



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Curso 2021/2022

ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS ORGANIZACIONES:  
ESTILOS DE COMUNICACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL COMPROMISO  
ORGANIZATIVO

(ANALYSIS OF INTERNAL COMMUNICATION IN ORGANIZATIONS:  
COMMUNICATION STYLES AND THEIR RELATIONSHIP TO  
ORGANIZATIONAL COMMITMENT)

Realizado por la alumna D<sup>a</sup> Lydia Pérez San Román

Tutelado por las Profesoras D<sup>a</sup> María F. Muñoz Doyague

y D<sup>a</sup> Ana Patricia Fanjul Alemany

León, julio de 2022

**MODALIDAD DE DEFENSA PÚBLICA:**

Tribunal

Póster

**ÍNDICE:**

<b>RESUMEN</b> .....	1
<b>ABSTRACT</b> .....	2
<b>1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS.</b> .....	3
<b>2. METODOLOGÍA.</b> .....	5
<b>3. LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.</b> .....	6
<b>3.1 CONCEPTO DE COMUNICACIÓN.</b> .....	6
<b>3.1.1 Elementos del proceso de comunicación.</b> .....	6
<b>3.2 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN.</b> .....	10
<b>3.3 AXIOMAS DE LA COMUNICACIÓN.</b> .....	13
<b>3.4 MODELOS DE COMUNICACIÓN.</b> .....	15
<b>3.4.1 Modelo lineal de la comunicación.</b> .....	15
<b>3.4.2 Modelo interactivo de la comunicación.</b> .....	16
<b>3.4.3 Modelo transaccional de la comunicación.</b> .....	17
<b>3.4.4 Resumen de los modelos de comunicación.</b> .....	18
<b>3.5 COMUNICACIÓN ORGANIZATIVA.</b> .....	19
<b>3.5.1 Funciones de la comunicación organizativa.</b> .....	19
<b>3.6 ¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN INTERNA?</b> .....	23
<b>3.7 COMUNICACIÓN INTERNA EFECTIVA.</b> .....	25
<b>3.7.1 Escucha activa.</b> .....	27
<b>3.8 DIRECCIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.</b> .....	29
<b>3.8.1 Comunicación formal.</b> .....	30
<b>3.8.2 Comunicación informal.</b> .....	32
<b>3.8.3 Barreras a la comunicación interna.</b> .....	33
<b>3.9 ESTILOS DE COMUNICACIÓN.</b> .....	36
<b>3.10 COMPROMISO ORGANIZATIVO.</b> .....	38
<b>3.10.1 Tipos de compromiso organizativo.</b> .....	39

<b>4. CASO PRÁCTICO: ANÁLISIS DE LOS ESTILOS COMUNICATIVOS Y LOS TIPOS DE COMPROMISO ORGANIZATIVO COMO HERRAMIENTA FUNDAMENTAL EN LA COMUNICACIÓN INTERNA.....</b>	<b>42</b>
<b>4.1 INTRODUCCIÓN AL CASO PRÁCTICO. ....</b>	<b>42</b>
<b>4.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN. ....</b>	<b>43</b>
<b>4.3 MÉTODO DE RECOGIDA DE DATOS. ....</b>	<b>44</b>
<b>4.3.1 Muestra. ....</b>	<b>44</b>
<b>4.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>49</b>
<b>5. CONCLUSIONES. ....</b>	<b>57</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>59</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXO 1. CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES.....</b>	<b>76</b>

**ÍNDICE DE FIGURAS:**

Figura 3.1 Proceso básico de comunicación.....	7
Figura 3.2 Teoría de la riqueza de los medios.....	8
Figura 3.3 Funciones de la comunicación.....	10
Figura 3.4 Relación de las funciones de la comunicación con el proceso comunicativo. .....	11
Figura 3.5 Modelo lineal del proceso de comunicación de Shannon y Weaver.....	15
Figura 3.6 Modelo interactivo de comunicación.....	16
Figura 3.7 Modelo Transaccional A.....	17
Figura 3.8 Modelo Transaccional B.....	17
Figura 3.9 Funciones y áreas de refuerzo de la confianza.....	20
Figura 3.10 Posición de la comunicación interna dentro de la organización.....	23
Figura 3.11 Necesidades de comunicación de los empleados.....	24
Figura 3.12 Jerarquía e impacto de la comunicación interna efectiva.....	25
Figura 3.13 Pasos a seguir para una escucha activa efectiva.....	28
Figura 3.14 Direcciones de la comunicación.....	29
Figura 3.15 Flujo de información centralizado.....	31
Figura 3.16 Flujo de información descentralizado.....	31
Figura 3.17 Cadenas informales de transmisión de información.....	32
Figura 3.18 ¿Cómo afecta a los empleados un mayor apoyo y valoración?.....	39
Figura 3.19 Modelo de los 3 componentes.....	39
Figura 3.20 Antecedentes de los tipos de compromiso.....	41

## **ÍNDICE DE CUADROS:**

Cuadro 3.1 Las 7C's de la comunicación. ....	7
Cuadro 3.2 ¿Cómo afectan las funciones a los elementos del proceso de comunicación? .....	12
Cuadro 3.3 Contenido y relación de la comunicación. ....	13
Cuadro 3.4 Resumen de los modelos de comunicación. ....	18
Cuadro 3.5 Resumen de las funciones de la comunicación organizativa. ....	22
Cuadro 3.6 Beneficios de la comunicación interna efectiva. ....	26
Cuadro 3.7 Esquema de las barreras a la comunicación. ....	34
Cuadro 3.8 Características de los estilos de comunicación. ....	37
Cuadro 3.9 Características de los tipos de compromiso. ....	40

## **ÍNDICE DE TABLAS:**

Tabla 4.1 Estadísticos descriptivos de la comunicación interna A. ....	55
Tabla 4.2 Estadísticos descriptivos de la comunicación interna B. ....	55

## ÍNDICE DE GRÁFICOS:

Gráfico 4.1 Distribución de la muestra por sexo. ....	45
Gráfico 4.2 Distribución de la muestra por edad. ....	45
Gráfico 4.3 Distribución de la muestra por sector económico. ....	46
Gráfico 4.4 Distribución de la muestra por sector de actividad. ....	46
Gráfico 4.5 Distribución de la muestra por años de antigüedad en el puesto de trabajo. ....	47
Gráfico 4.6 Distribución de la muestra por nivel jerárquico. ....	48
Gráfico 4.7 Estilos de comunicación. ....	49
Gráfico 4.8 Relación entre el estilo agresivo y la comunicación interna. ....	50
Gráfico 4.9 Relación entre estilo asertivo y la comunicación interna. ....	51
Gráfico 4.10 Relación entre estilo no asertivo y la comunicación interna. ....	51
Gráfico 4.11 Tipos de compromiso organizativo. ....	52
Gráfico 4.12 Relación entre el compromiso afectivo y la comunicación interna. ....	53
Gráfico 4.13 Relación entre el compromiso normativo y la comunicación interna. ....	53
Gráfico 4.14 Relación entre el compromiso de continuidad y la comunicación interna. ....	54
Gráfico 4.15 Relación entre el compromiso y la comunicación interna. ....	54

**RESUMEN**

La comunicación interna cumple un papel clave dentro de las organizaciones, dado que contribuye a su éxito de diversas formas y tiene un efecto positivo en la satisfacción, el compromiso o la lealtad de los empleados, entre otras. Si la comunicación interna no es eficiente pueden producirse malentendidos, dañarse las relaciones, romperse la confianza e incrementarse los conflictos entre sus miembros. Por tanto, el objetivo de este trabajo es analizar los procesos comunicativos que tienen lugar en el seno de las empresas y cómo pueden ser más efectivos. Más concretamente, se estudiará la relación existente entre la comunicación interna y los diferentes estilos de comunicación y tipos compromiso organizativo. Para ello, se ha analizado la información proporcionada por 110 empleados de diversas organizaciones. Los resultados obtenidos, si bien deben interpretarse con prudencia dado el reducido tamaño de la muestra, permiten corroborar los aspectos teóricos analizados y ponen de relieve la importancia estratégica que tiene diseñar adecuadamente el proceso de comunicación y desarrollar los estilos apropiados para asegurar una buena transmisión de los mensajes hacia arriba, lateral o diagonalmente, por los efectos que tienen en las relaciones internas y, por ende, en el comportamiento organizativo.

**Palabras clave:** proceso de comunicación, comunicación organizativa, comunicación interna, estilos de comunicación, compromiso organizativo

**ABSTRACT**

Internal communication plays a key role within organizations, since it contributes to their success in various ways and has a positive effect on employee satisfaction, commitment or loyalty, among others. If internal communication is not efficient, misunderstandings can result, relationships can be damaged, trust broken and conflicts between its members may increase. Therefore, the objective of this work is to analyze the communicative processes that take place within companies and how they can be more effective. More specifically, the relationship between internal communication and the different styles of communication and types of organizational commitment will be studied. To do this, the information provided by 110 employees from various organizations has been analysed. The results obtained, although they must be interpreted with caution given the small size of the sample, allow corroborating the theoretical aspects analyzed and highlight the strategic importance of adequately designing the communication process and developing the appropriate styles to ensure a good transmission of information. messages upwards, laterally or diagonally, due to the effects they have on internal relationships and, therefore, on organizational behavior.

**Keywords:** communication process, organizational communication, internal communication, communication styles, organizational commitment



## **1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS.**

La comunicación es considerada un proceso básico que ha suscitado un gran interés a lo largo de la historia. Esto se debe al carácter social de los seres humanos y la necesidad de establecer relaciones satisfactorias que cumplan sus necesidades de comunicación (Tankosic et al., 2017).

Anteriormente, para considerar el proceso de comunicación exitoso, era necesario que la información llegara al receptor con la mayor precisión posible, centrandó la atención en las palabras, sin tener en cuenta la interpretación del mensaje (Carey, 2008).

En la actualidad, la comunicación no es una mera herramienta de transmisión de información, sino que, es una parte esencial de la vida tanto a nivel personal como a nivel profesional (Papa et al., 2007). Esto se debe a que la importancia de la comunicación está en la interpretación del mensaje de manera correcta para reforzar así los vínculos personales.

Por ello, teniendo en cuenta que las organizaciones no existen sin personas, se convierte en una herramienta fundamental a la hora de alcanzar los objetivos empresariales (Quinn y Hargie, 2004). De este modo, la comunicación organizativa es utilizada por las compañías como método de coordinación y refuerzo de las relaciones interpersonales, por lo que, bien empleada, puede ser una fuente importante de ventaja competitiva (Verčič et al., 2012).

No obstante, se debe valorar que cada individuo cuenta con un estilo de comunicación único o desarrolla un tipo de compromiso organizativo propio que le hará comunicarse o interpretar la información de maneras diferentes (Markaki et al., 2013). Es por esto que, dentro de la comunicación organizativa, la comunicación interna, además de ser una herramienta de coordinación, tiene como propósito involucrar a todas las personas que forman parte de la empresa, independientemente de las diferencias que puedan existir entre individuos (Dozier et al., 1995).

Con el presente trabajo se pretende estudiar el ámbito comunicativo dentro de las organizaciones. En concreto, se analiza el impacto que tienen el desarrollo y la mejora de la comunicación interna en relación a los estilos de comunicación y los tipos de compromiso organizativo.

Para alcanzar el objetivo principal se consideran los siguientes subobjetivos:

- Analizar la efectividad de la comunicación interna apoyada en la escucha activa y las direcciones de la comunicación.
- Identificar las barreras a la comunicación interna que originan problemas en la transmisión de información y proponer soluciones para eliminarlas o paliarlas.
- Relacionar los estilos de comunicación y tipos de compromiso organizativo con la comunicación interna, además de analizar su contribución a la efectividad de la misma.

## **2. METODOLOGÍA.**

Con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados, se ha realizado una revisión de la literatura existente sobre el ámbito de la comunicación. Por ello, se ha acudido a una serie de fuentes bibliográficas como libros, sitios web o revistas especializadas en el tema.

Partiendo de la revisión bibliográfica, el trabajo se divide en dos grandes bloques. En primer lugar, se ha realizado una búsqueda a fondo con el fin de establecer la base teórica del trabajo. Para centrar el tema, se ha realizado una introducción al concepto de comunicación y a los elementos que forman parte del proceso de transmisión de información. A su vez, se ha profundizado en la materia analizando las funciones, los axiomas y los modelos de comunicación que muestran la evolución e importancia del proceso.

Una vez analizados los fundamentos del proceso de comunicación, se ha procedido al estudio de la comunicación organizativa y sus funciones, lo que ha permitido poder introducir la comunicación interna y analizar su efectividad en función de los estilos de comunicación, las direcciones en que se pueden transmitir los mensajes en la empresa y la relación que puede tener con el compromiso organizativo.

En la segunda parte del trabajo, para comprobar que los aspectos teóricos se corresponden con la realidad, se ha realizado un análisis descriptivo mediante un cuestionario enviado, a través de las redes sociales, a trabajadores de diversos rangos de edad y sectores.

Por último, las conclusiones establecidas son fruto de los resultados obtenidos en el análisis, tanto teórico como descriptivo, que se detallan a lo largo del presente trabajo.

### **3. LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.**

#### **3.1 CONCEPTO DE COMUNICACIÓN.**

La comunicación es un acto de transmisión de información que tiene como objetivo obtener una respuesta (Cherry, 1978). Es decir, es un proceso de transmisión de ideas o sentimientos que tiene como meta crear un significado compartido (Lusting y Koester, 2012).

Miller (1999) amplía la definición explicando que la comunicación se basa en enviar estímulos a un receptor con la idea de afectar a su comportamiento. Por otro lado, Stevens (1950) enfatiza en (a) la importancia de delimitar la situación comunicativa y (b) el concepto de retroalimentación para eliminar la incertidumbre que pueda surgir en el proceso.

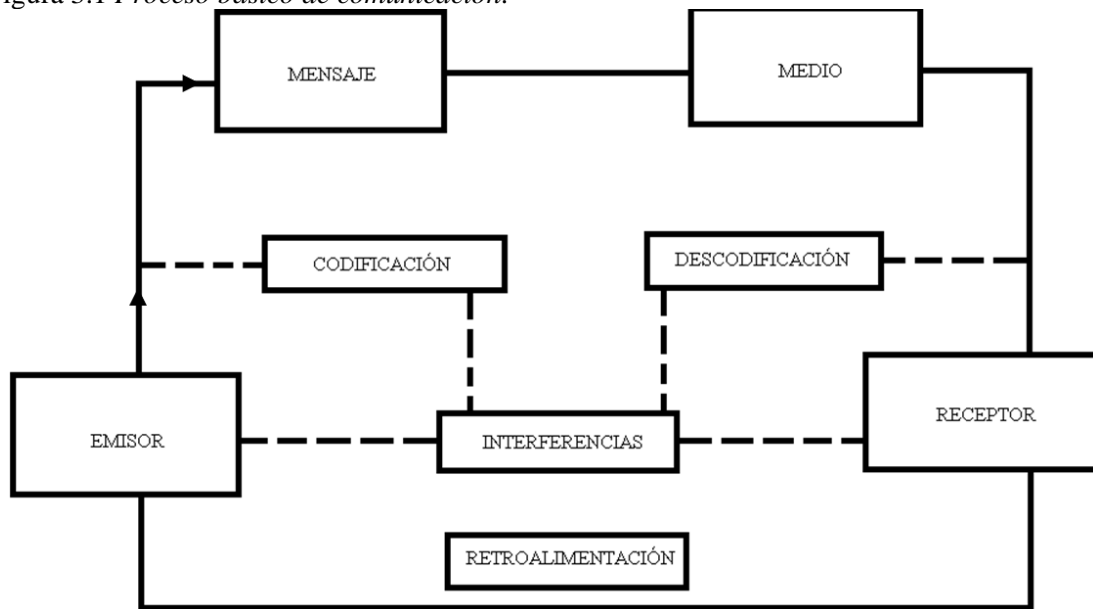
##### **3.1.1 Elementos del proceso de comunicación.**

Para completar la definición de la comunicación se analizan los cuatro elementos básicos del proceso (Lancaster, 1983). Baack (1998) establece que estos elementos son: emisor, mensaje, medio o canal y receptor. De este modo, también se pueden destacar cuatro elementos complementarios al mismo: codificación, decodificación, ruido o interferencias y retroalimentación (Clow y Baack, 2012). En la figura 3.1 se puede ver un esquema de los elementos que se mencionan.

El emisor es el individuo que desea comunicar algo (Sethi y Seth, 2009). Rarik (1963) enfatiza la relación existente entre la eficacia comunicativa y la credibilidad que se le da al emisor, estableciendo que la eficacia depende del prestigio o grado de competencia que posea.

Los símbolos, colores, imágenes e ideas que transmite el emisor es lo que se denomina mensaje (Baack, 1998). El mensaje está compuesto por dos elementos, el objetivo y la estructura. El objetivo se centra en establecer la finalidad que tiene la comunicación, el por qué nos comunicamos, y la estructura se basa en el contenido del mensaje, la forma o el estilo (Otondo et al., 2008).

Para que el mensaje sea más efectivo, y el emisor se asegure de que la información que llega al receptor es correcta y comprensible, tiene que cumplir lo que se conoce como las 7C's de la comunicación (O'Sullivan et al., 2006). Hutton (1996) asegura que con su consideración se evitan malinterpretaciones en el proceso (cuadro 3.1).

Figura 3.1 *Proceso básico de comunicación.*

Fuente: Kotler (1972)

Cuadro 3.1 *Las 7C's de la comunicación.*

<b>7C's DE LA COMUNICACIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>CLARA</b>	Las palabras deben ser sencillas y adecuadas en cada momento, ya que el mensaje no puede quedar a interpretación del receptor.
<b>CORRECTA</b>	El nivel de lenguaje debe ser apropiado utilizando de manera precisa la gramática y los signos de puntuación.
<b>CONCISA</b>	Para transmitir el mensaje hay que incorporar únicamente la información relevante. Esto ayuda a ahorrar tiempo y hace el mensaje más atractivo.
<b>CONCRETA</b>	La información debe ser transmitida de forma específica y clara para evitar malinterpretaciones en el proceso de comunicación.
<b>COHERENTE</b>	Las ideas transmitidas tienen que seguir un orden lógico, debido a que el mensaje debe tener sentido para el receptor.
<b>COMPLETA</b>	El emisor debe proporcionar toda la información necesaria para una mejor comprensión de la comunicación.
<b>CORTESÍA</b>	La comunicación debe ser abierta y honesta para reforzar las relaciones interpersonales que se crean con ella.

Fuente: Elaboración propia a partir de Krishna (2018)

El mensaje es transmitido a través de una serie de canales o medios de comunicación que, según Kotler (1972), pueden ser personales o impersonales. La principal diferencia entre ambos es que los canales personales permiten una comunicación más directa entre el emisor y el receptor, mientras que los canales impersonales son más genéricos y se dirigen a un gran número de receptores (Kotler, 1991).

El medio hace referencia a los sistemas o instrumentos utilizados para enviar información, de forma que garantice que el mensaje llega correctamente a sus destinatarios (King y

Xia, 1997), hasta el punto que su adecuada elección es considerada una habilidad directiva esencial (Lengel y Daft, 1988). Al respecto, Daft y Lengel (1986) desarrollaron la teoría de la riqueza de los medios, según la cual hay tres variables que determinan la eficacia del proceso de comunicación: (a) la velocidad en la retroalimentación, (b) la fuente de información y (c) el lenguaje utilizado.

Kinney y Dennis (1994) aseguran que la riqueza de estos medios depende de su capacidad para transmitir información, por lo que se debe tener en cuenta para otorgar mayor efectividad al proceso de comunicación (Daft et al., 1987).

Figura 3.2 *Teoría de la riqueza de los medios.*

AUMENTO DE LA RIQUEZA DE LOS MEDIOS	CLASIFICACIÓN DE LOS MEDIOS		CARACTERÍSTICAS DE LOS MEDIOS		
			RETROALIMENTACIÓN	FUENTE	LENGUAJE
↑	CARA A CARA	ORAL	INMEDIATA	PERSONAL	NATURAL
	TELÉFONO Y MEDIOS ELECTRÓNICOS	ORAL	RÁPIDA	PERSONAL	NATURAL
	MEDIOS ESTÁTICOS PERSONALES (E.J MEMORANDOS, CARTAS, INFORMES PERSONALIZADOS...)	ESCRITO	LENTA	MENOS PERSONAL	NATURAL
	MEDIOS ESTÁTICOS IMPERSONALES (E.J BOLETINES, INFORMES GENERALIZADOS...)	ESCRITO	MUY LENTA	IMPERSONAL	NUMÉRICO O NATURAL

Fuente: Daft y Lengel (1988)

Como se observa en la figura 3.2, cada medio posee una serie de características que determinan su capacidad para transmitir información (Carlson y Zmud, 1995). Estas características dependen de la capacidad para ofrecer una retroalimentación inmediata, para darle al mensaje un enfoque personal y de la destreza en el uso del lenguaje.

Así, los medios escritos otorgan una menor riqueza al proceso de comunicación, ya que no ofrecen una retroalimentación inmediata y están muy limitados en cuanto a poder incluir en los mensajes un enfoque personal. De este modo, se afirma que a medida que

tienen posibilidades de dar una mayor retroalimentación, los medios adquieren más riqueza. Por ejemplo, en el cara a cara, en el uso del teléfono o en los medios digitales (Lengel y Daft, 1988).

El receptor es la persona que capta el mensaje, a través del medio o canal, y es el que realmente lee, escucha o ve la información transmitida por el emisor (Yarbrough, 1968). Dado que la interpretación que haga el receptor es esencial para garantizar el éxito del proceso de comunicación, es muy importante escoger el medio adecuado. De forma que, cuanto más emocional sea el contenido del mensaje, más rico deberá ser el medio y viceversa (Daft y Lengel, 1984).

Adicionalmente existen cuatro elementos complementarios en el proceso de comunicación (Clow y Baack, 2012):

- La codificación. Esta es una función relacionada con el emisor del mensaje, incluyendo en este señales verbales y no verbales, también llamadas símbolos, que el emisor trasmite al receptor.
- La decodificación. Esta función básica del receptor consiste en la interpretación de los símbolos que lleva a cabo el emisor. Por ello, para que la interpretación sea la deseada, es necesario que el código establecido sea el mismo tanto para el emisor como para el receptor.
- El ruido o interferencias. Está relacionado con las dificultades que pueden aparecer en el proceso de comunicación, teniendo en cuenta que pueden limitar la eficacia a la hora de transmitir información.
- Control o retroalimentación. El concepto de retroalimentación es esencial para conocer los resultados de la comunicación y valorar su eficacia, es decir, ayuda a detectar los errores del proceso para resolverlos y mejorar los resultados.

Por tanto, la comunicación es un proceso de transmisión de un mensaje, de manera comprensible, entre un emisor y un receptor (Devito, 1985). Esta transmisión puede verse distorsionada por las fuentes de ruido, pero a través de la retroalimentación se consigue que la idea transmitida sea visualiza del mismo modo por ambas partes (Robbins y Jones, 1974).

