

# Barne-komunikazioa kooperatibetan: entzunak sentitzen dira langileak? Kasu-azterketa MONDRAGONen

Onintza Belategi Unzueta\*, Txema Egaña Osa\*, Mónica Gago García\*\*

\*MUko irakasle ikertzailea, Informazioa eta Komunikazioa (HUHEZI)

\*\*MUko irakasle ikertzailea, Ekonomia eta Finantzak, Enpresagintza Fakultatea

Barne-komunikazioa erabakigarria da arrakastadun erakundeetan; izan ere, eragiten du, besteak beste, langileen motibazioan, parte-hartzean eta produktibitatean. Halere, kontuan izan behar dugu barne-komunikazioaren praktika eraginkorrak eskatzen duela informatzeaz gain, entzutea. Hain zuzen ere, artikulu honen helburua da jakitea entzunak sentitzen ote diren kooperatibetako langileak. Era berean, eta ezberdintasunik dagoen jakite aldera, pertzepzio horiek guztiak ikertu dira kontuan izanik honako aldagai hauek: organoetako partaide izan ala ez, eskulan mota, lan-egoera eta egoitza. Horretarako, MONDRAGONeko kooperatiba bateko 224 langilek betetako galdetegiaz gain, zortzi elkarrizketa erdi egituratu egin dira. Jasotako datuek aditzera ematen dutenaren arabera, langileen pertzepzio orokorra da gutxi entzunak direla haien kezkek eta itxaropenak. Halere, entzuna sentitzeko pertzepzioan ematen dira ezberdintasun estatistiko esanguratsuak hainbat aldagaitan.

GAKO-HITZAK: Barne-komunikazioa · Langileen pertzepzioak · MONDRAGON.

## Internal Communication in cooperatives: do employees feel heard? Case estudy in MONDRAGON

Internal communication is crucial in successful organizations; indeed, it affects employee motivation, participation, and productivity, among other things. Nevertheless, we must bear in mind that the effective practice of internal communication requires not only informing employees, but also listening to them. Specifically, the purpose of this study was to determine whether employees in cooperatives feel heard. Furthermore, in order to determine whether differences exist, all of these perceptions were examined taking the following variables into consideration: council membership, type of manual labor, work status, and place of work. In addition to a questionnaire completed by 224 employees of a MONDRAGON cooperative a total of 8 semi-structured interviews were also carried out. According to our results, the general perception of the employees is that their concerns and expectations are little heard. However, with respect to the perception of feeling heard, statistically significant differences were found in several variables.

KEY WORDS: Internal communications · Employee perceptions · MONDRAGON.

<https://doi.org/10.26876/uztaro.107.2018.4>

*Jasotze data:* 2018-03-05

*Onartze data:* 2018-04-13

## Sarrera

Autore ugari diote (hala nola Cornella, 2002; Gómez, 2007; Moreno *et al.*, 2012) informazioa dela edozein erakunderen baliabide garrantzitsuenetakoa, kohesio-elementu bezala jokatzen baitu erakundeen helburuak lortzeko. Hori horrela, ez da harriztekoa, barne-komunikazioaren edota komunikazio korporatiboaren barruan, azken hamarkadetan makina bat ikerketa burutu izana (esaterako: Thompson, 2000; Dircom, 2002; Proctor eta Doukakis, 2003; White *et al.*, 2010; Abdullah eta Antony, 2012; Welch, 2012) jakiteko zer informazio kantitate eta zer informazio mota jasotzen duten erakundeetako langileek, zeintzuk erreminta eta kanal erabiltzen dituzten informazioa jasotzeko, ulergarria den jasotzen duten informazioa edota zein faktorek —hala nola lan-giroa— eragin dezaketen informazioaren eta komunikazioaren kalitatean. Horiek horrela, Ruck eta Welchek (2012) gogorarazten digute langileak informatuta izatea garrantzitsua dela eta horretaz kontziente izan behar dugula.

Guztiarekin ere, komunikazioaren gaia, eta bereziki, barne-komunikazioaren gaia jorratzen duten hamaika autorek diote informatzeaz gain entzun egin behar dela, entzutea funtsezkoa baita (hala nola: Daft eta Lengel, 2001; Lewis eta Graham, 2003; Zapata, 2004; Johnson, 2006; Mishra, 2007; Varona, 2007; Cuervo, 2009; Gonzalo, 2012; Invernizzi *et al.*, 2012; Tessi, 2012; Vilanova, 2013; Zeffass *et al.*, 2015; Foro de Comunicación Interna, 2016). Izan ere, entzuna izatea da gizakiaren behar garrantzitsuenetakoa (Varona, 2007). Eta, paradoxikoki, zailenetarikoa da gogobetetzeko.

Horregatik hain zuzen, artikuluko honek ikertu nahi du MONDRAGON taldeko kooperatiba bateko langileak entzunak sentitzen ote diren helaraztean beren kezka eta nahiak arduradunei. Azpimarratu nahi da berebiziko garrantzia duela ikerketa kooperatiba batean oinarritzeak, eta are gehiago MONDRAGONeko kooperatiba batean oinarritzeak. Lehenik, kooperatibak izaera bereziko enpresak direlako; izan ere, ahaleginak egiten dituzte euren jardun ekonomikoari bestelako balio batzuk txertatzeko —antolakuntza demokratikoa (bazkide bat, boto bat), lanaren eta kapitalaren arteko harreman eraldatzailea (langile-enpresariaren irudia, zeinak parte hartzen duen kapitalean eta, era berean, bazkide eta langile den), konpromiso soziala, gizarte-erantzukizuna eta elkertasuna, besteak beste— eta ahalegin horretan komunikazioak hartzen du protagonismo handia. Bigarrenik, umezurtz dagoelako oraindino barne-komunikazioaren eta kooperatiben binomioa, baita MONDRAGON Korporazioan ere. Izan ere, MONDRAGONen gainean burutu diren makinatxo bat ikerketatan arreta jarri da, batik bat, antolaketa demokratikoan, parte-hartzean, balioetan eta globalizazioaren aurrean Korporazioko kooperatibek hartutako erabaki estrategikoetan. Ez, ordea, barne-komunikazioan. MONDRAGON taldean zeharka eta oso gutxi jorratu da barne-komunikazioa orain arte, edo ia batere. Horren lekuko dira, Aranzabalek (2005) eta Freundlich-ek (2009) eginiko doktorego-tesiak. Bi autore horien ekarpenetan erreferentziak aurkitzen ditugu barne-komunikazioaren inguruan, baina ez dira, inondik inora ere, ikerketaren helburuaren muina. Horrekin guztiarekin, eremu zabaleko ikergai interesgarria bilakatzen da barne-komunikazioa eta MONDRAGON binomioa. Hirugarrenik, ezin ahaztu dezakegulako MONDRAGON izenez ezagutzen dugun errealitate kooperatiboa

errealitate erreferentziala dela munduko gizarte-ekonomiaren alorrean. Hain zuzen ere, MONDRAGON munduko industria-kooperatiben rankingean lehena da (TU Lankide, 2014), baita Euskal Herriko enpresa-taldeetan lehena ere, eta Espainiako enpresa nagusien rankingean hamargarrena (MONDRAGON, 2016). Horrek, zalantzarik gabe, ematen dio ikerketari inportantzia, oihartzun eta interes berezia.

Hurrengo orrietan, lehenik eta behin, artearen egoera aurkezten da, ezagutzeko zein garrantzi aitortzen dioten zenbait autorek entzute alderdiari barne-komunikazioaren barruan, eta ezagutzeko, orobat, nolakoa den MONDRAGONen eta hura osatzen duten kooperatiben erantzukizuna komunikazioarekiko eta, ondorioz, barne-komunikazioarekiko. Ondoren, azaltzen da ikerketaren helburua eta helburu hori lortzeko erabili den metodologia. Azkenik, aurkezten dira lortutako datu kualita-tibo eta kuantitatiboak, ondorio esanguratsuenak eta ikergaiaren mugak eta aurrerako ikerketa-lerro berriak.

### Aurrekariak

Entzuten trebea izatea beti gertatzen da erabakigarria elkar ulertzeko, emititzeko, eragiteko eta emankorki elkar trukatzeko beste pertsona batzuekin. Are gehiago, entzute aktiboa erabilia lortu daitezke aldaketak langileen jarreretan (Del Pozo, 2004). Horren haritik, Mishra-k (2007) ondorioztatu zuen langileak baloratuagoak sentitzen direla arduradunak entzuteko eta erantzuteko prest daudenean. Ez hori bakarrik: prestutasun handiagoa ere izaten dute gerta daitezkeen arazoan konponbidean inplikatzeko (Simard eta Marchand, 1990). Guztiarekin ere, entzutea lan-munduan ahaztua (Varona, 2007; Macnamara, 2015) edota deskuidatua (Zerfass *et al.*, 2015) dagoen ekintza da, eta buruzagi gutxi jabetzen dira horretaz (Varona, 2007). Ondorioz, entzutea ez dago haien erantzukizun garrantzitsuenen artean. Hala eta guztiz, duela hiru hamarkada baino gehiago, Hunt eta Cusella-k (1983) buruturiko ikerketak aditzera eman zuen buruzagiek entzuteko abilezia hobeagoak zituztela buruzagi ez zirenek baino. Halaber, adierazi zuten entzute-arazorik handienak izaten direla bileretan, langileen jardutearen ebaluazioetan eta langile eta buruzagien arteko komunikazioan. Kontrara, urte batzuk beranduago, Young eta Post-ek (1993) ondorioztatu zuten zuzendariak eta berehalako arduradunek ez dutela gehiegi entzuten. Era berean, aldarrikatu zuten goitik beheranzko komunikazioa bezain garrantzitsua dela behetik goranzkoa. Alde horretatik, Steil eta Bommelje-k (2004) adierazi zuten liderren erantzukizun-maila zenbat eta handiagoa izan, orduan eta garrantzi handiagoa hartzen duela entzuten jakiteak. Izan ere, entzuteko abilezia izan ezean, liderrek kale egiten baitute. Ondorioz, erakundeek ere sufritu eta kale egiten dute.

