realizas sientes que contribuye a los objetivos generales de la empresa?</p> | <p>Porque a la dulcería le va bien, en sí no los conozco, pero supongo.</p> | <p>Por una parte, sí, porque yo traigo la mercancía .</p> | <p>Desconozco los objetivos, pero siento que cuando atiendo.</p> | <p>Trabajando en equipo.</p> | <p>La verdad es que desconozco, no se.</p> | <p>Yo creo que sí, sinceramente así como tal no los conozco pero supongo que sí porque no me dicen nada.</p> | <p>Si en dar un buen trato y que se lleven una buena experiencia</p> | <p>De una manera mayúscula ya que soy un pilar importante en el trabajo.</p> |
|--|---|---|--|------------------------------|--|--|--|--|

| Pregunta   | Trabajador<br>"El güero"               | Trabajador<br>"El güero"                | Trabajador<br>"El güero"   | Trabajador<br>"El güero" | Trabajador<br>"Toga"  | Trabajador<br>"Mándala"                                     | Trabajador<br>"Mándala"                    | Trabajador<br>"Golden<br>Studio"  |
|--|--|---|----------------------------|--------------------------|---|---|--|---|
| 5.<br>¿Cómo mejoras tus debilidades en el trabajo? | En base a mi esfuerzo y las prácticas. | Yo creo que no es porque es más estrés. | Checando a mis compañeros. | Pues practicando mucho.  | Pidiendo consejos a los colegas que se dedican a los mismo. | Aprendiendo de ellas y buscando soluciones para mejorarlas. | Trabajo bastante en ellas para mejorarlas. | Gracias a los consejos de mis compañeros y también aprendo por mi cuenta y lo pongo en práctica con los clientes. |

|   |  |   |  |  |   |   |   |  |
|---|--|---|--|--|---|---|---|--|
| <p>6. ¿Qué habilidades comunicativas has desarrollado en este empleo?</p> | <p>En tratar de saber qué es lo que necesita el cliente.</p> | <p>Yo siento que es más hacer amistad a través de de comunicarte con los demás.</p> | <p>Convencimiento a través de la de hablar con el cliente.</p> | <p>El poder hablar y dirigirse con los clientes.</p> | <p>Esa tener paciencia y a tener comunicación verbal y escrita hacia los demás. Incluso he mejorado el trato.</p> | <p>cuanto a socializar de mejor manera con las personas y ser más tolerante para tener buena actitud en todo momento.</p> | <p>El aprender a tratar a una persona, brindarle un buen servicio y socializar más.</p> | <p>He aprendido a tratar a todo tipo de personas y saber comunicarse con ellos para mejorar un servicio.</p> |
|---|--|---|--|--|---|---|---|--|

| Pregunta   | Trabajador<br>“El güero”   | Trabajador<br>“El güero”                   | Trabajador<br>“El güero”      | Trabajador<br>“El güero”                         | Trabajador<br>“Toga”  | Trabajador<br>“Mándala”  | Trabajador<br>“Mándala”                 | Trabajador<br>“Golden<br>Studio”  |
|--|--|--|-------------------------------|--|---|--|---|---|
| 7. Describe cómo abordas un conflicto en un entorno laboral. | Pues con gritos, sabes que riegas cuando te gritan, yo escucho para saber en donde la regué. | Platicando y ver cómo se puede solucionar. | Hablando entre todo el quipo. | Hablando con los jefes para llegar a un acuerdo. | Primero lo que hago es escuchar y luego entiendo para poder dar soluciones. | Con calma y buscando las mejores soluciones y las más rápidas. | Hablando las cosas y buscar soluciones. | Primero analizo el conflicto y una vez que lo tengo analizado, busco la mejor solución conforme para la empresa como para mí. |

|   |                            |   |  |   |  |   |  |   |
|---|----------------------------|---|--|---|--|---|--|---|
| <p>8. ¿Qué métodos usas para establecer relaciones positivas con tus colegas?</p> | <p>A través de bromas.</p> | <p>Pues trabajar bien y aportar en lo que se pueda.</p> | <p>Haciendo favores, llevarnos bien.</p> | <p>Pues apoyándonos, ver que necesita y así empatizar con el.</p> | <p>Brindar confianza, apoyo y resolver dudas para así entender-<br/>Los.</p> | <p>Hablamos sobre cómo ha ido el trabajo en el día e intercambiamos experiencias para mejorar mutuamente.</p> | <p>Platicando un poco sobre el trabajo y estar al tanto de todo.</p> | <p>Sobrellevarlos y ser lo más positivo que se pueda.</p> |
|---|----------------------------|---|--|---|--|---|--|---|

| Pregunta  | Trabajador<br>"El güero"                                  | Trabajador<br>"El güero"                          | Trabajador<br>"El güero"                         | Trabajador<br>"El güero"                     | Trabajador<br>"Toga"                                    | Trabajador<br>"Mándala"                              | Trabajador<br>"Mándala"           | Trabajador<br>"Golden<br>Studio"  |
|---|---|---|--|--|---|--|-----------------------------------|---|
| 9. Explica si la remuneración del trabajo que realizas es satisfactoria | Siento que está en un término medio, me pueden pagar más. | Yo siento que no porque si merecemos un poco más. | Si es buena.                                     | Si, nos pagan a tiempo y es bueno el sueldo. | Como tal al 100% no, porque trabajo más de lo que gano. | No tanto, pagan poco para las tareas que realizamos. | No para nada, siento es muy poco. | En ocasiones, ya hay veces que si la valoran y otras que no.  |
| 10. ¿Cuál es la razón por la que cambiarías este trabajo?               | Por la exigencia, si ellos piden más, me cambiaría        | Yo creo que es la económica                       | Por el sueldo, tener la oportunidad de ganar más | Para mejorar y por el mal ambiente           | Por querer aprender cosas nuevas                        | Mejor paga.  | Por la paga.                      | Primero sería por los malos tratos y el abuso laboral y la Segunda sería por un mejor salario y futuro. |

