

## REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA: CONECTANDO LA COMUNICACIÓN INTERNA CON EL EMPLOYEE ENGAGEMENT EN LAS ORGANIZACIONES.

Alejandra Nadales Gallego, [alejandranadales@uma.es](mailto:alejandranadales@uma.es), Universidad de Málaga  
Fuensanta Galindo Reyes, [fcgr@uma.es](mailto:fcgr@uma.es), Universidad de Málaga  
Aurora Garrido Moreno, [agarridom@uma.es](mailto:agarridom@uma.es), Universidad de Málaga

### RESUMEN:

Algunos de los términos más relevantes e influyentes hoy día dentro de las organizaciones son, entre otros, el *employee engagement* y la comunicación interna, debido a su repercusión en los objetivos empresariales. El objeto de esta investigación es conseguir una visión general del estado de ambos conceptos y de la unión entre ellos a través de una revisión sistemática de la literatura. La metodología utilizada es la del Proceso de Desarrollo del Conocimiento–Constructivista (*Proknow-C*), consistente en un procedimiento cuadrículado y alineado con la línea principal de investigación. Como resultados iniciales se percibe un notable incremento en el número de publicaciones sobre la temática en la última década en revistas JCR e indexadas en los cuartiles Q1, Q2 y Q3 y un conjunto de *keywords* relevantes, y se observan cuáles son las áreas de investigación más interesadas (*Business* y *Communication*). Además, se comprueba que existe escasez de estudios que aborden ambos conceptos conjuntamente y que examinen y comprueben empíricamente la comunicación interna como impulsor del *engagement*, y se establecen posibles líneas de investigación futuras.

**PALABRAS CLAVE:** Compromiso, comunicación interna, compromiso del empleado, relaciones laborales, comunicación organizacional.

### ABSTRACT:

Some of the most relevant and influential terms in organisations today are, among others, employee engagement and internal communication, due to their impact on business objectives. The purpose of this research is to get an overview of the status of both concepts and the link between them through a systematic literature review. The methodology used is that of the Process of Knowledge Development-Constructivist (Proknow-C), consisting of a grid procedure and aligned with the main line of research. The initial results show a notable increase in the number of publications on the subject over the last decade in JCR journals indexed in the Q1, Q2 and Q3 quartiles and a set of relevant keywords, and it is observed which are the most interested research areas (Business and Communication). In addition, it is found that there is a scarcity of studies that address both concepts together and that examine and empirically test internal communication as a driver of engagement, and possible lines of future research are established.

**KEYWORDS:** Engagement, internal communication, employee engagement, workplace relationship, organizational communication.

---

## 1. INTRODUCCIÓN

El término *employee engagement* hace referencia a “empleados” y “compromiso”, por lo que se puede afirmar que sería el compromiso por parte de los empleados hacia las organizaciones. Este grado de compromiso consiste en involucrar a los empleados de manera emocional, intelectual y racional con las empresas para que desarrollen el rol asignado empleando sus mejores habilidades de comunicación interna y sentido de pertenencia, para favorecer y fortalecer así los resultados de las organizaciones.

Desde la década de 1990 el *employee engagement* o compromiso por parte de los empleados empezó a suscitar gran interés para las consultorías y empresas. Desde entonces, para el ámbito académico ha sido un término de estudio de gran relevancia al afectar de manera directa en el impacto de la rentabilidad, innovación y competitividad de los resultados globales en las organizaciones, involucrando a líderes, directivos y empleados, por ello actualmente es una de las tendencias principales a tratar dentro de las organizaciones (Robinson et al. 2004 y Goodman et al. 2009).

Según la investigación llevada a cabo por Simonssons and Heide (2021), un 90% de los encuestados están total o parcialmente de acuerdo, en dos afirmaciones, en el factor de éxito que suponen cada vez más las habilidades comunicativas en las organizaciones, y en que la capacidad comunicadora es una competencia cada vez más valorada a nivel organizacional para potenciar el *engagement*. Por tanto, los empleados son conscientes de la ventaja estratégica que supone el grado de compromiso en las organizaciones y de las herramientas necesarias para alcanzar un grado óptimo. Sin embargo, los estudios realizados en este campo muestran un resultado del todo desfavorable y afirman que casi el 85% de los empleados no se encuentran comprometidos con la organización (Gallup, 2016).

Para poder revertir esta situación, se han de especificar los roles de cada empleado, asegurar el apoyo para la ejecución del mismo, proporcionar la información necesaria para comprender los objetivos y las estrategias de las compañías y potenciar la comunicación interna (Ruck y Welch, 2012).

Dada la preocupación global existente en torno al concepto de compromiso laboral dentro de las organizaciones, se han de comprender ambos conceptos en profundidad para poder elaborar estrategias de comunicación interna que repercutan de manera directa en el grado de *employee engagement* (Welch, 2011).

Las habilidades comunicativas forman parte del flujo de información y comunicación dentro de una organización, entendiéndolo este como el intercambio abierto de ideas, temas y opiniones a través de los canales horizontales y verticales de la misma. Sumándole a este flujo la adecuación de la información, y la interacción entre sus empleados, se crean los factores que fomentan *employee engagement*, donde se reconoce como elemento subyacente la comunicación interna (Kahn, 1992; Robertson, 2005; Rhee y Moon, 2009 y Walden et al. 2017).

