

INSTRUMENTO PARA EVALUAR LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS, CASO ZONA BAJÍO-MÉXICO.

MA. Aglaé Villalobos Escobedo

1

Derivado de la problemática de medir la Comunicación Interna (CI) en las micro y pequeñas empresas, se expone un instrumento validado de CI. El instrumento considera cuatro dimensiones; comunicación vertical, horizontal, descendente y barreras en el proceso de comunicación y en ellas se clasifican 23 ítems. Se concluye que la CI es un medio por el cual estas empresas, podrán gestionar la comunicación, ser más competitivos y obtener beneficios en los resultados financieros.

Palabras clave:

JEL: C02, M19

INSTRUMENT TO EVALUATE INTERNAL COMMUNICATION IN MICRO AND SMALL BUSINESSES, CASE OF THE BAJÍO-MEXICO ZONE

The problematic that motivate this study is the shortage of an instrument to measure internal communication in micro and small companies in Mexico. A validated instrument is exposed which considers four dimensions; vertical, horizontal, descending communication and barriers in the communication process and 23 items are classified in them. It is concluded that, by improving Internal Communication, these companies will be more competitive and obtain economic benefits.

Palabras clave:

Comunicación interna, Análisis organizacional, Análisis de componentes principales, Análisis multivariado, administración de empresas.

Keywords:

Internal communication, Organizational analysis, Main components analysis, Multivariate analysis, Business administration.

INTRODUCCIÓN

Derivada de la revisión literaria y en contraste con la realidad de las empresas estudiadas, se decide profundizar y proponer una herramienta para medir la Comunicación Interna.

2 La comunicación es una herramienta fundamental para la competitividad y debe ser estudiada en las organizaciones públicas o privadas para generar mejores resultados (Pinillos, 1995).

En específico la comunicación estratégica interna y el desarrollo organizacional, son mencionadas por su gran importancia para las empresas grandes y pequeñas por experimentar cambios constantes derivados de las nuevas tecnologías, la dinámica de la economía global y la diversidad en el personal, según los estudios de Varona (1999).

En cuanto a los beneficios de los estudios sobre CI, Ongallo (2007), menciona que un adecuado proceso de comunicación propiciará beneficios financieros comparables a los generados por un bien de consumo.

En cuanto a México, Duarte sostiene que "México se encuentra en un pasaje estrecho" (2006, p. 294), en temas de evaluación de comunicación organizacional.

Por lo antes mencionado y con base en Gómez (2013), un gran número de empresas en México viven envueltas en problemáticas, debido al desinterés por la evaluación de los procesos comunicacionales.

La problemática planteada y por la cual se deriva este estudio es la inexistencia de un instrumento de medición de CI diseñado para las Mipes, centrando este estudio en la zona bajío de México.

A partir de lo anterior se "detona" la importancia de este documento, cuyo objetivo es adaptar y validar un instrumento de CI, aplicando el análisis de componentes principales (PCA). Este artículo se estructura de la siguiente manera:

en la primera parte se provee el sustento teórico mínimo necesario para contextualizar la importancia de la CI, desde su origen, sus precursores en el marco internacional y en México.

Posteriormente se describe en la sección de metodología el proceso seguido para la concepción de misma. Subsecuentemente se describen los resultados obtenidos a partir de la metodología descrita. Finalmente, en el apartado de conclusiones se analizan los resultados y se discuten las limitantes y las posibles investigaciones a futuro derivadas de este trabajo.

La Comunicación

Ongallo (2007), define la comunicación como un proceso de transmisión de ideas y emisión de signos por medio de mensajes provenientes de un emisor hacia un receptor.

En el proceso se busca la interacción bidireccional entre los participantes. Además, el mensaje debe ser entendido correctamente para inducir a un diálogo informativo, motivante o para influenciar.