|  |                       |   |                  |                  |  |                   |                   |  |
|--|-----------------------|---|------------------|------------------|--|-------------------|-------------------|--|
| <p>11. ¿Cuál es son las razones por las que recibes bonos en tu trabajo?</p> | <p>No, no recibo.</p> | <p>No recibimos al contrario recibimos más trabajo.</p> | <p>No tengo.</p> | <p>No tengo.</p> | <p>Cuando empiezo hacer actividades más complejas.</p> | <p>No recibo.</p> | <p>No recibo.</p> | <p>Suelo solo recibir cuando realiza actividades ajenas al trabajo, y en ocasiones propinas.</p> |
|--|-----------------------|---|------------------|------------------|--|-------------------|-------------------|--|

| Pregunta  | Trabajador<br>"El güero"     | Trabajador<br>"El güero"                              | Trabajador<br>"El güero"                                   | Trabajador<br>"El güero"                                 | Trabajador<br>"Toga"  | Trabajador<br>"Mándala"  | Trabajador<br>"Mándala"  | Trabajador<br>"Golden<br>Studio"  |
|---|------------------------------|---|--|--|---|--|--|---|
| 12.<br>¿Cómo ayudas a los miembros del equipo que carecen de buenas habilidades de comunicación verbal? | Enseñándoles, explicándoles. | Pues explicando cómo se atiende y que no se desespere | Explicando cómo se trabaja, de manera que tenga paciencia. | Escuchando o preguntándole para qué tengo más confianza. | Yo creo que a través de la paciencia y practicando con ellos. | Ayudándolos a expresarse mejor y tener más confianza en ellos. | Ayudándoles a tener más confianza en ellos y apoyarlos a poder expresar más sus ideas. | Considero que les hace falta mucha habilidad pues no tiene mucha escolaridad así a través de mis valores y explicaciones, básicamente desde con mi ejemplo. |

|   |                                  |  |  |  |  |  |  |  |
|---|----------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|
| <p>13. Describe cómo es la comunicación entre tus compañeros de trabajo</p> | <p>La comunicación es buena.</p> | <p>Es una comunicación formal como amigos.</p> | <p>Somos muy llevados, pero como amigos.</p> | <p>Es muy buena, siempre nos apoyamos.</p> | <p>Es de forma informal como si fuéramos amigos.</p> | <p>Es muy buena, hay un buen ambiente laboral.</p> | <p>Es muy buena a pesar de todo siempre tenemos buena actitud ante todo y nos llevamos muy bien.</p> | <p>Es muy buena ya que nos llevamos bien y ya no es como un trabajo sino como una amistad, ya es como muy abierta.</p> |
|---|----------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|

| Pregunta  | Trabajador<br>"El güero"           | Trabajador<br>"El güero"                  | Trabajador<br>"El güero"   | Trabajador<br>"El güero"                                   | Trabajador<br>"Toga"   | Trabajador<br>"Mándala"       | Trabajador<br>"Mándala"  | Trabajador<br>"Golden<br>Studio"  |
|---|------------------------------------|---|--|--|--|-------------------------------|--|---|
| 14. ¿De qué manera sientes que los comentarios o sugerencias que aportas son tomados en cuenta? | Pues se realizan como yo las digo. | Pues en sí la única voz es la del patrón. | Cuando hablamos entre todos y la idea que resalte más se lleva a cabo. | Pues es importante , porque todos somos tomados en cuenta. | Algunos sí, pero otras veces no, ya que el jefe es el que tiene la última palabra. | Porque los ponen en práctica. | Cuando comienzan haciendo la mejora y ponen en práctica mis ideas. | Hay veces donde mi palabra tiene mucho voz y voto y hay otras donde no, esto depende de la situación, básicamente cuando se requiere. |

|   |  |   |   |   |   |  |   |  |
|---|--|---|---|---|---|--|---|--|
| <p>15. ¿Cuáles son las oportunidades para expresar tus ideas acerca de un problema en tu trabajo?</p> | <p>Si hay oportunidad, te acercas al jefe.</p> | <p>Por una parte, si pero siento que no a su totalidad.</p> | <p>Poniendo en común el problema y darnos la oportunidad de hablar.</p> | <p>El poder dirigirme con mis jefes para expresarles.</p> | <p>Pues realmente tengo muchas siempre y cuando sea en privado.</p> | <p>Hablando con los demás compañeros de trabajo.</p> | <p>Hablando siempre con nuestro superior y compañeros de trabajo.</p> | <p>Pues es demasiado fácil, en cualquier momento tu la puedes brindar sin problema alguno.</p> |
|---|--|---|---|---|---|--|---|--|

| Pregunta   | Trabajador<br>"El güero"   | Trabajador<br>"El güero"       | Trabajador<br>"El güero" | Trabajador<br>"El güero"                      | Trabajador<br>"Toga"   | Trabajador<br>"Mándala"                                       | Trabajador<br>"Mándala"   | Trabajador<br>"Golden<br>Studio"   |
|--|----------------------------|--------------------------------|--------------------------|---|--|---|---|--|
| 16. ¿De qué manera te comunican los inconvenientes por los que pasa la organización? | Pues a través de llamadas. | Yo creo que nunca se comentan. | Lo comparten a todos.    | Muchas veces no lo expresan, bueno con todos. | Se dan un tiempo para hablar conmigo, a veces cerramos para explicarme que está mal. | Diciendo en lo que hemos tenido algún fallo y cómo mejorarlo. | Hablan con nosotros y nos dicen que está mal para así nosotros mejorarlo. | Por lo regular a través de plática con los compañeros, pocas son la veces que la patrona se acerca con nosotros. |