Horrek, alegia, entzuten ez jakiteak eragin negatiboa dauka erakundearen produktibitatean (Tessi, 2012), eraginkortasunean, komunikazio-giroan (Hunt eta Cusella, 1983), errentagarritasunean, salmentetan, ospean, bezeroei eskaintzen zaien zerbitzuan (Steil eta Bommelje, 2004) eta langileen asebetetzean (Varona, 2007). Asegabetasun horrek, gainera, langileen motibazioa galtzea dakar, zeinak eragiten duen lanaren kalitatean, erakundearekiko konpromisoan eta produktibitatean (Varona, 2007). Ildo horretan, zenbait ikerketak aditzera eman dute

langileak gutxi entzunak sentitzen direla (Dircom, 2002; Instituto de Empresas *et al.*, 2002; Estudio de Comunicación eta Negocio, 2009). Beraz, esan dezakegu erakundeetako komunikazioaren erronka horretan datzala, entzuten ikastean (Tessi, 2012). Horiek horrela, seriotasunez pentsatu beharko genuke zenbat denbora jarduten dugun entzuten: «Todos los que nos dedicamos a la comunicación interna deberíamos preguntarnos con frecuencia cuánto tiempo y cuántas energías y recursos dedicamos a hablar/escribir/emitir y cuánto a escuchar, tomar el pulso y comprender a nuestros públicos internos» (Gonzalo, 2012:64).

Argi dago, bada, entzuten jakiteak zeregin garrantzitsua betetzen duela erakundeetako komunikazioan. Pertsona edo buruzagi batek eraginkor komunikatu nahi badu, egin ditzakeen ekintzetan entzutea da garrantzitsuena (Tessi, 2012). Hain zuzen, komunikatzaile hoberenak gailentzen dira entzuten eraginkorrak direlako (Tessi, 2012; Vilanova, 2013). Erakundeetan gauza bera gertatzen da, beren barnealdean hobekien komunikatzen diren erakundeak dira sentikortasun handia dutenak materia honekiko eta hori frogatzen dute lankideei entzunez (Tessi, 2012). Hain zuzen ere, Sypher eta bere taldeak (1989) argitara ekarri zuten erlazio positibo esanguratsua dagoela entzutearen eta komunikazio-trebetasunen artean. Beraz, gaur egun ezinbestekoa da langileei ulertzea (Gonzalo, 2012) eta haien espektatibak, pertzepzioak, nahiak eta premiak entzun eta ezagutzea (Bartoli, 1992; Steil eta Bommelje, 2004; Welch eta Jackson, 2007; Estudio de Comunicación eta Negocio, 2009). Ildo horretan, Instituto de Empresas, Capital Humano eta Inforpress-ek (2002) eginiko ikerketak erakutsi zuen Espainian fakturazio handiko enpresetako langileek inpresioa dutela gutxi entzunak direla. Garai berean, Dircom-en (2002) ikerketak erakutsi zuen buruzagien % 10ek uste duela zuzendaritzak ez dituela ezagutzen haien iritziak. Langileen kasuan, ordea, % 17 da hori pentsatzen dutenen portzentajea. Era berean, baina, adierazi zuten beharrezko erremintak eta kanalak ezarri behar direla erakundeko kideen arazoak eta pertzepzioak entzuteko, ulertzeko eta erantzun ahal izateko.

Alabaina, entzute eraginkorrak erronka bat dakar: batetik, jendeak sarritan atentzio handiagoa ematen diolako esaten ari denari entzuten ari denari baino; bestetik, jendeak ez duelako entzute eraginkorra lantzen (Lewis eta Graham, 2003), eta entzute eraginkorra ez delako era naturalean gertatzen, eskatzen du lan eta praktika ugari (Thompson *et al.*, 2004). Hain justu, Accenture-k (2015) hogeita hamar herrialdetan eginiko ikerketaren arabera, enpresetako profesionalen % 55ek ez du entzute-abilezia lantzen. Zoritxarrez, Lewis eta Graham-ek (2003) iragarri zuten zailagoa dela eraginkor eskuratzea entzuteko gaitasuna idazteko eta hitz egiteko gaitasuna baino. Hain zuzen ere, hiru hamarkada baino gehiago joan dira 1980. urtean Fortune 500 zerrendatik 250 erakundetan, Ameriketako Estatu Batuetakoak eurak, ikerketa bat egin zela, eta bertan argitaratu zela, entzutea komunikazio-abilezia garrantzitsuena izanik ere, erakundeetan entzuteko abilezia desegokiak zirela eta entzuteko entrenamendu falta zegoela. Baita entzuten jakin ezean baxua dela erakundearen errendimendua eta produktibitatea ere (Hunt eta Cusella, 1983). Hain zuzen, Watson-ek (1996), urte batzuk beranduago, aditzera eman zuen Ameriketako Estatu Batuetako negozioek urtero alferrik galtzen zutela 20 bilioi dolar saiheats daitezkeen entzute-hutsegiteengatik eta entzute-abilezia faltagatik.

Eta hori horrela izanik, gogoratu beharra dago erakunde publiko zein pribatuetan ez dela arreta nahikorik jarri langileek esateko daukatena entzuteko orduan (Macnamara, 2015). Era berean, jakinik enpresak komunikatzeko, besteak beste, kontuan izan behar dituztela agintaritzaz-lerroak (modu hierarkikoan antolatzen baitira) (Cheney *et al.*, 2004), eskulan mota, lan-egoera edota egoitza ezberdinak, oso ikerketa gutxi egin dira ezagutzeko zer pertzepzio duten langileek arduradunek beren kezka eta nahiak entzuteari buruz, kontuan izanik aipaturiko aldagaiak. Truss eta bere taldeak (2006) eginiko ikerketa da horietako bat. Ikerketak argitara ekarri zuen ezberdintasunak gertatzen direla entzuna sentitzeko pertzepzioan ikasketamaila, kontratu mota eta kargu ezberdinetako langileen artean. Zehazki ondorioztatu zuten, graduatuak, kontratu malgua eta langileen lana gainbegiratzeko ardura duten pertsonak entzunagoak sentitzen direla ikasketamaila baxua dutenak edota lan-kontratu malgua ez dutenak zein langileen lana gainbegiratzeko ardura ez dutenak baino. Halaber, ikerketa horrek aditzera emanikoaren arabera, langileen erdiek bakarrik, gutxi gorabehera, aitortzen dute beren buruzagiek kontsulta egiten dietela garrantziko kontuen gainean.

Horiek guztiak kontuan hartuta eta ikusirik: batetik, ikerketa ugarik aditzera ematen dutela zuzendariek eta berehalako arduradunek ez dutela gehiegi entzuten; eta bestetik, langileak gutxi entzunak sentitzen direla, ikerketa honen bidez jakin nahi izan da entzunak sentitzen ote diren kooperatibetako langileak. Alegia, entzunak sentitzen ote diren, besteak beste, antolakuntza demokratikoa eta konpromiso soziala aldarrikatzen dituzten enpresetako langileak. Era berean, ikergaiaren helburu nagusia aberaste eta sakontze aldera, jakin nahi izan da langileen pertzepzioetan ezberdintasunik ote dagoen ondorengo aldagaiak kontuan hartuz gero: organoetako partaide izan ala ez, eskulan mota, lan-egoera eta egoitza.

## **Komunikazioaren erantzukizuna MONDRAGONen**

MONDRAGONek hastapenetatik hartu du komunikazioaren erantzukizuna bere gain, printzipio kooperatiboei eta politika orokorrei esker. Politika orokorrei dagokienez, iparrak dira enpresa-politikatzen edo politika sozioenpresarialentzat, zeinak Kooperatiben Kongresuan eta Kongresukideen Batzarretan onartzen diren, eta berebiziko garrantzia hartzen dute, zehazten baitituzte Korporazioak esparru eta epe ezberdinetan estrategikotzat jotzen dituen jarduera-ildo orokorrak. Hots, zehazten dituzte epealdi bakoitzeko (2001-2004, 2005-2008, 2009-2012, 2013-2016, 2017-2020) etorkizuneko erronkak eta horiek dira Korporazioko kooperatiben estrategia-planen erreferentzia (MONDRAGON Korporazioa, 2011).

Aipatu beharra dago 2009-2012 eta 2013-2016 epealdietan, aldaketa nabariak jazo direla komunikazioa ulertzeko orduan; izan ere, alde batera lagatzen da aurreneko epealdietako ikuspegi teknologikoa. Komunikazioa, eta bereziki barne-komunikazioa, irudikatzen da erreminta eta kanalen kudeaketa-ikuspegitik haratago. Barne-komunikazioa erlazionatzen da langileen parte-hartzearekin, inplikazioarekin, barne-kohesioarekin, motibazioarekin eta lidergoarekin. Epealdi horietan lehenengoz azaleratzen da informazio-fluxuen joan-etorri egokian kooperatibetako liderrek eta haien jarrerek izan dezaketen garrantzia, baita komunikazio-prozesuan horren

garrantzitsua den hartzailearen figuraren alderdi ezberdinak ere: entzuten jakitea, emozioak, errespetua, etab.

