

# LA EVALUACIÓN DE LOS SISTEMAS DE COMUNICACIÓN INTERNA UN MÉTODO PARA LA COMPRENSIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

---

A avaliação dos sistemas de comunicação interna  
Um método para a compreensão da comunicação nas organizações

The evaluation of internal communication systems  
A method for the comprehension of communication in  
organizations

**David Hernández García**

Doctor en Psicología de la Universidad de Barcelona. Docente e investigador de la Universidad de Antioquia. Secretario General Universidad de Antioquia

david.hernandez@udea.edu.co

## RESUMEN

La comunicación, vista desde una lógica de estructuras funcionales y de procesos o como un fenómeno psicosocial, juega un papel trascendental para las organizaciones por la capacidad que tiene para permear todos los ámbitos corporativos y de influir en sus estrategias de desarrollo. Sin embargo, y en parte por su cuestionamiento como disciplina, se presentan diversas perspectivas para su comprensión y estudio. En el presente artículo se hace una revisión de la conceptualización de la comunicación en las organizaciones y se plantean los fundamentos para la comprensión de los “sistemas de comunicación interna”. Para tal fin, se parte de las bases diagnósticas que tienen como propósito examinar y mejorar las prácticas de comunicación interna de una organización en todos sus niveles, tanto macro como micro. Como propuesta final se plantea, con base en la comprensión, que el sistema de comunicación interna lo constituye el conjunto de prácticas y procedimientos establecidos por la organización para intercambiar información, establecer consultas y transmitirles órdenes a los empleados en relación con distintos objetivos de diferentes niveles (estratégicos, operativos y sociales), diferentes canales (formales e informales) y distintos flujos (ascendente, descendente, y horizontal).

**Palabras clave:** comunicación organizacional, comunicación interna, comprensión de la comunicación interna, sistemas de comunicación, teoría y epistemología de la comprensión.

## RESUMO

O presente artigo faz uma revisão da conceptualização da comunicação nas organizações e propõe bases para uma visão compreensiva dos sistemas de comunicação interna de uma organização a partir de bases diagnósticas. Propomos, como base para a compreensão, que o sistema de comunicação interna é constituído pelo conjunto de práticas e procedimentos estabelecidos pela organização para intercambiar informação, estabelecer consultas e transmitir ordens aos funcionários sobre distintos objetivos de diferentes níveis, por distintos canais e sentidos.

**Palavras-chave:** Comunicação organizacional, comunicação interna, compreensão da comunicação interna, sistemas de comunicação, teoria e epistemologia da compreensão.

## ABSTRACT

This paper reviews the conceptualization of communication in organizations and proposes bases for a comprehensive understanding of internal communication systems in an organization from a diagnosis basis. As a basis for comprehension we propose that the internal communication system is composed by the set of practices and proceedings established by the organization to exchange information, make consultations and transmit orders to employees regarding objectives of different levels, through different channels and directions.

**Keywords:** Organizational communication, internal communication, comprehension of internal communication, communication systems, theory and epistemology of comprehension

# LA EVALUACIÓN DE LOS SISTEMAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

## *Un método para la comprensión de la comunicación en las organizaciones*

La comunicación organizacional, sea como estructura funcional o como fenómeno psicológico, juega un papel de trascendental importancia por la capacidad que tiene para permear todos los ámbitos de las actividades de la organización, y por la posibilidad de intervenir la gestión con estrategias de influencia.

Pese a que se cuestiona su configuración como disciplina, las diversas vertientes y perspectivas conceptuales para su estudio dejan claro que para comprender el fenómeno comunicacional en las organizaciones deben abordarse aspectos tanto macro —al valorar la comunicación organizacional como un subsistema dentro del sistema global de la organización— como micro —en el estudio de fenómenos psicológicos individuales.