|   |                               |   |   |   |  |  |  |   |
|---|-------------------------------|---|---|---|--|--|--|---|
| 17. Describe cómo actúa la tus jefes cuando expresas un problema personal | Pues si portan comprensibles. | Pues la jefa es comprensible y te da soluciones en cambio el patrón no. | Me apoyan, lo toman muy bien, no se enojan. | Pues se enojan, pero intentan la forma de ayudar. | Por lo regular no lo hago, pero cuando él lo nota por lo regular me da consejos. | Dándonos una solución, por lo regular no gritan simplemente buscan una solución. | Siempre actúan de buena manera y nos dan una solución. | Por regular empatizan y pues si les pido el día me lo dan, casi no pido favores de dinero, pero son muy neutros, o sea no se interesan mucho. |
| Pregunta  | Trabajador<br>"El güero"      | Trabajador<br>"El güero"  | Trabajador<br>"El güero"                    | Trabajador<br>"El güero"                          | Trabajador<br>"Toga"   | Trabajador<br>"Mándala"  | Trabajador<br>"Mándala"                                | Trabajador<br>"Golden Studio"   |

|  |  |   |   |   |  |   |  |  |
|--|--|---|---|---|--|---|--|--|
| 18.<br>¿Cuál es son los medios de comunicación por los cuales recibes mensajes de parte de tus superiores? | Por llamada cuando no están y ya si esta de frente o también por WhatsApp. | Pues a través de llamadas o WhatsApp y personalmente rara la vez. | Por el teléfono y en persona, pero más es en persona porque no tengo su teléfono. | Por WhatsApp.   | Siempre es hablado al menos que no se encuentre es por llamada.                  | Redes sociales y a veces por llamadas.      | WhatsApp y llamada.                            | Pues casi siempre por WhatsApp, o también personal, me lo dicen aquí.                            |
| 19.<br>¿Cuál es son los pasos con los que se te comunica una tarea a realizar en el trabajo?               | Primero directa , explicando y ver que se lleve a cabo y yo la evalúo.     | Pues me llama o me manda mensaje y lo desarrollo.                 | Pues lo dicen personalmente, veo y ya lo hago.                                    | A través del encargo de caja lo comparten o cuando vienen, es en persona. | Me dice que se va a ser y me muestra como se hace y si se me olvida me recuerda. | Solo diciéndome la tarea y cómo realizarla. | Solo nos dice que hacer y nosotros lo hacemos. | Cuando es importante y no están aquí pues me marcan y ya, o simplemente me escriben un WhatsApp. |

*Nota: Elaboración propia con información especialmente diseñada para la presente investigación, 2023*

### **3.6 Análisis e interpretación de resultados**

En palabras de Gallay (2023) “La importancia de publicar los resultados de una investigación científica radica en la posibilidad de dar a conocer los nuevos conocimientos surgidos a partir de ella... la correcta difusión de la información obtenida a través de la aplicación de una metodología particular.” Por dicha razón se muestra según los resultados obtenidos en la entrevista semiestructurada, un análisis detallado por cada pregunta, con el objetivo de conocer el impacto de comunicación interna en el clima organizacional en las microempresas del sector comercio en Atlixco.

#### **1. ¿Qué piensas acerca de la efectividad de los jefes dentro de la empresa para liderar y comunicar tu desempeño?**

La mayoría de los entrevistados llegan a la conclusión que sus jefes no son buenos líderes ya que el mayor del tiempo no se encuentra con ellos, por lo que no se dan cuenta de su desempeño, razón por la que no pueden comunicar la misma, mostrándonos estos resultados que no pueden escucharse a través de las actividades realizadas en el trabajo.

#### **¿De qué manera consideras que tienes acceso a buenas oportunidades de aprendizaje y desarrollo personal en tu empleo?**

A través de los participantes se deduce que las oportunidades que han tenido en el lugar donde trabajan ha sido gracias a que ellos la buscan, de manera que se entienden, manera que estos están en contacto recurrente con los cliente y han aprendido a entenderse a través de ellos.

## **¿Cuáles son los objetivos y las metas por los que trabajas?**

Entienden como que la razón por la que todos los días se levantan para asistir al trabajo es por beneficio propio, para que puedan comprar o adquirir cosas materiales, o incluso hubo quien se preocupa por un futuro y están ahorrando para emprender en un mediano plazo.

### **2. ¿Cómo el trabajo que realizas sientes que contribuye a los objetivos generales de la empresa?**

La gran mayoría de los participantes desconoce los objetivos de la microempresa por la que trabaja, pues lo entienden que el labor que desempeñan para que esta genere ingresos y así pueda salir a flote, denotando que estas no comparten de manera productiva la misión ni la visión o simplemente desconocen el término.

Calpena, 2009 nos dice que:

La Misión y Visión son el núcleo central de la dimensión cultural y estratégica en una organización. Los valores son la conclusión de estas, la forma en que se pone en la práctica y todos los componentes de una empresa actúan bajo una serie de valores compartidos que las distinguen de las demás y potencialmente las conduce hacia el éxito. Los valores son, por tanto, los patrones de comportamiento en el seno de estas y deben ser las guías para el establecimiento de sus objetivos y su consecución en coherencia con su perspectiva cultural, y estratégica (p.55).

### **3. ¿Cómo mejoras tus debilidades en el trabajo?**

Ellos mismo se enseñan a través de sus compañeros o en base a las experiencias adquiridas, concluyendo que el capital humano mejorando sus propias habilidades mejora también la productividad de la organización, de esta modo no se siente frustrado

y mejora el clima organizacional, a través del autoaprendizaje.

