



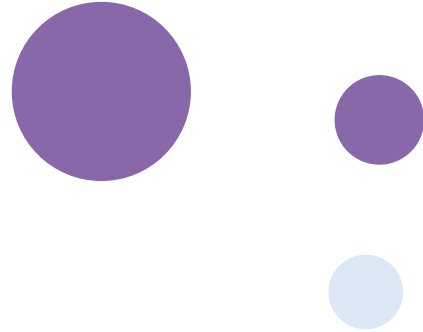
# Revista de Casos de Estudio en HR Analytics

*Journal of HR Analytics Case Studies*

05

Impacto de la Satisfacción con la Comunicación Interna en la Resiliencia de las organizaciones: Análisis de una Empresa de Marketing y Publicidad.

Impact of Satisfaction with Internal Communication on Organizational Resilience: Analysis of a Marketing and Advertising Firm.



# La Revista de Casos de Estudio en HR Analytics

## *Journal of HR Analytics Case Studies*

La **Revista de Casos de Estudio en HR Analytics** nace con la misión de facilitar el intercambio de conocimiento especializado entre profesionales y académicos en el ámbito de la **analítica de Recursos Humanos**, con el objetivo de mejorar la **efectividad de las organizaciones**. La entidad responsable de esta revista es la **Asociación para el Desarrollo de la Ingeniería del Conocimiento** (ADIC), siendo esta publicación on-line editada por el **Instituto de Ingeniería del Conocimiento** (IIC) con una periodicidad de un número anual.



### Objetivo

La revista tiene como **objetivo** principal ser un vehículo para la reflexión y la difusión de las **buenas prácticas, últimos avances y líneas de investigación** en el ámbito de la analítica aplicada para la toma de decisiones sobre la gestión del capital humano en las organizaciones.

La revista tiene un **carácter científico** y una **vocación divulgativa**, por ello propone artículos fundamentalmente de **carácter aplicado**. Con ellos se pretende que los profesionales de las organizaciones accedan a un conocimiento relevante acerca de cómo otras organizaciones desarrollan HRA. Y, también, acercar a los académicos el conocimiento respecto de cómo se desarrolla HRA en la práctica.



### Alcance

El **enfoque de la Revista**, que pretende ser **multidisciplinar**, da cabida (entre otros) a manuscritos que: reflejen **casos prácticos** de aplicación del HRA en las organizaciones; que analicen, comparen y relacionen la utilidad de diferentes **técnicas y/o herramientas** para el abordaje de diferentes objetivos analíticos; que planteen y valoren la efectividad de diferentes **metodologías de trabajo** para el desarrollo de proyectos HRA; que ayuden a entender el **mapa de ruta** por el que transitar desde los niveles básicos del HRA hasta los niveles de excelencia; y que en general ayuden a entender cómo **mejorar la efectividad organizacional** a partir de la analítica de datos referidos a la fuerza de trabajo.



## Equipo Editorial

---

La revista está editada por el Instituto de Ingeniería del Conocimiento y tiene los siguientes órganos de gobernanza.

### Editor

**David Aguado.**

Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

### Editores Asociados

**Jesús de Miguel.**

Centro de Investigación para la Efectividad Organizacional, Universidad Autónoma de Madrid.

**Antonio Delgado.**

Universidad Autónoma de Madrid.

**María Jesús Belizón.**

University College Dublin.

**Beatriz Lucía.**

Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

**Delia Majarín.**

Telefónica.

**Sergio Raja.**

Zurich Seguros.

### Comité Editorial

**Magdalena Nogueira.**

Universidad Autónoma de Madrid.

**Francisco Abad.**

Universidad Autónoma de Madrid.

**Carmen García.**

Universidad Autónoma de Madrid.

**José Manuel de Haro.**

Universidad de Alicante.

**William Ferrando Durán.**

Universidad Javeriana.

**Carolina Zúñiga.**

Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador.

**José Carlos Andrés.**

Viewnext.

**Eduardo Páez.**

Cepsa.

**Pablo Haya.**

Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

**Álvaro Barbero.**

Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

**Sonia Rodríguez.**

Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

**Celia Martínez.**

Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

**Maite Sáez.**

Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales.

### Diseño y Maquetación

**Nuria Herranz González.**

Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

**Andrés Muñoz Bachiller.**

Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

ISSN: 2792-3770

# Impacto de la Satisfacción con la Comunicación Interna en la Resiliencia de las organizaciones: Análisis de una Empresa de Marketing y Publicidad.

05

ISSN: 2792-3770



Impact of Satisfaction with Internal Communication on Organizational Resilience: Analysis of a Marketing and Advertising Firm.

**María Blanca Lázaro Laguna**

Correo: mariablancaazar@gmail.com

**LinkedIn/Publons:**

[www.linkedin.com/in/maría-blanca-lázaro-laguna](http://www.linkedin.com/in/maría-blanca-lázaro-laguna)

Received:

1 marzo 2022

Received in revised form:

26 mayo 2022

Accepted:

12 mayo 2022

Available on-line:

28 de octubre 2022



## Resumen

El entorno empresarial acrecienta la demanda de resiliencia y comunicación fluida en las organizaciones actuales. En esta investigación se ha explorado cómo varía la resiliencia organizacional y la satisfacción con la comunicación interna en una muestra de 61 empleados de una empresa española del sector del marketing y publicidad, en función del nivel de cargo y del departamento al que pertenecen. Los resultados evidencian una influencia del nivel de cargo sobre la resiliencia organizacional, sin diferencias significativas para el resto de variables. Además, el análisis de regresión manifiesta que la satisfacción con la comunicación interna explica el 51.20% de la variación en la resiliencia organizacional. Estos hallazgos subrayan la necesidad de comprender qué influye y cómo mejorar estas capacidades, a fin de optimizar la adaptación de las organizaciones a las crisis.

### Palabras clave:

*Empresa, Crisis, Resiliencia organizacional, Satisfacción con la comunicación interna, COVID-19*

## Abstract

The business environment increases the demand for resilience and smooth communication in today's organizations. This research explored how organizational resilience and satisfaction with internal communication vary in a sample of 61 employees of a Spanish Marketing & Advertising Company, as a function of the level of position and the department to which they belong. The results show an influence of position level on organizational resilience, with no significant differences for the others. In addition, the regression analysis shows that satisfaction with internal communication explains 51.20% of the variance in organizational resilience. These findings underscore the need to understand what influences and how to improve these capabilities in order to optimize organizations' adaptation to crises.

### Keywords:

*Business, Crisis, Organizational resilience, Satisfaction with internal communication, COVID-19*

# 1. Introducción

## 1.1. La necesidad de Resiliencia y Comunicación

Actualmente, las empresas se enfrentan a una prueba de estrés inesperada e incesante. El mercado laboral presente, protagonizado por un afán de productividad que paralelamente convive con la inestabilidad e incertidumbre laboral, pone en riesgo el equilibrio natural y crecimiento de las empresas (Chen et al., 2021).

Con objetivo de asegurar su supervivencia, éstas se ven supeditadas a realizar reajustes que garanticen un status inter-organizacional altamente competitivo. Por otro lado, los incipientes progresos en las Tecnologías de la Información y la Comunicación impulsan la aceleración digital, cuyo impacto es también notorio en la realidad organizacional (Berceruelo, 2016). La omnipresencia del formato online ha supuesto, entre otros, una imperante necesidad de diálogo y un agravamiento pronunciado del problema del tiempo en la gestión de la comunicación. Si antes éste era limitado, ahora se ha reducido a la mínima expresión. En este contexto, se configura un panorama laboral de comunicación online. Adicionalmente, la irrupción del COVID-19 ha magnificado la citada complejidad del entorno, así como la percepción de urgencia en los tiempos de respuesta (Chen et al., 2021).

No obstante, este escenario no sólo supone un desafío para las propias organizaciones, sino también para su capital humano. Las empresas actuales solicitan un perfil de empleado mucho más ágil, versátil y autónomo, capaz de trabajar con altos niveles de incertidumbre y estrés. Esto se traduce en un aumento de las demandas emocionales, donde la resiliencia individual se posiciona como un recurso determinante (Salanova, 2009). Si en cualquier contexto laboral se ha otorgado tradicionalmente especial atención a medir la satisfacción del trabajador, hoy más que nunca resulta imprescindible evaluar esta variable. Su consideración como cliente interno ha hecho que el análisis y planificación de la comunicación interna adquieran un protagonismo esencial en las organizaciones, a fin de evitar la desinformación, favorecer el *engagement* y la lealtad, y optimizar la consecución de objetivos organizacionales.

Considerando lo citado, la cantidad y variedad de posibilidades de comunicación intensifica el surgimiento de expectativas y propicia la activación de sesgos. Por ende, la resiliencia de las organizaciones y la gestión de la comunicación interna se posicionan como dos elementos cada vez más significativos en la dirección de Recursos Humanos y en la estrategia organizacional.

Así pues, el presente caso busca realizar una medición del estado actual de la resiliencia organizacional en la organización, así como de la satisfacción que tiene la plantilla con una de las variables que la determina y contribuye a su reforzamiento, la comunicación interna. Este trabajo pretende ofrecer una reflexión teórico-práctica de la trascendencia que tienen ambos constructos en la citada empresa, así como comprender que la satisfacción con la comunicación interna de los miembros de la empresa tiene notable impacto en la resiliencia de la organización.

La empresa en la que se ha realizado la presente investigación pertenece al sector del Marketing y la Publicidad, centrando su actividad en el marketing *business to business*. Por motivos de confidencialidad no se utiliza el nombre de la organización.

Todo ello, puede ayudar a identificar los elementos relativos a la comunicación interna que funcionan correctamente y que constituyen fortalezas en la adaptación de la organización al contexto. Igualmente, permite reconocer aquellos otros que no lo hacen según lo esperado y conviene que sean mejorados, con el objetivo a largo plazo de favorecer la satisfacción de los empleados y un óptimo ajuste de la empresa al entorno, hacer de la realidad actual una virtud.



