



Dra. Mónica Viñarás Abad

Universidad CEU San Pablo, Madrid, España

@ monica.vinarasabad@ceu.es

ID 0000-0001-8792-5927

Dr. Juan Enrique González Vallés

Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España

@ jegonzalvez@ucm.es

ID 0000-0001-5127-7753

Dra. Silvia Rincón

Universidad CEU San Pablo, Madrid, España

@ sil.rincon.ce@ceindo.ceu.es

ID 0000-0002-8649-419X

■ Recibido / Received
28 de octubre de 2019

■ Aceptado / Accepted
7 de noviembre de 2019

■ Páginas / Pages
De la 335 a la 354

■ ISSN: 1885-365X

La Comunicación Interpersonal y la Comunicación Interna en las empresas: un análisis desde la profesión y la Universidad

Interpersonal Communication and Internal Communication in companies: an analysis from the profession and the University.

Este trabajo tiene como objetivo analizar el estado actual en el que se encuentran la Comunicación Interna en las empresas y la relevancia que, dentro de esta área, se le otorga a la Comunicación Interpersonal. Las entrevistas semiestructuradas a directivos de comunicación corporativa y comunicación interna, así como las entrevistas a docentes universitarios de los grados correspondientes a las Ciencias de la Información (Publicidad y Relaciones Públicas, periodismo y Comunicación Audiovisual) permiten obtener conocimiento sobre las variables objeto de estudio: la situación actual de la comunicación interna en las organizaciones y el papel que se otorga, o debería otorgarse dentro de esta disciplina, a la Comunicación Interpersonal. Para completar nuestro análisis, aportamos el desarrollo de un marco teórico que nos permite dar profundidad a la propuesta de investigación que presentamos. Tradicionalmente, el estudio de la comunicación interna se aborda desde las teorías de las Relaciones Públicas y la Comunicación Corporativa, dando más peso al valor de la comunicación que se establece entre la organización y el empleado, que al valor de la comunicación que se establece entre las personas de la propia organización. Los resultados son ambivalentes: por un lado, nos encontramos con el crecimiento que todos los entrevistados estiman que la Comunicación Interna está teniendo en el ámbito profesional y con la importancia crucial que se le debe otorgar a la Comunicación Interpersonal dentro de la Comunicación Interna. Por otro lado, los entrevistados consideran que la formación superior no está ofreciendo los

contenidos adecuados ni suficientes para dar respuesta a las necesidades reales que, en el ámbito de la Comunicación Interna tienen actualmente las empresas. Además, ambas categorías profesionales destacan que la adquisición de competencias en Comunicación Interpersonal dentro de las empresas es, a día de hoy, prácticamente inexistente.

PALABRAS CLAVE: comunicación interna, comunicación interpersonal, comunicación corporativa, relaciones públicas.

This work aims to analyze the contribution made by university professors and Internal Communication professionals on two specific aspects: the state in which Internal Communication is currently in companies and the suitability of including as an object of study and Practical development of Internal Communication, the acquisition of competences in the field of Interpersonal Communication in work environments. Semi-structured interviews with managers of corporate communication and internal communication, as well as interviews with university teachers of the corresponding degrees in Information Sciences (Advertising and Public Relations, journalism and Audiovisual Communication) allow to shed light on the variables under study: the current situation of internal communication in organizations, and the role that is granted, or should be given within this discipline, to Interpersonal Communication. To complete our analysis we also provide a theoretical framework that allows us to give depth to the research proposal we present. Traditionally, the study of internal communication is approached from the theories of Public Relations and Corporate Communication, giving more weight to the value of the communication that is established between the organization and the employee, than to the value of the communication that is established between The people of the organization itself. The results are ambivalent: on the one hand, we find the growth that all respondents believe that Internal Communication is having in the professional field and with the crucial importance that should be given to Interpersonal Communication within Internal Communication. On the other hand, we find that the interviewees consider that, currently, higher education is not offering adequate or sufficient content to respond to the real needs that companies have in the field of Internal Communication. In addition, both professional categories highlight that the acquisition of skills in Interpersonal Communication within companies is practically non-existent.

KEY WORDS: internal communication, interpersonal communication, corporate communication, public relations.



1. Introducción

La Comunicación Interna es una de las disciplinas pertenecientes a las Relaciones Públicas y a la Comunicación Corporativa con mayor necesidad de desarrollo teórico. Por otro lado, desde el ámbito profesional, la disciplina se desarrolla de forma lenta pero progresiva.

Por su parte, la Comunicación Interpersonal ha ido construyendo su Marco Teórico desde disciplinas como la Comunicación Humana, la Psicología, la Sociología e incluso la Antropología, siendo a día de hoy una disciplina que, de forma general, no termina de encontrar ni su sitio ni su desarrollo dentro de los departamentos de Comunicación de las organizaciones ni dentro de la teoría de Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa.

Frente a esta situación, son muchos los expertos académicos y profesionales que ven en la Comunicación Interpersonal una herramienta fundamental para mejorar aspectos organizacionales tales como la construcción de un adecuado clima laboral, el acompañamiento a trabajadores ante los cambios de cultura corporativa o la reducción de conflictos internos dentro de la organización.

Desde un marco contextual, nos encontramos en un profundo estado de cambio social, económico y de valores, que afecta de forma decisiva a las organizaciones. El presente escenario obliga a las empresas a transformarse a un ritmo vertiginoso que determina la

creación de climas laborales de inestabilidad y de desconfianza entre las personas.

Según todo lo anterior, se estima oportuno reflexionar sobre los aspectos que conforman nuestras 2 preguntas de investigación: ¿Cuál es el estado actual en el que se encuentra la Comunicación Interna? ¿Qué relevancia, dentro de esta área, se le otorga a la Comunicación Interpersonal?

2. Marco teórico

La Comunicación Interna es un ámbito de conocimiento que la tradición epistemológica ubica dentro de la teoría de la Comunicación Corporativa y de la teoría de las Relaciones Públicas.

Además, los estudios demuestran que la Comunicación Interna es una práctica tan antigua como lo son las organizaciones. Esto es debido, según Watzlawick, Beavin y Jackson (1991), a que allí donde dos o más personas se interrelacionan es imposible no comunicar¹. Para los autores de esta teoría, además, resulta evidente que la comunicación es una condición *sine qua non* de la vida humana y el orden social (Watzlawick, Beavin y Jackson, 1985: 5).

Para Carretón Ballester (2007):

Las relaciones entre personas y organizaciones tienen su origen en el siglo IX con la aparición de los gremios. Por tanto, las relaciones entre trabajador y organización conllevan que la Comunicación Interna sea la más antigua de las actividades comunicacionales que una organización pueda desarrollar con sus diferentes públicos y siguiendo unos objetivos concretos (p. 9).



