

Evelyn Ramos Marcano, Ph.D.*

La auditoría de la comunicación organizacional en una empresa en Puerto Rico**

La comunicación organizacional es el intercambio de información que facilita que las empresas puedan funcionar y lograr sus metas y el medio para obtener retroinformación y tomar decisiones. Incluye comunicaciones internas, relaciones humanas, relaciones entre gerencia y uniones, comunicación descendente, ascendente y horizontal, destrezas de comunicación (hablar, escuchar, escribir) y evaluación del programa de comunicación. Si se aprende sobre la comunicación de una organización, se aprende mucho sobre la entidad empresarial (Muchinsky 1990).

La evaluación de la comunicación organizacional proporciona información que, según Eisenburg y Goodall (1997) y Greenbaum y otros (1979), sirve para los siguientes propósitos:

- Proveer información a la gerencia sobre la situación actual de los sistemas de comunicación
- mejorar el sistema interno de comunicación
- ayudar al proceso gerencial de planificación y control
- mejorar el sistema externo de comunicación
- ayudar a corregir deficiencias tales como:
 - el rezago del sistema de comunicación para adaptarse a las necesidades de la organización

Resumen

El propósito de este estudio fue traducir, adaptar y determinar las características psicométricas del International Communication Association, ICA Questionnaire Survey. La metodología se dividió en dos fases. La primera fase consistió en la traducción y adaptación del cuestionario. El resultado fue el Cuestionario sobre Comunicación Organizacional (CCO) para identificar las necesidades de comunicación de una organización. La segunda fase consistió en la administración y la identificación de las características psicométricas del instrumento. La muestra consistió de 197 participantes de una industria farmacéutica en Puerto Rico. Los resultados generales indican que la cantidad de información que reciben y envían los participantes sobre los temas incluidos en el instrumento es menor a la cantidad de información que desearían recibir y enviar.

*Catedrática Auxiliar en el Departamento de Inglés Comercial, Administración de Empresas, UPR.

**La autora desea expresar su agradecimiento por el asesoramiento del Dr. Miguel Martínez Lugo y del Dr. Gabriel Cirino Gerena.

- la atención inadecuada a los procesos de comunicación interpersonales y de grupo dentro y entre organizaciones
- la falta de interrelación entre la comunicación interna y externa

Según Hamilton y Parker (1987), los gerentes y los empleados que son comunicadores diestros tienen menos malentendidos, cometen menos errores, propician menos pérdidas económicas y son capaces de manejar más efectivamente desacuerdos entre empleados y entre la gerencia y los empleados, y por lo tanto, son más productivos. Es a través de la comunicación que se obtiene la información que necesitan para tomar decisiones en el lugar de empleo. El éxito de una organización depende de las destrezas comunicativas de sus empleados. La comunicación en el lugar de empleo ha sido correlacionada positivamente con el clima organizacional, con satisfacción en el empleo, y con desempeño y productividad.

Justificación y objetivos de la investigación

La auditoría de la comunicación es igual de importante que las evaluaciones que realizan los auditores y los médicos con el fin de proveerle a sus clientes la información necesaria para mantener su "salud". Los investigadores y los profesionales concuerdan con la importancia de la comunicación efectiva para mantener organizaciones saludables; sin embargo, se hace poco esfuerzo en éstas para recopilar información sobre estos sistemas.

La mayoría de las empresas no tienen políticas específicas de comunicación. Hay una falta de conciencia general referente a las destrezas comunicativas; esto representa un problema que amerita estudiarse (Greenbaum 1974; Timm 1980). Son muy pocas las organizaciones que llevan a cabo evaluaciones formales y periódicas de estos sistemas con el propósito de mantener y desarrollar su efectividad (Greenbaum 1974; Goldhaber & Rogers 1979; Goldhaber 1990; Daniels & Spiker 1991). No se encontró literatura que evidencie estudios de comunicación organizacional en Puerto Rico. La ausencia de un instrumento adecuado en español para auditar la comunicación en las empresas fue la razón principal de la presente investigación.

El cuestionario de la International Communication Association (ICA), el *Communication Questionnaire Survey*, fue seleccionado para esta investigación por su comprobada confiabilidad y por ser uno de los instrumentos más utilizados para evaluar la comunicación organizacional (Greenbaum 1974;

Goldhaber & Rogers 1979; Goldhaber 1990; Daniels & Spiker 1991). El propósito del cuestionario es medir actitudes y percepciones de los miembros de una organización sobre las fuentes de comunicación, mensajes, canales y receptores.