## 1.2. ¿Qué es la Resiliencia Organizacional?

Partiendo del panorama laboral vigente, ¿cómo responden las organizaciones ante la complejidad del ambiente? Helfat y Winter (2011) mencionan que hoy en día no es suficiente con dominar recursos difícilmente imitables por la competencia. Sin duda, éstos son garantía de una ventaja competitiva sostenible. No obstante, la organización debe hacer algo único con ellos. Una mirada psicológica a la estrategia organizacional demanda una visión basada en capacidades organizacionales dinámicas, una de ellas, la **resiliencia organizacional**.

La “regla de las 3 erres” definida por Välikangas y Hamel (2003, citados en Ma et al., 2018) establece la (a) revolución, (b) renovación y (c) resiliencia como claves para sobrevivir a los entornos VUCA.

En el terreno psicológico, el término “resiliencia” adquiere cada vez más importancia. Si bien es cierto que ha sido conceptualizada por distintos autores, la mayoría de ellos comparten dos elementos: (a) la presencia de estímulos estresantes significativos y (b) la habilidad, más que el resultado, de adaptación a ellos. En consecuencia, contemplar la resiliencia de un sistema implica atender inexorablemente a una amenaza existente (Meneghel et al., 2013).

Aunque a lo largo de las décadas pasadas ya se incrementó el interés académico del citado constructo, la situación actual estimula dicha curiosidad para la Psicología de las Organizaciones (Buzzanell y Houston, 2018). Chen et al. (2021) consideran decisivo valorar que las empresas operan en un ambiente dinámico, al que responden reconfigurando sus recursos, relaciones y procesos organizacionales, priorizando la recuperación y el crecimiento.

Este profundo arraigo al contexto social no facilita definir cuáles son elementos y las condiciones pertinentes para su desarrollo. La mayor parte de la literatura aborda el estudio de la resiliencia desde un punto de vista teórico y cualitativo.

Aquellos autores que optan por un enfoque empírico suelen ceñirse al análisis retrospectivo de los factores que han tenido un impacto positivo (o negativo) en la resiliencia en un contexto específico (Ma et al., 2018). La revisión de la literatura existente evidencia una falta de coincidencia en torno a qué compone y cómo funciona la resiliencia organizacional (Duchek, 2020).

Según Meneghel et al. (2013), se distinguen dos tipos de medidas promulgables por las organizaciones. Una de éstas son las de **(a) naturaleza reactiva**, que fomentan la defensa y recuperación hacia el estado de equilibrio de partida. Paralelamente, estudios más recientes incorporan que la resiliencia despierta una reacción potencial de anticipación, preparación y planificación, denominadas como **(b) actuaciones proactivas**. Su propósito reside en mitigar el impacto de estímulos estresantes venideros, tomando en consideración las situaciones análogas precedentes, así como las actitudes, expectativas y sentimientos asociados a las mismas. Los estudios de Burnard y Bhamra (2011), McManus et al. (2008) y Williams et al. (2017) manifiestan que el logro organizacional frente a las dificultades se alcanza mediante la combinación de ambos tipos de respuestas.



### 1.2.1. Hacia un Modelo de Resiliencia Organizacional

El concepto de resiliencia engloba tanto un ajuste positivo a las dificultades presentes como un reforzamiento para circunstancias futuras. Así pues, las empresas resilientes obtendrán una ventaja competitiva frente al resto si son capaces de crear una *performance* organizacional más fuerte a lo largo de tres tiempos sucesivos: antes, durante y después de las crisis (Duchek, 2020).



**Antes.** La **anticipación** se corresponde con el primero de los momentos y versa en torno a la detección de indicadores tempranos de crisis. Un cultivado acopio de conocimientos, fruto de experiencias equiparables pasadas, sirve de antecedente a esta fase de preparación. Somers (2009) argumenta que identificar los riesgos potenciales e implementar medidas proactivas garantiza que la empresa prospere ante la adversidad. Si bien es cierto que esto no impide el fracaso, permite al sistema evitar ciertos estímulos amenazantes y, en el caso de su llegada, atenuar su impacto.

**Durante.** Estrechamente relacionado, la resiliencia también implica una gestión eficaz de la crisis una vez que ésta se manifiesta. Observando la Figura 1, esto se corresponde con la segunda fase, denominada como **afrontamiento o coping**. Según Jaques (2007), elaborar una respuesta productiva ante un cambio significativo implica a su vez dos subprocesos: la aceptación del problema y la aplicación de soluciones. Para ello, autores como Catalan y Robert (2011) apuntan la importancia de comprender el entorno, definir el status de referencia y adquirir consciencia sobre los errores del sistema, a fin de evitar la negación del peligro existente. Una vez conseguido, aunando *sensemaking* y actuación, se pasa a diseñar y poner en práctica una respuesta adaptativa positiva *ad hoc*. Indudablemente, todo este reclamo de acción inmediata supone un desafío cognitivo para las organizaciones actuales, quienes se han visto forzadas a reducir sus tiempos de toma de decisiones y respuesta (Välikangas y Hamel, 2003, citados en Ma et al., 2018).

**Después.** Por último, la **adaptación** implica una reflexión a nivel cognitivo que, a largo plazo, conduce a un aprendizaje de segundo orden. En congruencia con la teoría del aprendizaje organizacional, las organizaciones descubren cómo adaptarse a los incidentes fruto del proceso de interacción y procesamiento de información (Duchek, 2020). El objetivo de esta última fase reside en incorporar el conocimiento adquirido con la experiencia hacia fines propios, al mismo tiempo que se promueve una transformación en la que estén involucrados todos los grupos de interés (Edmondson, 2002). Además, ante experiencias isomorfas, algunos autores denotan la posibilidad de generar un aprendizaje vicario entre empresas de sectores equivalentes (Duchek, 2020).

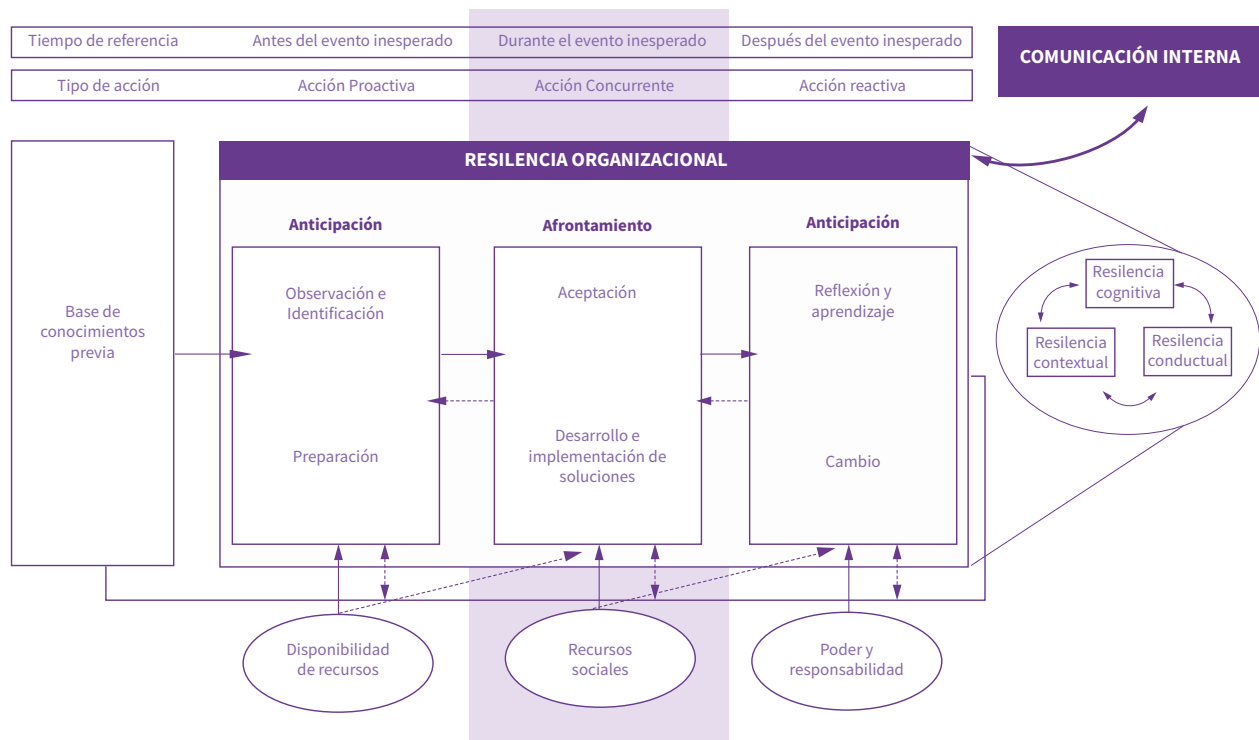


Figura 1. Modelo de Resiliencia Organizacional (adaptado de Duchek, 2020).

Como se refleja en la Figura 1, el proceso se repite de forma cíclica, pues la adaptación es antecedente de la próxima fase de anticipación (Ma et al., 2018).

En base a las consideraciones anteriores, **¿cómo podemos definir la resiliencia organizacional?** Pues bien, se trata de la capacidad de una organización para anticiparse a las posibles amenazas, hacer frente de forma eficaz a los acontecimientos adversos y adaptarse a las condiciones cambiantes (Duchek, 2020). Además, es resultado del proceso de aprendizaje que tiene lugar a lo largo de las tres fases: aprender para (anticipación), en (afrontamiento) y de (adaptación) la crisis. En consecuencia, es concebida como única ventaja competitiva que asegura la perdurabilidad a largo plazo (Appelbaum y Gallagher, 2000).

