Diagnóstico de la comunicación organizacional en Mazatlán: avances de un estudio aplicado en dos organizaciones privadas[1]

Iris Crystal Medrano Obeso[2]

Artículo recibido: 14 de septiembre de 2026. Artículo aceptado: 2 de octubre de 2026

Medrano Obeso I.C.; Diagnóstico de la comunicación organizacional en Mazatlán: avances de un estudio aplicado en dos organizaciones privadas. Escribanía, V24i2
https://doi.org/10.30554/escribania.v24i2.5787

Resumen

Este artículo presenta avances de la fase cuantitativa de un proyecto de investigación aplicada orientado a diagnosticar procesos de comunicación organizacional, *burnout* percibido y *engagement* laboral en organizaciones de Mazatlán, Sinaloa. Su objetivo es describir los niveles de comunicación organizacional en dos empresas privadas y explorar su relación con la confianza, la participación, el reconocimiento, el desgaste percibido y el compromiso laboral, desde la teoría de la comunicación productiva y la categoría emergente de comunicación improductiva. El estudio forma parte de un diseño mixto secuencial desarrollado en el marco del servicio social universitario. Se empleó un instrumento de 30 ítems; la fase cualitativa se encuentra en desarrollo. Los resultados muestran diferencias exploratorias entre ambas organizaciones y asociaciones entre las variables examinadas. Se concluye que estos hallazgos permiten profundizar en el papel de la comunicación organizacional para comprender la cultura interna y el bienestar laboral, sin establecer relaciones causales ni generalizaciones.

***Palabras clave*:** Comunicación organizacional; comunicación productiva; comunicación improductiva; *burnout* percibido; *engagement* laboral.

1 Durante la investigación utilizó ChatGPT (OpenAI) como herramienta de apoyo para la codificación y organización de datos, el cálculo y la comprobación de estadísticos descriptivos y asociaciones exploratorias, y la revisión editorial del manuscrito. El diseño, la recolección de información, las decisiones metodológicas y la interpretación de los hallazgos son responsabilidad de la autoría. Los cálculos presentados se contrastaron con los registros originales de Google Forms.

2 Doctora en Investigación de la Comunicación. Profesora de la Universidad Autónoma de Sinaloa. imedrano@uas.edu.mx https://orcid.org/0000-0002-3305-3788

Diagnosis of organizational communication in Mazatlán: advances from an applied study in two private organizations

Abstract

This article reports findings from the quantitative phase of an applied research project examining organizational communication, perceived *burnout*, and work *engagement* in Mazatlán, Sinaloa. It aims to describe organizational communication levels in two private companies and explore their relationships with trust, participation, recognition, perceived strain, and work commitment, drawing on productive communication theory and the emerging concept of unproductive communication. The study belongs to a sequential mixed-methods project conducted within a university social service program. A 30-item instrument was administered; the qualitative phase remains in progress. Preliminary findings show exploratory differences between the companies and associations among the variables examined. The findings suggest that organizational communication is relevant to understanding internal culture and workplace well-being, without supporting causal claims or generalization.

Keywords: Organizational communication; productive communication; unproductive communication; perceived burnout; work engagement.

Introducción

La comunicación organizacional constituye una dimensión estratégica para comprender cómo las organizaciones producen sentido, coordinan acciones, sostienen vínculos internos y enfrentan procesos de transformación. En escenarios contemporáneos marcados por mediaciones digitales, reorganización del trabajo, presión por la productividad y demandas de bienestar laboral, la comunicación interna no puede reducirse a la circulación de mensajes. Su análisis requiere observar cómo la información se produce, distribuye, interpreta y utiliza dentro de los sistemas organizacionales.

El presente artículo expone avances de un proyecto de investigación aplicada desarrollado en Mazatlán, Sinaloa, desde el marco del servicio social universitario. El proyecto tiene como propósito diagnosticar procesos de comunicación organizacional, burnout percibido y engagement laboral en organizaciones públicas y privadas. No obstante, este trabajo reporta únicamente los avances cuantitativos obtenidos en dos organizaciones privadas: VICASA Desarrollos, vinculada con el sector inmobiliario y de construcción, y Agencia Vibrand Media, perteneciente al ámbito de la comunicación estratégica y la creatividad. Por tanto, los resultados se presentan como preliminares y exploratorios, sin pretensión de generalización al conjunto de organizaciones públicas y privadas del municipio.

Durante el artículo se describirán las condiciones de comunicación lineal, dinámica y productiva y explorar sus relaciones con el aprendizaje, la confianza, la corresponsabilidad, el reconocimiento y el bienestar laboral. Esta preocupación se vincula con la teoría de la comunicación productiva de Abraham Nosnik (2013) y con la categoría emergente de comunicación improductiva, desarrollada en investigaciones previas. Esta última no se considera equivalente al nivel dinámico, sino una perspectiva analítica para examinar procesos comunicativos que, pese a existir formalmente, pueden presentar limitaciones para favorecer el aprendizaje colectivo, el reconocimiento y la transformación organizacional.

Desde esta perspectiva, el estudio aborda la comunicación interna, la cultura organizacional, la escucha, el análisis del entorno y la evaluación de la comunicación en organizaciones complejas. Asimismo, parte de la idea de que las organizaciones contemporáneas funcionan como ecosistemas de información donde interactúan actores, canales, prácticas, normas, recursos simbólicos y dispositivos digitales.

