



IKER
GAZTE
NAZIOARTEKO
IKERKETA EUSKARAZ

I. IKERGAZTE

NAZIOARTEKO IKERKETA EUSKARAZ

2015eko maiatzaren 13, 14 eta 15
Durango, Euskal Herria

ANTOLATZAILEA:
Udako Euskal Unibertsitatea (UEU)

GIZARTE ZIENTZIAK

**Langileen pertzepzioak eta nahiak
barne komunikazioari buruz
kooperatibetan. Kasu azterketa**

O. Belategi, T. Egaña eta M. Gago

220-227 or.

<https://dx.doi.org/10.26876/ikergazte.i.29>

ANTOLATZAILEA:



BABESLEAK:



LAGUNTZAILEAK:



Langileen pertzepzioak eta nahiak barne komunikazioari buruz kooperatibetan. Kasu azterketa.

Belategi, O., Egaña, T., Gago, M.

HEZIKOM

obelategi@mondragon.edu

Laburpena

Ikerlan honen helburu nagusia da ezagutzea zelako pertzepzioak eta nahiak dituzten langileek barne komunikazioari buruz kooperatibetan. Horretarako, besteak beste, aztertu da zer pertzepzio duten langileek kooperatibak ematen dien informazioei buruz. Era berean, eta ezberdintasunik dagoen jakite aldera, pertzepzio horiek guztiak ikertu dira kontuan izanik ondorengo aldagaiak: organoetako partaide, esku lan mota, lan egoera eta egoitza.

Hitz gakoak: Barne komunikazioa, Komunikazio korporatiboa, Langileekin harremanak, Komunikazioa, MONDRAGON, Kooperatiba

Abstract

The main objective of this research is to explore the perceptions and expectations of the members of the worker cooperative concerning Internal Communication. To that end, among others, have been researched members' perceptions of the information transmitted by cooperative. Additionally, in order to examine the possibility of group differences, perceptions have been analyzed taking into account following variables: membership on different governing bodies, type of workforce, labour status and location.

Keywords: Internal communication, Corporate communication, Employee relations, Communication, MONDRAGON, Cooperative

1. Sarrera eta motibazioa

Autore ugari (Abdullah, Antony, 2012; Tuñez, 2012; RMG & Asociados, 2011; Galdón, 2010; Fernández, 2007; Rodrigues, 2007; Sansegundo, Durán, 2005; Ricomá, Ponti, 2004; Ugarte, 2004; Del Pozo, 2000; García Jiménez, 1998; Ramírez de la Piscina, 1995) onartzen dute barne komunikazioari ez zaiola eskaini, oraintsu arte behintzat, merezi duen arreta alderatuz gero kanpo komunikazioarekin. Halere, azken hamarkadetan ahots ugari diote erakundearen helburuak eta lehiakortasuna lortzeko asmoz, lanean hasi beharra dagoela erakundearen barnean (Vilanova, 2013; Tessi, 2012; Tuñez, 2012; Fernández, 2011; Casañola, 2009; Hargie, Tourish, 2009; Campmany, 2005; Ricomá, Ponti, 2004; Zapata, 2004; García Jiménez, 1998; Del Pozo, 1997; Andreu, 1996; D'Aprix, 1984). Pentsamendu eta ideia honi eutsiz, ikerlariak ikergaia aukeratu zuten: zelako pertzepzioak eta nahiak dituzten langileek barne komunikazioari buruz kooperatibetan.

