



Angelica Jeannette Vega Galeano

Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial, Asunción, Paraguay

angelicajeannettevega@gmail.com

Bachiller en Ciencias Sociales egresada del Colegio Nacional General Bernardino Caballero; estudiante de primer año de la carrera de Contaduría Pública; asesora de ventas en la empresa de tecnología Alemania Cell, donde desempeño funciones de atención al cliente, ventas y asesoramiento comercial.

Enrique Adrián Acosta Argüello

Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial, Asunción, Paraguay

adrian.pwhy@gmail.com

Bachiller Técnico en Electrónica egresado en el Colegio Técnico Nacional; estudiante de primer año de la carrera de Comercio Internacional; asistente de Gerencia de Postventa de la marca Kia en Garden Automotores S.A.

Tema: Comunicación interna y su rol dentro de los pequeños emprendimientos

Título: Comunicación Interna y Fortalecimiento Operativo en Pequeños Emprendimientos

Resumen

Esta investigación trata sobre el papel de la comunicación interna en los pequeños emprendimientos, que se interpreta como el conjunto de procesos y herramientas que aseguran el flujo de información dentro de una organización. Por eso, el objetivo del trabajo fue identificar prácticas y recursos que mejoren la coordinación, el aprendizaje y la colaboración en equipos pequeños, así como revisar estrategias digitales que fortalezcan el compromiso laboral. El enfoque utilizado fue cualitativo, de tipo documental, con alcance descriptivo y diseño no experimental. La unidad de análisis fueron los pequeños emprendimientos y la gestión de sus procesos comunicacionales. Las técnicas de recolección de datos consistieron en la revisión y comparación de fuentes secundarias, y los instrumentos utilizados incluyeron libros, artículos académicos y documentos institucionales encontrados en Google Académico y fuentes verificadas. Como resultado significativo se observó que la comunicación interna es la infraestructura más importante para la claridad de roles, la reducción de errores y la coordinación operativa. La información analizada muestra que los emprendimientos que estructuran sus prácticas de comunicación tienen mayor capacidad para implementar tecnologías, mejorar procesos y responder a cambios del entorno. Se identificó que herramientas digitales como mensajería instantánea, archivos compartidos y plataformas de gestión agilizan la circulación de información y favorecen el aprendizaje colectivo. Se concluyó que la comunicación interna es un pilar estratégico para el funcionamiento y desarrollo sostenible de los pequeños emprendimientos, al mejorar la eficiencia, el clima laboral y la capacidad de adaptación en contextos de creciente diversidad cultural y social.

Palabras clave: aprendizaje e innovación, comunicación interna, desarrollo sostenible, implementación de tecnologías, pequeños emprendimientos

Title: Internal Communication and Operational Strengthening in Small Entrepreneurships

Abstract

This research focuses on the role of internal communication in small businesses, which is interpreted as the set of processes and tools that ensure the flow of information inside an organization. Therefore, the objective of this study was to identify practices and resources that improve coordination, learning, and collaboration in small teams, as well as to review digital strategies that strengthen work engagement. The approach used was qualitative, documentary in nature, descriptive in scope, and non-experimental in design. The unit of analysis was small businesses and the management of their communication processes. Data collection techniques consisted of reviewing and comparing secondary sources, and the instruments used included books, academic articles, and institutional documents found on Google Scholar and verified sources. A significant finding was that internal communication acts as an essential infrastructure for role clarity, error reduction, and operational coordination. The information analyzed shows that entrepreneurships where communication practices are structured have a greater capacity to implement technologies, improve processes, and respond to changes in the environment. Digital tools such as instant messaging, shared files, and management platforms were identified as facilitating the circulation of information and promoting collective learning. It was concluded that internal communication is a strategic pillar for the functioning and sustainable development of small enterprises, as it improves efficiency, the work environment, and the ability to adapt in contexts of increasing cultural and social diversity.

Keywords: internal communication, learning and innovation, small entrepreneurship, sustainable development, technology implementation

Introducción

Según Chiavenato, “Una organización se debe cimentar sobre una base sólida de información y de comunicación, y no sólo sobre una jerarquía de autoridad.” (2009, pág. 508). La comunicación interna se refiere al proceso mediante el cual una organización gestiona el intercambio de información entre sus integrantes, con el fin de coordinar actividades y alcanzar objetivos en común, entonces, en pequeños emprendimientos en los que las jerarquías no están bien definidas y el trato entre personas es más directo, la comunicación es importante para mantener la unidad del equipo e impulsar la productividad.