### 3.2 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN.

Para que la comunicación sea eficaz es necesario conocer cuáles son las funciones del proceso (figura 3.3) que, de acuerdo con Jakobson (1960), son las siguientes:

Figura 3.3 *Funciones de la comunicación.*



Fuente: Elaboración propia

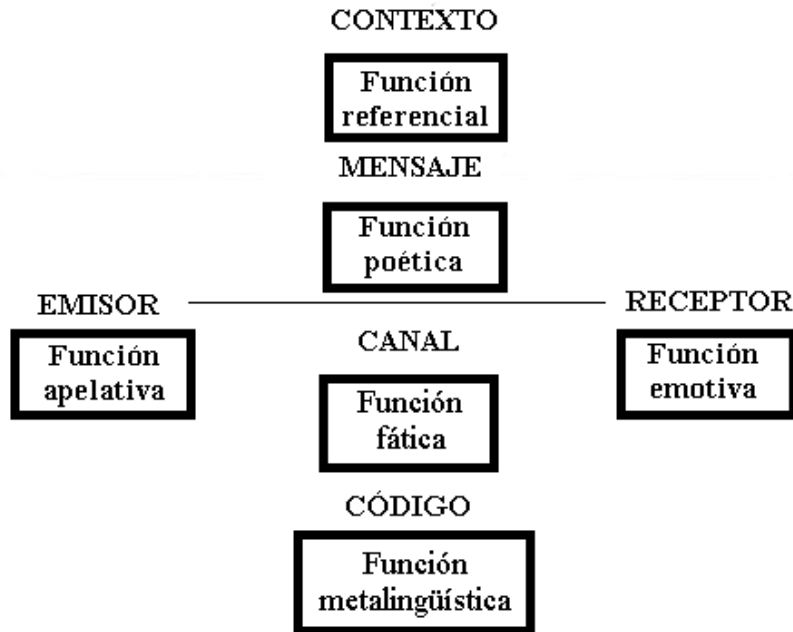
Jakobson (1960) las define de la siguiente manera:

- Función referencial: Es la función más obvia del lenguaje que consiste en utilizar las palabras para indicar hechos.
- Función emotiva: Cuando no hablas para transmitir información, sino para expresar tus sentimientos.
- Función apelativa: Es usada para causar una reacción en el receptor del mensaje, es decir, se espera poder conseguir un cambio de actitud en el receptor.
- Función fática: Es una de las funciones menos conocidas del lenguaje que sirve para asegurar que la comunicación no tiene obstáculos. No tiene contenido informativo, se emplea para mantener el contacto con los individuos.
- Función metalingüística: Está centrada en el cogido del proceso de comunicación y tiene como objetivo utilizar el lenguaje para aclarar la información.
- Función poética: Se basa en la forma del lenguaje y enfatiza la manera de transmitir la información.



Estas seis funciones no son excluyentes, es decir, en los mensajes transmitidos no se detecta únicamente la presencia de una de las funciones (Jakobson, 1995). Por otro lado, Jakobson (1976) destaca la relación existente entre las funciones de la comunicación y los elementos que forman parte del proceso de transmisión de información (figura 3.4).

Figura 3.4 *Relación de las funciones de la comunicación con el proceso comunicativo.*



Fuente: Jakobson (1976)

Como puede observarse, cada uno de los elementos de la comunicación está relacionado con una de las funciones mencionadas: (a) el contexto en el que se da la comunicación con la función referencial para proporcionar información completa, (b) el receptor con la función emotiva que mejora la retroalimentación, (c) el emisor con la función apelativa para llamar la atención del receptor, (d) el canal o medio con la función fática, garantizando la comprensión de la información, (e) el código con la función metalingüística que ayuda a la interpretación del mensaje y (f) el mensaje con la función poética, evitando malinterpretaciones.

El cuadro 3.2 muestra un resumen de las funciones mencionadas y la relación que mantienen con los elementos del proceso de comunicación. En esencia, su finalidad es que la transmisión de la información sea completa, clara y coherente para evitar interferencias y tergiversaciones en el proceso (Anderson, 1987).

Cuadro 3.2 ¿Cómo afectan las funciones a los elementos del proceso de comunicación?

<b>CLASIFICACIÓN DE LAS FUNCIONES</b>	<b>ELEMENTOS DEL PROCESO COMUNICATIVO</b>	<b>¿CÓMO AFECTAN LAS FUNCIONES?</b>
<b>Función referencial</b>	Contexto	Proporciona descripciones del contexto en el que se desarrolla la comunicación para facilitar información completa.
<b>Función emotiva</b>	Receptor	El receptor utiliza expresiones que reflejan su estado emocional para mejorar la retroalimentación del proceso de comunicación.
<b>Función apelativa</b>	Emisor	Se utiliza para llamar la atención del receptor, es decir, para que el receptor del mensaje mantenga la atención en la información que se proporciona en el proceso.
<b>Función fática</b>	Canal o medio	Se elaboran preguntas para garantizar la correcta comprensión del mensaje. Esta función se relaciona directamente con la retroalimentación del proceso de comunicación.
<b>Función metalingüística</b>	Código	El lenguaje es utilizado para garantizar una correcta interpretación de la información.
<b>Función poética</b>	Mensaje	Las palabras son elegidas cuidadosamente para evitar malinterpretaciones del mensaje transmitido.

Fuente: Elaboración propia a partir de Tribus (2017)

### 3.3 AXIOMAS DE LA COMUNICACIÓN.

Los axiomas de la comunicación son la base para entender el proceso de transmisión de información (Joad, 1939). Así, según Watzlawick et al. (1967), hay cinco axiomas que determinan cualquier acto comunicativo:

1. Es imposible no comunicar. La comunicación es inevitable, cualquier comportamiento o acción, como las expresiones fáciles o los silencios, transmiten información. La actividad o la inactividad influye en los demás, es decir, las personas interpretan estos comportamientos y le atribuyen un significado para poder ofrecer una retroalimentación en el proceso de comunicación.
2. Toda comunicación tiene un aspecto de contenido y relación. El contenido se centra en lo que se dice, mientras que la relación se centra en cómo se dice, por ello, el contenido transmite información de manera verbal y la relación apoya el contenido de manera no verbal. Puesto que, Ruesch y Bateson (1951) aseguran que la mayor parte de los conflictos que surgen en los procesos de comunicación no se deben al qué, sino al cómo.

En el cuadro 3.3 se observa un resumen sobre los aspectos más importantes relacionados con el contenido y la relación. Asimismo, el contenido se centra en la transmisión de la información, en la comunicación, mientras que la relación se centra en las señales intercambiadas dentro de la comunicación, en la metacomunicación (Farace y Rogers, 1975).

Cuadro 3.3 *Contenido y relación de la comunicación.*

<b>CONTENIDO</b>	<b>RELACIÓN</b>
QUÉ SE TRANSMITE	CÓMO SE TRANSMITE
La transmisión de la información se centra la forma verbal del mensaje.	La transmisión de información se centra en la forma no verbal.
COMUNICACIÓN.	METACOMUNICACIÓN.

Fuente: Farace y Rogers (1975)

3. La naturaleza de una relación depende de cómo ambas partes marcan la secuencia de la comunicación. Hay que tener en cuenta la interpretación que se da a los mensajes intercambiados, debido a que, si los individuos tienen interpretaciones diferentes, se puede distorsionar la información transmitida.

Fisher (1982) afirma que el proceso mental para interpretar una secuencia de eventos debe ser mutuo para ambas partes del proceso. Por ello, este proceso

comunicativo será más efectivo si utilizan la retroalimentación como apoyo (Bateson y Jackson, 1964).

4. La comunicación humana involucra tanto modalidades digitales como analógicas. La modalidad digital tiene su base en el hecho de transmitir información, en el contenido del mensaje, se centra en la lógica y la gramática a la hora de transmitir la información.

Asimismo, la modalidad analógica tiene su origen en los medios no verbales, en el lenguaje corporal, los gestos o las expresiones, es decir, se centra en los sentimientos y emociones transmitidos, en la subjetividad del mensaje.

5. La comunicación es simétrica y complementaria. Estos conceptos tienen su base en la igualdad desde una perspectiva de poder. Watzlawick y Hoyt (1997) mencionan que, si las personas involucradas tienen la misma posición de poder, se mantendrán relaciones más estables y duraderas.

Es importante destacar que los axiomas de la comunicación actúan de manera conjunta durante el proceso, por ello, para poder comprenderlo, es esencial su explicación (Fisher, 1982).

### 3.4 MODELOS DE COMUNICACIÓN.

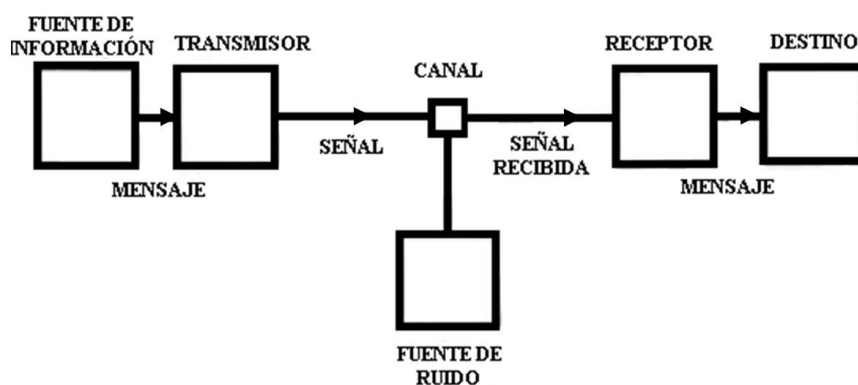
La base de los modelos de comunicación está en obtener información y realizar una síntesis de la misma. Gracias a esta síntesis se generan enunciados fáciles de comprender y que ayudan a evitar malinterpretaciones (Luhmann, 1992).

#### 3.4.1 Modelo lineal de la comunicación.

Shannon y Weaver (1949) fueron los primeros en tratar de representar el acto comunicativo, desarrollando, para ello, el modelo lineal. En él se establecen las bases para observar el flujo de información y los fallos que pueden ocurrir durante el proceso (Baecker, 2017).

Para Fiske (1982), el modelo lineal está basado en una representación sencilla y simplificada de un proceso complejo, pero que facilita su comprensión. No obstante, para poder entenderlo hay que observar los elementos que lo componen (figura 3.5).

Figura 3.5 *Modelo lineal del proceso de comunicación de Shannon y Weaver.*



Fuente: Shannon y Weaver (1949)

Ritchie (1986) elaboró un análisis sobre los elementos de la comunicación que forman parte del modelo lineal. En primer lugar, señaló que la fuente de información es la encargada de seleccionar un mensaje entre varios. Este mensaje puede incluir palabras escritas u orales, imágenes, música, etc. y es enviado por la fuente de información al receptor y destinatario del mensaje.

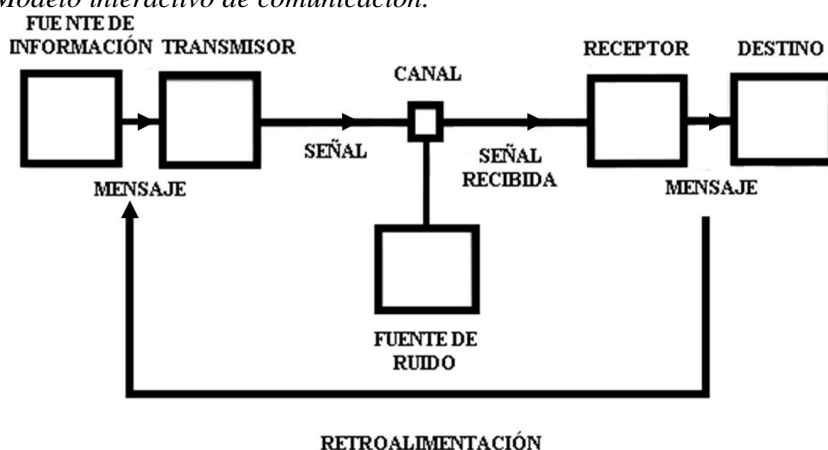
El transmisor cambia el mensaje por la señal que es realmente enviada a través del canal de comunicación. En el caso de la comunicación cara a cara, la fuente de información es el cerebro, los transmisores (señales) son la voz y los gestos y el canal el aire. El receptor es el que realmente transforma la señal en un mensaje que llega al destino final, pero que se puede ver distorsionado por una fuente de ruido.

La fuente de ruido se define como señales secundarias y no previstas que distorsionan la señal transmitida y originan grandes problemas al proceso de comunicación (Foulger, 2004). Shannon y Weaver (1949) añadieron que, cuando dos individuos mantienen una conversación cara a cara, el cerebro de uno de ellos será la fuente de información y el del otro el destino, mientras que, la voz de uno será el transmisor y el oído del otro el receptor.

### 3.4.2 Modelo interactivo de la comunicación.

A partir del modelo lineal de Shannon y Weaver (1949), Wiener (1965) desarrolló el modelo interactivo en el que introdujo el concepto de retroalimentación, definida como la respuesta del receptor al mensaje enviado por el emisor, donde se detecta el grado en el que el mensaje ha sido comprendido. De esta forma, se permite al receptor establecer un papel activo en la comunicación.

Figura 3.6 *Modelo interactivo de comunicación.*



Fuente: Foulger (2004)

Partiendo de los estudios previos, Foulger (2004) esquematizó el modelo interactivo. Como se muestra en la figura 3.6, a diferencia del modelo lineal, los dos canales de comunicación que se originan en este modelo proporcionan información de manera continua, aunque la transmisión de la información se pueda ver interrumpida por las fuentes de ruido (Marko, 1973).

En el modelo interactivo, las conversaciones interpersonales desarrollan una elevada importancia (Broome, 2009), debido a que marcan la interacción entre las personas. En este sentido, Littlejohn y Foss (2011) insistieron en que estas reglas o condiciones de la comunicación venían definidas por las relaciones que mantengan los sujetos.

Así, según este modelo, el número de sujetos que interactúan también es un factor determinante. Esto se debe a que no es lo mismo una conversación individual que grupal

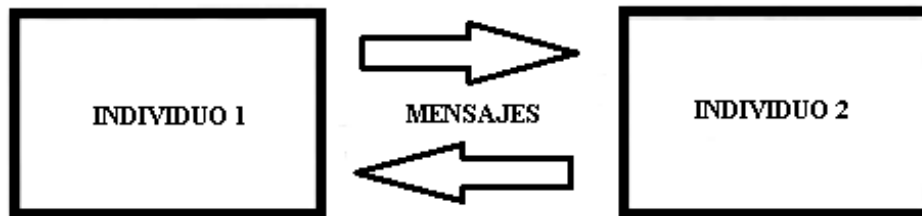
(van Ruler, 2018). La principal diferencia es que en la comunicación grupal pueden existir varias fuentes de información.

### 3.4.3 Modelo transaccional de la comunicación.

Partiendo de los modelos interactivos, du Pré y Foster (2016) dieron un paso más resaltando la importancia de las respuestas simultáneas que se pueden dar en el proceso de comunicación. Ambos autores se centraron en los modelos transaccionales y concluyeron que los mensajes se originan en múltiples direcciones, se ajustan a medida que evoluciona el proceso y basan la retroalimentación en las posturas corporales, las expresiones faciales, etc. que utilizan ambas partes implicadas <sup>1</sup>.

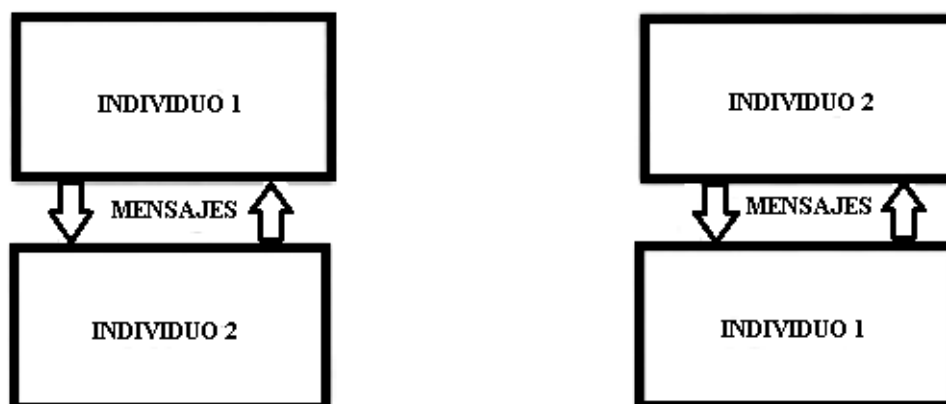
Narula (2006) esquematizó los modelos transaccionales que se muestran en las figuras 3.7 y 3.8. En la primera figura la retroalimentación es lineal, mientras que en la segunda se observa una participación simultánea de las partes implicadas en el proceso de comunicación.

Figura 3.7 *Modelo Transaccional A.*



Fuente: Narula (2006)

Figura 3.8 *Modelo Transaccional B.*



Fuente: Narula (2006)

<sup>1</sup> Estos aspectos se conocen como paralinguaje, proxemia y cronemia y analizan las pausas, los silencios, los gestos, las posturas corporales y el uso del espacio y el tiempo. No obstante, su análisis detallado excede a los objetivos del presente trabajo.

Según el modelo transaccional, la comunicación, al ser simultánea y continua, se ve influenciada por un gran número de factores<sup>2</sup>. Estos cambian, evolucionan y afectan tanto al emisor como al receptor en los procesos de comunicación (Berlo, 1960).

### 3.4.4 Resumen de los modelos de comunicación.

En el cuadro 3.4 se pueden apreciar las principales diferencias que existen entre los distintos modelos de comunicación que se han analizado previamente.

Cuadro 3.4 *Resumen de los modelos de comunicación.*

MODELO	CARACTERÍSTICAS	AUTOR Y AÑO
<b>MODELO LINEAL.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El mensaje es enviado por el emisor y transformado en una señal que se transmite a través del canal. Este mensaje llega a un receptor que origina la señal real para dirigirlo al destino final.</li> <li>- La transmisión de información puede sufrir distorsiones debido a las fuentes de ruido.</li> </ul>	SHANNON Y WEAVER (1949)
<b>MODELO INTERACTIVO.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La retroalimentación le proporciona al receptor un papel activo.</li> <li>- El mensaje se descodifica a través de la retroalimentación para lograr una mayor sincronización entre el emisor y el receptor.</li> </ul>	WIENER (1954,1965) FOULGER (2006)
<b>MODELO TRANSACCIONAL.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La transmisión de información puede verse afectada por multiplicidad de variables debido a las respuestas simultaneas que se pueden dar en el proceso.</li> <li>- Los sujetos participan de manera simultánea en el proceso de comunicación.</li> <li>- La retroalimentación se basa en expresiones faciales, posturas corporales, etc.</li> </ul>	NARULA (2006)

Fuente: Elaboración propia

La comunicación organizativa se ha convertido en una parte fundamental. Para las empresas este proceso es algo natural y básico que orienta el correcto funcionamiento de las relaciones interpersonales (Mumby y Kuhn, 2018). Por ello, el siguiente apartado habla de la comunicación organizativa y sus funciones básicas.

<sup>2</sup> Los factores que pueden influir en el proceso de comunicación son: (a) las creencias y los valores que distinguen a cada persona, (b) los aspectos sociales y culturales que modifican los estilos de vida de los individuos y (c) otros aspectos como las preocupaciones, los miedos o el estado de ánimo.



### **3.5 COMUNICACIÓN ORGANIZATIVA.**

La comunicación organizativa se da tanto dentro de las empresas, entre trabajadores, como fuera de las compañías, con los stakeholders (Réka y Borza, 2012). No obstante, el presente trabajo se va a centrar únicamente en la comunicación interna entre los empleados de las organizaciones.

La comunicación organizativa es un fenómeno dinámico difícil de medir (Muchinsky, 1977). Corman y Poole (2000) destacan su importancia como elemento fundamental y constitutivo de la organización. De hecho, es analizada como la base para guiar el comportamiento colectivo coordinado de sus miembros y orientarles hacia el logro de los objetivos (Mumby y Stohl, 2007).

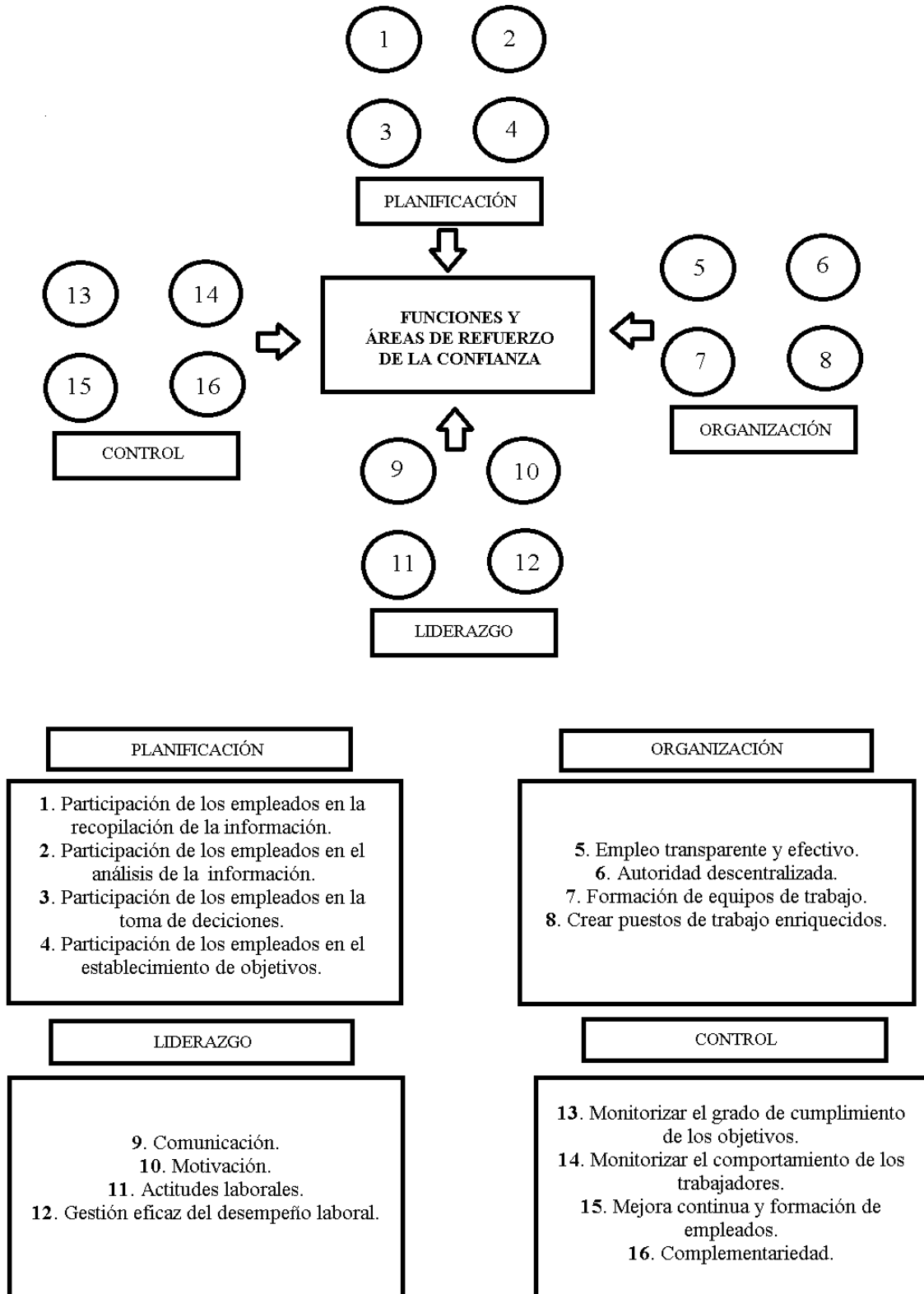
Por otro lado, para Barnard (2011), la comunicación organizativa es el corazón del proceso de gestión que se centra en la satisfacción de las necesidades de comunicación de los empleados. Necesidades que se traducen en conocer las políticas y procedimientos de la organización para lograr la transmisión de información de manera completa (Buzzanell, 2000). Por ello, con ayuda de esta comunicación se construyen las relaciones interpersonales que surgen dentro de la empresa y que determinan su éxito (Monge y Poole, 2008).