Ambos conceptos, *employee engagement* y comunicación interna por separado, cuentan con una literatura académica relativamente rica, sin embargo, la literatura que relaciona ambos conceptos carece de diversidad de publicaciones en revistas científicas (O'Neil, 2008). Además, a pesar de ser la comunicación interna uno de los principales impulsores del *employee engagement*, su análisis empírico es limitado (Welch, 2011, Taylor y Kent, 2014, Karanges et al. 2015 y Vercic y Vokic, 2017), por lo que existe interés en la asociación del *employee engagement* con la comunicación interna y en su posterior comprobación empírica, ya que las organizaciones tratan como estrategia principal la comunicación interna para fortalecer el grado de compromiso de los empleados hacia la organización (Sparrow y Balain, 2010 y Welch, 2011).

Por tanto, existen diversas preguntas de investigación en base a los conceptos principales que requieren de respuesta, por ejemplo, ¿es el *employee engagement* una consecuencia de la mejora del nivel de comunicación interna dentro de las organizaciones?, ¿se podría considerar una ventaja estratégica una buena comunicación interna?, ¿cuándo se consideraría que se alcanza el nivel óptimo de *employee engagement*?, ¿qué variables repercuten en ello?, y, por último, ¿se considera que existe relación entre ambos términos?.

Asimismo, resulta necesario dar respuesta a estas cuestiones, para ello la investigación fija los siguientes objetivos:

El objetivo general de esta investigación es desarrollar una revisión bibliográfica sistemática de la literatura para obtener una visión del estado actual de la investigación sobre *employee engagement* y la comunicación interna en las organizaciones, así como complementar las evidencias obtenidas en las pasadas revisiones, examinar las tendencias y descubrir posibles líneas emergentes de investigación ofreciendo de esta forma una proyección genérica sobre ambos términos y analizando así la relación existente entre ellos.

Esta búsqueda de publicaciones relevantes se lleva a cabo en bases de datos bibliográficas nacionales e internacionales a través de motores de búsqueda científica para conocimiento sobre el *employee engagement*, comunicación interna y los factores que inciden en cada uno de ellos para llegar a alcanzar un clima organizacional óptimo que mejore la motivación por parte del empleado y elevando el nivel de productividad dentro de las organizaciones haciéndolas de esta forma más competitivas.

Los objetivos específicos de esta investigación serían elaborar un portafolio bibliográfico mediante la metodología Proknow-C, realizar un análisis bibliométrico y del contenido del portafolio creado y sentar las bases de conocimiento para definir futuras líneas de investigación.

## 2. MARCO TEÓRICO

### *Employee engagement*

Las definiciones de *employee engagement* se pueden dividir en base a dos ramas principales, por un lado, las que inciden en el aspecto más emocional de la persona, y, por otro lado, aquellas que destacan la participación activa del empleado con la organización como factor clave.

Mientras que las que inciden en el aspecto más proactivo hacen referencia a las energías que los individuos ejercen para cumplir sus funciones en las organizaciones, el aspecto más cognitivo, habla del cómo se sienten y las actitudes.

El compromiso por parte del empleado o *employee engagement* es uno de los conceptos más populares en diferentes áreas, como psicología, comportamiento organizativo, recursos humanos o relaciones públicas entre otros, siendo también uno de los mayores retos en la literatura académica por la falta de definición universal (Vercic y Vokic, 2017).

Tras el amplio paraguas sobre el que se engloba el concepto de *employee engagement*, autores como May et al. (2004); Shaw (2005); Bakker (2011) y Welch (2011), inciden en el aspecto más emocional del término, que consiste en impulsar a los empleados hacia una promesa emocional, racional e intelectual con las organizaciones para incentivar la implicación de los mismos en el ámbito laboral, donde las cualidades como la comunicación interna y el grado de *employee engagement* son claves para alcanzar niveles óptimos de productividad dentro de ellas. Por lo que el término hace referencia al nivel de inversión psicológica de un empleado dentro de la organización (Hewitt Organization, 2017).

La otra perspectiva hace referencia al compromiso de las personas de manera psíquica. Entendiendo esto como el rol asignado en una organización y la manera en la que los empleados disponen sus habilidades para ejecutarlo y fortalecer a la empresa, incluyendo las actitudes de comunicación, esfuerzo y pertenencia. Es el cómo los empleados deciden comprometerse e implicarse con el trabajo y la dedicación de sus recursos cognitivos para responder con las organizaciones, es el deseo de actuar en base a unos objetivos y valores por el bienestar de la organización (Porter y Lawler, 1965; Kahn, 1990; Saks, 2006).

El *employee engagement* es la participación activa del empleado en su trabajo y se incluyen tres niveles: el compromiso laboral, el reconocimiento organizacional y el sentido del valor del trabajo. Se define por tanto, como el grado de compromiso intelectual por parte del empleado con la organización, siendo su objetivo final fortalecer la relación empleado-empresa para crear así un enfoque laboral activo y positivo alcanzando resultados óptimos (Cha, 2007; Soane et al. 2012; Xu et al. 2013).