Comunicación productiva de Nosnik y ecosistema de información organizacional

La teoría de la comunicación productiva de Abraham Nosnik Ostrowiak (2013) propone superar una comprensión instrumental de la comunicación. Comunicar no consiste solo en emitir mensajes, sino en crear condiciones para que la información circule, sea comprendida, retroalimentada y utilizada en función de un propósito común. Nosnik Ostrowiak (2013) distingue tres niveles de comunicación: lineal, dinámico y productivo. El nivel lineal se relaciona con la transmisión de información; el dinámico incorpora retroalimentación, seguimiento y conversación; y el productivo alinea la producción, distribución y uso de la información con un propósito organizacional superior.

En una actualización reciente, Nosnik Ostrowiak (2026) señala que el nivel dinámico constituye "el proceso nuclear de comunicación" (p. 22), pues allí ocurre la conversación entre los actores del sistema. Sin embargo, ese nivel, por sí solo, no asegura productividad. La comunicación se vuelve productiva cuando articula linealidad, dinamismo y propósito común. Por ello, la productividad comunicativa no depende únicamente de canales o retroalimentación, sino de que los flujos de información contribuyan al aprendizaje, la mejora organizacional y la generación de valor. Esta relación con la utilidad de la comunicación también ha sido desarrollada por Nosnik Ostrowiak (2020).

La reformulación "COMPROD 2.0" (Nosnik Ostrowiak, 2026, p. 19) (Comunicación Productiva 2.0) de Nosnik Ostrowiak profundiza en esta distinción al situar las conversaciones en el centro del proceso comunicativo y recuperar, a partir de Argyris (1991, como se citó en Nosnik Ostrowiak, 2026), la diferencia entre intercambios productivos e improductivos. Las respuestas defensivas, la opacidad y la dificultad para revisar supuestos pueden limitar el aprendizaje aun cuando existan mecanismos de retroalimentación. En consecuencia, productividad comunicativa no equivale simplemente a eficiencia administrativa, sino a la articulación de las interacciones y la información con un propósito compartido.

Esta lectura permite pensar a las organizaciones como ecosistemas de información: conjuntos de actores, canales, reglas, prácticas, tecnologías, conversaciones y sentidos mediante los cuales se produce, distribuye, interpreta y utiliza información. Lo decisivo no es solo disponer de correos electrónicos, reuniones, grupos de mensajería o plataformas internas, sino observar si dichos recursos permiten comprensión compartida, coordinación, participación, confianza y

aprendizaje. Una organización puede contar con infraestructura comunicativa suficiente y, aun así, permanecer en niveles intermedios si esos procesos no transforman decisiones ni orientan la acción hacia un propósito compartido.

En el ámbito organizacional, el bienestar laboral comprende las condiciones y experiencias relacionadas con la calidad de vida de las personas en su entorno de trabajo, mientras que el engagement laboral se refiere a un estado positivo de vinculación con el trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción (Schaufeli et al., 2002). Ambos conceptos permiten ampliar el análisis de la comunicación organizacional hacia sus dimensiones humanas y relacionales, particularmente en lo referente a la confianza, el reconocimiento y el sentido de pertenencia.

Esta mirada dialoga con estudios recientes sobre comunicación interna, *engagement* laboral y bienestar. Qin y Men (2023) muestran que la comunicación interna se relaciona con el bienestar psicológico de los empleados, mediada por la confianza organizacional. Nadales-Gallego et al. (2025) sostienen que comunicación interna y *engagement* laboral se conectan mediante procesos de confianza, cultura organizacional, liderazgo y escucha. Desde esta perspectiva, la comunicación organizacional cumple una función operativa, pero también relacional, simbólica y emocional.

Comunicación improductiva como categoría emergente

La categoría de comunicación improductiva surge de una línea de investigación orientada a comprender los vínculos entre comunicación productiva, *burnout* percibido y *engagement* laboral. Medrano Obeso (2024) analizó esta relación en personal académico de universidades públicas de México y Francia, identificando vínculos entre comunicación productiva, bienestar laboral y compromiso académico. Posteriormente, Medrano Obeso y Peinado Lizárraga (2026) profundizaron en la comunicación improductiva como categoría emergente para nombrar prácticas comunicativas que, aunque existen formalmente, no generan transformación, reconocimiento ni aprendizaje organizacional.

La categoría fue desarrollada en el libro colectivo La comunicación improductiva en las instituciones de educación superior (Medrano Obeso & Ramírez Beltrán, 2026). Aunque su origen se ubica en el contexto universitario, el presente artículo desplaza su uso hacia organizaciones privadas de Mazatlán para explorar su utilidad analítica en otros contextos laborales.

La comunicación improductiva se propone como un estado comunicativo en el que existen canales, mensajes, reuniones, avisos, retroalimentación parcial o mecanismos formales de participación, pero estos no logran consolidarse como procesos orientados al aprendizaje, la corresponsabilidad, la transformación organizacional y el bienestar laboral. Es decir, la comunicación circula, pero no siempre articula; informa, pero no necesariamente orienta; convoca, pero no siempre genera incidencia; escucha, pero no siempre transforma.

Medrano Obeso y Peinado Lizárraga (2026) plantean que la comunicación improductiva puede expresarse como un "patrón estructural" (p. 50) que afecta la legitimidad institucional, debilita el sentido de pertenencia y configura formas de violencia simbólica normalizada. Esta aportación permite interpretar el nivel dinámico como una zona crítica: un espacio intermedio donde la organización supera parcialmente la transmisión lineal, pero todavía no alcanza comunicación productiva. En esa línea, Ramírez Beltrán y Meixueiro Hernández (2026) advierten que las formas lineales, verticales y prescriptivas de comunicación pueden acompañar procesos de desgaste organizacional y deterioro institucional.