#### **3.5.1 Funciones de la comunicación organizativa.**

La comunicación es una parte fundamental de la organización que ayuda a la realización de las tareas de manera óptima (Koehler, 1981). Grabara y Man (2014) afirman que (a) se debe tener en cuenta el cumplimiento de ciertos objetivos empresariales y (b) que se debe valorar la finalidad por la que se lleva a cabo la comunicación.

McDonald (2010) señala que las cuatro funciones más comunes de la comunicación organizativa son: planificación, organización, dirección y control. En la figura 3.9 se muestra un esquema de estas funciones y las áreas (representadas por los números del 1 al 16) que se tienen en cuenta para reforzar la confianza de los empleados.

Figura 3.9 Funciones y áreas de refuerzo de la confianza.



Fuente: Elaboración propia a partir de Schraeder et al. (2014)

La primera de las funciones es la planificación. Esta función se basa en la creación de una estrategia para poder llevar a cabo la implicación de todos los niveles empresariales y cumplir así con la misión establecida (Fayol, 1949). En esencia, es un proceso para determinar los objetivos de la compañía, para marcar las tareas a realizar, los medios, las condiciones y el plazo de finalización (Hynes y Veltsos, 2018). Asimismo, Nothhaft (2010) destaca que, dentro de esta función, la comunicación es un componente fundamental para elaborar los planes de acción y mejorar la toma de decisiones.

Para realizar una correcta planificación, la toma de decisiones, la recopilación y el análisis de la información, son muy importantes (Schraeder et al., 2014). De la misma forma, Mahajan et al. (2012) aseguran que, para reforzarla, es esencial permitir a los empleados que participen en la misma, debido a que genera información útil para guiar el proceso y aumenta su confianza en función del grado de participación que posean (Leung y Kleiner, 2004; Schraeder et al., 2014).

Conkright (2015) enfatiza la importancia de lograr los objetivos establecidos durante la planificación mediante la combinación eficiente de los recursos y de las capacidades y la asignación de las tareas, lo que lleva a la segunda función: la organización. Esta se caracteriza por el pensamiento de sistemas, que consiste en observar la realidad como un todo de elementos interrelacionados (Parker y Ritson, 2005).

En la función de organización el aumento de la confianza está orientado al empleo transparente y eficaz de la información: (a) transparencia para que los empleados tengan claras las normas, procedimientos y valores empresariales y (b) eficacia para la correcta formación del personal de la organización, orientada al cumplimiento de los objetivos, y la cooperación (Leung y Kleiner, 2004).

La tercera de las funciones es la de liderazgo. Para Carlyle (1840), esta función está orientada a la elaboración de un plan de motivación dentro de los recursos humanos que mejore la eficacia en la transmisión de información e incremente la coordinación. De este modo, si la eficacia en la transmisión de la información se incrementa, aumentará la calidad de la comunicación al conseguir que el mensaje sea más completo y preciso (Graen y Uhl-Bien, 1995).

En general, si el personal de la empresa aprende a comunicarse de manera efectiva, es decir, mejora sus actitudes laborales e incrementa su implicación por alcanzar los objetivos comunes, se mejorará el desempeño laboral (Howell y Costley, 2005).

La última de las funciones es la de control. Esta consiste en medir y comparar el nivel de cumplimiento de los objetivos para eliminar los problemas que puedan surgir (Morrison y Milliken, 2000). De este modo, los sistemas de control monitorizan el comportamiento de los empleados para evitar que se estos sean oportunistas y dañen la confianza (Jagd, 2010).

Por ello, Knigts et al. (2001) enfatizan la complementariedad que existe entre el control y la confianza y afirman que las técnicas de control son utilizadas para apoyar el desarrollo y la formación de los empleados y la mejora continua de la compañía (Spreitzer y Mishra, 1999).

En el cuadro 3.5 se puede ver un resumen sobre las funciones mencionadas, englobando sus características principales. Estas funciones ayudan al logro de los objetivos, la resolución de problemas y la toma de decisiones (Neher, 1997). Munter (2013) analiza que, si se aumenta la motivación de los empleados y se mejora la confianza, la transmisión de información será mucho más eficaz, por lo que, concluye, que estas funciones contribuyen al éxito organizativo.

Cuadro 3.5 *Resumen de las funciones de la comunicación organizativa.*

FUNCIONES	CARÁCTERÍSTICAS
<b>Planificación</b>	Está basada en la determinación de los objetivos y los planes de acción apoyándose en la comunicación y la toma de decisiones.
<b>Organización</b>	Se centra en el logro de los objetivos de la planificación mediante la combinación eficiente de recursos y capacidades, la asignación de tareas, etc.
<b>Liderazgo</b>	Establece un plan de motivación de los recursos humanos para mejorar la transmisión de información y la coordinación.
<b>Control</b>	El control mide y compara el nivel de cumplimiento de los objetivos para solucionar los problemas, para introducir medidas correctoras.

Fuente: Elaboración propia

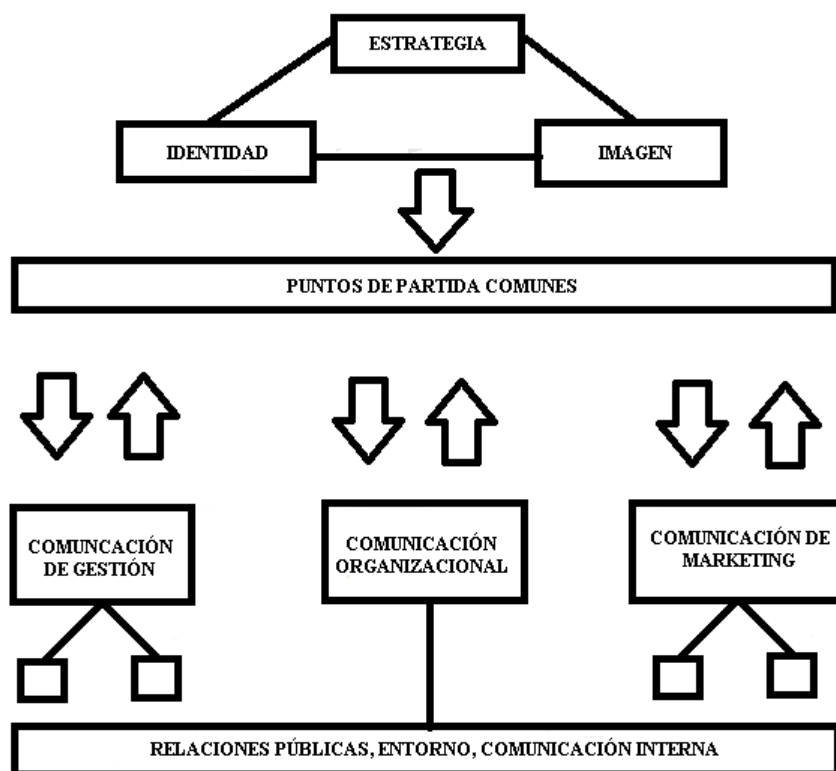
Con base a lo explicado al inicio del apartado, se destaca que, a partir de este momento, el presente trabajo comienza a analizar la comunicación interna dentro de las organizaciones.

### 3.6 ¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN INTERNA?

La comunicación interna consiste en el intercambio de información dentro de la empresa entre cualquiera de los niveles jerárquicos (Kitchen y Daly, 2002). Esta debería ser una prioridad directiva (Bordean, 2009), puesto que, reduce la incertidumbre, esclarece la misión y la visión de la empresa y consigue dar respuesta a los problemas que se puedan plantear dentro de la organización (Proctor y Doukakis, 2003).

Kotter (1997) afirma que la comunicación interna es algo positivo para dar a conocer la cultura y los valores de la empresa. La base para dar a conocer esta información está en las reglas, ya que proporcionan un lenguaje común a ambas partes del proceso de comunicación esclareciendo la misión y la visión (Kitchen y Daly, 2002).

Figura 3.10 *Posición de la comunicación interna dentro de la organización.*

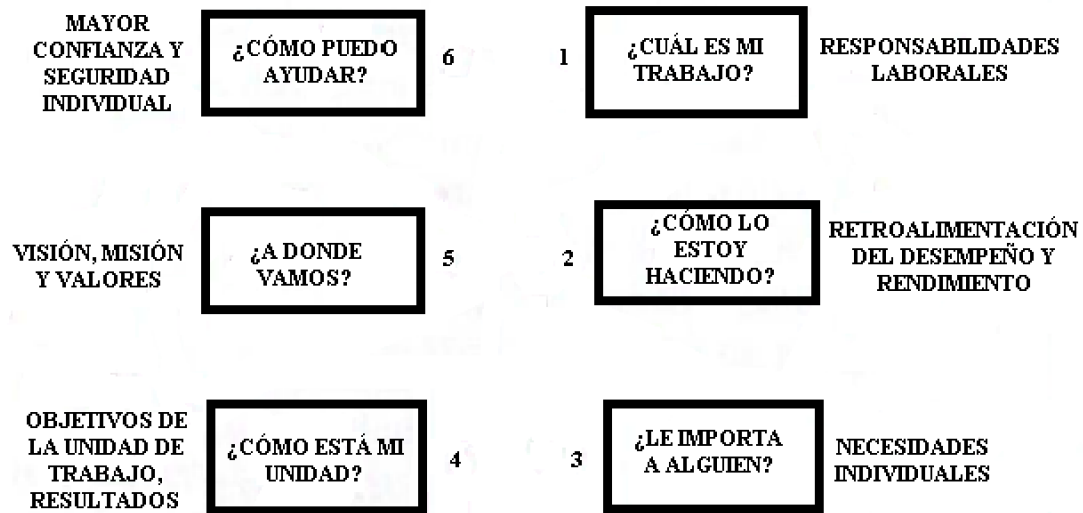


Fuente: Welch y Jackson (2007)

Continuando con el análisis de la cultura y los valores dentro de la comunicación interna, Miller (1999) enfatiza que, si esta comunicación se sitúa en la base del organigrama (como se ve en la figura 3.10), se conseguirá transmitir de manera completa las creencias y los objetivos de la organización, guiando así la misión y la visión, guiando la razón de ser de la empresa hacia el cumplimiento de sus metas. De esta manera, la comunicación

interna establece una posición estratégica con la que identificar correctamente las necesidades de comunicación de los empleados (D'Aprix, 1996), como se muestra en la figura 3.11.

Figura 3.11 *Necesidades de comunicación de los empleados.*



Fuente: Elaboración propia a partir de D'Aprix (1996)

El punto de partida para satisfacer estas necesidades es la comunicación simétrica. Esta se asegura de que ambas partes del proceso posean la misma información (Grunig et al., 2002). De este modo, Armbrecht (1992) menciona que, si las personas involucradas reciben la misma información, aumenta la efectividad del proceso al incrementarse la seguridad de los empleados a la hora de recibir información, completa e igualitaria, y al reforzarse la confianza hacia la empresa.

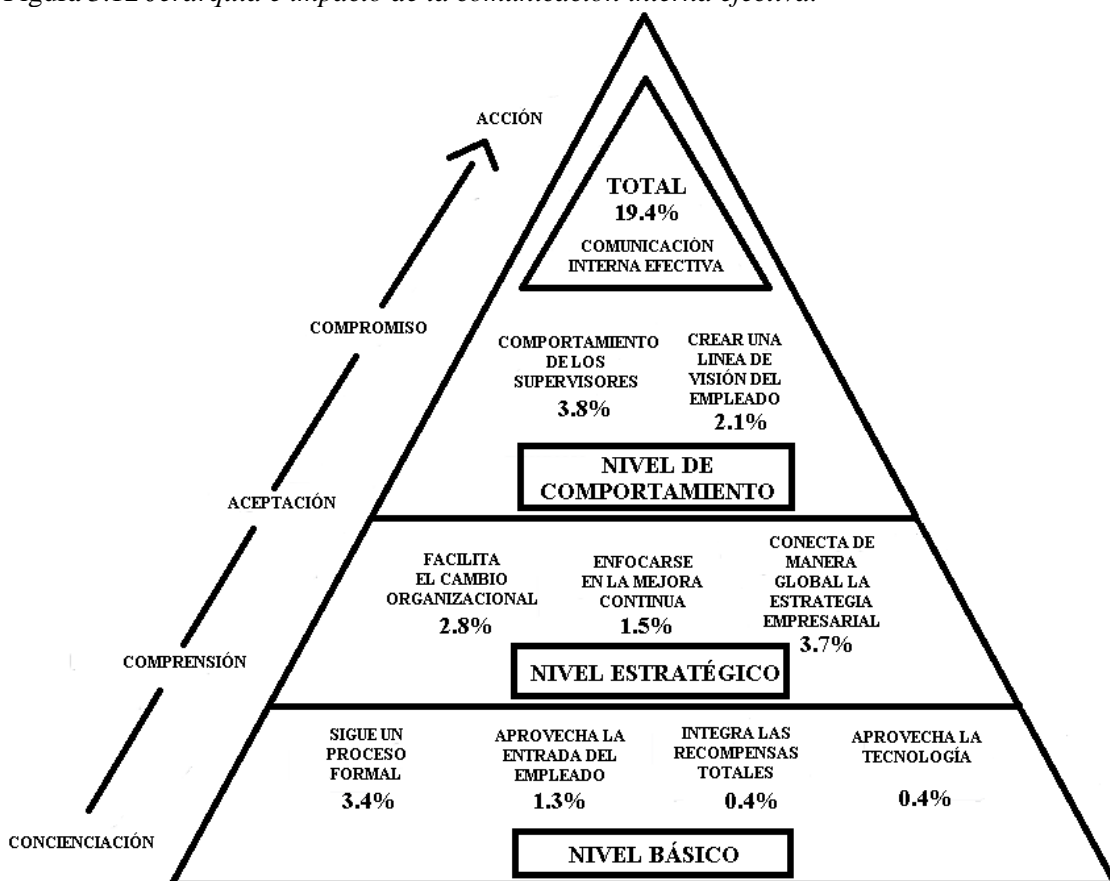
Por último, Dănechi-Pătrău (2020) sostiene que, dentro de las instituciones, existen dos tipos de comunicación interna: la formal y la informal. La principal diferencia entre ambas es que la comunicación formal surge de manera predeterminada para resolver los problemas organizativos, mientras que la comunicación informal se manifiesta de manera espontánea mejorando las relaciones interpersonales dentro de la empresa (Saleem y Perveen, 2017).

La comunicación interna refleja la capacidad de los líderes para construir relaciones entre los distintos stakeholders internos (Frimpong, 2021). El objetivo de los superiores, para reforzar las relaciones interpersonales, se centra en proporcionar una mayor transparencia en los procesos de comunicación. De este modo, evitan que se originen conflictos e incertidumbre (Frank y Brownell, 1989).

### 3.7 COMUNICACIÓN INTERNA EFECTIVA.

La clave de la comunicación interna efectiva está en su actualización constante. Esto implica proporcionar a los empleados información actualizada, clara y concisa sobre la cultura, los valores y las reglas de la organización (Wood, 1999). De este modo, se conseguirán satisfacer, de manera completa, las necesidades de comunicación de los empleados (Meng y Berger, 2012). Asimismo, las empresas evalúan la efectividad de la comunicación, para poder cuantificar sus resultados, siguiendo la jerarquía de la comunicación interna efectiva (Welch y Jackson, 2007).

Figura 3.12 Jerarquía e impacto de la comunicación interna efectiva.



Fuente: Wyatt (2005)

Como se observa en la figura 3.12 la jerarquía de la comunicación interna efectiva engloba, según Wyatt (2005), tres niveles: (a) el nivel básico, centrado en la capacidad para concienciar a los empleados sobre lo que implican la cultura y los valores de la empresa, (b) el nivel estratégico, que resalta la importancia de conectar a los empleados con los objetivos globales y (c) el nivel de comportamiento, que se basa en la habilidad para incrementar el compromiso de los empleados (Yates, 2005).

Wyatt (2005) destaca la importancia de la concienciación y la comprensión que se encuentran dentro del nivel básico. Si se les proporciona a los empleados información suficiente sobre la misión y la visión, aumentará su comprensión y concienciación acerca de los objetivos básicos de la empresa presentes en el nivel estratégico. De esta manera, conociendo los objetivos básicos, los empleados se sienten más identificados con la institución aumentando su confianza y compromiso, llegando al nivel de comportamiento (Wood, 1999).

Alcanzar el nivel de comportamiento origina una ventaja competitiva para las empresas. Esto se debe a que mejora la comunicación interna dotándola de mayor efectividad (Verghese, 2017). De hecho, se ha demostrado que una mayor efectividad de la comunicación incrementa los beneficios de la empresa en un 19,4% (Welch y Jackson, 2007).

En general, la comunicación interna efectiva se centra en lograr que personas de distintos entornos sociales se esfuercen por alcanzar un objetivo común. La base para conseguirlo está en identificar los problemas y las preocupaciones que surjan en el día a día para poner una solución inmediata (Yates y Beech, 2006).

En el cuadro 3.6 se pueden ver los beneficios que proporciona dotar a la comunicación interna de una mayor efectividad.

Cuadro 3.6 *Beneficios de la comunicación interna efectiva.*

<b>BENEFICIOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EFECTIVA</b>	
<b>Incrementa la satisfacción laboral</b>	Aumenta la lealtad y la confianza originando una mejora en el clima laboral que llevará a una mayor satisfacción de los empleados. Estas mejoras están relacionadas con una menor rotación y una mayor participación global.
<b>Reduce los conflictos</b>	Si la comunicación es clara y completa se reducen los conflictos, debido a que la incertidumbre en el proceso de comunicación desaparece. Si los conflictos disminuyen, los equipos serán mucho más efectivos.
<b>Aumenta la productividad</b>	Si se transmite correctamente la misión y la visión de la organización, los empleados orientarán sus esfuerzos individuales a cumplir los objetivos globales. El mayor esfuerzo individual es lo que realmente incrementa la productividad.
<b>Refuerza las relaciones</b>	Los empleados se sienten valorados dentro de la organización si se les proporciona toda la información que necesitan. Esto mejoraría el clima laboral reforzando las relaciones interpersonales.

Fuente: Elaboración propia a partir de Yates y Beech (2006)



### **3.7.1 Escucha activa.**

El primer paso que debe dar una empresa, para mejorar la comunicación interna y hacerla más efectiva, es escuchar a los trabajadores (Tessi, 2012). De este modo, los individuos se sienten parte de la organización (Rogers, 2020), por lo que las relaciones interpersonales mejorarían a través de una escucha efectiva, consciente y empática (Purdy, 1997).

El término de escucha efectiva y consciente se relaciona con la forma de escuchar. Se escucha para entender y evaluar lo que una persona quiere decir, no para generar una respuesta (Covey, 2015; Levine, 2005). Por otro lado, Rogers (1951) insiste en la escucha empática, concepto que está relacionado con la correcta percepción de los sentimientos y emociones de los demás que afectan a los mensajes en el proceso de comunicación.

Lewis y Graham (2003) destacan que la escucha efectiva, consciente y empática es lo que realmente se denomina como escucha activa, tratándola como una de las formas más positivas de incrementar los niveles de comunicación interna. De esta manera, se destaca que la escucha activa es una técnica basada en: recibir información, construir significado y responder a un mensaje de forma efectiva (Brownell, 2017). Es una habilidad básica para comprender un mensaje (Nugent y Halvorson, 1995).

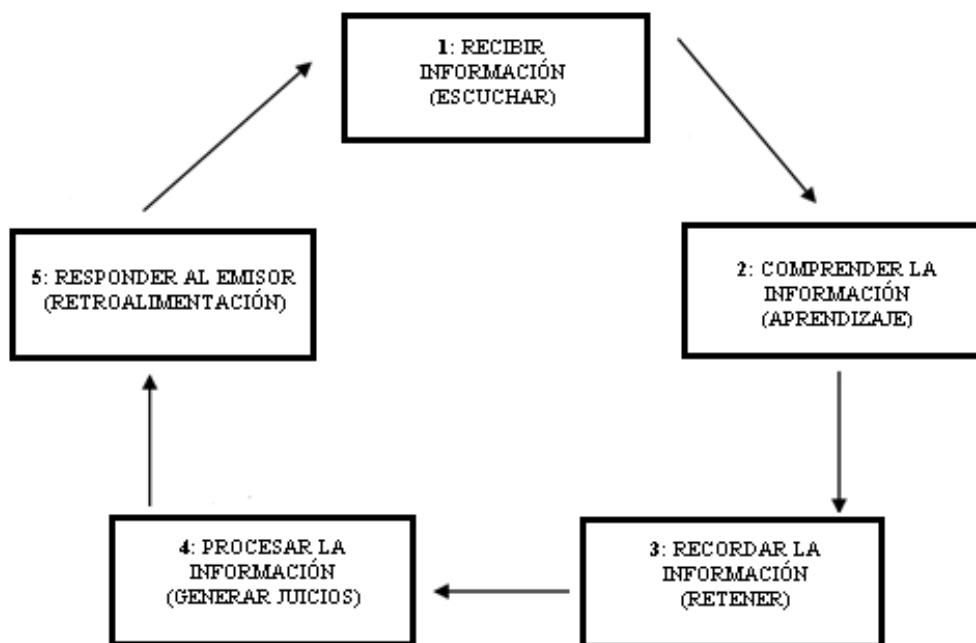
Brownell (2010) subraya que los individuos deben decidir donde centran su atención a la hora de escuchar, para poder eliminar interferencias y asegurar una respuesta objetiva al emisor. La base para esto es la retroalimentación, ya que permite una interpretación efectiva de la información.