Los objetivos de esta investigación fueron:

- traducir y adaptar¹ para Puerto Rico el *International Communication Association Questionnaire Survey*
- realizar el análisis de ítems por escala para evaluar la validez de los mismos
- determinar la confiabilidad de la escala total y de cada subescala
- comparar los resultados de diferentes grupos de la muestra
- comparar los resultados obtenidos con el Cuestionario sobre Comunicación Organizacional con los obtenidos con el *ICA Questionnaire Survey*

Metodología de la investigación

Este estudio se dividió en dos fases. La primera fase consistió en el proceso de traducción al español y adaptación del cuestionario. La segunda fase consistió en la administración y la determinación de las características psicométricas del instrumento en español.

El Dr. Gerald Goldhaber, autor principal del *Questionnaire Survey*, autorizó por escrito la traducción, la adaptación y la utilización del cuestionario para esta investigación. El *ICA Questionnaire Survey* fue traducido del inglés al español. Tres jueces compararon y certificaron que la traducción del instrumento al español y el cuestionario original en inglés mantenían el mismo significado.

Para determinar si hubo acuerdo entre los jueces se utilizó la técnica estadística no paramétrica de coeficiente de concordancia de Kendall (W). Según Siegal (1972) ésta es una medida particularmente útil en estudios de confiabilidad entre jueces. En este caso, el coeficiente de Kendall fue de $W = .4151$ con un valor (p) menor de 0.05. Por lo tanto, se concluye, basado en Siegal (1972), que hubo acuerdo entre los jueces de que la traducción es equivalente.

Para tener mayor certeza de que la traducción es equivalente al instrumento original, se hizo una retraducción ("back-translation") del Cuestionario sobre Comunicación Organizacional al idioma inglés. Este proceso se

vó a cabo de acuerdo con las recomendaciones de Brislin y Lonner (1973) para estudios transculturales.

Luego de realizada la retraducción, otros tres jueces compararon la retraducción al inglés con la versión original en inglés, estuvieron en total acuerdo y certificaron que la versión original y la retraducción son equivalentes. En conclusión, se comprobó estadísticamente y a través del método de retraducción que la versión en español, del Cuestionario sobre Comunicación Organizacional, es equivalente al *ICA Questionnaire Survey*.

Se realizó, además, un estudio piloto para determinar cualquier dificultad en la comprensión del Cuestionario sobre Comunicación Organizacional. Como resultado del estudio piloto, para favorecer la claridad, se incorporaron varias modificaciones, sugeridas por los participantes, en el formato y en las instrucciones. Luego de escoger la empresa donde se administraría el instrumento, también se hicieron cambios en el vocabulario, adaptando el cuestionario a su cultura organizacional.

El producto de la Fase I de la metodología de esta investigación es el Cuestionario sobre Comunicación Organizacional (CCO). El instrumento contiene 13 subescalas con 124 ítems y 12 preguntas demográficas, para un total de 136 ítems.

Participantes de la investigación principal

El estudio se realizó con una muestra de 197 empleados, lo cual corresponde al 32.8 % de los empleados de una empresa farmacéutica. Las Tablas 1-5 muestran algunas de las características demográficas de los participantes.

TABLA 1
Distribución de los participantes por edad

Intérvales de edad	Frecuencia	Porcientos
20 años o menos	2	1.0
21-30 años	40	20.4
31-40 años	93	47.4
41-50 años	53	27.0
más de 50 años	8	4.1
no contestó	1	.5
TOTAL	197	100

Según se observa en la Tabla 1, la mayoría de los participantes se encuentran entre los 31 y los 50 años.

TABLA 2
Distribución de los participantes por nivel de escolaridad

Intérvales de edad	Frecuencia	Porcientos
Graduado de escuela superior	18	9.2
Cursos técnicos o universitarios	55	28.1
Graduado de universidad	88	44.9
Estudios graduados	35	17.9
No contestó	1	.5
TOTAL	197	100

Según se desprende de la Tabla 2, la mayor parte de los participantes tienen un nivel de escolaridad universitaria.