Para Trelles (2002), la comunicación es un proceso desarrollado a niveles: interpersonal, grupal o institucional, pero siempre desde el paradigma dialógico. Y se destaca la importancia del papel activo y protagónico tanto de emisores como de receptores.

Lucas (1997), refiere la existencia de etapas y actividades básicas en el proceso de comunicación, en el cual una vez decidido el mensaje se da una codificación y se transmite información por parte del emisor. Por su parte Rangel (2005), señala que el receptor recibe el mensaje lo decodifica e interpreta. Además, las dos partes pueden hablar o no o usar señales manuales como medio de comunicación.

Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional es un binomio de comunicación-organización. Según Ramos (1991), cerca del 90% de los individuos trabajan dentro de organizaciones establecidas y son sistemas abiertos, en donde la información interpersonal fluye de manera constante.

En el proceso pueden distinguirse símbolos verbales y no verbales (expresiones faciales y corporales), la comunicación organizacional es por tanto "El intercambio cotidiano y permanente de información dentro del marco de una organización.

En México, con la fundación de la Asociación Mexicana de Comunicaciones Internas (AMCI), a partir de 1973 se impulsa a la comunicación organizacional, siendo una de las más recientes

en el proceso de enseñanza dentro del campo de la comunicación.

Fernández (2001), publica las teorías críticas y posmodernas en su segunda edición de "La comunicación Humana", donde propone el empoderamiento del individuo como la mejor herramienta para superar el reto de la productividad. Pero con la premisa de no desatender las prácticas organizativas y comunicativas, mismas que mantienen el balance ambiente-familia-trabajo.

Duarte describe en 2006, la poca diversidad y cantidad de investigación en esta área de estudio, aun cuando Valadez (2012), refiere a una adecuada comunicación en la organización como fundamental para la competitividad de la empresa.

La comunicación interna

Para Berceruelo, (2014), la comunicación interna es:

"El enmarañado flujo de mensajes que nacen, se reproducen y circulan -en todas direcciones- en el seno de las organizaciones, y corresponde con aquella función gerencial que desarrolla la tarea de organizar y promover ese flujo de información que circula por los canales internos de la compañía y que contribuye a la obtención de mejores resultados" (p.30).

Dentro de la organización, Berceruelo (2014), menciona la existencia de dos tipos de comunicaciones:

- a) La comunicación operativa, referida a órdenes y directrices de organización de trabajo.
- b) La Comunicación Interna, cuyo objetivo es meramente corporativo.

Se deben diferenciar dos tipos de mensajes en función de sus destinatarios:

1. Los mensajes generales que se envían para informar a toda la plantilla de la marcha de la

empresa (se emiten de forma indiscriminada por los diferentes canales descendentes y se transmiten para integrar al individuo en la organización, favoreciendo su identificación con el colectivo).

de costumbre, temor reverencial, desconfianza de clase, etc. Para disminuir esas problemáticas existen estrategias como las entrevistas, buzones de ideas o planes de sugerencias.

Estado del Arte

Con base en la revisión bibliográfica, se destaca el trabajo de Guerrero (2016), en el cual se diagnosticó la comunicación interna en una empresa partiendo de un enfoque organizacional y utilizando un instrumento que incluía 22 preguntas: 9 abiertas y 13 cerradas, considerando las dimensiones de: identidad corporativa; satisfacción de la comunicación; herramientas de comunicación; importancia y valores corporativos; canales de comunicación; participación de los empleados; motivación y clima laboral.

En lo referente a la cuantificación del impacto que tiene la comunicación interna sobre la empresa es decir, como una adecuada configuración en términos de comunicación impacta en el rendimiento de los trabajadores y en el valor de la organización, Moreno, Arbeláez y Calderón (2014), concluyen que es indispensable una adecuada comunicación en la organización y para ello sugieren un plan de intervención en dos vías: La reconstrucción de la identidad corporativa y la definición y creación de medios que pulieran el proceso comunicativo.