Según Kreps, la comunicación organizacional es “el proceso por medio del cual los miembros de la organización recolectan información pertinente acerca de su organización y de los cambios que ocurren en ella” (1995, p. 165), y así cumple una función crucial de provisión de información con sentido. Este valor dado a los fenómenos comunicacionales en el contexto empresarial ha generado un amplio campo de estudio en el mundo del comportamiento organizacional, el cual es abordado no solo por los teóricos de la comunicación sino por múltiples escuelas de las ciencias sociales.

La investigación de este conjunto de fenómenos, vinculada en sus inicios de forma casi exclusiva al campo administrativo, es, además, muy joven; tanto que a pesar de los esfuerzos y desarrollos alcanzados en los últimos cuarenta años, todavía no es lo suficientemente reconocida como objeto independiente de estudio, y algunas veces ha sido considerada como campo de la psicología, de las relaciones públicas o de la administración (Saladrigas, 2005).

Pese a esta condición, algunos autores, como Varona (1993), plantean que sí es posible considerar la comunicación organizacional como una disciplina, y que de hecho esta se ha concebido e investigado desde diferentes perspectivas conceptuales. Como evidencia de ello, en la perspectiva funcionalista tradicional, que concibe a las organizaciones como “objetos” que pueden ser estudiados con los conceptos y métodos tradicionales de las ciencias sociales (Daniels y Spiker, 1991), la comunicación organizacional es una actividad objetiva y observable que puede por lo tanto ser medida, clasificada y relacionada con otros procesos organizacionales, y que se orienta a examinar principalmente las estructuras y prácticas formales e informales de la comunicación, que tienen que ver con la

producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización y la innovación (Varona, 1993).

De otro lado, la perspectiva interpretivista ve a las organizaciones como “culturas” (Pacanowsky y O’Donnell-Trujillo, 1983). Las organizaciones, como las culturas, tienen un conjunto de creencias y valores, y un lenguaje que se refleja en los símbolos, los ritos, las metáforas, en el sistema de relaciones y en el contenido de las conversaciones. En este enfoque, la organización es un fenómeno más subjetivo que objetivo, por ser una realidad socialmente construida mediante la comunicación. Los investigadores de esta perspectiva se centran en el significado de las acciones y producciones comunicacionales de una organización, y en la manera como se originan y desarrollan estas producciones comunicacionales (Putnam, 1982). Desde un enfoque más psicológico, la comunicación organizacional resume los influjos de la Teoría Humanística de las Organizaciones (Mayo; Mc Gregor y Likert), la teoría funcionalista (Radcliffe-Brown, Malinowski, Lazarfesfeld, Merton) y la psicología cognitiva. Desde esta perspectiva, las intenciones y los aspectos humanos de la comunicación presumen la existencia de una correlación lineal entre las cogniciones y el comportamiento; de ahí que se centre la atención en la influencia de las características de los individuos en los procesos de comunicación.

Ello le imprime un papel activo al receptor, quien selecciona el mensaje y activa su interpretación de acuerdo a los rasgos específicos de su personalidad. Esto es denominado como filtros conceptuales, y no es más que el conjunto de conocimientos, actitudes y percepciones que poseen los sujetos (Jablin y Putnam, 2001). En esta línea, el énfasis investigativo desde la perspectiva psicológica ha estado centrado en las características de los individuos, que afectan la comunicación entre ellos (2001).

En este punto es necesario indicar que en los últimos años han aparecido algunos trabajos relativos a las características de la comunicación organizacional y sus efectos sobre determinados fenómenos organizativos. En esta línea podemos referenciar trabajos como los de Bordia, Hunt, Paulsen, Tourish y DiFonzo (2004), quienes relacionaron los contenidos y la frecuencia de los mensajes institucionales con los procesos de adaptación y cambio organizacional. Otro trabajo a referenciar en este campo es el desarrollado por Hinds y Kiesler (1995), en el cual compararon el tipo de relaciones de comunicación entre grupos de trabajo con tecnologías informáticas, y entre grupos tradicionales. Así mismo, debe referenciarse la investigación de Horsley y Barker (2002), quienes exploraron diferentes enfoques de comunicación en situaciones de crisis, valorando los esfuerzos que al respecto tienen las agencias estatales en cuanto al diseño de planes de comunicación, las fuentes de información institucional y la relación con medios externos.