Se dan a conocer los distintos puntos de vista en cuanto a las definiciones relacionadas al *employee engagement*, y se aprecia que los autores Porter y Lawler (1965); Kahn (1990); Saks (2006); Cha (2007); Soane et al. (2012) y Xu et al. (2013), quienes han definido la variable *engagement* desde la parte más organizacional, coinciden en señalar que el compromiso por parte del empleado es el sentido de pertenencia y el vínculo creado con su trabajo realizado y con la propia organización; sin embargo, autores como May et al. (2004); Shaw (2005); Bakker (2011) y Welch (2011), destacan los factores más individuales del empleado e inciden en el aspecto sentimental, ajustándose en mayor medida a las organizaciones de hoy en día.

### **Comunicación interna**

La comunicación interna se trata de un campo independiente, pero asentado a su vez en la parte de comunicación corporativa de los negocios. Este tipo de comunicación es la que se da con la audiencia interna y contribuiría al desarrollo de una estrategia de comunicación corporativa dentro de la empresa (Van Riel, 1995 y Dolphin, 2005). Además, su efectividad es crucial a la hora de conseguir el éxito de las organizaciones, afectando también a la habilidad estratégica con la que los directores tratan de involucrar a sus empleados en los objetivos comunes y conseguir el *engagement* de los mismos (Welch y Jackson, 2007). Por ello, ambos términos son comúnmente estudiados.

Frank y Brownell (1989) afirman que se trata de una comunicación entre los distintos empleados de una empresa, independientemente de la jerarquía y de las áreas, y con el objetivo de coordinar las funciones rutinarias dentro de una organización.

De manera similar, al hablar de niveles, Capriotti (1998) sostiene que el concepto de comunicación interna es “el intercambio de información entre todos los niveles de una organización, es decir, contarle a la organización lo que la organización está haciendo”.

Por su parte Welch (2012) y Mishra et al. (2014), añaden a esta definición un matiz diferencial al limitar los públicos dentro de la comunicación interna y puntualizar el objetivo que se persigue. Por lo que la definen como “comunicación entre directivos y grupos de interés internos destinados a promover el compromiso y el sentido de pertenencia a la organización y comprensión de sus objetivos”. Esto fomenta la cultura de transparencia entre altos cargos directivos y empleados, además de implicar a los trabajadores en las prioridades de la empresa, algo que apoya Capriotti (1998) al añadir que el requisito para conseguir el éxito en comunicación interna y la consecución de los objetivos fijados dentro de una organización debe girar en torno a “la involucración de todos los miembros de la organización a la hora de comunicar, no actuar como meros receptores de información proveniente desde arriba”.

Según Grunig et al. (2002) la comunicación interna puede definirse como “una subdisciplina especializada de la comunicación que examina cómo se comunican las personas dentro de las organizaciones”. Para ello, se ha de crear e implantar un sistema de comunicación interna eficaz para alcanzar una base estable de innovación, competitividad y eficiencia en una organización (Welch, 2011), que de acuerdo con Quirke (2000), “es el núcleo para crear valor”.

Tras analizar las definiciones dadas sobre comunicación interna por diferentes autores, se puede definir el término como el conjunto de acciones o actividades llevadas a cabo por los miembros de la organización (a través de diferentes medios), con el fin de entablar relaciones y compartir información entre sí para contribuir de esta manera al logro de los objetivos fijados por la empresa y, de esta manera, crear un valor añadido.

### **3. METODOLOGÍA**

Para elaborar una investigación con una base teórica sólida y fiable se ha optado por realizar un análisis bibliográfico de contenido (revisión bibliográfica) o *systematic review approach*.

La revisión sistemática de la literatura (SLR) es un enfoque que permite identificar, seleccionar, evaluar e interpretar toda la literatura relevante que se encuentra en las bases de datos para unos objetivos predeterminados, un área temática o un fenómeno de particular interés y a partir de un relevante nivel de calidad (Kitchenham, 2007, Booth et al. 2012 y Fink, 2019).

La investigación del marco teórico y la construcción de los conocimientos claves en el estudio, son adaptadas de las directrices desarrolladas por Kitchenham (2007), Ensslin et al. (2010) y Carvalho et al. (2020), donde el enfoque sistemático parte de la metodología Proknow-C (Knowledge Development Process - Constructivist) o Proceso de Desarrollo del Conocimiento - Constructivista, un método que sistematiza la literatura académica y clasifica los distintos métodos que se han aplicado en el análisis empírico de la temática objeto de estudio. Las ventajas de seguir esta metodología son, entre otras, identificar las investigaciones ya abarcadas, descubrir las áreas a investigar, identificar conceptos relevantes para poder crear nexos o qué métodos de análisis han usado en el pasado para dar respuesta a las problemáticas surgidas entre otras.