El estudio de Ma et al. (2018) reconoce dos aspectos para la comprensión íntegra del concepto, pues se trata de un concepto multinivel y multidimensional. Es decir, radica en un componente cognitivo, contextual y comportamental, referidos a la percepción de cambios ambientales, así como al establecimiento de conexiones y la instauración de hábitos para responder ante ellos, respectivamente (Lengnick-Hall et al., 2011).

De forma transversal a los tres procesos mencionados, toda organización que ansí la resiliencia debe conjugar los recursos financieros, humanos y sociales que tiene disponibles, al mismo tiempo que otorga responsabilidad y poder compartido a sus integrantes (Ma et al., 2018). Asimismo, las organizaciones han de ser capaces de explotar una solución y transferirla a sus grupos de interés. En este sentido, el diálogo interno resulta crucial en el proceso de cambio (Kotter, 1995).

### 1.3. Resiliencia Organizacional y Comunicación Interna

Si la resiliencia garantiza la efectividad organizacional, lo hace aún más cuando se incorpora con adecuadas prácticas blandas de gestión, entre ellas las referidas a **comunicación interna** (Kim, 2020). En este sentido, el modelo propuesto por Horne y Orr (1998) incluye el intercambio de información relevante entre la plantilla como imprescindible para lograr una empresa resiliente. Del mismo modo, este elemento supone una fase central a la hora de implementar un cambio a nivel corporativo.

Hoy en día, su ubicuidad condiciona el adecuado funcionamiento y éxito de las organizaciones. La industria 4.0 y la revolución en el mundo de la información (Ynzunza et al., 2017) han propiciado que durante las últimas décadas se haya orientado el interés académico y aplicado hacia este constructo.

En contraposición con enfoques teóricos pretéritos, se convierte en un medio para optimizar el desempeño organizacional, que ha pasado a analizarse como un aspecto fundamental en tiempos de crisis. En tanto que las organizaciones son sistemas de significados compartidos (Fernández-Ríos, 1997), los enfoques contemporáneos revelan un nuevo concepto de comunicación fundamentado en un afán de interacción y en el intercambio de roles emisor-receptor. Por ende, se apela a la acción comunicativa como ocasión de aprendizaje y construcción de conocimiento, hasta el punto de no concebir la organización sin acto comunicativo (Marchiori, 2011).

Desde un punto de vista teórico, la **comunicación interna**, como integrante de la comunicación organizacional (Welch y Jackson, 2007), se define como “el conjunto de prácticas y procedimientos establecidos por la organización para intercambiar información, establecer consultas y/o transmitir órdenes a los empleados” (Quijano, 2006). Su fin último es la transmisión de información y de entendimiento en torno a objetivos estratégicos,

operativos y sociales, ya sea por medios verbales o no verbales (Herencia-Leva, 2003).

El fenómeno comunicativo puede estructurarse en una vertiente formal o informal. A partir de ahí, cada organización desarrolla canales propios (escritos, orales, electrónicos etc.) para llevarlo a cabo (Garnica, 2011). Según Quijano (2006), el diálogo interno y formal de las empresas se articula en tres direcciones:

- Comunicación descendente o top down. Definida en base a las instrucciones que se trasladan desde los directivos hacia el resto de la organización. El modelo laboral fundamentado en la presencialidad pone énfasis en ésta.
- Comunicación ascendente o bottom up. Ataño las sugerencias o reclamaciones de la plantilla. En el entorno imperante es vital esta interacción para paliar la inseguridad e implementar el feedback, la familiaridad y el control.
- Comunicación horizontal. Los equipos de trabajo actuales, inter y transdisciplinares, demandan una adecuada coordinación de funciones y responsabilidades entre todos sus integrantes (Herencia-Leva, 2003).

Otros autores complementan esta visión con información de la propia empresa en materia de objetivos, cambios, novedades y logros (Tkalac Verčič et al., 2009).

Según Mateus (2012), las organizaciones del siglo XXI deben velar por una comunicación integrada y dialógica entre todos sus flujos y soportes. Dada la gran variedad de vehículos de comunicación que posibilitan las nuevas tecnologías, se deben coordinar los mensajes que el receptor recibe a través de distintos medios. También en el terreno laboral se busca que la información sea veraz, informativa, pertinente y clara (Welch y Jackson, 2007). Una vez logrado, esto favorece la innovación y la competitividad organizacional, ofreciendo un espacio de relación entre distintas posiciones laborales (Tkalac Verčič y Pološki Vokić, 2017).

Para impulsar esta sinergia, es preciso que las acciones de comunicación no se desmiembren del entorno organizacional y, como ocurre con los objetivos de negocio, se auditen y planifiquen de forma holística (Al-Nashmi y Syd Zin, 2011). Es aquí, donde las valoraciones del empleado, proactivo y curioso, se tornan imprescindibles (Malmelin, 2007).

#### 1.4. La Satisfacción con la Comunicación Interna

Aplicada al ámbito laboral, la satisfacción posee una extensa tradición académica y se considera un aspecto central en la comunicación organizacional (Pincus, 1986). Sin embargo, estudios como el de Ruck y Welch (2012) ponen de manifiesto que, ligado a las prácticas comunicación interna, este constructo ha sido tradicionalmente ignorado.

La insatisfacción con la comunicación interna es uno de los problemas más comunes en las organizaciones contemporáneas. La mayoría de los empleados califican la comunicación dentro de sus organizaciones como un ámbito a mejorar (Jaupi y Llací, 2015). Otros autores, entre ellos Welch y Jackson (2007), remarcan la necesidad de investigar las preferencias del empleado, aún más en situaciones de presión económica en las que se demanda un alto grado de interactividad (Garnica, 2011). Numerosos estudios previos, teóricos y empíricos, revelan la relación que guarda la satisfacción con la identificación, el engagement, la productividad (Al-Nashmi y Syd Zin, 2011) y la resiliencia organizacional (Kim, 2020).

La **satisfacción con la comunicación interna** se ha descrito como el resultado socioemocional de los empleados en materia de comunicación, ya sea en contextos interpersonales, grupales u organizacionales. Así pues, forma parte y es consecuencia de las prácticas comunicacionales (Tkalac Verčič, 2021)

Por lo general, la investigación académica sobre comunicación interna organizacional versa sobre dos perspectivas: aquella vinculada al flujo de

información o procesual y el enfoque en las percepciones. La referida a la satisfacción con la comunicación interna ha sido sustancialmente estudiada en los últimos 30 años y pertenece a la segunda de ellas (Pincus, 1986). Burhans (citado en Downs y Hazen, 1977) fue de los primeros en proponer instrumentos para medirla, aunque éstos carecían de validez externa. Asimismo, Downs (1971) detectó que ésta variaba en función de la posición jerárquica de los empleados en la organización.

Downs y Hazen (1977) elaboran The Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ) (Downs y Hazen, 1977), uno de los instrumentos más empleados en la auditoría de este constructo. Herencia-Leva (2003) añade que existen diferencias en los niveles de satisfacción dependiendo de la temática de la información. Algunas de estas dimensiones son contempladas en The Internal Communication Satisfaction Questionnaire (UPZIK) (Tkalac Verčič et al., 2009), que evalúa la satisfacción con el feedback recibido, con la comunicación del superior, la referida a reuniones y la comunicación horizontal, informal y corporativa. También incluye ítems relativos a la satisfacción con los medios y con el clima de comunicación.

En el escenario laboral actual, la satisfacción del empleado adquiere progresivamente más peso (Smith et al., 2018). Evaluar esta variable permite mejorar los procesos y prácticas de comunicación, contribuyendo a hacer realidad la bidireccionalidad en las interacciones comunicativas, así como generar valor (Garnica, 2011) y capital de comunicación ante el público interno (Ruck y Welch, 2012).



## 1.5. Preguntas de Investigación

El presente trabajo tiene como objeto de estudio medir el nivel actual de satisfacción en comunicación interna y resiliencia organizacional percibida por los distintos perfiles de empleados de la empresa. Con ello, se pretende (1) evaluar la satisfacción de los empleados con la comunicación interna, (2) analizar la percepción de los trabajadores sobre la capacidad de adaptación de la organización e (3) investigar la relación existente entre ambas variables.

A continuación, se detallan las preguntas de investigación formuladas:

### 1) **Resiliencia Organizacional:**

¿Varían las puntuaciones medias en Resiliencia Organizacional en función del Departamento de trabajo?

¿Existen diferencias en las puntuaciones medias de Resiliencia Organizacional en función del Nivel de Cargo, siendo más elevadas en aquellos puestos altos de la jerarquía?

### 2) **Satisfacción con la Comunicación Interna:**

¿Varían las puntuaciones medias en Satisfacción con la Comunicación Interna en función del Departamento de trabajo?

¿Existen diferencias en las puntuaciones medias en Satisfacción con la Comunicación Interna en función del Nivel de Cargo, siendo más elevadas en aquellos puestos altos de la jerarquía?

### 3) **Planificación de la Comunicación Interna:**

¿Existe relación positiva entre la Satisfacción con la Comunicación Interna y el grado de acuerdo-desacuerdo sobre haber recibido información suficiente de la Planificación de la Comunicación Interna?

### 4) **Canales de Comunicación Interna:**

¿Las puntuaciones medias de Satisfacción con la Comunicación Interna serán mayores en los canales que favorecen la interactividad?

### 5) **Resiliencia Organizacional y Satisfacción con la Comunicación Interna:**

¿Las percepciones de Resiliencia Organizacional están relacionadas directamente con la Satisfacción en la Comunicación Interna?

Para llevar a cabo el estudio planteado se requiere de una investigación descriptiva y cuantitativa, a fin de obtener una medida del estado actual de la resiliencia organizacional y satisfacción con la comunicación interna de los empleados en función de las variables independientes seleccionadas. Además, a fin de investigar la relación existente entre los citados constructos, esto ha de complementarse con un análisis correlacional.