Ameriketako Estatu Batuetan ugariak dira esparru ezberdinetan –unibertsitate, eskola zein erakunde – barne komunikazio ikerketak langileen pertzepziotan oinarrituak (gutxi batzuk aipatzearen: Abdullah, Antony, 2012; Fierbaugh, 2012; Men, 2012; Seven, 2012; Welch, 2012; Ahmed, 2011; Takenouchi, 2011; Armstrong, 2010; Hayase, 2009; Grande, 2008; Thompson, 2000), estatuan, ostera, egoera aldatu egiten da. Bertan bideratutako barne komunikazioaren inguruan ikerketa ugari kokatzen dira komunikazio korporatiboaren baitan, bideratuak daude komunikazio arduradunen ikuspegitik –figura hori existitu ezean, alabaina, komunikazioaren ikuspegi globala duten pertsonen ikuspegitik, edozein izanik kargua – eta ematen dituzte datu orokorrak lagin zabal bati lotuak. Guzti honen testigu da ondorengo doktorego-tesi bilduma: De la Fuente (2011), Blay (2010), Fernández (2007), Morales (2006), Durán (2005), Carretón (2002), Arribas (2001), Del Pozo (1995).

Badirudi Espainian buruturiko ikerketek barne komunikazioaren inguruan joera dutela aipatu berri ditugun tendentziei jarraitzeko –batetik, bideratua egotea komunikazio korporatiboaren baitan eta komunikazio arduradunaren ikuspegitik eta, bestetik, eskaintzea lagin zabal bati

lotutako datuak –. Halere, aurkitu ditzakegu hiruko tendentzia hori partzialki apurtzen dituzten ikerketek (Lingán, 2003; González, 1998) edo guztiz (Bustamante, 2013; Hernández, 2008; Dalmau, 2001; Gonzalo, 1988). Guztiarekin ere, ikerlariak kontziente dira estatuan barne komunikazio gaia jorrotzen duten doktorego-tesiak gehiago daudela orri hauetan aurkeztutakoak baino. Hain zuzen ere, arrazoi ezberdinak direla medio –gehienbat maileguz kanpo daudelako –, ugariak izan dira eskuratu ezin izan dituzten ikerketak.

Ikusirik zelako tendentziak dauden estatuan barne komunikazioaren ikerketen gainean, ondoko hiru hauek dira orri hauetan aurkeztu den ikerlanaren ekarpen garrantzitsuenak. Batetik, langileei protagonismoa ematea. Ikerlariak langileei ahotsa eman nahi izan diete, sinetsita baitaude egungo enpresa edo erakundeek ezin dutela aprobetxatu gabe utzi beren langileek dituzten ezagutza, ekimenerako gaitasuna eta sormenerako ahalmena. Horretarako, baina, ezinbestekoa bihurtzen da beraien pertzepzioak eta nahiak identifikatzea. Bestetik, lehen aupada ematea barne komunikazioari, oraindano umezurtz dago-eta kooperatibetan, baita MONDRAGONen ere. Azkenik, kasu bakarrera mugatzea. Kooperatiba bakar bateko kolektiboan jarri nahi izan da argazkiaren markoa. Horrela bakarrik lortuko delako egitea argazki zehatza, mamitsua eta aberatsa.

Halaber, 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 balore batzuk txertatzeko –parte hartze demokratikoa, konpromiso soziala, gizarte erantzukizuna eta elkartasuna, besteak beste – eta ahalegin horretan komunikazioak hartzen du protagonismo handia. Bigarrenik, paradoxikoa badirudi ere, aipatu berri dugun bezala, umezurtz dagoelako oraindano barne komunikazioa eta kooperatibak binomioa. Eta, hirugarrenik, ezin ahaztu dezakegulako MONDRAGON izenez ezagutzen dugun errealitate kooperatiboa, errealitate erreferentziala dela munduko gizarte-ekonomia alorrean. Horrek ematen dio ikerketari inportantzia, oihartzun eta xarma berezia.

2. Arloko egoera eta ikerketaren helburuak

Ikerketa honen helburu nagusia ondorengo da:

- Aztertu nahi da zelako pertzepzioak eta nahiak dituzten langileek barne komunikazioari buruz MONDRAGONeko kooperatibetan.

Era berean, ikergaiaren helburu nagusia aberaste eta sakontze aldera, jakin nahi izan da langileen pertzepzioetan ezberdintasunik dagoen ondorengo aldagaiak kontuan hartuz gero: organoetako partaideak –aldagai honek jasotzen ditu Zuzendaritza Kontseiluko, Kontseilu Errektoreko eta Kontseilu Sozialeko partaideak, eta horietaz gain, baita organoetako partaide ez diren gainerako langileak ere –, esku lan mota –bertan jasotzen dira zeharkako eta esku lan zuzeneko langileak –, lan egoera –bertan jasotzen dira langile bazkideak eta kontratudunak – eta egoitza –bertan jasotzen dira Arrasate, Eskoriatza eta Usurbileko egoitzako langileak –. Eta hori horrela dela, prestatu dira ondorengo azpi helburuak:

- Aztertu nahi da zelako pertzepzioak eta nahiak dituzten Zuzendaritza Kontseiluko, Kontseilu Errektoreko, Kontseilu Sozialeko langileek eta organo horietako partaide ez diren gainerakoak barne komunikazioari buruz.
- Aztertu nahi da zelako pertzepzioak eta nahiak dituzten zeharkako eta esku lan zuzeneko langileek barne komunikazioari buruz.
- Aztertu nahi da zelako pertzepzioak eta nahiak dituzten bazkideek eta kontratudunek barne komunikazioari buruz.
- Aztertu nahi da zelako pertzepzioak eta nahiak dituzten Arrasateko, Eskoriatzako eta Usurbileko langileek barne komunikazioari buruz.

Aipatu berri ditugun helburuei erantzuna emateko prestatu dira ondorengo hiru ikerketa galderak.

- 1) Zer pertzepzio dute langileek Kooperatibak ematen dien informazioei buruz?
- 2) Zer pertzepzio dute langileek Kooperatibako arduradunek beraien kezka eta nahiak entzuteari buruz?
- 3) Zer pertzepzio dute langileek Kooperatibako barne komunikazioko ekintzei buruz?

Ikergaiaren helburuarekin egin bezala, aldagaiak kontutan hartuta ikerketa galdera bakoitza banatu da lau azpibalderatan. Espazio kontuak direla medio, ez dira azpibalderak txertatzen.

Azkenik, aipatu nahi da, ikerketaren ardatza aurkeztutako hiru ikerketa galderak izanik ere, ondorengo lerrootan aurkezten dela lehen ikerketa galderetatik ateratako datu gutxi batzuk, besterik ez. Zehazki, lehen ikerketa galderan jorratutako ondorengo kategoria: informatuak sentitzen dira kooperatibako langileak?

2.1 Metodologia

Ikerketa galderei erantzuteko, ikerketa ikuspegitzat jarraitu da kasu azterketa. Metodologia honek kasu bakarraren ulermenean jartzen du arreta, eta interesa alboratzen du beste kasu batzuen ulermenaren edota arazo orokorrako baten gainean.

Diseinatu da ikerketa mistoa; metodologia oinarrituta dagoela galdetegietan eta elkarrizketetan. Bestalde, ez da aldi berean ematen metodologia mistoaren konbinazioa: lehenik, analisi kuantitatiboa egiten da, eta ondoren kualitatiboa.

Ikerketa honetako parte hartzaileak izan dira MONDRAGONeko kooperatiba bateko langileak, kooperatiba hori kokatua dagoelarik Fagor Talde historikoan eta Arrasateko Esperientziaren erdigune geografiko eta soziologikoan.

Kooperatibak 422 langile zituen ikerketak iraun bitartean. Langile guzti horiek kontuan izanik jaso ditugu 224 galdetegi. Hau horrela izanik, populazioaren %53,08a hartzen du gure laginak. Sample size erreminta estatistikoaren arabera akats tartea %4,49koa da lagin osorako, eta konfiantza maila %97,08koa.

Elkarrizketei dagokionez, ostera, elkarrizketa erdi egituratuaren metodologiaren alde egiten da. Zortzi elkarrizketa erdi egituratu burutzen dira: bi Kontseilu Errektoreko partaideekin, beste bi Kontseilu Sozialeko partaideekin eta beste bina zeharkako eta esku lan zuzeneko langileekin.

3. Ikerketaren muina

Galdetegiari erantzundako 224 langileek informazioa sentimendua, 1etik 10era, 6,17 dute batez beste.

Era berean, jakin nahi izan dugu aldagaiek –organoetako partaide, esku lan mota, lan egoera eta egoitza – eraginik duten informatuta sentitzeko pertzepzioan. Eta, ondorioz, batez bestekoetan.

Hurrengo taulan bistaratzen da organoetako partaide aldagaiaren emaitzak:

1. taula. Zenbaterainoko informazio sentimendua duten, batez beste, Zuzendaritza Kontseiluko, Kontseilu Errektoreko, Kontseilu Sozialeko langileak eta organoetako partaide ez diren gainerakoak eta zelako kontrasteak dauden emaitzen artean

	Organoetako partaideak			
	Zuzendaritza Kontseilua	Kontseilu Errektorea	Kontseilu Soziala	Organoetako partaide ez diren langileak
Informazioaren batez bestekoa	9,6	8	7,7	5,95
Laginareen tamaina	5	7	10	202
Kruskal-Wallis: $X^2=34,76$; $p<0,001$				

Taulako datuei erreparatuz gero, argi geratzen da organoetako partaideen batez bestekoak askoz altuagoak direla organoetako partaide ez diren langileen batez bestekoa baino.

Halaber, jakiteko organoetako partaideak aldagaiak eraginik duen informatua sentitzeko pertzepzioan, Kruskal-Wallisen froga ez parametrikoa (X^2) erabili izan da. Lortutako emaitzak adierazten digu organoetako partaide izateak zein ez izateak eragina daukala informatua egoteko sentimenduan.

Ondorengo taulan aurkezten da esku lan mota aldagaiaren emaitzak:

2. taula. Zenbaterainoko informazio sentimendua duten, batez beste, zeharkako eta esku lan zuzeneko langileek eta zelako kontrasteak dauden emaitzen artean

	Esku lan motak	
	Zeharkako langileak	Esku lan zuzeneko langileak
Informazioaren batez bestekoa	6,85	5,58
Laginaren tamaina	103	97 ¹
Mann-Whitney: U=2.948,50; p<0,001; d=0,78		

Zeharkako esku lanean diharduten langileek esku lan zuzenean dihardutenek baino batez besteko altuagoa dute.

Bestalde, jakiteko esku lan mota aldagaiak eraginik duen informatua sentitzeko pertzepzioan, Mann-Whitneyren froga ez parametrikoa erabili izan da. Lortutako emaitzak adierazten digu esku lan zuzeneko edo zeharkako langile izateak eragina daukala informatuta egoteko sentimenduan.

Ondoko taulan jasotzen da lan egoera aldagaiaren emaitzak:

3. taula. Zenbaterainoko informazio sentimendua duten, batez beste, bazkideek eta kontratudunek eta zelako kontrasteak dauden emaitzen artean

	Lan egoera	
	Bazkideak	Kontratudunak
Informazioaren batez bestekoa	6,19	6
Laginaren tamaina	199	25
Mann-Whitney: U=2.258,50; p=0,44		

Taulako datuei erreparatuz, argi geratzen da parekoak direla bazkideen eta kontratudunen batez bestekoak. Izan ere, Mann-Whitneyren froga ez parametrikotik ateratako datuak argi adierazten dute bazkide edo kontratudun izateak ez duela eraginik informatuta egoteko sentimenduan.

Azkenik, hurrengo taulan bistaratzen da egoitza aldagaiaren emaitzak:

4. taula. Zenbaterainoko informazio sentimendua duten, batez beste, Arrasateko, Eskoriatzako eta Usurbileko langileek eta zelako kontrasteak dauden emaitzen artean

	Egoitza		
	Arrasate	Eskoriatza	Usurbil
Informazioaren batez bestekoa	6,57	5,70	5,79
Laginaren tamaina	116	64	44

1 Argitu beharra dago inkestan ez dela galdetzen langileak esku lan zuzeneko edo zeharkakoak diren. Galdetegiaren helburua da identifikatzea parte hartutako kargua/lanpostua eta departamentua. Halere, langileek erabilitako termino orokorregien erruz ezin izan ditugu identifikatu datu horiek. Dena den, departamentukako sailkapena egiterik izan ez badugu ere, posible izan dugu esku lan zuzena edo zeharkako esku lana den identifikatzea, kasu gehienetan. Jasotako 224 galdetegitik 24 ezin izan ditugu identifikatu.

Kruskal-Wallis: $X^2=13,21$; $p=0,001$

Arrasateko egoitzako langileek Eskoriatzako zein Usurbileko langileek baino batez besteko altuagoa dute.

Jakiteko egoitza aldagaiak eraginik duen informatua sentitzeko pertzepzioan, Kruskal-Wallisen froga ez parametrikoa erabili izan da. Oraingo honetan ere lortutako emaitzak aditzera ematen du egoitzak –Arrasate, Eskoriatza, Usurbil – eragina duela informatuta egoteko sentimenduan.

4. Ondorioak

Langileek, orokorrean, onartzen dute pertzepzioa dutela informatuak sentitzen direla.

Kooperatibako langileek, batez beste, pertzepzioa dute informatuak daudela kooperatibaren helburuei, jomugei, emaitzei eta gainontzeko informazioari buruz. Eta, alde horretatik, elkarrizketek berresten dute langileak informatuak sentitzen direla. Halere, informatuak sentitzeko pertzepzioan ematen dira ezberdintasun estatistiko esanguratsuak organoetako partaide, egoitza eta esku lan mota aldagaien artean.

Organoetako partaide aldagaiari dagokionez, ikerketak erakusten du kooperatibako organoetako partaide izanda –Zuzendaritza Kontseilukoa, Kontseilu Errektorekoa eta Kontseilu Sozialekoa – zein ez, eragiten zaiola langileek informatuak sentitzeko daukaten pertzepzioari. Horri loturik, aipatu beharra dago ikerlariak ez dutela aurkitu ikerketarik ondorio bera jasotzen duenik kontuan hartuta bereizketa dagoela organoetako partaide direnen eta ez direnen artean. Edozertara ere, erlazio zuzena duelakoan daude Lingánek (2003) eta Thompsonek (2000) beraien ikerketetan lortutako emaitzekin. Izan ere, ondorioztatu zuten informatuak sentitzeko pertzepzioan eragiten duela erakundearen hierarkia mailak.

Agerikoa da organoetako partaideak askoz ere informatuagoak sentitzen direla organoetako partaideak ez direnak baino. Halaber, antza denez, burututako elkarrizketen emaitzei begirata, agerikoa dirudi langileek hautematen dutela aipaturiko eragina, hots, organoetako partaide izanda zein ez, eragiten zaio pertzepzioari informatuak sentitzeko. Berori arrazoitzeko erabiltzen duten argudio nagusia da organoetako partaideek informazio gehiago erabiltzen dutela partaide ez direnek baino.

Egoitza aldagaiari dagokionez, bat eginez Bustamantek (2013) eta Goldhaber eta bere taldeak (1978) ondorioztatutakoarekin, langileen pertzepzioari informatuak sentitzeko, eragiten zaio langile izanda egoitza batekoa zein bestekoa.

Arrasateko langileak dira informazio sentimendu handiena erakusten dutenak. Oraingoan baina, eraginaren hautematea ez dirudi horren agerikoa langileen artean. Burututako elkarrizketetan eragina hautematen duten langileek diote gertatzen dela batez ere: batetik, distantzia fisikoa dagoelako egoitzen artean, bat eginez Goldhaber eta bere taldeak (1978) ondorioztatutakoarekin; eta, bestetik, zentralizazioa dagoelako zerbitzuetan –Arrasateko egoitzak biltzen ditu zerbitzu orokor guztiak: hala nola, pertsonal saila, administrazioa, lehendakaritza, gerentzia... –. Eragina hautematen ez dutenek, ostera, argudiatzen dute informazio bideak guztientzat berdinak direla, eta ondorioz, egoitza guztietara informazio bera heltzen dela.