Por su parte Rodríguez y Enidia (2017) coinciden con Moreno, Arbeláez y Calderón (2014), en que sin una sana comunicación la empresa difícilmente logrará sus objetivos, y con base en Soler y Tripiana (2014), "la mala comunicación puede ser una pesadilla para cualquier empresa u organización, pequeña o grande "y concluyen que una adecuada comunicación interna genera productividad, por lo tanto, mejores resultados para la empresa en términos económicos.

Con base en Álvarez (2007), la CI es un medio para obtener un fin, es decir que el estudio y análisis de CI es una herramienta para cumplir con los objetivos de la empresa, y con una adecuada gestión de los procesos comunicacionales se facilitará el logro de los objetivos económicos.

2. Los mensajes segmentados que van dirigidos a un subgrupo determinado de la plantilla.

Frecuentemente la comunicación interna es aplazada y se recurre a ella, solo, cuando algún acontecimiento grave o conflicto perjudican a la organización, como si se tratara de un ungüento mágico, (Berceruelo, 2014).

Según Capriotti (1998), deben existir condiciones mínimas para fomentar la reciprocidad de los miembros de la organización:

1. Existencia de confianza de los trabajadores para con los directivos.
2. Que los empleados tengan capacidad para tomar decisiones en su nivel de responsabilidad.
- 3.- Que los empleados tengan la creencia de que sus opiniones serán escuchadas (se podrá generar una corriente de comunicación "hacia arriba" y una mayor participación).

Según Mayor y Pinillos, (1991), existen ruidos naturales (barreras) en el proceso comunicacional: semánticas, psicológicas, fisiológicas y físicas.

Además de las barreras García (1998), sostiene la existencia de filtros que impiden la adecuada comunicación y según Ongallo, (2007), al no contar con buenos repetidores, entonces surge un bloqueo de la información.

Una estrategia para disminuir los filtros es la política "a puerta abierta" misma que "manifiesta una voluntad del responsable por estar disponible, escuchar a sus subordinados, interesarse por lo que les preocupa (...) de esa manera se consigue que el conocimiento de los problemas pueda llegar con mayor rapidez y espontáneamente a las esferas superiores antes de que alcancen una segunda fase aguda (...)" (García 1998, p.25).

Manejar la política de puerta abierta no basta por otros factores propios del trabajador, tales como no hablar con el patrón por: timidez, falta

METODOLOGÍA

La metodología consistió en realizar una revisión bibliográfica del tema de comunicación interna, posteriormente se desarrolló un instrumento de medición de comunicación interna orientado a las Micro y pequeñas empresas del bajío de México, el cual es una adaptación al contexto regional del cuestionario de Di Nardo, 2005 (ver anexo 1).

La región de estudio (Guanajuato y Jalisco) fueron seleccionadas ya que, según Ortiz y Martínez (2000), León Guanajuato, concentra la mayor cantidad de empresas fabricantes de calzado a nivel estatal, y a nivel país, Guanajuato ocupa el primer lugar en producción de calzado, seguido por el estado de México y parte del estado de Jalisco, siendo estas las regiones más representativas, manufacturando el 90% de la producción nacional.

Se aplicó en el año 2018 el instrumento a un conjunto de empresas (estas empresas se seleccionaron en función de la disponibilidad para realizar la aplicación del instrumento) que caen en la clasificación de micro y pequeña empresa.

Con los resultados obtenidos se validó el instrumento estadísticamente, mediante el cálculo del Alfa de Cron Bach y el uso del análisis de componentes principales ACP, para detectar la correlación que existe entre diferentes tipos de ítems con respecto a las dimensiones de: comunicación vertical, horizontal, descendente y barreras en el proceso de comunicación.

Habiendo detectado esa correlación y contrastándola con la teoría existente se puede determinar que el instrumento correlaciona los ítems en función de las dimensiones previamente descritas y ésta correlación cuenta con validación estadística y de contenido.

El primer paso previo a la aplicación del ACP fue levantar veintisiete encuestas (el instrumento se encuentra disponible en el anexo 1) en tres diferentes empresas del sector manufacturero del centro de México, el nombre de las mismas por cuestiones de confidencialidad y a petición de los encuestados y de los gerentes se mantendrá en el anonimato.

Cada encuesta contiene 23 ítems y una escala

de Likert con cuatro parámetros (totalmente de acuerdo, parcialmente de acuerdo, totalmente en desacuerdo y parcialmente en desacuerdo), los cuales son una adaptación sociocultural al contexto mexicano del instrumento de Di Nardo (2005). Posteriormente se procedió a obtener los componentes principales.

El análisis de componentes principales

Para construir el ACP se debe construir una matriz de datos y consecuentemente calcular la matriz de correlación, la cual consta de 23 filas y 23 columnas que representan el número de ítems.

El análisis de componentes principales según Pla (1986), es un algoritmo en donde un conjunto de datos de alta dimensionalidad se transforma en un nuevo sistema coordinado basado en componentes principales los cuales por definición son linealmente independientes.

Para obtener el ACP se deben calcular el coeficiente de correlación, así como la matriz de correlación con las siguientes fórmulas.

$$r = \frac{S_x}{S_y} \quad (1)$$

En donde r representa el grado de asociación lineal entre las variables "x" e "y", y son las desviaciones típicas de las variables "x" e "y", es la covarianza muestral de "x" e "y", los cuales se obtienen de la siguiente forma.

Según Quiroga y Villalobos (2015), la matriz de correlación puede ser calculada a partir de la matriz de varianza-covarianza esto, para un conjunto de datos normalizado.

$$s_y = \frac{1}{n-1} * \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x}) * (y_i - \bar{y}) \quad (2)$$

$$s_x = s_x^2 = \frac{1}{n-1} * \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \quad (3)$$

6

El siguiente paso consiste en obtener los valores propios y vectores propios, correspondientes a la matriz de correlación:

$$M = \lambda V \quad (4)$$

Donde,

$$V = (v_1, v_2, v_3, \dots, v_n)$$

son los vectores propios, y $(\lambda_1, \lambda_2, \lambda_3)$ son los valores propios, que a su vez son las raíces de la ecuación 5.

$$\det(M - \lambda I) = 0 \quad (5)$$

Donde I es la identidad de M.

Cabe mencionar que las primeras componentes tienen la característica de explicar en mayor grado la varianza, es decir la primera componente tiene un mayor aporte explicativo que la segunda componente y esta a su vez explica mayor varianza que la tercera componente, de tal forma que la primera componente es la que mayor información arroja por encima de las subsecuentes componentes y con base en Cuadras (2014), el ACP no interpreta cada uno de los factores de manera individual, sino que interpreta la agrupación de todas las variables interactuando como un conjunto, creando así un nuevo espacio coordinado y reducido cuya característica es la independencia lineal entre variables, además con este método es más fácil interpretar volúmenes altos de datos (Mantegna y Stanley, 2000).

El nuevo espacio coordinado reducido de componentes principales, permitirá clasificar los ítems en función de las semejanzas en sus características intrínsecas de cada uno de los

elementos involucrados (ítems correspondientes a cada encuesta) y a las dimensiones de: comunicación vertical, horizontal, descendente y barreras en el proceso de comunicación, es decir se determinará si los ítems propuestos realmente evaluarán la comunicación interna en función de las dimensiones propuestas.