Sin embargo, esta autora también nos recuerda que no debemos confundir la práctica de la Comunicación Interna en las empresas con: "el momento en que los estudios académicos de un ámbito de conocimiento comienzan a producir teorías y marcos conceptuales apropiados que nos permitan hablar de una verdadera disciplina". (Carretón Ballester, 2007: 9).

Aunque los primeros aportes teóricos sobre Comunicación Interna no aparecen hasta principios de la década de los 90, la práctica de la misma comienza a instalarse en las empresas a finales de los años 70 y principios de los 80. Se trataba de acciones relacionadas con el departamento de Recursos Humanos (Morales Serrano, 2001).

A pesar del recorrido ya realizado por parte de las empresas en el ámbito de la Comunicación Interna, y de que los estudios realizados (Dircom, 2018) recogen que éste es uno de los asuntos que más preocupa a las Juntas Directivas, otros estudios nos dicen que esto no se refleja en la realidad, ya que "frente a la creciente importancia y necesidad de comunicación con los públicos que tienen las organizaciones de todo tipo, la atención que las empresas prestan a la Comunicación Interna es todavía escasa". (Marín Dueñas y García García, 2013: 97). Los autores añaden que "la comunicación interna adolece de presupuestos poco consolidados y de personal poco cualificado para su gestión. Además, a

1/ Recordamos que Watzlawick, Beavin y Jackson (1985) son los autores de *La teoría de la comunicación humana*. En su obra se recogen un total de 5 axiomas de Comunicación. El primero de ellos es: "Es imposible no comunicar".

nivel psicológico recibe escasa atención desde las direcciones de las organizaciones”. (Marín Dueñas y García García, 2013: 97).

Por su parte, Cuenca y Verazzi (2018), en una de las publicaciones especializadas más recientes sobre Comunicación Interna, ponen en valor un aspecto tan importante y clave de cualquier estrategia de comunicación integral como es la comunicación interna e insisten en que tenemos que tener en cuenta que, si bien lo anterior es algo fundamental, la realidad es que la Comunicación Interna es una disciplina “igual de vital que olvidada en demasiadas ocasiones”².

Al hablar de los desafíos y de los retos a los que se enfrentará la Comunicación Interna en los próximos años, recurrimos al último informe elaborado por la *Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (ADECEC, 2019)* que lleva por título: *La Comunicación Interna; gran aliada en los nuevos modelos de negocio*. En este documento se recogen aquellas tendencias que se convierten en los nuevos retos de la Comunicación Interna para los próximos años.

El manifiesto comienza reconociendo el papel fundamental que la Comunicación Interna tendrá en los nuevos modelos de negocio denominados *Business to Employee*, que se unen a los tradicionales modelos *BtC* y *BtB*. Este nuevo modelo de negocio “pone énfasis en el rol clave que desempeñan los empleados, cuyas opiniones son ahora más creíbles y fiables que nunca”. Este documento también recoge que: “Vivimos en un momento de cambio permanente, en el que la Comunicación Interna se consolida como un área estratégica para desarrollar nuevas competencias, formas de relación y de trabajo, actitudes y comportamientos” (ADECEC, 2019: 2).

En cuanto a la Comunicación Interpersonal, Garza Guzmán (2009) dice que el concepto comienza a ser estudiado a principios del siglo XX, siendo el sociólogo Georg Simmel (1858-1918)³ el responsable de aportar los primeros análisis científicos sobre el tema. Según esta autora, los estudios sobre este campo de conocimiento han sido elaborados desde diferentes vertientes teóricas, entre las que destaca “el Interaccionismo Simbólico, la Teoría de la congruencia o la Teoría de la autorrevelación”. (Garza Guzmán, 2009: 2).

García García (1995) cree que la mayoría de las investigaciones realizadas sobre la Comunicación Interpersonal terminan concluyendo que esta es “simbólica, verbal y no verbal, multifuncional, transaccional, reveladora y que puede ser intencionada y no intencionada” (p. 9). “Casi todos concuerdan en que responde a necesidades, está influida por factores ambientales y exige *feedback*. Hasta aquí, sincronizan los preocupados por el tema” (García García, 1995: 9).

Sin embargo, tras la bibliografía consultada no hemos logrado encontrar un consenso entre la comunidad científica que nos ayude a recoger claramente lo que es la Comunicación Interpersonal:

2/ Información obtenida de la reseña que sobre la publicación de Cuenca y Verazzi (2018) *Guía fundamental de la Comunicación Interna*. Barcelona: Editorial UOC, recoge la Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas: AIRP en su página web: <http://airpp.org/noticias/guia-fundamental-de-la-comunicacion-interna/>

3/ Georg Simmel se centró en los estudios microsociológicos y en la importancia de las interacciones sociales. *Estudios sobre las formas de socialización*. Fondo De Cultura Económica (México), 2015



Normalmente se ha definido a la Comunicación Interpersonal como una comunicación "cara a cara" entre dos hablantes. Esta definición presenta no pocas inconsistencias a la hora de estudiar fenómenos comunicativos que tienen lugar, por ejemplo, vía redes sociales. (Romeu Aldaya, 2015: 188).

Por su parte, Zaldívar (2003) define la Comunicación Interpersonal como un proceso mediante el cual dos o más personas se intercambian mensajes para alcanzar unos objetivos determinados.

Marroquín Pérez y Villa Sánchez (1995) creen que la Comunicación Interpersonal es un "proceso interpersonal en el que los participantes expresan algo de sí mismos, a través de signos verbales o no verbales, con la intención de influir de algún modo en la conducta del otro" (p.15).

Hernández Jorge y De la Rosa (2017) apuntan que "la Comunicación Interpersonal es un proceso de intercambio de información, interactivo, intencional, multidimensional, con consecuencias en las relaciones y que se da en el contexto de una relación concreta (p. 94).

Por último, Aguado Terrón (2004) añade que la Comunicación Interpersonal "suele asociarse con la comunicación cara a cara, aunque, en rigor, incluye también comunicaciones mediadas tecnológicamente (conversación telefónica, correo, correo electrónico, chat, etc.) (p. 148).

Según la aportación realizada por todos estos autores (Garza Guzmán, 2009, García García, 1995, Romeu Aldaya, 2015, Zaldivar, 2003, Marroquín Pérez y Villa Sánchez, 1995, Hernández Jorge y De la Rosa, 2017 y Aguado Terrón, 2004) podemos observar que si bien existe consenso en cuanto a considerar que la Comunicación Interpersonal es un proceso de interacción bidireccional a través del cual las personas intercambian información utilizando recursos verbales y no verbales de la Comunicación, no parece existir acuerdo a la hora de determinar si el concepto de Comunicación Interpersonal debe emplearse únicamente para la comunicación que se produce entre 2 personas. Tampoco existe acuerdo para establecer si la Comunicación Interpersonal debe producirse de forma directa sin que medie ninguna tecnología entre los participantes o en ella también pueden incluirse los actos comunicativos personales que se realizan a través de algún medio tecnológico.