Como lo indicaron Jones, Watson, Gardner, y Gallois (2004), se hace necesario entonces avanzar en las dos vías, tanto en el nivel micro (donde los estudios despliegan y evalúan características individuales de los procesos comunicativos) como en el macro (donde los estudios valoran las direcciones, contenidos y objetivos de los flujos de comunicación organizacional).

Basado en esta premisa, este artículo pretende aportar en aquella línea que aborda el fenómeno comunicacional tanto desde una perspectiva macro —al valorar la comunicación organizacional como un subsistema dentro del sistema global de la organización— como micro —en el estudio de fenómenos psicológicos individuales, como el clima de comunicación y la identificación organizacional— (Postmes, Tanis, y Wit, 2001; Smidts, Pruyn y Van Riel, 2001). Para esto se hace necesario contextualizar el concepto de sistema de comunicación interna, resaltando que ha sido la perspectiva sistémica y su consideración de la comunicación como un proceso, más que un fenómeno lineal, la que ha permitido ampliar las posibilidades conceptuales en el estudio de las relaciones entre comunicación y otros fenómenos psicosociales (Kreps, 1995).

Nosnik (1991) plantea que explicar la comunicación organizacional como un sistema permite estudiarla como dinámica organizacional formadora de estructuras organizacionales (por ejemplo las redes de comunicación), a la vez que facilita examinarla en diferentes modalidades (intra e interpersonal, organizacional o grupal), lo que se corresponde con cuatro niveles de análisis: fisiológico, psicológico, sociológico y tecnológico. Así, las organizaciones se ven desde una perspectiva dinámica como sistemas abiertos a las influencias del medio ambiente, y en permanente transformación.

Aquí la comunicación es uno de los subsistemas organizacionales cuyo funcionamiento se da a partir de un conjunto de prácticas y procedimientos establecidos en la organización para intercambiar información, establecer consultas y transmitir órdenes a y entre los empleados en relación con distintos objetivos, de carácter formal o informal, y a través de flujos con distintos sentidos (Quijano, 2006).

Esta definición, que es la base teórica para describir y evaluar el Sistema de Comunicación Interna, se corresponde con el enfoque propuesto desde la ASH (Auditoría del Sistema Humano), modelo conceptual sobre el funcionamiento de las organizaciones que describe y relaciona diversas dimensiones de las mismas, y que será detallado más adelante.

### **Enfoques para la comprensión de los sistemas de comunicación interna**

El estudio de los “sistemas de comunicación interna” ha sido definido como un proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los

sistemas y prácticas de comunicación interna de una organización en todos sus niveles (Downs, 1988; Hamilton, 1987). En ese sentido, se considera que la primera dimensión de una auditoría es la evaluación del sistema y de las prácticas de comunicación de una organización tanto a nivel macro como micro. A nivel macro, la auditoría evalúa la estructura formal e informal de la comunicación, y la comunicación interdepartamental. A nivel micro, evalúa las prácticas de comunicación interpersonal y grupal en sus diferentes niveles (Varona, 1993).

Así mismo, una evaluación de la comunicación interna también puede examinar las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos, y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias, así como las formas de distorsión sistemática de la comunicación generadas por las estructuras de poder de una organización (Varona, 1993).

Antes de presentar de manera específica el enfoque de comprensión de la comunicación organizacional al que se recurrió, se hace necesario contextualizar el modelo global de comportamiento organizativo que da soporte al ASH.