Así, la comunicación improductiva permite analizar prácticas que, aunque mantienen actividad comunicativa formal, presentan limitaciones para construir reconocimiento, aprendizaje y participación con incidencia. Su relación con el nivel dinámico es una posibilidad analítica, no una equivalencia automática: la retroalimentación y la conversación pueden contribuir al propósito común o verse limitadas por condiciones defensivas y de simulación; por lo que identificar esas limitaciones requiere examinar el funcionamiento de las interacciones y no únicamente clasificar una puntuación como intermedia.

Burnout percibido en el contexto laboral

El *burnout* percibido se aborda como una dimensión asociada al desgaste laboral en el contexto organizacional. Maslach y Jackson (1981) lo conceptualizaron a partir de tres dimensiones: agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal. Posteriormente, la Organización Mundial de la Salud incorporó el *burnout* en la Clasificación Internacional de Enfermedades (CIE-11), identificándolo como un fenómeno ocupacional, asociado al estrés crónico en el entorno laboral que no ha sido gestionado adecuadamente, y no como una condición médica (World Health Organization, 2019).

Esta precisión es central para la presente investigación: el *burnout* percibido se trabaja en el marco laboral y organizacional, no como categoría clínica ni como

diagnóstico psicológico. Se analiza como una experiencia que puede relacionarse con las condiciones organizacionales, entre ellas la comunicación interna. Maslach y Leiter (1997, 2016) han insistido en que el *burnout* percibido debe comprenderse en relación con el entorno de trabajo, la carga laboral, el reconocimiento, la justicia, el sentido de comunidad y los valores organizacionales.

El modelo de demandas y recursos laborales también permite comprender la relación entre condiciones de trabajo, agotamiento y motivación. Desde esta mirada, los recursos laborales —entre ellos comunicación clara, retroalimentación, apoyo social, autonomía y reconocimiento— pueden disminuir el desgaste y favorecer el compromiso (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker et al., 2014, 2023; Demerouti et al., 2001; Schaufeli, 2017).

En este estudio, el *burnout* percibido se explora mediante ítems relacionados con energía emocional, sentido del trabajo y relaciones laborales, cuya operacionalización se describe en el apartado de Metodología. Particularmente, el ítem sobre relaciones laborales permite aproximarse a la evitación comunicativa o al desgaste relacional, en tanto expresa distancia, estrés o desánimo frente a la interacción laboral. Por ello, el *burnout* percibido se interpreta en vínculo con el ecosistema de información organizacional: cuando la comunicación es clara, confiable, útil y participativa, puede constituir un recurso laboral; cuando es ambigua, vertical o poco incidente, puede asociarse con experiencias de desgaste.

Engagement laboral: compromiso, energía y pertenencia

El *engagement* laboral se ha estudiado como un estado positivo de involucramiento con el trabajo. Schaufeli et al. (2002) lo definieron como un estado relacionado con vigor, dedicación y absorción. Otros estudios han vinculado el *engagement* con recursos laborales, confianza, liderazgo, cultura organizacional y comunicación interna (Bailey et al., 2017; Bakker et al., 2014; Kahn, 1990; Saks, 2006).

En esta investigación, el *engagement* se explora mediante dedicación, vigor y sentido de pertenencia, tomando como referente conceptual el planteamiento de Schaufeli et al. (2002) sobre la vinculación positiva con el trabajo. La intención no es sustituir escalas especializadas de medición, sino observar cómo estas dimensiones se relacionan con los niveles de comunicación organizacional identificados en el instrumento. De este modo, el *engagement* laboral se entiende como una expresión del vínculo entre la persona y la organización, mediado por condiciones de sentido, reconocimiento, energía y pertenencia.

El vínculo entre comunicación interna y *engagement* resulta relevante porque una organización puede exigir compromiso, pero si no genera escucha, claridad, confianza y reconocimiento, dicho compromiso puede sostenerse solo como esfuerzo individual, no como resultado de una cultura organizacional saludable. Por ello, analizar *engagement* laboral junto con la comunicación productiva, comunicación improductiva y *burnout* percibido permite observar si el compromiso laboral se apoya en un ecosistema comunicativo maduro o si permanece como respuesta individual ante estructuras parcialmente improductivas.

El nivel dinámico y la posibilidad de comunicación improductiva

Uno de los aportes analíticos de este artículo consiste en examinar el nivel dinámico como un espacio donde pueden coexistir prácticas comunicativas de distinta productividad. Desde la teoría de la comunicación productiva de Nosnik Ostrowiak (2013, 2026), la retroalimentación y la conversación constituyen el núcleo del proceso comunicativo; su sola existencia, sin embargo, no demuestra que la información se utilice para aprender, participar en las decisiones o avanzar hacia el propósito común. Por ello, la comunicación improductiva se presenta como una categoría interpretativa que debe contrastarse con evidencias específicas sobre la incidencia de las interacciones.

En esta lógica, una organización puede disponer de canales, reuniones, instrucciones, grupos de mensajería y espacios de escucha, sin que tales recursos se traduzcan necesariamente en reconocimiento o aprendizaje compartido. El nivel dinámico puede facilitar el tránsito hacia la comunicación productiva, pero también albergar condiciones que ameritan examinarse desde la categoría de comunicación improductiva. La existencia de un estancamiento persistente, en cambio, requeriría evidencia de su continuidad en el tiempo.

La figura 1 sintetiza los niveles lineal, dinámico y productivo de la teoría de la comunicación productiva de Nosnik Ostrowiak (2013, 2026) y presenta la comunicación improductiva como una categoría emergente para examinar limitaciones posibles en las interacciones organizacionales. La representación tiene un carácter conceptual y no supone que toda comunicación dinámica sea improductiva.