El Alpha de Cronbach

Habiendo obtenido los componentes principales y clasificados los ítems en las cuatro dimensiones propuestas, se procede a calcular el coeficiente de Alpha de Cronbach, el cual según Oviedo y Arias (2005), es utilizado para medir de manera indirecta la validez de constructo de un instrumento, es decir el coeficiente Alpha tiene la capacidad de cuantificar si los ítems están relacionados y miden lo que se pretende medir. La interpretación de este Alpha se puede resumir en que si el coeficiente obtenido oscila entre 0.7 y 0.9 es aceptable, en el caso de ser inferior entonces la validez del constructo es pobre, si el coeficiente está por encima de 0.9, entonces existe la posibilidad de redundancia entre algunos ítems.

Una forma de obtener el coeficiente Alpha de Cronbach se describe en la ecuación 6.

$$\alpha = \left(\frac{p}{1 + p(n-1)} \right) \quad (6)$$

Donde: "a" es coeficiente a estimar

n es el número de ítems

p es el promedio de todas las correlaciones

RESULTADOS

Habiendo aplicado el ACP se obtuvo el nuevo espacio coordinado representativo de los ítems que conforman el instrumento analizado y se encuentra representado en la figura 1, donde además se aprecia la formación de 4 grupos que comparten características similares respectivamente y se supone que cada grupo está representando una de las dimensiones previamente definidas.

7

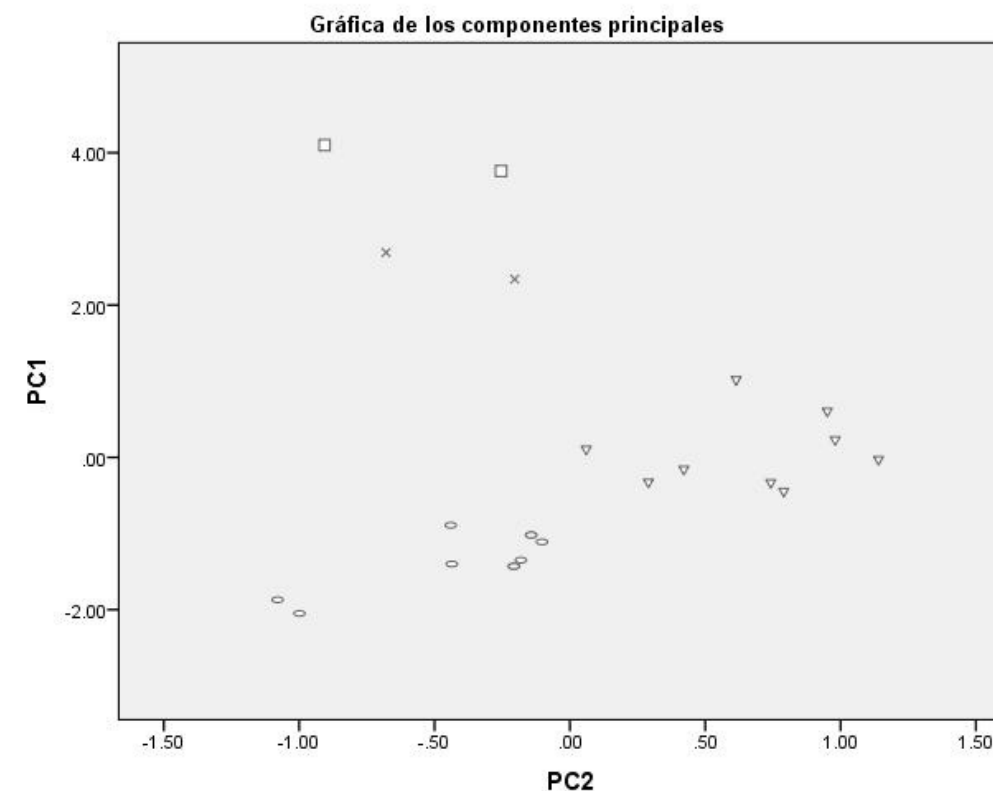


Fig. 1. Gráfica de identificación de grupos con base en ACP
Fuente: Elaboración propia

En la figura 1 se observan cuatro grupos formados por los ítems del cuestionario aplicado, los cuales comparten similitudes en su comportamiento. El primer grupo está compuesto por los elementos identificados con el triángulo invertido y representan el mayor número de elementos. El segundo grupo se conforma por los elementos identificados con un ovalo, el tercer y cuarto grupo están conformados por los elementos identificados con una cruz y con un cuadrado respectivamente. Cada elemento de los grupos mantiene correlación con los elementos de su grupo contenedor, pero no mantiene correlación con los elementos de los demás grupos formados. Cabe destacar que la varianza explicada por las dos primeras componentes explica poco más del 90% de la varianza, es decir las primeras componentes son las que mayor información arrojan.

CONCLUSIONES

importancia de esta investigación y motivan al autor a continuar con futuras líneas de investigación referentes al tema.

9

dado la importancia a la comunicación interna, a pesar de que diversos autores expertos en la materia como Pinillos (1995), menciona los beneficios que una buena comunicación organizacional brinda en términos económicos y de competitividad.

Derivado de lo anterior se enfatiza que al mejorar los flujos de comunicación en las empresas estudiadas, habrá mejor rendimiento en términos de productividad por parte de los empleados, lo que implicará mayores beneficios económicos.

Otra observación importante a partir de este estudio, es la falta de interés que se observa en las empresas de menor tamaño consultadas respecto a este tema, a pesar de la importancia que Federico Varona menciona de igual manera menciona desde el año de 1999, donde señala que las condiciones tecnológicas y la dinámica global impactan a las empresas de todos los tamaños.

Este estudio toma una relevancia significativa ya que México está conformado en su mayoría por empresas micros, pequeñas y medianas, según el INEGI (2009), se menciona que el porcentaje de estas se encuentra por arriba del 90%, por lo cual no se deberían excluir en estudios empíricos, es por eso que en este trabajo de investigación se le ha dado la importancia debida.

Como conclusión destacada el autor afirma que, con el uso de herramientas estadísticas y un cuestionario enfocado al contexto mexicano, se focalizan deficiencias en la comunicación interna en una organización de pequeña estructura, que de igual forma podría llegar a ser una gran empresa aún con mayores problemas comunicacionales o perecer en el intento.

Con la aplicación del instrumento validado, se encuentra que la comunicación interna en las empresas analizadas del sector manufacturero de la zona bajío, no fluye adecuadamente. Esto contrasta con la teoría, en dónde se establece que en las organizaciones grandes se encuentran mayormente estos problemas (no en las pequeñas) por el tamaño de la estructura. Los resultados descritos reafirman la

8 En la tabla 1 se muestra la clasificación de los ítems con base en el algoritmo de ACP, los cuales corresponden a cuatro dimensiones, las cuales son una adaptación del instrumento de Di Nardo.

Tabla. 1. Identificación de grupos con base en ACP

Ítems grupo 1	Ítems grupo 2	Ítems grupo 3	Ítems grupo 4
1	2	12	11
14	4	23	13
19	21		
9	17		
16	6		
20	22		
18	10		
15	7		
5	8		
	3		

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de Matlab 16

Los ítems del grupo uno, corresponden a la dimensión de comunicación descendente referida a asuntos cotidianos e institucionales, los ítems del grupo 2 corresponden a la dimensión de comunicación ascendente y accesibilidad a la información, los ítems del grupo 3 corresponden a la dimensión de barreras referidas a la accesibilidad e interpretación y finalmente en la dimensión de redundancia de información se encuentran los ítems del grupo 4.

Consecutivo a la aplicación de la prueba de Alfa de Cronbach, se obtuvo un coeficiente de 0.97, lo cual sugiere algún problema de colinealidad, sin embargo, al aplicar el ACP por definición las variables son linealmente independientes por lo que se puede asegurar que la fiabilidad del instrumento es estadísticamente justificada.

Con base en los resultados de esta investigación se concluye que, en el contexto mexicano, específicamente en una muestra del sector manufacturero de la región del bajío, aún no se ha



REFERENCIAS

- Álvarez, J. (2007). Comunicación interna, la estrategia del éxito. *Razón y palabra*, 12(56).
- 10 Bercluero, B. (2014). Comunicación interna en la empresa claves y desafíos. España: Wolters Kluwer. Disponible en: <http://www.comunicacioninterna.pe/pdf/pdf1.pdf>
- Capriotti, P. (1998). La comunicación Interna. Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo (Argentina). 13. Pp. 1- 7. Disponible en http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf
- Cuadras, M., (2014). Nuevos Métodos de Análisis Multivariante. Barcelona, España, CMC Editions.
- Di Nardo, Y. (2005). Satisfacción laboral, comunicación interna, sexo, edad, nivel educativo, antigüedad y nivel de cargo: un análisis de ruta (Tesis de maestría). Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela. Disponible en: biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ5056.pdf
- Duarte, G. A. L. (2006). La comunicación organizacional en México. Enfoques, diseños y problemas en su desarrollo. *Análisis; Quaderns de Comunicació i Cultura*, (34), 287-304.
- Fernández, C. Carlos. (2001) La comunicación humana en el mundo contemporáneo. México: McGraw-Hill. ISBN 9789701028254
- Disponible en: http://dspace.usc.es/bitstream/10347/7512/1/Rep_389.pdf
- García, J. (1998). La Comunicación Interna. Madrid: Díaz de los Santos S. A ISBN: 8479783778.
- Gómez, M. D. C. (2013). Auditoria de comunicación en las organizaciones. Aplicación de un modelo en dos organizaciones del noroeste de México (tesis doctoral). Universidad Santiago de Compostela, España.
- Guerrero, M. (2016). Diagnóstico de comunicación interna para la empresa Generación modular, orientado al análisis de los canales de comunicación y a los valores corporativos (Tesis de Licenciatura). Universidad de los Hemisferios, Quito, Ecuador.
- INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) (2009). Micro, mediana y gran empresa: Estratificación de los establecimientos. Censos Económicos 2009. ISBN 970-13-4739-0. Disponible en: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf
- Lucas Marín, A. (1997). La comunicación en la empresa y en las organizaciones. Barcelona: Bosch Casa Editorial, S. A. Pp. 238. ISBN: 9788476763827.
- Mantegna, R.N., Stanley, H.E. (2000). An introduction to econophysics Correlations and Complexity in Finance, Cambridge, Inglaterra, Cambridge University Press.
- Mayor, J., & Pinillos, J. L. (1991). Comunicación y lenguaje. *Tratado de Psicología General*, 6. España: Pearson Educación. ISBN: 9788420519500. Disponible en: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540salabrigas.htm>
- Moreno Cano, A., Arbeláez Luna, S.A. y Calderón Dávila, L.C. (2014). Implementación de herramientas de comunicación interna como generadoras de cambios en las PyMES *Revista Electrónica Especializada en Comunicación: Razón y Palabra*, 18, (88).
- Ongallo, C. (2007). Manual de comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. Madrid: Dykinson. ISBN 8498491142.
- Ortiz, A., & Martínez, A. (2000). Factores de competitividad, situación nacional y cadena productiva de la industria del calzado en León, Guanajuato. *Economía, Sociedad Y Territorio*, 2(7), 533–568.
- Oviedo, H. C., & Arias, A. C. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista colombiana de psiquiatría*, 34(4), 572-580.
- Pinillos, A. (1995). Comunicación interna, un paseo por el tiempo. *Harvard Deusto Business Review*, 314, 48.
- Pla, L., (1986). Análisis multivariado: método de componentes principales. Washington, DC, Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos.
- Quiroga, C.A. & Villalobos, A. (2015), Análisis del comportamiento bursátil de las principales bolsas financieras en el mundo usando el análisis multivariado (Análisis de Componentes Principales PCA) para el periodo de 2011 a 2014. *Revista CEA*, 1(2), 25-36. ISBN: 2390-0725.
- Ramos, P. C. G. (1991). La comunicación: Un punto de vista organizacional. México: Trillas. ISBN: 9789682441394.
- Rangel, J. E. (2005). Análisis de la comunicación interna en la Universidad Tecnológica de León. (Tesis de maestría no publicada) Universidad de Guanajuato. Guanajuato, Guanajuato, México.
- Rodríguez, V., & Enidía, E. (2017). La comunicación interna como herramienta estratégica en la empresa: un análisis desde la gestión organizacional (Tesis de Licenciatura), Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá,