#### **4. ¿Qué habilidades comunicativas has desarrollado en este empleo?**

Todos están convencidos que a través de la comunicación verbal han adquirido habilidades valiosas que aportan tanto en su vida personal como en su desempeño laboral, estás siempre enseñándote a sí mismos a tratar mejor al cliente. Las habilidades sociales se han visto afectadas de manera favorable y con esto la comunicación interna se vuelve productividad pues existe una retroalimentación ya que no solo se queda en lo que dice el cliente sino lo que provoca en el empleado, impactando de manera positiva al clima organizacional.

#### **5. Describe cómo abor das un conflicto en un entorno laboral.**

La mayoría de los participantes reconocen la importancia de la comunicación en este tipo de situaciones, pues expresan que hablando ha sido la forma más común de abordar un conflicto, a excepción de un, al cual si al recurrido a los gritos, pues según él, es la manera por la que se da cuenta que algo hizo mal. En este caso la comunicación no está siendo aplicada de manera estratégica pues en palabras de Lugo Garfias (2017) “, causar un daño psicológico y físico a la víctima porque se trata de un proceso de destrucción” (p.3).

#### **6. ¿Qué métodos usas para establecer relaciones positivas con tus colegas?**

Los entrevistados toman sentido al trabajo gracias a las relaciones con sus colegas, pues estos a través de la comunicación entablan buenas amistades haciendo ameno su estancia ahí, Melamed (2022) dice que “Crear oportunidades interactivas para que

florezcan las amistades. El tipo de estructuras, los flujos de trabajo y otras prácticas pueden favorecer u obstaculizar la posibilidad para desarrollar genuinas amistades”

### **7. Explica si la remuneración del trabajo que realizas es satisfactoria**

La respuesta de la gran mayoría reflejaba que el trabajo realizado es mayor al sueldo que reciben, ninguno está de acuerdo con la manera en que las tareas son repartidas, por otra parte, nos damos cuenta como el capital humano no es considerado a su totalidad, ya que ignoran que es una buena forma de motivar y agradecer por el trabajo que ellos realizan. Nazario dice (2006) “Al evaluar la justicia de paga, un trabajador no piensa usualmente en términos de cómo es estimado su trabajo por el mercado laboral, sino en cuál es la paga justa para él” (p.136).

### **8. ¿Cuál es la razón por la que cambiarías este trabajo?**

Todos contestaron que a causa de un buen pago cambiarían el trabajo donde se encuentra, denotando la poca valoración se tiene hacia el capital humano.

En palabra de Nazario (2006)

Los empleados los deben percibir como beneficios ya que, en ese caso, estarán colaborando a mejorar el nivel de vida de las personas o de su núcleo familiar, lo que a su vez contribuirá a mejorar la integración, la motivación y el compromiso con la organización, su misión, su visión y sus valores (p.135)

### **9. ¿Cuáles son las razones por las que recibes bonos en tu trabajo?**

Ninguno contestó favorablemente respecto si están motivados de manera económica, expresando que no existe de parte de los jefes alguna intención de que estos convierta el establecimiento más productivo, pues al no sentirse impulsados por algo el sentido por

el trabajo será bajo o hasta nulo.

**10. ¿Cómo ayudas a los miembros del equipo que carecen de buenas habilidades de comunicación verbal?**

Todos desarrollan la empatía a través de comunicación, pues se permiten desarrollar el diálogo en equipo a partir de enseñar, empatizando con sus compañeros de modo que puedan corregir aspectos que alguna vez ellos pudieron tener, cabe mencionar que estos no recibir alguna bonificación, sin en cambio, la que se beneficia es la microempresa, pues a través de estos gestos de compañerismo se gestiona el conocimiento fomentando un clima organizacional favorable partiendo de la comunicación productiva, dando la oportunidad a través de la retroalimentación. La comunicación interpersonal se encuentra ligada de forma íntima a la capacidad de las empresas para generar niveles de colaboración (Reynoso Nassar, 2022)

**11. Describe cómo es la comunicación entre tus compañeros de trabajo**

Es su totalidad, todos los entrevistados afirman que la comunicación que desarrollan es buena y agradable, ya que existe una relación de amistad, esto con el fin de crear un buen ambiente, demostrando de manera clara que el clima organizacional es construido en su mayoría por ellos, pues los jefes muestran una intención muy baja de mejorarlo o de integrar un convivencia sana con el fin de que el establecimiento aumente su productividad.

**12. ¿De qué manera sientes que los comentarios o sugerencias que aportas son tomados en cuenta?**

Todos concluyen que es cuando se lleva a cabo, sin embargo, el último que tiene la palabra es el jefe, solo cuando trabajan en equipo es cuando a través de la comunicación

llegan a acuerdo favorables para todos los integrantes.

**13. ¿Cuáles son las oportunidades para expresar tus ideas acerca de un problema en tu trabajo?**

Las oportunidades son bajas ya que estas deben de ser comunicadas al jefe, pero en ocasiones estas no son tomadas con verdadera importancia, prefieren que el problema sea arreglado entre compañeros pues existe mayor confianza.

**14. ¿De qué manera te comunican los inconvenientes por los que pasa la organización?**

Más de la mitad sostiene que a través de conversaciones privadas y de forma directa e informal se comunican para expresar los problemas e inconvenientes por los que pasa el establecimiento, sin embargo, la otra parte piensa que jamás es compartido y son enterados acerca de rumores y simplemente no son notificados.

**15. Describe cómo actúa la tus jefes cuando expresas un problema personal**

Solo hasta cuando es expresado es como los jefes de las microempresas intervienen para brindar apoyo de manera empática con sus trabajadores, aunque hay trabajadores que prefieren no expresar por el tema de mantenerlo privado, solo hasta cuando es necesario es como lo expresan. De forma que su actitud es muy neutra y tratan de apoyar por el hecho de que ya fue expresado dicho problema.