Guztiarekin ere, azpimarratu beharra dago MONDRAGONek erakutsitako komunikazioaren erantzukizuna ez dela azken hamarkada eta erdiko kontua, hastapenetakoa baizik. Hasieratik Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren Oinarrizko Hamar Printzipio Kooperatiboei esker, komunikazioaren interesa eta ardura erakutsi zuen MONDRAGON Korporazioak. Printzipio horiek jasotzen dituzte esperientziaren muin etiko eta ideologikoak. Hasieran printzipio idatzirik egon ez arren, 1987an onartu ziren kooperatiben hamar printzipioak —atxikimendu askea, antolaketa demokratikoa, lanaren subiranotasuna, kapitalaren izaera instrumentala eta menpektoa, gestioko partaidetza, ordainsarien inguruko solidaritatea, lankidetzeta, gizarte-eraldaketa, izaera unibertsala eta hezkuntza—. Hamar horietatik bik, bigarrena eta bosgarrena, hurrenez hurren, jasotzen dute barne-komunikazioaren garrantzia (Marcos *et al.*, 2002):

Antolaketa demokratikoaren printzipioa. Printzipio honek aldarrikatzen du Arrasateko Kooperatiba Esperientziako bazkide langileek eskubidea dutela oinarrizko berdintasuna izateko, edukitzeko eta ezagutzeko.

Gestioko partaidetzaren printzipioa. Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren arabera, kooperatibaren izaera demokratikoa ez da ikuspegi sozietarioan amaitzen. Horrez gain, autogestioaren eta, ondorioz, bazkideek enpresaren gestioan duten partaidetzaren garapen hazkorra exijitzen du, eta horrek aldi berean, honakoa eskatzen du: parte hartzeko bitarteko eta mekanismo egokiak garatzea eta informazioaren gardentasuna kooperatibaren kudeaketaren oinarrizko aldagaiekiko.

Horiek guztiak kontuan izanda, MONDRAGONek adierazten du barne-komunikazioa (komunikazioaren barruan ulertua) estrategikotzat duela. Halaber, eta paradoxa badirudi ere, egundaino ezer gutxi ikertu da gaiaren inguruan. Sarreran komentatu bezala, MONDRAGONen gainean burutu diren makinatxo bat ikerketatan arreta jarri da, batik bat, antolaketa demokratikoan, parte-hartzean, balioetan eta globalizazioaren aurrean Korporazioko kooperatibek hartutako erabaki estrategikoetan. Ez, ordea, barne-komunikazioan, eta are gutxiago kooperatibetako arduradunen entzute-abileziaren inguruan.

Zalantzarik gabe, eremu umezurtz izate horrek markatu eta areagotu zuen ikertzaileen sentikortasuna gaiarekiko. Hain zuzen ere, ikertzaileek 2006. urtean ekin zioten ibilbide honi. *Barne komunikazioaren tratamendua MCCko<sup>1</sup> kooperatibetan* izeneko ikerlanarekin. Bertan aztertu zen Mondragon Corporación Cooperativa-k Euskal Herrian kokatuak zituen kooperatibek barne-komunikazioari ematen zioten tratamendua (populazioaren % 57,2 hartu zuen laginak). Helburua lortzeko, hainbat aspektu landu ziren:

- Lagina osatzen zuten kooperatibek komunikazioari ematen zioten garrantzia. Puntu honetako ikerlerro garrantzitsuena izan zen jakitea ea MCCko kooperatibek komunikazio-bulegorik eta barne-komunikazio planik zuten.

---

1. Mondragón Corporación Cooperativa-ri (MCC) 2008tik aurrera MONDRAGON deritzo. Hori dela-eta, aipua egindako urtea kontuan izanik dokumentu honetan bi terminoak ageri dira.

- Ezagutu komunikazio mota ezberdinak, tresnak, guneak eta mezuak.
- Ezagutu barne-komunikazioaren arduradunaren soslaiak.

Ikerketa horren ondorioek argitaratu egin zuten MONDRAGONek komunikazioari ikuspegi estrategikoa emanik ere —horrela adierazten da 2003ko maiatzaren 21ean buruturiko VIII. kongresuko aktan, baita printzipio kooperatiboetan zein politika orokorretan—, korporazioa osatzen zuten kooperatiba guztiek ez zutelarik ikuspegi bera partekatzen. Alegia, Korporazioko kooperatiba guztiek ez zitoten komunikazioari izaera estrategikoa ematen. Ondorioz, nahiz eta kooperatiba guztiek jatorri bera izan —MCC— komunikazio-gaiei ematen zitzaizkien tratamendua ezberdina zen kooperatiba batetik bestera.

Adibide gisa, esanguratsua da aipatzea laginaren % 94,5ek (52 kooperatiba) ez zuela komunikazio-bulegorik; % 5,4k (3 kooperatiba), ordea, bai. Hala ere, % 5,4 horretatik bakarrik % 3,6k (2 kooperatiba) zuen islaturik komunikazio-bulegoa bere organigraman. Komunikazio-bulegorik ez zuten 52 kooperatibetatik 40tan (% 76,9), berriz, barne-komunikazio gaiak jorratzen zituen pertsona zegoen. Beste 12 kooperatibetan (% 23,1) ez zen figura hori existitzen. Bestalde, laginaren % 29k barne-komunikazio estrategia formalki idatzia zeukan. Alde horretatik, ikerketatik jasotako emaitzak ezkorragoak dira Dircomek (2005) garai berdinean jasotakoak baino, zeinek ondorioztatu zuen enpresen % 42k zuela barne-komunikazio plan idatzia eta % 78k komunikazioaz arduratzen den bulego edo departamentua. 2010ean, ostera, % 50,4k zuen barne-komunikazio plan idatzia eta % 91,3k komunikazioaz arduratzen den departamentua. Alabaina, 2010ean burututako ikerketak aditzera eman zuen enpresa gehien-gehienek ere —% 97k— zuela komunikazio-arduraduna. Berebat, komunikazio-planari dagokionez, IE, Capital Humanok eta Inforpressek (2010) buruturiko ikerketak hobetu zituen Dircomen emaitzak. Ikerketak zioen parte hartutako enpresen % 69,3k duela barne-komunikazio plan egituratua. Emaitza horiek beste ikerketa batzuetan ondorioztatutakoarekin (Gatehouse, 2017) sintonian daude.

Gaiari jarraiki, Belategik (2006) ondorioztatu zuen barne-komunikazio gaiak jorratzen dituzten pertsonen % 60 kokatua zegoela giza baliabideen garapen- eta kudeaketa-sailean; % 5 antolaketa- eta baliabide-sailean; eta, gainerako % 35a oso sakabanatua departamentu eta kargu ezberdinen artean. Horrek aditzera ematen du ez dagoela kontsentsurik nork arduratuko beharko lukeen barne-komunikazio gaiez. Ildo horretatik, Zeffass, Verhoeven, Tench, Moreno eta Verčič-ek (2011) deklaratu zuten Espainian ikerketan parte hartutako 10 partaidetik 8k ordezkaezintzat duela komunikazio-bulego edo -departamentua. Horrekin batera dio komunikazio-arduradunak, eta ondorioz, komunikazio-departamentuak komunikazio-arlo guztiez arduratu beharko lukeela. Ideia horrek bat egiten du Nazioarteko eta Espainiako hamaika autorek diotenarekin, hots, komunikazioaren dimentsioak —barne- zein kanpo-dimentsioak— bateratze, egokitze eta koordinatzearekin komunikazio-bulegotik (esaterako: Berceruelo, 2011; Johansson, 2007), bermatzeko mezu eta portaera korporatiboaren koherentzia (Christensen, Morsing, Cheney, 2008).

Lehen hurbilpen horrek, MCCko kooperatibetako barne-komunikazioaren gainean egina, helburu zuen momentuko argazki orokorra egitea, kontuan izanik barne-komunikazio gaiak jorratzen zituzten pertsonen ekarpenak. Oraingo ikerketa honetan, berriz, argazki orokorra bilakatu nahi izan da, argazki zehatz eta xehatua. Horretarako, bestalde, fokua kooperatiba bakarrean jarri da eta protagonismoa bertako langileen pertzepzioetan. Horrela, iritzi ezberdinak identifikatuz, aldagai konkretuen arabera multzokatuz —organoetako partaide, eskulan mota, lan-egoera, egoitza— eta haien artean alderatuz langileen pertzepzioen argazki mamitsua osatzeko asmoz.

Garrantzitsua denez ikerketaren emaitzak era globalean interpretatu ahal izateko ezagutzea ikerketako parte-hartzaileen testuingurua, hurrengo bi ataletan —«Kooperatibak eta barne-komunikazioa» eta «Barne-komunikazioa gidatzeko kanalak kooperatibetan»— aurkeztuko da ikertutako kooperatibak —eta, ondorioz, Fagor Taldeak eta MONDRAGON Korporazioak— zein erlazio duen barne-komunikazioarekin.

## **Kooperatibak eta barne-komunikazioa**

Ikerketa honetako lagina osatzen duen kooperatibak ikerketa honen bidez erakutsi du barne-komunikazioarekiko ageriko interesa. Hasieratik laguntzeko prest agertu dira langileen pertzepzioak eta nahiak jasotzeko pasatako galdetegietan eta egindako elkarrizketetan. Horri loturik, lehendakariak ametitzen du ikertutako kooperatibak ez duela barne-komunikazio arduradunik —nahiz eta aipatu lehendakariak eta pertsonal-buruak dutela barne-komunikazioaren ikuspegi orokorra— ez eta komunikazio-bulegorik ere; bai, ordea, idatzi gabeko barne-komunikazio plana. Hori dela-eta, ikertutako kooperatiban ez dago dokumentu edo txostenik barne-komunikazioaren inguruan (Irure, A., komunikazio pertsonala, 2013ko abenduaren 3an; Irure, A., komunikazio pertsonala 2011ko irailaren 28an; Belategi, 2006).

Fagor Taldeari dagokionez, Taldeko lehendakariaren esanetan (Alustiza, J., komunikazio pertsonala, 2013ko abenduaren 12an), Fagor Taldeak ez dauka barne-komunikazio planik —idatzia zein ez idatzia—, ez barne-komunikazioaz arduratzen den pertsonarik edo bulegorik ere. Hori horrela, esan daiteke Fagor Taldean barne-komunikazioari ez zaiola ematen ikuspegi estrategikoa.

