



GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS

TRABAJO FIN DE GRADO

**“Comunicación interna en el entorno de las
administraciones públicas”**

AUTOR/A

Alejandro Cabo Carballal

FACULTAD DE COMERCIO Y RELACIONES LABORALES

PALENCIA, 15 de septiembre de 2025



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID
GRADO EN RELACIONES LABORALES Y
RECURSOS HUMANOS

CURSO ACADÉMICO 2024-2025

TRABAJO FIN DE GRADO

**“Comunicación interna en el entorno de las
administraciones públicas”**

Trabajo presentado por: Alejandro Cabo Carballal

Tutor/a: Esteban Puente López

FACULTAD DE COMERCIO Y RELACIONES LABORALES

Palencia, 15 de septiembre de 2025

1. Introducción	4
1.2 Estructura y modelo.	5
2. Marco teórico de la Psicología Social en relación con la comunicación.....	5
2.1 Orígenes y evolución de la Psicología Social	5
2.2. La Psicología Social en el Entorno Laboral	7
2.3. Habilidades de comunicación desde la Psicología Social	8
2.4. Conceptualización de las habilidades de comunicación	12
2.5. Enlace con la Psicología Social	13
2.6. Comunicación interpersonal en el trabajo: una competencia transversal	13
2.6.1 Fases y elementos de la comunicación	16
2.6.2 Tipos de comunicación en las organizaciones:	18
2.6.3 Barreras y distorsiones en la comunicación	21
2.6.4 Habilidades sociales en la comunicación	25
2.6.5 ¿Cómo influyen las habilidades de comunicación en la gestión y en el clima laboral de las organizaciones?	31
3. Objetivo.....	33
4. Metodología	34
4.1 Participantes:.....	35
4.2 Procedimiento:	36
4.3 Instrumentos de medida:	41
4.4 Análisis de datos:	41
5. Resultados.....	42
5.1 Cuestionario:	42
5.2 Entrevista:	46
6. Discusión	48
7. Limitaciones.....	50
8. Conclusiones	51
Referencias.....	55

1. Introducción

La comunicación constituye uno de los pilares fundamentales en el ámbito laboral siendo un factor clave de funcionamiento para cualquier organización, debido a que de ella dependen tanto la coordinación de tareas como la calidad de las relaciones interpersonales. En el contexto en el que nos encontramos, fuertemente influido por la globalización o la digitalización es necesario e importante la capacidad de transmitir información de manera clara y eficaz, por lo que es una competencia esencial.

Las habilidades de comunicación se presentan como competencias transversales esenciales en la gestión de recursos humanos, papel estratégico debido a su formación para los graduados en Relaciones Laborales y Recursos Humanos, ya que es necesaria la interacción entre trabajadores y equipos directivos. Estas habilidades comunicativas tienen un gran valor estratégico ya que permiten facilitar la negociación, prevenir y gestionar conflictos, promover la motivación y garantizar un clima laboral adecuado. Este conocimiento es necesario para actuar como mediador entre la dirección y los trabajadores, contribuyendo a la consecución de los objetivos, así como a las necesidades de las personas.

La elección de este tema se justifica en la creciente relevancia que adquiere la comunicación en la gestión del talento, en la resolución de conflictos laborales y simplemente en el trabajo diario. Analizar las distintas dimensiones de la comunicación y su aplicación práctica nos permitirá comprender mejor cómo estas habilidades contribuyen a la eficacia organizacional y al bienestar de los trabajadores.

El presente trabajo tiene como finalidad analizar la importancia de las habilidades de comunicación en el entorno laboral en el ámbito del funcionariado, determinar sus ámbitos de aplicación y destacar su impacto en el clima laboral.

1.2 Estructura y modelo.

Se va a organizar este trabajo en cinco apartados principales: En primer lugar, esta introducción al tema, los objetivos planteados y la metodología empleada. A continuación, una parte teórica donde se aborda la historia de la psicología social, desde sus orígenes hasta su aplicación actual en el ámbito laboral, así como los enfoques sobre la comunicación, tipos y barreras. Posteriormente, se desarrolla el trabajo de campo, basado en la recogida y análisis de información empírica con el fin de identificar la percepción y el uso de las habilidades de comunicación en el entorno funcionarial. El cuarto apartado corresponde a la discusión de los resultados, contrastando la teoría con la práctica observada. Finalmente, se presentan las conclusiones recogiendo los hallazgos más relevantes y las aportaciones del estudio, además de proponer posibles líneas de mejora en la gestión de la comunicación dentro de administración.

2. Marco teórico de la Psicología Social en relación con la comunicación.

2.1 Orígenes y evolución de la Psicología Social

La psicología social es una disciplina científica que estudia la forma en que los pensamientos, las emociones y las conductas de los individuos se encuentran influenciadas por la interacción con otros seres humanos y por el contexto social en el que se desarrollan. Es una rama que se encuentra entre la psicología y la sociología, ya que surge de la necesidad de comprender el comportamiento humano en situaciones colectivas, siendo su objeto de estudio los procesos de influencia social, la comunicación, el liderazgo, la identidad, las relaciones interpersonales y la percepción social, entre las relaciones humanas que se dan en contextos tan diversos como el trabajo, la familia, la política o la educación.

Los orígenes de la psicología social se remontan a la filosofía clásica, donde autores como Platón y Aristóteles reflexionaban sobre el papel que tenía la sociedad en la conducta individual. Así, Aristóteles ya destacaban el carácter social del ser humano. En su obra “*Política*”, afirmó que el ser humano es un "animal político" (*zoon politikon*), debido a que solo se siente plenamente realizado en una sociedad (Aristóteles, trans. 2011). Este planteamiento fue recuperado siglos después por pensadores como John Locke, Jean-Jacques Rousseau y Thomas Hobbes, quienes reflexionaron sobre el contrato social, la autoridad y las normas colectivas que rigen entre los individuos y la sociedad.

En el siglo XIX, debido a la consolidación de la Revolución Industrial y por ende a los procesos de urbanización y secularización, surge la sociología como disciplina científica. Wilhelm Wundt, considerado el padre de la psicología científica, propuso la "psicología de los pueblos" (*Völkerpsychologie*), estudiando los procesos culturales y colectivos como manifestaciones psicológicas (Wundt, 1900). Su enfoque experimental, representó un intento de unir lo individual con lo social analizando el lenguaje, los mitos y las costumbres, sentando las bases para fusionar ambas disciplinas.

El reconocimiento formal de la psicología social como disciplina científica tuvo lugar a comienzos del siglo XX, cuando se publicaron en 1908 dos obras tituladas *Social Psychology*, una escrita por William McDougall (psicólogo) y basada en los instintos, y otra por Edward A. Ross (sociólogo) ya con un enfoque sociológico. Ambos textos marcaron el nacimiento de la psicología social (McDougall, 1908; Ross, 1908).

Sin embargo, fue a partir de los años 30 y, sobre todo, tras la Segunda Guerra Mundial, cuando la psicología social se consolidó como una disciplina empírica y experimental debido a la necesidad de explicar fenómenos como el fascismo, el autoritarismo, el antisemitismo, la obediencia ciega a la autoridad y el interés por entender y

modificar actitudes, mejorar la moral de guerra, y fomentar la cooperación en tiempos de crisis.

Desde mediados del siglo XX, la psicología social ha ampliado su campo de estudio y ha dado lugar a múltiples enfoques como son la psicología de la salud, la psicología ambiental, la psicología política, la psicología de las organizaciones y del trabajo. Han surgido teorías para explicar cómo se forman las actitudes, cómo influyen los estereotipos, cómo se construyen las identidades sociales o cómo se produce el cambio social. Entre las más influyentes destacan:

- La teoría de la disonancia cognitiva (Festinger, 1957), que explica cómo las personas buscan coherencia entre sus creencias y comportamientos.
- La teoría de la identidad social (Tajfel y Turner, 1979), que estudia cómo el sentido de pertenencia a un grupo influye en la conducta intergrupala y en la discriminación.
- Los estudios sobre liderazgo, poder y comunicación organizacional, que ha sido fundamentales en el análisis del comportamiento en el trabajo.

En este marco se sitúan las aportaciones del psicólogo español Anastasio Ovejero Bernal, quien ha sido una de las voces más relevantes en el desarrollo de una psicología social crítica y aplicada al mundo del trabajo y las organizaciones.

2.2. La Psicología Social en el Entorno Laboral

La psicología social es una disciplina fundamental para comprender el comportamiento humano en contextos grupales y en organizaciones, centrándose en cómo las personas interactúan y cómo estas interacciones influyen en sus pensamientos, emociones y conductas.

La aplicación de la psicología social al ámbito laboral ha sido impulsada por disciplinas como la psicología del trabajo y las organizaciones, la sociología del trabajo y la gestión de recursos humanos.

La psicología social permite analizar aspectos esenciales del entorno de trabajo, como son las dinámicas de grupo, la comunicación interna, la motivación y la gestión del talento. Permite entender los procesos en los que existe influencia social, liderazgo, toma de decisiones o resolución de conflictos dentro de las organizaciones y ayuda a identificar cómo los valores, las normas y las percepciones compartidas afectan al clima laboral y al desempeño de los equipos facilitando la creación de estrategias para fomentar la cooperación, la integración y el sentido de pertenencia, aspectos que podemos considerar esenciales para la productividad y el bienestar de la organización.

Respecto a la gestión de los recursos humanos, vemos como la psicología social se traduce en prácticas como la selección y evaluación de personal considerando no solo las competencias técnicas sino también las habilidades sociales y de adaptación al grupo, el diseño de programas de formación y desarrollo orientados a mejorar la comunicación, el liderazgo, la gestión de conflictos y la implementación de políticas que promuevan la igualdad, la diversidad y la inclusión, que son aspectos que pueden afectar directamente a la cohesión y satisfacción dentro de la organización.

2.3. Habilidades de comunicación desde la Psicología Social

La comunicación interpersonal es uno de los pilares fundamentales de la vida en sociedad. En el entorno laboral constituye un eje central en el funcionamiento eficiente de cualquier organización ya que permite la coordinación de tareas, la gestión de equipos, la resolución de conflictos, la motivación de los trabajadores además de afectar directamente al clima de la organización.

