

El manejo de la comunicación ejecutiva, un reto en las pequeñas empresas

Nicolle Juliana Rátiva Álvarez

Código: 2205246

Diplomado en Desarrollo de habilidades directivas y gestión de proyectos

Docente: Henry Montoya Montoya

Universidad Militar Nueva Granada

Facultad de Ciencias económicas

Administración de empresas

Bogotá D.C., septiembre, 2022

Introducción

Las competencias laborales con que debe contar el talento humano actualmente a la hora de desempeñar cargos son muy relevantes a la hora de realizar procesos de selección; además de los conocimientos previos en un área específica, a lo que se llama el saber, actualmente también se tiene en cuenta el ser, donde se evalúa las capacidades de relacionarse, liderar y comunicarse.

La comunicación dentro de las organizaciones, como en toda interacción social es de gran importancia por tal razón se exponen las ventajas que trae aplicarla de manera correcta. Para cualquier organización puede representar un reto estructurar sistemas de comunicación, para este caso se hace un enfoque en como impacta a las pequeñas empresas esta problemática y los efectos negativos que puede generar en el desarrollo de las actividades, igualmente se resaltan las principales causas de que en dichas organizaciones se presente esta problemática.

Por otra parte, se destacan las habilidades de comunicación ejecutiva que todo individuo que haga parte de una organización debe tener para alcanzar el bienestar personal dentro de esta, al igual que para alcanzar los objetivos que se planteen para mejorar los rendimientos de la empresa; y como la combinación de estas habilidades permiten que se tenga una comunicación asertiva.

El manejo de la comunicación ejecutiva, un reto en las pequeñas empresas

Una base para el buen funcionamiento de las empresas siempre será mantener una buena comunicación entre todos los miembros que las integran, bien sea, líderes con líderes, líderes con colaboradores o entre colaboradores tanto de la misma área como de diferentes áreas de la empresa. En las grandes empresas que por lo general están mejor estructuradas, la comunicación puede darse de mejor manera, ya que tienen personal que se encarga de velar para que no se presenten falencias en la comunicación y si se presentaran inconvenientes se encargan de aplicar estrategias generar soluciones y que los problemas no evolucionen.

Es común que a pesar de que se establezcan sistemas de comunicación, se puedan presentar inconvenientes, esto debido a que los comportamientos de las diferentes personas que laboran pueden ser impredecibles, pero si se tiene estructurado un sistema de comunicación o planteadas unas estrategias previas para afrontar posibles problemáticas se va a evitar que las fallas de comunicación crezcan generando problemas más grandes que conllevan a generar un mal clima organizacional.

Se pueden evidenciar más problemas de comunicación en empresas pequeñas, en las cuales la comunicación no es una prioridad para los directivos, talvez por la forma empírica en que las crean y la falta de conocimiento hacen que se deje de un lado otros factores importantes como una buena comunicación que también aportan para que la empresa sea competitiva y pueda crecer.

En muchas de las pequeñas empresas no se tiene estructurado un sistema de comunicación, lo que ocasiona que la información que se difunde no sea totalmente formal, presentándose demasiado ruido a nivel interno.

Dentro de cada organización independientemente de su tamaño, existen factores en común, de los cuales depende el éxito que estas puedan llegar a tener; si bien brindar un producto o servicio de excelente calidad es un factor de gran relevancia; no se debe obviar o dejar de un lado las competencias con las que debe contar el talento humano, las cuales generan un gran valor agregado a las organizaciones.

Las competencias (la forma de conocimientos, habilidades, aptitudes, intereses, rasgos, valor u otras características personales) son aquellas cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que definan el desempeño de las personas. Todo trabajador debe poseer un conjunto de competencias básicas para desarrollar sus actividades en la empresa (Chiavenato, 2007).

Entre las competencias principales con las que debe contar un buen trabajador se destacan el liderazgo, la negociación, la toma de decisiones, la adaptación al cambio, la resiliencia, el trabajo en equipo y la comunicación.