TABLA 3
Distribución de los participantes por nivel de ingreso

Nivel de ingreso	Frecuencia	Porcientos
menos de \$10,000	3	1.50
\$10,000 - \$14,999	5	2.60
\$15,000 - \$23,999	53	27.00
\$24,000 - \$34,000	61	31.10
\$35,000 - \$45,000	32	16.30
más de \$45,000	42	21.40
No contestó	1	.50
TOTAL	197	100

El ingreso de la mayoría de los participantes fluctúa entre \$15,000 - \$34,000.

TABLA 4

Distribución de los participantes por tiempo aproximado en la organización

Tiempo en Organización	Frecuencia	Porcientos
1 año o menos	16	8.1
1 a 5 años	44	22.3
6 a 10 años	21	10.7
11 a 15 años	82	41.6
15 años o más	34	17.3
TOTAL	197	100

La mayor parte de los participantes lleva más de 11 años en la empresa: 42% de 11-15 años y 17.3% más de 15 años, según aparece en la Tabla 4.

TABLA 5

Distribución de los participantes por nivel de supervisión

Nivel de supervisión	Frecuencia	Porcientos
No supervisa	123	62.4
Líder (Supervisor)	44	22.3
Líder de área (Gerencia Intermedia)	18	9.1
Líder del Comité Ejecutivo (Alta Gerencia)	9	4.6
Otro	3	1.5
TOTAL	197	100

Como se aprecia en la Tabla 5, la mayoría de los participantes (69%) no ocupan puestos de supervisión. Un 22% son supervisores de primer nivel. Un 9% ocupa puesto de gerencia intermedia y el 5% pertenece a la alta gerencia.

Resultados

Se determinó la consistencia interna del instrumento mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. La escala total arrojó un coeficiente de .9296. Este coeficiente según Siegal (1972) y Anastasi (1982) indica una consistencia interna alta.

Con el propósito de obtener los datos sobre la consistencia interna de cada subescala y de la escala total, se utilizó la técnica de confiabilidad de división en mitades de Guttman ("Guttman Splithalf"). El coeficiente de Guttman de la escala total fue de .6787. Esto podría deberse al hecho de que el instrumento es uno extenso, de 124 ítems y 12 preguntas demográficas, y los participantes no contestaron la segunda mitad con el mismo esmero que la primera mitad. Sin embargo, el Alfa para la parte 1, de 62 ítems, fue de .8783 y el Alfa para la parte dos, de 62 ítems, fue de .9130, lo cual según Siegal (1972) se considera consistencia interna alta.

El índice de discriminación o validez conceptual es un reflejo de la homogeneidad y consistencia de la escala cuando un ítem se correlaciona con el resto de los ítems de esa escala. Un 86% del total de los ítems obtuvo un índice de discriminación mayor de .2.

Al examinar el promedio de los valores de los ítems, se encontró que aquellos que miden la situación actual de los participantes son consistentemente menores en comparación con los valores de los ítems que miden la situación ideal de comunicación organizacional. Por lo tanto, podríamos interpretar que los participantes no están satisfechos con la información que reciben sobre los diversos temas incluidos en el instrumento.

Se examinó la validez de constructo de los ítems para medir cuán sensitivo es el instrumento para detectar diferencias entre grupos. Se utilizó la Prueba t para demostrar si existe diferencia significativa en las contestaciones entre las siguientes combinaciones de grupos: mujeres/hombres, los que llevan menos tiempo (de 1 a 10 años) en la organización, los que llevan más tiempo (más de 10 años) y los supervisores/no supervisores. Al calcular un valor de probabilidad para la diferencia de los medios, mientras más se acerquen los resultados a un valor p. de 0.01, mayor certeza nos brindan.

La comparación de las respuestas de los hombres y las mujeres demuestra que estadísticamente hubo diferencias significativas en la muestra con probabilidad (p) menor de 0.05. Sobresale el que las mujeres perciben que reciben menos información que los hombres en relación con ascensos y oportunidades para progresar en la organización, reciben menos información en

reuniones de departamentos y menos retroinformación positiva de su trabajo. En relación con la preocupación de la organización por el bienestar de sus miembros las respuestas también indican que las mujeres están menos satisfechas que los hombres.