Tras demostrar la falta de consenso que existe a la hora de determinar con exactitud a qué debemos llamar Comunicación Interpersonal, pasamos a ver a continuación el nexo de unión que existe entre la Comunicación Interpersonal y la Comunicación Interna y a conocer el desarrollo que ha tenido la Comunicación Interpersonal como disciplina teórica y práctica dentro de los entornos laborales. Todo esto lo haremos a través del estudio realizado por varios autores expertos en Comunicación Corporativa y en Relaciones Públicas (Aguado Terrón, 2004, Capriotti, 1998, Trelles Rodríguez, 2001, Andrade, 2005, Quindimil, 2007, Castillo-Esparcia, 2010, Parra, 2012).

Para Aguado Terrón (2004) ya desde los primeros estudios en el ámbito de la comunicación se tuvo en cuenta "la naturaleza psicológica y social de la comunicación humana". Este autor indica que el proceso de la comunicación entre personas "involucra a la mente individual (intencionalidad, voluntad, sentido, significado, razón, emoción...) y a lo social (el otro, el grupo, el universo de sentido...) hasta el punto de que resulta imposible disociarlos" (p. 144).

Capriotti (1998) dice que será necesario superar el enfoque informativo asignado



al concepto de Comunicación Interna para dar cabida a la Comunicación Interpersonal dentro de esta disciplina (p. 5). Para Capriotti, no será hasta que la comunicación se haya vuelto bidireccional, cuando se logre crear un auténtico diálogo interpersonal dentro de las organizaciones y podamos hablar de la organización y de su “verdadero carácter comunicativo”. Este autor apunta, además, que, cuando se logra esto en la Comunicación Interna, se está fomentando la “importancia de la comunicación directa y personal entre los miembros de la Organización” (p. 6).

Por su parte, Andrade (2005) cree que la comunicación interpersonal “es, y seguramente seguirá siendo, la más importante de las categorías de la comunicación organizacional interna” y añade que, “si falla la relación más elemental de todas, que es el cara a cara, la más sofisticada de las tecnologías de la información servirá de poco” (p. 11).

Para Parra (2012) cuando se logra tener una Comunicación Interna eficaz dentro de la organización, las relaciones interpersonales y la Comunicación Interpersonal se “convierten en las interacciones recíprocas entre los miembros de un grupo o equipo de trabajo, donde la empatía, la actitud, la asertividad, la personalidad y la escucha activa son los factores fundamentales de la Comunicación Interna dentro de las organizaciones”. (p. 112).

En el caso de Quindimil (2007) cree que es imprescindible que se logre una Comunicación Interpersonal eficaz en las organizaciones, pues esto influye, de forma determinante “sobre las tareas que desempeñan en la organización y los impactos que esto posibilita en sus propios mundos sociales” (p. 14). El mismo autor dice que es a través de la Comunicación Interpersonal la forma en que las personas “crean, intercambian y responden a significados dados a través de los distintos mensajes que les permiten obtener información de sí mismos y de los otros”. Esto, junto a la retroalimentación que reciben, les permite orientar sus acciones y sus pensamientos “respecto al otro” (p. 13).

Por su parte, Castillo-Esparcia (2010), nombra a Del Pozo Lite (1997) y comenta que la *International Communication Association* (ICA) llevó a cabo una investigación a finales de los años setenta (Goldhaber, 1986) para averiguar cómo se estaba desarrollando la Comunicación Interna en las empresas. Uno de los resultados de este análisis fue que los empleados prefieren recibir información de fuentes cercanas, prefiriendo el “cara a cara” frente a otras formas de transmitirles información más alejadas (Castillo-Esparcia, 2010: 123-124).

Por último, añadir que, han pasado ya casi dos décadas desde que Irene Trelles Rodríguez (2001), estableciese tres niveles de comunicación dentro de la empresa. Entre dichos niveles se encuentra el nivel interpersonal:



Tabla 1. Niveles de comunicación dentro de la empresa

Nivel de Comunicación			
Objetivos:	Interpersonal	Pequeño grupo	Organización
Informático	Entrevistas de contratación Entrevistas de despido Orientación Informes orales/escritos	Reuniones de grupos de trabajo Reuniones de ejecutivos Programas de capacitación	"Publicaciones de la Casa" Boletín de noticias Panfletos para los empleados Grapevine
Reguladores	Reuniones programadas supervisadas/empleados Revisiones anuales	Reuniones de ejecutivos Reuniones en momentos de crisis	Declaración de políticas Memorándum de la compañía Contratos sindicales
Persuasivos	Resolución de problemas Expresar los puntos de vista con relación a políticas	Reuniones de grupos de trabajo Comités ejecutivos	Panfletos para los empleados Reuniones de <i>staff</i> de supervisores

Fuente: Trelles Rodríguez (2001: 199).

Todo lo anterior nos permite comprobar, por un lado, la estrecha relación que existe y entre la Comunicación Interna y la Comunicación Interpersonal y la importancia que esta última tiene como elemento diferenciador de entornos laborales eficaces.



3. Objetivos

Objetivo principal: Analizar el estado actual en el que se encuentra la Comunicación Interna en las empresas y la relevancia que, dentro de esta área, se le otorga a la Comunicación Interpersonal.

Objetivos secundarios:

- Conocer la opinión de docentes universitarios y profesionales en relación con la situación actual de la comunicación interna en las organizaciones.
- Identificar y analizar el valor que los docentes universitarios y los profesionales otorgan a la comunicación interpersonal dentro de la gestión de la comunicación interna.

4. Hipótesis

Nuestras hipótesis de partida son:

- H1. Existe un desfase entre el estado actual en el que se encuentra la práctica de la Comunicación Interna y la aportación teórica que desde los grados de Ciencias de la Información se realiza sobre esta disciplina.
- H2. Las tendencias de la Comunicación Interna caminan hacia la transversalidad y la multidimensionalidad de la disciplina.
- H3. Aún existe una gran diferencia entre la relevancia que las Juntas Directivas dan a la Comunicación Externa frente a la importancia que le dan a la Comunicación Interna.
- H4. Existe una necesidad de formación y adquisición de competencias específicas y generales por parte de los profesionales de la Comunicación interna.
- H5. La Comunicación Interpersonal debe adquirir un valor y un desarrollo práctico fundamentales dentro de la Comunicación Interna.

5. Metodología



Abordamos nuestro análisis utilizando dos técnicas de investigación cualitativa: un análisis teórico en el que se recopila la información documental sobre el tema investigado y la realización de entrevistas semiestructuradas.