## 2. Método

### 2.1. Participantes

Siguiendo las recomendaciones de Pardo y San Martín (2008), la población de la investigación se ha definido como el conjunto de empleados de la organización. Por tanto, la población tiene un carácter finito. Todos los empleados trabajan en modalidad de teletrabajo a tiempo completo.

Como se puede observar en la Tabla 1 y 2, la empresa está compuesta por 67 empleados, distribuidos en 6 departamentos de trabajo y 4 niveles de cargo. Con un nivel de confianza del 95% y fijando un error máximo de 5, se ha calculado un tamaño muestral mínimo de 58 personas. En la investigación han participado 61 empleados.

Tabla 1. Distribución de la Población en función del Departamento (izqda.) y del Nivel de Cargo (dcha.)

Nivel de cargo	Frecuencia de personas integrantes
Personal general	53
Mando básico	6
Mánager de departamento	5
Dirección general	3
Total	67

Departamento	Frecuencia de personas integrantes
Content	5
Administración	4
Customer Success	5
Sales Development Representative	42
Data Base	6
Recursos Humanos	5
Total	67

La Tabla 2 recoge las características principales de la muestra en su división por género, nivel de estudios, antigüedad (meses) en la organización, departamento de trabajo y nivel de cargo en la empresa. La edad de la muestra total ha oscilado entre los 18 y los 50 años (= 25.34).



Tabla 2. Características de la Muestra

	Variable	Porcentaje (%)
<b>Género</b>	<i>Hombre</i>	45.90
	<i>Mujer</i>	54.10
<b>Nivel de estudios</b>	<i>Grado Universitario</i>	57.40
	<i>Máster Universitario</i>	42.60
<b>Antigüedad en la organización</b>	<i>Inferior a 4 meses</i>	60.66
	<i>Entre 4 y 8 meses</i>	27.89
	<i>Superior a 8 meses</i>	11.48
<b>Departamento</b>	<i>Content</i>	4.90
	<i>Administración</i>	6.60
	<i>Customer Success</i>	4.90
	<i>Sales Development Representative</i>	65.60
	<i>Data Base</i>	9.80
	<i>Recursos Humanos</i>	8.20
<b>Cargo</b>	<i>Personal general</i>	83.60
	<i>Mando básico</i>	8.20
	<i>Mánager de departamento</i>	4.90
	<i>Dirección general</i>	3.30

## 2.2. Diseño de Investigación y Procedimiento

El objetivo de la investigación es medir el nivel de Resiliencia Organizacional percibida (VD1) y la Satisfacción con la Comunicación Interna (VD2) en función del Departamento (VI1) y el Nivel de cargo (VI2). Para ello, no se han manipulado los niveles de las variables independientes. La variable Departamento, posee 6 niveles: (a) Content, (b) Administración, (c) Customer Success, (d) Sales Development Representative, (5) Data Base y (6) Recursos Humanos. Por su parte, para el Nivel de cargo se distinguen 4: (a) Personal general, (b) Mando básico, (c) Mánager de departamento y (d) Dirección general. Por tanto, se trata de un diseño ex post facto realizado mediante un estudio de encuesta. Esto se ha complementado con un diseño correlacional para estudiar la relación existente entre las dos variables dependientes. Cada sujeto pertenece a un nivel de cada VI, siendo un diseño intersujeto, con un único grupo de participantes y una sola medida temporal.





### 2.3. Materiales

Con el propósito de obtener información que permitiera la consecución de los objetivos planteados de investigación, se ha diseñado el cuestionario (Anexo 2) estructurado en los siguientes apartados (Tabla 3):

Tabla 3. Estructura del Cuestionario Administrado (ver Anexo 2)

Apartado	Número de ítem	Concepto medido
1	1 al 4	Variables controladas para establecer el perfil del empleado: Género, Nivel de estudios y Antigüedad
2	6 al 17	Resiliencia organizacional (VD1)
3	18 al 34	Satisfacción con la comunicación interna (VD2)
4	35 al 37	Mejoras en comunicación interna
5	38	Información sobre la planificación de la comunicación interna
6	39 y 40	Impacto del teletrabajo y COVID-19

Para evaluar la Resiliencia Organizacional se ha utilizado The Organizational Resilience Scale (ORS) de Kantur e Iseri-Say (2015), conformada por 12 ítems directos. Los participantes han indicado su grado de acuerdo-desacuerdo mediante una escala de 7 opciones (siendo 1 “Totalmente en desacuerdo” y 7 “Totalmente de acuerdo”) por tanto, se trata de Resiliencia Organizacional percibida.

Por su parte, para medir la Satisfacción con la Comunicación Interna se ha adaptado The Internal Communication Satisfaction (UPZIK) (Tkalac Verčič et al., 2009) a los objetivos de investigación. Para ello, se han seleccionado las sub-escalas de (a) comunicación de información de la organización, (b) comunicación con el superior inmediato, (c) comunicación del feedback y (d) comunicación horizontal. En este caso, se ha conservado el formato de respuesta escala de 7 opciones original (siendo 1 “Totalmente insatisfecho” y 7 “Totalmente satisfecho”).

A fin de facilitar la respuesta a los participantes, los ítems se han traducido al castellano y el formato de respuesta anterior se ha mantenido a lo largo de los dos instrumentos administrados.

Por otro lado, se han controlado como variables control el género, la edad y el nivel de estudios superado de los participantes. Asimismo, mediante el apartado 4 del cuestionario se han obtenido sugerencias para mejorar la comunicación interna en la empresa. Para este caso, se ha utilizado un formato de respuesta de opción múltiple (ítem 36) y respuesta abierta (ítems 35 y 37). Por último, utilizando una escala de 7 opciones se ha hallado una medida del grado de acuerdo-desacuerdo (siendo 1 “Totalmente en desacuerdo” y 7 “Totalmente de acuerdo”) que los empleados tienen sobre la información que reciben acerca de la planificación de la comunicación interna en la organización, así como del impacto del COVID-19 y la modalidad de teletrabajo en la comunicación interna de la empresa.

## 2.4. Análisis de Datos

A fin de contrastar las hipótesis, se ha llevado a cabo el análisis inferencial de los datos obtenidos en los apartados 2 y 3 (ver Materiales, Tabla 3) mediante la prueba ANOVA de 1 factor completamente aleatorizado. La información de los ítems del resto de apartados del cuestionario se ha analizado descriptivamente. Asimismo, se ha utilizado la Regresión Lineal Múltiple para estudiar la relación entre las variables dependientes. Dado que el formato de respuesta de los ítems 6 al 34, 38, 39 y 40 presenta más de 5 opciones, ambas variables dependientes se han tratado como continuas (Abad et al., 2011).

Los análisis psicométricos y estadísticos se han realizado con los softwares Jamovi (versión 1.6.23) y IBM SPSS Statistics (versión 26).

## 3. Resultados

En la Tabla 4 se presenta una relación de las hipótesis planteadas y el análisis estadístico utilizado para su estudio.

Tabla 4. Resumen de Resultados, Contrastes de Hipótesis y Análisis Estadísticos Realizados

Objetivo	Hipótesis	Análisis	Resultados
1 <i>Medir el nivel de Resiliencia Organizacional (VD1) en función del Departamento (VI1)</i>	H0: Las medias en VD1 son iguales en los distintos niveles de VI1	ANOVA 1 factor CA	Mantener $H_0$ ( $p = .276$ )
	H1: Al menos dos medias poblacionales en VD1 son distintas en los niveles de VI1		
2 <i>Medir el nivel de Resiliencia Organizacional (VD1) en función del Nivel de Cargo (VI2)</i>	H0: Las medias en VD1 son iguales en los distintos niveles de VI2	ANOVA 1 factor CA	Rechazar $H_0$ ( $p = .009$ )
	H1: Al menos dos medias poblacionales en VD1 son distintas en función de los niveles de VI2		
3 <i>Medir el nivel de Satisfacción con la Comunicación Interna (VD2) en función del Departamento (VI1)</i>	H0: Las medias en VD2 son iguales en los distintos niveles de VI1	ANOVA 1 factor CA	Mantener $H_0$ ( $p = .847$ )
	H1: Al menos dos medias poblacionales en VD2 son distintas en función de los niveles de VI1		
4 <i>Medir el nivel de Satisfacción con la Comunicación Interna (VD2) en función del Nivel de Cargo (VI2)</i>	H0: Las medias en VD2 son iguales en los distintos niveles de VI2	ANOVA 1 factor CA	Mantener $H_0$ ( $p = .435$ )
	H1: Al menos dos medias poblacionales en VD2 son distintas en función de los niveles de VI2		

Objetivo	Hipótesis	Análisis	Resultados
5 <i>Evaluar la relación existente entre la Satisfacción con la Comunicación Interna (VD2) y el grado de acuerdo-desacuerdo sobre haber recibido información suficiente de la Planificación de la Comunicación Interna</i>	H0: La correlación entre las variables es igual a 0. H1: La correlación entre las variables es distinta de 0.	Regresión Lineal Múltiple	$r_{VD2-Planif} = 0.298$
6 <i>Describir los niveles de Satisfacción con la Comunicación Interna en función de los canales</i>	Las medias serán superiores para aquellos canales que favorecen la interactividad	Análisis descriptivo	$Videollamada = 5.97$
7 <i>Estudiar la relación entre la Resiliencia Organizacional (VD1) y la Satisfacción con la Comunicación Interna (VD2).</i>	H0: La correlación entre VD1 y VD2 es igual a 0. H1: La correlación entre VD1 y VD2 es distinta de 0.	Regresión Lineal Múltiple	Rechazar $H_0$ $r_{VD1-VD2} = 0.715$

Los análisis inferenciales se han llevado a cabo mediante la prueba ANOVA de 1 factor completamente aleatorizado. Con un nivel crítico de 0.05, se han tomado las siguientes decisiones con respecto a los contrastes de hipótesis formulados. Las Figuras 2, 3, 4 y 5 ilustran los resultados de los contrastes 1 al 4 con los errores típicos.

