



Comunicación – La clave del compromiso del talento humano en las organizaciones

Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 478-490. ISSN 1390-93

Comunicación. La clave del compromiso del talento humano en las organizaciones

Cesar Bermeo¹, Patricio Mera²

1. Instituto Ohiggins, checharin248@hotmail.com

2. Instituto Ohiggins, pato.mera@hotmail.com

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación consistió en demostrar que las técnicas de comunicación puedan influir en el compromiso del talento humano que es real, cuando se informa todo lo que sucede en la empresa, elevamos el nivel de compromiso del personal. Los procesos de transición en las empresas generan que el talento humano se sienta inseguro y poco colaborador pues desconoce los procedimientos de este proceso y por obvias razones teme por su estabilidad laboral.

Planteamos como hipótesis: Comunicar, embestir de frente, no dejar de lado ninguna información es la clave del compromiso, comunicar a los empleados a qué atenerse, ocupando todas las plataformas de comunicación, el uso de emails, redes sociales, carteleras virtuales, informes semanales sobre las actividades, controles y supervisión de las autoridades, elevó el nivel de colaboración y el compromiso del talento humano teniendo como resultado una transición exitosa y con grandes beneficios.

El estudio fue realizado en el año 2015 a una institución financiera pública que por casi 70 años se dedicó a la atención prioritaria del sector agropecuario del Ecuador, la misma que había pasado por más de 7 intentos fallidos de transición y de mejorar su imagen ante los clientes tanto internos como externos se pudo evidenciar que el talento humano de esta institución no estaba para nada motivado y menos aún con ganas de participar en el proceso de transición. Con esta premisa se realizó un estudio a 350 empleados del banco a nivel nacional evidenciando que no había información sobre el nuevo intento de transición a una banca pública moderna y eficiente, para ello el departamento de comunicación de la institución financiera decidió implementar una estrategia de información total sobre el proceso dando los resultados esperados e inclusive elevando el nivel de compromiso de los empleados.

En el 2017 tomamos como muestra a 70 trabajadores de mando medio que desempeñan sus labores en el sector de servicios alimenticios de una multinacional, recopilamos la información mediante la técnica de encuesta, conformada por 16 preguntas.



Comunicación – La clave del compromiso del talento humano en las organizaciones

Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 478-490. ISSN 1390-93

El estudio determinó que la comunicación incrementa el compromiso del talento humano, ratificando que, a mayor comunicación directa acabamos con los rumores e inestabilidad laboral.

Palabrasclaves: Compromiso, Comunicación. Organización



Comunicación – La clave del compromiso del talento humano en las organizaciones

Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 478-490. ISSN 1390-93

Communication. The key to the commitment of human talent in organizations

ABSTRACT

The objective of the present research was to demonstrate that communication techniques can influence the commitment of human talent that is real, when everything is reported in the company, we raise the level of commitment of the staff. The transition processes in the companies generate that the human talent feels insecure and little collaborator because it does not know the procedures of this process and for obvious reasons he fears for his work stability.

We put forward as hypothesis: Communicating, attacking from the front, not leaving aside information is the key to the commitment, communicate to employees what to stick to, occupying all communication platforms, use of emails, social networks, virtual billboards, weekly reports on the activities, controls and supervision of the authorities, raised the level of collaboration and commitment of human talent resulting in a successful transition and with great benefits.

The study was carried out in 2015 to a public financial institution that for almost 70 years was dedicated to the priority attention of the agricultural sector of Ecuador, the same that had gone through more than 7 failed attempts of transition and to improve its image before the both internal and external clients showed that the human talent of this institution was not at all motivated and even less eager to participate in the transition process. With this premise, a study was carried out on 350 employees of the bank at the national level, evidencing that there was no information about the new attempt to transition to a modern and efficient public bank, for this the communication department of the financial institution decided to implement an information strategy total on the process giving the expected results and even raising the level of commitment of the employees.

In 2017 we sampled 70 middle-level workers who carry out their work in the food services sector of a multinational. We collected the information through the survey technique, consisting of 16 questions.

The study determined that communication increases the commitment of human talent, confirming that, to greater direct communication, we end up with rumors and job instability.