Autores como Taylor y Bogdan (1987) afirman que las entrevistas son un encuentro donde podemos reconstruir la realidad que afecta a un grupo. Grawitz (1984) dice que se pueden clasificar las entrevistas según un polo máximo de libertad y profundidad y un polo mínimo. Para este trabajo hemos elegido la entrevista semiestructurada de 28 preguntas abiertas y 2 cerradas. Este modelo de entrevista permite establecer una categorización sobre los ámbitos de conocimiento que nos interesa investigar.

Nuestra muestra está formada por 12 entrevistas semiestructuradas en la que participan dos categorías profesionales: 5 docentes universitarios y 7 profesionales de la Comunicación Interna. Los requisitos para formar parte de la muestra, en la primera categoría profesional, han sido que todos ellos fueran profesores-doctores que impartiesen docencia en alguno de los grados de Ciencias de la Información de alguna universidad española y que acumulasen más de 5 años de experiencia docente en el ámbito de la Comunicación Corporativa y/o de la Comunicación Interna. En cuanto a los requisitos para pertenecer a la muestra de profesionales de la Comunicación Interna, se determinó que todos ellos desarrollaran su actividad profesional desde un puesto de responsabilidad dentro del ámbito de la Comunicación Corporativa o de la Comunicación Interna de una gran empresa y que tuviesen más de 5 años de experiencia en su cargo.

Además de las categorías profesionales, las entrevistas fueron realizadas en torno a dos ámbitos de conocimiento. Con ello logramos acotar la investigación y delimitar la información

que necesitábamos para acercarnos directamente a nuestros objetivos, Los dos ámbitos de conocimiento fueron:

- Panorama y tendencias de la Comunicación Interna en las organizaciones.
- La Comunicación Interpersonal en entornos laborales como ámbito de la Comunicación Interna.

6. Resultados

Los resultados de la investigación se presentan agrupados en las dos categorías profesionales establecidas: 1. profesores universitarios y 2. Directores de Comunicación Corporativa y/o Interna de grandes empresas. Además, dentro de cada categoría profesional aportamos la información recabada entorno a las dos variables de conocimiento con las que hemos trabajado: 1. Panorama y tendencias actuales de la Comunicación Interna y 2. La Comunicación Interpersonal en entornos laborales como ámbito de la Comunicación Interna.

6.1. CATEGORÍA PROFESIONAL: PROFESORES UNIVERSITARIOS



6.1.1. Variable I. Panorama y tendencias actuales de la comunicación interna en las organizaciones

Para esta categoría profesional no existe un consenso en relación con la evolución de la comunicación interna en la gestión de las organizaciones. 4 de los entrevistados consideran que en general, las empresas, durante los últimos cinco años, han ido dándole más valor a la comunicación interna. A pesar de esto, también destacan que aún queda mucho camino por recorrer en aspectos como la gestión del talento, o la creación de canales que permitan fomentar la conversación entre la directiva y sus empleados con el fin de lograr mayor valor compartido. Para uno de los entrevistados, la comunicación interna sigue en el mismo lugar que hace diez años. La causa principal de esto es la falta de conciencia de los comités directivos y por consiguiente la falta de presupuesto que se asigna a esta área.

De los 5 entrevistados, 4 se muestran de acuerdo en reconocer que la comunicación interna ha dado el salto desde una perspectiva mecanicista hacia una perspectiva más holística que entiende la comunicación interna como un intangible valioso que debe ser tenida en cuenta dentro de la estrategia general de la organización. En este sentido, uno de los entrevistados piensa que al no existir estrategia no existe tendencia, de ahí que, en muchas ocasiones, los departamentos de Comunicación Interna se estén dedicando a implantar técnicas que en ningún caso responden al "para qué" de las mismas.

Al preguntarles por la complejidad que rodea a la disciplina y a la práctica de la comunicación interna, los 5 entrevistados reafirman este aspecto al decir que se trata no

solo de un sistema de gestión complejo, sino que además en él intervienen múltiples factores que van desde los aspectos sociológicos de la organización, pasando por la psicología en el trabajo o las ciencias del comportamiento organizacional. Uno de los entrevistados añade, además de lo anterior, que si se devolviera la Comunicación Interna al área de las Relaciones Públicas se lograría, en colaboración con los departamentos de recursos humanos y con el departamento de Comunicación, intervenir en esta disciplina de una forma mucho más eficaz de lo que se está haciendo hasta ahora.

En cuanto al aspecto de la comunicación interna que actualmente más preocupa a las organizaciones, dos de los entrevistados coinciden en destacar como prioridad la preocupación que tienen las empresas por encontrar la fórmula que les permita cultivar entre los empleados y directivos una cultura que ayude a alienar metas y objetivos. Un entrevistado destaca la necesidad de incorporar en las organizaciones tendencias interesante y novedosas que en algunas grandes empresas ya comienzan a ser implantadas, como la gamificación, el *growth hacking* interno o el *employee branding*. Otra de las preocupaciones de las empresas, según uno de los entrevistados es la de convertir a los colaboradores y trabajadores en embajadores de la marca. En otro extremo, un entrevistado estima que lo único que buscan los directivos, a través de la Comunicación Interna es lograr tener un empleado productivo.

Al hablar de las debilidades de las organizaciones en materia de comunicación interna, un entrevistado destacan la escasa apertura organizativa que se traduce en una falta de cultura ante aspectos como la escucha y en una falta de capacidad de dar respuesta y de enfrentarse a las críticas internas. También tres de ellos creen que muchas empresas no están acertando con las soluciones digitales. Por último, uno de ellos destaca la necesidad de formación de todo el personal de la organización en materias relacionadas con las competencias comunicativas básicas.

Otro de los aspectos que fueron tratados dentro de este campo de conocimiento fue el estado actual en el que se encontraba el perfil del director de Comunicación Interna respecto a su formación, experiencia y competencias desde las que ejercía su trabajo. Ante esto, los 5 entrevistados coinciden en resaltar la falta de formación de los directores de Comunicación Interna tanto en el área de las destrezas directivas como en el de la gestión de empresa. Uno de los docentes apunta que la solución al respecto sería que estos profesionales tuviesen mucha más formación humanística y formación integral sobre el desarrollo de las personas en los entornos laborales.

Respecto a cuáles consideran los entrevistados de esta categoría que son los principales retos actuales dentro del ámbito de la Comunicación Interna, recogemos los siguientes:

- Definir con exactitud las funciones y responsabilidades del director de Comunicación Interna dentro de las estructuras de las organizaciones.
- Definir qué tipo de digitalización requiere cada empresa y cómo afecta esto a los nuevos formatos comunicativos.
- Establecer compromisos y aportar valor a la organización a partir de la relación con los empleados.
- Aumentar el número de profesores e investigadores especializados.
- Dar a conocer entre al alumnado la existencia de esta disciplina y sus salidas profesionales.
- Desarrollar planes de Comunicación Interna para las empresas de tamaño medio.