Figura 2. Medias en Resiliencia Organizacional en función del Departamento

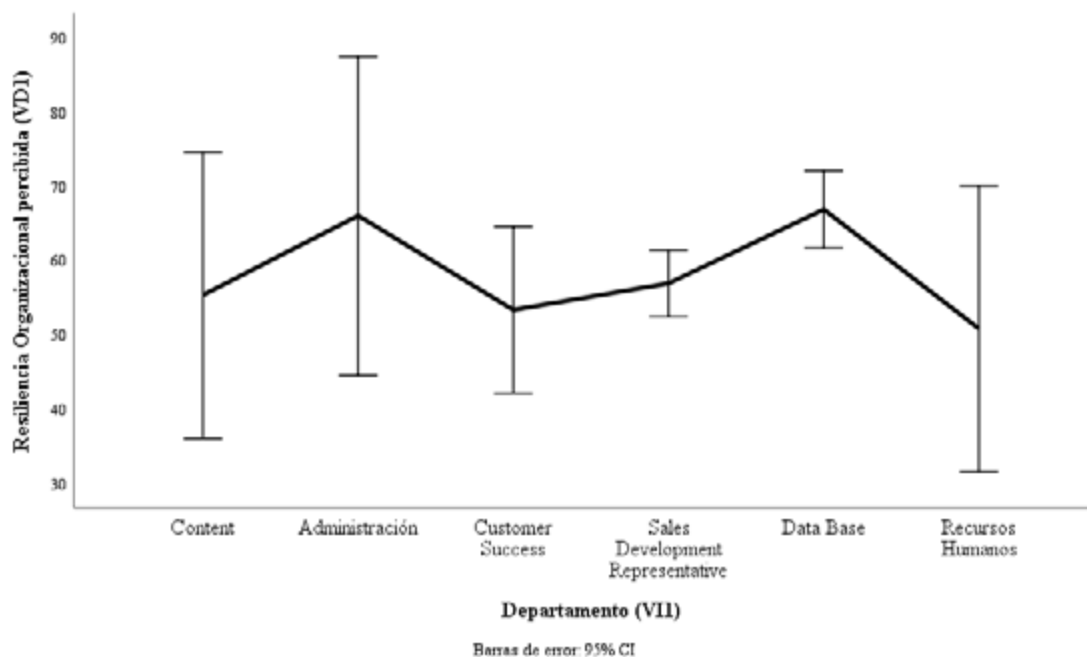


Figura 3. Medias en Resiliencia Organizacional en función del Nivel de Cargo

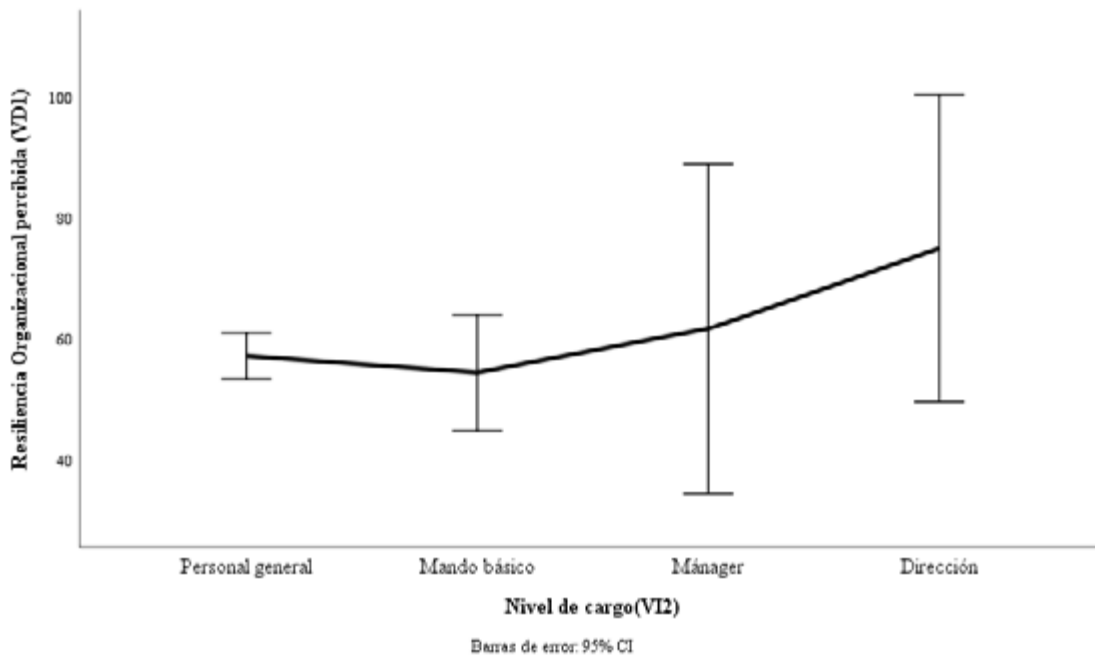
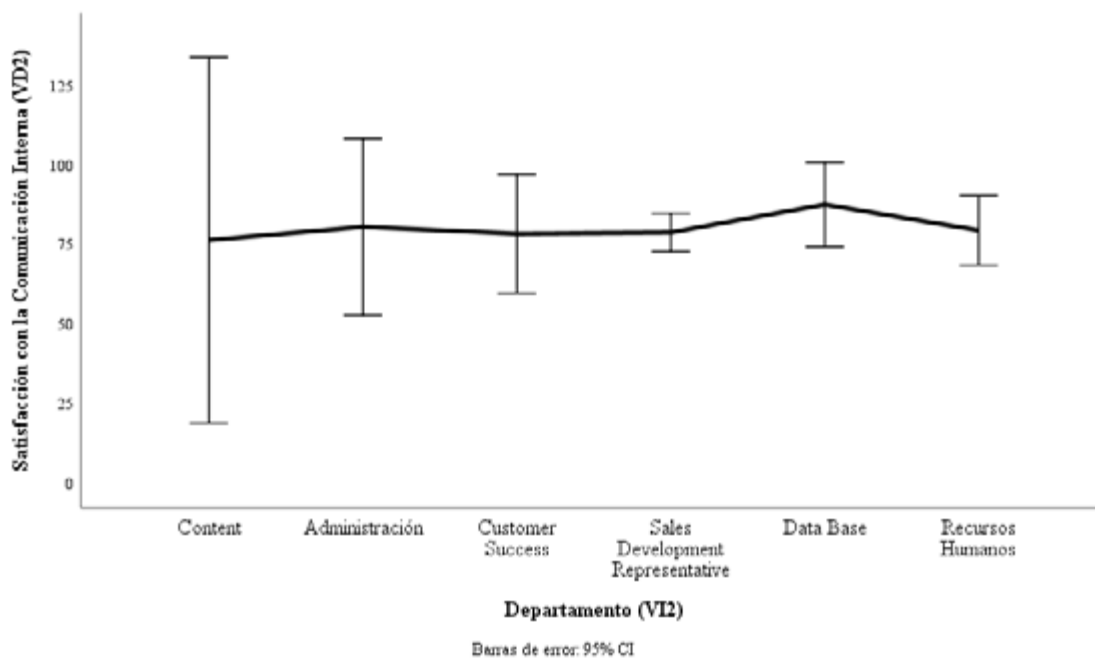
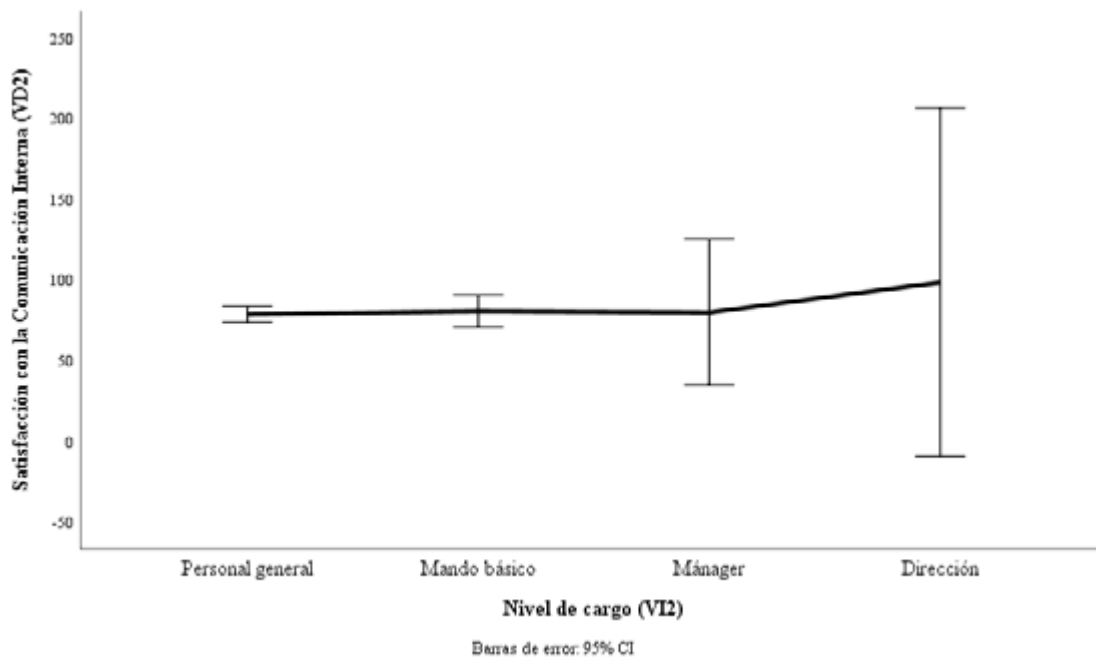


Figura 4. Medias en Satisfacción con la Comunicación Interna en función del Departamento



ISSN: 2792-3770

Figura 5. Medias en Satisfacción con la Comunicación Interna en función del Nivel de Cargo



a) En lo que respecta a la **Resiliencia Organizacional**, no se han encontrado diferencias estadísticamente significativas en función del **Departamento** de trabajo (Contraste 1:  $F(5,55) = 1.303$ ,  $p = 0.276$ ,  $\eta^2 = 0.106$ ,  $R^2 = 0.025$ ). Por lo que se mantiene la hipótesis nula de igualdad de medias.