Las habilidades de comunicación en el entorno laboral tienen unos objetivos muy definidos:

- Transmitir la importancia de la comunicación como valor de la organización para trabajar con calidad.
- Explicar cuáles son las competencias de la comunicación que nos pueden ayudar a comunicarnos adecuadamente.
- Comprender cómo y porqué esas competencias nos ayudan a mejorar en el trabajo.
- Identificar el lenguaje corporal y la comunicación no verbal.
- Adquirir confianza y seguridad en aspectos comunicativos. Aprender a manejar emociones en lenguaje corporal y verbal.
- Entrenar el estilo de comunicación asertivo.
- Aprender a escuchar de forma activa.
- Promover estrategias de comunicación positiva.
- Favorecer el trabajo en equipo.
- Fomentar la amabilidad y la cortesía.

Desde la perspectiva de la psicología social, la comunicación no solo es un canal de transmisión e intercambio de información, sino también un proceso de influencia, identidad y relación social, ya que mediante la comunicación los individuos construyen identidades y se regula el poder en los grupos (Berlo, 1960; Morales et al., 2007) además de ser una competencia esencial para el buen funcionamiento de los equipos, la gestión del talento y la resolución de conflictos, como ya hemos indicado antes.

En la comunicación hay que incluir las habilidades verbales y no verbales, las competencias emocionales como la escucha activa, asertividad o la gestión del feedback

(Caballo, 2007). Estas habilidades son indispensables para la interacción entre las personas ya que facilitan la comprensión mutua además de la negociación y la cooperación.

Desde la psicología social, la comunicación es vista como una práctica social inserta en contextos de poder, cultura e ideología (Fiske y Taylor, 2013).

Aquí es donde las aportaciones de Anastasio Ovejero Bernal resultan especialmente significativas. Anastasio Ovejero Bernal ha sido una figura clave en la psicología social del trabajo, destacando especialmente por su enfoque crítico y multidisciplinar contrapuesto a la corriente más experimentalista dominante en Estados Unidos (Ovejero, 2001). A lo largo de su obra ha insistido en que la comunicación humana debe entenderse no solo como un proceso informativo, sino un proceso a través del cual se configuran las relaciones de poder y se construyen las identidades sociales dentro del trabajo (Ovejero, 1990; 2004). Tal como indica Anastasio Ovejero, *“la comunicación interpersonal en el trabajo no se reduce a transmitir mensajes, sino que configura relaciones, distribuye poder, legitima normas y construye identidades”* (Ovejero, 2001). Esta perspectiva, que está alineada con la tradición europea crítica de la psicología social, sitúa a las habilidades comunicativas en el mismo centro del análisis de las relaciones laborales, ya que influyen directamente en la cultura organizativa, en los procesos de liderazgo y en la participación de los trabajadores.

La comunicación en el entorno laboral debe entenderse como un espacio donde se negocian las condiciones de trabajo, donde se legitiman jerarquías y donde se manifiestan procesos de exclusión o inclusión social. De este modo, las habilidades comunicativas no solo son técnicas para mejorar la interacción, sino que además son herramientas para democratizar el trabajo y promover la justicia organizacional: *“La comunicación en el trabajo es el canal donde se expresan las relaciones de dominación y resistencia; por ello, potenciar habilidades comunicativas supone empoderar a los trabajadores para que participen activamente en la construcción de su entorno laboral”* (Ovejero, 2004, p. 89).

Asimismo, Anastasio Ovejero ha defendido que la formación en habilidades de comunicación debe estar presente en todos los niveles organizativos debido que la falta de formación es una de las causas principales de conflictos laborales, desmotivación y bajo rendimiento en equipos de trabajo.

En este sentido, Anastasio Ovejero ha defendido una psicología social crítica, cuyo objetivo no sea solo describir y predecir conductas en grupos, sino transformar las relaciones sociales injustas y contribuir a la emancipación de los individuos:

“La psicología social debe dejar de ser neutral. Si el contexto está lleno de desigualdades, y la psicología no las denuncia, entonces se convierte en cómplice del sistema que las produce” (Ovejero, 2001, p. 57).

Además, Ovejero incorpora la teoría de la acción comunicativa de Jürgen Habermas para analizar la comunicación en el trabajo desde una lógica participativa y democrática. Según este enfoque, una comunicación racional que esté libre de coacción es la base de una auténtica cooperación organizacional (Habermas, J., 1984). Por tanto, las habilidades de comunicación no son solo herramientas funcionales, sino también vehículos de emancipación y justicia en los entornos laborales.

En este contexto, la comunicación asertiva, la escucha activa o la gestión de la retroalimentación no son solo técnicas de mejora interpersonal, sino también herramientas para democratizar los entornos laborales y mejorar la justicia organizacional (Ovejero, 2004).

En la obra de Anastasio Ovejero, la comunicación no se limita a una habilidad técnica, sino que se entiende como una práctica social estructurada por el contexto organizativo. De este modo la forma en que se comunica en una empresa o institución refleja, y al mismo tiempo reproduce, las relaciones de poder, el estilo de liderazgo, la cultura organizacional y las normas sociales internas.

2.4. Conceptualización de las habilidades de comunicación

Las habilidades de comunicación pueden definirse como el conjunto de capacidades que permiten a una persona expresar sus ideas, sentimientos y necesidades de forma clara, efectiva y respetuosa, al mismo tiempo que es capaz de escuchar, interpretar y responder adecuadamente a los mensajes de los demás (Caballo, 2007) transmitiendo y recibiendo información de manera efectiva, clara y adaptada al contexto. Estas habilidades incluyen tanto componentes verbales (lo que se dice) como no verbales (cómo se dice), así como la capacidad de escucha activa y requieren una adecuada gestión emocional, empatía, asertividad y retroalimentación para la comprensión del contexto social.

Según la RAE tiene, entre otras, las definiciones que nos interesan:

1. Hacer a una persona partícipe de lo que se tiene.
2. Descubrir, manifestar o hacer saber a alguien algo.
3. Conversar, tratar con alguien de palabra o por escrito.
4. Transmitir señales mediante un código común al emisor y al receptor.
5. Establecer medios de acceso entre poblaciones o lugares.
6. Consultar con otros un asunto, tomando su parecer.
7. Extenderse, propagarse.

Así, el objetivo de la comunicación es que el receptor reciba e interprete el mensaje tal como lo concibió el emisor, por eso la comunicación es el proceso de puesta en común o el intercambio de ideas, conocimientos, información y opiniones entre dos o más individuos con la finalidad de lograr una comprensión mutua y de obtener alguna respuesta o acción.

Fijándonos en un entorno laboral estas competencias son básicas para la cohesión de equipos, el desempeño profesional, el sentido de pertenencia, el liderazgo, la motivación, la gestión del cambio, la resolución de los conflictos y en general para el clima laboral. Las

organizaciones actuales, valoran cada vez más las *soft skills*, siendo la comunicación efectiva una de las más demandadas junto con la adaptabilidad, la inteligencia emocional y el trabajo en equipo (INE, 2023).

Las competencias comunicativas no solo son clave en los procesos horizontales (entre compañeros), sino también en los verticales (entre jefes y empleados).

2.5. Enlace con la Psicología Social

La psicología social proporciona las bases teóricas y empíricas para entender la comunicación no solo como una transmisión de mensajes, sino como un acto social cargado de significado y función. Desde este enfoque, se han investigado aspectos fundamentales como:

- La percepción interpersonal, es decir, cómo interpretamos las intenciones y emociones de los demás (Heider, 1958).
- La influencia social, que explica cómo el lenguaje puede modificar actitudes y comportamientos (Cialdini, 2001).
- La formación de impresiones y estereotipos, que condicionan la forma en que se comunican las personas (Fiske y Taylor, 2013).
- Las normas sociales del lenguaje, que regulan lo que es apropiado decir o no en un determinado contexto (Morales et al., 2007).

La psicología social ayuda a comprender cómo las relaciones de poder, el clima emocional del grupo o la identidad profesional influyen en el modo en que se codifican, interpretan y responden los mensajes.

2.6. Comunicación interpersonal en el trabajo: una competencia transversal

Las habilidades de comunicación se consideran una competencia transversal imprescindible para muchas funciones como pueden ser:

- Selección y evaluación de personal, donde es necesario interpretar y generar mensajes claros.
- Negociación colectiva y mediación laboral, donde se requiere empatía, capacidad de escucha activa y claridad en la exposición de argumentos.
- Gestión del talento y liderazgo, donde la comunicación eficaz permite motivar, guiar y el consiguiente desarrollo de los equipos.
- Prevención de riesgos psicosociales, al detectar e intervenir en conflictos interpersonales, acoso laboral o climas tóxicos.

Esta comunicación sirve para el desarrollo de la vida en sociedad facilitando la adaptación del ser humano a su entorno ya que es un proceso interactivo que, aunque no exclusivamente, se produce principalmente a través del lenguaje.

Los tipos de comunicación se pueden desgranar atendiendo al número de personas implicadas, al código utilizado, la retroalimentación, el contexto y el nivel de formalismo, y específicamente en el mundo laboral, que es la que nos atañe, podemos dividirla en horizontal y vertical (tanto ascendente como descendente)

Además, la comunicación organizacional, tanto descendente, como ascendente o también horizontal, es clave para asegurar la alineación estratégica, el compromiso de los empleados y la innovación colaborativa.

Dentro de una organización la comunicación interpersonal es fundamental en la vida diaria para crear y compartir ideas claras, ya que, si nuestro interlocutor no entiende lo que queremos decir, la conversación fracasará debido a distorsiones en el proceso o errores en la percepción.

Para que esta comunicación dentro de una organización sea efectiva hay que considerar variables muy importantes como son:

- El clima organizacional.
- El sentido de pertenencia.
- El nivel de satisfacción.
- El ejemplo (como el de los jefes).

Debe entenderse que dentro de la organización la comunicación tiene que ser abierta, flexible, dinámica, finalista y responsable, lo que implica una organización comunicante. Esta comunicación requiere organización y estructura, una comunicación organizada que tiene fines, es multidireccional, favorece la gestionabilidad y es técnica.

La función de la comunicación es controlar la ejecución de los planes, la conducta de sus miembros y la relación de la organización con su entorno, ya que expresa emociones ante logros o fracasos laborales.

Instrumentos habituales en la comunicación interna:

- Comunicación directa. Contacto informal cara a cara.
- Guía o manual de acogida del trabajador.
- Manual de ayuda, de aplicaciones o procedimientos.
- Comunicación escrita. Circulares, notas internas informativas.
- Reuniones y presentaciones formales.
- Boletines internos. Revistas y periódicos propios.
- Tablón de anuncios y paneles de información.
- Intranet y correo electrónico. Portal del empleado.
- Cuestionarios y encuestas.
- Videoconferencia.
- Oficinas o puntos de información.
- Teléfono de información.

2.6.1 Fases y elementos de la comunicación

La comunicación es un proceso complejo y bidireccional. Su efectividad depende de la claridad del mensaje, la adecuación del canal, la correcta interpretación del código y la minimización de interferencias, mientras que la retroalimentación es crucial para asegurar que el mensaje ha sido comprendido tal como lo concibió el emisor. Podemos desglosarla en varias fases y consta de diversos elementos esenciales:

- **Fases de la comunicación**

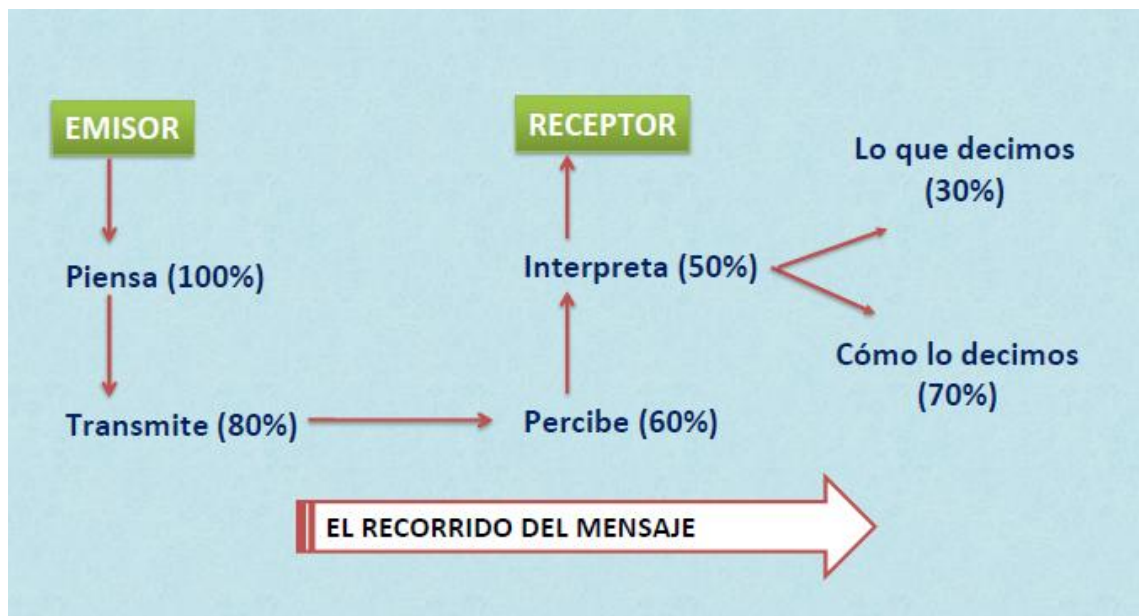
1. **Elaboración de una idea:** El emisor concibe una idea que desea comunicar.
2. **Codificación:** La idea se convierte en un mensaje utilizando un código (lenguaje, símbolos, etc.).
3. **Transmisión del mensaje:** El mensaje se envía a través de un canal (oral, escrito, visual, etc.).
4. **Decodificación:** El receptor interpreta el mensaje recibido.
5. **Recepción por el destinatario:** El receptor recibe el mensaje y lo procesa.
6. **Reacción:** El receptor responde al mensaje, proporcionando retroalimentación al emisor.

- **Elementos que intervienen en la comunicación.**

- **Emisor:** La persona que elabora y envía el mensaje.
- **Receptor:** La persona que recibe e interpreta el mensaje.
- **Mensaje:** La información o contenido que se transmite.
- **Código:** El sistema de signos utilizado para codificar el mensaje (lenguaje verbal, no verbal, etc.).
- **Canal:** El medio a través del cual se transmite el mensaje (aire, papel, internet, etc.).
- **Referente:** El contexto o situación a la que se refiere el mensaje.

- Interferencia o ruido: Cualquier factor que distorsiona o impide la correcta recepción del mensaje.
- Retroalimentación (feedback): La respuesta del receptor que permite al emisor saber si el mensaje fue comprendido correctamente.

La comunicación es un proceso dinámico y bidireccional que implica la interacción de varios elementos y fases. La efectividad de la comunicación depende de la claridad del mensaje, la adecuación del canal, la correcta interpretación del código y la minimización de interferencias. La retroalimentación es crucial para asegurar que el mensaje ha sido comprendido tal como lo concibió el emisor.



Son elementos claves del buen clima laboral tener habilidades de comunicación eficaces como:

- Escucha activa.
- Responder adaptando nuestro lenguaje al otro.
- Utilizar un lenguaje positivo y tener empatía.
- Formular las preguntas oportunas.

- Dar respuestas claras y de forma asertiva.
- Verificar si el mensaje ha sido comprendido.
- Orientar comunicación a búsqueda de soluciones.
- Analizar nuestros recursos comunicativos, nuestros puntos fuertes y nuestros puntos débiles, para reforzar aquellos y mejorar éstos.
- La verdadera comunicación combina la información con la participación sobre la materia de que se trate.

2.6.2 Tipos de comunicación en las organizaciones:

La comunicación no se limita solo a las palabras ya que el lenguaje corporal y la comunicación no verbal juegan un papel crucial. En el ámbito laboral, el buen clima en el trabajo, el sentido de pertenencia (corporativismo), el nivel de satisfacción y el ejemplo de los jefes son fundamentales para una comunicación efectiva.

Existen varios tipos de comunicación en el mundo laboral:

- **Formal:** Se establece por las líneas jerárquicas oficiales.
- **Informal:** Elegida por cada uno en función de sus preferencias, ligada a la afectividad. Posiblemente, la más frecuente.

Cuanto peor funcionan los canales oficiales, cuanta menos información dan, mayor es el uso de la comunicación informal. Son los contactos espontáneos entre funcionarios para avanzar en un asunto, las charlas en el pasillo, en el bar, subiendo escaleras que transmiten informaciones más o menos fieles al mensaje inicial (rumores). Es un complemento de la comunicación formal.

Tiene un aporte utilitario ya que favorece la fluidez y es propia de organizaciones flexibles, un aporte terapéutico debido a que favorece el desarrollo de lo imaginario y la

liberación de malestares y alivio de frustraciones y un aporte formativo porque es fuente imprescindible para conocer y comprender la cultura organizacional.

El 60% de los problemas en las organizaciones se originan por una mala comunicación, que genera problemas y dificultades de los trabajadores para alinearse con la estrategia corporativa, la existencia de un nivel de compromiso escaso, o casi nulo, el crecimiento del “radiopasillo” y pérdida de confianza, o también genera la merma de la motivación y una menor productividad, y todo esto provoca un clima laboral dañado.

Los beneficios de una buena comunicación son que incrementa la motivación, la confianza, la fidelidad, el sentimiento de pertenencia y la satisfacción del equipo, potencia la transversalidad y el trabajo colaborativo y favorece el cambio y la adaptación exitosa a los nuevos entornos de trabajo.

También podemos desgantarla por los interlocutores:

- **Horizontal:** Se da entre colegas del mismo nivel jerárquico como pueden ser actividades interdepartamentales.
- **Vertical:** Puede ser ascendente (de empleados a jefes) o descendente (de jefes a empleados).
 - **Descendente:** Sus objetivos son; dirigir a las personas, mantener informados y motivados a los empleados y coordinar las diferentes áreas. Podemos distinguir cuatro tipos:
 1. Instrucciones sobre las tareas a realizar.
 2. Normas sobre procedimientos y procesos.
 3. Feedback a los trabajadores sobre su desempeño y rendimiento.
 4. Información sobre cambios, cuando sea procedente

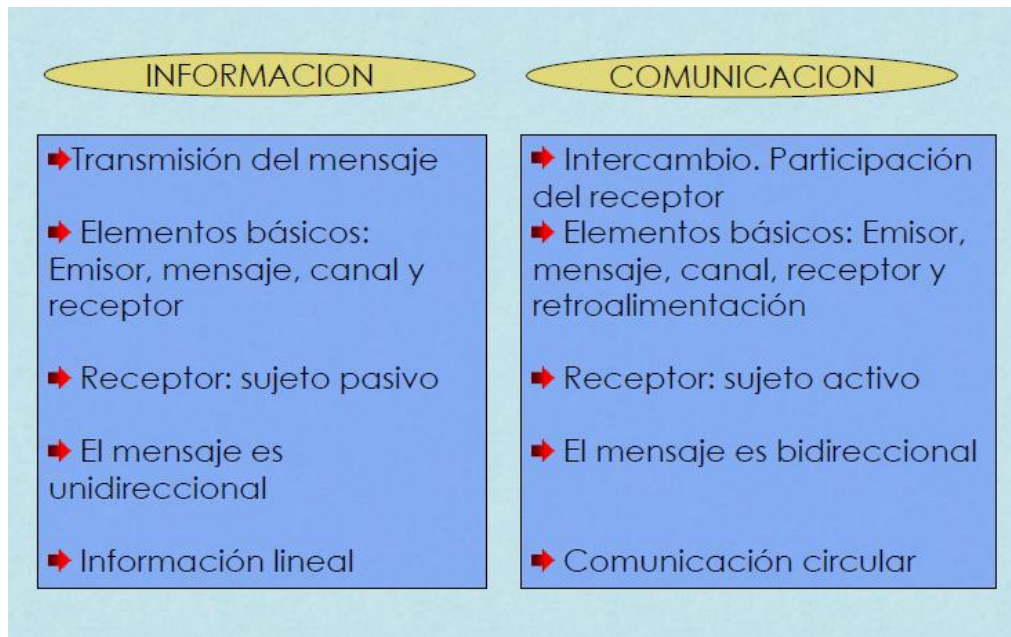
Si no se ha logrado una buena comunicación descendente, pueden surgir problemas, que hacen perder su eficacia.

- **Ascendente:** Sus objetivos son; informar al superior del desarrollo de las actividades, comunicar eventuales problemas o dificultades, permitir la evaluación del grado de eficacia de su comunicación descendente y modificarlo, tomar decisiones a partir de sugerencias planteadas y permitir a los funcionarios expresar sus necesidades y expectativas.

El principal problema es el riesgo que proviene de la situación de desigualdad y dependencia jerárquica del emisor respecto del receptor

La verdadera comunicación combina la información con la participación sobre la materia de que se trate. Debemos distinguir entre, por un lado la comunicación, que es un proceso interactivo, ya que es bidireccional y ocurre entre dos o más personas, donde el receptor tiene la posibilidad de verificar la comprensión del mensaje y, por otro lado la información, que es la emisión de un mensaje para un receptor por lo que es un proceso unidireccional donde el receptor actúa como sujeto pasivo. Mientras que la información se centra en la transmisión de datos, la comunicación implica un intercambio activo y participativo, esencial para un buen clima laboral y una comprensión mutua efectiva.

- **Información:** emisión de un mensaje para un receptor.
- **Comunicación:** proceso que tiene lugar entre dos o más personas y donde el receptor tiene la posibilidad de verificar la comprensión del mensaje.



2.6.3 Barreras y distorsiones en la comunicación

La comunicación puede verse afectada por diversas barreras y distorsiones que impiden su correcta ejecución.

Las barreras son dificultades u obstáculos que impiden el funcionamiento correcto del proceso de comunicación. Estas barreras pueden hacer que la información no llegue, llegue parcialmente o no pueda ser descifrada por el receptor. Según el tipo de barreras podemos distinguir entre:

- Barreras físicas que producen interferencias en el ambiente donde se realiza la comunicación, como ruidos, mostradores, cristales, olores, frío, etc.
- Barreras intelectuales provocadas por diferencias en el significado del lenguaje entre el emisor y el receptor. Incluyen interferencias semánticas, palabras técnicas, argot, muletillas, etc.
- Barreras psicológicas que provienen de las emociones, valores y hábitos de la persona. Incluyen estado de ánimo, prejuicios, estereotipos, proyección, etc.

El origen de estas barreras se debe a la falta de capacidad para comunicar eficazmente, a la falta de interés en establecer comunicación, debido a elegir un medio de comunicación inapropiado, a no entender el contexto cultural del receptor o a que el mensaje lleva el componente emocional del emisor.

Entre lo que el emisor quiere comunicar y lo que recibe el receptor se producen diferencias. Estas diferencias pueden minimizarse con un entrenamiento adecuado. En la conversación se producen muchos mensajes: lo que se entiende que se está diciendo, lo que realmente se dice, lo que oye la otra persona, lo que la otra persona piensa que oye, etc.

Para la superación de estas barreras es importante:

- Barreras Físicas: Elegir un lugar apropiado, emplear varios canales, reducir niveles jerárquicos.
- Barreras Intelectuales: Usar lenguaje sencillo, adaptarse al nivel del interlocutor, evitar tecnicismos.
- Barreras Psicológicas: Crear un clima de confianza, aceptar diferencias, ser receptivos, obtener y prestar atención al feedback.



Entre los obstáculos más importantes están los sesgos cognitivos y sociales, que pueden distorsionar la interpretación de los mensajes, generar malentendidos, e impactar negativamente en la toma de decisiones y en el clima laboral. Los principales sesgos que afectan la comunicación organizacional son:

1. **Sesgo de confirmación:** Las personas tienden a buscar y valorar solo aquella información que confirma sus creencias previas, lo cual puede llevar a ignorar advertencias, críticas o ideas.
2. **Sesgo de atribución:** Tendencia a atribuir errores ajenos al carácter, y los propios al contexto como puede ser culpar a alguien por un error sin considerar problemas estructurales o de comunicación.
3. **Sesgo de afinidad:** Tendencia a favorecer a personas con las que compartimos características, lo que puede generar grupos cerrados y afectar la equidad en la toma de decisiones.
4. **Efecto halo:** Una impresión general positiva (o negativa) se transfiere a todos los aspectos de la persona, lo que puede afectar cómo se recibe el mensaje, independientemente de su contenido.
5. **Efecto de estereotipo:** Los prejuicios sobre un grupo influyen en la forma en que se interpreta su comunicación como no valorar opiniones de personas jóvenes o de otros departamentos.
6. **Efecto de anclaje:** Dar demasiado peso a la primera información recibida, como la primera impresión de alguien.

Anastasio Ovejero analiza estos sesgos desde una psicología social crítica, cuestionando no solo los procesos individuales, sino también cómo las estructuras de poder, ideología y jerarquía dentro de la organización perpetúan ciertas formas sesgadas de comunicación. Según Ovejero, la comunicación no debe entenderse solo como un

intercambio de información, sino como un proceso social y político, donde los sesgos reflejan y reproducen la estructura organizacional (Ovejero, 2005).

Los sesgos son distorsiones cognitivas que influyen en nuestra percepción. Una herramienta para identificarlos es la Ventana de Johari, ya que sirve para mejorar la autoconciencia y la comunicación interpersonal (Luft, J., e Ingham, H. 1955)

Consta de cuatro cuadrantes:

- Área Abierta o Pública, que es lo conocido por uno mismo y por los demás, como son los comportamientos, habilidades, conocimientos, sentimientos y motivaciones.
- Área Ciega que es la parte desconocida por uno mismo pero conocido por los demás, como son los aspectos de la personalidad, los hábitos o tics nerviosos que uno no nota, pero los demás sí.
- Área Oculta. La conocida por uno mismo pero desconocido por los demás donde se encuentra la información personal que uno decide no revelar a los demás, como sentimientos o miedos o experiencias personales.
- Área Desconocida tanto para uno mismo como para los demás. Aspectos de la personalidad que ni uno mismo ni los demás conocen como talentos ocultos que aún no se han descubierto.



El feedback es básico para expandir el Área Abierta y reducir las Áreas Ciega y Oculta. Recibir feedback de manera efectiva implica ser receptivo, no ponerse a la defensiva y considerar las críticas como oportunidades de aprendizaje.

La Ventana de Johari se utiliza en diversos contextos, como el desarrollo personal, la terapia, la formación de equipos y el liderazgo, ya que ayuda a mejorar la comunicación, la confianza y la colaboración entre individuos y equipos.

2.6.4 Habilidades sociales en la comunicación

Las habilidades sociales son esenciales para una comunicación efectiva y se componen de una combinación de procedimientos dirigidos a incrementar la capacidad del individuo para implicarse en relaciones interpersonales de manera socialmente apropiada.

Las habilidades sociales son un conjunto de comportamientos que permiten a las personas interactuar de manera efectiva y adecuada en diferentes contextos sociales. Estas habilidades son cruciales para establecer y mantener relaciones positivas, resolver conflictos y comunicar de manera clara y asertiva.

La comunicación se puede dividir en dos grandes categorías: verbal y no verbal. Ambas son esenciales para transmitir mensajes de manera efectiva.

La comunicación verbal se realiza a través del lenguaje y puede ser de dos formas: oral y escrita. Se utiliza para:

- Expresar ideas.
- Dar o pedir información.
- Expresar opiniones y actitudes.
- Describir o expresar sentimientos.
- Mostrar acuerdo o desacuerdo.

La comunicación no verbal incluye todos los mensajes que no se expresan con palabras. Es imposible no comunicarnos de manera no verbal, ya que nuestro estado emocional influye enormemente en lo que comunicamos. Los mensajes no verbales pueden:

- Reemplazar a las palabras.
- Repetir lo que decimos.
- Enfatizar un mensaje verbal.
- Regular la interacción.
- Contradecir el mensaje verbal.

Para iniciar correctamente una interacción es importante ser positivo, directo, sonreír y mirar a las personas, hacer preguntas abiertas y comportarse de forma amigable. También es importante aprender a terminar conversaciones que no nos gustan. Las habilidades sociales en la comunicación son esenciales para interactuar de manera efectiva y adecuada, facilitando la creación de relaciones positivas y la resolución de conflictos.

Existen unas habilidades realmente importantes para las interacciones, como son:

1. La empatía:

Es la habilidad de ponerse en el lugar de otra persona, comprendiendo sus sentimientos, necesidades y preocupaciones. Implica ponerse mentalmente en “la piel del otro” para detectar cuál es su posición, su necesidad real y su posible comportamiento. Es esencial para tomar consciencia de los sentimientos ajenos.

Para ser empáticos, también debemos ser conscientes de nuestras propias emociones y saber manejarlas para impedir que se “desborden”. Las personas más empáticas suelen ser más sociables, tienen un mayor ajuste emocional y son evaluadas positivamente por aquellos con quienes interactúan.

2. Escucha activa

La escucha activa es una habilidad fundamental para una comunicación efectiva. Implica prestar atención de manera consciente y deliberada a lo que dice el interlocutor, percibiendo no solo las palabras, sino también las señales no verbales y el tono de voz. Su propósito es comprender completamente el mensaje del interlocutor y responder de manera adecuada.

3. Situaciones de comunicación

Las situaciones de comunicación abarcan diversos contextos y escenarios en los que se ponen en práctica las habilidades comunicativas.

- Hacer y recibir cumplidos: resaltan características positivas de una persona y funcionan como reforzadores sociales, haciendo más agradables las interacciones.
- Hacer peticiones: siendo directo, sin justificar ni disculparse innecesariamente, y estar preparado para aceptar tanto un "sí" como un "no".
- Rechazar peticiones: saber decir "no" de manera clara y respetuosa, sin necesidad de justificar la respuesta, así como pedir tiempo si es necesario para pensar sobre la petición.
- Recibir y escuchar quejas escuchando sin interrumpir y realizando preguntas constructivas.
- Control del Enfado actuando con autocontrol.
- Realizar y recibir críticas siendo cortés, sin atacar o pidiendo detalles al recibirlas evitando justificarse.

4. Estilos de comunicación

Los estilos de comunicación son fundamentales para entender cómo interactuamos con los demás y cómo nos perciben. Se refiere a la manera en que una persona expresa sus pensamientos, sentimientos y necesidades. Es una habilidad personal que permite expresar sentimientos, opiniones y pensamientos de forma adecuada, sin negar ni desconsiderar los derechos de los demás. Los tipos de estilos de comunicación son:

- **Estilo Asertivo:** Expresión directa de sentimientos, necesidades y derechos legítimos sin violar los derechos de otros.
- **Estilo Pasivo o No Asertivo:** Violación de los propios derechos, no expresar sentimientos ni opiniones, y permitir que otros violen nuestros derechos.
Conductas no verbales como evitación de la mirada y habla vacilante.
- **Estilo Agresivo:** Defensa de los derechos personales a toda costa, expresión de pensamientos y sentimientos de manera deshonesto e inapropiada, violando los derechos de los demás. Incluye ofensas verbales y hostilidad.

El asertividad no pretende lograr lo que uno quiere a cualquier coste ni controlar o manipular a los demás. Su objetivo es ayudarnos a ser nosotros mismos, desarrollar nuestra autoestima y mejorar la comunicación interpersonal de manera directa y honesta para defender nuestros derechos y expresar opiniones.

5. Aprender a ser más asertivo

El asertividad es una habilidad que permite a las personas expresar sus pensamientos, sentimientos y necesidades de manera clara y respetuosa, sin agredir ni someterse a los demás.



Para ser más asertivo, es útil desarrollar ciertas habilidades:

- Saber decir "no": Rechazar peticiones de manera clara y respetuosa sin sentirse culpable.
- Pedir lo que necesitas: Expresar tus necesidades y deseos de manera directa.
- Dar y recibir feedback: Ofrecer y aceptar críticas constructivas sin defensividad.
- Utilizar el lenguaje no verbal adecuado: Acompañar tus palabras con gestos y expresiones que refuercen tu mensaje.

6. Técnicas para evitar la manipulación

Para ser una persona asertiva y evitar la manipulación, es importante conocer y aplicar diversas técnicas:

- Disco Rayado: Consiste en repetir tu punto de vista de manera calmada y constante, sin dejarte desviar por provocaciones. Esta técnica evita tener que poner excusas falsas y ayuda a persistir en tus objetivos.

- Banco de Niebla: Implica dar la razón en parte a los planteamientos o críticas del otro, pero sin ceder en tu posición. Se trata de desviar el ataque sin justificarte ni discutir.
- Acuerdo Asertivo (Asertividad Negativa): Reconoce tus errores de manera decidida y comprensiva, diferenciando entre el error cometido y tu valor como persona. Esto permite aceptar críticas sin adoptar actitudes defensivas.
- Asertividad Empática: Primero, ponte en el lugar del otro y comprende sus razones. Luego, reivindica tus propios derechos. Es útil cuando no quieres herir a la otra persona, pero tampoco quieres ser pasado por alto.
- Asertividad Subjetiva: Describe la situación que te desagrade, expresa tus sentimientos, explica el cambio de comportamiento deseado y comenta las consecuencias beneficiosas del cambio. Esta técnica es hábil para solicitar cambios sin que la otra persona se sienta agredida.
- Aplazamiento Asertivo: Aplaza la respuesta a una crítica hasta que te sientas más tranquilo y capaz de responder adecuadamente. Es útil cuando el interlocutor está alterado y temes que la discusión se convierta en una salva de insultos.
- Técnica de Ignorar: Ignora las críticas hostiles y responde de manera positiva y calmada. Esta técnica es útil para evitar confrontaciones innecesarias.

7. Comunicación positiva

La comunicación positiva es esencial para fomentar relaciones saludables y efectivas. Se centra en el uso de un lenguaje y comportamientos que promuevan el respeto, la comprensión y la cooperación. Su propósito es crear un ambiente de interacción donde todas las partes se sientan valoradas y escuchadas.

8. Comunicación persuasiva

La comunicación persuasiva es una habilidad esencial para influir en los demás y lograr que acepten nuestras ideas o propuestas. Se refiere a cualquier tipo de comunicación realizada con el objetivo de convencer a los demás. Puede utilizar dos vías principales:

- **Racional:** Persuasión directa basada en argumentos lógicos y datos.
- **Emotiva:** Persuasión indirecta que apela a las emociones y sentimientos.

9. Entrenamiento de habilidades sociales

Es importante entrenar las habilidades sociales. Como elementos clave podemos desgranar:

- Entrenamiento en conductas básicas como escuchar, retroalimentar, trabajar componentes no verbales como el contacto ocular, volumen y otros aspectos del habla.
- Entrenamiento en respuestas sociales para saber hacer y rechazar peticiones, dar y recibir cumplidos y manejar críticas de manera constructiva.
- Entrenamiento en habilidades de autocontrol.

2.6.5 ¿Cómo influyen las habilidades de comunicación en la gestión y en el clima laboral de las organizaciones?

Las habilidades de comunicación influyen de manera directa y significativa en la gestión del talento humano y en la configuración del clima laboral dentro de las organizaciones. En primer lugar, estas habilidades facilitan la interacción efectiva entre los miembros de la organización, promoviendo un flujo claro y coherente de información que es fundamental para la coordinación, la toma de decisiones y la resolución de conflictos (Berlo, 1960; Caballo, 2007).

En la gestión del talento humano, las competencias comunicativas como la escucha activa, la asertividad y la empatía permiten a los líderes y responsables de recursos humanos entender mejor las necesidades, expectativas y motivaciones de los trabajadores, favoreciendo su desarrollo profesional y su compromiso con la organización (Morales et al., 2007). Además, una comunicación eficaz contribuye a diseñar estrategias de formación, evaluación y retroalimentación que potencian las capacidades individuales y colectivas.

Respecto al clima laboral, las habilidades de comunicación influyen en la percepción que tienen los empleados sobre su ambiente de trabajo. Una comunicación abierta, transparente y respetuosa genera confianza, reduce la incertidumbre y disminuye la incidencia de conflictos, favoreciendo un ambiente colaborativo y motivador (Ovejero, 2004). Por el contrario, la falta de habilidades comunicativas puede derivar en malentendidos, desmotivación y estrés laboral, deteriorando las relaciones interpersonales y la productividad.

Desde una perspectiva de psicología social crítica, la comunicación en las organizaciones es también un espacio donde se manifiestan las relaciones de poder y se construyen las identidades profesionales. En este sentido, el desarrollo de habilidades comunicativas no solo mejora la funcionalidad operativa, sino que empodera a los trabajadores, fomenta la participación y contribuye a una gestión del talento más democrática y justa (Ovejero, 2004).

Las habilidades de comunicación actúan como un catalizador para la gestión efectiva del talento humano y para la creación de un clima laboral saludable, aspectos que en conjunto incrementan la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos y adaptarse a los retos actuales.

3. Objetivo

En las organizaciones, la competencia y la transformación constante hace que la gestión eficaz del talento humano se haya convertido en un factor determinante para el éxito y la sostenibilidad de las empresas. En este contexto, las habilidades de comunicación juegan un papel fundamental, ya que constituyen el vehículo principal a través del cual se transmiten, negocian y construyen las relaciones laborales que configuran el clima organizacional. Este clima laboral, entendido como el conjunto de percepciones y experiencias compartidas por los miembros de una organización respecto a sus prácticas, políticas y ambiente laboral, influye directamente en la motivación, el compromiso y el desempeño del propio personal. Por tanto, una comunicación eficaz es clave para crear un entorno de trabajo positivo, que facilite la colaboración, reduzca conflictos y potencie el desarrollo del capital humano.

Este trabajo se realiza en la línea de investigación de estudiar el impacto de las habilidades de comunicación en la gestión del talento humano y el clima organizacional, destacando su relevancia como herramientas estratégicas para mejorar la productividad y el bienestar laboral. A través de una revisión teórica y un análisis de datos obtenidos, se abordará cómo competencias comunicativas como la escucha activa, la asertividad y la gestión de la retroalimentación contribuyen a optimizar los procesos de liderazgo, la motivación y la participación dentro de las empresas.

En particular, se considera el enfoque crítico de la psicología social, donde autores como Anastasio Ovejero Bernal resaltan la comunicación no solo como un proceso técnico, sino como una práctica social que refleja y transforma las relaciones de poder y la cultura organizacional (Ovejero, 2005). Así, el desarrollo de habilidades comunicativas adquiere un

doble valor: mejorar la interacción interpersonal y fomentar entornos laborales más democráticos y justos.

Este estudio busca aportar un marco conceptual que permita comprender y potenciar el papel de la comunicación en la gestión del personal y el clima laboral.

Como resumen, el objetivo general del trabajo es identificar los problemas en la comunicación interna que puedan afectar al clima laboral, la relación entre una comunicación efectiva y la satisfacción laboral y propuestas de mejora en la comunicación organizacional para la administración pública.

Para esto nos basamos en la pregunta *¿Cómo influyen las habilidades de comunicación en la gestión del talento humano y en el clima laboral en las organizaciones?*

Como objetivos específicos se definen los siguientes:

- Revisar la evolución histórica de la psicología social y su relación con los procesos comunicativos en el ámbito laboral.
- Identificar las principales tipologías y modelos de comunicación aplicables a las organizaciones.
- Realizar un trabajo de campo para conocer la percepción de la comunicación en una organización concreta.
- Proponer recomendaciones y estrategias que contribuyan a mejorar la comunicación interna y el clima laboral.

4. Metodología

Después de esta necesaria introducción histórica y conceptual de la psicología social relacionada con la comunicación y sus habilidades, se realizará una recopilación de datos para posteriormente analizar los datos obtenidos con el fin de completar la práctica del TFG.

En este trabajo de investigación se han comparado las percepciones de diferentes funcionarios con diferentes cargos jerárquicos y de diferentes administraciones y áreas funcionales, con un rango de edad y antigüedad bastante amplio para conocer la visión general de cómo se implementa la comunicación dentro de la organización y conocer si han recibido formación y si existe conciencia de la importancia de las habilidades de comunicación.

Se adoptará un enfoque mixto para comprender esta influencia de las habilidades comunicativas, y su conocimiento para lograr un bienestar dentro de la organización, para comprobar si los responsables influyen positivamente en la percepción de este clima laboral, si existe una comunicación eficaz y si los sesgos en la comunicación pueden generar conflictos laborales.

De esta forma, como se ha indicado al principio, se estudiará el impacto de la comunicación en la motivación, en la percepción del clima laboral, como los sesgos influyen en la comunicación y en todo caso, proponer estrategias para mejorar la comunicación organizacional.

4.1 Participantes:

La población de estudio serán funcionarios públicos y personal administrativo de distintas Administraciones Públicas, en diferentes organismos y en diferentes áreas funcionales, con el fin de asegurar una muestra representativa de los distintos niveles jerárquicos. La participación fue voluntaria y se garantizó la confidencialidad de los datos recogidos, cumpliendo con los principios éticos de investigación.

Tanto los cuestionarios como las entrevistas se han realizado sobre un grupo con un amplio espectro de edades, antigüedad y titulación y poco homogéneo, de diferentes administraciones públicas, organismos y áreas funcionales. No se incluyen datos de género ya

que se entiende que ni son relevantes ni vinculantes para el estudio que se está realizando, pero indicamos que la representación es proporcional.

4.2 Procedimiento:

El procedimiento se realizará en dos fases. El fenómeno que deseamos medir es el impacto de las habilidades de comunicación en la gestión y el clima organizacional dentro de la administración pública. Se analizarán variables como:

- Claridad y efectividad en la comunicación interna dentro de la administración.
- Percepción de los funcionarios sobre la comunicación con sus superiores y compañeros.
- Relación entre comunicación y resolución de conflictos.
- Influencia de la comunicación en la motivación, la satisfacción y el desempeño de los funcionarios.

Como estrategia de selección se utilizarán encuestas, que se distribuirán de manera aleatoria de forma manual y entrevistas, donde se seleccionará una muestra más reducida (9 funcionarios) con base en su experiencia y rol en la organización, para combinar técnicas cuantitativas y cualitativas.

4.2.1 Cuestionario

Se ha realizado un cuestionario estructurado que incluye escalas tipo Likert para valorar percepciones sobre el clima laboral, la comunicación interna y las habilidades sociales. Se ha cumplimentado por empleados de diferentes niveles jerárquicos dentro de las administraciones, lo que nos ha permitido recoger datos cuantitativos sobre habilidades de comunicación percibidas, la calidad de la comunicación interna y la percepción del clima laboral. El cuestionario está dividido en las siguientes secciones:

- Habilidades comunicativas: ítems relacionados con la escucha activa, claridad, empatía, asertividad y retroalimentación.
- Percepción del clima laboral: utilizando una adaptación de la escala de Litwin y Stringer (1968), incluyendo dimensiones como apoyo, reconocimiento, conflicto, estructura y relaciones interpersonales.
- Barreras y sesgos percibidos: se incluirán ítems sobre percepción de favoritismos, desigualdad en la comunicación y reconocimiento de sesgos

En el cuestionario se analizarán tres secciones mediante una escala de Likert donde 1 es igual a “Nada de acuerdo” hasta 5 que corresponde a “Totalmente de acuerdo”:

- Sección 1: Habilidades comunicativas.
 - Escucho activamente a mis compañeros antes de responder.
 - Me esfuerzo por comprender las emociones de las personas con las que hablo.
 - Expreso mis ideas de forma clara y directa.
 - Se da retroalimentación de forma clara y directa.
 - Soy capaz de comunicar mis necesidades sin ser agresivo.
 - Mi superior inmediato practica una comunicación clara y respetuosa.
 - En mi equipo se fomenta la participación y el diálogo.
- Sección 2: Percepción del clima laboral
 - Me siento reconocido por mi trabajo.
 - Existe un ambiente de apoyo y colaboración entre compañeros.
 - Siento confianza hacia mis superiores.
 - Puedo expresar mis opiniones sin temor a represalias.
 - El ambiente de trabajo favorece mi bienestar emocional.
- Sección 3: Barreras y sesgos percibidos en la comunicación

- Percibo que algunas personas son tratadas con favoritismo.
- En algunas ocasiones se malinterpretan mis mensajes debido a perjuicios.
- Hay líderes que solo escuchan lo que confirman sus ideas.
- La comunicación no siempre es equitativa entre todos los miembros del equipo.
- Se hacen suposiciones erróneas sobre el comportamiento de los demás.

4.2.2 Entrevistas

Se realizaron entrevistas a un subgrupo de responsables de dirección, jefes de sección/área y administrativos. Este instrumento cualitativo permitirá conocer de forma más detallada:

- Experiencias reales de la comunicación dentro de la administración.
- Percepciones sobre la cultura comunicativa.
- Casos de conflictos derivados o provocados por la comunicación.
- Estrategias utilizadas para mejorar el clima laboral.
- Opiniones sobre la existencia de sesgos y su gestión.

Las entrevistas se guiaron con unas preguntas cortas adjuntando documentación sobre habilidades de comunicación y principales sesgos para obtener unas respuestas más homogéneas.

Para la realización de entrevistas se ha utilizado un grupo poco homogéneo y bastante representativo de diferentes administraciones públicas, organismos y departamentos.

Al principio de la entrevista se han preguntado datos sociodemográficos como la edad, género, antigüedad, puesto de trabajo, nivel educativo. Se considera que los datos más importantes son la antigüedad y el puesto. Cuanto mayor es la antigüedad existirán más

experiencias y situaciones y, en relación con el puesto, pueden existir diferencias de apreciación.

Las preguntas se han realizado sobre cuatro secciones:

- Sección 1: Habilidades comunicativas
- Sección 2: Clima laboral
- Sección 3: Gestión del talento humano
- Sección 4: Barreras y sesgos percibidos en la comunicación

En esta tabla se indican las titulaciones, el puesto desarrollado, la edad y la antigüedad de los entrevistados, factores considerados más determinantes para el estudio de la situación.

Entrevistados	Nivel educativo	Puesto de trabajo	Edad	Antigüedad
Entrevistado 1	Grado	Administrativo	49	2
Entrevistado 2	Máster	Jefe de sección/negociado	29	1
Entrevistado 3	Máster	Jefe de sección/negociado	30	1
Entrevistado 4	Grado	Administrativo	33	1
Entrevistado 5	Máster	Administrativo	63	38
Entrevistado 6	Máster	Dirección	61	36
Entrevistado 7	Secundaria	Administrativo	62	38
Entrevistado 8	Grado	Administrativo	55	35
Entrevistado 9	Máster	Jefe de sección/negociado	60	38

Las preguntas por secciones realizadas han sido:

A. Habilidades comunicativas

- ¿Cómo describirías la comunicación en tu equipo de trabajo?
- ¿Qué habilidades comunicativas consideras más importantes en tu entorno laboral?
- ¿Podrías compartir un ejemplo de buena o mala comunicación en tu organización?

B. Clima laboral

- ¿Cómo percibes el clima laboral de tu organización?
- ¿En qué medida consideras que la comunicación influye en ese clima?
- ¿Ha mejorado o empeorado el ambiente laboral en los últimos años? ¿Por qué?

C. Gestión del talento humano

- ¿Se reconoce y valora el trabajo de los empleados adecuadamente?
- ¿Crees que la comunicación influye en la motivación o el desarrollo profesional?

D. Sesgos y barreras comunicativas

- ¿Has detectado desigualdades o sesgos en la forma en que se comunica la dirección con los empleados?
- ¿Se toman medidas para fomentar una comunicación inclusiva y equitativa?

Cierre: ¿Deseas añadir alguna otra reflexión sobre el tema?

Los resultados se darán por grupos focales respetando las secciones sobre las que se basa la entrevista.

4.3 Instrumentos de medida:

Para el análisis de los datos cuantitativos se empleará Microsoft Forms como herramienta de recogida de información, para diseñar y distribuir el cuestionario de manera ágil y accesible para los participantes. Mediate esta plataforma se posibilita la recopilación automática de las respuestas, garantizando la integridad de los datos y reduciendo errores de transcripción. Posteriormente, la información obtenida se procesará con Microsoft Excel, utilizado como software estadístico.

En lo que respecta al análisis cualitativo, se realizarán entrevistas y los datos procedentes de estas entrevistas semiestructuradas serán organizados bajo un enfoque de grupos focales. Para ello, las respuestas individuales se reagruparán respetando las secciones temáticas de la entrevista (habilidades comunicativas, clima laboral, gestión del talento humano y barreras y sesgos en la comunicación).

En el plano cuantitativo, el uso de herramientas digitales como Forms y Excel ofrece un equilibrio entre accesibilidad y funcionalidad, siendo útiles en estudios con muestras reducidas. En el plano cualitativo, la estrategia de reestructuración en formato de grupo focal permite obtener coherencia y resultados comparables entre diferentes bloques temáticos.

4.4 Análisis de datos:

El posterior análisis de los datos permitirá contrastar la información obtenida, aportando solidez a los resultados del estudio, con el que esperamos identificar los problemas en la comunicación interna que puedan afectar al clima laboral, a la relación entre una comunicación efectiva y a la satisfacción laboral y propuestas de mejora en la comunicación dentro de la administración pública.

En el plano cuantitativo, los cuestionarios recogidos a través de Microsoft Forms se procesarán mediante Microsoft Excel. A través de este programa se realizarán análisis descriptivos básicos (frecuencias/porcentajes, medias y desviaciones estándar). Estos resultados proporcionarán una primera aproximación numérica a la realidad organizativa y constituirán la base para orientar el análisis cualitativo posterior.

En paralelo, el material obtenido a través de entrevistas semiestructuradas se organizará bajo un enfoque de grupos focales, reagrupando las respuestas individuales en torno a las categorías temáticas establecidas. Mediante este procedimiento se identificarán patrones, consensos y discrepancias, transformando percepciones individuales en resultados de carácter grupal.

5. Resultados

5.1 Cuestionario:

Tabla sección 1.A

Porcentajes de respuestas en escala Likert – Habilidades comunicativas

Ítem	1	2	3	4	5
Escucho activamente a mis compañeros antes de responder.	0 %	0 %	30%	20%	50%
Me esfuerzo por comprender las emociones de las personas con las que hablo.	0%	0%	20%	20%	50%
Expreso mis ideas de forma clara y directa.	0%	10%	30%	30%	30%
Sé dar retroalimentación de forma clara y directa.	0%	10%	50%	0%	40%

Soy capaz de comunicar mis necesidades sin ser agresivo.	0%	10%	10%	50%	30%
Mi superior inmediato practica una comunicación clara y respetuosa.	0%	0%	30%	10%	60%
En mi equipo se fomenta la participación y el diálogo.	0%	0%	10%	30%	60%

*Nota. Escala de respuesta: 1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo.
Nota. Valores expresados en porcentajes de respuesta (N = 20)*

Tabla sección 1.B

Medias y desviaciones típicas – Habilidades comunicativas

Ítem	M	DT
Escucho activamente a mis compañeros antes de responder.	4,2	0,92
Me esfuerzo por comprender las emociones de las personas con las que hablo.	4,4	0,84
Expreso mis ideas de forma clara y directa.	3,8	1,03
Sé dar retroalimentación de forma clara y directa.	3,7	1,16
Soy capaz de comunicar mis necesidades sin ser agresivo.	4,0	0,89
Mi superior inmediato practica una comunicación clara y respetuosa.	4,3	0,90
En mi equipo se fomenta la participación y el diálogo.	4,5	0,71

Nota. M = media; DT = desviación típica.

Tabla sección 2.A

Porcentajes de respuestas en escala Likert – Clima laboral

Ítem	1	2	3	4	5
Me siento reconocido por mi trabajo.	0%	10%	50%	0%	40%
Existe un ambiente de apoyo y colaboración entre compañeros.	0%	0%	0%	30%	70%
Siento confianza hacia mis superiores.	0%	0%	30%	30%	40%
Puedo expresar mis opiniones sin temor a represalias.	0%	0%	10%	30%	60%
El ambiente de trabajo favorece mi bienestar emocional.	0%	0%	20%	10%	70%

Nota. Escala de respuesta: 1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo.

Nota. Valores expresados en porcentajes de respuesta (N = 20)

Tabla sección 2.B

Medias y desviaciones típicas – Clima laboral

Ítem	M	DT
Me siento reconocido por mi trabajo.	3,7	1,16
Existe un ambiente de apoyo y colaboración entre compañeros.	4,7	0,48
Siento confianza hacia mis superiores.	4,1	0,88
Puedo expresar mis opiniones sin temor a represalias.	4,5	0,71
El ambiente de trabajo favorece mi bienestar emocional.	4,5	0,85

Nota. M = media; DT = desviación típica.

Tabla sección 3.A

Porcentajes de respuestas en escala Likert – Barreras y sesgos

Ítem	1	2	3	4	5
Percibo que algunas personas son tratadas con favoritismo.	10%	20%	10%	10%	50%
En algunas ocasiones se malinterpretan mis mensajes debido a prejuicios.	30%	20%	20%	30%	0%
Hay líderes que solo escuchan lo que confirman sus ideas.	0%	10%	40%	20%	30%
La comunicación no siempre es equitativa entre todos los miembros del equipo.	10%	0%	60%	30%	0%
Se hacen suposiciones erróneas sobre el comportamiento de los demás.	20%	0%	70%	0%	10%

Nota. Escala de respuesta: 1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo.

Nota. Valores expresados en porcentajes de respuesta (N = 20)

Tabla 3.B

Medias y desviaciones típicas – Barreras y sesgos

Ítem	M	DT
Percibo que algunas personas son tratadas con favoritismo.	3,7	1,57
En algunas ocasiones se malinterpretan mis mensajes debido a prejuicios.	2,5	1,27
Hay líderes que solo escuchan lo que confirman sus ideas.	3,7	1,06

La comunicación no siempre es equitativa entre todos los miembros del equipo.	3,1	0,88
Se hacen suposiciones erróneas sobre el comportamiento de los demás.	2,8	1,14

Nota. M = media; DT = desviación típica.

5.2 Entrevista:

5.2.1 Sección 1. Habilidades comunicativas

Durante la entrevista, los participantes coincidieron en que la comunicación en sus equipos de trabajo es, en términos generales, fluida, colaborativa y orientada a resolver problemas. Se valoró especialmente la calidad de la comunicación horizontal entre compañeros, mientras que en la comunicación vertical con los superiores se señalaron ciertas limitaciones, principalmente relacionadas con la falta de claridad y de accesibilidad.

En relación con las habilidades comunicativas más importantes en el entorno laboral, los entrevistados identificaron de manera recurrente la escucha activa, la empatía y el respeto mutuo como competencias esenciales. También se destacó la importancia de transmitir información con claridad, lenguaje positivo y retroalimentación, para garantizar que todos los miembros del equipo comprendan los mensajes.

Al compartir ejemplos de buena comunicación, los participantes resaltaron las reuniones periódicas, la colaboración ante incidencias y la organización conjunta del trabajo (como organizarse para las vacaciones y para la distribución de cargas). Cabe señalar que no indicaron ejemplos de mala comunicación, lo que refuerza la percepción de que la dinámica es mayoritariamente positiva en este ámbito.

5.2.2 Sección 2. Clima laboral

La percepción del clima laboral fue mayoritariamente positiva, describiéndose como colaborativo, agradable y de confianza, especialmente en el ámbito de los equipos más cercanos. No obstante, algunos participantes señalaron diferencias entre la organización en su conjunto (a veces percibida como autoritaria) y los departamentos, donde predominan la empatía y la participación. También se identificó un caso de percepción negativa, describiendo el clima como “enrarecido”.

Respecto a la influencia de la comunicación en el clima, el grupo coincidió en que esta resulta fundamental para construir relaciones de confianza y fomentar el trabajo en equipo, con una sola voz discrepante que negó su influencia.

En cuanto a la evolución del ambiente laboral, se observaron opiniones divergentes. Parte del grupo señaló una mejora, asociada a la incorporación de personal joven y motivado, la salida de personas conflictivas y la reducción de equipos. En contraste, otros consideraron que el clima ha empeorado debido al aumento de carga de trabajo, la falta de personal o la presencia de favoritismos en el trato.

5.2.3 Sección 3. Gestión del talento humano

En lo relativo al reconocimiento del trabajo, las percepciones fueron heterogéneas. Algunos participantes afirmaron sentirse valorados, sobre todo por compañeros o superiores directos, mientras que otros consideraron que el reconocimiento es insuficiente y poco equitativo. En conjunto, se detecta una falta de homogeneidad en las prácticas de reconocimiento dentro de la organización.

Por otro lado, existió un consenso claro en que la comunicación influye de manera decisiva tanto en la motivación como en el desarrollo profesional. Los participantes señalaron que esta permite expresar opiniones, recibir retroalimentación, sentirse escuchados y, en

definitiva, contar con un entorno de confianza que favorece la mejora continua y la satisfacción laboral.

5.2.4 Sección 4. Sesgos y barreras comunicativas

En este apartado se observaron percepciones divididas. Mientras algunos participantes negaron haber detectado desigualdades, otros afirmaron haber percibido sesgos comunicativos, como el efecto halo, el sesgo de afinidad o diferencias de trato en función de la persona. Esto refleja que la experiencia no es homogénea y que la percepción de los sesgos depende en gran medida de las vivencias individuales y del contexto del departamento.

Respecto a las medidas para fomentar una comunicación inclusiva y equitativa, el grupo señaló ejemplos como la realización de reuniones periódicas, el uso de lenguaje no sexista y un trato respetuoso. Sin embargo, varios participantes consideraron que estas acciones son irregulares, insuficientes o menos frecuentes que en el pasado, lo que refleja una aplicación desigual.

5.2.5 Reflexiones finales

En el cierre de la discusión, los participantes destacaron la falta de tiempo como una de las principales barreras. Asimismo, subrayaron que la mejora de la comunicación no debe recaer únicamente en la dirección, sino que constituye una responsabilidad compartida entre todos los miembros de la organización. También se insistió en la importancia de la confianza, la comunicación directa y el apoyo mutuo como elementos imprescindibles para mantener un clima laboral saludable y potenciar la cooperación en los equipos de trabajo.

6. Discusión

En la parte teórica vemos que la comunicación constituye un pilar básico en la gestión del talento humano y en la configuración del clima laboral. Competencias como la escucha

activa, la empatía, el asertividad y la retroalimentación son claves para estos objetivos. Estos planteamientos se ven reflejados en gran medida en los resultados, ya que tanto en el cuestionario como en las entrevistas se muestra que los funcionarios valoran muy positivamente la escucha activa, la empatía y el respeto, confirmando ese papel central en la interacción laboral.

El trabajo de campo también detecta áreas de mejora que la teoría ya anticipa, como son la retroalimentación constructiva y la expresión clara de ideas presentan más dificultades, lo que evidencia la necesidad de reforzar la formación comunicativa. Esto presenta una incoherencia ya que, aunque existe un fuerte consenso en valorar la escucha y la empatía, existen deficiencias en la retroalimentación y en el reconocimiento, que pueden deberse a la ausencia de procedimientos formales.

La teoría nos advierte de que los sesgos y barreras comunicativas (en las entrevistas hemos detectado el efecto halo, afinidad, anclaje) pueden distorsionar las relaciones dentro de cualquier organización. En la práctica, los funcionarios sí perciben estas desigualdades, pero de manera puntual, mostrando experiencias divididas entre quienes detectan favoritismos y quienes no. Esta diferencia de percepciones sugiere que son efectos locales dentro de áreas funcionales, más que un problema de toda la administración. Estudios de la Administración Pública encuentran patrones similares donde sesgos y favoritismos suelen ser percibidos de forma heterogénea según sección y posición.