Keywords: Commitment, Communication. Organización



Comunicación – La clave del compromiso del talento humano en las organizaciones

Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 478-490. ISSN 1390-93

1. - INTRODUCCION

En el 2015 en un proceso de transición de una institución financiera pública que por más de 70 años se dedicó a la atención prioritaria del sector agropecuario del Ecuador había pasado por más de 7 intentos fallidos de transición y de mejorar su imagen ante los clientes tanto internos como externos, se pudo evidenciar que el talento humano de esta institución se encontraba desmotivado y no deseaban participar en el proceso de transición, se evidenció la falta de compromiso y resultados. Con este antecedente se realizó un estudio a 350 empleados del banco a nivel nacional comprobando que no había información sobre el nuevo intento de transición a una banca pública moderna y eficiente, para ello el departamento de comunicación de la institución financiera decidió implementar una estrategia de información total sobre el proceso dando los resultados esperados e inclusive elevando el nivel de compromiso de los empleados.

A través de la comunicación, los empleados se sienten valorados y apreciados, y llegan a entender su propia aportación dentro de la empresa como un todo, lo que les proporciona un sentimiento de relevancia que, a su vez, debe transformar a esos empleados comprometidos en aportadores productivos, felices y motivados.

Con este estudio preliminar que nos sirvió como referencia, indagamos en una empresa multinacional a sus colaboradores, ¿Cómo era el proceso de comunicación empresarial y que influencia ejerció en su rendimiento laboral?, ¿De qué manera se realizó el proceso de comunicación?, ¿Cuáles fueron las plataformas o estrategias de comunicación que tuvieron más impacto en el Talento Humano?, ¿La comunicación en la empresa entre mandos altos y personal generó motivación en el Talento Humano?.

Por tal razón este estudio quiere evidenciar si la comunicación tiene incidencia en el nivel de compromiso del talento humano en las organizaciones, ¿Es importante la comunicación para elevar este rubro?,

Estado del Arte

La estrategia comunicacional debía motivar al personal, entendiéndose que esta motivación no es dar ánimo sino darle al talento humano motivos para crear el sentido de pertenencia (Formachuck, 2016)

Por medio de la comunicación pueden celebrarse los logros de la empresa los éxitos de sus integrantes, así como tener en cuenta las opiniones e ideas aportadas por los empleados y actuar en consecuencia. Joan Costa considera que el problema central en las relaciones dentro de una empresa es la comunicación. Porque es difícil ser escuchados



Comunicación – La clave del compromiso del talento humano en las organizaciones

Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 478-490. ISSN 1390-93

por los colaboradores si éstos, a su vez, no están convencidos de que efectivamente se los escucha también a ellos. Esto es válido igualmente para los públicos externos, y no sólo para los públicos integrados por los distintos segmentos de consumidores, sino también en un sentido más amplio, por la ciudadanía en general. Las empresas están compuestas por personas, que son a la vez parte integrante de la compañía y clientes. No puede existir una comunicación que plantee incoherencias entre los mensajes dirigidos a los públicos internos y a los públicos externos, ya que en la configuración de las opiniones de las personas interviene tanto la comunicación interna como la externa. Los empleados son el primer público de la empresa y, en consecuencia, ningún programa de comunicación externa puede prosperar de manera permanente a menos que comience por convencer a los que comparten el mismo techo (Borrini, 1997).

Comunicación Organizacional

La comunicación acto que es inherente al comportamiento humano es la capacidad de transmitir información, experiencias y por ella el ser humano busca estar en sociedad, Los seres humanos transcurren su vida en un sinnúmero de organizaciones tales como: instituciones religiosas, familiares, políticas, culturales, educativas, recreativas, entre otras; en las cuales el individuo se compenetra con otros para interactuar y así expresar toda clase de conocimientos. Chavarro, (2012).

En todo ámbito se hace evidente la presencia de procesos y acciones de comunicación que no solo son un aderezo del trabajo administrativo, sino que comprenden componentes esenciales de los procesos administrativos.

Estos procesos de comunicación siempre están presentes aunque no se los tome en cuenta, son esenciales para la operación y desarrollo de las empresas ya sea pública o privada.

Los procesos de comunicación son elementos básicos para dar forma, identidad y cultura a las empresas y generar una correcta imagen institucional, también contribuyen a desarrollar formas de interrelación más participativas generando un mayor grado de compromiso entre los colaboradores.