Mineyama (2007) afirma que la escucha activa es un proceso de dos caras que depende de la actitud del oyente y de las habilidades técnicas que se posean. La actitud del oyente debe centrarse en mostrar interés hacia las ideas del emisor, mientras que las habilidades técnicas están relacionadas con la forma de utilizar los silencios para garantizar una buena comprensión del mensaje (Nugent y Halvorson, 1995). De este modo, son los silencios los que permiten interpretar la información, que puede tener varios significados, transformándola en descripciones más precisas (Jonsdottir y Fridriksdottir, 2019).

Drollinger, Comer y Warrington (2006) analizan los pasos a seguir para que la escucha activa ayude a la efectividad en la comunicación:

1. **Detección.** En esta primera etapa se destaca la importancia de tener en cuenta el lenguaje corporal, el tono de voz y las palabras para obtener toda la información que se transmite en el mensaje. Los pasos que mejor reflejan las acciones a llevar a cabo en esta etapa son el primero y el segundo, recibir y comprender la información (figura 3.13).  
Mehrabian (2007) realiza una asignación porcentual de la importancia de los términos mencionados en las conversaciones cara a cara. Asimismo, el tono de voz influye en un 38% sobre el significado del mensaje, las palabras influyen en un 7% y el lenguaje corporal influye en un 55% (Nielsen, 2008).
2. **Interpretación.** Esta etapa intermedia se centra en la forma de evaluar el verdadero significado del mensaje. El método más habitual para hacerlo es la experiencia o el conocimiento acumulado y los pasos que mejor reflejan esta etapa son recordar y procesar la información; generar juicios propios ante la información recibida (figura 3.13).
3. **Respuesta.** La última etapa consiste en que, a través de la retroalimentación, se consigue indicar que el mensaje ha sido entendido y recibido correctamente. La respuesta es el paso cinco que se muestra en la figura 3.13.

Figura 3.13 Pasos a seguir para una escucha activa efectiva.



Fuente: Tyagi (2013)

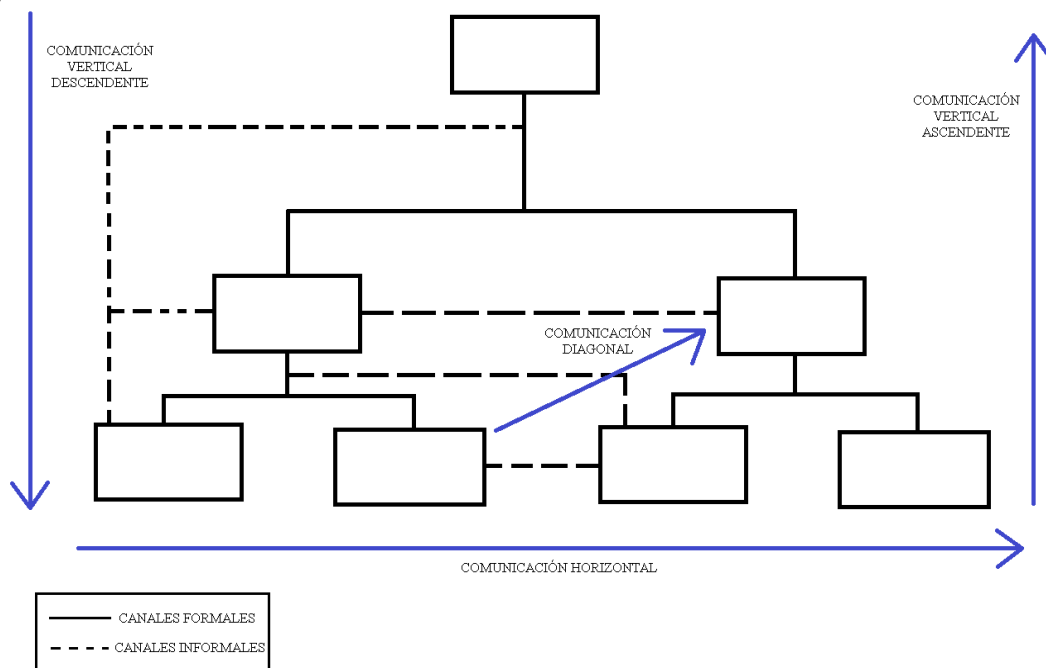
La escucha activa genera cambios en las actitudes básicas de las personas, permitiendo incorporar nuevos puntos de vista (Newman et al., 1987). De esta manera, según Rogers (2020), el concepto de escucha activa puede ser entendido como una forma de hacer la comunicación interna más efectiva para solucionar los problemas del día a día. Además añade que, para completar el análisis de la afectividad de esta comunicación, se debe introducir su relación con las direcciones del proceso.

### 3.8 DIRECCIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.

La estructura organizativa influye en los patrones de comunicación interna que se describen a través del organigrama de la empresa (Ivancevich et al., 2011). Esta influencia es importante, puesto que, afecta a la eficiencia de la transmisión de información (Conner y Patterson, 1982).

D'Aprix (1996) señala que, dentro de la comunicación interna, se distinguen dos tipos: la comunicación formal y la comunicación informal, como se observa en la figura 3.14. En la comunicación formal se pueden diferenciar tres direcciones: la vertical, la horizontal y la diagonal y dentro de la comunicación informal existen tres formas básicas de transmisión de información: la cadena simple, de rumores y de probabilidad (Lunenburg, 2010).

Figura 3.14 *Direcciones de la comunicación.*



Fuente: Elaboración propia a partir de Lunenburg (2010)

### **3.8.1 Comunicación formal.**

La comunicación formal es aquella que surge de manera predeterminada dentro de las empresas (Saleem y Perveen, 2017). De esta comunicación surgen tres direcciones: vertical, horizontal y diagonal, como se muestra en el organigrama de la figura 3.14.

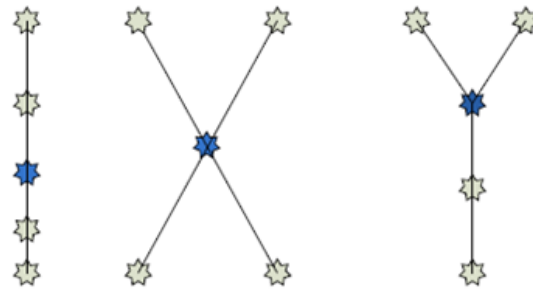
Dentro de esta comunicación el poder en las organizaciones puede estar (a) centralizado en un único punto de la empresa o (b) descentralizado, repartido entre los individuos que forman parte de la compañía (Bloomfield y Coombs, 1992; Stevanović y Gmitrović, 2015).

La comunicación vertical se da entre personas que están posicionadas en distintos niveles jerárquicos e involucra los flujos de comunicación descendente y ascendente (Morgan y Schiemann, 1983). Así, la comunicación descendente es aquella que se da de los niveles superiores a los inferiores para informar de las tareas, objetivos y estrategias (Canary y McPhee, 2011). Este flujo es más efectivo y frecuente que el ascendente, debido a que ayuda a controlar la transmisión de información y la toma de decisiones (Simpson, 1959).

En sentido contrario, la comunicación ascendente se da desde los niveles inferiores a los superiores, desde los subordinados a los líderes, para obtener información sobre preocupaciones, ideas o desacuerdos (Canary y McPhee, 2011).

A través de la comunicación ascendente el personal de la empresa adquiere una mayor concienciación sobre las actividades que realiza (Dotse, 2021). Por ello, Lunenburg (2010) afirma que es una forma efectiva de retroalimentación. Además, si son los subordinados los que proporcionan información a los superiores, aumentará la confianza del personal en la organización y mejorará la efectividad de la comunicación, puesto que, los líderes tienen un control sobre los contratiempos que puedan darse (Keyton, 2010).

En la comunicación vertical el poder se encuentra centralizado (figura 3.15). Es una de las formas más comunes dentro del organigrama de la empresa, aunque el flujo de información está controlado por un intermediario y puede derivarse en un acceso a la información no igualitario (Stevanović y Gmitrović, 2015).

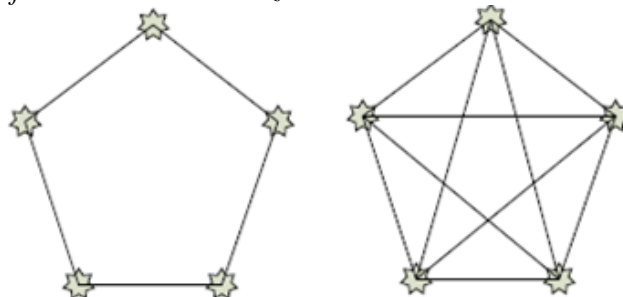
Figura 3.15 *Flujo de información centralizado.*

Fuente: Stevanović y Gmitrović (2015)

La comunicación vertical puede llegar a ser ineficaz, pues ralentiza la transmisión de información debido a los niveles jerárquicos que debe pasar antes de llegar al objetivo final, pudiendo originar la pérdida de parte de esta información durante el proceso (Tourish y Hargie, 2009).

A diferencia de la comunicación vertical, la comunicación horizontal se da entre personas que poseen el mismo nivel jerárquico y tiene como característica principal una menor burocracia y una mayor coordinación, de modo que se mejora la fluidez en la transferencia de información (Foss, 2009). A pesar de ello, Dufrene y Lehman (2015) señalan el riesgo de pérdida de control en el uso de la información, ya que puede circular libremente entre todos los niveles jerárquicos.

En la dirección horizontal el poder se encuentra descentralizado (figura 3.16). De esta forma, los empleados se sentirán más involucrados dentro de la organización, permitiéndoles un acceso igualitario a la información (Stevanović y Gmitrović, 2015).

Figura 3.16 *Flujo de información descentralizado.*

Fuente: Stevanović y Gmitrović (2015)

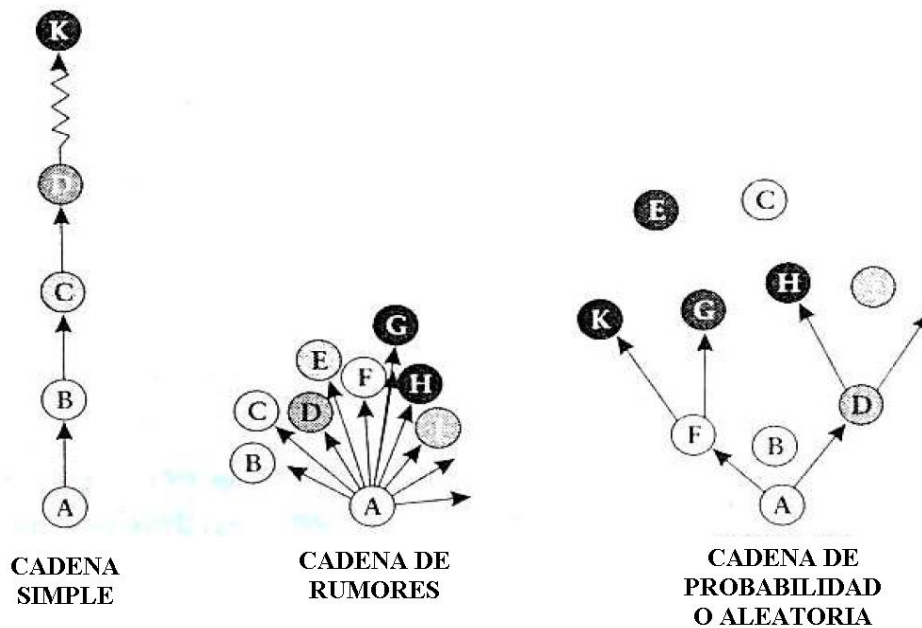
Por último, la comunicación diagonal se da entre gerentes y trabajadores de diferentes áreas funcionales (Tariszka-Semegine, 2012). Gracias a ella, se rompen las barreras que existen dentro de la empresa, pero, a su vez, puede provocar malentendidos y la fuga de información confidencial (Dotse, 2021).

McLuhan y Lapham (1994) destacan que, independiente del sentido en el que fluya la comunicación, un control adecuado de la información transmitida dentro de la empresa permite que esta sea clara y completa.

### 3.8.2 Comunicación informal.

La comunicación informal se manifiesta de manera espontánea dentro de las organizaciones y no refleja, ni la jerarquía empresarial, ni las relaciones jerárquicas existentes entre el personal (Dăneci-Pătrău, 2020). Esta conecta a los miembros de la organización en cualquier dirección (Olszewski, 2003). Para el análisis del proceso de transmisión de información se exponen tres cadenas básicas: la cadena simple, de rumores y de probabilidad o aleatoria (figura 3.17).

Figura 3.17 Cadenas informales de transmisión de información.



Fuente: Stevanović y Gmitrović (2015)

Las características más importantes de cada una de estas cadenas, según Hodgetts (1981), son :

- En la cadena simple la información pasa de una persona a otra de manera sencilla, pero pueden darse diferencias entre la información real y la recibida.
- Dentro de la cadena de rumores la información que se transmite no está relacionada con el ámbito laboral. Esto puede suponer malinterpretaciones originadas por la rápida propagación de los datos.

- La cadena de probabilidad o aleatoria cuenta con una forma de transmisión de la información desordenada, de modo que pueden surgir alteraciones en la información transmitida.

La información transmitida de manera informal es difícil de verificar y controlar. Por ello, conlleva una mayor preocupación a la hora de evitar que las relaciones interpersonales se vean dañadas por los conflictos o la desconfianza (Omilion-Hodges y Baker, 2014). Para evitar que estas relaciones se dañen, se debe establecer un equilibrio entre la comunicación formal e informal, para una mayor eficacia en la transmisión de información dentro de la empresa (McLuhan y Lapham, 1994).

### **3.8.3 Barreras a la comunicación interna.**

Las barreras a la comunicación se definen como un factor que impide la recepción o comprensión del mensaje, distorsionando la transmisión de información entre los empleados (Rani, 2016).

Jones y George (2016) afirman que, analizando las direcciones de transmisión de información, se consigue identificar las barreras a la comunicación para poder solucionarlas y aumentar la efectividad del proceso comunicativo (Vikram Bisen, 2009).

Estas barreras provienen tanto de los niveles superiores como de los subordinados y pueden afectar a la eficacia de la comunicación interna restándole claridad y dificultando su comprensión (Ikiseh, 2020). De la misma forma, si los empleados no reciben información completa y comprensible, disminuirá su rendimiento organizativo afectando al desempeño global (Rana, 2013). Las barreras mencionadas pueden ser personales o ambientales.

La falta de empatía hacia las personas, los prejuicios o la falta de valores son ejemplos de barreras personales (Borkowski, 2015). Las barreras más comunes dentro de estas son las culturales, debido a que las empresas cuentan con entornos en los que existen normas, creencias y valores muy diferentes, donde si no se establece una cultura común los mensajes pueden malinterpretarse (Adler y Graham, 1989).

Si dentro de las organizaciones los mensajes no son comprendidos correctamente, se genera incertidumbre que afecta a la satisfacción laboral de manera negativa (Mary, 1993), y surgen malinterpretaciones que puede generar rupturas en la transmisión de información (Tapia et al., 2013). No obstante, las diferencias entre creencias y valores se

pueden aprovechar de manera positiva a la hora de tener en cuenta distintas percepciones, ideas y conocimientos<sup>3</sup> (Norman et al., 2014).

Dentro de las barreras personales también se encuentran las barreras de idioma o semánticas. Las diferencias culturales pueden originar diversidad de idiomas dentro de las empresas que hace que se preste mayor atención a la palabras elegidas y a cómo usar estas palabras en función de los diferentes significados para cada persona (Kneen, 2008).

El entendimiento es un factor fundamental, pero, cuando dentro de las organizaciones existen prejuicios, estereotipos y generalizaciones, surgen discriminaciones (Bui et al., 2000). Estas barreras son llamadas barreras de comportamiento y Manoj y Baker (2007) enfatizan que si las personas tienen prejuicios, la toma de decisiones se lleva a cabo sin poseer información completa, por lo que las respuestas que se dan no son claras y dan lugar a tergiversaciones.

A su vez, dentro de las organizaciones también existen barreras ambientales relacionadas con el entorno físico o la situación comunicativa, con la falta de claridad en los mensajes, con la ausencia de retroalimentación o con la presencia de ruidos dentro del proceso (Borkowski, 2015).

Estas barreras también son llamadas barreras de proceso. Por ejemplo, si en el proceso comunicativo no se escucha activamente puede suponer una barrera a la retroalimentación, puesto que, la falta de escucha dificulta el entendimiento y la comprensión del mensaje originando malinterpretaciones (Brownell, 2017). En el cuadro 3.7 se muestra un esquema sobre las principales barreras que se pueden originar en el proceso de comunicación.

Cuadro 3.7 *Esquema de las barreras a la comunicación.*

<b>BARRERAS PERSONALES</b>	<b>BARRERAS AMBIENTALES</b>
La falta de empatía hacia las personas, los prejuicios y la falta de valores.	Barreras que afectan al entorno físico o a la situación comunicativa.
Barreras culturales	
Barreras de idioma o semánticas	Barreras de proceso
Barreras de comportamiento	

Fuente: Elaboración propia

<sup>3</sup> La diversidad de percepciones, ideas o conocimientos proporciona información útil a la hora de tomar decisiones relacionadas con los objetivos empresariales.



En conjunto, escuchar activamente, reducir la excesiva burocracia, reduciendo el número de enlaces de nivel jerárquico, y fomentar el flujo libre de información, modificando la filosofía de la empresa, son posibles soluciones a tener en cuenta para paliar las barreras comunicativas (Longest et al., 2000). Para Millán et al. (2001) la comunicación interna debe ser coherente con la cultura organizativa, evitando así distorsiones y malinterpretaciones en la transmisión de la información.

Asimismo, estas malinterpretaciones, que pueden dañar las relaciones interpersonales, se acentúan si las personas no cuentan con estilos de comunicación comunes (Butts, 2010). Por lo que, en el siguiente apartado, se detalla la influencia de estos estilos en la comunicación interna.

### **3.9 ESTILOS DE COMUNICACIÓN.**

Los estilos de comunicación detallan las diferentes formas que tienen las personas de transmitir información (Norton, 1983). Cuando se producen las interacciones sociales los individuos emiten señales verbales, paraverbales y no verbales que pueden cambiar en función del estilo de comunicación predominante en su personalidad, lo que afecta directamente a la efectividad del proceso (de Vries et al., 2009).

La forma en la que un individuo se comunica es un reflejo de su identidad y afecta a las percepciones que tienen los demás sobre él (Hartman y McCambridge, 2011). Estas percepciones son las que pueden distorsionar la interpretación objetiva del mensaje (Raynes, 2001).

Los estilos de comunicación pueden tener distinta influencia en la comunicación interna, pero la clave para que los mensajes se interpreten de manera objetiva es proporcionar información completa y concisa al personal de la organización (Răducan, 2014). De este modo, Bakker-Pieper y de Vries (2013) afirman que los rasgos específicos de la personalidad afectan a las interacciones sociales y, si los individuos tienen características similares, las relaciones interpersonales serán mucho más duraderas y persistentes, incrementando así la satisfacción laboral y reduciendo los conflictos (Abdul Aziz et al., 2013).

Cada uno de los estilos de comunicación puede contar con sus propias normas y valores y afectar a la comunicación interna de múltiples maneras (Gudykunst et al., 1997). Solomon (1987) establece que hay tres estilos de comunicación dominantes dentro de las empresas: (a) el estilo asertivo, que consiste en expresar opiniones respetando los derechos de los demás, (b) el estilo agresivo, relacionado con individuos que imponen sus opiniones y (c) el estilo no asertivo, que destaca por aceptar las ideas de otros para evitar malentendidos.

El estilo asertivo, según Bushra et al. (2011), está vinculado con relaciones interpersonales duraderas. De este modo, si los individuos consiguen que las relaciones interpersonales se mantengan en el tiempo, aumentará su motivación y participación en la organización, incrementando los niveles de comunicación interna (Agarwal, 2019).

Por otro lado, Avolio y Bass (1995) destacan que el estilo no asertivo tiene un impacto similar al agresivo. Esto se debe a que ambos no fomentan una comunicación interna

efectiva, sino que pueden generar resentimientos e irritaciones que incrementan las tensiones dentro de la organización. No obstante, hay ciertas decisiones empresariales que se deben tomar de manera estrictamente objetiva, utilizando un estilo agresivo (Penney y Spector, 2005). En el cuadro 3.8 se pueden ver las características principales de los estilos mencionados.

Cuadro 3.8 *Características de los estilos de comunicación.*

<b>ESTILOS DE COMUNICACIÓN</b>	<b>CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES</b>
<b>ESTILO ASERTIVO</b>	Las personas con un estilo asertivo consiguen expresarse de una manera clara, directa y honesta sin dañar a los demás. Además, son individuos creativos que saben escuchar y comprender para poder cumplir sus propios objetivos, sin ignorar los derechos de sus semejantes.
<b>ESTILO AGRESIVO</b>	Las personas con un estilo agresivo quieren tener siempre la última palabra e imponerla a cualquier precio, aunque sea a costa de otros. De este modo, son personas muy objetivas centradas únicamente en su beneficio personal que no respetan los derechos de los demás a la hora de tomar decisiones.
<b>ESTILO NO ASERTIVO</b>	Los individuos con un estilo no asertivo suelen aceptar las ideas de otros para evitar el conflicto. Esto se debe a que tienen miedo a ser juzgados, por lo que adoptan un papel pasivo y se quedan en segundo plano. Este grupo de individuos se centra en realizar las tareas destinadas a su puesto de trabajo para no perjudicar a otros.

Fuente: Elaboración propia a partir de Solomon (1987)

El estudio de los estilos de comunicación conduce a una visión más amplia y completa del proceso (Raynes, 2001). Estos estilos vienen determinados por las actitudes personales, por la forma en la que los individuos se relacionan con otros. Además, estas actitudes permiten observar como las personas reciben y descifran un mensaje o como lo procesan e interpretan (Solomon, 1987).

### **3.10 COMPROMISO ORGANIZATIVO.**

Otro de los factores que tiene una fuerte influencia sobre la comunicación interna es el compromiso organizativo. Este se define como el nivel de identificación que tienen los individuos con la organización (Hartmann y Bambacas, 2000). Es decir, hace referencia al grado en que los empleados creen que vale la pena mantener los vínculos con la empresa (Hon y Grunig, 1999).

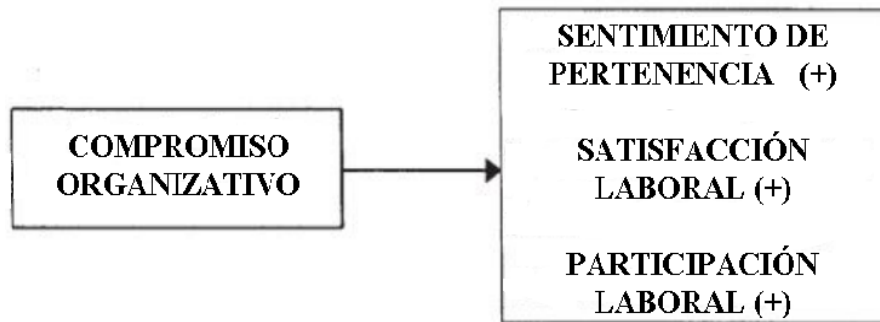
Liou (2008) lo define como el sacrificio en función del tiempo dedicado por parte de los empleados a realizar actividades en beneficio de la empresa. De este manera, Wiener (1982) afirma que la persistencia de un individuo en sacrificarse por el bien de la organización es una medida válida del compromiso organizativo.