El noveno Objetivo de Desarrollo Sostenible habla acerca de “Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación”, por lo que, por su importancia, será una base para tener en cuenta ya que una gestión eficiente de la comunicación fortalece los procesos internos y tiene un gran impacto en el éxito de un emprendimiento, y así también, el artículo se guiará por dos líneas de investigación institucionales:

- Investigar sobre las mejores prácticas en la gestión de equipos multiculturales y la resolución de conflictos interculturales en entornos empresariales globales;
- Explorar estrategias digitales para mejorar el compromiso y la satisfacción laboral.

Pero, antes de avanzar, es necesario establecer el alcance del concepto de “pequeño emprendimiento”, ya que este término presenta una ambigüedad porque en un sentido literal un emprendimiento puede entenderse por una actividad desarrollada por una sola persona o por un grupo muy reducido, lo que limitaría que se pueda dar una comunicación interna formal.

Por lo tanto, en la redacción de este artículo se considerará como pequeño emprendimiento también a empresas en etapa inicial o de pequeña escala que cuenten con un equipo básico de personas donde la comunicación interna es necesaria para el flujo de trabajo diario. Marcar estos límites permitirá analizar la importancia de la comunicación interna en contextos en los que la coordinación,

el intercambio de información y el clima laboral afectan directamente a la productividad y al crecimiento del emprendimiento, sin importar el tamaño de este.

En Paraguay los pequeños emprendimientos pueden contar con personas de distintas nacionalidades y también de diferentes niveles sociales, lo que crea una multiculturalidad compleja ya que conviven personas con distintas formas de hablar, de expresarse y de relacionarse con otros compañeros de mayor o menor autoridad jerárquica, lo que puede provocar malentendidos o sensación de trato desigual.

Además, cuando un emprendimiento establece trato con proveedores internacionales se suman diferencias culturales y algunas barreras de idioma. Así, tanto la diversidad interna como la externa generan las bases para un reto a la hora de construir canales de comunicación que garanticen que el mensaje sea entendido y que se transmita de forma respetuosa y eficiente.

Con eso en cuenta, el presente artículo tiene dos objetivos principales: por un lado, proponer herramientas y técnicas para mejorar la comunicación y la colaboración en equipos internacionales y multiculturales, y por otro, explorar estrategias digitales orientadas a mejorar el compromiso y la satisfacción laboral, identificando prácticas innovadoras y tecnológicas que promuevan entornos más colaborativos y motivadores.

La relevancia de este estudio radica en su contribución al entendimiento del papel que juega la comunicación interna en los pequeños emprendimientos, en especial en contextos donde se presenta una diversidad cultural y social. En Paraguay, estas organizaciones constituyen una parte importante del mercado, por lo que fortalecer la comunicación interna resulta clave para mejorar la coordinación, la productividad y el clima laboral.

A nivel internacional, Robbins y Judge señalan que “las organizaciones que fomentan una amplia comunicación interna consiguen resultados positivos especialmente sólidos; en otras palabras, la extensión de los límites externos es más efectiva cuando va seguida por la extensión de los límites internos” (2009, pág. 499).

Ylmaz, A. expresa en su artículo en línea *Inclusive Communication Practices: Building Stronger Connections And Embracing Diversity In The Workplace* que, mientras la fuerza laboral continúe diversificándose, las organizaciones deben adaptar sus estrategias de comunicación para asegurar que todos los empleados se sientan valorados, escuchados e incluidos (2024, p. s. d.). Con todo esto en consideración, este estudio pretende aportar evidencia sobre cómo la comunicación interna puede convertirse en una herramienta estratégica para la integración cultural y la sostenibilidad de los pequeños emprendimientos.

Materiales y Metodología

Para la elaboración de este estudio se utilizaron materiales bibliográficos y documentales, compuestos por artículos científicos, libros especializados en comunicación organizacional, documentos de organismos internacionales como BID y publicaciones vinculadas a la innovación y gestión de pequeños emprendimientos. Se obtuvieron estos documentos exclusivamente a través de Google Académico y para su análisis y organización de la información se utilizó el procesador de texto Word.