El presente estudio emplea tres fases principales: planificación, realización y resultados propuestas por Kitchenham (2007) y con distintas subsecciones desarrollando los pasos Proknow-C expuestos por Carvalho et al. (2020):

#### **Planificación**

- Seleccionar preguntas
- Fijar criterios sobre fuentes bibliográficas
- Establecer ejes de investigación
- Definir palabras claves

#### **Realización**

- Determinar estrategia de búsqueda en base de datos
- Realizar prueba de adherencia en banco de artículos
- Eliminar duplicidades

## Resultados

- Alinear por título, resumen y lectura completa
- Evaluar resultados
- Presentar líneas emergentes de investigación

## Fase de planificación

Antes de abordar una revisión sistemática se debe confirmar la necesidad de la misma y establecer objetivos de investigación adecuados en base a unos criterios relativos a las fuentes bibliográficas y a la búsqueda de palabras claves. Para ello, en la fase de planificación se fijan las preguntas de la investigación, se definen los medios bibliográficos, se establecen los ejes de investigación y se definen las palabras claves como motores de búsqueda (Kitchenham, 2007).

El diseño de la investigación se realiza para descubrir los aspectos en que se pueden hacer aportaciones, examinando el estado actual, las tendencias y las posibles líneas emergentes de investigación (Haro y García, 2021), ofreciendo así, una visión general sobre el concepto *employee engagement* y cómo en consecuencia, una mejora o transformación de la comunicación interna dentro de las organizaciones repercutirá en el mismo. A partir de este planteamiento se realiza una revisión sistemática que localice las investigaciones más relevantes existentes en base a una serie de preguntas estipuladas y a unos ejes de búsqueda previamente fijados (Ravindran y Shankar, 2015) para así poder proceder a la realización del análisis bibliométrico que derive en conclusión en forma de resultados.

### Seleccionar preguntas para la investigación

Dentro de la planificación, la primera subfase es la selección de preguntas para la investigación que han de ser claras y concisas, que sirvan de índice e impulsen la investigación sistemática (Martínez-Rojas et al. 2018).

Como los objetivos seleccionados son: elaborar un portafolio bibliográfico alineado con el tema de *employee engagement* desde la comunicación interna, analizar sistemáticamente mediante la aplicación del Proceso de Desarrollo del Conocimiento - Constructivista o metodología ProKnow-C el portafolio bibliográfico, estudiar el eje temporal de publicaciones, temáticas, objetivos, metodologías más relevantes, mapa de palabras claves y por último, presentar líneas de investigación futuras.

Se han seleccionado una serie de preguntas teniendo en cuenta los objetivos principales de esta investigación, como son:

**RQ1: ¿Cuántos Systematic Literature Reviews han sido publicados hasta el año 2022?**

**RQ2: ¿Qué revistas lideran el número de publicaciones sobre la temática?**

**RQ3: ¿Cuáles son los principales temas de investigación y objetivos abordados en ellos?**

**RQ4: ¿Cuáles son las metodologías más usadas?**

**RQ5: ¿Cuáles serían las líneas emergentes a investigar?**

Para abordar RQ1 y RQ2, se necesita el número de documentos publicados hasta el año 2022 y las revistas que lideran estos temas de investigación. En cuanto a la RQ3 y RQ4, se analizan los objetivos, temática y la metodología utilizada en cada uno de ellos, además del alcance. Por último, en RQ5 se señalan las posibles líneas emergentes.

En aras de dar respuesta a las preguntas planteadas, se deben fijar criterios sobre las fuentes bibliográficas, establecer ejes de búsqueda y definir las palabras claves que servirán como motores de búsqueda.

### Fijar criterios sobre las fuentes bibliográficas

Se trabajará mediante la revisión de artículos científicos y literaturas en las siguientes bases de datos: Scopus y Web Of Science (WOS), con el fin de obtener información actualizada y relevante sobre la investigación, ya que se tratan de buscadores especializados en el mundo académico, con gran variedad de disciplinas, formatos e investigaciones disponibles y haber demostrado ser fuentes fiables y tener cobertura para los estudios que deciden usarlas. Por un lado, Scopus está totalmente actualizado y refleja un contenido más amplio que WOS, por lo que se llega a la saturación y a encontrar resultados indexados fiables. Por otro lado, WOS tiene una

naturaleza más estática y abarca una literatura selectiva, es un buscador donde se indexan los artículos actuales y las revistas más reconocidas, además de ser una fuente internacional.

El tema a profundizar en la revisión teórica son los términos de *employee engagement* y comunicación interna, por lo que estos serán los ejes a partir de los que formular las palabras claves y sus ejes de búsqueda dentro de las bases de datos.

Además, se fijan criterios concretos para acotar el campo a investigar y determinar los estudios que deben ser objeto de análisis (tabla 1):

Tabla 1: Criterios de selección para la revisión bibliográfica

Número	Criterio	Inclusión búsqueda	Exclusión búsqueda
1	Periodo de tiempo	Hasta 2022	Cualquier estudio posterior a 2022
2	Temática de búsqueda	Todas las áreas temáticas	Ninguna en particular
3	Tipo de publicación	Cualquier artículo publicado en revista	Publicaciones en libros, conferencias, capítulos de libros...
4	Disponibilidad	Online y todo el texto	No disponible online

Fuente: Elaboración propia

El primero es el periodo de tiempo, donde se limita la búsqueda hasta el año 2022 inclusive, para estudiar el flujo de publicaciones a lo largo de los años y plasmar el interés mostrado por la investigación científica sobre los conceptos analizados y así, poder reflejar un eje gráfico con la evolución en el tiempo de las publicaciones sobre la temática principal.