Azkenik, **esku lan mota** aldagaiari dagokionez, ikerketak erakusten du langileen pertzepzioari informatuak sentitzeko, eragiten zaiola zeharkako edo esku lan zuzeneko langile izanda. Oraingo honetan ere, ikerlariak ez dute aurkitu ikerketarik ondorio bera jasotzen duenik kontuan hartuta bereizketa dagoela zeharkako eta esku lan zuzeneko langileen artean, halere, erlazio zuzena duelakoan daude Trussek eta bere taldeak (2006) ikerketan lortutako emaitzekin. Trussen taldeak ondorioztatu zuen graduatutako langileak informatuagoak sentitzen direla graduatuak ez direnak baino. Hots, ikasketa maila altuagoko langileek informatuagoak sentitzen diren pertzepzioa dutela. Kontuan izanik ikertutako kooperatibako zeharkako esku laneko langileak direla informazio sentimendu handiena erakusten dutenak eta jakinik berorietan %67,4ak dituela doktoregoak, masterrak, graduak, lizentziaturak edo ingeniarietza teknikoak –

esku lan zuzeneko langileen kasuan, aldiz, portzentajea da %2,01ekoa –, badirudi bat egiten dutela aipatu berri dugun ondorioak –langileen informatua sentitzeko pertzepzioan eragiten duela zeharkako edo esku lan zuzeneko langile izateak – eta Truss eta bere taldearena (2006).

Organoetako partaide aldagaiarekin gertatu bezala, itxura denez, burututako elkarrizketei begiratuta, agerikoa dirudi langile gehienek hautematen dutela eragin aipatu berria, alegia, zeharkako esku laneko edo esku lan zuzeneko langile izanda, eragiten zaiola pertzepzioari informatuak sentitzeko. Edonola ere, Truss eta bere taldeak (2006) adierazitakoaren kontrara, berori arrazoitzeko ez dute ikasketen argudioa erabiltzen. Horren ordez aipatzen dute, batik bat, zeharkako langileek, esku lan zuzeneko langileek ez bezala, bilera ugari eta harreman estua dutela informazio iturriekin. Ebidentzia hori badirudi sintonian dagoela Chia-Liang, Shan-Jan eta Tse-Pingek (2013) adierazitakoarekin: proiektu garrantzitsuetan parte hartzen duten kideek errazago elkartzen direla eta hitz egin organigramaren goi aldeko partaideekin. Alegia, informazio iturri garrantzitsuak direnekin.

Guztiarekin ere, adierazi nahi da elkarrizketetan parte hartutako esku lan zuzeneko langileek aipaturiko eragina arrazoitzeko beste argudio batzuk baliatu dituztela. Iradokitzen dute estimu kontua dela, hots, norberaren buruan daukaten sentimendu eta estimu baxuaren kontua dela; baita atentzio kontua ere, hau da, informazio jasoan atentzioa jartzen ez dutelako areagotzen dela sentimendua ez daudela informatuta.

5. Etorkizunerako planteatzen den norabidea

Ikerketa hau baliagarria da hobeto ulertzeko zelako pertzepzioak eta nahiak dituzten langileek berorien kooperatibaren barne komunikazioari buruz. Hala ere, jabetuta zelako garrantzia duen barne komunikazioak enpresa erakundeetan, ezinbestekoa da gai honetaz gehiago ikertzen jarraitzea: batetik, aurkeztutako emaitzen zergatietan; eta, bestetik, beste enpresa erakunde batzuen errealitatean. Hartara, jakin ahalko genuke balioztatzen diren ikerketa honetako emaitzak, eta konparaketak egin ahal izango genituzke.