Figura 1. *Niveles de la comunicación productiva de Nosnik Ostrowiak (2013 y 2026) y ubicación analítica de la comunicación improductiva como categoría emergente.*

Nota. *Los niveles lineal, dinámico y productivo proceden de la teoría de Nosnik Ostrowiak (2013, 2026). La comunicación improductiva se presenta como categoría emergente desarrollada por Medrano Obeso y Peinado Lizárraga (2026); su ubicación es analítica y no implica una equivalencia automática con el nivel dinámico. Elaboración propia. Imagen creada con apoyo de inteligencia artificial generativa (ChatGPT, OpenAI).*

Metodología

El estudio se inscribe en un diseño mixto secuencial y forma parte del proyecto de servicio social universitario (Evaluación y mejora de la comunicación productiva en organizaciones públicas y privadas de Sinaloa), programado para el periodo de agosto de 2025 a febrero de 2026. Este artículo reporta exclusivamente los resultados de la fase cuantitativa diagnóstica; la fase cualitativa, aún en desarrollo, permitirá profundizar en las prácticas comunicativas mediante entrevistas semiestructuradas con altos directivos y otras técnicas de indagación.

La selección de las organizaciones se efectuó mediante un procedimiento no probabilístico por conveniencia, a partir del padrón del Departamento de Vinculación y Relaciones Internacionales de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Autónoma de Sinaloa. Se remitieron solicitudes por correo electrónico a las gerencias de Recursos Humanos de las empresas invitadas. Dos aceptaron participar: VICASA Desarrollos, del sector inmobiliario y de construcción, y Agencia Vibrand Media, del sector de comunicación estratégica y creatividad. Aunque el proyecto general contempla organizaciones públicas y privadas, los resultados aquí presentados corresponden exclusivamente a estos dos casos privados.

Dentro de las dos organizaciones se adoptó una estrategia de cobertura censal: se invitó a la totalidad del personal, incluidos los altos directivos, a participar en la encuesta. Asimismo, se contempló a estos últimos para entrevistas semiestructuradas durante la fase cualitativa. La cobertura censal corresponde a la invitación general y no presupone una tasa de respuesta del 100 %, que requeriría confirmar la plantilla total de cada organización.

Los brigadistas de servicio social concertaron citas con las organizaciones y acompañaron de manera guiada la aplicación del cuestionario digital elaborado en Google Forms, siguiendo las instrucciones de la investigadora responsable. Antes de responder, informaron oralmente el objetivo del estudio, el carácter voluntario de la participación, la finalidad exclusivamente académica de los datos y las condiciones de confidencialidad y anonimato comunicadas a los participantes. Se solicitó consentimiento oral. Para la presentación de los resultados se emplean datos agregados, con especial cautela ante el tamaño reducido de Vibrand Media.

Se aplicó un instrumento de diseño propio, adaptado del cuestionario empleado en la investigación doctoral de Medrano Obeso (2024). La adaptación al ámbito empresarial consistió en reformular determinados reactivos originalmente dirigidos al personal de instituciones de educación superior y seleccionar las variables pertinentes para las organizaciones privadas estudiadas. Esta adaptación contextual no equivale a una validación independiente del nuevo instrumento. El cuestionario contiene 30 ítems: tres de caracterización de las personas participantes (área o departamento, antigüedad y cargo) y 27 reactivos evaluativos vinculados con la comunicación organizacional, el burnout percibido y el engagement laboral.

El instrumento se organiza en nueve dimensiones:

1. flujo y claridad de la información.
2. canales, retroalimentación y participación.
3. confianza y coherencia organizacional.
4. reconocimiento e identidad del personal.
5. aplicación y utilidad de la información.
6. aprendizaje y gestión del conocimiento,
7. finalidad y transformación comunicativa.
8. *burnout* percibido.
9. *engagement* laboral.

Cada dimensión incluye tres ítems.

Las respuestas fueron estructuradas en tres opciones: A, B y C. La opción A se codificó con valor 1 y representa condiciones lineales, restrictivas o desfavorables. La opción B se codificó con valor 2 y representa condiciones dinámicas o intermedias. La opción C se codificó con valor 3 y representa condiciones productivas, participativas o favorables. Los resultados se interpretaron mediante una división operativa de la escala en tres segmentos: de 1 a menos de 5/3 (lineal/desfavorable), desde 5/3 a menos de 7/3 (dinámico/intermedio) y desde 7/3 hasta 3 (productivo/favorable). Para la clasificación se utilizaron las puntuaciones sin redondear; los promedios se presentan con tres decimales. Estos rangos son criterios descriptivos, no puntos de corte validados externamente.

Para el análisis, se calcularon promedios por ítem, por dimensión y por macrovariable y desviaciones estándar muestrales de las puntuaciones individuales por dimensión y macrovariable. Los promedios de cada dimensión se obtuvieron a partir de sus tres reactivos; los de cada macrovariable, de sus reactivos correspondientes. Las correlaciones exploratorias se calcularon mediante el coeficiente de correlación de Spearman sobre las tres puntuaciones individuales por macrovariable, con los 55 cuestionarios completos de ambas organizaciones, sin atribuirles alcance confirmatorio. Las macrovariables fueron: comunicación organizacional productiva/improductiva, integrada por los ítems 4 a 24; burnout percibido, integrado por los ítems 25 a 27; y engagement laboral, integrado por los ítems 28 a 30. En el caso de *burnout* percibido, la escala fue interpretada en sentido favorable: valores más altos indican mejores condiciones percibidas frente al agotamiento laboral, mayor energía emocional, mayor sentido del trabajo y menor evitación comunicativa.

La consistencia interna reportada mediante alfa de Cronbach fue α = .945 en VICASA y α = .820 en Vibrand. Estos coeficientes ofrecen información preliminar sobre la consistencia interna de las puntuaciones, pero no prueban por sí mismos la validez de constructo ni justifican automáticamente integrar las distintas dimensiones en una puntuación global. Debido al número reducido de participantes de Vibrand, la interpretación de sus resultados exige especial cautela.