- Incluir la Comunicación Interna en los planes de estudio de los grados como una identidad propia.
- Hacer de la Comunicación Interna un área transversal dentro de la empresa

Por último, y en relación con la producción bibliográfica académica y profesional actual que existe sobre el ámbito de la Comunicación Interna, nos encontramos con diversidad de criterios:

- Dos de los entrevistados creen que estamos en una fase de crecimiento, ya que cada vez se publican más libros y artículos científicos especializados en el ámbito de la Comunicación Interna.
- Un entrevistado cree que las publicaciones científicas son escasas y que además se encuentran muy vinculadas a la Comunicación Corporativa y poco vinculada a las Relaciones Públicas.
- Dos de ellos consideran que no hay nada novedoso ni especializado que suponga realmente una innovación para el área de estudio.

6.1.2. Variable II. La Comunicación Interpersonal en entornos laborales como ámbito de la Comunicación Interna

En cuanto a la cuestión de si la comunicación interpersonal debe ser un ámbito de estudio fundamental dentro de la comunicación interna, los 5 entrevistados apuntan que, efectivamente, la Comunicación Interpersonal debería ser una competencia "fundamental, básica o imprescindible" cuya responsabilidad debería recaer en los departamentos de Comunicación Interna. Uno de los entrevistados añade que, "a pesar de la incursión de la tecnología en nuestras vidas, el ser humano necesita seguir comunicándose con otros cara a cara". Otro reconoce la comunicación interpersonal como algo "trascendental" para el desarrollo de un buen clima organizativo.

Los entrevistados creen que son varios los aspectos que una organización mejoraría si implementase un programa formativo de comunicación interpersonal eficaz. Entre dichos aspectos destacan la optimización de las relaciones interpersonales, la resolución de conflictos y la creación de un clima mucho más favorable para el desempeño de las funciones. Además, uno de ellos cree que con una buena Comunicación Interpersonal, "las empresas logran, por un lado, ahorrar tiempo y por otro, ahorrar dinero". Un entrevistado cree que hace falta mucho diálogo dentro de las empresas para explicarles a las personas el porqué de las decisiones que se toman y el porqué de las cosas que pasan a su alrededor. Un entrevistado destaca que "la Comunicación Interpersonal depende tanto de la personalidad de cada empleado, que resulta difícil imaginar que realmente se pueda lograr implantar una política de Comunicación Interpersonal que todo el mundo entienda e interprete de la misma manera". Por último, un entrevistado hace hincapié en la dificultad que le supone saber exactamente qué aspectos mejorarían si los empleados manejasen adecuadamente la competencia de la Comunicación Interpersonal, pero sí se muestra seguro de que sin duda, mejorarían todas las experiencias que cualquier público y cualquier persona pueda tener con la compañía, ya que "cuando el



empleado siente que nos preocupamos por aspectos relacionados con su Comunicación Interpersonal se contribuye, de forma decisiva, a generar reputación positiva”.

En cuanto a cómo debería ser una Comunicación Interpersonal eficaz, dos entrevistados coinciden en que ésta debería contribuir a generar confianza, seguridad, transparencia y motivación entre los empleados. Un entrevistado cree que para implantar un buen modelo de comunicación interpersonal hace falta mucha “pedagogía” interna para hacer comprender que la comunicación es una competencia que debería integrarse en la misión profesional de cada directivo, mando intermedio y empleado. Por último, cabe resaltar en este apartado la respuesta ofrecida por un de los entrevistados al considerar que la Comunicación Interpersonal entra en el ámbito de la denominada comunicación informal, es decir, aquella que se escapa a la “gestión estratégica” mediante planes, por lo que considera que se trataría, más bien, de algo que debería pertenecer al ámbito de la libertad individual. Por último, un entrevistado destaca que una Comunicación Interpersonal eficaz debería basarse en la lealtad y añade que este tipo de comunicación “se logrará realizar de forma profesional cuando en una organización se cultive y se respire un clima interno caracterizado por ciertos valores entre los que destacan la empatía, la generosidad, el espíritu de colaboración o la paciencia”.

En la segunda de las preguntas cerradas que se hizo a los entrevistados se les solicitaba que eligiesen entre una lista de 14 valores, los 5 que les parecían más necesarios para desarrollar un programa formativo orientado a mejorar las competencias de la Comunicación Interpersonal en los entornos laborales. Los 14 valores sobre los que podían elegir fueron: “Generosidad, Respeto, Estima hacia el otro, Espíritu de colaboración, Simpatía, Veracidad, Confianza, Agradecimiento, Paciencia, Capacidad de Asombro, Cordialidad, Fidelidad, Capacidad para compartir los valores, Capacidad de perdón” (López, 2002: 158-176; 2003: 110-122; 2009: 48-54, citado en González Iglesias y Sastre Jiménez, 2016).

Los resultados obtenidos recogen que los 5 valores más apreciados por esta categoría profesional son, en primer lugar el Respeto, seguido de la Confianza, la Paciencia, el Agradecimiento y el Espíritu de Colaboración.



6.2. CATEGORÍA PROFESIONAL: DIRECTORES DE COMUNICACIÓN INTERNA Y DIRECTORES DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA

6.2.1. Variable I. Panorama y tendencias actuales de la Comunicación Interna en las organizaciones

La información aportada por esta categoría profesional dentro de la primera variable destaca que, de los 7 profesionales entrevistados, uno de ellos cree que entre las tendencias actuales y futuras de la Comunicación Interna está la importancia de involucrar al empleado en la organización a través de plataformas digitales. Dos entrevistados destacan, además, las tendencias hacia el desarrollo de herramientas que permitan medir y analizar las acciones implementadas en el ámbito de la comunicación interna. Para dos de los entrevistados “liderar con el ejemplo” es otro de los aspectos que comienza a estar presente en el panorama actual de la comunicación interna, siendo necesario que se pase del “decir” y del “hacer”

al "verdaderamente ser". Destaca también la tendencia que uno de los entrevistados dice que se comienza a vislumbrar a la hora de ofrecer formación desde los departamentos de Comunicación Interna a las cúpulas directivas para que sepan obrar y puedan relacionarse de una forma transparente que logre ofrecer un clima de confianza a sus colaboradores. 4 de los 7 entrevistados de esta categoría profesional también destacan la tendencia a que la Comunicación Interna aporte valor a la organización contribuyendo a la transformación cultural cuando así sea necesario. Por último, uno de ellos destaca la implementación, cada vez más, de planes estratégicos que ayuden a responder al "para qué" de las acciones que realizan los departamentos de Comunicación Interna. Para ello, comenta este entrevistado, es necesario "tener en cuenta la misión, la visión y los valores de la empresa para confeccionar dichos planes estratégicos".