**16. ¿Cuáles son los medios de comunicación por los cuales recibes mensajes de parte de tus superiores?**

El medio de comunicación más popular entre las microempresas del sector comercio en Atlixco es el WhatsApp, y una que otras veces es por medio de las llamadas, pues a

través de esta red social te permiten mandar todas las indicaciones, convirtiendo esta aplicación como un medio de comunicación formal entre ellos.

**17. ¿Cuáles son los pasos con los que se te comunica una tarea a realizar en el trabajo?**

Las tareas asignadas solo son expresadas a través de dos medios, por WhatsApp y por llamada en caso de que los jefes no estén presencialmente, la evaluación de la misma por lo regular no se lleva a cabo, muchas de las veces solo se mandan y no existe alguna retroalimentación ni evaluación de la misma.

## Conclusiones y propuesta

Una vez culminado esta investigación se llegaron a las siguientes conclusiones:

- A través de la Teoría de la Comunicación Productiva: Exploraciones Más Allá de la Retroalimentación se puede evidenciar que las microempresas en Atlixco no se encuentran en el tercer momento de la comunicación la cual es el permitir el flujo de mensajes entre emisor y receptor de manera que exista una retroalimentación para que así esta se forme de manera productiva, dando a denotar que básicamente que la relación que se llega a percibir en estas organizaciones en donde la comunicación es meramente dinámica o algunas veces solo lineal.
- Se determinó que la comunicación interna es significativa en el clima organizacional, los colaboradores de estas microempresas son lo que mayormente tratan de que este se torne de manera que sea agradable para todos los integrantes.
- Se identificó que el interés expresado de hacer la comunicación productiva sin darse cuenta que así es, es por parte de los trabajadores, existiendo por interés por parte de los jefes, ya los trabajadores desarrollan la capacidad por sí mismos para mejora de manera positiva y progresivamente en esto sistemas de Nosnik (2013) llama sistemas naturales, inmersos de toda la experiencia humana, pues como ya se expresa, las personas que colaboran dentro de las mismas, gestionan el conocimiento de forma que sea adquirido por parte de sus compañeros, creando así un clima organizacional agradable.
- Se determinó que la comunicación interpersonal está presente en el trabajo en quienes desempeñan labores dentro de las microempresas en Atlixco, se resume

que la buena comunicación interpersonal afecta de manera positiva en todo el trabajo en equipo de los empleados.

- El propósito de la comunicación productiva se cumple, pero es a través de los mismos trabajadores pues, son estos mismos los que buscan satisfacción, paz y productividad humana, pues gracias a esto, las sucursales logran un éxito de manera económica. Aunque son pocas las microempresas que lo reconocen, el talento humano es que saca a flote sin necesidad de ser motivado.
- Este sistema de retroalimentación se convierte en un proceso de innovación, transformación y mejora de los sistemas creados dentro de dicho negocios, manejados en su mayoría por los trabajadores, estos a su vez también mejoran en beneficio de la microempresa y de todos sus colaboradores.
- Dentro de estas microempresas se desconocen términos, pues desconocen cómo se nombra a todo lo que ellos día a día realizan, como lo es una comunicación interna, habilidades de comunicación, clima organizacional entre muchos otros más.
- Las microempresas no cuentan con definición clara ni escrita de lo es su corazón ideológico, ni mucho menos reglas alineadas con el mencionado, carecen de organigrama, un manual de crisis y un manual de organización, tampoco se toma el tiempo de exponer a su público interno cuales son las razones tanto sociales como administrativas por las que cursa esa organización.
- Los jefes de esta microempresa perciben a capital humano como solo un trabajador que debe acatar órdenes, pues olvida la gran capacidad que este tiene al razonar y tomar decisiones propias, ignoran aspectos donde el trabajo y

compromiso de estos es mayor por el cual se les paga.

- Es importante establecer a estas microempresas como organizaciones normativas, pues al definir los propósitos los públicos internos encaminarán al establecimiento a favor de una sucursal productiva, pero este trabajo debe ser implementado mayormente por los jefes de esto, por lo que de gran importancia que aprenda cómo administrar al capital humano y saber cómo funcionan estos en las organizaciones.
- La mayoría de estas microempresas son familiares y muchas de las veces, son dirigidas por personal con o sin una capacitación previa, personas con poca preparación de liderazgo, siendo un factor importante para el desarrollo de este tema, ya que, la percepción del trabajo con la remuneración económica, según los jefes, debe ser proporcional o ganada por el esfuerzo de más trabajo, olvidando que la capacidad del trabajador para reaccionar y pensar acerca de decisiones, pone a sus manos el establecimiento, representan y sostiene a la organización tanto de forma física, como económica e intelectual.
- Finalmente se concluye que si la microempresa integra una manera estratégica la manera de compartir de forma interna los mensajes, influirá de manera positiva en el clima organizacional de los empleados de forma que se comprueba la hipótesis, pues *El impacto de la Comunicación interna en el clima laboral de las microempresas del sector comercio en Atlixco, es determinante para su productividad y su crecimiento financiero en la región.*

## Propuesta

### Estrategia

**Área de oportunidad:** Actualizar el manual de la organización

**Herramienta:** Manual de organización

**Objetivo:** Agregar una sección/apartado de descripción de departamento que permita la gestión de conocimiento entre empleados para que durante sus rotaciones puedan conocer los distintos departamentos, las tareas a realizar y el modo de realizarlas.

**Justificación:** Es necesario, ya que hace falta una mejora en la gestión participativa al reconocer la iniciativa y la creatividad del personal en conjunto en cuanto al trabajo en equipo durante las relaciones, las distintas rotaciones al haber una falta al momento de compartir la responsabilidad en todos los niveles del organigrama. Así como la falta de conocer el modo de trabajo de cada área y de qué forma resolver los problemas que puedan ir surgiendo.