6. Erreferentziak

- Abdullah, Z., Antony, C.A. (2012), Perception of employees on internal communication of a leading five star hotel in Malaysia, *Asian Social Science*, vol. 8, 2, 17-26.
- Ahmed, T. (2011). *Relationship among superior-subordinate communication, job satisfaction, and internal customer satisfaction in higher education*. [Ikerketa-nahikotasuna], University of Texas-Pan American, Edinburg.
- Andreu, A. (1996), Comunicación interna, un paseo por el tiempo, *Harvard Deusto Business Review*, 70, 48-63.
- Armstrong, P. (2010). *Middle management communication and interaction practices and their influence on employee satisfaction and motivation*. [Doktorego-tesia], University of Phoenix, Diamond Bar.
- Arribas, A. (2001). *Las nuevas tecnologías para la comunicación interna en la empresa*. [Doktorego-tesia], Euskal Herriko Unibertsitatea, Bilbo.
- Blay, R. (2010). *Gestión y estrategias de comunicación corporativa en los sectores tradicionales de la comunidad Valenciana. Claves para la integración y desarrollo de políticas de comunicación, como activo estratégico de la competitividad empresarial*. [Doktorego-tesia], Universitat Jaume I, Castellón de la Plana.
- Bustamante, E. (2013). *La comunicación interna y la promoción de la salud. Estudio de caso en Madrid Salud*. [Doktorego-tesia], Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.
- Campmany, A. (2005), Comunicar (y escuchar)... o cómo generar compromiso, *Equipos&talento*, 27, 24-27.
- Carretón, M.C. (2002). *Práctica y uso de los medios de comunicación propios dirigidos al público interno, como herramienta de relaciones públicas en el sector de la Banca Privada Española durante el año 2002*. [Doktorego-tesia], Universidad de Alicante, Sant Vicent del Raspegig.

- Casañola, M. (2009): *Cultura y comunicación interna en las organizaciones. Análisis de un caso práctico*, in M.B. Carretón, I. Ramos (AIRP). *Las Relaciones Públicas en la gestión de la comunicación interna*, Sevilla, 137-148.
- Chia-Liang, H., Shan-Jan, K., Tse-Ping, D. (2013), The relationship between team communication, structure and academic R&D performance: empirical evidence of the national telecommunication program in Taiwan, *R&D Management*, vol. 43, 2, 121-135.
- Dalmau, M. (2001). *La comunicació interna com a eina per optimitzar l'empresa de serveis esportius*. [Doktorego-tesia], Universitat de Lleida, Lleida.
- D'Aprix, R. (1984), El método más antiguo (y mejor) de comunicación con el personal, *Harvard-Deusto Business Review*, 19, 84-86.
- De la Fuente, J. (2011). *Impacto de las TIC en la comunicación corporativa e institucional*. [Doktorego-tesia], Universidad Complutense de Madrid, 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], Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- , (1997): *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*, Editorial Fragua, Madrid.
- , (2000): *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones*, Ediciones Universidad de Navarra, Pamplona.
- Durán, A. (2005). *Nuevas tendencias en la comunicación corporativa: aplicación a un modelo de corporate universitario*. [Doktorego-tesia], Universitat Jaume I, Castellón.
- Fernández, F. (2007). *La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana*. [Doktorego-tesia], Universitat Jaume I, Castelló de la Plana.
- , (2011): *Comunicación interna 2.0. La gestión de portales corporativos y redes sociales*, Ediciones de las Ciencias Sociales, Madrid.
- Fierbaugh, A. L. (2012). *Prolonging the life of colleges on the edge. The impact of internal communication on employee satisfaction in small Christian Colleges*. [Doktorego-tesia], Regent University, Virginia Beach.
- Galdón, G. (2010), Algunos criterios éticos para una adecuada comunicación interna en las organizaciones, *Icono*, 14, vol.8, 2, 371-382.
- García Jiménez, J. (1998): *La comunicación interna*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
- Goldhaber, G.M., et al., (1978), Organizational communication: 1978, *Human Communication Research*, vol. 5, 1, 76-96
- González, J.M. (1998). *Calidad de la comunicación organizacional en la Pymes industriales de la C.A.P.V. según el grupo de estudio de mandos*. [Doktorego-tesia], Euskal Herriko Unibertsitatea, Bilbo.
- Gonzalo, P. (1988). *La comunicación interna en la empresa*. [Doktorego-tesia], Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- Grande, F. (2008). *The intranet and human resources: internal employee communication*. [Ikerketanahikotasuna], University of Nebraska, Omaha.
- Hargie, O., Tourish, D. (2009): *Auditing organizational communication*, Routledge, London.
- Hayase, L.K.T. (2009). *Internal communication in organizations and employee engagement*. [Ikerketanahikotasuna], University of Nevada, Las Vegas.
- Hernández, D. (2008). *Las relaciones entre el Sistema formal de comunicación interna, el clima de comunicación y la identificación de los empleados en las organizaciones*. [Doktorego-tesia], Universitat de Barcelona, Barcelona.
- Lingán, B.J. (2003). *Implicancias conceptuales y metodológicas de la comunicación estratégica en la gestión de la imagen corporativa interna de los servicios sanitarios. Caso: El Hospital Vall d'Hebron*. [Doktorego-tesia], Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona.