En cuanto a los objetivos que forman parte de esas tendencias actuales en Comunicación Interna, los 7 entrevistados aportan respuestas entre las que destacan el *engagement*, la implantación de programas de comunicación bidireccional con todos los empleados, acortar distancia física y profesional entre la directiva y los colaboradores y acompañar a la organización en sus procesos de transformación. También destaca como objetivo aprender a manejar con sentido y con eficacia la enorme cantidad de datos y de información que se le hace llegar al empleado.

Al opinar sobre la figura actual del director de Comunicación Interna, los entrevistados hablan de las competencias que debería tener este profesional para ejercer su puesto con eficacia. Entre dichas competencias tres de ellos destacan los conocimientos sobre Marketing y Comunicación Corporativa. El resto mencionan aspectos como la necesidad de tener un "elevado criterio para la toma de decisiones basadas en datos", disponer de excelentes dotes de redacción, desarrollar la capacidad de ser creativos, adquirir conocimientos sobre la gestión de marcas, sobre el *management* y la visión estratégica. Por último, destaca la demanda que uno de los entrevistados hace sobre la necesidad de que los profesionales de la Comunicación Interna adquieran conocimientos psicológicos y de autoconocimiento que les ayuden a desarrollar capacidades como la empatía y la comunicación asertiva.

Los 7 entrevistados destacan la enorme complejidad que actualmente conlleva su labor si realmente quieren lograr una gestión integral y eficaz de la Comunicación Interna. Esto repercute, dicen, en que la Dirección no sepa muchas veces por dónde empezar y termine pareciendo que no le están dando la importancia que la Comunicación Interna debería tener. Además, un entrevistado considera que, debido al desconocimiento de la complejidad mencionada, la Comunicación Interna se convierta en un foco de protestas y de quejas constantes por parte de toda la organización.

En cuanto a si creen que el director de Comunicación Interna está igual de valorado que otros responsables de la dirección de Comunicación, 4 de los entrevistados coinciden en considerar que existen áreas como la Comunicación Externa que siempre ha tenido mayor relevancia, por tradición y por la repercusión en la imagen y en la reputación externa de las organizaciones. Sin embargo, la experiencia de tres de los directores de Comunicación Interna entrevistados es que se sienten igual de valorados que los directores de Comunicación Externa y que, además, eso se traduce en que su puesto está al mismo nivel jerárquico que está el director de esta área. Los 7 entrevistados coinciden en que, en cuanto a presupuestos y personal especializado, los departamentos de Comunicación Externa siguen teniendo



ventajas respecto a los departamentos de Comunicación Interna.

Por último, al hablar de los retos futuros que existen en el ámbito de la Comunicación Interna, los entrevistados de esta categoría profesional destacan:

- La necesidad de involucrar a los comités de dirección en el área.
- La necesidad de ofrecer formación en materia de Comunicación a directivos, mandos intermedios y empleados.
- La necesidad de aclarar la confusión que actualmente existe sobre qué departamento debe asumir la responsabilidad de la Comunicación Interna.
- La contratación de profesionales especializados.
- Hacer crecer los presupuestos de estos departamentos.
- Crear ambientes saludables y felices.
- Empoderar a los colaboradores.
- Perfeccionar las herramientas de escucha.

6.2.2. Variable II. La Comunicación Interpersonal en entornos laborales como ámbito de la Comunicación Interna

En cuanto a la Comunicación Interpersonal, desde esta categoría profesional todos muestran su acuerdo, en que es un aspecto fundamental. Uno de ellos cree que de ella depende la credibilidad de los mensajes emitidos y la posibilidad de alienar lo que decimos con lo que hacemos. Además, otro entrevistado reclama el reconocimiento de este tipo de comunicación para lograr que los mensajes que se necesita hacer llegar a los empleados sean perfectamente entendidos y que todos los mensajes verbales estén perfectamente alineados con los valores y con la misión de la organización. En cuanto a los aspectos que los entrevistados creen que mejorarían en la empresa si se implantase una comunicación Interpersonal eficaz, los entrevistados destacan el *engagement*, el sentido de pertenencia, conocer bien el orden de prioridades... En general, todos creen que unos empleados con unas adecuadas competencias en el ámbito de la Comunicación Interpersonal, lograrían una organización mucho más eficiente, mucho más transparente y, por lo tanto, terminaría repercutiendo en la mejora de los resultados globales de la empresa.

Con respecto a cómo podría implantarse un programa de comunicación eficaz en las organizaciones 5 de los entrevistados recurren a la formación como herramienta imprescindible para que todos, directivos y empleados, sepan cómo deben comunicarse con el objetivo de eliminar barreras y poder generar entornos agradables de trabajo que faciliten la transparencia, la confianza y la motivación orientada al cambio.

En relación a si debería ser el departamento de Comunicación Interna el que se hiciese cargo de desarrollar y de impartir esas formaciones a los directivos y empleados, 5 entrevistados opinan que dicha formación sí que debería ser responsabilidad de dicho departamento, mientras que dos creen que lo más adecuado sería que se lograra una acción transversal en la que también participasen otros departamentos como el de Recursos Humanos y el de la propia Dirección.

Al igual que hicimos para la categoría profesional de docentes universitarios, recogemos



a continuación la respuesta obtenida, en esta categoría profesional, a la segunda de las preguntas cerradas de nuestra entrevista. Recordamos que en ella se pedía a los entrevistados que eligiesen entre una lista de 14 valores, los 5 que les parecían más necesarios para desarrollar un programa formativo orientado a mejorar las competencias de la Comunicación interpersonal en los entornos laborales. Los 14 valores sobre los que podían elegir fueron: "Generosidad, Respeto, Estima hacia el otro, Espíritu de colaboración, Simpatía, Veracidad, Confianza, Agradecimiento, Paciencia, Capacidad de Asombro, Cordialidad, Fidelidad, Capacidad para compartir los valores, Capacidad de perdón" (adaptado de López, 2002: 158-176; 2003: 110-122; 2009: 48-54, citado en González Iglesias y Sastre Jiménez, 2016).

Los resultados obtenidos recogen que los 5 valores más apreciados por esta categoría profesional son, en primer lugar, el Agradecimiento, seguido del Respeto y del Espíritu de Colaboración, la Confianza y la Veracidad.