Aunque el proyecto original fue diseñado con alcance exploratorio-diagnóstico y no partió de hipótesis causales o correlacionales, el procesamiento preliminar permitió formular hipótesis exploratorias para orientar la interpretación de los datos. Estas hipótesis no buscan establecer causalidad, sino identificar asociaciones descriptivas que contribuyan a fortalecer la categoría emergente de comunicación improductiva. Las hipótesis exploratorias son:

HE1. Los sujetos ubicados en niveles productivos de comunicación organizacional presentan mayores niveles de *engagement* laboral que aquellos ubicados en niveles dinámicos.

HE2. Los sujetos ubicados en niveles dinámicos de comunicación organizacional presentan mayor presencia de condiciones intermedias o desfavorables en *burnout* percibido.

HE3. El nivel dinámico puede interpretarse como una zona de comunicación improductiva cuando existen canales y retroalimentación parcial, pero no se consolidan condiciones de aprendizaje, transformación, bienestar laboral y *engagement* laboral.

Estas hipótesis surgieron durante el procesamiento exploratorio de la información y no fueron establecidas previamente como hipótesis confirmatorias. La HE3 expresa una posibilidad interpretativa que no se demuestra únicamente mediante la puntuación dinámica/intermedia y cuya contrastación se proyecta hacia la fase cualitativa.

La fase cualitativa permitirá profundizar en aquello que el instrumento cuantitativo solo identifica de manera inicial: las narrativas, tensiones, silencios, simulaciones, prácticas de poder y experiencias cotidianas que configuran la comunicación organizacional. En este sentido, se prevé incorporar entrevistas, observación situada, bitácoras de campo y metodologías emergentes, incluidos métodos visuales (Medrano Obeso, 2025), para recuperar la textura de la vida organizacional y comprender cómo se producen, circulan o se bloquean los significados dentro del ecosistema de información de cada organización.

Resultados

La fase cuantitativa permitió recuperar un total de 55 cuestionarios, de los cuales 47 corresponden a VICASA Desarrollos y ocho a Agencia Vibrand Media. Estos registros constituyen la base del análisis descriptivo y exploratorio que se presenta a continuación: resultados generales por organización, resultados por dimensiones y macrovariables, y cruces exploratorios vinculados con las hipótesis analíticas sobre comunicación improductiva.

Los resultados que se presentan corresponden exclusivamente a la fase cuantitativa diagnóstica de la investigación; los hallazgos de la fase cualitativa no se incluyen en este artículo, debido a que dicha etapa continúa en desarrollo.

Resultados generales por organización

En VICASA Desarrollos participaron 47 sujetos. El promedio global de los 27 ítems evaluativos fue de 2.635, clasificado como nivel productivo/favorable según los criterios operativos utilizados. La consistencia interna reportada fue $\alpha = .945$. Se trata de un promedio descriptivo conjunto de dimensiones diferentes y no de una medida exclusiva de comunicación productiva. El análisis por dimensión permite observar áreas de oportunidad relativas.

En Agencia Vibrand Media participaron 8 sujetos. El promedio global de los 27 ítems evaluativos fue de 2.296, clasificado como dinámico/intermedio según los criterios operativos utilizados; el alfa reportado fue $\alpha = .820$. Debido a la muestra reducida, estas cifras tienen carácter exploratorio. La clasificación global no equivale por sí misma a un diagnóstico de comunicación improductiva y debe examinarse junto con los resultados diferenciados por dimensión.

Resultados por dimensiones

En VICASA, todas las dimensiones se ubicaron en nivel productivo/favorable. La dimensión con promedio más bajo fue flujo y claridad de la información, con 2.454. Le siguieron canales, retroalimentación y participación, con 2.567, y reconocimiento e identidad del personal, con 2.603. Las dimensiones con promedios más altos fueron *engagement* laboral, con 2.801; aplicación y utilidad de la información, con 2.695; y finalidad y transformación comunicativa, con 2.681.

Tabla 1. *Dimensiones evaluadas en VICASA Desarrollos*

Dimensión	Promedio (DE)	Nivel
Flujo y claridad de la información	2.454 (0.498)	Productiva/favorable
Canales, retroalimentación y participación	2.567 (0.428)	Productiva/favorable
Confianza y coherencia organizacional	2.610 (0.441)	Productiva/favorable
Reconocimiento e identidad del personal	2.603 (0.495)	Productiva/favorable
Aplicación y utilidad de la información	2.695 (0.416)	Productiva/favorable
Aprendizaje y gestión del conocimiento	2.638 (0.524)	Productiva/favorable
Finalidad y transformación comunicativa	2.681 (0.471)	Productiva/favorable
Burnout percibido	2.667 (0.405)	Productiva/favorable
Engagement laboral	2.801 (0.359)	Productiva/favorable

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos mediante la aplicación del instrumento de comunicación organizacional en VICASA Desarrollos. DE = desviación estándar.

Estos resultados sugieren que, aunque VICASA se ubica globalmente en un nivel productivo, existen aspectos relativos que pueden fortalecerse, particularmente en la claridad de los flujos informativos y en la participación. El *engagement* laboral aparece como la dimensión más consolidada, lo cual indica una percepción favorable de dedicación, energía y pertenencia entre los participantes.