Se establece como segundo criterio la temática de búsqueda, donde no se excluye ningún área en particular y se trabaja a nivel macro al considerar que los conceptos analizados pueden darse en cualquier área de conocimiento.

En el tercer criterio de búsqueda se establece una limitación en cuanto al tipo de publicación a analizar. Se restringe a artículos publicados en revistas y se desechan las publicaciones en libros, conferencias y capítulos de libros para centralizar más la información a analizar, ya que con los artículos en las revistas académicas se puede tener el impacto que se busca en el campo investigado (Ordanini et al. 2008).

Por último, la disponibilidad, donde se selecciona el canal online por tener fácil accesibilidad, inmediatez y gran diversidad de estudios disponibles en línea.

#### Establecer ejes de investigación y definir palabras claves

También dentro de la primera fase se establecen los ejes de investigación. Uno de los objetivos principales es desarrollar una revisión sistemática de la literatura para obtener una visión del estado actual sobre los conceptos claves, el *employee engagement* y la comunicación interna en las organizaciones. Para ello se establecen dos ejes de investigación:

1. *Employee engagement*
2. Comunicación interna

En estos ejes de investigación se establecen las siguientes palabras claves, todas ellas con terminología inglesa para poder abarcar mayores resultados en la búsqueda:

Para el primer eje: *engagement, employee engagement, workplace relationship, organizational performance y work engagement*. El término *engagement* es muy amplio y puede asociarse a varios campos, por lo que se debe conseguir la conexión con la comunicación interna, para ello se introduce *internal communication* junto con la palabra clave combinados en el buscador para que sirva de nexo y la búsqueda sea alineada.

Para el segundo eje: *internal communication, organizational communication, workplace communication, employee communication y communication management*.

A continuación, la tabla 2 muestra las *keywords* de búsqueda asociadas a los ejes de investigación principales: *employee engagement* e *internal communication*.

Tabla 2: *Keywords* de búsqueda

<i>Employee engagement</i>	<i>Internal communication</i>
<i>Engagement</i>	<i>Organizational communication</i>
<i>Workplace relationship</i>	<i>Workplace communication</i>
<i>Organizational performance</i>	<i>Employee communication</i>
<i>Work engagement</i>	<i>Communication management</i>

Fuente: Elaboración propia

El siguiente paso a considerar será llevar a cabo el “Boolean searches” en las bases de datos Scopus y WOS con la combinación de palabras claves arriba mencionadas, evitando así las posibles limitaciones de las búsquedas simples (figura 1). Se llevaron a cabo un total de 34 búsquedas usando el campo: *title*, *abstract* y *keywords*.

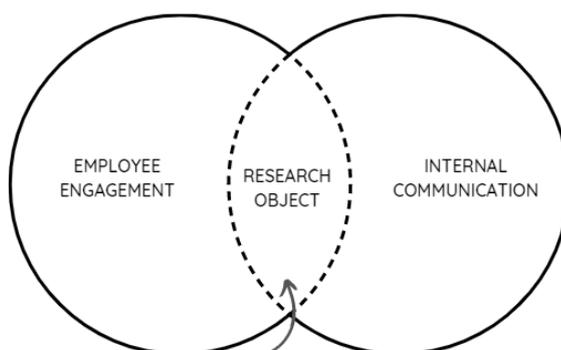


Figura 1: Intersección de conceptos claves para localizar *keywords* alineadas, “Boolean search”

Fuente: Elaboración propia

### Fase de realización

#### Determinar estrategia de búsqueda de artículos en bases de datos con las palabras claves

Tras fijar los criterios de selección, establecer ejes de búsqueda y definir las palabras clave principales, se determina que la estrategia de búsqueda a seguir será en los campos: título, resumen o palabra clave, mediante el *Boolean search* y ciñéndose a los criterios de selección previamente definidos. Para poder centrar el portafolio en base a los objetivos y conceptos principales de investigación, se introducen los términos seleccionados como ejes de búsqueda y la combinación de palabras claves definidas en los buscadores creando las siguientes cadenas de búsqueda:

1º Conjunto: (K1,1 AND/OR K1,2)

2º Conjunto: (K2,1 AND/OR K2,2)

3º Conjunto: (K1,1 AND/OR K2,1)

4º Conjunto: (K1,1 AND/OR K2,2)

Se realizaron varias pruebas pilotos para refinar las cadenas de búsqueda, detectando falsos positivos y negativos para obtener un banco bruto de publicaciones fiable y alineado y depurar los posibles errores en los resultados obtenidos.

### Ejes de búsqueda

*Employee engagement* (Axis 1)

*Internal communication (Axis 2)*

### **Keywords**

Axis 1: *engagement, workplace relationship, organizational performance y work engagement.*

Axis 2: *organizational communication, workplace communication, employee communication y communication management.*

### **Cadenas de búsqueda**

#### **WOS**

TS=(Employee engagement OR engagement) AND TS=(Internal communication OR organizational communication).