Se puede afirmar que la comunicación es una de las competencias más importantes con las que debe contar el talento humano, esto debido a que las habilidades comunicativas quedan en evidencia en el primer momento que se entabla cualquier tipo de relación interpersonal, bien sea a nivel interno con el equipo de trabajo, en donde la comunicación permite forjar y mantener relaciones, al igual que nutrirse constantemente de información de interés para la organización y la obtención de sus objetivos; o a nivel externo con clientes, proveedores, inversionistas, asociados, competidores y demás partes interesadas, con quienes también se busca crear y mantener relaciones de calidad, procurando siempre que se lleven la mejor imagen de la organización a la que se representa, de manera que se promueva de alguna manera la venta de sus productos o servicios. El talento humano con buenas habilidades comunicativas puede hacer

las veces de publicista o relacionista público de la empresa ante agentes externos. Lo anteriormente expuesto se apoya en el concepto de la comunicación organizacional que la define como un conjunto de técnicas y actividades, ya que considera que:

Los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo de la organización sirven para facilitar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene su entorno (Andrade, 2005).

Mantener una buena comunicación corporativa permite que los mensajes que se difunden en la organización no sean tergiversados, evitando entorpecer los procesos internos; sino, al contrario, que se mantengan con la coherencia y consistencia que fueron emitidos, consiguiendo así claridad en la información para la realización y distribución de tareas a la hora de cumplir con un objetivo en común para beneficio de la empresa, trayendo consigo mayor productividad y rendimiento. Así mismo, el hecho de que la organización cuente con una buena comunicación genera otros beneficios para esta, “según estudios el 80% de los empleados que fallan lo hacen porque no se saben relacionar con sus compañeros” (Colmenares, 2014), de tal modo que se puede asegurar que, si no existe una buena comunicación, el ambiente laboral no será el óptimo para los colaboradores; los cuales cuando se sienten a gusto en su entorno laboral tienen un mejor desempeño, que se ve reflejado en un trabajo en equipo óptimo y reducción del ruido. Una buena comunicación interna puede generar que los empleados se sientan como una parte más activa del negocio, es decir, se sienten integrados en la toma de decisiones cuando se les comunica las ideas o acciones que se piensa realizar y esto repercute implícitamente que los clientes queden satisfechos con el servicio prestado, pues un empleado motivado y comprometido con su trabajo tendrá una buena actitud a la hora de realizar la atención al cliente.

Una encuesta mostró que más del 70% de los empleados ven la empresa de manera positiva cuando la comunicación interna se lleva a cabo correctamente. Esto contribuye a la satisfacción, lo que conduce a la motivación y el compromiso e impacta positivamente en la satisfacción y fidelización de los clientes de la organización (Cardozo, 2021).

El grado de importancia de la comunicación ejecutiva es tan alto que se ha llegado a considerar que esta debe ser planteada como un eje en la planeación estratégica de las organizaciones, esto debido a que estudios han demostrado que:

La carencia de estrategias comunicativas al interior de la organización, la falta de canales o la subutilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno. Por otra parte, son indispensables para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución con la realidad del ambiente o entorno organizacional (Alicea, 2003).

Todos los días se emiten mensajes que deben ser transmitidos a las diferentes áreas de la empresa o fuera de ella, por lo que es crucial tener un sistema de comunicación estructurado, en donde se establezca cuáles serán los canales para transmitir la información y dependiendo del mensaje, quienes son los emisores y receptores para que de esta manera la información no sea desviada y logre llegar sin alteración para la consecución de los objetivos esperados al emitir el mensaje. Establecer un sistema de comunicación en el cual los empleados tengan claro cuáles son los canales de comunicación ayudara a identificar cuando la información que se está transmitiendo es real o solo son rumores (ruido), de igual forma permitirá que las órdenes dadas sean claras para el receptor del mensaje y así evitar posteriormente malos entendidos con los superiores o quien emitió el mensaje.

Como resultado de la gestión formal de la comunicación interna, las empresas comparten su misión, valores, visión y objetivos con sus empleados. La comunicación interna juega un papel importante para garantizar que los empleados estén alineados con la estrategia de la empresa y que los equipos sean lo suficientemente eficientes y productivos para alcanzar con éxito los objetivos estratégicos. Por lo tanto, mantener y gestionar formalmente la comunicación es fundamental para el bienestar de las organizaciones.

Se hace necesario enfocarse en la problemática de la comunicación en las pequeñas empresas, ya que por lo general son empresas familiares que surgen como ideas de emprendimiento, y quienes las ponen en marcha lo hacen de forma empírica, con la idea de obtener utilidades en primera medida, pero no cuentan con bases para realizar una planeación estratégica que los ayude a sistematizar los procesos optimizando recursos y obteniendo mejores resultados no solo económicos sino también a nivel organizacional. También son una población objeto de estudio debido a que según el DANE (Departamento Administrativo de Estadística) estas empresas representan un 90 % del sector productivo total del país, ya que para el 2021 se registró la existencia de 5.3 millones de micros, pequeñas y medianas empresas.