Hubo diferencias significativas entre los participantes según el tiempo que llevan en la organización; se revelaron probabilidades que fluctúan entre (p) menor de 0.01 y menor de 0.05. Los empleados con menos tiempo en la organización perciben que reciben menos información sobre el desarrollo de nuevos productos, servicios o programas importantes en la organización y presentaciones formales de la gerencia. Las respuestas de los que llevan más tiempo en la organización reflejan menos satisfacción en la relación con sus compañeros de trabajo, menos confianza en la alta gerencia y menos satisfacción con la preocupación de su organización por el bienestar de sus miembros que los que llevan menos tiempo en la organización.

También hubo diferencias significativas entre la muestra de los empleados que supervisan y los que no supervisan a otros empleados, la probabilidad es que fluctúen entre (p) menor de .01 y menor de 0.05. Los participantes que no supervisan empleados expresan que necesitan más información sobre los deberes de su puesto, políticas organizacionales, paga y beneficios marginales, cómo los cambios tecnológicos afectan su trabajo, cómo son evaluados y cómo se toman las decisiones que afectan su trabajo, los ascensos y oportunidades para progresar en la organización y los problemas específicos que confrontan sus supervisores. En comparación con los supervisores, los participantes que no supervisan dicen enviar menos información sobre problemas relacionados con el trabajo que la que desearían.

Las respuestas de los que no supervisan a otros indican que éstos tienden a confiar menos en sus compañeros de trabajo y en la honestidad de sus supervisores inmediatos que los que ocupan puestos de supervisión. Los supervisores indican que perciben tener más libertad para discrepar de sus supervisores inmediatos y derivan mayor satisfacción de su relación con sus supervisores inmediatos y confían más en la gerencia alta y en la sinceridad de ésta.

En comparación con los que no supervisan, las respuestas de los supervisores indican que participan más en las decisiones que afectan su trabajo y perciben que influyen más en las operaciones de su unidad o departamento y que participan más en el logro de las metas de su organización. Los supervisores parecen estar más satisfechos con su trabajo, su salario, su progreso en la organización y con el sistema de la organización para reconocer y recompensar el desempeño sobresaliente.

Los resultados de la administración del Cuestionario sobre Comunicación Organizacional según la muestra seleccionada para esta investigación son similares a los obtenidos por Goldhaber y Roberts (1979) con el *ICA Questionnaire Survey* en los Estados Unidos: la cantidad de información que reciben los participantes sobre todos los temas incluidos en el instrumento es consistentemente menor a la cantidad de información que desearían recibir.

Los resultados indican que los participantes desean recibir más información sobre los errores y fracasos de la organización (74%), cómo son evaluados (83%), cómo se toman las decisiones (71%), sus ascensos y oportunidades (86%) y los problemas de los líderes (73%). El 81% de los participantes indicaron preferir enviar más información sobre querellas relacionadas con sus condiciones de trabajo y sobre las evaluaciones de sus supervisores.

Consistente con los hallazgos de Goldhaber y Rogers (1979) y Goldhaber (1990), los empleados no reciben ni tienen la oportunidad de enviar una gran cantidad de información en sus organizaciones. Expresan necesidad de recibir más información sobre problemas relacionados con el trabajo (67%) y la toma de decisiones organizacionales (71%) y desean mayor oportunidad de expresar quejas (57%). El 72% de los participantes indican que la información que reciben de sus compañeros, sus supervisores inmediatos y la gerencia intermedia es oportuna, la reciben cuando la necesitan. No obstante, el 63% consideran que reciben "muy poca", "poca" o "alguna" información oportuna de la gerencia alta.

Estos resultados son compatibles con los obtenidos con el *ICA Questionnaire Survey* (Goldhaber y Rogers 1979; Goldhaber 1990) donde se señala que las mejores fuentes de información para los empleados son aquellas más cercanas a ellos/as (compañeros de trabajo, supervisores inmediatos) y las peores fuentes de información son aquellas más lejanas (gerencia alta, presentaciones gerenciales formales). Aunque actualmente los empleados reciben la mayoría de la información de sus jefes, el 67% quiere aún más información, particularmente relacionada con su trabajo diario. Los resultados revelan que el 62% de los empleados reciben más información proveniente de los comentarios de pasillo de lo que quisieran. Estas conclusiones se basan en la comparación de los resultados de las escalas que miden la situación actual con los resultados de las escalas que miden la situación ideal, según los participantes. Debido a la economía de espacio y a la cantidad de ítems, sólo se mencionan algunas de las respuestas de los participantes y algunos de los promedios obtenidos.