TS=(Employee engagement OR workplace relationship) AND TS=(Internal communication OR workplace communication).

TS=(Employee engagement OR organizational performance) AND TS=(Internal communication OR employee communication).

TS=(Employee engagement OR work engagement) AND TS=(Internal communication OR communication management).

#### **SCOPUS**

TITLE-ABS-KEY=(Employee engagement OR engagement) AND TITLE-ABS-KEY=(Internal communication OR organizational communication).

TITLE-ABS-KEY=(Employee engagement OR workplace relationship) AND TITLE-ABS-KEY=(Internal communication OR workplace communication).

TITLE-ABS-KEY=(Employee engagement OR organizational performance) AND TITLE-ABS-KEY=(Internal communication OR employee communication).

TITLE-ABS-KEY=(Employee engagement OR work engagement) AND TITLE-ABS-KEY=(Internal communication OR communication management).

#### **Realizar prueba de adherencia y eliminar duplicados**

Consecuentemente, tras completar la cadena de búsqueda, se debe realizar una prueba de adherencia para diagnosticar si es necesario incluir nuevas palabras clave para alinear la investigación y proceder a eliminar los artículos repetidos localizados en ambas bases de datos. Para ello, al azar se eligen varios artículos encontrados y se seleccionan las palabras claves más repetidas, para ver si coinciden con las palabras claves definidas en la investigación para alinear el portafolio. Además, la forma de exclusión seleccionada para agilizar la alineación del banco bruto de artículos será por lectura de título.

Concluyendo la fase de realización, se eliminan duplicidades encontradas en el banco bruto, para ello se realiza una primera criba en base a los ejes principales de investigación establecidos y se eliminan los artículos duplicados en las dos bases de datos.

Con las palabras claves definidas *employee engagement* y *internal communication* y realizando la búsqueda de ambos términos combinados para crear el nexo y aplicando los criterios de búsqueda previamente mencionados, se obtienen en Scopus un total de 170 artículos y en Web of Science 211. Tras realizar la prueba de adherencia y la eliminación por artículos repetidos en todas las bases de datos, se descartaron un total de 67. Se procede a la alineación por título de los 314 artículos restantes, de los cuales se descartan 189 por no estar alineados con el tema de la investigación, resultando finalmente un total de 125 trabajos a analizar en el portafolio final.

La idea del proyecto es replicar este procedimiento con la combinación de otras palabras claves y conseguir el portafolio óptimo a analizar para presentar los resultados finales y sacar las conclusiones necesarias que den respuesta a las preguntas de la investigación.

#### 4. RESULTADOS

Dentro del marco teórico se analizan los conceptos base de la investigación, *employee engagement* y *internal communication*. Para el concepto de compromiso por parte del empleado existen dos puntos de vista para enfocarlo, desde la parte más organizacional los autores coinciden en señalar que este tipo de compromiso se crea a través de un sentido de pertenencia, y es forjado con el trabajo realizado por los empleados dentro de la organización. Sin embargo, hay otro grupo de autores que enfoca el concepto desde el aspecto más sentimental para ajustarse al desarrollo interno de las organizaciones hoy día.

La comunicación interna forma parte de la comunicación que surge con los empleados de la empresa, pero se trabaja a nivel corporativo dentro de las organizaciones. Tras analizar las distintas definiciones dadas por los autores en el tiempo se define el término como un conjunto de acciones llevadas a cabo por los empleados con el fin de entablar relaciones y compartir información entre sí para poder contribuir al resultado final dentro de las organizaciones y aportar valor añadido. Se considera un factor vital para el impulso del *employee engagement* dentro de las organizaciones.

Para realizar la revisión sistemática se selecciona la metodología Proknow-C, se trata de una metodología reciente pero avanza de forma progresiva y constante siendo utilizada cada vez más en revistas de impacto, ya que vincula el mapeo de un tema con un proceso científico, buscando, seleccionando, evaluando y analizando la información para poder usarla de manera constructiva. Esta metodología ha resultado ser más eficiente que otras para la selección y análisis del banco bruto de artículos, ya que se desarrolló con el fin de seleccionar solamente aquellos artículos alineados con el tema de investigación.

Además, aunque la investigación está en un estado inicial, se han de dar respuestas a las preguntas planteadas. Teniendo ya resultados para RQ1 (¿cuántos SLR han sido publicados hasta el año 2022?), donde los resultados se muestran en la figura 2 y para la RQ2 (¿qué revistas lideran el número de publicaciones sobre la temática?), se observan los resultados en la figura 3. Quedando pendiente de respuesta para las fases futuras de esta investigación las preguntas: RQ3, RQ4 y RQ5.

Dentro del análisis del portafolio mediante la metodología Proknow-C se obtienen los primeros resultados con el primer eje de investigación:

Para la primera cadena de búsqueda *employee engagement* y *internal communication* se eliminan un total de 67 artículos duplicados y 189 por no estar alineados con el principal tema a investigar, por lo que para el portafolio final con la combinación de estas palabras claves se añaden un total de 125 trabajos.

Además de este primer resultado con la combinación principal de la cadena de búsqueda, la investigación está en proceso de ampliación de resultados, ya que la idea es replicar el proceso de la cadena de búsqueda en los ejes principales y con las distintas palabras claves definidas. Se realizarán un total de 33 cadenas de búsqueda para obtener un banco bruto de artículos fiable para proceder a alinear por título, resumen y lectura completa, evaluar resultados y presentar las posibles líneas emergentes de investigación.

Se obtienen también los siguientes resultados preliminares a nivel general en la investigación:

- Incremento notable en publicaciones sobre la temática en periodos recientes: tanto en Scopus como en WOS se observa un aumento progresivo del número de publicaciones indexadas en revistas JCR sobre la temática principal de la investigación, *employee engagement* y *internal communication*, donde el 90% de los resultados obtenidos son en formato artículo y el idioma predominante en la búsqueda es el inglés en un 96%. La figura 2 muestra el histórico de publicaciones en revistas JCR durante la última década.

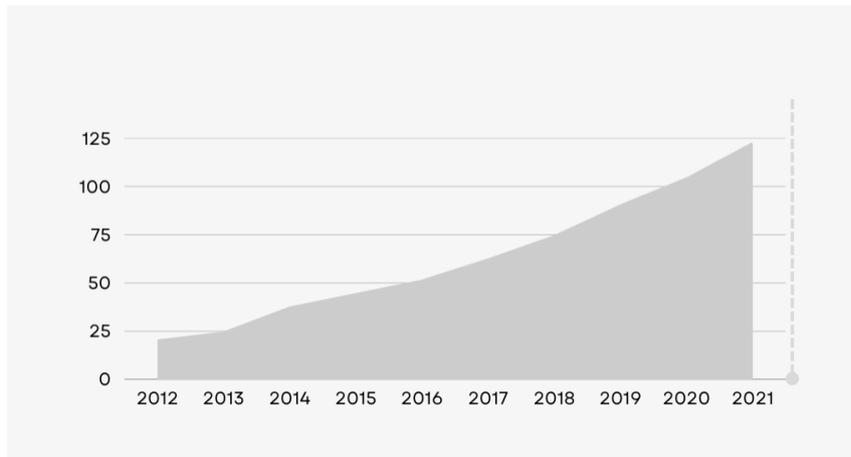


Figura 2: Histórico de publicaciones en revistas JCR  
Fuente: Elaboración propia

- En la figura 3 se muestran las revistas con mayor número de publicaciones sobre los ejes de investigación considerados. Estas revistas, que se encuentran indexadas en JCR (Q1, Q2, Q3), serían las siguientes: Public Relations Reviews, Journal of Communication Management, Corporate Communication y Journal of Public Relations Research.



Figura 3: Revistas JCR con mayor número de publicaciones  
Fuente: Elaboración propia

- En la figura 4, mediante una “nube de palabras”, se reflejan las palabras claves más relevantes de la última década. Se encuentran entre otras: *engagement*, *internal communication*, *employee engagement* y *organizational communication*. Otras *keywords* a considerar relevantes son: *internal communications*, *communication*, *human resource* o *job satisfaction* entre otras.



Figura 4: Nube de palabras claves

Fuente: Elaboración propia

- Las áreas de investigación a destacar donde se clasifican los artículos relacionados con nuestro tema de investigación serían: *Business, Management and Accountig, Behavioral and Social Sciences y Communication.*

## 5. CONCLUSIÓN

Dada la relevancia de dichos conceptos y su impacto en los resultados empresariales se observa un incremento de publicaciones en la temática en ambas bases de datos, por lo que sería conveniente profundizar en el tema desde un enfoque académico y práctico. Se han encontrado escasos estudios que analicen la simbiosis de los términos clave, y ninguno que utilice la metodología Proknow-C, por lo que se pone de manifiesto la originalidad del estudio.

Para ambos conceptos existe una rica literatura académica, sin embargo, hay escasez de estudios que examinen ambos conceptos conjuntamente hasta el año 2022. Además, a pesar de ser la comunicación interna uno de los principales impulsores del *engagement*, su análisis empírico es limitado, por lo que se detecta un posible *gap* a analizar como línea emergente.

Por tanto, existen diversas preguntas de investigación en base a los ejes principales que requieren de respuesta y se abren líneas futuras de investigación en torno a estos conceptos. En este sentido, se plantea, por ejemplo: explorar en diferentes industrias, el estado en el que se encuentra la investigación en los ejes considerados; desarrollar estudios empíricos que permitan poner de manifiesto la influencia entre ambos elementos; o bien, extender la investigación a diferentes países y comprobar si existen factores culturales y geográficos que jueguen un papel predominante en la relación analizada.