En Vibrand Media, los resultados muestran mayor heterogeneidad. Las dimensiones de flujo y claridad de la información y confianza y coherencia organizacional obtuvieron los promedios más bajos, ambas con 2.125, clasificadas como dinámicas/intermedias. Canales, retroalimentación y participación alcanzó 2.292, también en nivel dinámico. Finalidad y transformación comunicativa obtuvo 2.250. En contraste, aplicación y utilidad de la información alcanzó 2.375, aprendizaje y gestión del conocimiento 2.417, y *engagement* laboral 2.417, estas últimas en nivel productivo/favorable.

Tabla 2. Dimensiones evaluadas en Agencia Vibrand Media

Dimensión	Promedio (DE)	Nivel
Flujo y claridad de la información	2.125 (0.396)	Dinámica/intermedia
Canales, retroalimentación y participación	2.292 (0.375)	Dinámica/intermedia
Confianza y coherencia organizacional	2.125 (0.396)	Dinámica/intermedia
Reconocimiento e identidad del personal	2.333 (0.436)	Dinámica/intermedia
Aplicación y utilidad de la información	2.375 (0.278)	Productiva/favorable
Aprendizaje y gestión del conocimiento	2.417 (0.556)	Productiva/favorable
Finalidad y transformación comunicativa	2.250 (0.295)	Dinámica/intermedia
Burnout percibido	2.333 (0.617)	Dinámica/intermedia
Engagement laboral	2.417 (0.496)	Productiva/favorable

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos mediante la aplicación del instrumento de comunicación organizacional en Agencia Vibrand Media. DE = desviación estándar.

Este comportamiento muestra promedios más altos en aprendizaje, utilidad de la información y *engagement* laboral, frente a promedios más bajos en claridad, confianza y transformación comunicativa.

Resultados por macrovariables

En VICASA, la macrovariable comunicación organizacional productiva/improductiva obtuvo un promedio de 2.607, clasificado como productivo/favorable. *Burnout* percibido obtuvo 2.667, también productivo/favorable. *Engagement* laboral alcanzó 2.801, el promedio más alto de las tres macrovariables.

En Vibrand, la macrovariable comunicación organizacional productiva/improductiva obtuvo 2.274, ubicada en nivel dinámico/intermedio. *Burnout* percibido obtuvo 2.333, también en nivel dinámico/intermedio. *Engagement* laboral obtuvo 2.417, clasificado como productivo/favorable. Este resultado es especialmente interesante porque muestra que el *engagement* laboral puede mantenerse relativamente favorable incluso cuando la comunicación organizacional no alcanza plenamente el nivel productivo.

Tabla 3. Macrovariables por organización

Organización	Comunicación organizacional productiva/improductiva (DE)	Burnout percibido (DE)	Engagement laboral (DE)
VICASA Desarrollos	2.607 (0.385)	2.667 (0.405)	2.801 (0.359)
Agencia Vibrand Media	2.274 (0.180)	2.333 (0.617)	2.417 (0.496)

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de los cuestionarios aplicados en VICASA Desarrollos y Agencia Vibrand Media. Los valores corresponden a los promedios de las macrovariables evaluadas y sus respectivas desviaciones estándar (DE).

Los promedios comparativos muestran valores más altos en VICASA para las tres macrovariables. En Vibrand, la macrovariable de comunicación organizacional se clasifica como dinámica/intermedia, mientras que el *engagement* laboral muestra un promedio favorable. Esta heterogeneidad abre preguntas para explorar las condiciones de productividad de las interacciones, sin demostrar por sí misma la presencia de comunicación improductiva.

Cruces exploratorios

En el análisis conjunto de ambas organizaciones, 39 sujetos se ubicaron en nivel productivo/favorable de comunicación organizacional, mientras que 16 se ubicaron en nivel dinámico/intermedio. No se identificaron casos globales de comunicación organizacional lineal/desfavorable en la macrovariable de comunicación. En VICASA, 35 sujetos se ubicaron en nivel productivo/favorable y 12 en nivel dinámico/intermedio. En Vibrand, 4 sujetos se ubicaron en nivel productivo/favorable y 4 en nivel dinámico/intermedio.

Entre quienes se ubicaron en comunicación productiva/favorable, el 100 % (39 de 39) también se ubicó en engagement laboral productivo/favorable. En cambio, entre quienes se ubicaron en comunicación dinámica/intermedia, el 50 % (8 de 16) presentó engagement laboral productivo/favorable y el 50 % (8 de 16), *engagement* laboral dinámico/intermedio. Este resultado apoya la hipótesis exploratoria de que el nivel dinámico puede contener resultados heterogéneos: no implica necesariamente bajo *engagement* laboral, pero tampoco garantiza compromiso consolidado.

En relación con el *burnout* percibido, el 100 % (39 de 39) de quienes se ubicaron en comunicación productiva/favorable también se ubicó en nivel productivo/favorable. En contraste, entre quienes se ubicaron en comunicación dinámica/

intermedia, el 43.8 % (7 de 16) presentó condiciones favorables frente al *burnout* percibido, el 50% (8 de 16), condiciones dinámicas/intermedias, y el 6.3 % (1 de 16), condiciones lineales/desfavorables. Este comportamiento es relevante porque muestra que el nivel dinámico de comunicación concentra mayor dispersión en los indicadores de *burnout* percibido.

Se calcularon correlaciones exploratorias de Spearman para el conjunto de ambas organizaciones (n = 55). La comunicación organizacional se asoció positivamente con *engagement* laboral (ρ = .567, p < .001) y con *burnout* percibido (ρ = .630, p < .001). A su vez, *burnout* percibido y *engagement* laboral mostraron una asociación positiva (ρ = .758, p < .001). Se trata de asociaciones conjuntas que pueden estar influidas por diferencias entre empresas y no permiten inferencias causales.