Si el personal dedica un tiempo considerable en beneficio de la compañía (Mowday et al., 1979), se consigue que las metas individuales se orienten en la misma dirección que las de la organización (Reichers, 1982). Esta orientación depende, entre otros factores, de si la empresa proporciona o no información a los empleados. Si la organización proporciona información a los individuos sobre las funciones, los objetivos y los valores, estos pueden sentirse más identificados con la cultura de la empresa orientando sus esfuerzos al éxito global (Walden et al., 2017).

Otro factor que influye en el compromiso organizativo es el grado en el que los empleados se sienten apoyados por la empresa. El apoyo se mide en función de la percepción que tenga un individuo de ser valorado (Maertz et al., 2007). Asimismo, Allen (1992) enfatiza que depende del grado en el que la empresa tenga en cuenta las contribuciones que hace el personal a los beneficios globales. Si los trabajadores se sienten valorados y apoyados tendrán una mayor implicación y participación en la empresa (Kacmar et al., 1999). De lo contrario, disminuirá esa implicación (Johnson, 2009).

De este modo, el compromiso organizativo implica: (a) creer en los valores y los objetivos de la institución, (b) aumentar el esfuerzo individual en beneficio de la compañía y (c) mantener el deseo de permanencia en la organización (Mowday et al., 1979). En la figura 3.18 se puede ver cómo afecta que la empresa aporte un mayor apoyo y valoración a los empleados en su grado de pertenencia, satisfacción y participación laboral.

Figura 3.18 ¿Cómo afecta a los empleados un mayor apoyo y valoración?



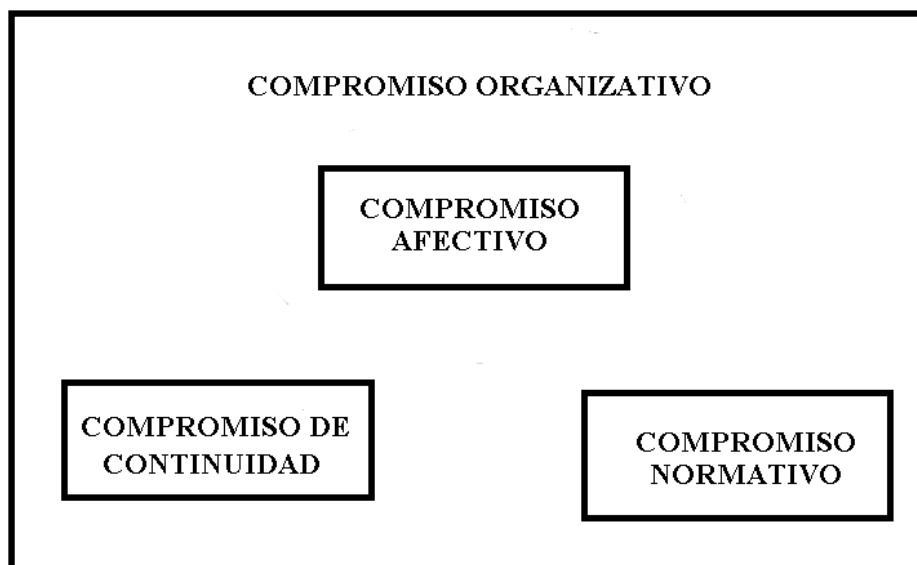
Fuente: Kacmar et al.(1999)

Una comunicación interna adecuada genera relaciones y vínculos con la empresa que mejoran el compromiso organizativo (Bull y Brown, 2012). Si la información que se transmite reduce la incertidumbre, la confianza del personal de la organización aumenta, lo que lleva a una mejora del compromiso y de las relaciones interpersonales (Holt et al., 2007).

### 3.10.1 Tipos de compromiso organizativo.

Meyer et al. (1989) afirman que el compromiso organizativo está compuesto por tres dimensiones o componentes, que se muestran en la figura 3.19. En esencia, este modelo engloba los tres tipos de compromiso organizativo (Meyer y Allen, 1990, 1991). Para poder completar su análisis, en el cuadro 3.9 se muestran sus principales características.

Figura 3.19 Modelo de los 3 componentes.



Fuente: Meyer y Allen (1991)

Cuadro 3.9 Características de los tipos de compromiso.

<b>COMPROMISO AFECTIVO</b>	<b>COMPROMISO NORMATIVO</b>	<b>COMPROMISO DE CONTINUIDAD</b>
<b>¿PORQUÉ CONTINUAN LOS EMPLEADOS?</b>		
Los empleados con un alto compromiso afectivo continúan en la empresa porque quieren.	Los empleados con un alto compromiso normativo permanecen en la organización porque creen que deben.	Los empleados con un alto compromiso de continuidad permanecen en la empresa por necesidad.
El deseo de permanecer viene dado por un sentimiento positivo, de apego emocional, hacia la organización.	El personal siente la obligación moral de permanecer en la empresa. Este grado de compromiso depende de la mayor o menor identificación que tengan los individuos con los valores y los objetivos de la compañía.	La necesidad de permanencia se da por la falta de alternativas, además de que los empleados perciben un elevado coste asociado al abandono de la compañía.
<b>¿QUÉ NECESIDADES CUBREN ESTOS TIPOS DE COMPROMISO?</b>		
El compromiso afectivo cubre la necesidad de los empleados de sentirse vinculados de manera emocional con la compañía.	El compromiso normativo cubre las necesidades de conocimiento del personal acerca de las actividades, objetivos y valores de la empresa.	El compromiso de continuidad cubre las necesidades materiales de los individuos, es decir, hace que el empleado descarte otras alternativas por la obtención de un mayor beneficio dentro de la organización.

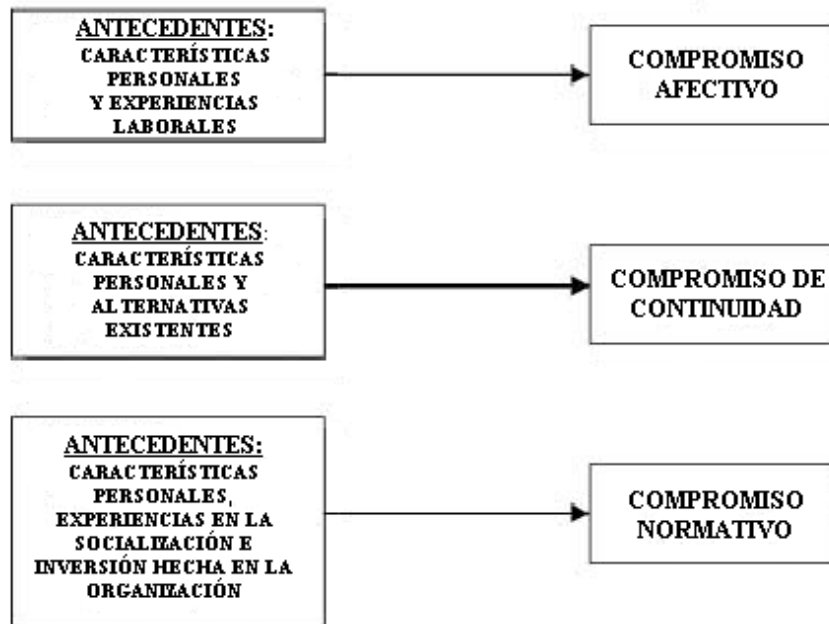
Fuente: Elaboración propia a partir de Meyer y Allen (1990) y Wiener (1982)

El compromiso afectivo es la esencia del compromiso organizativo, puesto que, una persona con un elevado compromiso afectivo tiene un apego emocional alto hacia la empresa que favorecerá un aumento en el desempeño individual y global (Buchanan, 1974).

En cambio, cuando se habla de compromiso normativo o de continuidad el apego de los individuos ya no es emocional, es psicológico. Este tiene su base en las normas establecidas dentro de la cultura organizativa, por lo que el incremento en el desempeño depende de la forma en la que se transmitan los valores empresariales (Farrel y Rusbult, 1981).

En la figura 3.20 se establece cuáles son los antecedentes que repercuten en cada tipo de compromiso organizativo. Meyer et al. (1998) afirman que estos antecedentes influyen en gran medida en las características que estos presentan: (a) en las características personales, (b) en las experiencias laborales y (c) en las alternativas existentes.

Figura 3.20 Antecedentes de los tipos de compromiso.



Fuente: Meyer et al. (1998)

En cuanto al compromiso afectivo, McKay et al. (2013) aseguran que tiene un papel fundamental en la comunicación interna y, en concreto, en la descodificación del mensaje. Esta depende de cómo se ha percibido la información, por lo que la retroalimentación tiene un papel muy importante a la hora de evitar que las emociones distorsionen el verdadero significado del mensaje (McShane y Travaglione, 2003). De esta manera, si dentro de la organización se permite que la interpretación del mensaje sea subjetiva, se pueden generar conflictos (Wu et al., 2004).

Por otro lado, si la información proporcionada es completa, si todos los miembros de la compañía conocen los valores y los objetivos, la obligación moral de permanencia se incrementa, aumentando así la participación laboral (Brown et al., 1995). Por ello, si las empresas ofrecen oportunidades de desarrollo en la carrera profesional de los empleados, los niveles de participación se ven afectados positivamente (Khan et al., 2010).

En general, la comunicación interna tiene un impacto diferente en cada tipo de compromiso (Suliman y Iles, 2000). La forma en la que se transmite la información, unida a sus antecedentes, afecta al desarrollo de los grados o niveles de pertenencia que pueden adquirir los individuos hacia la organización (Marchalina y Ahmad, 2017).

## **4. CASO PRÁCTICO: ANÁLISIS DE LOS ESTILOS COMUNICATIVOS Y LOS TIPOS DE COMPROMISO ORGANIZATIVO COMO HERRAMIENTA FUNDAMENTAL EN LA COMUNICACIÓN INTERNA.**

### **4.1 INTRODUCCIÓN AL CASO PRÁCTICO.**

El marco teórico establecido en el trabajo destaca que la comunicación interna en las organizaciones tiene una enorme importancia. Dentro de esta importancia se enfatiza como afectan los estilos de comunicación y los tipos de compromiso a la transmisión de información dentro de la empresa.

De este modo, como ya se destacó, cada individuo cuenta con un estilo de comunicación propio o desarrolla un tipo de compromiso organizativo único que afectan de diversas maneras a la comunicación interna (Klein y Cooper, 2014; Pânișoară et al., 2015). Esta es la base del presente estudio y desarrollo de como los estilos de comunicación y los tipos de compromiso organizativo están relacionados con la efectividad en la comunicación interna.

Los aspectos que determinan los tipos de compromiso organizativo y los estilos de comunicación se representan como subjetivos y propios de cada individuo y, por tanto, están sujetos al desarrollo y al cambio que puede experimentar de manera individual cada persona que forma parte de la empresa (Bakker-Pieper y de Vries, 2013; Marchalina y Ahmad, 2017). Por ello, se confirma que los estilos de comunicación y los tipos de compromiso sirven como herramienta de refuerzo a la comunicación interna mejorando así el desempeño laboral.

En base a lo destacado, en este apartado del trabajo se plantea el caso práctico mediante un cuestionario. Este cuestionario analiza la forma en la que afectan los diversos estilos de comunicación y tipos de compromiso a la comunicación interna, para comprobar si la base teórica establecida se corresponde con la realidad.



## **4.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.**

La investigación realizada se centra en conocer cuáles son los estilos de comunicación y tipos de compromiso que están presentes en los individuos. Además, se analiza el grado de comunicación interna presente en la empresa de la que forman parte cada uno de los encuestados, para poder realizar una comparación entre los términos mencionados y este grado.

Como método de apoyo al cumplimiento de los objetivos se elaboró un cuestionario (recogido en el ANEXO 1). Dentro de este los individuos han respondido a una serie de preguntas en las que mostraban su grado de identificación o no, o su grado de acuerdo o desacuerdo, con algunas afirmaciones relacionadas con los estilos de comunicación, la comunicación interna y los tipos de compromiso.

Por otro lado, en el cuestionario se introdujeron pautas para contestar de manera correcta, pidiéndoles a los encuestados que respondan con total sinceridad. Esto se debe a la necesidad de conseguir la mayor representatividad posible y obtener suficiente información para analizar cómo los estilos de comunicación y los tipos de compromiso organizativo afectan a la comunicación interna.

La herramienta que se utilizó para llevar a cabo el cuestionario fue el formulario que proporciona Google Drive. Una vez elaborado, el cuestionario se difundió entre la población activa con el fin de que estos usuarios lo hicieran llegar a sus compañeros.

Antes de comenzar, en la encuesta se incluye información sobre el tratamiento de los datos de los encuestados. Se les indica que la información que se obtenga será anónima y utilizada con fines académicos.

Por otro lado, es dentro de la primera sección donde se establecen las preguntas sociodemográficas y relacionadas con el puesto de trabajo. En esta primera sección se les pide a los encuestados que faciliten su sexo, edad, puesto de trabajo actual, el sector al que pertenece su puesto de trabajo, los años que lleva desempeñando el puesto de trabajo y el puesto que ocupa a nivel jerárquico.

En la siguiente sección, se establecen los ítems relacionados con los estilos de comunicación y la comunicación interna. Los primeros ítems, relacionados con los estilos de comunicación, están basados en un cuestionario, realizado por Solomon (1987), en el que se miden tres estilos comunicativos: el estilo agresivo, el estilo asertivo y el estilo no

asertivo. En el cuestionario se incluyen 60 ítems y se seleccionan 6 para cada uno de los estilos de comunicación. De este modo, los encuestados debían manifestar su grado de identificación en una escala del 1 al 7, siendo 1 poco identificado y 7 muy identificado.

La última pregunta de esta sección está relacionada con un cuestionario realizado por Bethancourt (2017) que analiza el nivel de comunicación interna. En este caso, los encuestados debían establecer su grado de acuerdo o desacuerdo, siendo 1 nada de acuerdo y 7 totalmente de acuerdo.

Por último, en la tercera sección se incluyen un conjunto de cuestiones relacionadas con los tipos de compromiso organizativo. Estas preguntas vienen del cuestionario realizado por Mowday et al. (1979) que mide tres tipos de compromiso: compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad. En este caso, se incluían 15 ítems y se han escogido 2 para cada uno de los tipos de compromiso organizativo. Dentro de esta sección los encuestados debían valorar del 1 al 7 su grado de identificación, siendo 1 poco identificado y 7 muy identificado.

### **4.3 MÉTODO DE RECOGIDA DE DATOS.**

Con el finde analizar la relación existente entre los estilos comunicativos y los tipos de compromiso organizativo con la comunicación interna se ha realizado un cuestionario a todo tipo de trabajadores.

El cuestionario, que se realizó a través de Google Drive, se difundió por medio de un enlace que se reenvió con la ayuda de las redes sociales y el correo electrónico, por lo que resulta difícil de conocer el alcance real del mismo.

#### **4.3.1 Muestra.**

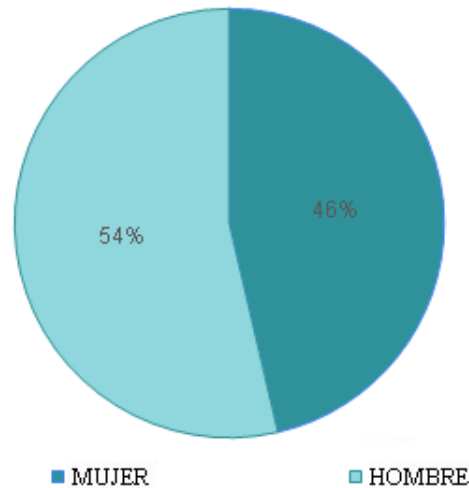
Las respuestas obtenidas a través del cuestionario fueron finalmente de 110. De estas, 59 eran hombres y 51 eran mujeres, como se puede ver el gráfico 4.1. Las mujeres representan el 46% de la participación, mientras que la participación de los hombres es de un 54%. Dentro del cuestionario también se estableció la opción “Prefiero no decirlo”, pero ninguno de los encuestados la escogió.

Por otro lado, la distribución por edad se realizó en 4 franjas, las cuáles se muestran en el gráfico 4.2. En este se puede ver como la mayor concentración se encuentra en la primera (entre 20 y 29 años) y la tercera de las franjas establecidas (entre 40 y 49 años) con una

participación de un 31%. Es decir, en ambos casos la participación es de 34 personas sobre 110.

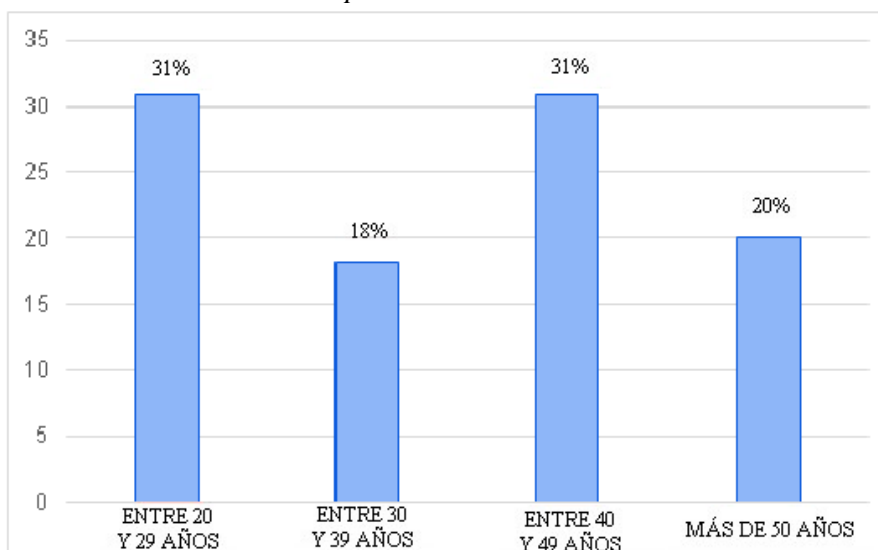
Además, es importante destacar que otra de las franjas que engloban una mayor participación es la de mayores de 50 años, en concreto, con un 20%, una participación de 22 personas sobre 110.

Gráfico 4.1 *Distribución de la muestra por sexo.*



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4.2 *Distribución de la muestra por edad.*

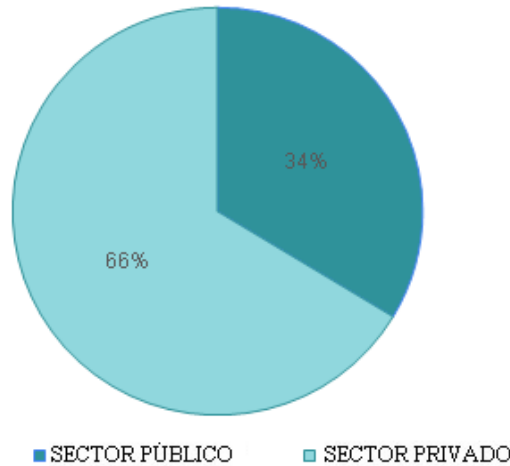


Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos en función del sector económico se muestran en el gráfico 4.3, diferenciando entre sector público y sector privado. De este modo, la participación que se ve, con respecto al sector privado, es superior a la mitad de la muestra con un 66%,

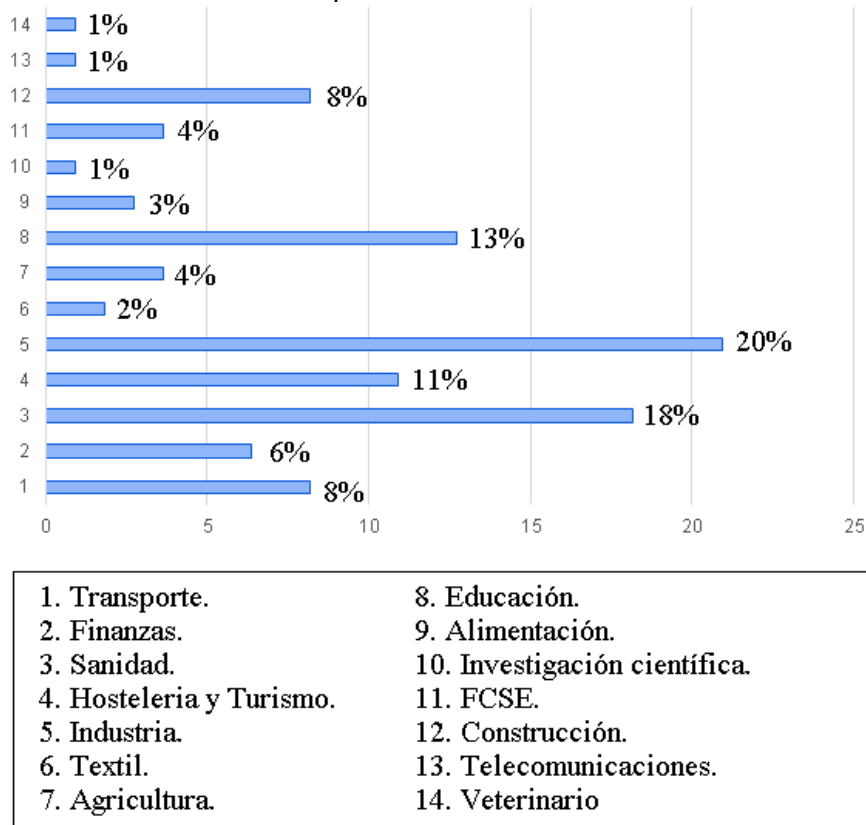
mientras que la participación del sector público es de un 34%. Esto significa que el número de encuestados que participaron, sobre 110, son 73 y 37 respectivamente.

Gráfico 4.3 Distribución de la muestra por sector económico.



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4.4 Distribución de la muestra por sector de actividad.



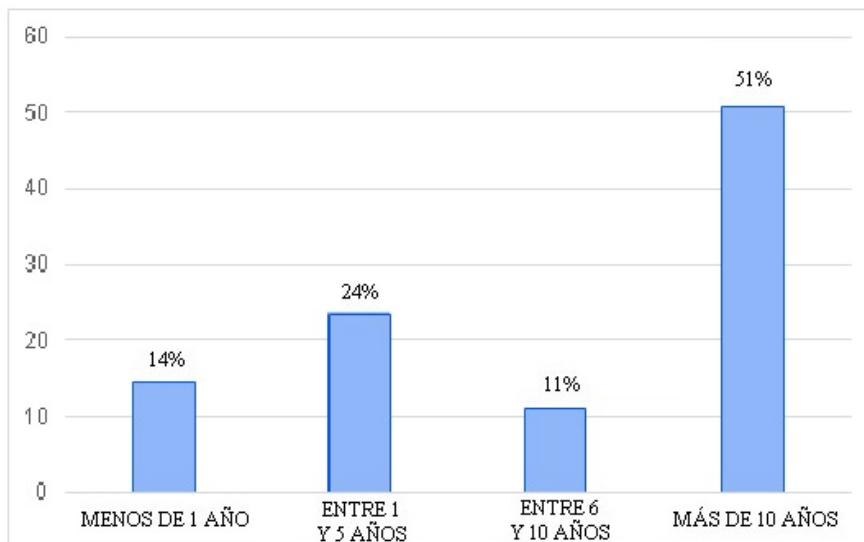
Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 4.4 se puede ver la distribución de la muestra por sector de actividad. Dentro de este es el sector industrial el que cuenta con una mayor participación, en concreto, un 20% y el sector que le sigue es el sanitario con una participación del 18%. En este sentido,

también es necesario mencionar que el sector de la hostelería y el turismo tiene una participación elevada, llegando al 11%, al igual que el sector de la educación con un 13%.