En cuanto a cómo creen los entrevistados que se podría implantar en las organizaciones acciones concretas orientadas a mejorar la Comunicación Interpersonal, un entrevistado destaca la fórmula de establecer momentos de comunicación formales de forma periódica y crear actividades lúdicas fuera de los entornos laborales que contribuyesen a un mejor conocimiento de los empleados entre sí. Uno destacan la fórmula de ofrecer un modelo de filosofía y comportamiento en las interrelaciones que debería ser asumido, primero por la gerencia, para con su ejemplo, poder "contagiar" al resto de los empleados. Uno de los entrevistados describe las acciones que ya se están realizando en su empresa para poder optimizar la Comunicación Interpersonal entre los miembros de la empresa y destaca el uso de una herramienta denominada "momentos que importan": un espacio para que los socios dediquen un tiempo concreto a comunicarse con su equipo. Se trata de pequeños grupos de entre 12 y 30 personas. Con esto, añade el entrevistado, se consiguen dos cosas: por un lado, lograr que las personas se sientan escuchada por parte de la organización y, además, se fomenta la transparencia al permitir que la gente se exprese y hable sobre sus dudas, disconformidades, etc. Otra de las herramientas que la misma empresa destaca son las denominadas: "tutorías o mentorías", denominación que varía en función del nivel en el que se establezcan. Esta herramienta permite la comunicación "cara a cara" y su finalidad es "transmitir al empleado que verdaderamente nos importa".



7. Discusión y conclusiones

Para las conclusiones de este estudio procedemos a establecer una relación entre cada una de nuestras hipótesis de partida y las respuestas obtenidas tanto a través de nuestras entrevistas semiestructuras como a través de la investigación teórica llevada a cabo.

H1. Existe un desfase entre el estado actual en el que se encuentra la práctica de la Comunicación Interna y la aportación teórica que desde los grados de Ciencias de la Información se realiza sobre esta disciplina.

Los resultados demuestran que la comunicación interna es una disciplina que se encuentra en plena expansión, existiendo una brecha no significativa entre el desarrollo teórico y el desarrollo práctico de la misma.

Si desde el aspecto teórico es cierto que tanto la Comunicación Corporativa como las Relaciones Públicas han sido las ciencias de las cuales ha bebido hasta ahora la Comunicación Interna, comienza a ser necesario una integración del Marco Teórico de la Comunicación Interna con otras ciencias, como son la psicología, la sociología o la antropología. Además, dichos conocimientos deberán implementarse también en los planes docentes de las asignaturas en las que se impartan conocimientos sobre Comunicación Interna.

Lo anterior permitirá que los planes de estudio de los grados de Ciencias de la Información en general y los grados de Periodismo y de Publicidad y Relaciones Públicas en particular, den respuestas eficaces a las necesidades reales que actualmente tienen las empresas en el área de la Comunicación Interna.

H2. Las tendencias y los retos de la Comunicación Interna caminan hacia la transversalidad y la multidimensionalidad de la disciplina.

En cuanto a las tendencias y los retos de la comunicación interna, todo parece indicar la necesidad de un enfoque holístico y multidimensional en lo que respecta a toda la comunicación en la organización y, por ende, esto también afectará a la comunicación interna. Este enfoque holístico y multidimensional exige comprender la complejidad de esta disciplina y abarcarla desde todas sus dimensiones y perspectivas. Sólo así se logrará que las personas que trabajan en la organización se sientan seguras, motivadas, valoradas y correctamente informadas. Para ello, será imprescindible contar con el compromiso y la participación activa de la Dirección que deberá participar de la cultura del ejemplo y de la transformación de los valores de la empresa a través de actos concretos.

Otra de las tendencias que afecta al área de la Comunicación Interna es la necesidad de convertirla en un área transversal a toda la organización, adquiriendo cada vez más relevancia y más relación con departamentos como son la propia Dirección y los departamentos de Recursos Humanos.

En cuanto a los retos a los que se enfrenta la comunicación interna en las organizaciones estos están centrados, desde el punto de vista técnico, en lograr una digitalización eficaz y adecuada para cada organización y en seleccionar de forma óptima los datos y la información que debe llegar a los empleados. Desde el punto de vista estratégico, los retos están más orientados, como ya hemos dicho, a lograr sensibilizar a la dirección para que se involucre más en la comunicación interna, formándose, participando activamente y aprobando mayores presupuestos para los departamentos. También se considera un reto desarrollar tácticas y estrategias que consigan alinear la Comunicación Interna con la estrategia global de la empresa, con su cultura, misión y valores.

H3. Aún existe una gran diferencia entre la relevancia que las Juntas Directivas dan a la Comunicación Externa frente a la importancia que le dan a la Comunicación Interna.

Si como recogemos en la conclusión anterior, la tendencia es que la Comunicación Interna comience a tomar más protagonismo en las empresas, parece que aún existe una gran diferencia entre el tratamiento que estas hacen de aspectos como son los escasos presupuestos y la falta de personal cualificado que se destina a los departamentos de Comunicación Interna frente a los de Comunicación Externa.

Esta diferencia también se aprecia con respecto al reconocimiento que las Juntas



Directivas hacen de la figura del director de Comunicación Interna frente a la figura del director de Comunicación Externa. Las causas vienen dadas por la importancia que los directivos dan a toda la comunicación que sale de la organización hacia los públicos externos. Esto es así al considerar que es ésta la que contribuye de forma decisiva a fomentar la reputación y la buena imagen de las organizaciones. Por lo tanto, aún será necesario seguir trabajando en sensibilizar a las cúpulas directivas del determinante papel que la Comunicación Interna cumple a la hora de crear verdaderos embajadores de marca que contribuyen de forma decisiva en la creación de valor y de una reputación positiva de la empresa hacia el exterior.

H4. Existe una necesidad de formación y adquisición de competencias específicas y generales por parte de los profesionales de la Comunicación interna.

Al concluir sobre la necesidad de formación y adquisición de competencias que debe tener un profesional de la Comunicación interna, desde ambas categorías profesionales se hace hincapié en la necesidad de que dichos profesionales sean competentes en áreas como el *management* o la digitalización, pero no podemos dejar de lado la demanda de conocimientos menos técnicos y más centrados en las Humanidades que algunos entrevistados reclaman. Esto último podría ser solventado si, tal y como recogemos en nuestro análisis teórico como recomendación de varios de los expertos académicos, las disciplinas de la Comunicación Corporativa y de las Relaciones Públicas comenzasen a establecer un diálogo con otras ramas científicas como son la Psicología, la Antropología o la Sociología.

H5. La Comunicación Interpersonal debe adquirir un valor y un desarrollo práctico fundamentales dentro de la Comunicación Interna.