Tabla 4. Correlaciones exploratorias de Spearman

Relación analizada	ρ de Spearman (n = 55)	Interpretación
Comunicación organizacional – Engagement laboral	.567	Asociación positiva moderada
Comunicación organizacional – Burnout percibido	.630	Asociación positiva moderada-alta
Burnout percibido – Engagement laboral	.758	Asociación positiva alta

Nota. Elaboración propia a partir del análisis exploratorio de los 55 cuestionarios obtenidos en ambas organizaciones. ρ = coeficiente de correlación de Spearman. Las asociaciones reportadas no implican relaciones causales.

Debe recordarse que el *burnout* percibido fue codificado en sentido favorable. Por tanto, un valor mayor expresa mejores condiciones percibidas frente al agotamiento laboral, mayor energía emocional, mayor sentido del trabajo y menor evitación comunicativa. En consecuencia, la correlación positiva entre comunicación organizacional y *burnout* percibido indica que mejores niveles de comunicación se asocian con mejores condiciones percibidas frente al desgaste laboral.

Discusión

Los resultados preliminares sugieren que la comunicación organizacional no puede entenderse únicamente como transmisión de mensajes. En los casos analizados se observan asociaciones entre las puntuaciones de comunicación y las de *burnout* percibido y *engagement* laboral, junto con diferencias descriptivas en confianza, reconocimiento, utilidad de la información y aprendizaje. Estas observaciones respaldan la pertinencia de analizar la comunicación como un recurso organizacional estratégico, simbólico y relacional, sin establecer causalidad.

Los hallazgos dialogan con una línea previa en la que la comunicación productiva aparece vinculada con bienestar laboral, *burnout* percibido y *engagement*. Ahora bien, sin plantear una relación causal definitiva, los datos exploratorios sugieren que la comunicación organizacional puede actuar como una condición asociada con energía laboral, sentido de pertenencia, reducción del desgaste relacional y consolidación del compromiso. Por ello, el análisis de la comunicación productiva e improductiva desplaza el diagnóstico desde la mera existencia de canales hacia las condiciones humanas y simbólicas que sostienen la vida organizacional.

VICASA presenta una tendencia general hacia la comunicación productiva. Su promedio global, sus macrovariables y sus dimensiones se ubican en nivel favorable. Sin embargo, la dimensión más baja fue flujo y claridad de la información, lo que indica que incluso organizaciones con resultados positivos pueden mantener áreas de oportunidad en sus ecosistemas de información. La comunicación productiva no debe entenderse como un estado definitivo, sino como una práctica que requiere mantenimiento, escucha y ajuste permanente.

Por su parte, Vibrand permite observar un perfil heterogéneo: presenta promedios favorables en aprendizaje, utilidad de la información y *engagement* laboral, junto con puntuaciones intermedias en claridad, confianza y transformación comunicativa. En consecuencia, resulta improcedente caracterizar de manera homogénea su comunicación como improductiva. La coexistencia de dimensiones con distintos niveles hace pertinente profundizar en cómo se articulan las interacciones y su incidencia en el funcionamiento organizacional.

Esta lectura contribuye a precisar la comunicación improductiva como categoría analítica distinta de la simple ausencia de comunicación y de la clasificación dinámica/intermedia. La organización puede informar, escuchar y convocar, aunque la incidencia efectiva de esos procesos sobre el aprendizaje, el reconocimiento y las decisiones requiere evidencias específicas. Por ello, el estudio plantea preguntas diagnósticas sobre la calidad y los efectos de la interacción, en lugar de adjudicar de manera definitiva la categoría a una empresa.

El análisis exploratorio también muestra que quienes se ubican en comunicación productiva tienden a presentar mejores condiciones de *engagement* laboral y mejores condiciones frente al *burnout* percibido. En cambio, quienes se ubican en comunicación dinámica presentan resultados más dispersos: algunos mantienen *engagement* favorable, mientras otros muestran condiciones intermedias o desfavorables. Esta heterogeneidad vuelve analíticamente relevante el concepto

de comunicación improductiva, pues permite reconocer zonas grises donde los procesos comunicativos funcionan parcialmente sin alcanzar madurez.

Desde la comunicación estratégica, estos hallazgos sugieren que el diagnóstico organizacional debe ir más allá de verificar la existencia de canales internos. Conviene examinar si generan claridad, confianza y aprendizaje; si la retroalimentación incide en las decisiones; y si las personas se sienten reconocidas. El instrumento utilizado recupera percepciones del personal, pero no documenta directamente la estrategia formal de comunicación ni su implementación empresarial. Esa relación podrá explorarse en la fase cualitativa posterior.

Conclusiones

Los avances de este estudio permiten reconocer la pertinencia de estudiar la comunicación organizacional en relación con la cultura interna, la escucha, el *burnout* percibido y el *engagement* laboral en las dos organizaciones privadas de Mazatlán. La teoría de la comunicación productiva de Nosnik Ostrowiak (2013, 2026) otorga un marco para interpretar los niveles de interacción, mientras que la comunicación improductiva aporta una categoría emergente para examinar limitaciones que no se demuestran solo mediante puntuaciones intermedias.

El principal aporte consiste en proponer una lectura diagnóstica que identifica condiciones favorables, desfavorables e intermedias y plantea preguntas sobre la calidad de los intercambios comunicativos. El nivel dinámico puede constituir un tránsito hacia la comunicación productiva y, bajo ciertas condiciones, presentar limitaciones para favorecer aprendizaje, corresponsabilidad o reconocimiento; determinar si esas limitaciones persisten exige evidencia adicional.

Los resultados muestran que VICASA presenta una tendencia general hacia niveles productivos/favorables, mientras que Vibrand permite observar con mayor claridad una zona dinámica/intermedia. Esta diferencia exploratoria refuerza la pertinencia de continuar analizando la comunicación improductiva en organizaciones de distinto tamaño, giro y estructura interna.