Azkenik, MONDRAGONi dagokionez, «Komunikazioaren erantzukizuna MONDRAGONen» atalean jaso bezala, MONDRAGONek hastapenetatik komunikazioaren —barne eta kanpo— ardura bere gain hartu du printzipio kooperatiboekin zein politika orokorrekin esker. Alde horretatik eta barne-komunikazioari dagokionez, printzipio kooperatiboetan eta politika orokorretan jasotzen direnak praktikara eramateko, egundaino bi dokumentu besterik ez dira landu MONDRAGONeko komunikazio-arduradunaren esanetan (Marcos, J., komunikazio pertsonala, 2013ko abenduaren 9an). Horietako bat —bigarrena— korporazioko kooperatiba guztiekin partekatu zen eratu eta gutxira:



- Gestión Social (1995). *La comunicación interna en MCC*.
- Marcos, J. et al. (2002). *Modelo de gestión de la comunicación interna en MCC y guía práctica para la implementación del modelo en las cooperativas*.

Dena den, dokumentu horiei ez zaie jarraipenik egin, kooperatibak ez baitaude beroriek ezartzera behartuak (Marcos, J., komunikazio pertsonala, 2013ko martxoaren 11n). Izan ere, dokumentu horiek dira MONDRAGON Korporazioko Gestio Sozialetik sortutako barne-komunikazioarekiko interesaren ondorioa, ez Korporazioa osatzen duten kooperatiben eskaeren edo beharren ondorioa.

## **Barne-komunikazioa gidatzeko kanalak kooperatibetan**

Ikerketa MONDRAGONeko kooperatiba batean burutu denez, beharrezkoa ikusten dugu laburki azaltzea kooperatibek dituzten komunikazio-kanal bereizgarriak. Hain zuzen ere, Zuzendaritza Kontseilua, Errektore Kontseilua eta Kontseilu Soziala. Kanal horiek antzekotasunak izan ditzakete, nahiz eta ez erabatekoak, beste erakunde mota batzuetan erabilitako erreminta eta kanalekin.

- Zuzendaritza Kontseilua: zuzendaritza-taldea da, exekutiboa. Gerenteak eta zuzendaritzako kideek osatua dago eta kooperatibaren zuzendaritza exekutiboa gauzatzen du (MONDRAGON, 2016a). Zuzendaritza Kontseiluaren egitekoen artean dago aholkularitza-lanak egitea Errektore Kontseiluarentzat eta gerentziarentzat, batik bat, enpresa-promozio eta -sustapen arloetan.
- Errektore Kontseilua: kooperatibaren ordezkari da eta gobernu-organoa (MONDRAGON, 2016a). Baita kudeaketa-organoa ere. Errektore Kontseiluaren zereginen artean daude, besteak beste, arlo soziala, arlo ekonomikoa eta arlo instituzionala. Bestalde, bazkideak bakarrik izan daitezke kontseilariak eta Batzar Orokorrean aukeratzen dira, isilpeko bozka bidez eta boto kopuru handiena jasota.
- Kontseilu Soziala: kontsulta-organoa da, eta bazkideak ordezkatzeko dituzten kooperatibaren barruko instantzien aurrean (MONDRAGON, 2016a). Kontseilu Sozialaren oinarrizko egitekoak dira lan-harremanen inguruan ematea argibideak, aholkuak eta iritziak, eta gai horien inguruko arauzko txostenak.

## **Ikergaiaren helburuak eta metodologia**

Ikerketa honen helburu nagusia da jakitea zelako pertzepzioak dituzten langileek kooperatibako arduradunek beren kezkek eta nahiak entzuteari buruz. Era berean, eta ezberdintasunik dagoen jakite aldera, pertzepzio horiek guztiak ikertu dira kontuan izanik honako lau aldagai hauek: organoetako partaide izan ala ez, eskulan mota, lan-egoera eta egoitza. Organoetako partaideak aldagaian adierazten dira Zuzendaritza Kontseiluko, Errektore Kontseiluko eta Kontseilu Sozialeko emaitzak, eta horiez gain, baita organoetako partaide ez diren gainerako langileen emaitzak ere. Eskulan mota aldagaian, aldiz, adierazten dira zeharkako eta eskulan zuzeneko

langileen emaitzak. Lan-egoera aldagaian, berriz, adierazten dira bazkideen eta kontratadunen emaitzak. Azkenik, egoitza aldagaian adierazten dira hiru egoitzetako langileen emaitzak.

Ikerketa honetako lagina MONDRAGON taldeko kooperatiba bat da, kokatua dagoena Arrasateko Esperientziaren erdigune geografiko eta soziologikoan. Kooperatiba hori tamainaz nahiko handia da, guztira 422 langile baititu. Belaunaldi ezberdinetako ordezkariak du, baita eskulan zuzeneko eta zeharkako langileen azpikolektibo handia ere. Horietatik erdiek baino gehiagok kualifikazio altua dute, titulaziodunak dira, erdi- eta goi-mailakoak.

Halaber, aipatu beharra dago kooperatiba hori Fagor Taldearen barruan kokatua dagoela, izaera kooperatibokoa bera. Berori, ikerketa honetako alderdi praktikoa —kualitatiboa eta kuantitatiboa— egin zen momentuan, osatzen zuten 9 kooperatibak eta 9.000 langile inguruk. Halere, hurrengo atalean aipatzen den bezala, 2013ko azaroaz geroztik, Fagor Etxetresnak Kooperatiba Elkartearen hartzekodunen konkurtsoa eta salmenta dela medio, egun, Fagor Taldea osatzen dute 8 kooperatibak —Copreci, Fagor Arrasate, Fagor Automation, Fagor Ederlan, Fagor Elektronika, Fagor Industrialia, Mondragon Assembly eta Fagor Koop. E.— eta 7.200 langile inguruk.

Ikerketaren helburuari erantzuteko, ikerketa-ikuspegitzat kasu-azterketa erabili da: lehenik, metodologia horrek kasu bakarraren ulermenean jartzen duelako arreta, eta ez delako haren xedea beste kasu batzuen ulermena edota arazo orokorrako batena (Stake, 1999); bigarrenik, kasuen azterketak bermatzen duelako arazo partikular baten azterketa egitea bere konplexutasun osoa kontuan hartuta (Mena eta Méndez, 2009; Stake, 1999); hirugarrenik, hurbilketa modu horrek ahalbidetzen duelako, modu ireki batean, ikertzailea murgiltzea arazoaren testuinguruan (Villarreal eta Landeta, 2010); azkenik, kasu-azterketak aproposak direlako deskribatzeko eta interpretatzeko enpresa-fenomenoak (Castro, 2010). Bestalde, ikerketaren helburua bete ahal izateko diseinatu da ikerketa mistoa: metodologia oinarrituta dago galdetegietan —kuantitatiboa— eta elkarrizketa erdi egituratuetan —kualitatiboa—.

Ikerketan erabilitako galdetegia, propio garatutako galdetegia da. Izan ere, ikerketaren helburua finkatuta, bibliografia arakatu da antzeko tresnak aurkitu nahian. Halere, ikertzaileek antzeko tresnak aurkitu badituzte ere, era partzalean egokitzen ziren ikerketaren helburura. Hori dela-eta, erabaki da galdetegi propioa eratzea, oinarritzat hartuz aurretik osatutako ondorengo galdetegiak: Downs eta Varona (1990), Del Pozo (1995), Dircom (2002) eta Belategi (2006). Bestalde, galdetegia osatzeko prozesuan berebiziko garrantzia dute, besteak beste, Pablo Gonzalo, Federico Varona eta George Cheney adituek. Alegia, komunikazio-arloan ospe aitortua duten hiru aditu. Azken biak, gainera, nazioartean ezagunak. Era berean, egiaztatzeko galdetegiak ikerketaren helburuari erantzungo ziola landu dira baliagarritasun didaktikoa, eduki-baliagarritasuna eta konstruktibaliagarritasuna (,790eko Cronbachen alfa koefizientea lortu da).

Galdetegia eskura eman zitzaien 2012an MONDRAGONeko kooperatibako langile guztiei, zehazki, 422 langileri. 224 galdetegi jaso ziren bueltan. Hori horrela

izanik, populazioaren % 53,08 hartzen du ikerketaren laginak, akats-tartea izanik +-% 4,49 lagin osorako, % 97,08ko konfiantza-maila eta  $p=q=\% 50$  denerako.

Galdetegia 31 itemez osatua dago. Era berean, galdera irekiz eta itxiz osatua dago inkesta.

Bestalde, emaitzak aurkezteko, lehendabizi, erabateko ikuspegia eskaintze aldera, 224 galdetegietatik jasotako emaitza orokorra aurkezten da. Ondoren, datuak aurkeztuko dira kontuan izanik aurrerago aipatutako aldagaiak —organoetako partaide izan ala ez, eskulan mota, lan-egoera eta egoitza—. Hala, bermatzen dugu konparaketak egin ahal izatea aldagai bakoitzeko taldeen artean. Horrez gain, aipatu beharra dago, egin direla batez besteko kontrasteak aldagaien artean. Horretarako erabili dira Mann-Whitney-ren eta Kruskal-Wallis-en proba ez parametrikok: lehenak erabili dira kontrasteak egiteko talde artean; bigarrenak, berriz, bi talde baino gehiagorako. Horri loturik, azpimarratu nahi da proba ez parametrikok erabili direnean tamaina handiko laginetan, proba parametrikok ere egin direla eta kasu guztietan emaitza berdinak jaso direla, proba parametrikok zein ez parametrikoketan.