Cuando se analizan los resultados de la administración del cuestionario, se debe tomar en cuenta que éstos están basados en las percepciones sobre la comunicación organizacional de una muestra de participantes. Según señalan Daniels y Spiker (1991), las percepciones de los participantes no necesariamente corresponden al comportamiento de comunicación "real". No obstante, las percepciones de los miembros de una organización son "reales" para ellos y muchas veces tienen más peso que los sucesos en sí.

Implicaciones del estudio

Los cuestionarios son herramientas para generar evaluaciones y diagnósticos. Cuando los instrumentos son válidos y confiables, las decisiones que se toman basados en los datos que estos generan serán más acertadas (Anastasi 1982). La evaluación de la comunicación organizacional está diseñada para contestar preguntas sobre la relación entre la comunicación actual y la deseada. Se realiza con el propósito de mejorar la comunicación interna y externa y ayudar en los procesos gerenciales.

El Cuestionario sobre Comunicación Organizacional es una herramienta para diagnosticar las necesidades de comunicación de una organización en particular. Los resultados de la administración del cuestionario pueden contribuir a concienciar sobre la importancia de la comunicación en la organización. No obstante, no tendrá mayor impacto si no se ven resultados tangibles como consecuencia de su participación en el estudio. La organización que decida evaluar su sistema de comunicación con el Cuestionario sobre Comunicación Organizacional deberá diseñar la manera de proveer retroinformación sobre los resultados e información sobre el plan de acción que seguirán sus empleados.

Los/las evaluadores(as) del sistema de comunicación harán las recomendaciones pertinentes según las necesidades de la organización. Daniels y Spiker (1991) y Goldhaber (1979) recomiendan que la organización establezca varios equipos de trabajo: un comité de la gerencia alta, con autoridad y recursos, y un comité ad hoc de personal no gerencial para diseñar métodos para mejorar la comunicación directa entre la gerencia y los demás empleados. Otra alternativa podría ser el diseñar y conducir programas de adiestramiento que den énfasis a las destrezas de comunicación y relaciones colaborativas y participativas para los miembros de la organización en todos los niveles.

Otras recomendaciones implantadas en organizaciones auditadas son añadir nuevos canales formales de comunicación (boletines, tabloneros de edictos, nuevos sistemas de teléfonos y sistemas computarizados), el desarrollar metas, objetivos y políticas de comunicación, fomentar políticas de mayor apertura, mejorar la comunicación formal (almuerzos entre ejecutivos, reuniones informales, eventos sociales), reclutar o rotar personal, y mejorar sistemas de evaluación de la imagen pública. (Goldhaber 1990, 1979)

Motivado por esta investigación, el Dr. Gabriel Cirino Gerena construyó y administró experimentalmente la Escala de Comunicación Organizacional (ECO). Esta escala está disponible para administrarse en las organizaciones por medio de la Corporación Psicométrica, ubicada en Hato Rey. Por lo tanto, como resultado de esta investigación, Puerto Rico ya cuenta con dos instrumentos en español para evaluar la comunicación organizacional.

Notas

¹ Además de traducir el instrumento, se le hicieron modificaciones de contenido y vocabulario, para adaptarlo a la cultura de la organización donde se administró. Ejemplos: Las palabras subordinado, supervisor y gerencia intermedia y alta se sustituyen por asociados líderes, líderes de área y líderes de comité ejecutivo respectivamente. También se le añadieron los *items* 123 y 124 sobre sistemas de información computarizados, ya que era el medio más utilizado para la comunicación interna.

² Para leer el estudio completo, ver disertación Comunicación organizacional: traducción, adaptación y determinación de características psicométricas del *International Communication Survey* y su administración en Puerto Rico, disponible en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Sociales y en la sala de colección puertorriqueña de la Biblioteca José M. Lázaro, en la UPR, Recinto de Río Piedras.