Por último, se corrobora el valor y la transcendencia que la comunicación interpersonal debe tener dentro de la comunicación interna, siendo aquella la base fundamental de las relaciones interpersonales orientadas a lograr la confianza, la motivación, la buena información y la transparencia de todas las personas de la organización. Para lograr esto será necesario "aterrizar" la cultura, los valores y la misión de la organización no solo en palabras, sino sobre todo en hechos y en comportamientos, primero en los de la dirección para con su ejemplo, contribuir a la transformación de la de sus colaboradores.

Nos parecen relevantes los resultados obtenidos en la escala de valores que los entrevistados consideran imprescindibles y desde los cuales poder desarrollar un programa formativo de Comunicación Interpersonal eficaz en los entornos laborales. Mientras que en la categoría correspondiente a docentes universitarios quedaron registrados valores como la capacidad de perdón o la necesidad de estima hacia el otro, en la categoría de las entrevistas realizadas a profesionales de la Comunicación Interna no se recogen ninguno de estos valores. Esto nos lleva a pensar que los valores que se consideran más necesarios dentro de los entornos laborales no coinciden del todo con los valores que algunos docentes universitarios sí consideran como muy importantes a la hora de formar a las personas en competencias de Comunicación Interpersonal dentro de los entornos laborales.

Además, los resultados obtenidos también corroboran la necesidad y la adecuación de que los departamentos de Comunicación Interna integren y desarrollen los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para que los trabajadores de las empresas desarrollen las competencias necesarias en materia de Comunicación Interpersonal. Esto logrará



alcanzar objetivos tan necesarios como la construcción de un adecuado clima laboral, el acompañamiento a trabajadores ante los cambios de cultura corporativa o la reducción de conflictos internos dentro de la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, también queda clara la necesidad de contar con un programa de formación continua que permita a los empleados adquirir dichas competencias contribuyendo así a que la Comunicación Interna pueda desarrollarse en todo su potencial.

8. Bibliografía

ADECEC (2019). *La Comunicación Interna; gran aliada en los nuevos modelos de negocio*. Recuperado de http://adecec.com/wp-content/uploads/2019/03/CI_ADECEC.pdf

AGUADO TERRÓN, Juan Miguel (2004). *Introducción a las teorías de la información y la comunicación*. Universidad de Murcia. Recuperado de [https://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%20Informa%20\(20\)/TIC%20texto%20guia%20completo.pdf](https://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%20Informa%20(20)/TIC%20texto%20guia%20completo.pdf)

ANDRADE, Horacio (2005). *Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica*. Barcelona: Netbiblo.

CAPRIOTTI, Paul (1998). La comunicación interna. *Reporte C&D. Capacitación y Desarrollo* (Argentina), 13, 5-7. Recuperado de http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf

CARRETÓN-BALLESTER, M. Carmen (2007). *Las Relaciones Públicas en la Comunicación Interna de la Banca Española*. La Coruña: Netbiblo.

CASTILLO-ESPARCIA, Antonio (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas*. Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP). Recuperado de https://www.uma.es/media/files/libropr_1.pdf

CUENCA, Joan y VERAZZI, Laura (2018). *Guía fundamental de la Comunicación Interna*. Barcelona: Editorial UOC.

DEL POZO LITE, Marisa (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*. Madrid: Editorial Fragua.

DIRCOM (2018). *El estado de la Comunicación en España 2018*. Recuperado de <http://www.dircom.org/actualidad-dircom/item/9176-estado-de-la-comunicacion-en-espana-2018>

GARCÍA GARCÍA, Matilde (1995). Comunicación y relaciones interpersonales. *Tendencias pedagógicas*, 2. Recuperado de <https://revistas.uam.es/tendenciaspedagogicas/article/view/1713>



- GARZA GUZMÁN, María Rosalía (2009). Fuentes genealógicas y teorías esenciales de la comunicación interpersonal. *Razón y palabra*, 14(67), 1-22. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199520725003.pdf>
- GOLDHABER, Gerald M. (1986). *Comunicación organizacional*. México: Editorial Diana.
- GONZÁLEZ IGLESIAS, Sonia y SASTRE JIMÉNEZ, Antonio (2016). Una mirada a la empresa desde la lógica del encuentro. *Relecciones*, (3), 65-84. doi: 10.32466/eufv-rel.2016.3.240.65-84
- GRAWITZ, Madeleine (1984). *Métodos y técnicas de las ciencias sociales*. México: Editorial Hispano Europea.
- HERNÁNDEZ JORGE, Carmen M. y DE LA ROSA, Carmen M. (2017). Habilidades comunicativas en estudiantes de carreras de apoyo frente a estudiantes de otras carreras. *Apuntes de Psicología*, 35(2), 93-104. Recuperado de <http://apuntesdepsicologia.es/index.php/revista/article/download/663/483>
- MARÍN DUEÑAS, Pedro Pablo y GARCÍA GARCÍA, María (2013). El estudio de la comunicación interna en el contexto del grado de publicidad y RR PP de la universidad de Cádiz. *Historia y comunicación social* (18), 97-108. doi: 10.5209/rev_HICS.2013.v18.43951
- MARROQUÍN PÉREZ, Manuel y VILLA SÁNCHEZ, Aurelio (1995). *La comunicación interpersonal. Medición y estrategias para su desarrollo*. Bilbao, España: Ediciones El Mensajero, S.A.
- MORALES SERRANO, Francisca. (2001). *Comunicación interna*. Barcelona: Gestión 2000.
- PARRA, Yaritza Y. (2012). Comunicación interna en el mejoramiento de las relaciones interpersonales del personal administrativo de los institutos universitarios de tecnología de Maracaibo. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 10(1), 111-119. Recuperado de <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/download/619/3644?inline=1>
- QUINDIMIL, Diego (2007). *La comunicación interpersonal en las organizaciones*. Facultad de psicología de Buenos Aires.
- ROMEU ALDAYA, Vivian Leticia (2015). Hacia una teoría personalista de la comunicación interpersonal. *Question, Revista especializada en periodismo y comunicación*, 1(48), 188-198. Recuperado de <https://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/article/download/2692/2445>
- TAYLOR, S. J. y BOGDAN, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*. Barcelona: Paidós Básica. Recuperado de <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2011/12/Introduccion-a-metodos-cualitativos-de-investigaci%C3%B3n-Taylor-y-Bogdan.-344-pags-pdf.pdf>
- TRELLES RODRÍGUEZ, Irene (2001). *Comunicación organizacional. Selección de lecturas*. La Habana: Editorial Félix Varona.



WATZLAWICK, Paul, BEAVIN BAVELAS, Janet y JACKSON, Don D. (1991). *Teoría de la comunicación humana*. Madrid: Herder. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/ab7f/c0378014f0705bc1f29f89cdf5d5be59402.pdf>

ZALDÍVAR, D. (2003). *Relaciones interpersonales*. La Habana: Ed Enpes.