La comunicación en las organizaciones debe darse de manera total, reconociendo cómo atraviesa todas las acciones de una empresa, configurando de manera permanente la edificación de la cultura y personalidad de las mismas.

Susana Chamorro en su Blog de Gestión de Empresas, nos ilustra las “Técnicas de comunicación empresarial que utilizan los grandes:



Comunicación – La clave del compromiso del talento humano en las organizaciones

Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 478-490. ISSN 1390-93

La comunicación interna, bien sea formal, informal, horizontal, vertical, etc, juega un papel fundamental en la eficiencia de la organización. Podríamos decir que es el antioxidante de las corporaciones, que permite que los engranajes no se atasquen. Las mejores empresas apuestan por una comunicación interna bidireccional, eficaz, que fomente la escucha activa y el feedback continuo. De hecho, entre otros beneficios, podríamos destacar los siguientes:

Permite dar a conocer a la plantilla la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa.

Refuerza la motivación y el compromiso de los trabajadores/as.

Fomenta la cultura corporativa, el espíritu del trabajo en equipo y, por supuesto, contribuye decisoriamente a tener un buen clima laboral.

Impulsa el aprendizaje y la gestión del conocimiento en la organización.

La comunicación externa también es un aspecto clave para la empresa. No sólo nos ayuda a vender o a promocionar nuestros productos y servicios sino que posiciona a la organización, la diferencia de la competencia, refuerza su identidad y su imagen corporativas y, actualmente, se torna imprescindible para interactuar con nuestra clientela. Conocer las necesidades de la misma, es necesario para rediseñar de manera continua nuestros productos y servicios.

Las empresas más grandes y más potentes, saben que para acertar con su estrategia corporativa es básico que acierten con su comunicación externa. Su credibilidad está en juego.

Tanto para la comunicación interna como externa, ya no nos sirven las viejas recetas del siglo XX. Con la irrupción del mundo 2.0, es absolutamente imprescindible que esta comunicación (interna o externa) sea empática, asertiva y de escucha activa continua.

Internet nos acerca al consumidor/a y esto es una ventaja. Esto nos ofrece más proximidad y más posibilidades de convertirte en cliente real si sólo eres potencial. Pero más proximidad también significa más accesibilidad a la información y más posibilidad de interacción (tanto ante situaciones positivas como negativas). Internet nos acerca también al trabajador/a. Además, también al resto de interlocutores de la empresa: accionistas, proveedores, sociedad, etc. Este acortamiento de distancias supone un gran reto.

Técnicas de comunicación empresarial

Para potenciar estos aspectos, las empresas más punteras echan mano de una gama de opciones comunicacionales. Entre las técnicas más novedosas están:



Comunicación – La clave del compromiso del talento humano en las organizaciones

Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 478-490. ISSN 1390-93

Comunicar con videos. Una imagen vale más que mil palabras. Tener un canal de Youtube puede ser una muy buena opción. La viralidad de las imágenes son una potente herramienta comunicacional.

Web 2.0. Imprescindible usar toda la gama de posibilidades pero, a la vez es necesario que las plantillas tengan formación al respecto y tener decálogos de uso 2.0. Los blogs y las redes sociales pueden ser dos instrumentos tan importantes como en su día lo fueron (y en menor medida lo continúan siendo) la publicidad televisiva o en otros soportes más tradicionales.

El móvil. Ya no nos vale con tener una web sino que esta comunicación en la red debe adaptarse a otros formatos más portátiles como tablets y móviles. ¡Bienvenidos al Mobile Business!

Apps de comunicación tanto interna como externa.

La introducción de técnicas de storytelling. El storytelling que no es más que comunicar contando historias. Ya no basta sólo con informar o comunicar. El reto es apelar a la emoción más que a la razón con los públicos (internos y externos). Sustituir exposiciones objetivas de datos y argumentos fríos por un relato, una historia que motiva y que además mejora la retención del mensaje.

El uso de infografías. Es la mezcla de imágenes con texto que redonda el atractivo de la comunicación visual y entronca con la cultura visual tan arraigada de nuestros días. Decir más, con menos palabras (pero usándolas), con fotos, dibujos o imágenes y, al igual que con la técnica anterior, captando mejor la atención del interlocutor.