Este modelo parte de un primer supuesto: toda organización es un sistema abierto en relación constante con un entorno multifacético y cambiante, con el que intercambia *inputs* y *outputs*, por el que es influida, y al que de alguna manera conforma y contribuye a construir. En este sentido, las organizaciones no solo se adaptan al entorno y reaccionan ante él, sino que actúan sobre él y contribuyen a conformarlo de uno u otro modo (Quijano et al., 2006).

En este entorno, reaccionando ante él, adaptándose y configurándolo proactivamente a un mismo tiempo, la organización se construye a sí misma y actúa. Y aun cuando se comporta como un sistema complejo de partes y elementos interrelacionados, para hacer una aproximación conceptual al mismo se pueden distinguir analíticamente varias dimensiones: la estrategia, el diseño (tecnologías, estructura y sistemas), los procesos psicológicos y psicosociales, y los resultados, los cuales a su vez incluyen dos dimensiones: resultados en las personas o calidad de sus recursos humanos (o resultados blandos), y resultados de las personas y grupos para la organización y la sociedad (económicos financieros, productivos y comerciales; ecológicos, y sociales), considerados también resultados duros o efectividad organizativa.

Desde este esquema, el entorno influye sobre la organización, pero esta no solo se adapta al mismo en forma reactiva, sino que lo conforma activamente influyendo sobre él y configurándolo de una determinada manera. Lógicamente, los cambios

que con la efectividad organizativa genera una organización en su entorno son objeto de un nuevo análisis para la redefinición de su estrategia, en un proceso circular siempre inacabado, y esta configurará de nuevo los sistemas, que a su vez generarán nuevos procesos psicológicos y psicosociales, los cuales provocarán nuevos resultados en las personas (reconfigurando su calidad como profesionales y trabajadores), quienes con su comportamiento producirán resultados para la organización, constituyentes, de nuevo, de su efectividad organizativa (Quijano et al., 2006).

Respecto del estudio de la comunicación, el ASH configura la evaluación de esta al examinarla como uno de los Sistemas de Gestión de los Recursos Humanos, en una categoría donde comparte y se interrelaciona con otros sistemas como el de selección, el de formación, el de retribución y compensaciones, el de evaluación del rendimiento, el de identificación de potenciales y planes de carrera, el de planificación de recursos humanos y el de prevención de riesgos, y el de salud laboral.

Así, el sistema formal de comunicación interna lo constituyen el conjunto de prácticas y procedimientos establecidos por la organización para intercambiar información, establecer consultas y transmitirles órdenes a los empleados en relación con distintos objetivos de diferente nivel (estratégicos, operativos y sociales). Dicho intercambio puede ser estructurado a partir de diversos canales formales e informales. Dentro de los primeros, el sistema incluye flujos que van en distintos sentidos (ascendente, descendente, y horizontal).

Dentro del ASH, la evaluación del sistema formal de comunicación explora y puntúa nueve áreas de comunicación específicas resultantes de cruzar los tres tipos de objetivos con los tres flujos de comunicación. El análisis de estas áreas tiene en cuenta los canales de comunicación utilizados, así como su adecuación a los objetivos y público específicos. Incluye también la consideración de los actores y responsables de la comunicación en cada una de ellas, y analiza si existe algún mecanismo de evaluación del proceso comunicador. Explora también la eficacia del sistema en cada una de las áreas analizadas, contrastando su puntuación con las puntuaciones obtenidas en diferentes aspectos de los “resultados en las personas” medidos en el ASH. Para lograr una comprensión global de carácter cualitativa y cuantitativa, la evaluación de la calidad del sistema formal de comunicación interna se realiza en dos fases:

**Fase 1. Entrevistas en profundidad.** Se desarrolló una Guía de Evaluación y de Entrenamiento a los Evaluadores Expertos, la cual buscaba que los evaluadores recogieran, de manera clara, suficiente y objetiva, toda la información necesaria sobre los objetivos de la comunicación y sobre cada área del sistema formal de comunicación interna.