La presente investigación adopta un enfoque cualitativo, ya que se busca comprender e interpretar la esencia del acto de comunicarse dentro de los pequeños emprendimientos, y de tipo documental, orientado a analizar el rol de la comunicación interna y su vinculación con el Objetivo de Desarrollo Sostenible comentado anteriormente, debido a que este enfoque permite examinar, comparar e interpretar información proveniente de fuentes secundarias.

El alcance es descriptivo, ya que no se trata de un fenómeno nuevo, desconocido o poco estudiado, sino de un desafío que se observa todos los días. El artículo busca detallar las características, dinámicas y retos de la comunicación interna en entornos multiculturales, sin manipular variables, ni realizar una medición estadística de esta situación.

El diseño es no experimental, porque no se interviene sobre las variables del estudio, sino que se observa y analiza la información tal como se presenta en las fuentes revisadas. El corte es transversal (transeccional), ya que los datos se recopilan en un único momento temporal para mostrar la situación actual de la comunicación interna en los pequeños emprendimientos.

La unidad de análisis corresponde al tema central de la investigación, que es la comunicación interna en pequeños emprendimientos con diversidad cultural y social, es decir, las prácticas de comunicación, el uso de herramientas digitales y los factores culturales que influyen en la unión y el desempeño de un equipo.

Las etapas del desarrollo metodológico de este artículo se organizaron en cuatro partes principales:

- Revisión exploratoria del tema: identificación previa de conceptos claves relacionados con comunicación interna, infraestructura organizacional, sostenibilidad e innovación;
- Selección y clasificación de fuentes: filtrado de documentos académicos y técnicos según criterios como la relevancia, la calidad científica y el aporte teórico;
- Análisis y sistematización de la información: lectura crítica, identificación de categorías y comparación del enfoque de distintos autores;
- Redacción e integración de resultados: estructuración del contenido analizado vinculando la información recolectada con los objetivos del estudio y con el marco conceptual del ODS número 9.

Para garantizar el cumplimiento de estos objetivos planteados, se requirió acceso a fuentes actualizadas, confiables y relevantes, así también, no se utilizaron datos basados en la experiencia, ya que la investigación no incluyó algún trabajo de campo ni interacción con las personas relacionadas al fenómeno estudiado.

Se utilizaron exclusivamente fuentes secundarias compuestas por investigaciones previas, libros, artículos y reportes de organismos internacionales. Estas fuentes proporcionaron una base teórica confiable y permitieron analizar diferentes perspectivas sobre la comunicación interna y la multiculturalidad organizacional sin contacto directo con los participantes de los estudios revisados, por lo que, en conjunto, esta metodología permite desarrollar un análisis coherente, fundamentado y actualizado sobre la importancia de la comunicación interna como infraestructura estratégica dentro de los pequeños emprendimientos y su contribución al cumplimiento del ODS número 9.

Resultados

Según Chiavenato:

Se requiere de una intensa comunicación y un flujo adecuado de la información dentro de la organización para actualizar a los miembros y permitir que ellos mismos se puedan concienciar de los cambios y explorar las oportunidades que generalmente se encuentran encubiertas dentro de la organización. (2009, pág. 428)

Podemos decir que la comunicación interna además de organizar las tareas y coordinar las responsabilidades también funciona como una base que permite a los emprendimientos establecerse, mejorar sus procesos y mantener su nivel de productividad, ya que, cuando hay formas fáciles y seguras de hacer llegar a todos la información, los pequeños emprendimientos logran reforzar sus operativas y crean ambientes innovadores y duraderos, lo que termina siendo importante para avanzar hacia los objetivos planteados por el ODS 9.

Los pequeños emprendimientos presentan mayormente hábitos de comunicación informales y no muy regulados, que se basan en la comunicación oral directa y en una toma de decisiones centralizada, pero esto, aunque ayuda a una interacción más rápida, también causa obstáculos en la coordinación, pérdidas de información, falta de registros y dificultades en la planificación.