**Contenido:** El manual deberá actualizar y/o agregar, lo siguiente;

1. Introducción
2. Objetivo del manual
3. Antecedentes históricos
4. Marco jurídico
5. Atribuciones.
6. Misión y visión
7. Estructura orgánica

8. Organigrama.
9. Objetivo y funciones.
10. Glosario de términos

Haciendo hincapié en la estructura orgánica, el organigrama y el objetivo y funciones, de modo que puedan entender las formas de trabajo de cada área, permitiendo una mejor organización que permita a los empleados entender cuál es la forma de trabajo, tener una mejor delegación de asignaciones y un ambiente de trabajo en equipo.

### Paso 3 (Evaluación)

#### **Desarrollo de la Herramienta:**

1. Entrevistas a empleados de los distintos departamentos para entender más a fondo qué hace falta en el protocolo y la delegación del trabajo
2. Actualizar el organigrama organizacional
3. Hacer un estudio para analizar qué horas hay más público
4. Crear horarios semanales que sean amigables con el trabajador y le permitan rotar por las distintas áreas de trabajo
5. Añadir un instructivo de trabajo por área donde se dejen claro las funciones y el objetivo de cada departamento
6. Evaluar el funcionamiento del manual para identificar posibles mejoras de este

#### **Otras Propuestas:**

- Dos veces al Año hacer convivios para la integración del personal
- Bonos de Puntualidad
- Bonos de cumpleaños
- Juntas una vez a la semana para evaluar problemáticas y mejoras de las mismas ejemplos:
  - Rotación de tareas una vez a la semana
  - Rotación de horario de comida
- Pagos de horas extras.

## Bibliografía

- Abril, M. (2022). Comunicación Estratégica. . . ¿para microempresas? Roastbrief.  
<https://roastbrief.com.mx/2015/11/comunicacion-estrategica-microempresas/>
- Adame, F. C. (2013). Los procesos del PGC de Nosnik: herramienta útil en el análisis de problemas de comunicación interna. *ORGANICOM*, 10(19), 130–143.
- Alfaro, C. (2012). Metodología de la Investigación Científica Aplicado en la Ingeniería, Callao. Universidad Nacional de Callao. Recuperado en:  
<https://es.scribd.com/document/359382900/Protocolo-de-Investigacion-Facem-i-Revision-Corregido>.
- Álvarez, N. (2018). LA COMUNICACIÓN PRODUCTIVA: UNA MODELIZACIÓN PARA LA MICROEMPRESA. *Revista De Ciencias Sociales*, 159, 145–166.  
<https://doi.org/10.15517/rcs.v0i159.33693>
- Amado Suárez, A., & Castro Zuñeda, C. (1999). *Comunicaciones Públicas El modelo de la comunicación integrada* (1<sup>o</sup> ed.). Temas.
- Arnoletto, E. J. (2009). CULTURA, CLIMA ORGANIZACIONAL Y COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES. *Folleto Gerenciales*, XIII(1), 70-87.
- Balarezo, B. (2014). La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE. [Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de Ingeniero de Empresas]. UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.
- Banco Sociedad Nacional De Crédito del Bienestar. (n.d.). *Día de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas*. gob.mx.

<https://www.gob.mx/bancodelbienestar/articulos/dia-de-las-microempresas-y-las-pequenas-y-medianas-empresas?idiom=es>.

BOUZON, A. (1 de septiembre del 2011). Las investigaciones en comunicación de las organizaciones: orígenes y fundamentos. *Organicom*, 8(14), 13-28.

Baptista Lucio, P., Hernández Sampieri, R., & Fernández Collado, C. (2014). *Metodología de la investigación* (P. Baptista Lucio, Ed.). McGraw-Hill Education.

Brandolini, A., González Frígoli, M., & Hopkins, N. (2009). Comunicación interna. La Crujía Ediciones y Editorial dirCoM.

Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Business School Universidad Mayor.

Castellanos, G. C. (2014). La importancia de publicar los resultados de Investigación. *Revista Facultad De Ingenieria-universidad De Antioquia*, 23(37), 7-8.  
<https://www.redalyc.org/pdf/4139/413937008001.pdf>

Castro, F. (2015). Revista *Organicom* - Edição 22 Completa. *Revista Organicom*, 12(22), 301-306.

Chavarro, J. A. P. (2013). DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL A LA COMUNICACIÓN PRODUCTIVA: MODELO PROPUESTO POR ABRAHAM NOSNIK OSTROWIAK. *HAL (Le Centre pour la Communication Scientifique Directe)*.

Chavez, J. (2022, 10 febrero). Ceupe. Ceupe.  
<https://www.ceupe.com/blog/microempresa.html>

Collins, J. J., & Porras, J. I. (1996). Cómo construir la visión de la empresa. *Gestión*, 2(5), 40–58. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4018394>