Ahora bien, el estudio presenta limitaciones: los datos corresponden únicamente a dos empresas privadas de Mazatlán; la muestra de Vibrand es reducida; y el instrumento ofrece una aproximación diagnóstica, no una evaluación especializada de salud laboral. La aplicación del mismo cuestionario para diferentes variables puede introducir sesgos de método común, mientras que las correlaciones conjuntas pueden reflejar diferencias entre organizaciones. Los coeficientes

de consistencia interna no sustituyen una evaluación de validez. Además, las hipótesis se formularon durante el análisis exploratorio y no se sometieron a una contrastación confirmatoria independiente. Por ello, los resultados deben interpretarse como indicadores preliminares de percepción organizacional, sin inferencias causales ni generalización al municipio.

Como prospectiva, se propone ampliar la aplicación del instrumento a instituciones públicas y organizaciones privadas, documentar y fortalecer su validación, y desarrollar la fase cualitativa mediante entrevistas y metodologías emergentes. Esta permitirá profundizar en las estrategias de comunicación de las empresas, su implementación y la incidencia efectiva de la retroalimentación y la participación, así como explorar si ciertas limitaciones comunicativas se mantienen en el tiempo.

En suma, los hallazgos de esta investigación permiten reconocer que diagnosticar la comunicación organizacional implica ir más allá de la medición de los flujos de información y de la existencia de canales formales. Las diferencias exploratorias identificadas entre VICASA Desarrollos y Agencia Vibrand Media muestran la pertinencia de examinar las condiciones en que la información se convierte en participación, reconocimiento, aprendizaje y *engagement* laboral. Desde esta perspectiva, la comunicación improductiva constituye una categoría analítica que permite formular nuevas preguntas sobre aquellos procesos comunicativos que, aun cuando funcionan formalmente, pueden presentar limitaciones para contribuir al propósito común. Profundizar en estas condiciones mediante la fase cualitativa permitirá continuar desarrollando esta propuesta conceptual y avanzar hacia una comprensión más integral de la comunicación en las organizaciones.

Referencias bibliográficas

Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews, 19*(1), 31–53. https://doi.org/10.1111/ijmr.12077

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*, 389–411. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10*, 25–53. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499–512. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692–724. https://doi.org/10.5465/256287

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior, 2*(2), 99–113. https://doi.org/10.1002/job.4030020205

Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry, 15*(2), 103–111. https://doi.org/10.1002/wps.20311

Medrano Obeso, I. C. (2024). *Burnout syndrome and engagement in the academic staff of public universities and the levels of productive communication in Mexico and France* [Doctoral dissertation, Université Savoie Mont Blanc; Universidad Anáhuac México Norte]. HAL. https://theses.hal.science/tel-04833526v1

Medrano Obeso, I. C. (2025). La importancia de métodos visuales en la investigación cualitativa. *Sintaxis, 15*, 175–194. https://doi.org/10.36105/stx.2025n15.11

Medrano Obeso, I. C., & Peinado Lizárraga, R. A. (2026). Comunicación improductiva en entornos académicos: Causas, consecuencias y alternativas. En I. C. Medrano Obeso & R. T. Ramírez Beltrán (Coords.), *La comunicación improductiva en las instituciones de educación superior: Explorando una nueva categoría ante una realidad inestable* (pp. 49–94). Letraria Editorial.

Medrano Obeso, I. C., & Ramírez Beltrán, R. T. (Coords.). (2026). *La comunicación improductiva en las instituciones de educación superior: Explorando una nueva categoría ante una realidad inestable*. Letraria Editorial.

Nadales-Gallego, A., Galindo-Reyes, F., & Garrido-Moreno, A. (2025). Connecting internal communication and employee engagement in organisation: A systematic literature review. *SAGE Open, 15*(4). https://doi.org/10.1177/21582440251399773

Nosnik Ostrowiak, A. (2013). *Teoría de la comunicación productiva: Exploraciones más allá de la retroalimentación*. Homo Sapiens Ediciones.

Nosnik Ostrowiak, A. (2020). Notas para el estudio de la utilidad social de la comunicación y el costo social de la incomunicación. *Transdigital, 1*(1), 1–19. https://doi.org/10.56162/transdigital11

Nosnik Ostrowiak, A. (2026). La productividad humana en las organizaciones: El caso de la comunicación. En I. C. Medrano Obeso & R. T. Ramírez Beltrán (Coords.), *La comunicación improductiva en las instituciones de educación superior: Explorando una nueva categoría ante una realidad inestable* (pp. 19–48). Letraria Editorial.

Qin, Y. S., & Men, L. R. (2023). Exploring the impact of internal communication on employee psychological well-being during the COVID-19 pandemic: The mediating role of employee organizational trust. *International Journal of Business Communication, 60*(4), 1197–1219. https://doi.org/10.1177/23294884221081838

Ramírez Beltrán, R. T., & Meixueiro Hernández, A. (2026). El desgaste de la universidad pública en México y la inservible comunicación lineal: Contexto, referentes concretos y actuales. En I. C. Medrano Obeso & R. T. Ramírez Beltrán (Coords.), *La comunicación improductiva en las instituciones de educación superior: Explorando una nueva categoría ante una realidad inestable* (pp. 95–130). Letraria Editorial.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology, 21*(7), 600–619. https://doi.org/10.1108/02683940610690169

Schaufeli, W. B. (2017). Applying the job demands-resources model: A "how to" guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics, 46*(2), 120–132. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*, 71–92. https://doi.org/10.1023/A:1015630930326

World Health Organization. (2019, May 28). *Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases*. https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases