

Desarrollo y Validación del Instrumento de Comunicación Laboral (INCOLAB)

Development and Validation of the Workplace Communication Inventory

Marcela Gómez Hasfield¹, Rolando Díaz-Loving² y Marcoantonio Villanueva Bustamante³
Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, Universidad Nacional Autónoma de México y Universidad de la Frontera en Chile

Recibido: 22 de julio de 2021

Aceptado: 5 de septiembre de 2021

Publicado: 31 de octubre de 2021

Resumen

La comunicación laboral tiene un papel transversal relevante en el cumplimiento de las metas en las organizaciones. Con el objetivo de diagnosticar y visibilizar los patrones de comunicación entre líderes y equipos de trabajo, los autores presentan un instrumento de 43 reactivos, que consta de nueve factores: estilo, forma, medio, confirmación y resultados, características, afectivo, retroalimentación, verbos y transmisión. El Instrumento de Comunicación Laboral (INCOLAB) se diseñó y trató estadísticamente para asegurar su validez y confiabilidad mediante una fase cualitativa y una cuantitativa. Es aplicable en cualquier tipo de organización. Sus resultados constituyen insumos de análisis para proponer ajustes en la comunicación laboral. En próximos estudios, pueden correlacionarse los datos recabados con indicadores de satisfacción de los integrantes de las organizaciones.

Palabras claves: Comunicación laboral, comunicación organizacional, equipos de trabajo, líderes, instrumento de comunicación, diagnóstico de comunicación laboral, análisis de comunicación laboral.

Abstract

Communication in the workplace has a cross-relevant role pursuing the achievement of goals in organizations. In order to diagnose and visualize communication patterns between leaders and teams, the authors present a 43 items test consisting of nine factors: style, shape, means, confirmation and results, characteristics, affective, feedback, verbs and transmission. The Instrument of Communication in the Workplace (in Spanish,

¹ Profesora a nivel de grado y posgrado. Correo electrónico: mhasfield@yahoo.com.mx

² Profesor Titular C, Facultad de Psicología en la Universidad Nacional Autónoma de México. Toda correspondencia debe dirigirse al Dr. Rolando Díaz-Loving: rdiazl@unam.mx. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4865-480X>

³ Licenciado en Psicología en la Universidad Nacional Autónoma de México. Correo electrónico: marcopsic95@gmail.com

INCOLAB) was designed and statistically verified for its validity and reliability by, both, qualitative and quantitative phases. This instrument is suitable for any organization. Its results provide analytic input to propose adjustments for communication in the workplace and correlate them with the satisfaction indicators of members within the organizations.

Key Words: Work communication, organizational communication, work teams, leaders, communication instrument, organizational communication diagnosis, organizational communication analysis.

Las organizaciones invierten permanentemente en capacitación, entrenamiento y desarrollo con el propósito de mejorar su desempeño y solucionar conflictos recurrentes. Aunque los conflictos se manifiestan de diversas maneras, en general, se deben a temas de liderazgo y comunicación. Esa premisa es una de las razones generadoras del Instrumento de Comunicación Laboral (INCOLAB) que planteamos, pues se requiere entender con claridad el comportamiento comunicativo de las personas que interactúan en una organización antes de considerar cualquier intervención al respecto. De esta forma, el INCOLAB se concibe como una pieza clave, que, sumada a otras evaluaciones, contribuirá a diagnosticar con precisión, fundamento para proponer e implementar mecanismos de solución de conflictos o potencialización de talentos en la organización desde el ámbito de la comunicación.

Los líderes, como la mayoría de las personas, buscan conseguir, con ayuda de sus equipos de trabajo, los mejores resultados de una tarea. Con ese propósito, comparten la información que consideran importante o necesaria, además de dar indicaciones para que la ejecución y el producto final sean como esperan. Sin embargo, por lo regular, no reciben desde la primera entrega lo que solicitaron o se imaginaron que recibirían. El principal problema de comunicación podría radicar en los momentos de transmisión y recepción de información, no solo por la ausencia de datos o la comisión de errores, sino por las características con las que se comunica.

El INCOLAB pretende identificar las características de la comunicación del líder hacia el equipo y viceversa. Se parte del supuesto de que el flujo de la información corre en ambos sentidos,

con la misma responsabilidad en el cumplimiento del objetivo. La intención es que la idea de una persona o área se materialice completamente, cuidando los momentos y las características cruciales de la comunicación.

El objetivo de esta investigación consistió en diseñar el INCOLAB, con el fin de utilizarlo en las organizaciones, independientemente de su tamaño y giro. El INCOLAB ayudará a diagnosticar factores específicos de la comunicación: características; retroalimentación; afectivo; confirmación; resultado; forma; estilo; medio; y transmisión y vocabulario. Considerando que la comunicación es un aspecto laboral transversal, evaluarla aporta elementos para la toma de decisiones y el consecuente cumplimiento de la meta de la organización, con satisfacción en los equipos de trabajo.

Comunicación laboral

La comunicación es inherente a la existencia humana y ha contribuido a la creación y la conservación de la sociedad y la cultura. Sin la comunicación, quizás no habría sido posible la sobrevivencia humana, como dice Andrade (2017). En una dimensión diferente, la comunicación ha sido un factor determinante en el mundo organizacional, que sigue tomando fuerza y ubicándose en un lugar cada vez más visible para su análisis y aprovechamiento, ya que se refleja en los resultados de cada empresa, sus equipos y sus integrantes.

El proceso básico de la comunicación requiere de emisor, receptor y un medio por el cual se transmita el mensaje. El emisor, quien genera el mensaje, elige la forma y el medio de transmisión, para que cuando el receptor lo reciba sea comprendido. En principio, existe el interés de ambas partes por la comprobación del mensaje transmitido versus el comprendido. No obstante, hay barreras de la comunicación por las que el mensaje se distorsiona cuando llega al receptor, las cuales se atribuyen a los estilos, las formas, las características, los medios. Quienes se comunican

lo hacen desde su personalidad, vocabulario y cultura particulares, que quedarán en el mensaje y llegarán a sus interlocutores.

Según Varona (2005), la comunicación se valúa equivocadamente en las organizaciones, debido a que se sobreentiende que todas las personas, por el simple hecho de serlo, poseen la habilidad de la comunicación. Es decir, en la organización se asume que sus integrantes saben comunicarse entre sí por contar con la habilidad innata de la comunicación.

Momentos de crisis sanitaria como los vividos desde 2020, hicieron notar aún más que la comunicación es un elemento necesario y determinante en las organizaciones, aunque un pequeño porcentaje de éstas tiene un plan de comunicación (Ocaranza, 2020). Los comunicadores han retomado un papel relevante en la situación pandémica, debiendo hacer su tarea con gran eficacia para transmitir lo que se quiere ver reflejado en acciones (Asociación de Directivos de Comunicación, 2021). Por lo tanto, diagnosticar los factores que inciden en la comunicación entre líderes y equipos de trabajo en las organizaciones es vital, tanto en la situación sanitaria de contingencia, como permanentemente dentro de las organizaciones, buscando conseguir resultados eficaces de la comunicación.

La comunicación organizacional interna se entiende como el proceso que difunde y transmite información útil con estilo y forma definidos orientado a los integrantes de la organización, según explican diversos autores, como Andrade (2017), en su análisis de la comunicación desde diferentes enfoques. El desconocimiento y la falta de claridad del proceso básico de la comunicación impiden generar y mantener un modelo de comunicación laboral eficiente.

La cultura es un término cada vez más entrelazado con el de la comunicación organizacional. Para varios autores, como Villanueva *et al.* (2017), “la comunicación es el proceso

de producción, emisión y procesamiento de mensajes verbales y no-verbales que permiten compartir significados entre personas; estos mensajes, permeados por la cultura, forman, mantienen y modifican pautas de interacción en las relaciones sociales y personales” (p.125). Por su parte, Díaz-Guerrero (2007), en referencia al papel de la cultura, explica la conexión de las vivencias del pasado con el comportamiento presente. En concreto, la cultura organizacional gesta comportamientos que se replican en los integrantes de la empresa (Andrade, 2017).

La comunicación busca informar, intenta dirigir la conducta del oyente y es afectiva y cognitiva, según Peiró y Bresó (2012), pero esto no significa que se ejecute correctamente. Por consiguiente, es necesario diagnosticar la comunicación en los equipos de trabajo de una organización para conocer sus rasgos y decidir si es recomendable mantenerlos o modificarlos, siempre pensando simultáneamente en los resultados y en la satisfacción de los equipos.

Debido a la diversidad de personalidades y estilos de comunicación de sus integrantes, los equipos de trabajo muestran comportamientos, interacciones y resultados organizacionales diferentes. El tipo de relaciones que los vinculan es influido por el contexto (Haley, 1989; Hendrick & Hendrick, 2000). Por tanto, la comunicación interna de las organizaciones se vuelve uno de los factores esenciales de los procesos productivos de los equipos de trabajo.

En esa lógica, compartir y transmitir información convierte a la comunicación en un proceso transversal de la organización. Según Costa (2003), en el sistema organizacional, la comunicación es necesaria para generar e integrar valor en los bienes y servicios. Además, sus consecuencias se pueden palpar en el clima organizacional, elemento que ayuda a los directivos en la toma de decisiones para trazar el rumbo de la organización y evaluar los resultados (Segredo *et al.*, 2017).

Si el objetivo fundamental de la comunicación es transmitir un mensaje, su interpretación es igualmente importante, para lo cual se considera la cultura, el contexto y el interlocutor (Hernández & Hernández, 2010, citados por Segredo *et al.*, 2017). Los patrones de comunicación marcan el comportamiento del equipo de trabajo, el cual puede conducir hacia la eficiencia y la satisfacción de sus integrantes; normalmente, estos patrones se adquieren y permanecen en la empresa (Fernández, 2012). Por tal motivo, interesa identificar las características y los resultados de la comunicación en cascada (líderes a equipos), inversa (equipos a líderes) e interequipos (entre pares o áreas).

En específico, la generación de acuerdos, la integración de grupos, la transformación del entorno y el logro de objetivos son facetas palpables en las que la comunicación se vuelve indispensable, según Sapir (1949), Whorf (1956), Bormann (1985), Echeverría (1994) y Flores (1994), citados por García *et al.* (2013). También se ha señalado que la frecuencia con la que inicia una conversación un líder es más alta en comparación con otros niveles jerárquicos (Fernández, 2012). Son indicios que reiteran la conveniencia de conocer la forma, el estilo, las palabras con las que se comunica un líder con su equipo para gestionar los acuerdos o los desacuerdos; y viceversa, es decir, cómo se comunica un equipo con su líder.

En cuanto al contenido del mensaje, es aconsejable que ambas partes (líderes y equipos de trabajo) identifiquen la información que se quiere y que se debe transmitir, puesto que no siempre mayor comunicación es mejor (Peiró & Bresó, 2012). Los integrantes de las organizaciones tienen necesidades de comunicación heterogéneas que se pueden agrupar en temas asociados con la organización, el trabajo y los asuntos personales-familiares. La comunicación es un sistema; lo técnico y lo interpersonal son subsistemas que interactúan y resultan en procesos complejos, no de

causa-efecto, porque transmiten información de forma directa, interrelacionada e interdependiente (Andrade, 2017).

Si bien los desacuerdos son connaturales a la comunicación organizacional, el riesgo de conflicto aumenta con la interacción de las emociones en una conversación, pues lleva a supuestos erróneos o falsas interpretaciones. Lazzati (2014) considera que la gente se comunica desde su emoción, lo que puede facilitar o complicar la transmisión del mensaje deseado. Las interferencias en la comunicación de las organizaciones se reflejan en los resultados del equipo y de la empresa.

De acuerdo con el modelo de Leavitt, referido por Fernández (2012), los líderes resuelven los problemas con mayor efectividad en las redes centralizadas, es decir, cuando se identifica a una persona que concentra las decisiones, aunque se les dificulta la solución de problemas complejos; y en las redes descentralizadas, en las que están al mismo nivel las personas que participan en la toma de decisiones, se detecta mayor número de mensajes emitidos y más satisfacción de los participantes. La satisfacción y su ausencia se relacionan con la independencia, es decir, con la libertad de los integrantes del equipo para trabajar; y también con la saturación que experimenta una persona en una posición destacada dentro de la organización cuando tiene una cantidad de mensajes que excede su posibilidad de reacción e impide su manejo adecuado.

En consecuencia, cuando la organización cuenta con una política y un plan de comunicación, disminuye la probabilidad de crear y transmitir mensajes inadecuados, contradictorios o poco claros que afectan el funcionamiento de los canales de comunicación; y, al mismo tiempo, propicia la expresión de ideas nuevas y creativas que pueden materializarse en la organización, según afirman Peiró y Bresó (2012).

Los líderes deben aprovechar el conocimiento de los integrantes de sus equipos de trabajo, escuchando, mostrando calma, explorando la mejor propuesta para la solución de un problema o

la creación de algo. La comunicación no depende solo del proceso activo, que es emitir una opinión, idea o juicio, sino de la otra parte, también sustancial, que es escuchar. Así, activado el proceso en los líderes, la comunicación mejoraría y tendría mayor productividad en los equipos (Borghino, 2018).

En suma, la comunicación se manifiesta en todos los procesos de formación, conductas y actitudes de las personas (Peiró & Bresó, 2012), por lo que se torna imprescindible conocer y medir el estilo, la forma y la efectividad de la comunicación en las organizaciones, en dos vías, de los líderes hacia los equipos de trabajo y de los equipos de trabajo hacia los líderes, ya que tiene efectos positivos y negativos en sus resultados.

Método

Participantes

El estudio constó de una fase cualitativa y una cuantitativa.

Fase cualitativa

En esta fase del estudio participaron 10 personas. En la Tabla 1 pueden observarse descritas las características que presentan.

Tabla 1. Características de los participantes en la fase cualitativa

Características	Variables	Frecuencia
Género	Masculino	5
	Femenino	5
Posición	Líder/jefe	4
	Integrantes de equipo	6

Fuente: elaboración propia.

Fase cuantitativa

En la fase cuantitativa del estudio participaron 271 personas, el 62.1% fueron mujeres mientras el 37.9% fueron hombre, presentan un rango de edad entre 21 y 40 años. La mayoría concluyó una licenciatura (H = 20.3% M= 33%) y reporta ser líder (H =26.8% M=44.8%). En la Tabla 2, se detallan las características de la muestra.

Tabla 2. Características sociodemográficas

Características	Variables	Frecuencia	%	Variables	Frecuencia	%
Género	MASCULINO	99	37.9	FEMENINO	162	62.1
	Menos de 21 años	1	0.4	Menos de 21 años	0	0.0
Edad	21 a 30 años	20	7.7	21 a 30 años	41	15.7
	31 a 40 años	34	13.0	31 a 40 años	67	25.7
	41 a 50 años	23	8.8	41 a 50 años	41	
	51 a 60 años	15	5.7	51 a 60 años	12	15.7
	Más de 60 años	6	2.3	Más de 60 años	1	0.4
	Menos de escolaridad superior	8	3.1	Menos de escolaridad superior	16	6.1
Escolaridad	Licenciatura trunca	2	0.8	Licenciatura trunca	0	0.0

Continuación Tabla 2

	Licenciatura en curso	0	0.0	Licenciatura en curso	3	1.1
	Licenciatura terminada	53	20.3	Licenciatura terminada	86	33.0
	Postgrado	36	13.8	Postgrado	57	21.8
Posición	Líder/jefe	70	26.8	Líder/jefe	117	44.8
Jerárquica	Integrante de	29	11.1	Integrante	45	17.2
Laboral	equipo			de equipo		

Fuente: elaboración propia.

Diseño

Al contar con una fase cualitativa y una cuantitativa, se considera que el diseño del estudio es mixto (Goodwin & Goodwin, 2016). Del mismo modo, el alcance del estudio es instrumental, pues el objetivo principal es la validación de un instrumento (Carretero-Dios & Pérez, 2005).

Instrumentos

El estudio se concibió en dos fases. En la primera, de índole cualitativa, se recabó información para diseñar el INCOLAB a partir de grupos de discusión sobre comunicación laboral con líderes e integrantes de equipos de trabajo. En la segunda fase, de carácter cuantitativo, se realizó la validación y confiabilidad del INCOLAB.

Fase cualitativa

Se elaboraron grupos de discusión a los que se les preguntó:

¿Qué se entiende por comunicación?

¿Cuáles son las características de tu comunicación?

¿Cuáles son las formas de tu comunicación?

¿Qué dices cuando das una instrucción?

¿Cuáles son las frases que ocupas para dar una instrucción?

¿Qué resultados tienes?

¿Qué elementos consideras que se involucran en la comunicación para que sea efectiva?

Fase cuantitativa

El INCOLAB fue diseñado a partir de las respuestas obtenidas en la fase cualitativa. Cuenta con 90 reactivos agrupados teóricamente en 9 factores (estilo, forma, medio, resultado, características, afectivo, retroalimentación, vocabulario, lo que transmite el mensaje) y con un formato de respuesta tipo Likert que van de 1, igual a *Nunca*, y 5, igual a *Siempre*.

Sección de datos sociodemográficos. Incluyen el sexo del participante, la edad, la posición jerárquica y el número de personas a su cargo.

Procedimiento

Fase cualitativa

Se hizo la invitación a líderes e integrantes de equipos de trabajo de ambos sexos, mexicanos y de diferentes organizaciones con sede en México. Aquellos que aceptaron fueron convocados a una reunión de una hora, en línea, según su sexo y posición jerárquica laboral. Por lo tanto, se conformaron cuatro grupos de discusión, con muestreo no probabilístico por conveniencia:

- 2 mujeres líderes.
- 3 mujeres participantes de equipos de trabajo.
- 2 hombres líderes.
- 3 hombres participantes de equipos de trabajo.

En la reunión de los grupos de discusión, coordinada por una especialista del tema, con apoyo de una guía de preguntas sobre la comunicación entre líderes y equipos de trabajo, se pidió que los participantes opinaran e interactuaran libremente del asunto desde su conocimiento y experiencia.

Fase cuantitativa

La recolección de datos se realizó mediante una plataforma en línea, mediante un muestreo no probabilístico por cuotas. El cuestionario estaba abierto a cualquier y quienes respondieron los formularios participaron de manera voluntaria.

Análisis de datos

Fase cualitativa

Se analizó el contenido de la información proporcionada en los grupos de discusión y se elaboraron una serie de reactivos que fueron agrupados en factores de acuerdo con la similitud de la información.

Fase cuantitativa

Para obtener la estructura factorial y propiedades psicométricas de la escala, partiendo de los 90 reactivos, se llevó a cabo el procedimiento propuesto por Reyes-Lagunes y García y Barragán (2008), en el que describe una serie de pasos para la correcta validación de una escala. En primer lugar, se llevó a cabo la evaluación de la asimetría y la curtosis de los datos. Después, se evaluó la discriminación de los reactivos en grupos externos. Los ítems que no cumplen estos criterios deben ser eliminados de la escala. Por último, se realizó el análisis factorial con la finalidad de obtener la validez y la confiabilidad de la escala. La estructura factorial se determinó mediante el análisis de componentes principales.

Posterior al análisis de componentes principales se realizó un análisis de correlación entre los factores obtenidos. También se llevó a cabo un análisis de la varianza (ANOVA) para determinar la diferencia entre los factores. La posición jerárquica fue recodificada en una nueva variable, con la intención de tener grupos equivalentes. Estos grupos fueron creados a partir del nivel que ocupaban en la escala jerárquica de su trabajo. El primer grupo fue el de los miembros que formaban parte del equipo de trabajo, denominado “equipo”. El segundo está compuesto por miembros de la dirección y la gerencia, denominado “superiores”. El tercer grupo se denominó intermedios y fue compuesto por la coordinación, jefatura y supervisión.

Resultados

La información de la fase cualitativa fue concentrada en el desarrollo de 90 ítems que posteriormente fueron sometidos a validación en la fase cuantitativa.

Se evaluó la asimetría y curtosis de los datos, ambos valores deben encontrarse en un rango de -0.5 a 0.5 para poder ser considerados como simétricos y una curtosis adecuada, la mayoría de los ítems no cumplieron este criterio. Posteriormente se realizó el análisis de la discriminación de los reactivos en grupos extremos.

Este análisis determinó que la mayoría de los ítems discriminan correctamente, el ítem 51 “Mi comunicación es variable de acuerdo con mi estado de ánimo del momento” no discrimina entre los grupos, $t(130) = -1.353$, $p = 0.178$ por lo que fue eliminado de la escala.

Previo al análisis de componentes principales se evaluó a los valores de la esfericidad de Bartlett y Kaiser Meyer Olkin (KMO). Debido a que la esfericidad de Bartlett no fue significativa, fue necesario dividir la escala en dos. La primera abarca los reactivos del 1 al 70, mientras la segunda contiene los ítems restantes. Esta división permitió obtener índices adecuados y que permiten la factorización de la escala, estos datos pueden visualizarse en la Tabla 3.

Tabla 3. KMO y Esfericidad de Bartlett

	KMO	Esfericidad de Bartlett
Escala 1	.885	3671.010 (595), $p < .001$
Escala 2	.776	1732.744 (171), $p < .001$

Fuente: elaboración propia.

El análisis de componentes principales se realizó mediante el uso de la rotación ortogonal, debido a la presencia de correlaciones bajas (.2 a .5) entre los ítems. Asimismo, aquellos ítems con cargas factoriales inferiores .40 fueron eliminados. Finalmente, la elección de factores a retener se realizó con base en los autovalores (superiores a 1) y la teoría de base.

La escala 1 presentó una estructura de 7 factores compuestos por 34 reactivos que explican el 57% de la varianza total y un índice de fiabilidad medido a través de alfa de Cronbach de .905. En la Tabla 4 pueden observarse los resultados del análisis.

Tabla 4. Estructura Factorial escala 1 INCOLAB

Ítems	1	2	3	4	5	6	7
Manejo temas 100% objetivos	0.683						
Doy seguimiento a las instrucciones que se dieron	0.674						
La comunicación transmitida es de temas formales	0.665						
Comunico de acuerdo a mi interlocutor	0.643						
Doy instrucciones completas con ejemplos	0.642						
Mi mensaje contiene contexto del tema que instruyo	0.554						
Transmito admiración cuando la tengo hacia alguien		0.758					
Retroalimentación positivamente		0.734					
Me interesa la claridad sobre todo cuando es una instrucción		0.588					
Enfoco mis comentarios hacia las áreas de oportunidad de una persona		0.584					
Crep que un ambiente para escuchar las inconformidades		0.58					
Aclaro las dudas aun siendo la información que previamente debiera conocer o dominar		0.54					
Mi manera de comunicar es cortés			0.817				
Transmito honestidad en los mensajes			0.766				
Mi opinión en las reuniones es respuesta			0.742				
Mis mensajes fortalecen lazos			0.555				
Me gusta escuchar las inconformidades del equipo			0.491				
Mi comunicación la confirmo recibiendo parafraseo de los que transmití				0.751			
Hago preguntas de confirmación de los acuerdos de las reuniones				0.735			
Pregunto y escucho la justificación de las cosas que se hicieron diferente a lo que se había acordado				0.585			
Confirmo que el mensaje recibido, sea el mismo que se entendió				0.566			

Notas: 1= Características; 2=Retroalimentación; 3=Afectivo; 4= Confirmación y Resultados; 5=Forma; 6 =Estilo; 7=Medio.

Fuente: elaboración propia

El análisis del resto de los ítems estructuró una segunda escala compuesta de 12 reactivos agrupados en dos factores, que explican el 55.66% de la varianza total y un índice de consistencia interna, medida a través del alfa de Cronbach de .856. En la Tabla 5 se presenta la estructura de esta escala.

Tabla 5. Estructura factorial escala 2 INCOLAB

Ítem	1	2
Culpa	.797	
Estrés	.762	
Inseguridad	.711	
Inexpresión	.656	
Juicios	.547	
	1	2
Pronombres en segunda persona (tú crees, tú hiciste, tú dices)		.812
Pronombres en primera persona (Yo digo, yo creo...)		.778
Oraciones con NO (redactadas en negativa)		.691
Diminutivos		.637

1=Transmisión; 2=Verbos.

Fuente: elaboración propia.

Un análisis de correlación de Pearson evidenció la presencia de relaciones significativas entre los factores, y que pueden ser visualizados en la Tabla 6.

Tabla 6. Correlaciones entre los factores de las escalas INCOLAB

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1	.465**	.463**	.525**	.569**	.507*	.143*	-.208**	-.149*
2		1	.551**	.518**	.502**	.329**	.167**	-.132*	.019
3			1	.442**	.399**	.424**	.043	-.202**	-.147*
4				1	.544**	.410**	.209**	-.106	.046
5					1	.491**	.212**	-.083	-.074
6						1	.077	-.205**	-.172**
7							1	.090	.048
8								1	.496**
9									1

**La correlación es significativa a 0.01; *La correlación es significativa a 0.05. 1=

Características; 2= Retroalimentación; 3= Afectivo; 4= Confirmación y Resultados; 5= Forma;

6= Estilo; 7= Medio; 8= Transmisión; 9= Verbos.

Fuente: elaboración propia.

La prueba ANOVA informó que únicamente se encuentran diferencias entre los grupos para los factores *Forma* $F(50, 1246) = 5.178, p = .006$, la prueba post-hoc Bonferroni indica que las diferencias entre el “equipo” ($n=80, M=25.44$) y “superiores ($n=103, M=25.46$), $p=.05$. El

factor *Transmisión*, también mostró diferencias $F(174.296, 5347.911) = 4.204, p=.016$, la prueba post-hoc indica que los grupos que difieren son los “superiores” ($n=103, M=15.49$) de los “intermedios” ($n=78, M=13.55$), $p=.05$. Finalmente, el factor *Verbos* muestra diferencias, $F(65.13, 2481.88) = 3.385, p = .035$ y que de acuerdo con la prueba post-hoc las diferencias se encuentran entre los “intermedios” ($n=78, M=9.64$) del “equipo” ($n=80, M=10.93$), $p=.05$.

Discusión

Como se mencionó, los principales problemas de las organizaciones recaen en los rubros de liderazgo y comunicación. Ambos pueden ser atendidos por medio de la interpretación de los resultados del INCOLAB, el cual contribuye a diagnosticar la comunicación laboral entre los líderes y los equipos de trabajo de las organizaciones. La información que recaba es útil para la toma de decisiones orientadas a propiciar mejor ambiente, incremento en el cumplimiento de objetivos, productividad y satisfacción.

Según Borghino (2018), en la actualidad, es evidente que gente con más conocimientos y preparación se integra a los equipos de trabajo por lo que sugiere que el líder debe aprovechar las capacidades de su equipo mediante preguntas y escucha activa. La tarea demanda que el líder cuente con la habilidad de comunicación desarrollada y sepa identificar sus patrones. Ésta última puede ser cubierta con los resultados del INCOLAB y con ello tomar decisiones para el mejoramiento de la comunicación con la mira en el cumplimiento de las metas del equipo de trabajo.

En términos generales, cuando el líder proporciona información, instrucciones u opiniones, asume que transmite su mensaje adecuadamente y que es entendido por la persona o el auditorio al que se dirige, con la intención de obtener el resultado como lo imaginó. La relevancia del uso del instrumento está en los resultados, evidenciando los patrones de comunicación, apoyando a la

recepción correcta del mensaje, evitando asumir que se entiende o dando por hecho la habilidad innata de la comunicación, como refiere Varona (2005).

El INCOLAB es aplicable en cualquier tipo de organización. La investigación considera tres grupos para el análisis: equipo (grupo de trabajo a cargo de alguien), superiores (dirección y gerencial) e intermedios (coordinación, jefatura, supervisión). Los datos de la fase cuantitativa del INCOLAB muestran diferencias en la comunicación entre mandos intermedios y superiores con el equipo de trabajo. Por lo tanto, se infiere que la posición jerárquica laboral influye en el factor de forma de la comunicación laboral. Es decir, la forma utilizada por las personas del nivel superior es más formal, clara en los objetivos y genera mayor participación del equipo, a diferencia de lo que sucede con los mandos intermedios.

En el factor de transmisión se observan pautas similares. La carga de juicio, inexpresividad, culpa, estrés e inseguridad que contiene el mensaje marca diferencias entre el mensaje transmitido por el nivel de superiores y el de intermedios. Por ende, tendrá consecuencias en los resultados esperados, que posiblemente no se consigan.

El factor vocabulario muestra diferencias entre el grupo de intermedios y el equipo. Los datos que sugieren reflexiones en torno al tema de cultura, costumbres, estilo de hablar, palabras que se ocupan para enviar información o confirmar su recepción, modifican el mensaje y el objetivo.

En síntesis, se presume que los grupos de nivel de intermedios y superiores tienen diferencias en su comunicación hacia el equipo; lo que lleva a suponer que los resultados y cumplimiento de objetivos del equipo tienen diferencia entre los que están a cargo de mandos intermedios y superiores, debido a la forma, la transmisión y el vocabulario de la comunicación recibida.

En definitiva, el INCOLAB se suma como un elemento de diagnóstico de la comunicación laboral de las organizaciones. A partir de la interpretación de sus resultados, es posible proponer ajustes específicos en la comunicación laboral. En próximos estudios, conviene explorar si los factores de comunicación laboral que analiza el INCOLAB inciden en la satisfacción de los integrantes de las organizaciones.

Referencias

- Andrade, H. (2017). Definición y alcance de la comunicación organizacional. En C. Fernández (Ed.), *La comunicación en las organizaciones* (pp. 11-17). Trillas.
- Asociación de Directivos de Comunicación (7 de septiembre de 2021). *Justin Green: “Nunca antes la comunicación ha sido tan importante como en los últimos dos años”*. <https://www.dircom.org/2021/09/07/justin-green-nunca-antes-la-comunicacion-ha-sido-tan-importante-como-en-los-ultimos-dos-anos/>
- Borghino, M. (2018). *El arte de hacer preguntas. El método socrático para triunfar en la vida y en los negocios*. Grijalbo.
- Brönstrup, C., Godoi, E., & Ribeiro, A. (2007). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. *Signo y Pensamiento*, 26(51), 26-37. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86005104>
- Carretero-Dios, H., & Pérez, C. (2005). Normas para el desarrollo y revisión de estudios instrumentales. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 5(3), 521-551.
- Costa, J. (2003). Creación de la imagen corporativa. El paradigma del siglo XXI. *Razón y Palabra*, (34). <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/jcosta.html>
- Díaz-Guerrero, R. (2007). *Psicología del mexicano 2. Bajo las garras de la cultura*. Trillas.
- Echeverría, R. (2014). *Ontología del lenguaje*. Granica.
- Fernández Collado, C. (2012). *La comunicación en las organizaciones*. Trillas
- García, M., Arias F., & Gómez, P. (2013). Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 9(1), 81-95. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5883736>

- Gómez de la Fuente, M. C. (5 de diciembre de 2013). Auditoría de comunicación en las organizaciones: “aplicación de un modelo en dos organizaciones del noreste de México”. http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013_actas/026_Gomez.pdf
- Goodwin, K. A., & Goodwin, J. (2016). *Research in psychology: Methods and design* (8.^a ed.). Wiley.
- Haley, J. (1989). *Estrategias en psicoterapia*. Instituto Mental de Santa Cruz.
- Hendrick, C., & Hendrick, S. (2000). *Close relationships: a source book*. Sage Publications.
- Lazzati, S. (2014). *Las conversaciones de trabajo*. Granica.
- Ocaranza, A. (13 de abril de 2020). *CEO que no comunica, pierde*. Forbes. <https://www.forbes.com.mx/ceo-que-no-comunica-pierde/>
- Peiró, J. M., & Bresó, I. (2012). La comunicación en las organizaciones: Una aproximación desde el modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional (modelo Amigo). *Persona*, (15), 41-70. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=147125259003>
- Reyes-Lagunes, I., & García y Barragán, L. F. (2008). Procedimiento de validación psicométrica culturalmente relevante: Un ejemplo. En S. Rivera-Aragón, R. Diaz-Loving & I. Reyes-Lagunes (Ed.), *La psicología social en México. Vol XII* (pp. 625-644). Amepso.
- Segredo, A., García, A., López, P., León, P., & Perdomo, I. (2017). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Horizonte Sanitario*, 16 (1), 28-37. <https://doi.org/10.19136/hs.a16n1.1256>
- Varona, F. (2005). *El círculo de la comunicación*. Netbiblo.
- Villanueva, G., Rivera, S., & García, M. (2017). Inventario de Comunicación en la Relación de Pareja (INCOPAR). En S. Rivera, R. Diaz-Loving, F. Méndez, C. Jaen, M. García, A.

Romero & G. Villanueva. *8 escalas: el lado negativo de las relaciones de pareja*. (pp.125-171). Manual Moderno.

Zayas, P. M. (2011). *La comunicación interpersonal*. Académica Española.