Si bien todas las organizaciones pueden llegar a tener problemas en cuanto a la comunicación, esto puede ser más evidente o generar repercusiones más visibles en empresas pequeñas; aunque actualmente la clasificación para las empresas se basa en el valor de sus ventas, aún se puede definir como pequeñas empresas las cuales el número de empleados oscila entre los 11 y 50.

Se podría pensar que en las pequeñas empresas, al existir un menor número de empleados se va a facilitar la comunicación, pero la realidad es que si no existe una estructura comunicativa, va a ocurrir todo lo contrario, “a menudo, por tratarse de empresas emergentes y de pocos

colaboradores, los líderes subestiman llevar sus procesos a una instancia más formal y terminan recayendo en procesos largos con tareas muchas veces improvisadas y explicaciones superficiales de cómo realizarlas” (Drew , 2022), como consecuencia de esto se puede generar que la comunicación se rompa día a día, puesto que al no tener definido un canal formal, la información puede pasar de una persona a otra perdiendo su credibilidad o coherencia y afectando el sentido del mensaje cuando llega al receptor final.

Al hablar de la definición de canales formales a nivel organizacional se puede identificar los diferentes medios que existen para transmitir información, como pueden ser orales, también pueden ser escritos en medios físicos o tecnológicos. Por lo general en las pequeñas empresas no se tiene definido unos canales específicos, se puede adoptar los medios escritos mediante comunicados, circulares u oficios cuando se trata de comunicación operativa, la cual es de interés para todos los colaboradores, pero por lo general aunque se publique en zonas asignadas para información ya sean físicas o digitales, dicha información es difundida de forma oral, es decir son algunos quienes leen la información y la comunican de manera informal a sus compañeros. Cuando se trata de la comunicación táctica o estratégica, la cual se entabla con personal directivo o líderes de áreas o procesos, se realiza de forma oral, en reuniones o juntas, se puede decir que este tipo de comunicación está un poco más formalizada, talvez por la importancia de la información que se maneja.

La comunicación interna puede darse en diferentes direcciones, las que se pueden presentar son:

Comunicación Descendente. Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos, van del superior al subordinado.

Comunicación Ascendente. Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos, incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.

Comunicación Horizontal. Es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.

Comunicación Diagonal. Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización, es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación. (Katz & Kahn, 1990)

Comúnmente en las pequeñas empresas no está establecida una dirección en particular, por lo que se puede visualizar la comunicación en todas las direcciones. Aunque en este tipo de empresas se establezca un organigrama y exista una jerarquía vertical, en donde hay un gerente y unos líderes de área que tienen a su cargo personal, se creería que la comunicación se va a desarrollar de esta misma manera, vertical ya sea ascendente o descendente; pero la realidad es que no es así; al ser las empresas pequeñas, el número de empleados es reducido y es usual que todos se conozcan y mantengan una relación activa sin importar el área o la jerarquía, incluso puede pasar con el gerente, lo que genera que muchas veces los mensajes que se quiere transmitir sobre problemáticas y tareas u objetivos a cumplir no mantengan el conducto regular, monopolizando de alguna manera el poder y quebrantando los canales de comunicación.

Para ejemplificar la anterior afirmación se puede plantear el caso de que, si los colaboradores de la parte operativa le comunican cierta problemática directamente al gerente, este en aras de mejorar la situación y por su idiosincrasia de que es quien más conoce la empresa como su fundador, propondrá soluciones de mejora y dará órdenes directamente, sin tener en cuenta al jefe de esta área para generar estrategias y delegar funciones, talvez sin que este aún se

encuentre enterado de la situación. Esto evidentemente no va a ocasionar únicamente un fallo en la comunicación, sino que también puede alterar el rendimiento del área y de la empresa, ya que si hay una persona delegada como líder significa que es porque conoce los procesos y puede resolver las situaciones presentadas de manera óptima, para que de esta manera el gerente se pueda encargar únicamente de asuntos netamente de su cargo sin descuidarlos.