Por otro lado, con una  $\eta^2$  de 0.068 y según el estadístico de Welch, se han obtenido diferencias significativas en Resiliencia Organizacional entre los **Niveles de cargo** (Contraste 2:  $F(3, 4.894) = 13.341$ ,  $p = 0.009$ ,  $\eta^2 = 0.068$ ,  $R^2 = 0.019$ ). La prueba post hoc de Games-Howell ha manifestado que las diferencias de medias son significativas entre los cargos de personal general y la dirección (17.863,  $p = 0.014$ ), así como entre los mandos básicos y la dirección (20.60,  $p = 0.014$ ).

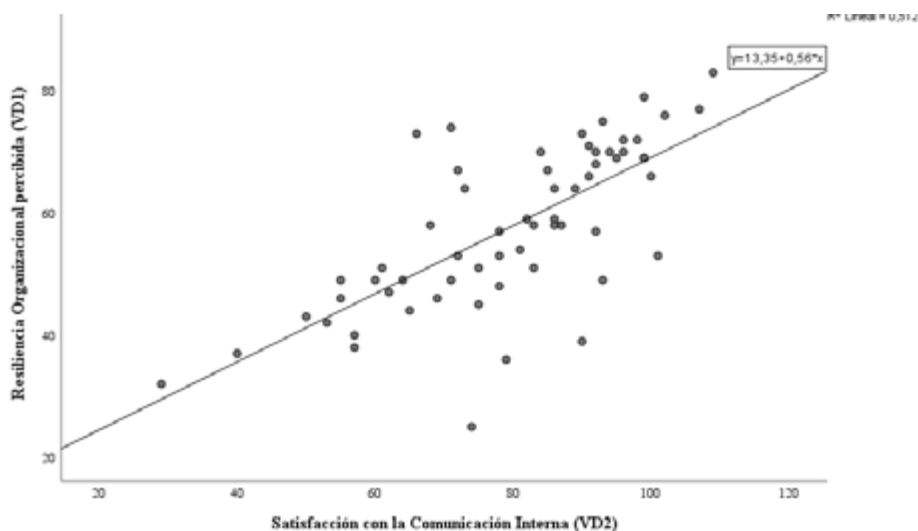
b) En lo que respecta a la **Satisfacción con la Comunicación Interna**, no se ha podido afirmar que los distintos niveles de **Departamento** influyan en la variable dependiente (Contraste 3:  $F(5,8.172) = 0.384$ ,  $p = 0.847$ ,  $\eta^2 = 0.026$ ,  $R^2 = 0.063$ ). Para el caso del **Nivel de cargo**, dada la significación hallada, se ha tomado la decisión de mantener la hipótesis nula de igualdad de medias (Contraste 4:  $F(3,3.351) = 1.189$ ,  $p = 0.435$ ,  $\eta^2 = 0.044$ ,  $R^2 = 0.007$ ).

c) De forma complementaria, se han comparado las medias por factores. El Factor 4, referido a la **comunicación con los compañeros**, es el que obtiene un valor superior (5.553). La Comunicación del *feedback* (Factor 3) y la Comunicación de información de la organización (Factor 1) obtienen una media de 5.422 y 4.656, respectivamente. El valor inferior ha sido obtenido por el Factor 2 (4.354), que informa sobre la comunicación con el superior inmediato.

d) Por otro lado, en lo referente a los **canales de comunicación interna**, cabe destacar que la videollamada ha obtenido una puntuación media de 5.97 sobre 7, por encima del resto de soportes: Llamada telefónica (5.610), *Whatsapp* (5.360), Correo electrónico (5.050) y *Slack*, la aplicación oficial de chat organizacional (4.480).

e) Se ha calculado también la correlación entre la **Resiliencia Organizacional** y la **Satisfacción con la Comunicación Interna**, que ha resultado ser igual a 0.715. Observando la Figura 6, se identifica que el modelo múltiple ha explicado el 51.2% de la varianza de la variable Resiliencia.

Figura 6. Relación entre Resiliencia Organizacional y Satisfacción con la Comunicación Interna



f) Por otra parte, los participantes han puntuado con una media de 3.510 sobre 7 la **información que reciben sobre la planificación de la comunicación interna** en la empresa y han valorado con un 5.130 y un 4.820 sobre 7 el **impacto que tiene el teletrabajo y el COVID-19 en la comunicación interna**, respectivamente.

Para finalizar, respecto a las medidas para mejorar la comunicación interna (Tabla 5), un 52.50% de los participantes han optado por facilitar la accesibilidad y transparencia de la información, siendo esta la opción más elegida. En la misma línea, las opciones de realizar comunicaciones más útiles y planificar la comunicación interna se han seleccionado por casi la mitad de la muestra (47.50%).

Tabla 5. Medidas para Mejorar la Comunicación Interna Seleccionadas por los Participantes en Formato de Opción Múltiple

Medidas	Participantes (%) que han seleccionado la opción
Facilitar la accesibilidad y transparencia de la información	52.50
Realizar comunicaciones más útiles	47.50
Planificar y diseñar la comunicación interna	47.50
Promover más reuniones y encuentros online	39.30
Flexibilizar el contacto entre departamentos	37.70
Incorporar reuniones y encuentros presenciales	37.70
Aumentar la frecuencia de las comunicaciones	29.50
Realizar las comunicaciones a tiempo	26.20
Habilitar nuevos canales de comunicación	19.70

De forma complementaria, la Tabla 6 agrupa la información recabada en los ítems 35 y 37. Cabe destacar que las respuestas con mayor frecuencia han versado sobre el uso de otras plataformas y el diseño de nuevos soportes de comunicación.

Tabla 6. Mejoras Adicionales en Comunicación Interna Propuestas por la Plantilla

Variable de agrupación de las respuestas abiertas	
Canales	Uso de otras plataformas: Zoom, Microsoft Teams
	Mejorar el uso de canales existentes
Otras medidas	Creación de nuevos medios de comunicación: tablón de anuncios, árbol de decisiones para comunicar problemas y foros colectivos
	Mejorar la transparencia en la información
	Utilizar con mayor frecuencia las redes sociales organizacionales
	Organizar actividades presenciales: convenciones y encuentros
	Mejorar la calidad de las reuniones: frecuencia, tiempo, participación, contenido
	Coordinación y claridad en las comunicaciones

\*Nota. Dentro de cada variable de agrupación, los datos han sido ordenados de mayor a menor frecuencia.

## 4. Implicaciones

Los resultados obtenidos parecen apuntar que la pertenencia a un departamento u otro no influye en la percepción de los empleados sobre la capacidad de la organización para ser resiliente, ni tampoco en la satisfacción que éstos presentan con las prácticas de comunicación a nivel interno (Figuras 2 y 4). El carácter latente y multidisciplinar de las variables dependientes, unido al modelo de teletrabajo imperante en la empresa, complican el diseño de estrategias específicas para cada departamento de trabajo (Tkalac Verčič, 2021). La intensa presión ambiental a la que están sometidas las organizaciones actuales incrementa la agilidad en la toma de decisiones (Kantur e Iseri-Say, 2015), y la organización no es una excepción a esto. Así pues, desde la dirección se identifica una tendencia a implementar acciones a un nivel organizacional, sin considerar las necesidades particulares de los diversos equipos.

De forma paralela, los datos evidencian que el personal general percibe a la organización menos resiliente que los mandos básicos, y éstos a su vez que los miembros de la dirección (Figura 3). Cabe la posibilidad de que, a diferencia de la fuerza operativa, los altos cargos posean información que forja una percepción más íntegra y actualizada de la situación organizacional (Isolano, 2003). Otra plausible explicación es que su lealtad y sentido de pertenencia con la empresa les lleve a elaborar sobreestimaciones infundadas. A su vez, esto permite entrever la necesidad de garantizar un flujo de comunicación constante y multidireccional (Smith et al., 2018), especialmente en su sentido ascendente. De acuerdo con Herencia-Leva (2003), la satisfacción en las comunicaciones con los compañeros alcanza una puntuación media más elevada que el resto. En esta línea, la relación positiva ( $r = .298$ ) entre la planificación de la comunicación interna y la satisfacción de los empleados con este aspecto pone de manifiesto que dichas interacciones han de planificarse (Al-Nashmi y Syd Zin, 2011).

En el seno de continuas incertidumbres y perturbaciones sociales y económicas, autores como Berceruelo (2016) señalan que las políticas de comunicación contemporáneas se basan en la descentralización jerárquica. A pesar de contradecir lo indicado por Downs y Hazen (1977), esto es congruente con la ausencia de influencia encontrada del Nivel de cargo sobre la Satisfacción con la Comunicación Interna.

Por otra parte, de acuerdo con la teoría de la riqueza de los medios (Daft y Lengel, 1986, citados en Tkalac Verčič y Špoljarić, 2020), la videollamada y la llamada telefónica sobresalen como los canales que generan mayor satisfacción. Estos autores proponen que, en situaciones mediadas, los empleados prefieren usar aquellos soportes que favorecen la interactividad, el uso de elementos verbales y no verbales, el lenguaje natural y el enfoque personal, permitiendo comunicaciones más eficaces y simétricas. Sin duda, una de las consecuencias más inmediatas que ha ocasionado el COVID-19 en el mundo organizacional ha sido el uso exponencial de soportes digitales en los sistemas formales de comunicación interna (Berceruelo, 2016). Particularmente, los empleados de la organización consideran que la modalidad de teletrabajo y el COVID-19 tiene un impacto notorio en la gestión de la comunicación interna.