Halaber, nabarmendu nahi da «organoetako partaide izan ala ez» aldagaiak biltzen dituela tamaina txikiko mailak: Zuzendaritza Kontseilua, Errektore Kontseilua eta Kontseilu Soziala. Ikertzaileak jakitun dira horren tamaina txikiko emaitzak zuhurtziaz hartu behar direla. Hala ere, interesgarri ikusten da kontrasteak egitea organoetako partaideen artean. Alde horretatik, eta jasotako emaitzen fidagarritasuna bermatze aldera, zenbait ekintza egin dira: batetik, organoetako partaideekin eginiko probetan egiaztatu da jasotzen direla emaitza berdinak Zuzendaritza Kontseiluko, Errektore Kontseiluko eta Kontseilu Sozialeko partaideak batuta; bestetik, aplikatu dira Bonferroniren zuzenketak.

Elkarrizketei dagokienez, zortzi elkarrizketa erdi egituratu egin ziren 2013ko maiatzean: bi Errektore Kontseiluko partaideekin, beste bi Kontseilu Sozialeko partaideekin eta beste bina zeharkako eta eskulan zuzeneko langileekin. Elkarrizketak egiteko aldagai horiek (organoetako partaide izan ala ez, eta eskulan mota) aukeratu dira analisi kuantitatiboetan jaso direlako emaitza deigarriak ikertzaileentzat. Izan ere, azpimarragarria da entzuna sentitzeko pertzepzioan, Errektore Kontseiluko eta Kontseilu Sozialeko kideen, kooperatibako organo garrantzitsuak izanik, entzuna sentitzeko pertzepzioa, batez beste, 1etik 10era, ez dela 5era heltzen. Hori horrela, alderdi kualitatiboan arreta jarri nahi izan da aldagai horietan. Alde horretatik, zehazki, elkarrizketa erdi egituratu guztiak antolatu dira jasotzeko Errektore Kontseiluko, Kontseilu Sozialeko, zeharkako eskulaneko eta eskulan zuzeneko langileek dituzten pertzepzioak kooperatibako arduradunek beren kezkek eta nahiak entzuteari buruz.

### **Fagor Etxetresnen hartzekodunen konkurtsoak sortutako zalantzak**

Emaitza eta analisi kuantitatiboak aurkeztu aurretik argi utzi nahi dugu Fagor Etxetresnak Kooperatiba Elkartearen hartzekodunen konkurtsoak eraman gintuela, halabeharrez, hausnarketa egitera gure ikerketaren inguruan. Fagor Etxetresnak Kooperatiba hartzekodunen konkurtsoan sartu izanak kolpe garrantzitsua ekarri du —erreal eta sinbolikoa— euskal kooperatibagintzara eta, bereziki,

Arrasateko Esperientzia Kooperatiboarentzat (Udaondo, 2013). Fagor Etxetresnen pisu simbolikoak —MONDRAGONeko ikur nagusia da taldean sortutako lehen kooperatiba delako— eta dimentsioak —2.000 langile baino gehiago— kokatzen du MONDRAGON Korporazioa 57 urteko ibilbidean izandako arazorik larrienaren aurrean (TU Lankide, 2013). Horiek horrela, iruditu zitzaigun ezinbestekoa zela behatzea ea ikerketan eraginik izan zezakeen Fagor Etxetresnak Kooperatibak bizitako une gogorrak.

Fagor Etxetresnak Kooperatibaren hartzekodunen konkurtsoaren berri izan genuen une beretik arduratsu agertu gara jakiteko gertakariak eraginik izan dezakeen ikerketaren emaitzetan. Susmo horri erantzuna topatu nahian, erabakitzen da berriro elkartzea ikerketaren alderdi kualitatiboa aurrera eramateko elkarrizketatutako zortzi pertsonekin. Elkartze horren helburua da argitzea Fagor Etxetresnetako hartzekodunen lehiaketak eraginik izan dezakeen esku artean darabiltzagun ikerketa-emaitzetan.

Hizketaldi guztiak egiten dira egun berean —abendua 3an, Fagor Etxetresnak Kooperatiba hartzekodunen lehiaketan sartu eta 20 egunera, besterik ez— eta honako bi galdera hauek osatzen dituzte:

1. Uste duzu maiatzaren bukaeran eginiko elkarrizketa gaur egingo bagenu —Fagor Etxetresnak Kooperatiba Elkarte hartzekodunen lehiaketara sartu eta gero— erantzun berdina emango zenituela?
2. Uste duzu zure kooperatibako komunikazioan zerbait aldatu dela Fagor Etxetresnak Kooperatiba Elkarte hartzekodunen lehiaketara sartu eta gero?

Azpitarragarria da elkarrizketetan parte hartutako guztiek aipatu dutela maiatzaren bukaeran eginiko elkarrizketak abenduan egin izan bagenu —Fagor Etxetresnetan gertatutakoa eta gero—, beren erantzunak berdina izango lirakeela, «prácticamente las respuestas serían las mismas», «Gure kooperatibari [ikerketako lagina] dagokionez bai, berdina izango lirake erantzunak». Eskulan zuzeneko langile bat, oster, zalantza agertu da. Batetik dio ez garela isolatuak bizi, «uste dut ez garela isolatuak bizi, komunitate batean bizi gara»; bestetik, berriz, gertatutakoa oso larria dela, «oso potoloa izan da gertatutakoa». Eta arrazoi horiek direla medio, ondorengo gaineratzen du «horiek direla-eta [isolatuak bizi ez izatea eta gertatutakoa larria izatea], suposatzen dut eragingo lukeela nire erantzunetan». Dena dela, elkarrizketak aurrera egin ahala, aipatzen du jarraitzen duela berdin pentsatzen bere kooperatibaren barne-komunikazioaren gainean, «egia da, jarraitzen dut berdina pentsatzen nire kooperatibako barne-komunikazioaren inguruan».

Era berean, elkarrizketatuek erabateko adostasuna agertu dute esatean Fagor Etxetresnak Kooperatiba hartzekodunen konkurtsora sartu eta kooperatibak bere informazio-jariora handitu duela langileek horrela eskatuta, «informazio-eskakizun gehiago dago langileen aldetik». Edozein modutan dela, Errektore Kontseiluko partaide batek dio ez dela zerbait berria izatea informazio-fluxu handiagoa: «Pero no es algo que antes no se hiciera. Quiero decir, cuando se ha visto una demanda de información de algo específico que en ese momento era importante se ha dado. Ahora también se ha hecho pero no es algo distinto que antes no se hiciera».

Beraz, badirudi 2013ko abenduan egindako elkarrizketetatik ondorioztatzen dela jarraitzen dutela indarrean ikerketa enpirikoko datuek. Hots, Fagor Etxetresnen hartzekodunen lehiaketak ez duela eragiten ikerketaren emaitzetan.

### Emaitzak eta analisi kuantitatiboak

Kooperatibatik galdetegiari erantzundako 224 langileek entzuna sentitzeko pertzepzioa, 1etik 10era, 5,65ekoa dute batez beste.

Bestalde, hurrengo taulan bistaratzen da zenbateraino entzunak sentitzen diren, batez beste, Zuzendaritza Kontseiluko, Errektore Kontseiluko eta Kontseilu Sozialeko langileak eta organo horietako partaide ez diren gainerakoak. Baita organoetako partaide izanda, horrek eraginik ote duen entzuna sentitzeko pertzepzioan ere:

**1. taula. Zenbateraino entzunak sentitzen diren, batez beste, kooperatibako Zuzendaritza Kontseiluko, Errektore Kontseiluko eta Kontseilu Sozialeko langileak eta organoetako partaide ez direnak eta zelako kontrasteak dauden emaitzen artean.**

	Organoetako partaideak				Orokorra
	Zuzendaritza Kontseilua	Errektore Kontseilua	Kontseilu Soziala	Organoetako partaide ez diren langileak	
Entzunak sentitzeko batez bestekoak	8,8	4,28	4,9	5,15	5,65
Laginaren tamaina	5	7	10	202	224
Kruskal-Wallis: $X^2=9,67$ ; $p=0,02$ .					

Taulako datuei begiratzuz gero, argi geratzen da Zuzendaritza Kontseiluko partaideen batez bestekoa askoz altuagoa dela Errektore Kontseilukoena, Kontseilu Sozialekoena eta organoetako partaide ez diren langileena baino.

Jakiteko organoetako partaide izan ala ez aldagaiak eraginik duen entzuna sentitzeko pertzepzioan, Kruskal-Wallis-en proba ez parametrikoa ( $X^2$ ) erabili da. Emaitza horrek adierazten du organoetako partaide izateak zein ez izateak eragiten diola entzuna sentitzeko pertzepzioari. Bestalde, eragina zein organoren artean gertatzen den zehazteko, Mann-Whitneyren proba ez parametrikokoak egin dira organo guztiak binaka konparatuz Bonferroniaren zuzenketa kontuan izanik, eta ezberdintasuna agertu da Zuzendaritza Kontseiluaren eta Errektore Kontseiluaren artean ( $U=3$ ;  $p=0,011$ ;  $d=1,92$ ), Zuzendaritza Kontseiluaren eta Kontseilu Sozialaren artean ( $U=4,5$ ;  $p=0,012$ ;  $d=1,95$ ) eta Zuzendaritza Kontseiluaren eta organoetakoak ez diren langileen artean ( $U=116,50$ ;  $p=0,003$ ;  $d=1,32$ ). Ezberdintasun horiek esanguratsuak dira kasu guztietan.

Hurrengo taulan bistaratzen da zenbateraino entzunak sentitzen diren, batez beste, zeharkako eskulaneko eta eskulan zuzeneko langileak. Baita eskulan zuzeneko edo zeharkako langilea izanda, horrek eraginik duen entzuna sentitzeko pertzepzioan ere:

**2. taula. Zenbateraino entzunak sentitzen diren, batez beste, kooperatibako zeharkako eta eskulan zuzeneko langileak eta zelako kontrasteak dauden emaitzen artean.**

	Eskulan motak		Orokorra
	Zeharkako langileak	Eskulan zuzeneko langileak	
Entzunak sentitzeko batez bestekoak	5,96	4,35	5,65
Laginaren tamaina	103	97	- <sup>2</sup>
Mann-Whitneyren proba ez parametrikoa: U=3.229; p<0,001; d=0,62.			