Es relevante mencionar la relación existente entre el gráfico 4.3 y el gráfico 4.4. Asimismo, en el gráfico 4.3 se observaba que el sector privado tenía una mayor participación que el sector público, dato que también es observable en el gráfico 4.4 con la diferencia existente entre el sector industrial y el sector sanitario.

Gráfico 4.5 *Distribución de la muestra por años de antigüedad en el puesto de trabajo.*



Fuente: Elaboración propia

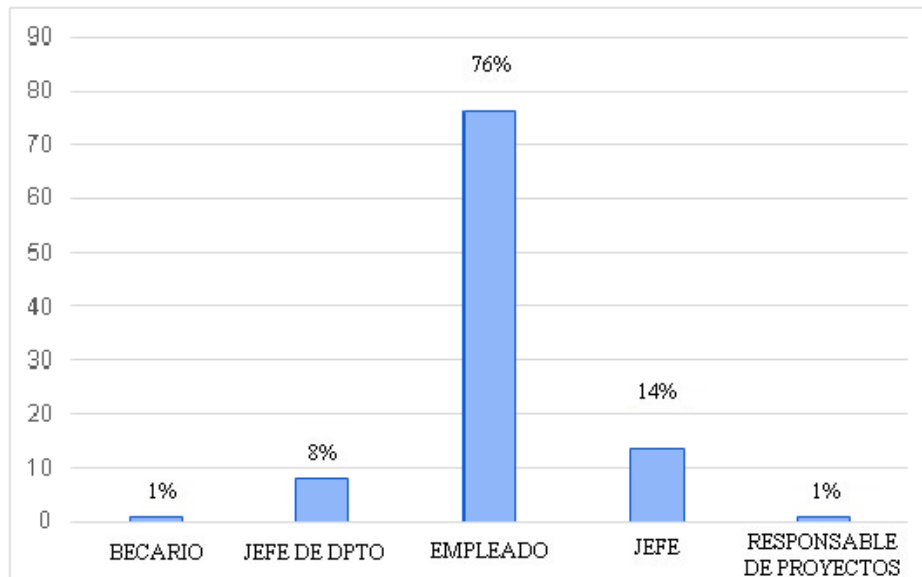
La mayoría de las personas encuestadas llevan en su puesto de trabajo un periodo superior a 10 años. Esto se puede ver en el gráfico 4.5 con un nivel de participación del 51%, pudiendo relacionarse con el rango de edad entre 40 y 49 años y más de 50 años.

Por otro lado, se destaca que la gran parte de los encuestados llevan entre 1 y 5 años en el mismo puesto de trabajo, seguidos de aquellos que llevan menos de 1 año. Por ello, la relación se establece con aquellas personas que tienen entre 20 y 29 años y entre 30 y 39 años. A la vista de estos resultados se afirma que las personas entre 20 y 29 años y entre 30 y 39 años pueden tener una mayor rotación en su puesto de trabajo que los grupos de edad anteriormente citados.

Seguidamente, en gráfico 4.6 muestra que la mayor participación que se da a nivel jerárquico es la de los subordinados, es decir, de empleados, con una participación de 84 personas sobre 110, un 76%. La siguiente participación más alta es la de jefe con un 14%,

15 personas sobre 110, y le acompañan los jefes de departamento con un 8%, 9 personas sobre 110.

Gráfico 4.6 *Distribución de la muestra por nivel jerárquico.*



Fuente: Elaboración propia

En general, cabe destacar que el 14% de los encuestados son dueños de una empresa o jefes dentro de la misma, dato que puede condicionar las variables del estudio relacionadas con los tipos de compromiso organizativo.

Además, que el 76% de los encuestados sean empleados, puede proporcionar una visión más amplia sobre las variables estudiadas, una visión más objetiva sobre cómo pueden afectar los estilos de comunicación y los tipos de compromiso a la comunicación interna.

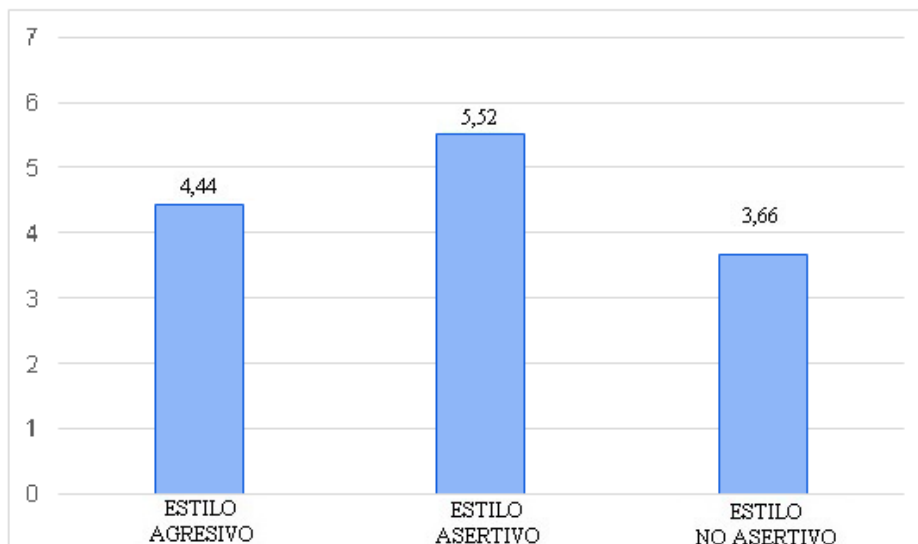
#### 4.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

Una vez obtenidos los datos del cuestionario y tabulados, para poder realizar un análisis descriptivo se utilizó una plantilla de la herramienta Excel.

Antes que nada, como ya se expuso anteriormente, se incorporaron una serie de preguntas para conocer la presencia de los estilos de comunicación en los encuestados en una escala del 1 al 7. En estas cuestiones, se debía exponer el grado de identificación con las afirmaciones mostradas, siendo 1 poco identificado y 7 muy identificado.

Los resultados se presentan en el gráfico 4.7. Para poder elaborar este gráfico se hizo una media de las respuestas obtenidas en los ítems que corresponden a cada estilo de comunicación, debido a que con la media aritmética se obtiene el valor central que representan los ítems en su conjunto.

Gráfico 4.7 *Estilos de comunicación.*



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 4.7 se puede observar como el estilo de comunicación predominante entre los encuestados es el estilo asertivo, con una media de 5.52 sobre 7. Le sigue el estilo agresivo con una media de 4.44 sobre 7 y, por último, el estilo no asertivo con una media de 3.66 sobre 7.

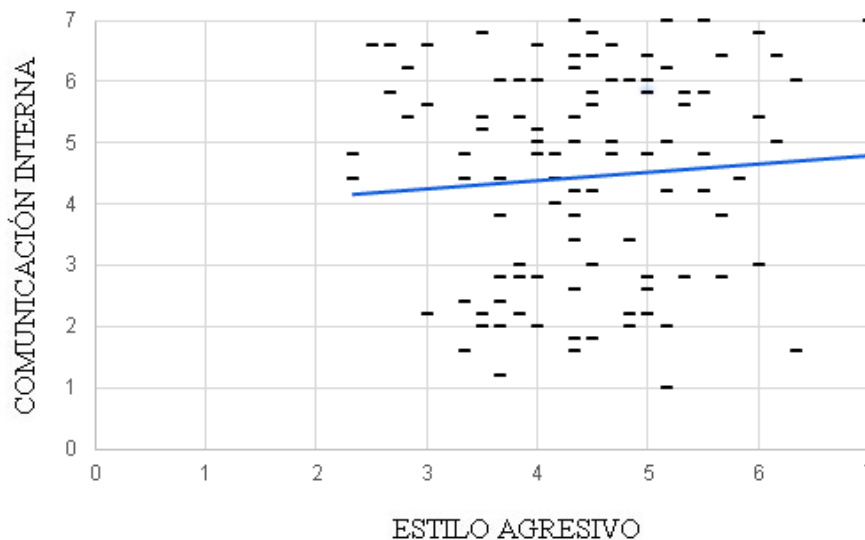
En consecuencia, para poder observar cómo se relacionan los estilos de comunicación con la comunicación interna, se elaboran una serie de gráficos de dispersión. Los gráficos de dispersión sirven como herramienta para interpretar la correlación que existe entre dos variables de una forma esquemática, gráfica (Touchette et al., 1985). La disposición en la que se encuentran los puntos muestra la tendencia y la intensidad en la relación

existente entre las variables (Wang et al., 2018). Si la agrupación de los puntos es de pendiente positiva, la relación entre las variables establecidas será positiva, si la pendiente es negativa, la relación será negativa.

En este caso, la variable dependiente es la comunicación interna, representada en el eje de coordenadas (Y). Mientras que, los estilos de comunicación, agresivo, asertivo y no asertivo, se representan en el eje de abscisas (X) como las variables independientes.

Como ya se indicó, las variables se han resumido a través del promedio de los ítems que correspondían a cada una de ellas. Esta operación se realiza sobre la base de que todos y cada uno de los ítems tienen el mismo peso, ya que no se han establecido ponderaciones.

Gráfico 4.8 *Relación entre el estilo agresivo y la comunicación interna.*



Fuente: Elaboración propia

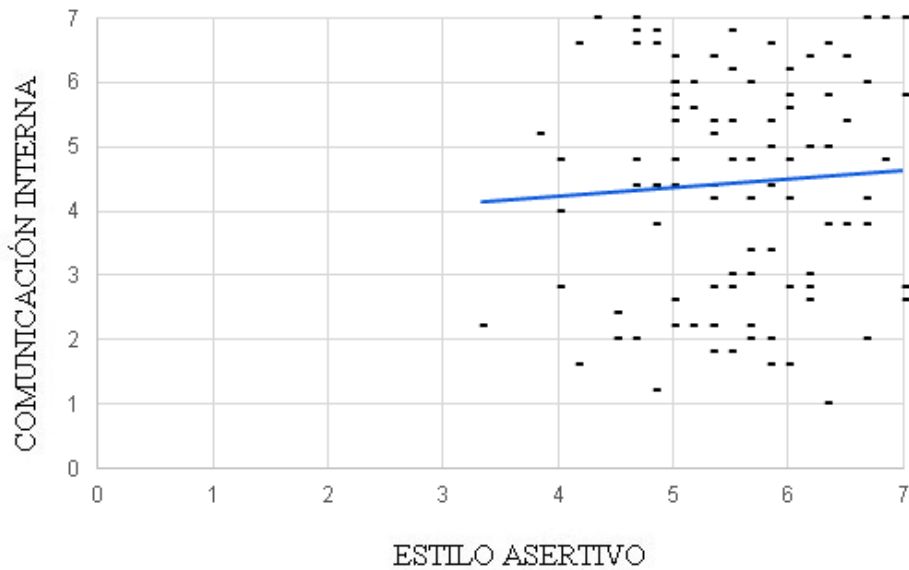
La relación que existe entre el estilo agresivo y la comunicación interna se ve en el gráfico 4.8. Este muestra que la presencia de un estilo agresivo en las personas se relaciona con mejores niveles de comunicación interna. De este modo, se puede afirmar que los resultados no han sido demasiado dispersos y la concentración no es tan intensa como en otras variables.

El gráfico 4.9 muestra la relación que existe entre el estilo asertivo y la comunicación interna, siendo este uno de los estilos que más se destacan entre los encuestados. Los resultados obtenidos han sido menos dispersos que en el estilo agresivo, al igual que la concentración, pero lo más importante es la relación positiva que se presenta entre este



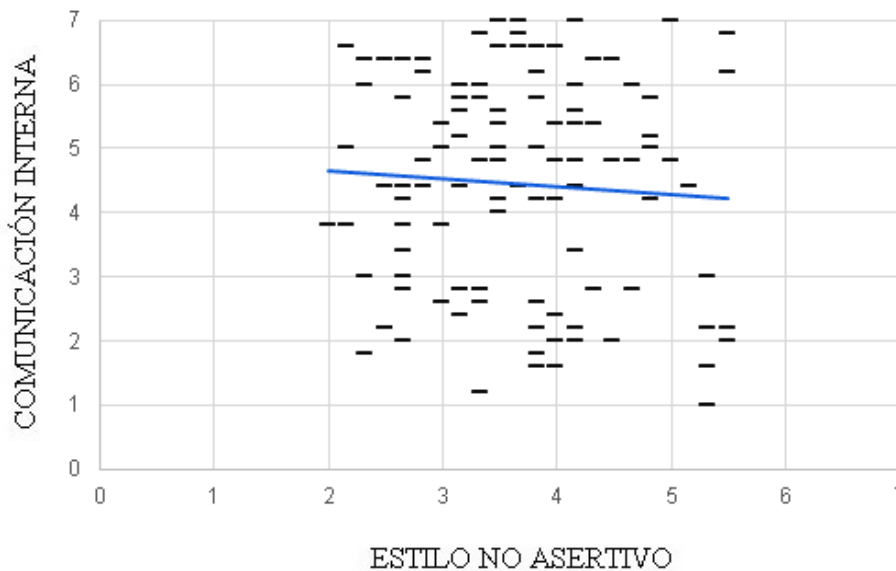
estilo y la comunicación interna. Es decir, el estilo asertivo dentro de la organización está relacionado con el incremento de los niveles de comunicación interna.

Gráfico 4.9 *Relación entre estilo asertivo y la comunicación interna.*



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4.10 *Relación entre estilo no asertivo y la comunicación interna.*



Fuente: Elaboración propia

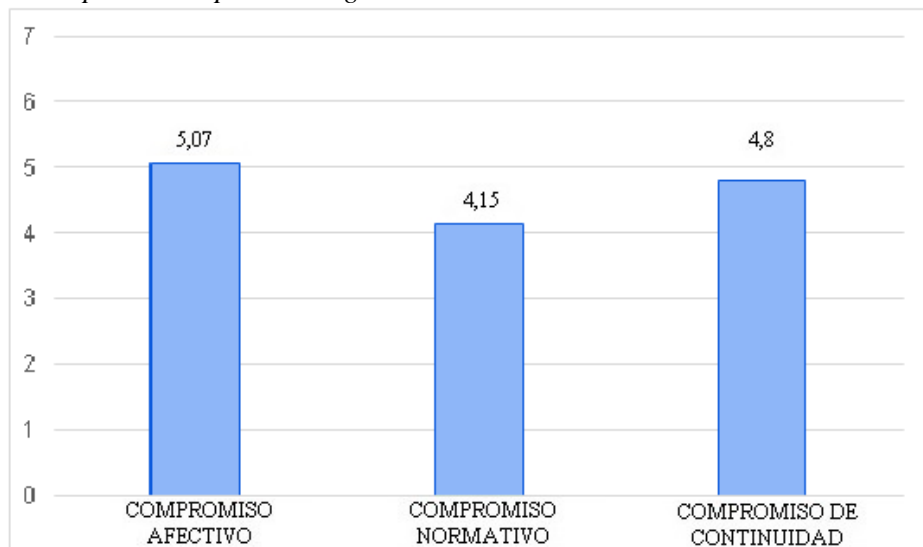
El estilo no asertivo es el que menos presente está entre los encuestados. La relación entre este estilo y la comunicación interna, presente en el gráfico 4.10, es negativa, contando con una mayor concentración y menor dispersión que el resto de las variables analizadas.

De este modo, se puede decir que, si las personas desarrollan un estilo de comunicación no asertivo, la comunicación interna disminuye sus niveles de efectividad.

En definitiva, la relación existente entre cada uno de los estilos de comunicación y la comunicación interna presenta la misma intensidad, puesto que la pendiente de los gráficos de dispersión es similar para todas las variables.

Por otro lado, es necesario analizar los tipos de compromiso organizativo. En el gráfico 4.11 se puede ver como el compromiso predominante entre los encuestados es el afectivo, con una media de 5.07 sobre 7. El compromiso de continuidad es el segundo más presente con una media de 4.8 sobre 7 y el menos destacable es el compromiso normativo con una media de 4.15 sobre 7.

Gráfico 4.11 *Tipos de compromiso organizativo.*

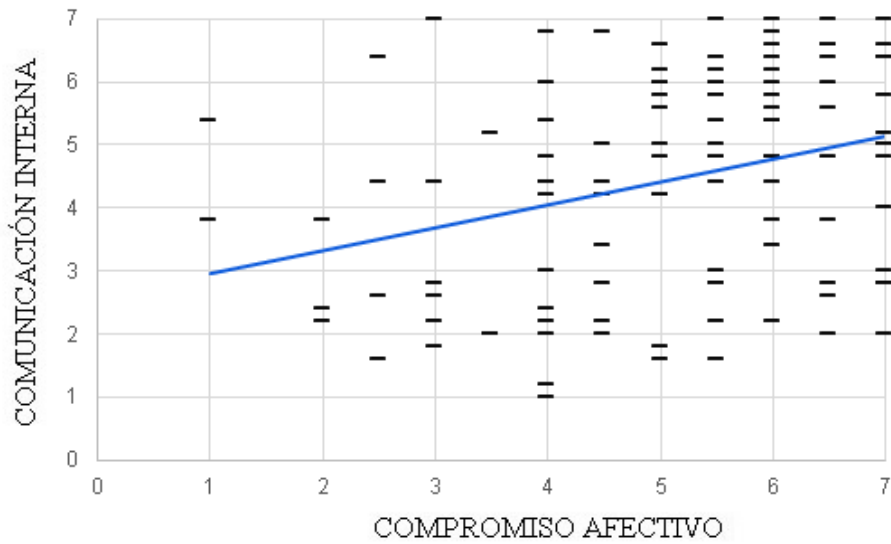


Fuente: Elaboración propia

A continuación, para poder establecer la relación entre los tipos de compromiso organizativo y la comunicación interna, se elaboran una serie de gráficos de dispersión. Dentro de los gráficos se pueden ver representados los diversos tipos de compromiso organizativo en el eje de abscisas (X), como variables independientes, mientras que en el eje de coordenadas (Y) se establece la comunicación interna como variable dependiente.

Para poder resumir las variables se ha realizado un promedio de los ítems correspondientes a cada una de ellas. Al igual que se estableció en los estilos de comunicación, se debe tener en cuenta que todos los ítems tienen el mismo peso, es decir, no se establecen ponderaciones.

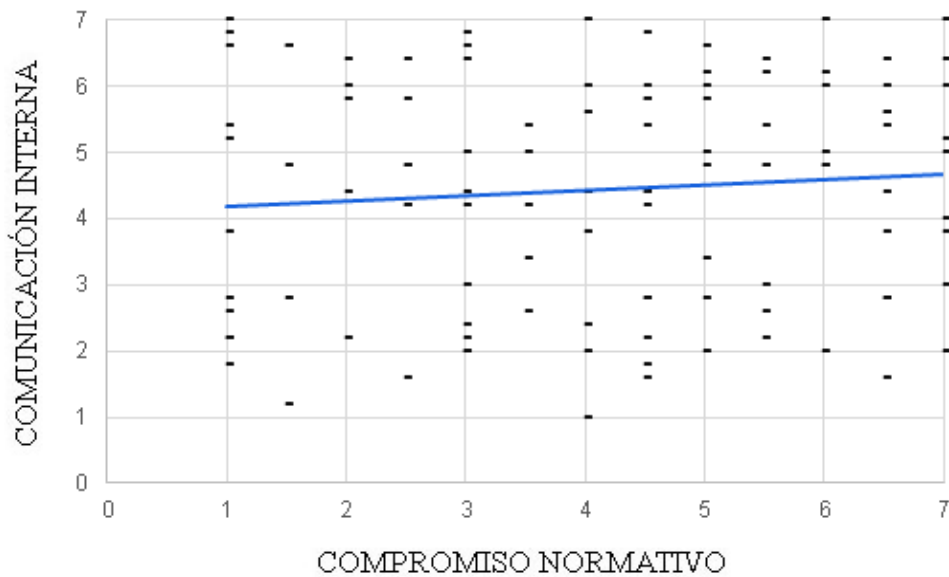
Gráfico 4.12 *Relación entre el compromiso afectivo y la comunicación interna.*



Fuente: Elaboración propia

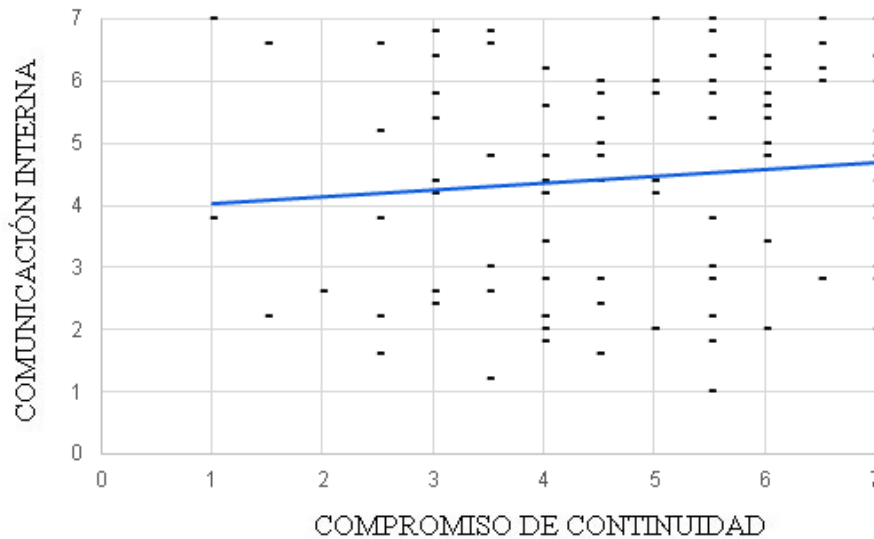
Dentro del gráfico 4.12 se muestra la relación existente entre el compromiso afectivo y la comunicación interna. Se destaca que, si se desarrolla un compromiso afectivo hacia la organización, la relación con los niveles de comunicación interna será positiva, teniendo en cuenta que este tipo de compromiso es uno de los más presentes entre los encuestados con una concentración mayor al resto y una dispersión inferior.