### Implicaciones Prácticas

Se han identificado algunas estrategias que los empleados han seleccionado para perfeccionar la comunicación interna a nivel práctico (Tablas 5 y 6). Estas hacen referencia a la calidad de las comunicaciones, en términos de utilidad, frecuencia o precisión. Otras de ellas demandan un aumento en el número de medios de comunicación (redes sociales, nuevos canales, etc.), proponiendo también actividades presenciales. Igualmente, la falta de transparencia y coordinación se posiciona como una de las principales barreras de comunicación en la empresa.

En base a las consideraciones anteriores y desde un punto de vista práctico, se considera interesante diseñar y planificar una política de comunicación interna dirigida a implementar mejoras a medio y largo plazo. Según lo citado, resulta imprescindible adquirir un enfoque integrado, en tanto que las prácticas en comunicación interna y, en consecuencia, la satisfacción de los profesionales de la empresa tiene un impacto notable sobre la resiliencia de la organización. El valor obtenido en la correlación ( $r=.715$ ) entre Resiliencia Organizacional y Satisfacción con la Comunicación Interna lo demuestra.

### Limitaciones del Estudio y Futuras Líneas de Investigación

- Como **limitaciones del estudio**, se considera interesante revisar la estructura de las escalas empleadas, pues los análisis psicométricos evidencian la existencia de ítems redundantes. Asimismo, esta investigación podría complementarse con un enfoque cualitativo, mediante entrevistas semiestructuradas.
- Otras **líneas de investigación futuras** han de proporcionar un mayor desarrollo teórico de los constructos empleados (Sutcliffe y Vogus, 2003). Los datos de la investigación confirman la necesidad de seguir profundizando en el concepto teórico de resiliencia organizacional, así como delimitar los factores que la componen, ya remarcado por autores como Duchek (2020). A efectos pragmáticos, sería útil estudiar qué elementos determinan la resiliencia y la satisfacción con la comunicación interna y ahondar entre los distintos niveles de análisis: individual, grupal y organizativo.
- Asimismo, se considera interesante ampliar la muestra a empresas del mismo sector económico, puesto que puede resultar de gran interés a nivel académico y aplicado. Este aumento en validez externa permitiría obtener una visión transversal de los constructos estudiados y analizar la generalidad de los resultados obtenidos.

En el entorno VUCA actual, toda organización ha de cultivar sus habilidades de comunicación interna y de adaptación a estímulos estresantes, adoptando una actitud resiliente hacia los momentos de crisis, pues éstos constituyen verdaderos ventanales de oportunidades y aprendizajes.



## 5. Anexos

### ANEXO 1. Cuestionario Resiliencia Organizacional y Satisfacción con la Comunicación Interna

#### APARTADO 1: DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS:

**Género:**

**Edad:** \_\_\_\_\_ años

**Antigüedad en la organización:** \_\_\_\_\_ meses

**Nivel de cargo:**

Dirección General

Mánager de Departamento

Mando Básico

Personal General

**Departamento:**

Content

Administración

Sales Development Representative

Inside Sales

Recursos Humanos

Data Base

Customer-Success

## APARTADO 2: RESILIENCIA

A continuación se le presentarán una serie de afirmaciones sobre la capacidad de las organizaciones para adaptarse a situaciones adversas. Indique en qué grado está usted de acuerdo o desacuerdo con las siguientes frases.

Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	------------------------	--------------------	---------------------------------	-----------------	---------------------	-----------------------

1. La organización tiene éxito al generar ideas y soluciones diversas
2. La organización es capaz de usar los recursos necesarios
3. La organización es capaz de mantenerse firme y conservar su posición
4. La organización toma acción y responde a las dificultades rápidamente
5. La organización desarrolla alternativas para beneficiarse de circunstancias negativas
6. La organización es ágil para tomar medidas necesarias cuando se requieren
7. La organización es un lugar donde todos los empleados se comprometen a hacer su trabajo
8. La organización tiene éxito en actuar como un todo con sus empleados
9. La organización es poderosa y no se ve afectada fácilmente por factores externos
10. La organización es capaz de resistir hasta el final de las adversidades
11. La organización tiene capacidad para superar las crisis del entorno
12. La organización no se rinde ante las dificultades

APARTADO 3: COMUNICACIÓN

A continuación se le presentarán una serie de afirmaciones relacionadas con la comunicación interna de La organización Valore la información que recibe en su trabajo e indique cuál es su grado de satisfacción o insatisfacción con las siguientes frases.

Totalmente insatisfecho	Bastante insatisfecho	Algo insatisfecho	Ni satisfecho, ni insatisfecho	Algo satisfecho	Bastante satisfecho	Totalmente satisfecho
<b>Comunicación de información de la organización</b>						
13. Información sobre los valores, metas y estrategias de la empresa						
14. Información sobre la situación económica de la empresa						
15. Información sobre los cambios (llegada de personal, modificación de objetivos, horarios, organigrama etc.) que tienen lugar en la organización.						
16. Información sobre protocolos y procedimientos (prevención de riesgos laborales, manual de buenas prácticas, código ético, etc.) de mi trabajo						
<b>Comunicación con el superior inmediato</b>						
17. Reconocimiento por parte de mi superior de mi potencial						
18. Receptividad de mi superior inmediato a mis ideas y sugerencias						
19. Disponibilidad de mi superior inmediato para atender y escuchar mis dificultades						
20. Disponibilidad de mi superior inmediato para ayudarme a resolver dudas						
<b>Comunicación del Feedback</b>						
21. Información sobre cuánto se valora mi trabajo dentro de la organización						
22. Información sobre cuánto contribuye mi trabajo al éxito de la empresa						
23. Información e instrucciones que recibo para realizar mi trabajo						
24. Feedback y comentarios sobre mis progresos y lo bien que hago mi trabajo						
<b>Comunicación con los compañeros</b>						
25. Facilidad para comunicarme con compañeros de mi departamento						
26. Facilidad para coordinarse con compañeros de otros departamentos						
27. Fluidez y claridad de las comunicaciones entre compañeros						
28. Grado de apertura de mis compañeros para recibir sugerencias y críticas						

29. Indique su grado de satisfacción o insatisfacción con el uso de los siguientes canales de comunicación interna.

Totalmente insatisfecho	Bastante insatisfecho	Algo insatisfecho	Ni satisfecho, ni insatisfecho	Algo satisfecho	Bastante satisfecho	Totalmente satisfecho
-------------------------	-----------------------	-------------------	--------------------------------	-----------------	---------------------	-----------------------

Correo electrónico
Llamada de teléfono
Videollamada
Whatsapp
Slack

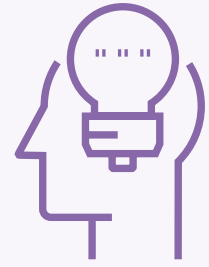
APARTADO 4: CÓMO MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA

30. Indica algún otro/s canal/es que utilizarías para ayudar a mejorar la comunicación interna en la organización.	_____
31. A continuación figuran algunas medidas que pueden ayudar a mejorar la comunicación interna. Señale cuál/es piensa que podría ser interesante aplicar en la organización.	Habilitar nuevos canales de comunicación Realizar comunicaciones más útiles Realizar las comunicaciones a tiempo Aumentar la frecuencia de las comunicaciones Facilitar la accesibilidad y transparencia de la información Flexibilizar el contacto entre departamentos Planificar y diseñar la comunicación interna organizacional Promover más reuniones y encuentros online Incorporar reuniones y encuentros presenciales
32. Indica alguna otra/s medida/s que implementarías para ayudar a mejorar la comunicación interna en la organización	_____

APARTADOS 5 Y 6: PREGUNTAS FINALES

Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
33. He recibido información suficiente sobre la planificación de la comunicación interna de la organización						
34. Creo que la COVID19 tiene impacto sobre la comunicación interna en la organización						
35. Creo que la modalidad en la que trabajo (teletrabajo) tiene impacto sobre la comunicación interna en la organización						

ISSN: 2792-3770



## 6. Referencias bibliográficas

- Abad, F., Olea, J., Ponsoda, V., y García, C. (2011). *Medición en ciencias sociales y de la salud*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Al-Nashmi, M. M., y Syd Zin, S. A. R. (2011). Variation in communication satisfaction of academic staff in universities in Yemen depending on national culture. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(1), 87-104. <https://doi.org/10.1108/13527601111104313>
- Appelbaum, S. H., y Gallagher, J. (2000). The competitive advantage of organizational learning. *The Journal of Workplace Learning*, 12(2), 40-56. <https://doi.org/10.1108/13665620010316000>
- Berceruelo, B. (2016). *Comunicación empresarial: incluye 33 ideas para una comunicación empresarial de éxito*. Estudio de Comunicación. <https://www.estudiodecomunicacion.com/wp-content/uploads/2018/01/Libro-Comunicación-Empresarial-1.pdf>
- Burnard, K., y Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581-5599. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563827>
- Buzzanell, P. M., y Houston, J. B. (2018). Communication and resilience: multilevel applications and insights - A Journal of Applied Communication Research forum. *Journal of Applied Communication Research*, 46(1), 1-4. <https://doi.org/10.1080/00909882.2017.1412086>
- Catalan, C., y Robert, B. (8-10 de junio de 2011). Evaluation of organizational resilience: application in Quebec. *Proceedings of the Fourth Resilience Engineering Symposium, France*, 50-58. [https://www.researchgate.net/profile/Erik-Hollnagel/publication/278812591\\_Proceedings\\_of\\_the\\_fourth\\_Resilience\\_Engineering\\_Symposium/links/5f299e22299bf13404a22ecf/Proceedings-of-the-fourth-Resilience-Engineering-Symposium.pdf#page=66](https://www.researchgate.net/profile/Erik-Hollnagel/publication/278812591_Proceedings_of_the_fourth_Resilience_Engineering_Symposium/links/5f299e22299bf13404a22ecf/Proceedings-of-the-fourth-Resilience-Engineering-Symposium.pdf#page=66)
- Chen, R., Xie, Y., y Liu, Y. (2021). Defining, Conceptualizing, and Measuring Organizational Resilience: A Multiple Case Study. *Sustainability*, 13(5), 2517. <https://doi.org/10.3390/su13052517>
- Downs, C. W., y Hazen, M. D. (1977). A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 14(3), 63-73. <https://doi.org/10.1177/02F002194367701400306>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Fernández-Ríos, M., y Sánchez, J. C. (1997). *Eficacia organizacional : Concepto, desarrollo y evaluación*. Díaz de Santos.
- Garnica, L. M. (2011). Evaluación y medición de la gestión de la comunicación en las organizaciones empresariales colombianas. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, 34, 406-430. <http://hdl.handle.net/10818/43143>