Zeharkako eskulanean diharduten langileek batez besteko altuagoa dute eskulan zuzenean dihardutenek baino.

Bestalde, jakiteko eskulan mota aldagaiak eraginik duen entzuna sentitzeko pertzepzioan, Mann-Whitneyren proba ez parametrikoa (U estatistikoa) erabili da. Emaitza horrek erakusten digu eskulan motak —eskulan zuzenak eta zeharkako eskulanak— eragina daukala entzuna sentitzeko pertzepzioan. Horrez gain, Cohenen d estatistikoaren arabera, eraginaren tamaina ertaina da.

Ondorengo taulan, berriz, aurkezten da zenbateraino entzunak sentitzen diren, batez beste, bazkideak eta kontratudunak. Baita bazkide edo kontratuduna izanda, horrek eraginik duen entzuna sentitzeko pertzepzioan ere:

**3. taula. Zenbateraino entzunak sentitzen diren, batez beste, kooperatibako bazkideak eta kontratudunak eta zelako kontrasteak dauden emaitzen artean.**

	Lan-egoera		Orokorra
	Bazkideak	Kontratudunak	
Entzunak sentitzeko batez bestekoak	5,05	6,36	5,65
Laginaren tamaina	199	25	224
Mann-Whitneyren proba ez parametrikoa: U=1.822; p=0,02; d=0,47.			

Taulako datuei erreparatuz, argi geratzen da kontratudunen batez bestekoa altuagoa dela bazkideena baino.

Jakiteko lan-egoera aldagaiak eraginik duen entzuna sentitzeko pertzepzioan, Mann-Whitneyren proba ez parametrikoa (U estatistikoa) erabili da. Emaitza horrek erakusten digu lan-egoerak —bazkideak eta kontratudunak izateak— eragina daukala entzuna sentitzeko pertzepzioan. Bestalde, Cohenen d estatistikoaren arabera, eraginaren tamaina txikia da.

2. Kooperatibako langileei pasatako inkestan ez da galdetzen langileak eskulan zuzenekoak edo zeharkakoak diren. Galdetegiaren helburua da identifikatzea parte hartutakoen kargua/lanpostua eta departamentua. Edozelan ere, langileek erabilitako termino orokorregien erruz, besteak beste, ezin izan ditugu identifikatu datu horiek. Edozein modutan dela, galdetegiari erantzundako 224 pertsonetatik berrehun kasutan identifikatu dugu, kooperatibako langile bati esker, zeharkako edo eskulan zuzeneko langileak diren.

Azkenik, hurrengo taulan bistaratzen da entzunak sentitzen diren, batez beste, hiru egoitzetako langileak. Baita egoitza ezberdinetako langilea izanda, horrek eraginik duen entzuna sentitzeko pertzepzioan ere:

**4. taula. Zenbateraino entzunak sentitzen diren, batez beste, hiru egoitzetako langileak eta zelako kontrasteak dauden emaitzen artean.**

	Egoitza			Orokorra
	Egoitza 1	Egoitza 2	Egoitza 3	
Entzunak sentitzeko batez bestekoak	5,32	4,92	5,25	5,65
Laginaren tamaina	116	64	44	224
Kruskal-Wallis: $X^2=1,16$ ; $p=0,55$ .				

Aipagarria da hiru egoitzetako langileen batez bestekoak berdintsuak direla.

Jakiteko egoitza aldagaiak eraginik duen entzuna sentitzeko pertzepzioan, Kruskal-Wallisen proba ez parametrikoa ( $X^2$  estatistikoa) erabili izan da. Emaitza horrek adierazten digu egoitzak ez duela eraginik entzuna sentitzeko pertzepzioan.

Elementu guztien emaitzak aztertuta, ondorioztatu da organoetako partaide izateak, eskulan motak eta lan-egoerak eragina dutela entzunak sentitzeko pertzepzioan.

**Emaitzak eta analisi kualitatiboak**

Ez da adostasunik agertu elkarrizketatutako partaideen artean langileen iritzia, nahiak eta pertzepzioak, besteak beste, jasotzeko kooperatibak egiten dituen ahaleginetan. Erdiek diote ahaleginak egiten direla langileen ahotsa entzuteko. Beste erdiek, ordea, ezetz. Ahaleginik egiten ez dela diotenen artean —Errektore Kontseiluko bi kideek eta Kontseilu Sozialeko eta eskulan zuzeneko kide banak—, iritzi horren alde gehien aipatu izan da langileek eduki arren kanalak iritzia helarazteko, bide horietatik ez dela aparteko ahaleginik egiten langileen iritzia entzuteko, horretarako eskaera zuzenak egin ezik: «Langileen pertzepzioak eta nahiak jasotzeko bideak egon badaude, hori bai, kooperatibak ez du ahalegin berezirik egiten horiek jasotzeko. Uste dut zerbait gehiago egin beharko lukeela kooperatibak zentzu horretan». Bestalde, Kontseilu Sozialeko langileak dio kooperatibako goi- eta erdi-mailako zuzendariak ez daudela horren zabalik entzuteko, edozein kezka edo keuren aurrean jartzen baitira defentsibara, erabiliz honelako esaldiak: «Diozuna ez da egia, guk gauzak ondo egiten ditugu».

Horri loturik, elkarrizketatutako langileek entzunak sentitzen direla aitortuta ere, ia guztiek aipatu dute —Errektore Kontseiluko, Kontseilu Sozialeko eta eskulan zuzeneko langileek, hain zuzen ere— kooperatibako kolektiboa, orokorrean, ez dela entzuna sentitzen, bereziki nabarmenduz eskulan zuzeneko kolektiboa. Alde horretatik, baina, eskulan zuzeneko langileek aitortzen dute eskulan zuzeneko kolektiboak ez duela ohiturarik asko hitz egiteko: «Gutxi entzunak sentitzen gara,

baina hitz egiten dugu? Geure kezka azaltzen ditugu?». Eskulan zuzeneko elkarrizketatu batek dio beren kezka eta zalantzak ez dituztela azaltzen eskulan zuzeneko langileek konplexuak dauzkatelako: «Konplexuz beteta gaude». Hori dela-eta, lotsatu eta kikildu egiten dira zeharkako eskulaneko langileen aurrean hitz egiten, ustez, haiek baino gehiago dakiten langileen aurrean: «Jende aditua da, batzuek doktoradutzak eta guzti dauzkate».

Alde horretatik, Errektore Kontseiluko partaide baten arabera, pertzepzioa da ez direla entzunak Errektore Kontseiluko partaideen artean ere. Haren aburuz, sentipen horretan eragina du agintaritzak parte hartzen duten foroetan egoteak edo ez. Argi dio: «Yo creo que esa sensación de escucha va directamente relacionada no con estar en el Consejo Rector sino en qué otros foros participas». Horrek kooperatibako ikuspegi osatua izaten laguntzen duela dio eta, ondorioz, hartu beharreko erabakietan «pisua» izaten. Onartzen du gutxienekoak direla egoera horretan dauden Errektore Kontseiluko partaideak. Hori dela-eta, uste du baxua izan daitekeela Errektore Kontseiluko hainbat partaideren pertzepzioa entzuna sentitzeko. Horrez gain, Kontseilu Sozialeko partaide batek adierazi du entzuna sentitzen bada ere, ez dela libre sentitzen lankideei helarazi beharreko informazioa bere erara helarazteko. Hori dela-eta, erabilia sentitzen da. Gidoia idatzia dagoela dio eta bere eginbehar bakarra hori transmititzea dela, eta hori horrela, ez dagoela biderik norberaren erara gauzak esateko, eta alde horretatik «zeure burua sentitzen duzu zer esaten duten, haren bozgorailua besterik ez zarela».

Horri loturik, elkarrizketatuek proposamenak egin dituzte pertzepzioa hobetzeko kooperatibako langileak entzunak senti daitezen. Hala eta guztiz ere, proposamen bakarra errepikatu da —Kontseilu Sozialeko eta zeharkako eskulaneko langileen taldean—: beharrezko ikusten dute kexa eta iradokizun guztiak aztertzea eta berorietatik ekintzak bideratzea: «Kexak ikusi egin behar dira, nondik datozen aztertu, eta ondoren hobetzeko zer egin daitekeen aztertu»; «Planteatzen diren arazoei erantzun erreala ematea».

Elkarrizketatutako partaideek ez dute adostasunik agertu entzuna sentitzeko pertzepzioan eragiten duten aldagaien inguruan, erantzun-dantza handia egon da. Edozein modutan dela, elkarrizketetan parte hartutako talde guztietan —Errektore Kontseiluko, Kontseilu Sozialeko eta zeharkako eta eskulan zuzeneko langileen taldeetan, hain zuzen ere— aipatu da entzuna sentitzeko pertzepzioan eragin dezakeela eskulan zuzeneko edo zeharkako langilea izateak. Horren arrazoiak ezberdinak bezain ugariak izan dira.