Por otra parte, teniendo en cuenta la dirección de la comunicación se puede encontrar otra problemática, si bien es cierto se puede percibir como favorable que exista una comunicación horizontal o diagonal, pues puede ayudar a que las relaciones interpersonales mejoren generando en algunos casos un buen entorno laboral, pero puede tener también consecuencias negativas, esto debido a que al mantener este tipo de comunicación dentro de las organizaciones, la información que se transmite en estas direcciones es mucho más informal, en ocasiones puede ser información que no tiene nada que ver con la ejecución de actividades empresariales y lo que hará es generar distracción; o también puede ser información sobre cuestiones laborales, pero distorsionada, debido a que no se sigue un sistema estructurado, la información que alguien conoce es transmitida en diferentes direcciones y pierde importancia y coherencia, al punto de modificar la intención con que fue emitido el mensaje; generando así lo que comúnmente se llama ruido o rumor en la comunicación, el cual se define como:

una idea no comprobada que circula en una organización o en el entorno de la misma, es un poderoso medio de comunicación que utiliza todos los canales establecidos, se da solo con aquellos comunicados sin fundamento o evidencia formal y que se transmite impersonalmente a través de los canales informales (Martinez de Velazco, Vargas, Savage, & Nosnok, 1988)

Debido a la ausencia de un sistema establecido de comunicación y al presentarse comunicación en diferentes direcciones y niveles jerárquicos, como se mencionó anteriormente, aunque puede generar en primera instancia que haya un buen clima organizacional, debido a que hay más comunicación entre empleados, de no controlarse conlleva a que se desarrollen en gran medida los rumores, pues la comunicación tiende a ser demasiado informal. Estudios han demostrado que:

Las Microempresas por ser empresas de menor medida, requieren mucha más claridad entre los individuos que la conforman al momento de comunicarse; entre las barreras de comunicación más frecuentes en este tamaño se establece el nivel de confianza, y el exceso de sentido de pertenencia que en muchos casos llega a desbordar los egos (Rincon, 2017)

Lo anterior permite afirmar que al haber en una empresa un alto grado de comunicación informal se puede presentar también un exceso de confianza entre los diferentes niveles jerárquicos lo cual puede conllevar a que se vean afectadas las relaciones de poder o autoridad debido a que las relaciones pasan se confunden y ya no se ven como de jefe a subordinado sino como de amistad, además se puede dar que el ruido generado se convierta en chisme llegando a influir negativamente en el clima organizacional debido a que la difusión de información informal y no verificada puede afectar de manera personal a cualquier colaborador en el ámbito profesional y esto va a generar desconfianza entre los equipos de trabajo.

Como ya se mencionó, es necesario formalizar los canales de comunicación que se va a utilizar para difundir la información; para procurar que esta llegue a los receptores que se desea, y aprovechando los diferentes medios existentes en la actualidad gracias a la tecnología, se puede formalizar una multiplicidad de canales para facilitar la comunicación, “el manejo de la

comunicación de manera directa por algunos empresarios, es inconsistente quedando al descubierto la falta de preparación y conocimiento que tienen estas personas en el tema de la comunicación organizacional” (Aviles & Campos, 2020). Por lo general, en las pequeñas empresas la información se comunica de manera oral, bien sea frente a frente, en reuniones o conversaciones mediante llamadas telefónicas, haciendo que la información pierda su formalidad, pues en ocasiones podría ser tomada no como orden o recomendación, sino como un comentario suelto carente de importancia.

Se puede evidenciar que actualmente el uso de medios de comunicación como el chat de WhatsApp es común en la sociedad, por esto dentro de las empresas se adopta como un canal para difundir información a nivel interno por la facilidad que ofrece de enviar, además de texto y voz, también imágenes y documentos; sin embargo, cuando en la organización existe un canal formal como correos corporativos para enviar información empresarial, se debería reducir el uso del chat únicamente para envío de información de interés general emitida para toda el personal en casos particulares. Si se usa este medio diariamente enviando órdenes o indicaciones para realizar actividades requerirá que el personal este al pendiente de su teléfono siempre, hecho que puede generar distracción en el desarrollo de sus labores. Por otra parte, al normalizar este canal de comunicación dentro de la empresa para comunicar hechos diariamente se puede llegar a saturar el teléfono personal de los colaboradores con información empresarial, afectando su entorno personal. Por lo expuesto anteriormente es importante que si se desea formalizar este canal se reglamente su uso y se exponga ante los empleados, de igual forma es importante que se proporcione líneas corporativas a los empleados con quienes más se va a mantener este tipo de comunicación y también a quienes deben mantener comunicación con clientes o proveedores por este medio, esto para bienestar tanto del empleado para no mezclar lo personal con lo laboral,

como para la empresa, que si en algún momento el empleado se retira lo único que debe hacer es entregar la línea a la nueva persona y no afectara la comunicación externa.