- Helfat, C. E., y Winter, S. G. (2011). Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N)ever-Changing World. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243-1250. <https://doi.org/10.1002/smi.955>
- Herencia-Leva, A. J. (2003). Estimación de la satisfacción laboral mediante variables multinomiales referidas a aspectos de la comunicación interna. *REMA*, 8(1).  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=752251>
- Horne, J. F., y Orr, J. E. (1998). Assessing behaviors that create resilient organizations. *Employment Relations Today*, 24(4), 29. <https://doi.org/10.1002/ert.3910240405>
- Isolano, A. I. (2003). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología En Marcha*, 16(3), 44-51. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4835719>
- Jaques, T. (2007). Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct. *Public Relations Review*, 33(2), 147-157. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2007.02.001>
- Jaupi, F., y Llaci, S. (2015). The Impact of Communication Satisfaction and Demographic Variables on Employee Engagement. *Journal of Service Science and Management*, 8(2), 191-200. <http://dx.doi.org/10.4236/jssm.2015.82021>
- Kantur, D., e Iseri-Say, A. (2015). Measuring Organizational Resilience: A Scale Development. *Journal of Business Economics and Finance*, 4(3). <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/374513>
- Kim, Y. (2020). Organizational resilience and employee work-role performance after a crisis situation: exploring the effects of organizational resilience on internal crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 32(1-2), 47-75. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2020.1765368>
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., y Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Ma, Z., Xiao, L., y Yin, J. (2018). Toward a dynamic model of organizational resilience. *Nankai Business Review International*, 9(3), 246-263.  
<https://doi.org/10.1108/NBRI-07-2017-0041>
- Malmelin, N. (2007). Communication capital. *Corporate Communications*, 12(3), 298-310. <https://doi.org/10.1108/13563280710776888>
- Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Ciencias De La Información*, 42(2), 49-54. [https://www.researchgate.net/publication/283785352\\_Measuring\\_Organizational\\_Resilience\\_A\\_Scale\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/283785352_Measuring_Organizational_Resilience_A_Scale_Development)
- Mateus, A. F. (2012). Comunicación organizacional y relaciones públicas: distintas perspectivas de la universidad en Portugal y Brasil: una primera aproximación. *Reformulacionés en el ámbito de la innovación dentro del EEES*, 133-154. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5923997>
- McManus, S., Seville, E., Vargo, J., y Brunson, D. (2008). Facilitated Process for Improving Organizational Resilience. *Natural Hazards Review*, 9(2), 81-90. [https://www.researchgate.net/publication/248880595\\_Facilitated\\_Process\\_for\\_Improving\\_Organizational\\_Resilience](https://www.researchgate.net/publication/248880595_Facilitated_Process_for_Improving_Organizational_Resilience)
- Meneghel, I., Martínez, I. M., y Salanova, M. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional - Una revisión teórica. *Revista de Psicologia, Ciències de l'Educació i de l'Esport*, 31(2), 13-24. <http://hdl.handle.net/10234/85291>
- Pardo, A., y San Martín, R. (2008). Análisis de datos en psicología II. Pirámide.

- Pincus, J. D. (1986). Communication Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance. *Human Communication Research*, 12(3), 395-419.  
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1986.tb00084.x>
- Quijano, S. (2006). Dirección De Recursos Humanos y Consultoría. Icaria Editorial.
- Ruck, K., y Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294-302. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.016>
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 58, 18-23. <http://hdl.handle.net/10234/73232>
- Smith, S. A., Patmos, A., y Pitts, M. J. (2018). Communication and Teleworking: A Study of Communication Channel Satisfaction, Personality, and Job Satisfaction for Teleworking Employees. *International Journal of Business Communication*, 55(1), 44-68. <https://doi.org/10.1177%2F2329488415589101>
- Somers, S. (2009). Measuring Resilience Potential: An Adaptive Strategy for Organizational Crisis Planning. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), 12-23. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2009.00558.x>
- Sutcliffe, K. M. y Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. En Cameron, K., y Dutton, J. (Eds.) *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (94-110). Berrett-Koehler Publishers.  
[https://www.researchgate.net/publication/255853978\\_Organizing\\_for\\_Resilience](https://www.researchgate.net/publication/255853978_Organizing_for_Resilience)
- Tkalac Verčić, A. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47(1), 102009. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102009>
- Tkalac Verčić, A., y Pološki Vokić, N. P. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5), 885-893. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.005>
- Tkalac Verčić, A., Pološki Vokić, N., y Sinčić Ćorić, D. (2009). Razvoj mjernog instrumenta za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom - Development of the Internal Communication Satisfaction Questionnaire. *Društvena Istraživanja*, 18(1-2), 175-202.  
[https://www.researchgate.net/publication/23754707\\_Razvoj\\_mjernog\\_instrumenta\\_za\\_evaluaciju\\_zadovoljstva\\_internom\\_komunikacijom\\_u\\_organizacijama](https://www.researchgate.net/publication/23754707_Razvoj_mjernog_instrumenta_za_evaluaciju_zadovoljstva_internom_komunikacijom_u_organizacijama)
- Tkalac Verčić, A., y Špoljarić, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 46(3), 101926. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101926>
- Welch, M., y Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications*, 12(2), 177-198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., y Zhao, E. Y. (2017). Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. *The Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>
- Ynzunza, C. B., Izar, J. M., Bocarando, J. G., Aguilar, F., y Larios, M. (2017). El entorno de la industria 4.0: Implicaciones y perspectivas futuras. *Conciencia Tecnológica*, (54), 33-45. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94454631006>



instituto de ingeniería  
del conocimiento

## TECNOLOGÍA Y ANÁLISIS DE DATOS AL SERVICIO DE RR. HH.



### HR ANALYTICS

El análisis de los datos de RR. HH. permite obtener información de valor para una mejor gestión del talento. El IIC aplica **analítica descriptiva y predictiva** para optimizar procesos de selección, predecir el absentismo o la rotación e identificar a los profesionales con más potencial, entre otros proyectos.



### EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Dentro de la **plataforma online eValue**, desarrollamos pruebas objetivas y fiables para evaluar las competencias transversales, el nivel de inglés o las motivaciones de candidatos y empleados. Además de tomar mejores decisiones, se obtienen **datos de calidad** para analizar, por ejemplo, sus necesidades de formación.



### ANÁLISIS DE REDES ORGANIZACIONALES

Los proyectos AROS permiten analizar las relaciones de trabajo y las interacciones entre los profesionales. Representadas visualmente en un grafo, se pueden identificar **redes informales, referentes ocultos o cuellos de botella** en la organización, para emprender acciones de mejora.



[www.linkedin.com/company/instituto-de-ingenier-a-del-conocimiento---iic](http://www.linkedin.com/company/instituto-de-ingenier-a-del-conocimiento---iic)



[www.twitter.com/IIConocimiento](http://www.twitter.com/IIConocimiento)



[www.youtube.com/IIConocimiento](http://www.youtube.com/IIConocimiento)



INNOVADATA

# INSTITUTO DE INGENIERÍA DEL CONOCIMIENTO (IIC)

PIONEROS EN INTELIGENCIA ARTIFICIAL DESDE 1989

Somos un centro de I+D+i experto en **Big Data e Inteligencia Artificial**. El núcleo, experiencia y trayectoria del IIC gira en torno al análisis de datos.

Nuestra apuesta de valor se basa en el desarrollo de algoritmos y técnicas de análisis a medida, de modo que conformen soluciones tecnológicas altamente adaptadas a las necesidades de cada cliente.

Únete a un equipo joven y dinámico, formado por más de 150 profesionales especializados en tecnologías de vanguardia.

Estamos ubicados en la Universidad Autónoma de Madrid (UAM). Nos nutrimos del mejor talento universitario y somos nexo entre la universidad y la empresa.

Nuestros productos tienen **presencia internacional**: Alemania, Argentina, Australia, Brasil, Colombia, EE. UU., España, Italia, México, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, Reino Unido, Rumanía, Venezuela.

Puedes desarrollar tu carrera profesional como analista, desarrollador o científico de datos en todos los sectores, siendo especialistas en:



NUESTROS ASOCIADOS:



Santander



MAPFRE



IBM



Universidad Autónoma de Madrid

Instituto de Ingeniería del Conocimiento

C/ Francisco Tomás y Valiente, 11 EPS,  
Edificio B, 5ª planta UAM Cantoblanco.  
28049 Madrid

<http://www.iic.uam.es/empleo-iic/>  
[rrhh@iic.uam.es](mailto:rrhh@iic.uam.es)

(+34) 91 497 2323







**iic**  
instituto  
de ingeniería  
del conocimiento



[www.iic.uam.es](http://www.iic.uam.es)

Instituto de Ingeniería del Conocimiento

C/ Francisco Tomás y Valiente, nº 11  
Escuela Politécnica Superior (EPS),

Edificio B, 5ª planta  
Universidad Autónoma de Madrid (UAM).

28049 Cantoblanco, Madrid

T. (+34) 91 497 23 23