- Corallini, F., & Mosto, C. (2006). Administración de la Comunicación Corporativa. *Revista Científica de UCES*, 10(1), 94 a 111.  
[http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/123456789/326/Administraci%C3%B3n de la Comunicaci%C3%B3n Corp..pdf?sequence=1](http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/123456789/326/Administraci%C3%B3n%20de%20la%20Comunicaci%C3%B3n%20Corp..pdf?sequence=1)
- Data México. (2020). Indicadores Económicos.  
<https://datamexico.org/es/profile/industry/retail-trade?redirect=true>
- De Estadística Y, I. N. (s. f.). Demografía de los Negocios (DN) 2019 - 2021.  
<https://www.inegi.org.mx/programas/dn/2021/>
- De Jesús Montoya Robles, M., & De La Rosa Gutiérrez, L. (2013). FLUJOS DE COMUNICACIÓN EN ORGANIZACIONES PRIVADAS DE TIJUANA. *Razón Y Palabra*, 18(87), 9–24.  
[http://razonypalabra.org.mx/N/N87/M87/09\\_DeLaRosa\\_M87.pdf](http://razonypalabra.org.mx/N/N87/M87/09_DeLaRosa_M87.pdf)
- De Turismo, S. (s. f.). Atlixco, Puebla. gob.mx.  
<https://www.gob.mx/sectur/articulos/atlixco-puebla>
- De Turismo, S. (s. f.-b). Atlixco, Puebla. gob.mx.  
<https://www.gob.mx/sectur/articulos/atlixco-puebla#:~:text=Ubicado%20a%201%2C830%20m%20de,y%20lluvioso%20durante%20el%20verano.>
- Del Bienestar Sociedad Nacional De Crédito Institución De Banca De Desarrollo, B. (s. f.). Día de las Microempresas y las pequeñas y medianas Empresas. gob.mx.  
<https://www.gob.mx/bancodelbienestar/articulos/dia-de-las-microempresas-y-las-pequenas-y-medianas-empresas?idiom=es>
- Díaz Bravo, L., Torruco García, U., Martínez Hernández, M., & Varela Ruiz, M. (2013).

- La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&tlng=es)
- Dini, M., & Stumpo, G. (2019). Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Síntesis. CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/44603>
- Directorio de PyMEs y Empresas en Atlixco, Puebla. (s. f.). El directorio de MiPyMES, PyMEs, Empresas, Establecimientos, Industrias y Negocios de México 2023. <https://pymes.org.mx/municipio/atlixco-737d.html>
- España.
- Félix Mateus, A. (2014): La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. *Historia y Comunicación Social*. Vol. 19. Núm. Especial Febrero. Págs. 195-210.
- Fernández Collado, Carlos (2002) *La comunicación en las organizaciones*. Ed. Trillas 2ª. Ed 2002
- Fischer, L., & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. 4ta edición. México: McGraw Hill.
- Galindo, J. (2006). INTRODUCCIÓN A LA COMUNICOLOGÍA. Un esquema del programa de trabajo en su primera fase. *GUCOM*, 16. <http://www.geocities.com/comunicologiaposible/>
- Galindo, J. (2007). Sociología funcionalista y comunicología. El diálogo imposible en América Latina. *Anagramas Rumbos Y Sentidos De La Comunicación*, 6(11), 161–181. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/4851652.pdf>
- Gallegos, W. L. A., & Cáceres, G. R. (2014). Relación Entre el Clima Organizacional y la

- Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. *Ciencia & Trabajo*, 16(51), 185–191. <https://doi.org/10.4067/s0718-24492014000300010>
- Gallay, R. N. (2023). Todo sobre los resultados de una investigación científica: Su importancia y cómo redactarlos. Tesis y Másters Argentina. <https://tesisymasters.com.ar/resultados-de-una-investigacion-cientifica/#:~:text=La%20importancia%20de%20publicar%20los,aplicaci%C3%B3n%20de%20una%20metodolog%C3%ADa%20particular.>
- García, G. E. P., & Paredes, V. (2001). Programas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas en México, 1995-2000. *RePEc: Research Papers in Economics*. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4500/S0111988\\_es.pdf?sequence=1](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4500/S0111988_es.pdf?sequence=1)
- Garrido, F. J., Goldhaber, G. M., & Putnam, L. L. (2022). *Fundamentos de Comunicación Organizacional* (2nd ed.). Organizational Communication Global Network.
- Goleman, D. (2018). *La inteligencia emocional: Por qué es más importante que el cociente intelectual* (1ra edición). Penguin Random House Grupo Editorial. (Original work published 1995)
- Guerra, I. R. (2015). Teorías de la comunicación organizacional. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/teorias-comunicacion-organizacional/>
- Gutiérrez, E. (2006). *Comunicación institucional financiera*. EUNSA. EDICIONES UNIVERSIDAD DE NAVARRA, S.A.
- Hart, C. M. (2012). Los experimentos de Hawthorne. *Revista cubana de salud pública (Impresa)*, 38(1), 156-167. <https://doi.org/10.1590/s0864-34662012000100015>

- Hodgson, G. M. (2011). ¿Qué son las instituciones? *Revista CS*, 17–53.  
<https://doi.org/10.18046/recs.i8.1128>
- INEGI. (2019). *Demografía de los Negocios (DN) 2019 - 2021*. Instituto Nacional De Estadística. <https://www.inegi.org.mx/programas/dn/2021/>
- Levi, S. (1974). La ciudad de Atlixco, Puebla, su desarrollo y actividades y la región rural de Atlixco. *Investigaciones Geográficas, Boletín Del Instituto De Geografía*, 1(7).  
<https://doi.org/10.14350/rig.58897>
- Lojo, A. (2011). Los públicos internos en la construcción de la imagen corporativa. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, Ensayos*, v(35).
- Lugo Garfias, M. E. (2017). Acoso laboral “Mobbing”. D. R. © Comisión Nacional de los Derechos Humanos.
- Luna Fernández, V. G., Hernández Carreón, N. V., Dámazo Trejo, J. (2018, Enero – Marzo). Calidad del agua: Efectos comerciales en los microempresarios agrícolas de la región de Atlixco. *EDUCATECONCIENCIA, Volumen 17*(No. 18), p.20-37.  
Dialnet. ISSN-e 2683-2836
- Marín, N. Á. (2018). LA COMUNICACIÓN PRODUCTIVA: UNA MODELIZACIÓN PARA LA MICROEMPRESA. *Revista De Ciencias Sociales*, 159, 145–166.  
<https://doi.org/10.15517/rcs.v0i159.33693>
- Martín, F. (2003) *Comunicación Empresarial e Institucional*. Editorial Universitas, S.A.
- Melamed, A. (2022, November 1). Beneficios y desventajas de tener amigos en el ámbito laboral. Infobae. <https://www.infobae.com/tendencias/talento-y-liderazgo/2022/11/01/beneficios-y-desventajas-de-tener-amigos-en-el-ambito-laboral/>

Mendieta, Ramírez. (2015) DISEÑOS DE LA INVESTIGACIÓN.EL COACHING METODOLÓGICO COMO ESTRATEGIA. La biblioteca México.