La primera tarea del proceso evaluativo se centró en identificar los objetivos perseguidos por el sistema formal de comunicación interna de cada una de las organizaciones. En este punto los evaluadores identificaron si los objetivos explicitados eran de carácter estratégico, operativo o social, para lo cual contaban con la lista básica de objetivos de comunicación propuesto por el ASH.

Entre los objetivos de carácter estratégico se refieren, entre otros:

- Comunicación de metas, estrategias y objetivos para la organización.
- Comunicación de políticas y procedimientos de sus sistemas de gestión.
- Transmisión de la cultura de la organización.

Entre los objetivos de carácter operativo se refieren, entre otros:

- Comunicación de la estructura organizativa.
- Comunicación de los roles y funciones de los puestos de trabajo.
- Transmisión de órdenes e instrucciones para la realización del trabajo.
- Comunicación de excepciones y problemas surgidos en el trabajo.
- Comunicación de ideas para mejorar el trabajo y sus procesos.
- Comunicación de resultados de divisiones y unidades.
- Comunicación para la coordinación y la resolución de problemas.

Comunicación del conocimiento y de las mejores prácticas.

Entre los objetivos de carácter social se refieren, entre otros:

- Comunicación al personal sobre resultados obtenidos y posicionamiento.
- Comunicación de quejas y de desavenencias del personal.
- Comunicación a la dirección del clima y resultados en las personas.
- Creación de condiciones para el desarrollo de comunicaciones informales y de relaciones interpersonales positivas entre empleados.

Una vez analizados los objetivos de comunicación, el segundo paso de la evaluación se centró en la exploración de las nueve áreas de comunicación, las

cuales surgen del cruce entre los objetivos perseguidos y la dirección del flujo de comunicación, así: descendente estratégica (DE), ascendente estratégica (AE), horizontal estratégica (HE), descendente operativa (DO), ascendente operativa (AO), horizontal operativa (HO), descendente social (DS), ascendente social (AS), horizontal social (HS).

Es de resaltar que como parte del entrenamiento dado a los evaluadores para el desarrollo de la entrevista, se les indicó que era necesario no solo escuchar las opiniones de los informantes y su valoración de las acciones de comunicación por cada objetivo y flujo de comunicación, sino también solicitar evidencias (medios, actas, canales, etc.) como información fundamental antes de darle una calificación definitiva a cada área de comunicación.

Del cruce de los dos criterios (sentido del flujo comunicativo y tipos de objetivos) surge el esquema que se presenta en la tabla 1:

**Tabla 1.** Esquema resumen de la evaluación de la calidad del Sistema Formal de Comunicación Interna del Modelo de Auditoría del Sistema Humano (ASH)

FLUJOS	FLUJO	FLUJO	FLUJO
OBJETIVOS	DESCENDENTE	ASCENDENTE	ASCENDENTE
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>DE</b>	<b>AE</b>	<b>HE</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Metas, estrategias y objetivos.</li> <li>- Políticas, procedimientos y sistemas de gestión.</li> <li>- Transmisión de cultura, comportamientos y valores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mecanismos para conocer en qué medida el personal conoce la visión, los valores y los criterios de éxito de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Socialización, construcción y transmisión de cultura entre compañeros.</li> </ul>
<b>OBJETIVOS OPERATIVOS</b>	<b>DO</b>	<b>AO</b>	<b>HO</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Naturaleza de puestos: tareas y roles.</li> <li>- Órdenes e instrucciones para el trabajo.</li> <li>- Conocimiento de la estructura organizativa y su funcionamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación a jefes sobre problemas y excepciones en el trabajo.</li> <li>- Información a jefes sobre resultados de personas, grupos y unidades.</li> <li>- Ideas para la mejora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinación intradepartamental.</li> <li>- Coordinación interdepartamental.</li> <li>- Comunicación staff-línea.</li> <li>- Mejores prácticas y gestión del conocimiento.</li> </ul>

	DS	AS	HS
<b>OBJETIVOS SOCIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información sobre la marcha de la empresa: resultados y proyectos.</li> <li>- Información de ventajas y servicios sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mecanismos para quejas y desavenencias.</li> <li>- Estudios o auditorías para evaluar motivación, satisfacción, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condiciones para el surgimiento de relaciones interpersonales y vínculo con la organización.</li> </ul>

*Fuente:* elaboración propia.