Conviene no olvidar que la mejor estrategia es la que cubre mejor las necesidades de nuestro público objetivo. Por lo tanto, si vendemos a un público más senior o menos adiestrado en nuevas técnicas, es posible que tengamos que recurrir a estrategias comunicativas más tradicionales, como anuncios en televisión, radio o prensa entre otros. Debe integrarse y alinearse con la estrategia empresarial, de manera que comuniquemos de forma coherente con nuestros objetivos, nuestra cultura y, en definitiva, nuestros valores.

Compromiso

Es uno de los aspectos más humanos de la organización un recurso clave para la mejora del desempeño. Esta gestión está relacionada con los resultados económicos de la empresa dependiendo de la estrategia que se utilice.



Comunicación – La clave del compromiso del talento humano en las organizaciones

Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 478-490. ISSN 1390-93

Conseguir que los empleados se identifiquen e impliquen en la organización en la que trabajan, mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma, es la responsabilidad emocional que un empleado tiene hacia una organización. Muchas personas comúnmente confunden este compromiso con la felicidad del empleado o la satisfacción del empleado.

El compromiso parte de una decisión personal, más allá de cumplir sus obligaciones, de modo que se puede ser un buen colaborador sin estar muy comprometido, pero el comprometido será excelente en todos los ámbitos. El compromiso nace del interior y aporta un extra que conduce a la excelencia, pues implica poner en juego todas las capacidades y hacer más de lo esperado.

Un empleado comprometido proyecta sus energías para conseguir su propósito y no tiene temor al cambio o nuevos desafíos que se le presenten. Las personas comprometidas son generosas, auxilian a los demás y contribuyen a crear un clima laboralefectivo y también promueven el compromiso de otros.

2.- METODOS

Este estudio tiene como antecedente bibliográfico, una investigación realizada en el proceso de transición de una institución financiera pública en el 2015 donde se evidenció la influencia de la comunicación en la gestión del compromiso del talento humano, luego de realizar una estrategia de comunicación que constaba de:

- a) Emails directos con la agenda de las autoridades en cada de las oficinas
- b) Carteleras virtuales con mensajes motivadores de hacia dónde caminamos
- c) Publicidad de cambio en los ascensores
- d) Información de crisis, retrasos en las agendas
- e) Mailings con los objetivos de la transición
- f) Mensajes en video de las autoridades explicando los cambios

Se puede resumir:

Tamaño de la muestra: 70 entrevistas efectivas

Metodología: Aplicación del Muestreo Cluster

Fuente de información: Fuente secundaria externa (empleados de mandos medios que laboran en una multinacional que tiene como giro de negocio los servicios alimenticios).

Técnica: Técnica concluyente, método de la encuesta personal (facetoface) con un cuestionario estructurado y estandarizado que incluye 16 preguntas cerradas y de escala.

Margen de error: +/- 4,9%; p=q=50%



Comunicación – La clave del compromiso del talento humano en las organizaciones

Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 478-490. ISSN 1390-93

Nivel de confianza: 95%

Cobertura: Estudio con cobertura en los locales propios de la empresa ubicados al norte de Quito.

Trabajo de campo: Realizado por estudiantes del Instituto Tecnológico Superior O'higgins, de la carrera Administración de Negocios, fueron previamente capacitados e instruidos para realizar el trabajo de campo.

Aplicación de la Muestra: Trabajo de campo aplicado desde 10 al 22 de junio de 2017.

3.- RESULTADOS

Procesamiento

Tabla 1: Cargos Ocupacionales

Grupo ocupacional	Número de ocupantes	%
Gerentes	35	50%
Sub gerentes	26	37,14 %
Supervisores	9	12,86 %
Total	70	100%

De la muestra tomada para el desarrollo de este estudio, se observa que un 50% se desempeñan como gerentes de sucursal, el 37,14% como sub gerentes y el 12,86% como supervisores de local a quienes se les formalizó la encuesta, los mismos que son catalogados como mandos medios en la empresa.

Tabla 2: Comprobar si la empresa tiene Departamento de Comunicación

Actualmente su empresa posee Departamento de Comunicación?	
Si	100%
No	
No sabe	

De las encuestas realizadas a los Gerentes, Sub gerentes, Supervisores, catalogados por la empresa como mandos medios, nos indicaron que si poseen un Departamento de Comunicación.