Los materiales revisados muestran que la falta de esa formalidad, que puede lograrse usando manuales de operación, haciendo reuniones al menos semanalmente o implementando herramientas digitales, afecta a la productividad, la claridad en las responsabilidades y la capacidad de los emprendimientos para crecer de forma estable, y en comparación, los negocios con prácticas de comunicación más estructuradas tienen una mayor capacidad a la hora de:

- implementar nuevas tecnologías
- mejorar procesos internos
- adaptarse a cambios
- encontrar oportunidades de mercado
- desarrollar productos o servicios originales

Chiavenato nos dice que “La comunicación se debe hacer de forma integral y comprensiva para garantizar la absorción y la incorporación de nuevos temas, como información, habilidades, actitudes y conceptos” (2009, pág. 389), lo que explica la importancia de estructurar los procesos de comunicación incluso en emprendimientos pequeños, porque, sin un sistema adecuado de comunicación, la gestión pierde coherencia y dirección y eso se podrá ver directamente en las actividades diarias del emprendimiento.

La comunicación interna puede mejorar considerablemente en aquellos negocios que incorporan tecnologías básicas como grupos en aplicaciones de mensajería, plataformas de administración o simples archivos compartidos, ya que la implementación de estas tecnologías no solo agiliza la comunicación, sino que ayuda a reducir errores, mejorar el proceso de toma de decisiones y asegura una cultura grupal más unida.

Nonaka y Takeuchi mencionan que “(...) tanto el conocimiento como la información son elementos de contexto específico y son relacionales, ya que dependen de la situación y se crean dinámicamente durante la interacción social de las personas” (1999, pág. 64), lo que confirma el papel de la comunicación interna como facilitadora de procesos innovadores.

Una comunicación interna clara fortalece el trabajo en equipo, la motivación del personal y la resolución de problemas, lo que ayuda a generar ambientes laborales más estables, con menor rotación de empleados y mejor eficiencia. Robbins y Judge, señalan que “Las distorsiones, ambigüedades e incongruencias entre los mensajes verbales y no verbales incrementan la incertidumbre y reducen la satisfacción” (2009, pág. 371), lo que coincide con lo explicado más arriba.

La capacidad de aprender y de mejorar los productos y servicios ofrecidos por un emprendimiento no depende solo de la inversión económica, sino que también de la circulación segura de información dentro del grupo, lo que se mejora a través de una comunicación interna bien estructurada como explicaba Senge, quien afirma que:

Los individuos aprenden todo el tiempo y sin embargo no hay aprendizaje organizacional. Pero si los equipos aprenden, se transforman en un

microcosmos para aprender a través de la organización. Los nuevos conceptos se llevan a la práctica. Las nuevas aptitudes se pueden comunicar a otros individuos y otros equipos. (1990, pág. 296)

Con esto se confirma que la comunicación es uno de los componentes principales para inspirar costumbres sostenibles y procesos innovadores dentro de los pequeños emprendimientos.

A partir de la lectura de documentos institucionales y artículos académicos, se observó que los pequeños emprendimientos pueden contribuir al ODS 9 por medio del fortalecimiento de su infraestructura interna, especialmente la relacionada a la comunicación, y esto se relaciona con lo señalado por el BID, que afirma que “La infraestructura es un pilar fundamental para el desarrollo. Su adecuada dotación y administración estimulan el crecimiento económico y la competitividad. Su rol resulta, además, esencial para mejorar la calidad de vida y la inclusión en las sociedades modernas.” (2014, pág. 21)

La revisión de documentos ayudó a identificar tres beneficios importantes de una comunicación interna correctamente estructurada e implementada:

1. Infraestructuras resistentes:

La comunicación interna favorece la continuidad operativa y la capacidad de respuesta a inconvenientes porque permite una correcta coordinación y una toma de decisiones informada.

2. Desarrollo sostenible e inclusivo:

Los emprendimientos con comunicación estructurada pueden optimizar recursos, reducir errores, mejorar la calidad de sus productos y servicios y fomentar una cultura no discriminatoria.

3. Aprendizaje e innovación:

La comunicación interna facilita el intercambio de ideas, el análisis de datos, la capacitación continua y la implementación de nuevas tecnologías, lo que está directamente asociado con la innovación. Nonaka y Takeuchi explican que “La organización que desee enfrentarse dinámicamente con un ambiente cambiante necesita crear información y conocimiento, no sólo procesarlos con eficiencia. Además, sus miembros no deben ser pasivos, sino agentes activos de

la innovación” (1999, pág. 58), lo que muestra una relación directa entre la comunicación, el aprendizaje y la innovación.