Gráfico 4.13 *Relación entre el compromiso normativo y la comunicación interna.*



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4.14 *Relación entre el compromiso de continuidad y la comunicación interna.*

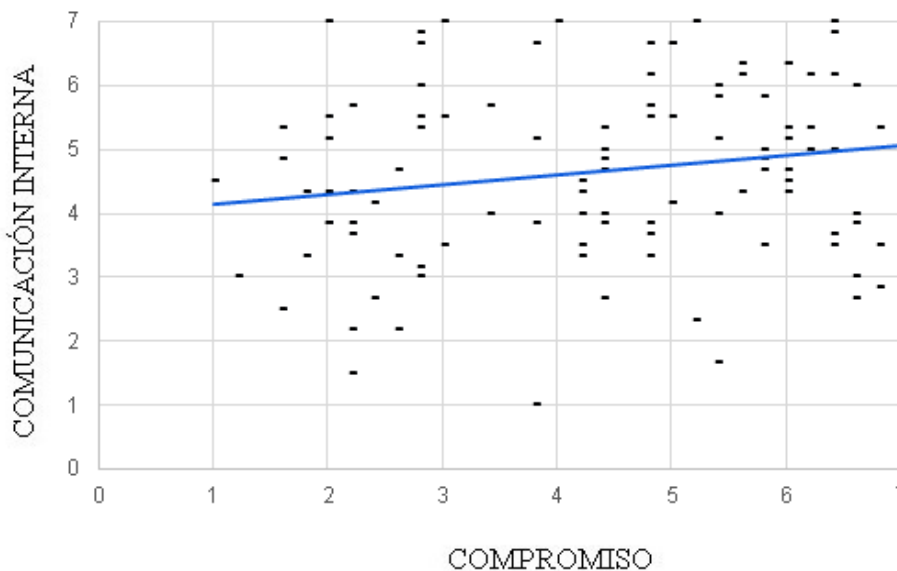


Fuente: Elaboración propia

En los gráficos 4.13 y 4.14 se puede ver la relación existente entre el compromiso normativo y la comunicación interna y entre el compromiso de continuidad y la comunicación interna, respectivamente. En ambos gráficos se observa como la dispersión es elevada y la concentración es baja, aunque lo verdaderamente importante es la relación positiva que se presenta.

De esta manera, se debe enfatizar la relación entre el compromiso afectivo y la comunicación interna, ya que es más fuerte que en el resto de los tipos de compromiso debido a la mayor inclinación presente en la recta del gráfico 4.12.

Gráfico 4.15 *Relación entre el compromiso y la comunicación interna.*



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 4.15 se analiza la relación existente entre el compromiso, de manera global, y la comunicación interna. Para poder elaborarlo se realizó un promedio de los tipos de compromiso mencionados anteriormente sin establecer ningún tipo de ponderación. En el eje de coordenadas (Y) se sitúa la comunicación interna y en el eje de abscisas (X) el compromiso.

El resultado es una relación positiva entre el compromiso y la comunicación interna, teniendo en cuenta que, en términos generales, la concentración y la dispersión indican que la influencia del compromiso en los niveles de comunicación interna es elevada.

Para completar este análisis, en la tabla 4.1 se observa un resumen de los ítems que se han analizado y que conforman los estilos de comunicación y los tipos de compromiso organizativo.

Tabla 4.1 *Estadísticos descriptivos de la comunicación interna A.*

	<b>MEDIA</b>	<b>S<sub>x</sub></b>	<b>CV<sub>x</sub></b>
ESTILO AGRESIVO	4.44	0.95	0.21
ESTILO ASERTIVO	5.52	0.79	0.14
ESTILO NO ASERTIVO	3.66	0.88	0.24

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.2 *Estadísticos descriptivos de la comunicación interna B.*

	<b>MEDIA</b>	<b>S<sub>x</sub></b>	<b>CV<sub>x</sub></b>
COMPROMISO AFECTIVO	5.07	1.45	0.29
COMPROMISO NORMATIVO	4.15	1.87	0.45
COMPROMISO DE CONTINUIDAD	4.80	1.55	0.32

Fuente: Elaboración propia

La media de cada uno de los ítems ha sido la primera herramienta utilizada. Seguidamente, para poder analizar la representatividad de las medias establecidas, se ha utilizado la desviación típica (S<sub>x</sub>), método que permite, además, analizar la dispersión de los datos alrededor de la media aritmética.

Por último, se ha utilizado el coeficiente de variación de Pearson (CV<sub>x</sub>) para conocer el grado de dispersión que existe entre las variables. El método de cálculo para este coeficiente es la división entre la desviación típica y la media. De esta manera, si el coeficiente de variación de Pearson no es superior a 0,5 (50%) las medias son representativas.

El análisis de las medias se aborda cuando se exponen los gráficos 4.7 y 4.11, destacando que las más elevadas son las del estilo asertivo, con 5.52 sobre 7 y la del compromiso afectivo, con una media de 4.80 sobre 7.

En relación con la dispersión de los datos previstos en las tablas 4.1 y 4.2 se calcula la desviación típica ( $S_x$ ). Todas las medias que se estudian son representativas, puesto que los cálculos de las desviaciones típicas muestran unos resultados inferiores a las correspondientes medias.

Para finalizar, se enfatiza el análisis del coeficiente de variación de Pearson ( $CV_x$ ). Este muestra que todas las medias son representativas, ya que ningún valor es superior a 0.5 (50%). Por lo que es importante mencionar que el compromiso normativo tiene una mayor dispersión con un valor de 0.45 (45%), aunque también es destacable la dispersión del estilo no asertivo y el compromiso de continuidad con un valor de 0.24 (24%) y 0.32 (32%) respectivamente. A la luz de estos resultados se puede decir que el compromiso normativo, el compromiso de continuidad y el estilo no asertivo han tenido datos más dispersos que el resto, siendo las medias menos representativas en relación con las demás variables del estudio.

No obstante, se puede afirmar que, tanto el estilo asertivo como el agresivo se relacionan con la comunicación interna de manera positiva, mientras que la presencia de un estilo no asertivo está relacionada de manera negativa con la comunicación interna. Por otro lado, en cuanto a los tipos de compromiso, se destaca que, independientemente de cuál esté presente, se relacionan con niveles positivos de efectividad en la comunicación.

Las afirmaciones realizadas son subjetivas, es decir, dependiendo del grado de compromiso o del nivel en el que estén presentes los estilos de comunicación en el personal de la empresa, estas se relacionarán o no con mejores niveles de comunicación interna y efectividad.

## **5. CONCLUSIONES.**

El principal objetivo del trabajo consiste en analizar el ámbito comunicativo dentro de las organizaciones y, en concreto, observar como la efectividad de la comunicación interna incrementa la satisfacción laboral. Esto se debe a que la comunicación interna, actualmente, juega un papel fundamental dentro de las organizaciones para proporcionar información clara y completa y así evitar conflictos entre sus miembros que pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa (Kitchen y Daly, 2002).

La revisión de la literatura permite concluir que dar a conocer la cultura y los valores empresariales, la misión y la visión de la compañía, consigue satisfacer las necesidades de comunicación de los empleados. La relación estiba en que, de esta forma, los directivos de todos los niveles consiguen reducir la incertidumbre y establecer relaciones interpersonales más duraderas entre sus subordinados. Estas relaciones interpersonales logran la mejora del clima laboral y con ello la satisfacción de los empleados, llegando a reducir el absentismo y la rotación dentro de las organizaciones (Porter y Steers, 1973).

La mejora de la satisfacción laboral, la reducción de los conflictos, el incremento de la productividad (debido a la orientación de los objetivos individuales a los objetivos globales de la compañía) y el refuerzo de las relaciones ayudan incrementando la lealtad, la confianza y el compromiso que desarrollan los empleados hacia la organización.

De este modo, es factible concluir que se consigue reforzar la escucha activa, se logra que los empleados se sientan valorados dentro de las organizaciones para hacer la comunicación interna más efectiva y resolver así los problemas que surgen en el día a día, lo que es coherente con lo señalado por Antai-Otong (1999) .

Estos problemas se deben a la falta de equilibrio entre lo formal y lo informal. Es decir, si no encontramos una estabilidad entre la comunicación formal y la informal las relaciones entre el personal se verán dañadas debido a la falta de control del proceso comunicativo y a la aparición de barreras comunicativas, personales y ambientales, que dificultan la transmisión de información.

En esencia, el incremento de la escucha activa, la reducción de la excesiva burocracia y permitir un flujo libre de información, clara y completa, permite concluir que, para las empresas, a pesar de las diferencias existentes entre el personal, controlar el proceso de

transmisión de información y obtener datos acerca de los problemas, son soluciones clave que ayudan al cumplimiento de los objetivos.

Por otro lado, teniendo en cuenta el análisis descriptivo realizado, se concluye que las diferencias individuales existentes en las empresas se deben a los estilos de comunicación y tipos de compromiso organizativo únicos en cada persona. Cuanto mayor sea la afinidad de estilo entre individuos, mayor durabilidad tendrán las relaciones interpersonales, aunque en ocasiones sea necesario ser estricto a la hora de tomar decisiones dentro de las organizaciones, es decir, utilizar un estilo agresivo que permita a las compañías ser objetivas para reforzar el cumplimiento de sus metas.

Pon tanto, se destaca que el estilo asertivo es el más beneficioso, que el estilo agresivo sirve como refuerzo positivo y que el estilo no asertivo se relaciona de manera negativa con la efectividad de la comunicación interna.

Por último, en relación al compromiso, se afirma que, independiente del tipo que se establezca con la organización, se relaciona de manera positiva con la efectividad del proceso reforzando las relaciones interpersonales y el clima laboral, como señalan Rafiei et al. (2014). Si bien las conclusiones obtenidas del análisis práctico realizado en este trabajo se corresponden con los aspectos teóricos, hay que puntualizar que no pueden generalizarse dado el reducido tamaño de la muestra estudiada.



**REFERENCIAS.**

- Abdul Aziz, R., Mokhtar, M., y Kamaluddin, N. (2013). Validity and Reliability of the Management Communication Style Scale. *International Journal of Social Science and Humanity*, 3(4), 390-395. <https://doi.org/10.1109/ICIMTR.2012.6236355>
- Adler, N. J., y Graham, J. G. (1989). Cross cultural interaction: The international comparison fallacy? *Journal of international business studies*, 20(3), 226-232.
- Agarwal, U. (2019). Impact of Supervisors' Perceived Communication Style on Subordinate's PsyCap and Cyberloafing. *Australasian Journal of Information Systems*, 23, 1-27. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2018.11337abstract>
- Allen, M. W. (1992). Communication and Organizational Commitment: Perceived Organizational Support as a Mediating Factor. *Communication Quarterly*, 40(4), 357-367. <https://doi.org/10.1080/01463379209369852>
- Anderson, J. A. (1987). *Communication Research: Issues and Methods*. McGraw-Hill Inc.,US.
- Antai-Otong, D. (1999). Active Listening at Work. *American Journal of Nursing*, 99(2).
- Armbrecht, W. (1992). *Innerbetriebliche Public Relations*. Westdt. Verl.
- Avolio, B. J., y Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.
- Baack, D. (1998). Communication Processes. En *Organizational Behavior* (pp. 313-337). Dame Publications, Inc.
- Baecker, D. (2017). Systemic Theories of Communication. *Revista MAD*, 1(37), 1-20. <https://doi.org/10.5354/0718-0527.2017.47267>
- Bakker-Pieper, A., y de Vries, R. E. (2013). The Incremental Validity of Communication Styles Over Personality Traits for Leader Outcomes. *Human Performance*, 26(1), 1-19. <https://doi.org/10.1080/08959285.2012.736900>
- Barnard, C. (2011). The functions of the executive. *Sociology Mind*, 1(4), 1-3.
- Bateson, G., y Jackson, D. (1964). Some Varieties of Pathogenic Organization. *Disorders*

*of Communication*, 42, 270-283.

Berlo, D. K. (1960). *Process of Communication*. International Thomson Publishing.

Bloomfield, B. P., y Coombs, R. (1992). Information Technology, Control and Power: The Centralization and Decentralization Debate. *Journal of Management Studies*, 29(4), 459-484.

Bordean, I. (2009). Improving Internal Communication, a Tool for Increasing Organizational Performance. *EIRP Proceedings*, 4(1), 769-775.

Borkowski, N. (2015). *Organizational Behavior In Health Care*. Jones and Bartlett Publishers, Inc.

Broome, B. J. (2009). Dialogue theories. En S. w. Littlejohn y K. A. Foss (Eds.), *Theories of Human Communication* (pp. 301-305). Sage. <https://doi.org/10.4324/9781315228846-3>

Brown, J., Lusch, R., y Nicholson, C. (1995). Power and relationship commitment: Their impact on marketing channel member performance. *Journal of Retailing*, 71(4), 363-392.

Brownell, J. (2010). The skills of listening-centered communication. En A. . Wolvin (Ed.), *Listening and human communication in the 21st century* (pp. 141-157). Oxford, GB: Wiley-Blackwell.

Brownell, J. (2017). *Listening. Attitudes, Principles, and Skills* (6.<sup>a</sup> ed.). Routledge.

Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.

Bui, T., Cho, S., Sankaran, S., y Sovereign, M. (2000). A framework for designing a global information network for multinational humanitarian assistance/disaster relief. *Information Systems Frontiers*, 1(4), 427-442.

Bull, M., y Brown, T. (2012). Change communication: The impact on satisfaction with alternative workplace strategies. *Facilities*, 30(3-4), 135-151.

Bushra, F., Usman, A., y Naveed, A. (2011). Effect of Transformational Leadership on

- Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Se... Related papers. *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), 261-267.
- Butts, A. G. (2010). *Managers' communication styles and Employees' job satisfaction: A quantitative study* [Tesis doctoral]. Universidad de Capella.
- Buzzanell, P. M. (2000). *Rethinking Organizational and Managerial Communication from Feminist Perspectives* (M. H. Seawell, S. Krumholz, y A. Virding (eds.)). SAGE Publications, Inc.
- Calderón Bethancourt, H. N. (2017). *Asertividad y comunicación organizacional* [Tesis doctoral]. Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades.
- Canary, H. E., y McPhee, R. D. (2011). *Communication and organizational knowledge: Contemporary issues for theory and practice* (1.<sup>a</sup> ed.). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Carey, J. W. (2008). *Communication as Culture* (2.<sup>a</sup> ed.). Routledge. [https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9780203928912](https://doi.org/10.4324/9780203928912)
- Carlson, J. R., y Zmud, R. W. (1995). Channel Expansion Theory: a Dynamic View of Medial and Information Richness Perceptions. *Academy of Management Proceedings*, 1994(1), 280-284. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1994.10344817>
- Carlyle, T. (1840). *On heroes, hero-worship and the heroic in history*. Chapman and Hall.
- Cherry, C. (1978). *On Human Communication: A Review, a Survey, and a Criticism* (3.<sup>a</sup> ed.). The MIT Press.
- Clow, K. E., y Baack, D. (2012). Integrated Marketing Communications. En E. Svendsen, S. Yagan, y M. Sabella (Eds.), *Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communications* (5.<sup>a</sup> ed., pp. 21-23). Pearson.
- Conkright, T. A. (2015). Using the four functions of management for sustainable employee engagement. *Performance Improvement*, 54(8), 15-21.
- Conner, D. R., y Patterson, R. W. (1982). Building commitment to organizational change. *Training and development Journal*, 36, 18-30.

- Corman, S. R., y Poole, M. S. (2000). *Perspectives on Organizational Communication: Finding Common Ground*. The Guilford Press.
- Covey, S. R. (2015). *The 7 Habits of Highly Effective People*. Booket.
- D'Aprix, R. (1996). *Communicating for Change* (1.<sup>a</sup> ed.). Jossey-Bass.
- Daft, R. L., y Lengel, R. H. (1984). *Organization As Information ProcessING System* [Análisis exploratorio].
- Daft, R. L., y Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32(5), 554-571. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>
- Daft, R. L., Lengel, R. H., y Trevino, L. K. (1987). Message equivocality, media selection, and manager performance: Implications for information systems. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 11(3), 355-366. <https://doi.org/10.2307/248682>
- Dăneci-Pătrău, D. (2020). Formal communication in organization. *Economics, Management, and Financial Markets*, 15(4), 487-497.
- de Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., Siberg, R. A., Van Gameraen, K., y Vlug, M. (2009). The content and dimensionality of communication styles. *Communication Research*, 36(2), 178-206. <https://doi.org/10.1177/0093650208330250>
- Devito, J. A. (1985). *The Communication Handbook: A Dictionary*. Harpercollins.
- Dotse, D. (2021). *Assesing the Internal Communication Tools in Petra Trust Company Limited* [Trabajo de Fin de Grado]. Ghana institute of journalism, Master of arts (MA) degree in development communicaton.
- Dozier, D. M., Grunig, L. A., y Grunig, J. E. (1995). *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management* (1.<sup>a</sup> ed.). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Drollinger, T., Comer, L. B., y Warrington, P. T. (2006). Development and Validation of the Active Empathetic Listening Scale. *Psychology & Marketing*, 23(2), 161-180. <https://doi.org/10.1002/mar>

- du Pré, A., y Foster, E. (2016). Transactional Communication. En E. Wittenberg, B. R. Ferrel, J. Goldsmith, T. Smith, S. L. Ragan, M. Glajchen, y G. F. Handzo (Eds.), *Textbook of Palliative care communication* (pp. 14-21). Oxford University Press.
- Dufrene, D. D., y Lehman, C. M. (2015). *Managing Virtual Teams* (2.<sup>a</sup> ed.). Business Expert Press.
- Farace, R., y Rogers, E. (1975). Analysis of relational communication in dyads: new measurement procedures. *Human Communication Research*, 1, 222-239.
- Farrel, D., y Rusbult, C. (1981). Exchange Variables As Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover: The impacts of Rewards, Costs, Alternatives and Investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28(1), 78-95.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management* (1.<sup>a</sup> ed.). Pitman.
- Fisher, A. (1982). The Pragmatic Perspective of Human Communication: A View from System Theory. En *Human Communication Theory* (pp. 192-219). Harper & Row.
- Fiske, J. (1982). *Introducción al estudio de la Comunicación*. Editorial Norma.
- Foss, S. K. (2009). *Rhetorical criticism: exploration & practice* (4.<sup>a</sup> ed.). Waveland Press, INC.
- Foulger, D. (2004). Models of the Communication Process. En S. Yi Chew y L. Luan Ng (Eds.), *Interpersonal Interactions and Language Learning* (1.<sup>a</sup> ed., pp. 17-26). Palgrave Macmillan.
- Frank, A. D., y Brownell, J. L. (1989). *Organizational Communication and Behavior: Communicating to Improve Performance* (2.<sup>a</sup> ed.). Houghton Mifflin Harcourt School.
- Frimpong, B. O. (2021). *Internal communication tools and employee performance: A study os accra technical university* [Trabajo de fin de máster]. Ghana Institute of Journalism.
- Grabara, J., y Man, M. (2014). Assessment of logistic outlays in industrial solid waste management. *Social Sciences and Education Research Review*, 1(2), 11-21.
- Graen, G. B., y Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership:

- Development of leader-member exchange (LMX) theory over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., y Dozier, D. M. (2002). *Excellent Public Relations and Effective* (1.<sup>a</sup> ed.). Lawrence Erlbaum.
- Gudykunst, W. ., Matsumoto, Y., Ting-Toomey, S., Nishida, T., Kim, K. S., y Heyman, S. (1997). The influence of cultural individualism-collectivism, self-construal, and individual values on communication styles across cultures. *Human Communication Research*, 22(4), 510-543.
- Hartman, J. L., y McCambridge, J. (2011). Optimizing millennials' communication styles. *Business Communication Quarterly*, 74(1), 22-44. <https://doi.org/10.1177/1080569910395564>
- Hartmann, L. C., y Bambacas, M. (2000). Organizational Commitment: a Multi Method Scale Analysis and Test of Effects. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 89-108. <https://doi.org/10.1108/eb028912>
- Hodgetts, R. M. (1981). *Introduction to Business* (2.<sup>a</sup> ed.). Addison-Wesley Educational Publishers Inc.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., y Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 232-255.
- Hon, L. C., y Grunig, J. E. (1999). *Guidelines Measuring Relationships in Public Relations*. 43.
- Howell, J. P., y Costley, D. L. (2005). *Understanding Behaviors for Effective Leadership* (2.<sup>a</sup> ed.). Prentice Hall.
- Hutton, J. G. (1996). Integrated Marketing Communications and the Evolution of Marketing Thought. *Journal of Business Research*, 37, 155-162.
- Hynes, G. E., y Veltsos, J. R. (2018). *Managerial Communication: Strategies and Applications*. SAGE Publications, Inc.
- Ikiseh, B. N. (2020). The Internal Communication Barriers: A Communication Audit Report of a Nonprofit Organization. *Global Journal of Management and Business*

---

*Research: A Administration and Management*, 20(6), 26-35.

Ivancevich, J. M., Konopaske, R., y Matteson, M. T. (2011). *Organizational behavior and management* (9.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.

Jagd, S. (2010). Balancing trust and control in organizations: Towards a process perspective. *ociety and Business Review*, 5(3), 259-269.

Jakobson, R. (1960). Linguistics and Poetics. En T. Sebeok (Ed.), *Style in Language* (pp. 350-377). The MIT Press.

Jakobson, R. (1976). Linguistics and poetics in Style in Language. En L. Matejka y I. R. Titunik (Eds.), *Semiotics of art: Pargue School contributions* (pp. 164-175). The MIT Press.

Jakobson, R. (1995). *On Language*. Harvard University Press.

Joad, C. E. M. (1939). *Why War?* (1.<sup>a</sup> ed.). Penguin Books Limited.

Johnson, J. E. (2009). *Assessing workers' true and perceived sense of urgency during strategic change: A descriptive and correlational examination*. ProQuest LLC.

Jones, G. R., y George, J. M. (2016). *Essentials of Contemporary Management* (7.<sup>a</sup> ed.). McGraw Hill.

Jonsdottir, I. J., y Fridriksdottir, K. (2019). Active Listening: Is It the Forgotten Dimension in Managerial Communication? *International Journal of Listening*, 34(3), 178-188. <https://doi.org/10.1080/10904018.2019.1613156>

Kacmar, K. M., Carlson, D. S., y Brymer, R. A. (1999). Antecedents and consequences of organizational commitment: A comparison of two scales. *Educational and Psychological Measurement*, 59(6), 976-994. <https://doi.org/10.1177/00131649921970297>

Keyton, J. (2010). *Communication and Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experiences* (2.<sup>a</sup> ed.). SAGE Publications, Inc.

Khan, M., Ziauddin, J. F., y Ramay, M. (2010). The impacts of organizational commitment on employee job performance. *European Journal of Social Sciences*, 15(3), 292-298.