Tabla 3: Calificación de las funciones del Departamento de Comunicación

	General	Gerente	Sub Gerente	Supervisor
Muy Bueno	47%	90%	60%	35%
Bueno	34%	10%	30%	27%
Regular	17%		10%	24%



Comunicación – La clave del compromiso del talento humano en las organizaciones

Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 478-490. ISSN 1390-93

Malo	1%			14%
Muy Malo	1%			

De las respuestas obtenidas, se observa que el 90% de los Gerentes califican las funciones del Departamento de Comunicación como muy bueno, el 60% de los Sub Gerentes también lo estiman con muy bueno y el 35% de los supervisores coinciden con la misma calificación, dando una Media de 61,66 %.

El 10% de los gerentes calificaron al Departamento de Comunicación como bueno, el 30% de los Sub gerentes y 27% de los Supervisores con la misma calificación, dándonos una Media del 22,33%.

Los Sub Gerentes consideraron que las funciones del Departamento de Comunicación son regulares en un 10%, el 24% de los supervisores nos expresaron también como regular, con una Media del 17%. El 14% de Supervisores fueron los únicos en calificar como malo al Departamento de Comunicación.

Tabla 4: Nivel de satisfacción del Personal con la información que brinda el Departamento de Comunicación

Cuando te comunican información de la empresa sobre actividades, resultados, procesos te sientes?				
	General	Gerente	Sub Gerente	Supervisor
Muy Satisfecho	90%	91%	94%	97%
Satisfecho	6%	89%	93%	97%
Normal	4%	1%	2%	2%
Mal	0%	0%	0%	0%
Pésimo	0%	0%	0%	0%

El 91% de Gerentes se encuentran muy Satisfechos cuando les comunican información de la empresa, el 94% de Sub Gerentes también y el 97% de Supervisores están muy satisfechos, con una Media del 94%.

Deducimos una Media del 93% de los Mandos Medios (Gerentes, Sub Gerentes, Supervisores), se encuentran Satisfechos cuando reciben información.

También obtuvimos una media del 1,66% por parte de los Mandos Medios al recibir información de la organización, nos manifestaron que la recibieron de manera normal.

Tabla 5: Nivel de Compromiso

Cuál es tu nivel de compromiso al recibir Información de la empresa?					
	General	Gerente	Sub Gerente	Supervisor	Media
Alto	95%	97%	99%	100%	99%



Comunicación – La clave del compromiso del talento humano en las organizaciones

Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 478-490. ISSN 1390-93

Medio	3%	3%	1%	0%	1%
Bajo	2%	0	0	0	
Ninguno		0	0	0	

Ante esta pregunta, se puede concluir que los Mandos Medios, tienen una media del 99% demostrando un compromiso alto con la empresa al recibir información.

Tabla 6: Influencia de la Comunicación Interna

Crees que influye en tu desempeño laboral la comunicación interna de tu empresa?				
	General	Gerente	Sub Gerente	Supervisor
Si	90%	100%	91%	98%
No	7%		9%	2%
Tal vez	3%			

El 100% de gerentes afirmaron que si influye la comunicación interna, el 91% de Sub gerentes también afirmaron lo mismo. El 98 % de los Supervisores coincidieron con el Sí; Tenemos una Media del 5,5% manifestándonos con el No.

Tabla 7: Plataformas de Comunicación

Como se te facilitaría que te hagan llegar la información de la empresa?					
	General	Gerente	Sub Gerente	Supervisor	Media
Facebook	12%	9%	7%	11%	9%
Whats App	69%	60%	81%	44%	62%
Mail	11%	27%	9%	31%	22%
SMS	3%	1%	2%	5%	3%
Videos	5%	3%	1%	9%	4%
Total	100%	100%	100%	100%	

Definitivamente la Plataforma de comunicación más apetecida para estar más informado en la empresa es el Whats App, la prefieren más de la mitad de la muestra seleccionada, porque es una Red Social muy versátil y fácil de usar

Tabla 8: Pertenencia

Al recibir información interna de la empresa te sientes parte de la misma?			
	Gerente	Sub Gerente	Supervisor
Si	100%	100%	100%
No			
No sé			



Comunicación – La clave del compromiso del talento humano en las organizaciones

Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 478-490. ISSN 1390-93

De la investigación efectuada el total de la muestra expresaron sentirse parte de la empresa al recibir información de la misma.