Marco Nacional

En el contexto nacional, la comunicación interna no se encuentra regulada como una actividad independiente, sino que está vinculada a las normas laborales generales sobre información al trabajador, prevención de riesgos y deberes de empleadores y empleados, para eso, el Código Laboral paraguayo establece en varios artículos los lineamientos sobre comunicación de condiciones laborales, reglamentos internos y obligaciones de brindar información clara sobre los contratos firmados. (Ministerio de Trabajo, 2019, pág. s. d.)

A nivel nacional, los estudios sobre comunicación interna se han desarrollado mayormente por universidades, aunque no tanto como en países con mayor producción académica. Las investigaciones nacionales suelen enfocarse en PyMEs y organizaciones familiares, estudiando la comunicación como factor importante de la coordinación y del clima laboral.

Comparada con las tendencias internacionales, la producción académica nacional muestra un enfoque más descriptivo y menos orientado a modelos estratégicos como los propuestos por Cowan quien habla de la importancia del enfoque emocional, ya que mientras los trabajos internacionales, además de métricas, estudian la comunicación entre el jefe y el colaborador, el ámbito local tiende a centrarse en el análisis de datos de producción, lo que muestra brechas de investigación, especialmente en comunicación interna digital, en la capacidad de los líderes para comunicar y en la búsqueda de estrategias que mejoren el compromiso de los empleados en las pequeñas empresas. (2017, pág. s. d.)

Existen puntos en común entre documentos nacionales e internacionales al reconocer la importancia de la comunicación interna para la coordinación y el desempeño de un grupo, pero, se observan diferencias en el nivel de desarrollo conceptual y metodológico, porque, mientras los marcos internacionales presentan modelos orientados al desempeño estratégico, la parte nacional todavía se encuentra en etapas iniciales. Esta comparación permite ver los puntos ciegos y justifica la necesidad de analizar cómo los pequeños

empresarios nacionales adoptan o no prácticas de comunicación interna beneficiosas.

Estos resultados demuestran que la comunicación interna es un componente clave de la infraestructura de una organización y que su fortalecimiento contribuye al desarrollo sostenible y al cumplimiento de las metas, lo que coincide con lo explicado por Chiavenato, al decir que “En plena era del conocimiento, las organizaciones necesitan, cada vez más, tener sistemas de información adecuados para lidiar con la complejidad ambiental y para transformar a sus colaboradores en asociados y agentes activos del cambio y la innovación”. (2009, pág. 508)

Discusión

Los resultados obtenidos confirman que la comunicación interna constituye un elemento central para la coordinación, el aprendizaje y la innovación dentro de los pequeños emprendimientos, coincidiendo con lo dicho por Chiavenato al destacar que el flujo adecuado de información es indispensable para que los miembros de una organización comprendan los cambios y aprovechen oportunidades internas.

Así también, los hallazgos muestran que la comunicación actúa como base organizacional, lo que está de acuerdo con la visión del BID sobre la infraestructura como base del desarrollo sostenible y, en ese sentido, la evidencia analizada (tanto global como nacional) coincide en que la comunicación no solo facilita el orden operativo, sino que afecta de forma directa en la cultura y el desempeño de los equipos.

La revisión realizada confirma lo señalado por Nonaka y Takeuchi sobre la importancia del intercambio de conocimiento dentro de un contexto social, ya que la interacción entre personas es el medio por el que se generan nuevas ideas y procesos de innovación, lo que está de acuerdo con los resultados que muestran que los emprendimientos que organizan sus vías de comunicación presentan mejor capacidad para aprender colectivamente, resolver problemas y adaptarse a entornos cambiantes.

Igualmente, los efectos de distorsiones y ambigüedades comunicacionales mencionadas por Robbins y Judge se muestran en los retos identificados en los pequeños emprendimientos donde la comunicación informal puede provocar errores, la pérdida de información importante o causar dificultades en la planificación.

La metodología cualitativa y documental utilizada permitió hacer una revisión profunda sobre el fenómeno, pero sin intervenir en él, lo que es una ventaja al posibilitar una visión amplia de las perspectivas teóricas y prácticas, pero, su principal limitación está en la dependencia total de fuentes secundarias, lo que no permitió observar interacciones reales de comunicación dentro de algún emprendimiento específico, y esto limita la posibilidad de comparar los resultados teóricos con situaciones reales, principalmente en el tema de la

multiculturalidad interna y en la adopción de herramientas digitales por parte de equipos pequeños. Además, el enfoque descriptivo permite definir el fenómeno, pero no medir el impacto de la comunicación interna en aspectos como la productividad o la satisfacción laboral.