Errektore Kontseiluko partaideek zeharkako edo eskulan zuzeneko langileen artean sumatzen duten pertzepzioaren zergatia ikasketei atxikitzen diete; izan ere, haien esanetan, formakuntza aldetik oinarri baxuak izatea ez da lagungarria jasotako informazioa ulertzeko, ezta, ondorioz, galderak eta oharrak egiteko ere. Kontseilu Sozialeko partaide batek, berriz, dio eskulan zuzeneko langileek hautematen dutela berak ez direla zeharkako eskulaneko langileak bezain informatuak ez entzunak. Haren ustez, horren arrazoia da erdi-mailako zuzendaritzaren —berehalako arduradunak— jarrera defentsiboa: «Hormak balira bezala jokutzen baitute eskulan zuzeneko langileen kexen aurrean». Gauzak horrela, oro har, eskulan zuzeneko



langileei sentipena geratzen zaie erdi-mailako zuzendaritzatik gora kexak ez direla pasatzen. Aldiz, zeharkako eskulaneko langile batek zeharkako edo eskulan zuzeneko langileen artean sumatzen duten pertzepzioaren zergatia informazio kantitateari atxikitzen dio. Hain zuzen ere, haren esanetan, eskulan zuzeneko langileek zeharkako langileek baino informazio gutxiago izaten dute. Azkenik, eskulan zuzeneko langile batek dio entzuna sentitzeko pertzepzioan eragiten duela eskulan zuzeneko edo zeharkako langilea izateak. Haren aburuz, eskulan zuzeneko langileek sentimendua daukate besteak baino gutxiago direla: «Se nos considera como un tornillo que no da valor añadido al producto y eso hace que nos sintamos así».

Horren haritik, gainerako aldagaiek —organoetako partaide, lan-egoera eta egoitza— ez dute adostasunik lortu elkarrizketetan parte hartutakoen artean. Batzuek uste dute aldagai horiek entzuna sentitzeko pertzepzioan eragiten dutela; besteek, ordea, ez.

### Ondorioak

Langileek, orokorrean, pertzepzioa dute gutxi entzunak direla beren kezkek eta itxaropenak. Hala ere, entzuna sentitzeko pertzepzioan badira ezberdintasun estatistiko esanguratsuak organoetako partaide, eskulan mota eta lan-egoera aldagaien artean.

Nahiz eta literaturan agerikoa izan informatzeaz gain entzun egin behar dela, orokorrean, MONDRAGON taldeko kooperatibako langileek, batez beste, pertzepzioa dute arreta gutxi eskaintzen zaiela beren kezka eta itxaropenei, bat eginez Instituto de Empresas, Capital Humano eta Inforpressen ikerketaren (2002) emaitzarekin.

Nolanahi ere, ikerketako datuek aditzera ematen dute langileen entzuna sentitzeko pertzepzioan eragiten duela kooperatibako organoetako partaide izateak zein ez, zeharkako eskulaneko edo eskulan zuzeneko langile izateak edo bazkide edo kontratudun izateak. Eraitza hori sintonian dago Truss eta bere taldeak (2006) eginiko ikerketaren emaitzekin, non argi adierazten den entzuna sentitzeko pertzepzioan ezberdintasunak daudela kontuan izanez gero langileen karguak, kontratu mota eta ikasketa-maila.

Guztiarekin ere, bereziki azpimarragarria da Errektore Kontseiluko partaideen kasua, kooperatibaren ordezkaritza- eta gobernu-organoa izanik ere, erakusten baitute, aldagai guztietako maila guztiak kontuan izanik, entzute-pertzepzio baxuena dutela. Horrek, hein batean Truss eta bere taldearen (2006) ondorioarekin talka egiten du, adierazi baitzuten langileen lana gainbegiratzeko ardura duten pertsonak entzunagoak sentitzen direla ardura hori ez dutenak baino. Era berean, azpimarragarria da Kontseilu Sozialeko partaideen kasua ere; izan ere, kooperatibako kontsulta-organoa izanik, entzuna sentitzeko pertzepzioa, batez beste, 1etik 10era, 5 baino baxuagoa dute. Horrenbestez, aipatu nahi dugu emaitza horiek, a priori, talka egiten dutela ikerketa gauzatu aurretik geneukan aurreiritziarekin, pentsatzen baikenuen kooperatibetako organoetan parte hartzeak entzuna sentitzeko pertzepzioan era positiboan eragingo lukeela.

Azpmarragarria da, halaber, ikerketaren emaitzek argitara ekartzen dutela kooperatibako bazkide zein kontratudun izateak eragiten duela entzuna sentitzeko pertzepzioan. Gainera, paradoxikoa badirudi ere, kontratudunak dira entzute-pertzepzio hoberena dutenak. Emaitza horrek, beste behin, talka egiten du ikerketa burutu aurretik geneuzkan aurreiritziekin, irudikatzen baikenuen bazkideek izango zutela pertzepzio hobea entzuna sentitzeari zegokionez. Hain zuzen, uste baikenuen informazio-gune gehiagotara sarbidea izanda aukera gehiago izango zutela beren ahotsa adierazteko eta horrek hobetu egingo zuela entzuna sentitzearen pertzepzioa.

Bestalde, elkarrizketen emaitzei begiratuta, badirudi langileek hautematen dutela eskulan mota aldagaiak —zeharkako eta eskulan zuzeneko langilea— eragina duela entzuna sentitzeko pertzepzioan. Alabaina, hautematea arrazoitzeko argudioak ezberdinak bezain ugariak erabiltzen dituzte: ikasketa aldetik oinarri baxuak izatea, erdi-mailako zuzendaritzaren jarrera defentsiboa, konplexuz beteak egotea eta sentimendua izatea besteak baino gutxiago direla.

Agerikoa da, halaber, elkarrizketetan ez dela adostasunik lortu zehazterakoan zelan eragiten duten gainerako aldagaiek —organoetako partaide eta lan-egoera— entzuna sentitzeko pertzepzioan, eragina hautematerakoan, erantzun-dantza handia egon baita.

Era berean, burututako elkarrizketetan adostasunik ez egon arren kooperatibak langileen iritziak, nahiak eta pertzepzioak jasotzeko egiten dituen ahaleginei buruz, Errektore Kontseiluko partaideek adostasuna erakutsi dute onartzean kooperatibako goi- eta erdi-mailako zuzendariak ez dutela ahalegin berezirik egiten jasotzeko langileen iritziak, nahiak eta pertzepzioak, ez behintzat espresuki eskatu ezean, alegia, beharra ez bazaie sortzen. Emaitza horrek, batetik, bat egiten du Young eta Posten (1993) ondorioekin, eta, bestetik, berresten du Varonaren (2007) ondorioa, alegia, lan-munduan ahaztua dagoela zer den entzutea.

### **Ikergaiaren mugak eta aurrerako ikerketa-lerro berriak**

Ikerketa egin da era transbertsanean MONDRAGONeko kooperatiba bateko langileekin. Alde horretatik, ikerketan lortutako emaitzek joerak erakutsiko dituzte, baina ezin izango dira beste kooperatiba batzuetara orokortu. Edonola ere, lagun-garriak izango dira ikerketatik ateratako ondorioak beste kooperatiba batzuetan aztertzerakoan langileek zelako pertzepzioak eta nahiak dituzten barne-komunikazioari buruz.

Halaber, muga da tresna kuantitatiboa —galdetegia— partzialki egokitzea aurretik beste ikerketa batzuetan erabilitako galdetegietara. Muga hori gainditzeko bi lan-ildo jorratzen dira: batetik, tresna kuantitatiboa ahalik eta osatuena izateko egiten da literaturaren azterketa sakona, zehaztasunez arakatuz azken hamarkadetan ikerketa ezberdinetan —nazioartean zein estatuan— erabilitako galdetegiak; bestetik, tresna kuantitatiboak eduki-baliagarritasun egokia izateko berori osatzeko prozesuan integratzen dira gaien adituak diren George Cheney, Federico Varona eta Pablo Gonzalo autoreak. Hartara, frogatzen da lotura dagoela ikertu nahi denaren

eta lortutako datuen artean (Juaristi, 2003) eta hobetzen da erremintaren estruktura eta berorren barne-koherentzia (Campaña, 2011).

Bestalde, muga dira ere Fagor Etxetresnak Kooperatibaren hartzekodunen konkurtsoak sortutako zalantzak ikerketan. 2013ko azaroan gertatutako bat-bateko ezusteak zalantzan jartzen ditu ikerketaren alderdi enpirikoan lortutako emaitzak. Susmoak argitze aldera, «Fagor Etxetresnen hartzekodunen konkurtsoak sortutako zalantzak» atalean aipatu den bezala, ikertzaileak egiten ditu elkarrizketa berriak kooperatiban.

Azkenik, eta aurrerako ikerketa-lerro bezala, interesgarria izango litzateke MONDRAGONeko kooperatiban burututako ikerketa beste enpresa-erakunde batzuetan ere egitea, kooperatiba izan zein ez eta MONDRAGONekoa izan zein ez. Hartara, jakin ahalko genuke balioztatzen diren ikerketa honetako emaitzak, eta konparaketak egin ahal izango genituzke.

## Bibliografia

- Abdullah, Z. eta Antony, C.A. (2012): «Perception of employees on internal communication of a leading five star hotel in Malaysia», *Asian Social Science*, **8** (2), 17-26.
- Accenture (2015): *#ListenLearnLead Global Research 2015*, <<https://tinyurl.com/ydb5o7m5>> (Kontsulta: 2016-01-12).
- Aranzabal, A.O. (2005): *Los valores humanos y la dirección empresarial. Estudio empírico a los directivos de Mondragón Corporación Cooperativa (MCC)*, [doktorego-tesia], Deustuko Unibertsitatea, Donostia-San Sebastián.
- Bartoli, A. (1992): *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*, Paidós Ibérica, Bartzelona.
- Belategi, O. (2006): *Barne komunikazioaren tratamendua MCCko kooperatibetan*, [ikerketa nahikotasuna], Mondragon Unibertsitatea, Eskoriatza (argitaratu gabeko dokumentua).
- Berceruelo, B. (2011): *Comunicación interna en la empresa. Claves y desafíos*, Wolters Kluwer España, Valentzia.
- Campaña, R.L. (2011): *Innovación a través de las tecnologías de la información y la comunicación en formación profesional*. Estudio de caso, [doktorego-tesia], Granadako Unibertsitatea, Granada.
- Castro, E. (2010): «El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas», *Revista Nacional de Administración*, **1** (2), 31-54.
- Cheney, G. *et al.* (2004): *Organizational communication in an age of globalization*, Waveland Press, Long Grove.
- Christensen, L.T., Morsing, M. eta Cheney, G. (2008): *Corporate communications: convention, complexity, and critique*, SAGE Publications.
- Cornella, A. (2002): *Infonomia!com. La gestión inteligente de la información en las organizaciones*, Deustu, Bilbo.
- Cuervo, M. (2009): «El desafío de la comunicación interna en las organizaciones», *Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación*, **28**, 61-70.
- Daft, R.L. eta Lengel, R.H. (2001): *El liderazgo de fusión: un modelo para provocar el cambio personal y organizativo*, Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.