Colombia.

Soler, V. G., & Tripiana, T. G. (2014). Los problemas de comunicación en la empresa familiar. 3C Empresa, 3(3), 181-191.

12 Trelles, I (2002). Bases teórico-metodológicas para una propuesta de Modelo de Gestión de Comunicación en Organizaciones. (Tesis doctoral). Facultad de Comunicación, La Habana, Cuba.

Valadez, G. V. (2012). Impacto de la comunicación organizacional, en la competitividad y la vinculación de las empresas mexicanas con la universidad. Recherches en Sciences de Gestion, (3), 89-119.

Varona, F. (1999). La enseñanza de la comunicación empresarial en los Estados unidos. La comunicación interna en España. Guía oficial. Pp. 32-35 (Consultado en 25 de enero de 2015).

Anexo 1

Tabla 3. Instrumento de medición de CI para el sector manufacturero de la zona Bajío

		Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Mi superior inmediato, me proporciona toda la información que necesito para realizar mi trabajo.				
2	Intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas entre diferentes "estaciones" de trabajo				
3	"Comparto" a mi superior inmediato toda la información recibida relacionada a mi trabajo				
4	Obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño("voy bien o voy mal"), a través de mi superior inmediato.				
5	La información relacionada con la empresa como metas, indicadores y objetivos, me llegan a través de mi superior inmediato.				
6	Me siento satisfecho con la comunicación que existe entre mi superior inmediato y yo				
7	Existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros del equipo de trabajo.				
8	Cuando mi superior inmediato me da una orden de cualquier tipo, se asegura de que yo la haya entendido "y desarrollado adecuadamente"				
9	La información relacionada con nuevos productos que fabrica la empresa, me llega a través de mi superior inmediato.				
10	Me siento en confianza para plantear a mi superior inmediato sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo				
11	Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, selecciono una parte de ella y el resto la desecho				
12	Tengo inconvenientes "problemas" para comentar los problemas de mi puesto de trabajo con mi superior inmediato.				
13	Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, "dejo a otros que la interpreten" .				
14	La información que proviene de mi superior inmediato es creíble y confiable				
15	Obtengo información sobre mi proyección profesional (es decir se me comunica cómo estoy desarrollando mis actividades y si tengo oportunidades de crecimiento en función esto") en la empresa, a través de mi superior inmediato.				
16	La información relacionada como instrucciones de operación de la empresa, me llega a través de mi superior inmediato.				
17	Mi superior inmediato conoce y comprende los problemas que yo enfrento en la realización de mis tareas				
18	En la empresa, cuando alguna información resulta amenazante o crítica, las personas actúan defensivamente.				
19	Tengo libertad y confianza al discutir, con mi superior inmediato, asuntos importantes relacionados al trabajo.				
20	En la empresa, la información que proviene de los niveles superiores parece ser interpretada de distintas maneras.				
21	Mis compañeros de área de trabajo me explican cuál es la mejor metodología para realizar una tarea				
22	Mi superior inmediato me informa de los problemas que necesitan atención de mi parte				
23	En general, mi supervisor inmediato y yo comprendemos las cosas de la misma manera.				

Fuente: Elaboración propia, basado en Di Nardo (2005).