Para que exista una buena comunicación a nivel ejecutivo, además de definir sistemas estratégicos que la faciliten, también es importante que las personas quienes van a aplicar los sistemas cuenten con habilidades comunicativas, principalmente son los líderes como el gerente y los jefes de áreas o procesos los que deben contar con estas habilidades, pues son ellos quienes toman decisiones estratégicas para la mejora de la empresa y deben estructurar las actividades para cumplimiento de objetivos y comunicarlas a las áreas operativas.

La ausencia de una buena comunicación no permite que se conozcan las ideas que quiere dar a conocer la visión y la misión empresarial, creando incertidumbres que no permiten resultados para mejorar la productividad y la competitividad. Por esto se hace necesario conocer el tipo de liderazgo y cuál es la forma que en que se está comunicando a nivel interno, de manera que se integre la razón de ser de la empresa como un pilar fundamental. Contar con las habilidades comunicativas ayudará a los líderes a llegar a la conciencia de los colaboradores para que ellos puedan comprender el porqué de las actividades que se van a realizar, como se deben realizar para tener mejores resultados y la importancia que implica para la empresa hacerlas de manera correcta.

No se trata de hablar y hablar o emitir normas e instrucciones diarias, lo que se quiere es entregar con claridad los mensajes iniciales visibilizando no solo la importancia de este, también la vitalidad que se le pueda dar en la ejecución de su contenido, asunto que reposa en quienes desarrolla las tareas puntuales de esos propósitos (Valverde, 2019)

Contar con buenas habilidades de comunicación ayuda a que no siempre se comunique las necesidades empresariales, sino que se pueda comunicar como se han superado las necesidades

desde el liderazgo y como se han convertido en fortalezas de manera que lo que se comunica no presente equivocaciones y se desarrolle de la forma esperada.

Un buen líder, además de desarrollar habilidades comunicativas para sí mismo, también debe ser fuente de inspiración, de manera que su comportamiento pueda impulsar a su equipo de trabajo, en primera instancia, al personal directivo para que también puedan desarrollar dichas habilidades. Para mejorar el rendimiento de la empresa, los líderes deben tener la capacidad de saber comunicar, esto implica preparar con anterioridad los mensajes que desean dar a conocer, de igual forma deben buscar transmitir mensajes constructivos, aunque se trate de aspectos negativos que estén sucediendo, se debe hablar de esto buscando las palabras adecuadas para no herir la susceptibilidad de nadie.

Todo líder debe saber escuchar y comprender que comunicación no es solo dar información de manera unidireccional, sino que debe existir una retroalimentación, debe darse tiempo para escuchar sugerencias e ideas de sus colaboradores, para que estos se sientan parte activa en la toma de decisiones. “La esencia del auténtico liderazgo no es imponer nuestras ideas, sino conseguir que sean comprendidas, respetadas y compartidas por el resto del equipo” (Grupo PyA, 2016), cuando se aprende a escuchar se puede desarrollar también la empatía, que va de la mano con la inteligencia emocional, se debe tratar de comprender a los demás, poniéndose en su lugar para tratar de comprender el porqué de su comportamiento.

Ser proactivo es otra importante habilidad a desarrollar, “la conducta proactiva es aquella que le brida un alto reconocimiento de los problemas, alta utilización de recursos que conlleva a la productividad” (Alicea, 2003), como líder se debe adelantar a los hechos, prever situaciones que puedan ocurrir basándose en un análisis del entorno y así tener estrategias planteadas o

planes de contingencia trazados; de este modo al presentarse una dificultad se evitara improvisaciones al actuar de manera reactiva, respondiendo con urgencia a las necesidades.

La suma de estas habilidades permite que dentro de una organización exista una comunicación asertiva, manejar la asertividad en el mundo ejecutivo es la base de una comunicación estable. Adoptar este comportamiento permitirá que dentro de la organización crezca la capacidad de comunicar sin problemas las ideas, argumentando con bases sólidas, sin ofender las posturas de los demás. Una comunicación asertiva se trata de eso, de mantener un diálogo amable, directo y sincero, con la conciencia de que nadie posee la verdad absoluta y de que se puede llegar a negociar para obtener una conclusión en que las diferentes partes involucradas obtengan algo de ganancia siempre en pro del desarrollo de la organización. (Aguilar & Vargas, 2010)

Conclusiones

La mayoría de problemas de comunicación en las pequeñas empresas están ligados a que no se formalizan los sistemas de comunicación, no se estandarizan procesos ni se definen canales de comunicación, lo que puede generar conflictos afectando la eficiencia, el clima organizacional y con ello la productividad y competitividad en las organizaciones.