4.-CONCLUSIONES

Toda empresa está sumida en un ambiente de competencia, tecnología, apertura y complejidad, por lo que la innovación en la comunicación es un imperativo de sobrevivencia. La comunicación es uno de los factores más significativos para que una empresa logre sus metas, ya que mejora el acoplamiento en el trabajo, logra que los trabajadores eleven su nivel de compromiso con la Misión, Visión y objetivos, incrementa las relaciones con sus diversos públicos, lo que contribuye a crear un buen clima laboral y oportunidades de negocios, entre otros elementos, por lo que utilizar la comunicación de manera eficiente, es un gran desafío para las empresas.

La comunicación interna permite identificar los aspectos claves en los cuales la organización tiene que poner vigilancia, trabajar en ellos, aprovechar las ventajas con las que cuentan, siendo una de ellas sus colaboradores, que están prevenidos a implementar los cambios necesarios en favor de la empresa y de su crecimiento personal.

El estudio determinó que la comunicación influye de manera positiva y cimienta el compromiso del talento humano ratificando la teoría de que a mayor comunicación directa acabamos con los ruidos o rumores.

Para crear un ambiente de armonía, ameno, en el cual se evidencie el clima y cultura organizacional, es vital la concepción, diseño y ejecución de una estructura de comunicación interna puesto que esto representa una inversión y da como resultado rentabilidad. En el desarrollo de la comunicación interna es básico el rol de los dirigentes, que deben garantizar y promover el sentimiento de adhesión al equipo de trabajo, fomentando el sentido de pertinencia, haciendo participe al personal en las informaciones relevantes, actividades, procesos, logros, a través de las TIC que se convierten en una oportunidad para cambiar la comunicación interna, puesto que su avance tecnológico presenta una oportunidad para replantear la gestión de la comunicación interna al ofrecer nuevos medios y modificarlas estructuras internas, estas TIC no son la panacea si no vienen acompañadas de una clara voluntad por parte de las personas que han de emplear estas herramientas y , en especial , de la dirección de la empresa que ha de involucrarse en su totalidad , comprometiéndose todos los integrantes de la empresa para su uso correcto y ejecución, para cumplir su propósito. Las plataforma del Whats App es muy



Comunicación – La clave del compromiso del talento humano en las organizaciones

Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 478-490. ISSN 1390-93

apetecida por los trabajadores para ser informados, tal como reveló la investigación realizada.

Las estrategias de comunicación son la principal herramienta que tienen los gerentes para entregar la información de cualquier plan propuesto, por tal razón esta debe ser discutida y analizada, y con mayor razón al comunicar cambios ya que los empleados temen los cambios, pero cuando se los involucra se vuelven mucho más colaboradores.

Por medio de la comunicación se transmite el deseo de la dirección de la empresa de ser transparente, de compartir las buenas y las malas noticias, de tener una visión global y de describir lo que se espera de todos y cada uno de los interesados, es decir, de demostrar que se tiene en cuenta a los empleados, que pueden ser considerados los clientes más importantes de la empresa.

La finalidad perseguida es que el compromiso de los empleados se convierta en un elemento intrínseco de la cultura de la empresa (WEB BLOG RRHH, 2015)

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

Casal, E. (19 de 05 de 2014). *MISION VERDAD* . Obtenido de

<http://misionverdad.com/historia-nuestra/rondon-no-ha-peleado-todavia>

Formanchuck, A. (01 de 04 de 2016). *Formanchuck y Asociados*. Obtenido de

<http://formanchuk.com.ar/todosignifica/como-generar-sentido-de-pertenencia/>

WEB BLOG RRHH. (12 de 02 de 2015). *WEB BLOG RECURSOS HUMANOS* .

Olaya Chavarro, D. A., Puerto Velandia, J. C., Silva Contreras, V. I., & Marti, S.

(2012). *Comunicación por Intranet y sus efectos en las redes sociales en las organizaciones* (Doctoral dissertation).

Kreps, Gary (1995): *La comunicación en las organizaciones* . Addison-Wesley, Iberoamerica