Respecto al clima laboral, en la teoría encontramos que la comunicación abierta y transparente fomenta la confianza y la motivación. Este planteamiento se confirma en la investigación empírica ya que los funcionarios asocian un clima positivo con la calidad de la comunicación. Además, señalan que las mejoras recientes en el ambiente se relacionan con dinámicas colaborativas y la llegada de personal motivado. Como punto contrario, también se detectan tensiones vinculadas a la sobrecarga de trabajo y a la falta de reconocimiento,

aspectos que la teoría conecta con déficits comunicativos en la comunicación descendente. Precisamente en esta comunicación vertical se han detectado problemas, por lo que se puede confirmar que existe congruencia entre la teoría y los resultados obtenidos.

La comparación de la teoría con los resultados del trabajo de campo parece indicar que se confirma en gran medida la relevancia de las competencias comunicativas descritas en la teoría y avisa sobre la necesidad de fortalecer los canales verticales y de implementar mecanismos de reconocimiento más visibles. En estos resultados se refleja la visión crítica de la psicología social de A. Ovejero (Ovejero, 1990; 2004), al mostrar que la comunicación no es solo un proceso informativo, sino un proceso a través del cual se configuran las relaciones de poder y se construyen las identidades sociales dentro del trabajo.

7. Limitaciones

Aunque los resultados obtenidos aportan información relevante sobre la relación entre comunicación, clima laboral y gestión del talento en la Administración Pública, es necesario reconocer limitaciones que condicionan las conclusiones.

En primer lugar, el tamaño y la composición de la muestra constituyen una limitación significativa. El estudio se basó en un número reducido de participantes. Además, la participación fue voluntaria, lo que puede haber favorecido que participen sobre todo funcionarios más predispuestos a compartir experiencias comunicativas, introduciendo un posible sesgo de autoselección.

En segundo lugar, la investigación se apoya en técnicas cualitativas (entrevistas transformadas en un análisis tipo grupo focal), lo que puede aportar riqueza en las percepciones, pero también implica cierta subjetividad en la interpretación de los datos, ya que dependen del criterio del investigador.

Otra limitación puede ser que, dado que los participantes pertenecen a una organización jerárquica y burocrática, es probable que algunos hayan suavizado sus críticas hacia sus superiores o a la institución en general, o que hayan tendido a remarcar competencias consideradas positivas, como la empatía o la escucha activa. Este sesgo podría explicar la ausencia de ejemplos explícitos de mala comunicación, a pesar de que se reconocen deficiencias en aspectos como la retroalimentación o el reconocimiento.

Además, el estudio se realizó en un momento concreto por lo que ofrece información parcial, ya que factores como cambios recientes en la plantilla, procesos de reorganización interna o variaciones en la carga de trabajo, pueden haber influido en las percepciones expresadas.

8. Conclusiones

El análisis realizado en este trabajo ha confirmado la importancia que tiene la comunicación en el entorno laboral y en este caso en concreto, en las administraciones públicas. En la parte teórica vemos como las habilidades de comunicación, basadas en la psicología social, no se pueden entender exclusivamente como técnicas de transmisión de información, sino que abarcan más campos como las relaciones sociales y los vínculos dentro del entorno de trabajo, a todos los niveles. Son importantes los estudios de Anastasio Ovejero que nos recuerdan que la comunicación es un reflejo de las dinámicas de poder, lo que convierte estas competencias en elementos estratégicos para garantizar la eficacia dentro de la organización, sea cual sea, y para lograr una percepción de equidad en el clima laboral.

Los resultados obtenidos en la investigación confirman estas premisas, ya que tanto el cuestionario como las entrevistas realizadas muestran como los funcionarios perciben de forma muy positiva la escucha activa, la empatía, el respeto por los compañeros y la utilización de un lenguaje positivo para conseguir en conjunto cooperación para trabajar en

equipo. Comprobamos que existe un amplio consenso sobre estas habilidades y el pensamiento de que, precisamente estas habilidades permiten mantener un buen clima laboral y de confianza con el objetivo de la resolución de problemas que surgen en el trabajo diariamente. Esto coincide completamente con lo visto en la teoría, que indica que la empatía y la escucha activa son competencias transversales básicas para el liderazgo, gestión de conflictos y para la motivación de los trabajadores.

La investigación revela algunas lagunas o áreas de mejora como la percepción de que no existen mecanismos adecuados para proporcionar una retroalimentación constructiva, lo que nos genera dificultades para expresar ideas de forma clara o para recibir valoraciones sobre el desempeño del trabajo. Con esta información detectamos problemas en la retroalimentación, sobre todo a nivel de comunicación vertical. En la teoría vemos que una comunicación eficaz debe de ir acompañada de procesos formales para reconocer y valorar el esfuerzo, algo sobre lo que en la práctica hemos comprobado que los funcionarios tienen opiniones divididas. Algunos perciben que si son valorados mientras que otros sienten que ese reconocimiento es insuficiente o desigual. Motivo por el que veo necesario que existan prácticas más homogéneas y, sobre todo, formales, para reconocer el trabajo desarrollado ya que es un problema que puede afectar a la motivación y al clima laboral.

En relación con el clima laboral, en la teoría vemos que una comunicación abierta y transparente provoca un ambiente positivo, generando confianza y compromiso, además de una sensación de bienestar a los trabajadores. Estos datos vuelven a coincidir con los datos obtenidos, sobre todo con las entrevistas ya que los entrevistados valoran positivamente la comunicación con sus compañeros recalando que influye en el buen ambiente en el centro de trabajo. Como puntos negativos en el clima laboral podemos detectar como una carga mal distribuida de trabajo, la escasez de personal en algunos departamentos o la percepción de favoritismos generan tensiones y divisiones de la percepción del ambiente laboral. Este punto

confirma que la comunicación por sí sola no basta para crear un ambiente positivo si no va acompañada de una adecuada gestión organizativa.

Como punto importante se pueden destacar los sesgos comunicativos. Se han detectado sesgos cognitivos como el efecto halo, el sesgo de afinidad o el anclaje. La teoría dice que los sesgos pueden distorsionar la equidad en las relaciones laborales. En la recopilación de datos, los resultados nos muestran división entre quienes no perciben sesgos y consideran que el trato es equitativo y los que si los perciben indicando favoritismos. Estas diferencias de opiniones sugieren que los sesgos existen, pero no afectan a todos por igual, lo que probablemente se deba a diferencias entre áreas funcionales o a experiencias individuales. Es otro punto que podemos confirmar que coincide con la teoría ya que los sesgos son el reflejo de estructuras jerárquicas y están relacionados con la comunicación.

Vemos que la mayor parte de los resultados de la práctica se sustentan correctamente en la teoría, pero esto nos indica que la Administración Pública presenta carencias dentro de las competencias de la comunicación. Se hace evidente la necesidad de reforzar los canales de comunicación vertical, mejorar la retroalimentación, asegurar un reconocimiento equitativo del desempeño y diseñar estrategias para conocer y reducir los sesgos que se puedan detectar.

Como propuestas de mejora se considera que los programas de formación en habilidades de comunicación, tanto para administrativos como para puestos intermedios y superiores, es decir, para todos los niveles jerárquicos, es necesaria y debería ser una formación de obligado cumplimiento. También considero que deberían existir protocolos homogéneos o marcos legales para el reconocimiento del trabajo desarrollado adaptados a los diferentes departamentos o áreas funcionales dentro de cada administración, ya que el trabajo realizado puede no ser el mismo. Estas medidas mejorarían la calidad de la información y el

clima laboral, además de fomentar el corporativismo al sentirse en una organización más justa.

Como punto final solo me queda confirmar que las habilidades de comunicación son un factor clave en la gestión y el bienestar de los funcionarios, al igual que en la del resto de trabajadores.

Referencias

- Aristóteles. (2011). *Política* (trad. Manuel Cruz). Alianza Editorial.
- Berlo, D. K. (1960). *The Process of Communication*. Holt, Rinehart and Winston.
- Caballo, V. E. (2007). *Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*. Siglo XXI.
- Cialdini, R. B. (2001). *Influence: Science and Practice* (4.^a ed.). Allyn y Bacon.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford University Press.
- Fiske, S. T., y Taylor, S. E. (2013). *Social Cognition: From Brains to Culture* (2.^a ed.). Sage.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books.
- Gil Flores, J. (1993). *Cuestionarios: Una técnica de investigación*. La Muralla.
- Habermas, J. (1984). *The Theory of Communicative Action* (Vol. 1). Beacon Press
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. Wiley.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- INE – Instituto Nacional de Estadística. (2023). *Encuesta de Inserción Laboral de los Titulados Universitarios*. <https://www.ine.es>
- Litwin, G. H., y Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.
- Luft, J., e Ingham, H. (1955). The Johari window: A graphic model of awareness in interpersonal relations. *Human Relations Training News*, 5(9), 6–7.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.

- McDougall, W. (1908). *An Introduction to Social Psychology*. Methuen.
- Méndez Hinojosa, L. M., Peña Moreno, J. A., y Maldonado Luna, S. M. (2007).
Manual práctico para el diseño de la escala Likert. Trillas.
- Morales, J. F., Gaviria, E., y Moya, M. (2007). *Psicología social*. McGraw-Hill.
- Morales Vallejo, P. (2013). *Medición de actitudes en psicología y educación*. Universidad Pontificia Comillas.
- Myers, D. G., y Twenge, J. M. (2021). *Psicología social* (13.^a ed.). McGraw-Hill.
- Ovejero, A. (1990). *Psicología social del trabajo*. Ediciones Pirámide.
- Ovejero, A. (2001). *Psicología social crítica*. McGraw-Hill.
- Ovejero, A. (2004). *Psicología del trabajo y de las organizaciones*. Sanz y Torres.
- Ovejero, A. (2005). *Psicología social crítica*. Ediciones Morata.
- Ovejero, A. (2014). *Psicología del trabajo y las organizaciones: una perspectiva crítica*. Morata.
- Ross, E. A. (1908). *Social Psychology*. Macmillan.
- Tajfel, H., y Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W.G. Austin y S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations*, 33–47. Brooks/Cole.
- Tarde, G. (2005). *Las leyes de la imitación* (obra original 1890). Editorial Tecnos.
- Tversky, A., y Kahneman, D. (1974). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. Science
- Wundt, W. (1900). *Völkerpsychologie* [Psicología de los pueblos]. Engelmann.
- Zubero, I. (2015). *Comunicación, participación y cambio social*. Dykinson.