- King, R. C., y Xia, R. H. (1997). Media appropriateness: Effects of experience on communication media choice. *Decision Sciences*, 28(4), 877-910.
- Kinney, S., y Dennis, A. (1994). Reevaluating media richness: cues, feedback, and task. *Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences*, 4(4), 21-30. <https://doi.org/10.1109/hicss.1994.323503>
- Kitchen, P. J., y Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(1), 46-53. <https://doi.org/10.1108/13563280210416035>
- Klein, H. J., y Cooper, J. T. (2014). The Assessment of Commitment: Advantages of a Unidimensional, Target-Free Approach. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 222-238.
- Kneen, J. (2008). *Essential Skills: Essential Speaking and Listening Skills*. OUP Oxford.
- Knights, D., Noble, F., Vurdbakia, T., y Willmott, H. (2001). Chasing shadows: Control, virtuality, and the production of trust. *Organization Studies*, 22(2), 311-336.
- Koehler, J. W. (1981). *Organizational communication* (2.<sup>a</sup> ed.). Holt, Rinehart & Winston.
- Kotler, P. (1972). A generic Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 36, 46-54.
- Kotler, P. (1991). *Marketing Management* (7.<sup>a</sup> ed.). Prentice Hall.
- Kotter, J. (1997). Rethinking Leadership. En R. Gibson y S. R. Covey (Eds.), *Rethinking the future* (pp. 7-166). Nicholas Brealey.
- Krishna, D. K. (2018). Decoding 7C's in Effective Communication. *International Journal Of Communication*, 28(1-2), 37-46.
- Lancaster, J. (1983). Communication: The Anatomy of Messages. *Nursing Management*, 14(9), 42-45.
- Lengel, R. H., y Daft, R. L. (1988). The Selection of Communication Media as an Executive Skill. *Academy of Management Perspectives*, 2(3), 225-232. <https://doi.org/10.5465/ame.1988.4277259>
- Leung, J., y Kleiner, B. H. (2004). Effective management in the food industry.



- Management Research News*, 27(4-5), 72-81.
- Levine, D. A. (2005). *Teaching Empathy A Blueprint for Caring, Compassion, and Community*. Solution Tree.
- Lewis, T. D., y Graham, G. (2003). 7 tips for effective listening: productive listening does not occur naturally. It requires hard work and practice. *Internal Auditor*, 60(4), 23-24.
- Liou, S. R. (2008). An analysis of the concept of organizational commitment. *Nursing forum*, 43(3), 116-125. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6198.2008.00103.x>
- Littlejohn, S. w., y Foss, K. A. (2011). *Theories of Human Communication* (10.<sup>a</sup> ed.). Waveland Press, INC.
- Longest, B. B., Rakich, J. S., y Darr, K. (2000). *Managing Health Services Organizations and Systems* (4.<sup>a</sup> ed.). Health Professions Pr.
- Luhmann, N. (1992). What is Communication? *Communication Theory*, 2(3), 251-259.
- Lunenburg, F. C. (2010). Assessing the Internal Communication Tools in Petra Trust Company Limited. *Focus on Colleges, Universities, and Schools*, 4, 1-7.
- Lusting, M. W., y Koester, J. (2012). *Intercultural Competence* (7.<sup>a</sup> ed.). Pearson.
- Maertz, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S., y Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 59-75. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.472>
- Mahajan, A., Bishop, J. W., y Scott, D. (2012). Does trust in top management mediate top management communication, employee involvement and organizational commitment relationships? *Journal of Managerial Issues*, 24(2), 173-190.
- Manoj, B., y Baker, A. H. (2007). Communication challenges in emergency response. *Communications of the ACM*, 50(3), 51-53.
- Marchalina, L., y Ahmad, H. (2017). The Effect of Internal Communication on Employees' Commitment to Change in Malaysian Large Companies. *Business Management and Strategy*, 8(1), 1-17. <https://doi.org/10.5296/bms.v8i1.10629>

- Markaki, E., Sakas, D., y Chadjipantelis, T. (2013). Communication Management In Business. The Latent Power For Career Development, *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 73, 319-326.
- Marko, H. (1973). The Bidirectional Communication Theory — A Generalization of Information Theory. *IEEE Transactions on Communications*, 21(12), 1345-1351. <https://doi.org/10.1109/TCOM.1973.1091610>
- Mary, M. (1993). Cross –Cultural communication for managers. *Business Horizons*, 36(3), 69-70.
- McDonald, P. (2010). Teaching the concept of management: Perspectives from ‘six honest serving men. *Journal of Management and Organization*, 16(5), 626-640.
- McKay, K., Kuntz, J., y Naswall, K. (2013). The effect of affective commitment, communication and participation on resistance to change: The role of change readiness. *New Zealand Journal of Psychology*, 42(2), 29-40.
- McLuhan, M., y Lapham, L. H. (1994). *Understanding Media: The Extensions of Man* (1.<sup>a</sup> ed.). The MIT Press.
- McShane, S., y Travaglione, T. (2003). *Organisational behaviour on the Pacific rim* (1.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Mehrabian, A. (2007). *Nonverbal Communication* (1.<sup>a</sup> ed.). Routledge.
- Meng, J., y Berger, B. K. (2012). Measuring return on investment (ROI) of organizations’ internal communication efforts. *Journal of Communication Management*, 16(4), 332-354.
- Meyer, J. ., Irving, G. ., y Allen, N. . (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 29-52.
- Meyer, J. P., y Allen, N. J. (1990). Organizational Socialization Tactics: A longitudinal Analysis of Links to Newcomer’s Commitment and Role Orientation. *Academy of Management Journal*, 33(4), 847-858.
- Meyer, J. P., y Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., y Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152–156.
- Millán, A. G., Román-Onsalo, M., de Prado Sagrera, A. M. A., y Félix, L. . (2001). *El factor humano en las relaciones laborales* (1.<sup>a</sup> ed.). Pirámide S..A.
- Miller, K. (1999). *Organizational Communication*. Wadsworth Publishing.
- Mineyama, S. (2007). Supervisors' attitudes and skills for active listening with regard to working conditions and psychological stress reactions among subordinate workers. *Journal of Occupational Health*, 49, 81-87.
- Monge, P., y Poole, M. S. (2008). The evolution of organizational communication. *Journal of Communication*, 58(4), 679-692. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2008.00408.x>
- Morgan, B. S., y Schiemann, W. A. (1983). Why internal communication is failing. *Public Relations Journal*, 39(3), 15-17.
- Morrison, E. W., y Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 24(4), 706-725.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., y Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247. [https://doi.org/10.1016/0041-008X\(75\)90174-X](https://doi.org/10.1016/0041-008X(75)90174-X)
- Muchinsky, P. M. (1977). Organizational communication: Relationships to Organizational Climate an Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20(4), 592-607.
- Mumby, D. K., y Kuhn, T. R. (2018). *Organizational Communication: A Critical Introduction* (2.<sup>a</sup> ed.). SAGE Publications, Inc.
- Mumby, D. K., y Stohl, C. (2007). (Re)disciplining Organizational Communication Studies. *Management Communication Quarterly*, 21(2), 268-280.
- Munter, M. M. (2013). *Guide to managerial communication* (10.<sup>a</sup> ed.). Pearson.

- Narula, U. (2006). *Communication Models*. Atlantic.
- Neher, W. W. (1997). *Organizational Communication: Challenges Of Change, Diversity, And Continuity*. Allyn & Bacon.
- Newman, R. ., Danzinger, M. A., y Cohen, M. (1987). *Communicating in Business Today*. Houghton Mifflin (Academic).
- Nielsen, J. (2008). *Effective Communication Skills: The Foundations for Change*. Xlibris.
- Norman, A., Allen, D., y Karanasios, S. (2014). Information sharing and interoperability: The case of major incident management. *European Journal of Information Systems*, 23(4), 338-359.
- Norton, R. (1983). *Communicator style: theory, applications, and measures*. SAGE Publications, Inc.
- Nothhaft, H. (2010). Communication management as a second-order management function: Roles and functions of the communication executive-results from a shadowing study. *Journal of Communication Management*, 14(2), 127-140.
- Nugent, W. R., y Halvorson, H. (1995). Testing the Effects of Active Listening. *Research on Social Work Practice*, 5(2), 152-175.  
<https://doi.org/10.1177/104973159500500202>
- O'Sullivan, T., Hartley, J., Saunders, D., Montgomery, M., y Fieske, J. (2006). Key Concepts in Communication and Cultural studies. En *Cultural Studies* (2.<sup>a</sup> ed.). Routledge.
- Olszewski, W. (2003). Informal communication. *Journal of Economic Theory*, 117, 180-200. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jet.2003.09.004>
- Omilion-Hodges, L. M., y Baker, C. . (2014). Everyday talk and convincing conversations: Utilizing strategic internal communication. *Business Horizons*, 57(3), 435-445.
- Otondo, R. F., Scotter, J. R., Allen, D. G., y Palvia, P. (2008). The complexity of richness: Media, message, and communication outcomes. *Information & Management*, 45, 21-30.

- Pânișoară, G., Sandu, C., Pânișoară, I.-O., y Duță, N. (2015). Comparative Study Regarding Communication Styles of The Students. *Social and Behavioral Sciences*, 186, 202-208.
- Papa, M. J., Daniels, T. D., y Spiker, B. K. (2007). *Organizational Communication: Perspectives and Trends* (1.<sup>a</sup> ed.). SAGE Publications, Inc.
- Parker, L., y Ritson, P. (2005). evisiting Fayol: Anticipating contemporary management. *British Journal of Management*, 16, 175-194.
- Penney, L. M., y Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 777-796.
- Porter, L. W., y Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151-176.
- Proctor, T., y Doukakis, I. (2003). Change management: The role of internal communication and employee development. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(4), 268-277. <https://doi.org/10.1108/13563280310506430>
- Purdy, M. W. (1997). What is listening? En D. Borisoff (Ed.), *Listening in everyday life. A personal and professional approach* (2.<sup>a</sup> ed., pp. 1-22). University Press of America, Inc.
- Quinn, D., y Hargie, O. (2004). Internal communication audits: A case study. *Corporate Communication*, 9(2), 146-158.
- Răducan, R. (2014). Communication Styles of Leadership Tools. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 149, 813-818. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.08.326>
- Rafiei, M., Taghi Amini, M., y Foroozandeh, N. (2014). Studying the impact of the organizational commitment on the job performance. *Growing Science*, 4, 841-848.
- Rana, R. (2013). Effective Communication in a Diverse Workplace. *International Journal of Enhanced Research in Management and Computer Applications*, 2(2).
- Rani, U. (2016). Communication barriers. *Journal of English Language and Literature*, 3(2), 74-76. <https://doi.org/10.1080/03073289.1978.10805425>

- 
- Rarick, G. R. (1963). *Effects of Two Components of Communicator Prestige*. American Association for Public Opinion Research.
- Raynes, B. L. (2001). Predicting difficult employees: The relationship between vocational interests, self-esteem, and problem communication styles. *Human Resource Management Research*, 6(1), 33-66.
- Reichers, A. E. (1982). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *The Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Réka, K., y Borza, A. (2012). Internal and External Communication within Cultural Organizations. *Management & Marketing*, 7(4), 613-630.
- Ritchie, D. (1986). Shannon and Weaver: Unravelling the Paradox of Information. *Communication Research*, 13(2), 278-298.  
<https://doi.org/10.1177/009365086013002007>
- Robbins, J. C., y Jones, B. S. (1974). *Effective Communication for Today's Manager*. UNKNO.
- Rogers, C. (1951). Perceptual reorganization in client-centered therapy. En B. Ramsey y R. Rogers (Eds.), *Perception: An approach to personality* (1.<sup>a</sup> ed., pp. 307-327). The Ronald Press Company.
- Rogers, C. (2020). Active Listening. En L. Azarchi y L. Hanover (Eds.), *The Empathy Advantage: Coaching Children to be Kind, Respectful, and Successful* (pp. 205-212). Rowman & Littlefield Publishers.
- Ruesch, J., y Bateson, G. (1951). *Communication: The Social Matrix of Psychiatry* (1.<sup>a</sup> ed.). Norton Company INC.
- Saleem, M., y Perveen, N. (2017). The impact of formal and informal communication in organizations. *Journal of Business and Management Sciences*, 5(4), 139-144.  
<https://doi.org/10.12691/jbms-5-4-5>
- Schraeder, M., Self, D. R., Jordan, M. H., y Portis, R. (2014). The Functions of Management as Mechanisms for Fostering Interpersonal Trust. *Advances Business Research*, 5, 50-62.
- Sethi, D., y Seth, M. (2009). Interpersonal Communication: Lifeblood of an Organization.

- The IUP Journal of Soft Skills*, 3(3-4), 32-40.
- Shannon, C. E., y Weaver, W. (1949). The Theory of Mathematical Communication. En *International Business* (1.<sup>a</sup> ed.). University of Illinois Press.
- Simpson, R. L. (1959). Vertical and Horizontal Communication in Formal Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 4(2), 188-196.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2390677>
- Solomon, M. (1987). *Manualul chestionarului S.C. - Stiluri de comunicare (Manual os the questionnaire S.C - Communication Styles)*.
- Spreitzer, G. M., y Mishra, A. K. (1999). Giving up control without losing control: Trust and its substitutes' effects on managers' involving employees in decision making. *Organization Management*, 24(2), 155-187.
- Stevanović, M. I., y Gmitrović, A. M. (2015). Importance and Role of Internal Communication in Organizations. *Applied Mechanics and Materials*, 806, 302-307.
- Stevens, S. (1950). Proceedings of the Speech Communication Conference at M. I. T. *The Journal of the Society of America*, 22(6), 689-690.
- Suliman, A., y Iles, P. (2000). Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: A new look. *Journal of Managerial Psychology*, 15(5), 407-422.
- Tankosic, M., Ivetic, P., y Mikelic, K. (2017). Managing internal and external Communication in a Competitive Climate via EDI concept. *International Journal of Communications*, 2.
- Tapia, A., Ngamassi, L.-M., Maldonado, E., y Maitland, C. F. (2013). Crossing borders, organizations, levels and technologies: IS collaboration in humanitarian action. *Information Technologies & International Development*, 9(1), 1-17.
- Tariszka-Semegine, E. (2012). Organizational Internal Communication As a Means of Improving Efficiency. *European Scientific Journal*, 8(15), 86-96.
- Tessi, M. (2012). *Comunicación interna en la práctica: Siete premisas para la comunicación en el trabajo*. (1.<sup>a</sup> ed.). Ediciones Granica S.A.

- Touchette, P. E., MacDonald, R. F., y Langer, S. N. (1985). A Scatter Plot for Identifying Stimulus Control of Problem Behavior. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 18(4), 343-351.
- Tourish, D., y Hargie, O. (2009). *Auditing organizational communication: A handbook of research, theory, and practice* (2.<sup>a</sup> ed.). Routledge.
- Tribus, A. C. (2017). *The Communicative Functions of Language: An Exploration of Roman Jakobson's Theory in TESOL* [Trabajo de Fin de Máster]. SIT Graduate Institute.
- Tyagi, B. (2013). Listening: an important skill and its various aspects. *The Criterion: An International Journal in English*, 12(1), 1-8.
- van Ruler, B. (2018). Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 367-381. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1452240>
- Verčič, A. T., Verčič, D., y Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223-230. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019>
- Verghese, A. K. (2017). Internal Communication: Practices and Implications. *SCMS Journal of Indian Management*, 14(3), 103-113.
- Vikram Bisen, P. (2009). *Business Communication* (1.<sup>a</sup> ed.). New Age International Pvt Ltd Publishers.
- Walden, J., Jung, E. H., y Westerman, C. Y. K. (2017). Employee communication, job engagement, and organizational commitment: A study of members of the Millennial Generation. *Journal of Public Relations Research*, 29(2-3), 73-89. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2017.1329737>
- Wang, Y., Han, F., Zhu, L., Deussen, O., y Chen, B. (2018). Line Graph or Scatter Plot? Automatic Selection of Methods for Visualizing Trends in Time Series. *IEEE TRANSACTIONS ON VISUALIZATION AND COMPUTER GRAPHICS*, 24(2), 41-54.
- Watzlawick, P., Beavin, J., y Jakson, D. (1967). *Pragmatics of Human Communication:*



- A Study of Interactional Patterns, Pathologies and Paradoxes*. WW Norton & Co.
- Watzlawick, P., y Hoyt, M. (1997). Constructing Therapeutic Realities: A Conversation with Paul Watzlawick. En *Handbook of Constructive Therapies* (pp. 183-196). San Francisco, CA.
- Welch, M., y Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications*, 17(2), 177-198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- Wiener, N. (1965). *Cybernetics: or Control and Communication in the Animal and the Machine* (2.<sup>a</sup> ed.). M.I.T Press. <https://doi.org/10.4159/9780674054219-168>
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative Review. *The Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Wood, J. (1999). Establishing Internal Communication Channels that Work. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 21(2), 135-149. <https://doi.org/10.1080/1360080990210202>
- Wu, W., Chiag, C., Wu, Y., y Tu, H. (2004). The influencing factors of commitment and business integration on supply chain management. *Industrial Management and Data Systems*, 104(4), 322-333.
- Wyatt, W. (2005). *Effective communication: a leading indicator of financial performance: 2005/2006 communication ROI study*.
- Yarbrough, J. P. (1968). *A Model for the Analysis of Receiver responses to Communication* [Tesis Doctoral]. Iowa State University of Science and Tecnology.
- Yates, K. (2005). Internal Communication Effectiveness Enhances Bottom-Line Results. *Journal of Organizational Excellence*, 24(4), 97-102. <https://doi.org/10.1002/joe>
- Yates, K., y Beech, R. (2006). Six crucial steps to effective global communication. *Strategic Communication Management*, 10(5), 26-24.

## ANEXOS.

### ANEXO 1. CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES.

El cuestionario que usted va a realizar tiene como fin analizar como afectan los distintos estilos de comunicación y el compromiso organizativo a la comunicación interna de las empresas.

Para contestar correctamente, les ruego que lean detenidamente las preguntas antes de responderlas. Les agradecería que sus respuestas fueran sinceras, ya que, la encuesta es anónima y la información únicamente tendrá fines académicos, es decir, de investigación en un trabajo de fin de grado.

El tiempo estimado de realización del cuestionario será de unos 5 minutos.

¡Muchas gracias por su tiempo y ayuda!

Sexo \*

- Hombre
- Mujer
- Prefiero no decirlo

Edad \*

- Entre 20 y 29 años
- Entre 30 y 39 años
- Entre 40 y 49 años
- Más de 50 años

Su puesto de trabajo pertenece al... \*

- Sector público
- Sector privado

Su puesto de trabajo forma parte del sector... \*

- Agricultura
- Industria
- Construcción
- Transporte
- Educación

- Finanzas  
 Hostelería y turismo  
 Otro: \_\_\_\_\_

Años que lleva desempeñando ese puesto

- Menos de 1 año  
 Entre 1 y 5 años  
 Entre 6 y 10 años  
 Más de 10 años

Puesto que ocupa a nivel jerárquico dentro de la empresa \*

Por ejemplo: Gerente de empresa, jefe de departamento, supervisor, empleado...et.c.

Tu respuesta \_\_\_\_\_

[Atrás](#)

[Siguiente](#)

[Borrar formulario](#)

Indique hasta que punto se identifica con las siguientes afirmaciones (en una escala de 1 = poco identificado a 7 = muy identificado) sobre su forma de interactuar con sus compañeros de trabajo, superiores o subordinados.

Soy una persona autoritaria y decidida \*

1    2    3    4    5    6    7  
 Poco identificado                                Muy identificado

No me atrevo a negarme a realizar determinadas tareas aunque no esté dentro de mis atribuciones \*

1    2    3    4    5    6    7  
 Poco identificado                                Muy identificado

Defiendo mis derechos sin vulnerar los derechos de los demás \*

1    2    3    4    5    6    7  
 Poco identificado                                Muy identificado

Para lograr lo que me propongo siempre estoy dispuesto a todo \*

1 2 3 4 5 6 7

Poco identificado        Muy identificado

Creo que ser más duro con las personas es una buena forma de conseguir obediencia \*

1 2 3 4 5 6 7

Poco identificado        Muy identificado

Prefiero no pedir ayuda a mis compañeros, pensarían que no soy competente \*

1 2 3 4 5 6 7

Poco identificado        Muy identificado

En general, me manifiesto como soy sin ocultar mis sentimientos \*

1 2 3 4 5 6 7

Poco identificado        Muy identificado

Cuando no estoy de acuerdo con alguien me atrevo a decírselo y logro hacerme entender \*

1 2 3 4 5 6 7

Poco identificado        Muy identificado

Tiendo a posponer todo lo que tengo que hacer \*

1 2 3 4 5 6 7

Poco identificado        Muy identificado

Prefiero observar los eventos y discusiones antes que participar en ellos \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Poco identificado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy identificado

En las conversaciones con los demás, me esfuerzo en imponer mi punto de vista \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Poco identificado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy identificado

El trato y la manipulación hacia los demás no son, en mi opinión, soluciones a utilizar \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Poco identificado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy identificado

No tengo miedo a expresar mi opinión aunque sea recibida con hostilidad \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Poco identificado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy identificado

Soy sensible y fácil de influenciar \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Poco identificado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy identificado

Asumo grandes riesgos en situaciones difíciles \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Poco identificado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy identificado

Intento evitar situaciones que me desagradan \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Poco identificado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy identificado

Me siento bien con los contactos directos como el "cara a cara" \*

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
Poco identificado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy identificado

No tengo miedo de decirle a las personas lo que pienso. \*

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
Poco identificado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy identificado

Explicué su grado de acuerdo (en una escala de 1 = nada de acuerdo y 7 = totalmente de acuerdo) sobre las siguientes afirmaciones relacionadas con su puesto de trabajo \*

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Recibo, de forma oportuna, la información del personal de la empresa que requiero	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existen oportunidades continuas de dar a conocer mis ideas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para tomar decisiones importantes se ha tenido en cuenta mi opinión, ideas y sugerencias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La comunicación entre mis compañeros de trabajo permite el desarrollo de buenas relaciones interpersonales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (Jefe-Subordinado / Subordinado-Jefe)

[Atrás](#)

[Siguiente](#)

[Borrar formulario](#)

Indique hasta que punto se identifica con las siguientes afirmaciones (en una escala de 1 = poco identificado a 7 = muy identificado) sobre su visión de la empresa en la que trabaja.

Siento un fuerte apego emocional hacia la organización \*

1 2 3 4 5 6 7

Poco identificado        Muy identificado

Aunque quisiera, sería muy difícil para mí dejar la organización \*

1 2 3 4 5 6 7

Poco identificado        Muy identificado

Me enorgullece contar a los demás en que organización trabajo \*

1 2 3 4 5 6 7

Poco identificado        Muy identificado

Aunque me resultara beneficioso, no creo que sea correcto irme de la organización \*

1 2 3 4 5 6 7

Poco identificado        Muy identificado

Quedar me en la organización en este momento se debe tanto a un deseo como a una necesidad \*

1 2 3 4 5 6 7

Poco identificado        Muy identificado

Sería un error dejar la organización en este momento debido a mis obligaciones con las personas que forman parte de ella \*

1 2 3 4 5 6 7

Poco identificado        Muy identificado

[Atrás](#)

[Siguiente](#)

[Borrar formulario](#)

¡MUCHÍSIMAS GRACIAS POR SU TIEMPO!

[Atrás](#)

[Enviar](#)

[Borrar formulario](#)