Metodología – 1A) Comunicación interna | Primero adentro. (s. f.).  
<https://comunicacioninterna.com/metodologia/>

Moreno-Galindo, E. (2023, 11 noviembre). Metodología de investigación, pautas para hacer tesis. <https://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/>

Nazario, R. (2006). BENEFICIOS Y MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS. INVENIO, 9(17), 133-145.

Nosnik Ostrowiak, A (1990) Las tres “íes” de la comunicación organizacional. Alta dirección 2(5) 46.

Nosnik Ostrowiak., A. (2001.). Comunicadores y Organizaciones. Planeación y gestión efectiva de su desempeño.

Nosnik Ostrowiak, A. (2013). Teoría de la Comunicación Productiva: Exploraciones Más Allá de la Retroalimentación. Homo Sapiens.

Palacios, J. (2015). Historia y avances en la investigación en comunicación organizacional. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 5(10), 25-46.  
<https://doi.org/10.5783/revrrpp.v5i10.339>

Quintal, P. (2022). Microempresas: qué son, características, ventajas y ejemplos. Blog Del E-commerce. <https://www.tiendanube.com/blog/mx/microempresas/>

RAMOS REYES WASHINGTON, D., PAREDES SANDOVAL, M., TERAN ANDRADE, P. E., & LEMA LLIGUICOTA, L. F. (2017). *COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL*. Ediciones Grupo Compás.

Reynoso Nassar, J. M. (2022, Septiembre 8). *Comunicación interpersonal y esquema híbrido*. Veritas. <https://www.veritas.org.mx/Gestion-empresarial/Capital->

[humano/Comunicacion-interpersonal-y-esquema-hibrido](#)

- Ríos López, L. A., Saldaña Pinto, C. A., Alejandría Castro, C. A., & Fasanando Puyo, T. (2023). Factores relacionados con el clima organizacional. *Revista Amazónica de Ciencias Económicas*, 2(1), 455.  
<https://revistas.unsm.edu.pe/index.php/race/article/view/455>
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional* (1ª ed.). La Crujía.
- Romo, R. S. (2007). Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa. *Revista Científica Teorías, Enfoques Y Aplicaciones En Las Ciencias Sociales*, 1(1), 9–26.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3990506.pdf>
- Salas, J., Valles, E. K., Galván, A. I., & Cuevas, T. (2012). COMPETITIVIDAD PARA LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MÉXICO, MEDIANTE LAS INCUBADORAS DE NEGOCIOS. *European Scientific Journal, ESJ*, 8(25).  
<http://eujournal.org/index.php/esj/article/view/559/0>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B., Valencia, S. M., & Torres, C. P. M. (2014). *Metodología de la investigación*.
- Sánchez, C. (11 de julio de 2019). Alineación y Sangría de Párrafo. Normas APA (7ma edición). <https://normas-apa.org/formato/alineacion-y-sangria/>
- Sánchez, C. (28 de febrero de 2019). Márgenes. Normas APA (7ma edición). <https://normas-apa.org/formato/margenes/>
- Solarte, M. G. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *Cuadernos De Administración*, 42, 43–65.  
<http://cuadernosadm.univalle.edu.co/Articulos/42->

[Cuadernos de Administracion \(diciembre-2009\)/42-](#)

[\(03\) Clima organizacional y su diagnostico.\(Monica Garcia Solarte\).pdf](#)

Tessi, M. (1994). *Metodología – 1A) Comunicación Interna | Primero Adentro*. 1A)

Comunicación Interna. <https://comunicacioninterna.com/metodologia/>

Tessi, M. (2007, junio). En comunicación interna cada pieza estratégica. *Estación*, (162),

3.

[http://manuelnessi.com/sitio/wp-content/uploads/2013/02/revista\\_estacion\\_tarjeta\\_naranja\\_en\\_cada\\_pieza\\_es\\_estrategica.pdf](http://manuelnessi.com/sitio/wp-content/uploads/2013/02/revista_estacion_tarjeta_naranja_en_cada_pieza_es_estrategica.pdf)

Tessi, M. (2009). Engagement - El impulso de la comunicación interna. *RedInside*, v(35),p.18.

Tessi, M. (2011). Viajero Ejecutivo. *BCD travel*, v(11), p.18.

Tessi, M. (2010). El difícil equilibrio entre Sentido y Salario. *RedInside*, v(38). Obtenido de <http://www.redinside.com.ar/7-destacados/el-difcil-equilibrio-entre-sentido-y-salario-2/>

Tessi, M. (s.f.). *Metodología – 1A) Comunicación Interna | Primero Adentro*. <https://comunicacioninterna.com/metodologia/>

Torres, A., Torres, A., Cepsim, C. P., Ramírez, L., Cita, C., Cecilia, T. S., Mitjana, L. R., Mitjana, L. R., Mente, P. Y., & Mitjana, L. R. (2019, Julio 24). Giro de la empresa: qué es, tipos, características y clasificación.

<https://psicologiaymente.com/empresas/giro-de-empresa>

Urteaga, E. (2009). La teoría de sistemas de Niklas Luhmann. *Contrastes*, 15.

<https://doi.org/10.24310/contrastescontrastes.v15i0.1341>

Vanegas, L. (2022, 26 abril). Clasificación de las Pymes en México [OBJ]. Chipax.

<https://www.chipax.com/blog/pymes-en-mexico/>