- Del Pozo, M. (1995): *La influencia de la cultura empresarial de multinacionales extranjeras en el desarrollo de la comunicación interna de sus filiales españolas*, [doktorego-tesia], Madrilgo Unibertsitate Konplutentsea, Madril.
- , (2004): «Identidad y cultura en la comunicación interna: herramientas estratégicas en los mercados internacionales», in J.C. Losada (ed), *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Ariel, Bartzelona, 259-270.
- Dircom (2002): *Expectativas, prácticas y resultados de la Comunicación Interna en empresas e instituciones españolas*, Dircom, Madril (argitaratu gabeko dokumentua).
- , (2005): «El estado de la comunicación en España», in Dircom (ed.), *Anuario de la comunicación 2005*, Dircom, Madril, 15-18.
- , (2010): «El estado de la comunicación en España 2010», in Dircom (ed.), *Anuario de la comunicación 2011*, Dircom, Madril, 26-40.
- Downs, C.W. eta Varona, F. (1990): *Cuestionario de auditoría de comunicación* (argitaratu gabeko dokumentua).
- Estudio de Comunicación eta Negocio (2009): *La comunicación interna en las compañías cotizadas vistas por sus trabajadores*, <<https://tinyurl.com/ybycc5we>> (Kontsulta: 2016-02-09).
- Foro Comunicación Interna (2016): *Conectar negocio y personas: experiencias y tendencias en comunicación interna*, Bubok, Espainia.
- Freundlich, F. (2009): *Generational perspectives on employee ownership: the relationship between age and satisfaction with cooperative ownership in Mondragon*, [doktorego-tesia], Harvard University, Cambridge.
- Gatehouse (2017): *State of the sector 2017*, <<https://connect.savills.com/docs/DOC-56613>> (Kontsulta: 2018-01-12).
- Gomez, M. (2007): *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: el uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*, [doktorego-tesia], Malagako Unibertsitatea, Malaga.
- Gonzalo, P. (2012): «La transcendencia de escuchar. Predicar con el ejemplo gana a la información», *Revista de comunicación*, **24**, 64-65.
- Hunt, G. eta Cusella, L. (1983): «A field study of listening needs in organizations», *Communication Education*, **32**, 393-401.
- Instituto de Empresas, Capital Humano eta Inforpress (2002): *III Estudio sobre la comunicación interna en España*, <<https://tinyurl.com/6fpqees>> (Kontsulta: 2015-09-14).
- , (2010): *V estudio sobre la comunicación interna y la gestión del cambio en las empresas privadas y las Administraciones Públicas españolas*, <<https://tinyurl.com/yc25lelc>> (Kontsulta: 2011-03-22).
- Invernizzi, E.; Biraghi, S. eta Romenti, S. (2012): «Entrepreneurial communication and the strategic role of internal communication», *Sinergie*, **87** (12), 149-170.
- Johansson, C. (2007): «Research on organizational communication. The case of Sweden», *Nordicom Review*, **28** (1), 93-110.
- Johnson, R.R. (2006): «Ten communication errors», *Law & Order*, **54** (8), 16-17.
- Juaristi, P. (2003): *Gizarte ikerketarako teknikak. Teoria eta adibideak*, Euskal Herriko Unibertsitatea, Bilbo.
- Lewis, T.D. eta Graham, G. (2003): *7 tips for effective listening: productive listening does not occur naturally. It requires hard work and practice*, hemendik jaso: <<https://tinyurl.com/yasedzpb>> (Kontsulta: 2018-01-03).
- Macnamara, J. (2015): «The work and “architecture of listening”: requisites for ethical organization-public communication», *Ethical Space: The International Journal of Communication Ethics*, **12** (2), 29-37.

- Marcos, J. *et al.* (2002): *Modelo de gestión de la comunicación interna en MCC y guía práctica para la implantación del modelo en las cooperativas*, Mondragon Korporazio Kooperatiboa, Arrasate-Mondragón (argitaratu gabeko dokumentua).
- Mena, A.M. eta Méndez, J.M. (2009): «La técnica de grupo de discusión en la investigación cualitativa. Aportaciones para el análisis de los procesos de interacción», *Revista Iberoamericana de Educación*, **3**, 1-7.
- Mishra, K.E. (2007): *Internal communication: building trust, commitment, and a positive reputation through relationship management with employees*, [doktorego-tesia], University of North Carolina, Chapel Hill.
- MONDRAGON (2016): *Mondragon munduan*, hemendik jasoa: <<https://tinyurl.com/y9ktrcd9>> (Kontsulta: 2018-01-15).
- MONDRAGON (2016a): *Antolaketa*, hemendik jasoa: <<https://tinyurl.com/y9ktrcd9>> (Kontsulta: 2018-01-15).
- MONDRAGON Korporazioa (2011): *Politika sozialespresariala 2013-2016*, <<https://tinyurl.com/y9ktrcd9>> (Kontsulta: 2015-11-06).
- Moreno, I. *et al.* (2012): *El arte de comunicar en las organizaciones sociales*, Shepa, Malaga.
- Proctor, T. eta Doukakis, J. (2003): «Change management: the role of internal communication and employee development», *Corporate Communications: An Internal Journal*, **8** (4), 268-277.
- Ruck, K. eta Welch, M. (2012): «Valuing internal communication; management and employee perspectives», *Public Relations Review*, **38**, 294-302.
- Simard, M. eta Marchand, A. (1990) : *Les contremaitres et la prévention des accidents du travail en contexte de participation des travailleurs*, <<https://tinyurl.com/ycbrr6s8>> (Kontsulta: 2015-11-28).
- Stake, R.E. (1999): *Investigación con estudio de casos*, Morata, Madril.
- Steil, L.K. eta Bommelje, R.K. (2004): *Listening leaders. The ten golden rules to listen, lead and succeed*, Beaver's Pond Press, Ohms Lane.
- Sypher, B.D., Bostrom, R.N. eta Seibert, J.H. (1989): «Listening, communication abilities, and success at work», *International Journal of Business Communication*, **26** (4), 293-303.
- Tessi, M. (2012): *Comunicación interna en la práctica. Siete premisas para la comunicación en el trabajo*, Granica, Buenos Aires.
- Thompson, K. *et al.* (2004): «The integrative listening model: an approach to teaching and learning listening», *The Journal of General Education*, **53** (3-4), 225-246.
- Thompson, T.E. (2000): *Differences in perception regarding the process of internal communication among administrators, faculty, and staff at a comprehensive southern university*, [doktorego-tesia], The University of Southern Mississippi, Hattiesburg.
- Truss, C. *et al.* (2006): *Working life: employee attitudes and engagement 2006*, [ikerketatxostena], Chartered Institute of Personnel and Development, Great Britain.
- TU Lankide (2013): «Mirar el futuro», *TU Lankide*, **588**, 3.
- , (2014): «MONDRAGON ocupa el primer puesto en el ranking mundial de cooperativas de industria», *TU Lankide*, Urtarrila/Otsaila, 38-39.
- Udaondo, A. (2013): «Fagor Electrodomésticos: reflexiones desde el cooperativismo», *TU Lankide*, **588**, 40-41.
- Varona, F. (2007): *Multicultural management. La comunicación en la era de la globalización y su impacto en la empresa*, Netbiblo, Oleiros.
- Vilanova, N. (2013): *Micropoderes. Comunicación interna para empresas con futuro*, Plataforma, Bartzelona.

- Villarreal, O. eta Landeta, J. (2010): «El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internalización», *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, **16** (3), 31-52.
- Watson, K.W. (1996): «Listening and feedback», in L.L. Barker eta D.A. Gaut (ed.), *Communication*, Allyn and Bacon, Massachusetts, 45-69.
- Welch, M. (2012): «Appropriateness and acceptability: employee perspectives of internal communication», *Public Relations Review*, **38**, 246-254.
- Welch, M. eta Jackson, P. (2007): «Rethinking internal communication: a stakeholder approach», *Corporate Communications: An Internal Journal*, **12** (2), 177-198.
- White, C., Vanc, A. eta Stafford, G. (2010): «Internal communication, information satisfaction and sense of community: the effect of personal influence», *Journal of Public Relations Research*, **22**, 65-84.
- Young, M. eta Post, J. (1993): «Managing to communicate, communicating to manage: how leading companies communicate with employees», *Organizational Dynamics*, **22** (1), 31-43.
- Zapata, L.F. (2004): «La comunicación interna en la sociedad del conocimiento: gestión clave en las estrategias empresariales e instituciones españolas», *Documentación de las Ciencias de la Información*, **27**, 269-275.
- Zerfass, A. et al. (2011): *European Communication Monitor 2011. Empirical insights into strategic communication in Europe. Results of a survey in 43 countries*, <<https://tinyurl.com/y7hbmprmf>> (Kontsulta: 2012-08-28).
- et al. (2015): *European Communication Monitor 2015. Creating communication value through listening, messaging and measurement. Results of a survey in 41 countries*, <<https://tinyurl.com/yaaz2j3p>> (Kontsulta: 2015-11-25).