Otro punto importante visto es la diferencia entre el interés internacional y el nacional, porque mientras en las fuentes internacionales se ve más un enfoque estratégico y con modelos orientados al desempeño y a la gestión emocional del liderazgo, en el contexto nacional resalta el análisis básico, centrado en la descripción de prácticas dentro de las PyMEs. Esta diferencia teórica y metodológica se ve en los resultados, ya que las fuentes que presentan un desarrollo más amplio sobre comunicación interna digital o multicultural son internacionales.

Respecto a las dificultades encontradas durante el análisis, se observaron limitaciones en la disponibilidad de investigaciones nacionales actuales, lo que redujo la posibilidad de hacer comparaciones más amplias con el contexto internacional, y también se identificó una falta de estudios que se enfoquen específicamente en la comunicación interna en pequeños emprendimientos multiculturales en Paraguay, lo que obligó a centrarse más en conceptos generales de comunicación interna que hacia la realidad de los pequeños emprendimientos.

Con estas observaciones nace la necesidad de dirigir a investigaciones futuras hacia estudios enfocados en emprendimientos reales, utilizando metodologías mixtas que permitan completar la descripción cualitativa con mediciones cuantitativas sobre eficiencia, clima laboral y aprendizaje de la organización, y también sería útil ver cómo los pequeños emprendimientos implementan tecnologías digitales para sus comunicaciones y qué desafíos culturales podrían influir en esta implementación. Finalmente, la multiculturalidad interna es un factor no muy investigado en el ámbito local, lo que es una oportunidad prometedora para futuras investigaciones.

Conclusiones

Los resultados de la investigación permiten afirmar que la comunicación interna es un elemento imprescindible para el funcionamiento de los pequeños emprendimientos, especialmente en contextos de diversidad cultural y social, ya que se comprobó que una estructura de comunicación en condiciones ayuda a coordinar las tareas, aclarar roles y a reducir errores, lo que fortalece la estructura de la organización y mejora el cumplimiento del ODS 9.

Respecto al primer objetivo de la investigación, se identificó que las herramientas y técnicas de comunicación mejoran la colaboración dentro de equipos multiculturales y permiten resolver de forma óptima los malentendidos que puedan surgir de diferencias culturales o jerárquicas, porque estas prácticas generan entornos laborales mejor integrados, respetuosos y productivos.

Sobre el segundo objetivo, se pudo ver que las estrategias digitales incrementan el compromiso y la satisfacción laboral en los pequeños emprendimientos ya que el uso de aplicaciones u otras herramientas digitales básicas facilita la circulación de información y fortalece el aprendizaje colectivo, lo que alimenta la innovación y la capacidad de adaptación a cambios.

Finalmente, se concluye que la comunicación interna funciona como un pilar para el desarrollo, ya que impulsa la eficiencia en las operativas diarias, mejora el clima laboral y permite que los equipos sean agentes activos del cambio, y también que hay brechas en el contexto nacional, donde las prácticas de comunicación y la investigación académica sobre el tema aún están empezando, lo que da oportunidades de estudios futuros orientados a comprender y mejorar la comunicación interna en pequeños emprendimientos.

Referencias

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Cowan, D. (2017). *Comunicación interna estratégica*. Página de Kogan.
- Ikujiro, N., & Hirotaka, T. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. Universidad Iberoamericana.
- Ministerio de Trabajo, E. y. (2019). *Código del Trabajo de la República del Paraguay*. Obtenido de Organización Internacional del Trabajo:
https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/@sro-santiago/documents/publication/wcms_709389.pdf
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Pearson.
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina*. Granica S.A.
- Serebrisky, T. (Enero de 2014). *Infraestructura sostenible para la competitividad y el crecimiento inclusivo*. Obtenido de BID:
<https://publications.iadb.org/es/publicacion/16832/infraestructura-sostenible-para-la-competitividad-y-el-crecimiento-inclusivo>
- Ylmaz, A. (2024, Septiembre 29). *Inclusive Communication Practices: Building Stronger Connections And Embracing Diversity In The Workplace*. Retrieved from <https://www.abacademies.org/articles/inclusive-communication-practices-building-stronger-connections-and-embracing-diversity-in-the-workplace-17416.html>