**Fase 2. Calificación de la calidad del sistema formal de comunicación interna.** Con base en la información recolectada en la fase 1 y en los criterios de evaluación citados anteriormente, los evaluadores procedieron a la asignación de puntajes. La evaluación global de cada sistema se obtuvo como resultante de la evaluación parcial de las nueve áreas de comunicación descritas en la tabla 1, cada una de las cuales se puntuó de 0 a 10.

De la evaluación de las nueve áreas se obtuvo, como paso intermedio, una evaluación de flujos (descendente, ascendente y horizontal) y una evaluación de objetivos comunicativos (estratégicos, operativos y sociales).

De este modo, además de obtener una puntuación global de la calidad del sistema formal de comunicación de la empresa, se pudo identificar con más precisión los puntos fuertes y los puntos de mejora de cada sistema.

Para obtener la puntuación de evaluación global del sistema de comunicación, se realizó una sumatoria de las puntuaciones obtenidas en los tres flujos de comunicación (descendente, ascendente y horizontal), más las obtenidas en los tres tipos de objetivos (estratégicos, operativos y sociales).

La sumatoria se dividió por seis, y el resultado final es la puntuación de calidad del sistema formal de comunicación interna de la empresa. La estructura global del sistema evaluativo queda representada en la tabla 2.

**Tabla 2.** Estructura global de calificación de la Calidad del Sistema Formal de Comunicación  
Interna del Modelo de Auditoría del Sistema Humano (ASH)

FLUJOS OBJETIVOS	DESCENDENTE	ASCENDENTE	HORIZONTAL	Ponderación	TOTAL OBJETIVOS
<b>ESTRATÉGICOS</b>	DE = (0-10)	AE = (0-10)	HE = (0-10)	(DE x 0,7) + (AE x 0,1) + (HE x 0,2) = <b>TE (0-10)</b>	Total estratégicos (0-10)
<b>OPERATIVOS</b>	DO = (0-10)	AO = (0-10)	HO = (0-10)	(DO x 0,3) + (AO x 0,3) + (HO x 0,4) = <b>TO (0-10)</b>	Total Operativos (0-10)
<b>SOCIALES</b>	DS = (0-10)	AS = (0-10)	HS = (0-10)	(DS x 0,1) + (AS x 0,7) + (HS x 0,2) = <b>TS (0-10)</b>	Total sociales (0-10)
<b>Ponderación</b>	DE x 0,45) + (DO x 0,45) + (DS x 0,1) = <b>TD (0-10)</b>	(AE x 0,1) + (AO x 0,6) + (AS x 0,3) = <b>TA (0-10)</b>	(HE x 0,1) + (HO x 0,8) + (HS x 0,1) = <b>TH (0-10)</b>	(TE + TO + TS + TD + TA + TH)/6 = <b>TG (0-10)</b>	<b>TOTAL GLOBAL (0-10)</b>
<b>TOTAL FLUJOS</b>	Total descendente (0-10)	Total ascendente (0-10)	Total horizontal (0-10)		

Los criterios de ponderación recogidos en la tabla descrita anteriormente siguen el principio de ponderar más altamente aquellas áreas que teóricamente resultan más importantes en el funcionamiento global de la organización, bien porque incluyen mayor número de objetivos, porque el carácter de esos objetivos es más final que instrumental, o porque tienen mayor influencia en el logro de los objetivos finales.