Referencias

- Anastasi, A. (1982). *Psychological Testing* (4th ed.). New York: Macmillan.
- Baugh, S. G., Verderber, K. S., & Green, S. G. (1984). Information sources, organizational role, characteristics and individual outcomes. In J. A. Pearce II & R. B. Robinson, Jr. (eds.), *Proceedings of the Forty-Fourth Annual Meeting of the Academy of Management* (pp. 233-237). Massachusetts: Academy of Management.
- Bradford, D. C., & Cohen, A. R. (1984). *Managing for excellence: The guide to developing high performance in contemporary organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Brislin, R. W., Lonner, W. J., & Thorndike, R. M. (1973). *Cross Cultural Research Methods*. New York: John Wiley & Sons.
- Daniels, T. D., & Spiker, B. K. (1991). *Perspectives on organizational communication* (2nd. ed.). Iowa: Wm. C. Brown Publishers.
- Eisengburg, E.M. & Goodall, Jr., H.L. (1997). *Organizational communication, balancing, creativity and restraint* (2nd ed.). New York: St. Martin's Press.
- Gatewood, R., Wiles, E. W., & Patrick, W. (1989). Work situational variables in the communication - performance relationship. In F. Hoy (ed.), *Best Papers Proceedings of the Forty-ninth Annual Meeting of the Academy of Management*, (pp. 240-244). Washington, D. C.: Academy of Management.
- Goldhaber, G. M. (1990). *Organizational Communication* (5th ed.). Iowa: Wm. C. Brown Company Publishers.
- Goldhaber, G. M., & Rogers, D. P. (1979). *Auditing Organizational Communication Systems: The ICA Communication Audit*. Iowa: Kendall Hunt Publishing Company.
- Greenbaum, H. H. (1974). The audit of organizational communication. *Academy of Management Journal*, XVII, (pp. 739-754).
- Hamilton, C., & Parker, C. (1987). *Communicating for results* (2nd ed.). California: Wadsworth Publishing Company.
- Haney, W. V. (1992). *Communication and interpersonal relations* (6th ed.). Massachusetts: Richard D. Irwin, Inc.
- Hatfield, J. D. & Huseman, R. C. (1982). Perceptual congruence about communication as related to satisfaction: Moderating effects of individual characteristics. *Academy of Management Journal*, XXV, 354-358.
- Hawkins, B. L., & Penley, L. E. (1993). An examination of performance, communication, and the communication subordinate ethnicity. In K. H. Chung (ed.), *Proceedings of the Forty-Third Annual Meeting of the Academy of Management*, (pp. 194-198). Dallas, Texas: Academy of Management.

- Helleweg, S. A. , & Phillips, S. L. (1980). Communication and productivity in organizations: A state-of -the-art review. In R. C. Huseman (ed.), *Proceedings of the Fortieth Annual Meeting of the Academy of Management*, (pp. 188-192). Detroit, Michigan: Academy of Management.
- Hickman, C. R. , & Silva, M. A. (1984). *Creating excellence: Managing corporate culture, strategy and change in a new era*. New York: New American Library.
- Jain, H. C. (1973). Supervisory communication and performance in urban hospitals. *Journal of Communication*, XXIII, (pp. 103-117).
- Lawrence, P. R. , & Lorsch, J. W. (1967). *Organizations and environment: Managing differentiation and integration*. Massachusetts: Harvard University Graduate School of Business.
- Muchinsky, P. M. (1977a). The interrelationships of organizational communication and organizational climate. In R. L. Taylor & M. J. OiConnell (eds.), *Proceedings of the Thirty-Seventh Annual Meeting of the Academy of Management*. (pp.370-379). Orlando, Florida: Academy of Management.
- Muchinsky, P. M. (1990). *Psychology applied to work* (3rd ed.). California: Brooks/Cole Publishing Company.
- O'Reilly, C. A. , & Roberts, K. H. (1977). Task groups structure, communication, and effectiveness in three organizations. *Journal Applied Psychology*, XXXX-VI, (pp. 321-324).
- O'Reilly, C. A. (1980). Individuals and information overload in organization: Is more necesarilly better ? *Academy of Management Journal*, XXIII, (pp. 684-696).
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Warner Books.
- Rogers, D. P. (1987). Relationships between communication climate variables and organizational commitment: The case of a food processing plant. In F. Hoy (ed.), *Best Papers Proceedings of the Forty-Seventh Annual Meeting of the Academy of Management* (pp. 230-234). New Orleans, Louisiana: Academy of Management.
- Siegal, S. (1972). *Estadísticas no paramétrica* (2da ed.). (J. A. Villalobos, Trad.). México: Editorial Trillas.
- Snyder, R. A., & Morris, J. H. (1984). Organizational communication and performance. *Journal of Applied Psychology*, LXIX, (pp. 461-465).
- Timm, P. R. (1980). *Managerial communication: A finger on the pulse*. New Jersey: Prentice Hall.