Para evitar que se sigan presentando problemas de comunicación en estas empresas se debe realizar un análisis detallado de las problemáticas que se presentan, para así construir estrategias acordes a la estructura y la cultura de la organización. Al formalizar los sistemas de comunicación e implantarlos, aunque se haga procurando adaptarlos a la cultura existente, siempre van a generar un cambio en esta, debido a que se mejoraran las habilidades de comunicación.

En la comunicación organizacional la existencia de ruidos puede llegar a generar rumores al incluir en los mensajes emitidos información que no está comprobada, pero que circula en el entorno de la empresa, los cuales llegan a provocar incomodidad entre los trabajadores, afectando el clima organizacional.

Es de competencia de los líderes de las empresas reconocer y analizar las dificultades existentes en torno a la comunicación, para poder intervenir y llevar las relaciones a un cambio, buscando siempre la mejora de la productividad de la organización. El líder, al interactuar con sus colaboradores, debe empezar por aplicar las conductas que quiere que su equipo adopte, pues muchas veces no basta con comunicar verbalmente lo que se espera para que esto sea entendido, sino que puede dar mejores resultados enseñar desde el ejemplo.

Referencias

Actualicese. (11 de Mayo de 2022). Obtenido de www.actualicese.com

- Aguilar, J., & Vargas, J. (2010). Comunicación asertiva . *Network de Psicología*, 3-4.
- Alicea, B. (2003). *Comunicacion empresarial (ejecutiva)*. Humacao: Universidad de Puerto Rico
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y tecnica*.
España: Netbiblo, S.L.
- Arru, M. (16 de Marzo de 2013). *Observatorio de recursos humanos* . Obtenido de Observatorio
RRHH: <https://www.observatoriorh.com/articulos-orh/comunicacion-interna-oportunidades-trabajar-en-las-organizaciones.html>
- Aviles, P., & Campos, R. (2020). Los efectos de la comunicación organizacional. ¿Influyen
sobre la productividad de una PyME? *E-IDEA - Journal of Business Sciences*, 58-60.
- Cardozo, L. (9 de Abril de 2021). *Zenvia*. Obtenido de <https://www.zenvia.com>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las*. Mexico:
Mc Graw Hill.
- Colmenares, V. (2014). *La comunnicación dentro de las organizaciones y cómo parte del
proceso administrativo*. Barquisimeto: Instituto universitario de tecnologia Antonio Jose
de Sucre.
- Colombianos, M. (23 de Febrero de 2021). Encuesta de micronegocios . (DANE, Entrevistador)
- Drew . (8 de Junio de 2022). *Drew*. Obtenido de blog.wearedrew.co/
- Escobar, E. (14 de Julio de 2020). *Universidad de Cundinamarca* . Obtenido de UDEC :
<https://www.ucundinamarca.edu.co/>
- Grupo PyA. (9 de Septiembre de 2016). *P&A Group*. Obtenido de <https://grupo-pya.com/empleo-comunicacion-interna-claves-comunicativas-lider/#:~:text=Respecto%20a%20este%20%C3%BAltimo%2C%20las,destreza%20para%20comprender%20al%20interlocutor.>

Katz, D., & Kahn, R. (1990). *Psicología social de las organizaciones*. Mexico : Trillas.

Lopez, J. (2013). Las pymes: un desafío en la comunicación organizacional. *Repositorio Universidad de la Sabana*, 19.

Martinez de Velazco, A., Vargas, V., Savage, G., & Nosnok, A. (1988). *Comunicación horizontal, informal y rumor* . Mexico: Trillas.

Rincon, Y. (19 de Diciembre de 2017). *Dialogus CI*. Obtenido de <http://dialogusci.com/comunicacion-interna-las-pequenas-medianas-empresas/>

Soria, R. (2008). Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa. *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 9-26.

Valverde, F. (2019). *La comunicación: elemento vital de un gerente lider* . Bogota: Universidad Militar Nueva Granada .