## REFERENCIAS

- BORDIA, P., E. HUNT, N. PAULSEN, D. TOURISH, y N. DIFONZO. 2004. Uncertainty during organizational change: Is it all about control? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 13, n. 3, pp. 345–365. Disponible en: <<http://doi.org/10.1080/13594320444000128>>.
- DANIELS, T. D., y B. K. SPIKER. 1991. *Perspectives on Organizational Communication* (2.<sup>a</sup> ed.). Dubuque: Wm. C. Brown.
- DOWNS, C. W. 1988. *Communication Audits*. Glenview: Scott Foresman.
- HAMILTON, S. 1987. *A communication audit handbook: helping organizations communicate*. New York: Longman, 1987.
- HINDS, P., y S. KIESLER. 1995. Communication across boundaries —work, structure, and use of communication technologies in a large organization. *Organization Science*, v. 6, n. 4, pp. 373-393, jul.-ago. Disponible en: <<http://doi.org/10.1287/orsc.6.4.373>>.
- HORSLEY, J. S., y R. T. BARKER. 2002. Toward a Synthesis Model for Crisis Communication in the Public Sector: An Initial Investigation. *Journal of Business and Technical Communication*, v. 16, n. 4, pp. 406-440. Disponible en:<<http://doi.org/10.1177/105065102236525>>.
- JABLIN, F. M., y L. PUTNAM. (Eds.). 2001. *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- JONES, E., B. WATSON, J. GARDNER y C. GALLOIS. 2004. Organizational Communication: Challenges for the New Century. *Journal of Communication*, v. 54, n. 4, pp. 722-750, dic. Disponible en:<<http://doi.org/10.1093/joc/54.4.722>>.
- KREPS, G. L. 1995. *La comunicación en las organizaciones* (2.<sup>a</sup> ed.). Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana.

- NOSNIK, A. El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones. 1991. En: C. Fernández Collado (coordinador). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas, pp. 165-194.
- PACANOWSKY, M. E., y N. O'DONNELL-TRUJILLO. 1983. Organizational communication as cultural performance. *Communication Monographs*, v. 50, n. 2, pp. 126-147, jun. Disponible en: <<http://doi.org/10.1080/03637758309390158>>.
- POSTMES, T., M. TANIS y B. de WIT. 2001. Communication and commitment in organizations: A social identity approach. *Group Processes & Intergroup Relations*, v. 4, n. 3, pp. 227-246, jul. Disponible en: <<http://doi.org/10.1177/1368430201004003004>>.
- PUTNAM, L. 1982. Paradigms for organizational communication research: An overview and synthesis. *Western Journal of Speech Communication*, v. 46, n. 2, pp. 192-206, jun. Disponible en: <<http://doi.org/10.1080/10570318209374077>>.
- QUIJANO, S. 1997. *Hacia una gestión estratégica de los Recursos Humanos*. Barcelona: Unión Patronal Metalúrgica.
- QUIJANO (Ed.). 2006. *Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones* (1.ª ed.). Barcelona: Icaria, pp. 383-435.
- SALADRIGAS, H. 2005. Comunicación organizacional: matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de Comunicación Social*, v. 8, n. 60, pp. 1-7, ene. Disponible en: <<http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540saladrigas.htm>>.
- SMIDTS, A., A. T. H. PRUYN y C. V. M. VAN RIEL. 2001. The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, v. 44, n. 5, pp. 1051-1062, oct. Disponible en: <<http://doi.org/10.2307/3069448>>.
- VARONA, F. 1993. Conceptualización y supervisión de la comunicación en el compromiso organizacional. *Diálogos de La Comunicación*, n. 35, pp. 68-77, mar. Disponible en: <<http://dialogosfelafacs.net/wp-content/uploads/2015/35/35-revista-dialogos-conceptualizacion-y-supervision-de-la-comunicacion.pdf>>