- Men, L. (2012). *The effects of organizational leadership on strategic internal communication and employee outcomes*. [Doktorego-tesia], University of Miami, Miami.
- Morales, F. (2006). *La comunicación planificada: estudio cualitativo de las variables estructura, gestión y valores en la comunicación de las organizaciones*. [Doktorego-tesia], Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona.
- RMG & ASOCIADOS. (2011), La empresa no se beneficia de su comunicación interna. Hemendik jaso: <http://www.foromarketing.com/la-empresa-no-se-beneficia-de-su-comunicacion-interna>
- Ramírez de la Piscina, T. (1995): *Gabinetes de comunicación: funciones, disfunciones e incidencias*, Bosch Casa Editorial, Barcelona.
- Ricomá, C., Ponti, F. (2004): *¡No somos recursos, somos humanos! Una conversación sobre como las personas mejoran las organizaciones*, Ediciones Granica, Barcelona.
- Ramírez de la Piscina, T. (1995): *Gabinetes de comunicación: funciones, disfunciones e incidencias*, Bosch Casa Editorial, Barcelona.
- Rodrigues, C.A. (2007), The quality organization: a conceptual framework, *Total quality management & Business Excellence*, vol. 18, 7, 697-713.
- Sansegundo, J.M., Durán, R. (2007), El desarrollo de la comunicación interna en el contexto actual de la comunicación de intangibles en España. *Revista de Comunicación*, 0, 40-47.
- Seven, H. (2012). *An analysis of the effect of internal communication satisfaction on organizational commitment in the Turkish National Police (TNP)*. [Doktorego-tesia], University of Baltimore, Baltimore.
- Takenouchi, S. (2011). *The evolution of the internal communications practice and its importance to the survival of organizations*. [Ikerketa-nahikotasuna], University of Southern California, Los Angeles.
- Tessi, M. (2012): *Comunicación interna en la práctica. Siete premisas para la comunicación en el trabajo*, Granica, Buenos Aires.
- 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*, Research report, Chartered Institute of Personnel and Development, Great Britain.
- Tuñez, M. (2012): *La gestión de la comunicación en las organizaciones*, Comunicación Social, Zamora.
- Ugarte, L. (2004): *¿Sinfonía o jazz? Koldo Saratxaga y el modelo irizar. Un modelo basado en las personas*, Ediciones Granica, Barcelona.
- Vilanova, N. (2013): *Micropoderes. Comunicación interna para empresas con futuro*, Plataforma Editorial, Barcelona.
- Welch, M. (2012), Appropriateness and acceptability: employee perspectives of internal communication, *Public Relations Review*, 38, 246-254.
- 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.

7. Eskerrak eta oharrak

Lerro gutxi hauek erabili nahiko nituzke nire eskerrik beroenak emateko: batetik, ikerketan parte hartutako kooperatibako langileei, ikerketan inplikatu baitziren eta uneoro prestutasuna erakutsi; eta, bestetik, Mondragon Unibertsitateko Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultateari –HUHEZI –, laguntza eta sostengua eman baitzidan.