## REFERENCIAS

- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current directions in psychological science*, 20(4), 265-269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>.
- Booth, A., Papaioannou, D., Sutton, A., (2012). *Systematic Approaches to a Successful Literature Review*. SAGE Publications Ltd., Thousand Oaks, CA, United States.
- Capriotti, P. (1998). Artículo publicado en Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo (Argentina), N. 13, Diciembre 1998, pp. portada y 5-7.
- Cha, S. C. (2007). Research on structural modeling of enterprise employee engagement. Unpublished manuscript, Jinan University, Jinan, China.
- De Carvalho, G.D.G., Sokulski, C.C., Da Silva, W.V., De Carvalho, H.G., De Moura, R.V., De Francisco, A.C. & Da veiga, C.P. (2020). Bibliometrics and systematic reviews: A comparison between the Proknow-C and the Methodi Ordinatio. *Journal of Informetrics*, 14(3), 101043.
- Dolphin, R. (2005). Internal Communications: Today's Strategic Imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11(3), 171–190. <https://doi.org/10.1080/1352726042000315414>.
- Ensslin, L., Cabral, R., & Jungles, A., (2010) ProKnow-C, Knowledge Development Process—Construtivist. Processo tecnico com patente de registro pendente junto ao INPI. Brazil.
- Fink, A. (2019). *Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to Paper*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Frank, A. & Brownell, J. (1989), *Organizational Communication and Behaviour: Communicating to Improve Performance*, Holt, Rinehart and Winston, Orlando, FL.
- Gallup (2016). Retrieved from: [http://www.gallup.com/topic/employee\\_engagement.aspx](http://www.gallup.com/topic/employee_engagement.aspx).
- Goodman, M.B., Genst, C., Cayo, D. A & Ng, S.Y. (2009), CCI Corporate Communication Practices and Trends Study 2009, *Corporate Communication International*, New York, NY.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, M. (2002). Inside the organization: culture, structure, systems of internal communication, gender, and diversity. In L. A. Grunig, J. E. Grunig, & D. M. Dozier (Eds.), *Excellent public relations and effective organizations* (pp. 480–535). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Haro Aragón, M., & García Mestanza, J. (2021). Metamorfosis del turismo y transformaciones urbanas: hacia el desarrollo de un modelo de turismo sostenible: Tourism metamorphosis and urban transformations: towards the development of a sustainable tourism model. *Kult-Ur (Castellón de La Plana)*, 8(15), 35–65. <https://doi.org/10.6035/Kult-ur.2021.8.15.1>
- Hewitt Organization (2017). 2017 Trends in Global Employee Engagement. Global anxiety erodes employee engagement gains. [https://content.lesaffaires.com/LAF/lacom/Aon\\_2017\\_Employee-Engagement.pdf](https://content.lesaffaires.com/LAF/lacom/Aon_2017_Employee-Engagement.pdf)
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, Vol 33, pp692-724.

- Kahn, W. (1992). To Be Fully There: Psychological Presence at Work. *Human Relations*, 45(4), 321–349. <https://doi.org/10.1177/001872679204500402>.
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 41(1), 129–131. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003>.
- Kitchenham, B. A. & Charters, S. (2007). Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering (EBSE 2007-001). *Keele University and Durham University Joint Report*.
- Li Sun & Chanchai Bunchapattanasakda, 2019. Employee Engagement: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, Macrothink Institute, vol. 9(1), pages 63-80, December.
- Martínez-Rojas, M, Pardo-Ferreira, M. del C., & Rubio-Romero, J. C. (2018). Twitter as a tool for the management and analysis of emergency situations: A systematic literature review. *International Journal of Information Management*, 43, 196–208. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.07.008>.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>.
- Mishra, K.; Boynton, L; & Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *The Journal of Business Communication* (1973), 51(2), 183–.. <https://doi:10.1177/232948841>.
- O'Neil, J. (2008). Measuring the Impact of Employee Communication on Employee Comprehension and Action: A Case Study of a Major International Firm. *Public Relations Journal* (2007), 2(2).
- Ordanini, A., Rubera, G., & DeFillippi, R. (2008). The many moods of inter-organizational imitation: A critical review. *International Journal of Management Reviews : IJMR*, 10(4), 375–398. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00233.x>.
- Porter y Lawler. (1965). Properties of organization structure in relation to job attitudes and job behavior. *Psychological Bulletin*, 64, 23-51.
- Quirke, B. (2000). *Making the Connections; Using Internal Communication to Turn Strategy into Action*, Gower, Aldershot.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, Vol 21, No 6, pp600-619.
- Sparrow, P. & Balain, S. (2010). Engaging HR strategies: do the logics match the realities?. *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*.
- Shaw, K. (2005). An engagement strategy process for communicators. *Strategic Communication Management*, 9(3), 26–.
- Simonsson, & Heide, M. (2021). Developing a Communicative Logic -The Key to Communication Professionalism. *International Journal of Strategic Communication*, 15(3), 253–273. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2021.1906682>.

- Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C., & Gatenbytt, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: The ISA engagement scale. *Human resource development international*, 15(5), 529-547. <https://doi.org/10.1080/13678868.2012.726542>.
- Rhee, Y., & Moon, B. (2009). Organizational culture and strategic communication practice: Testing the Competing Values Model (CVM) and Employee Communication Strategies (ECS) Model in Korea. *International Journal of Strategic Communication*, 3(1), 52–67. . <https://doi.org/10.1080/15531180802608386>.
- Ravindran, V. & Shankar, S. (2015). Systematic reviews and meta-analysis demystified. *Indian journal of rheumatology*, 10(2), 89-94.
- Robertson, E. (2005). Placing leaders at the heart of organizational communication. *Strategic Communication Management*, 9(5), 34–.
- Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. (2004). The Drivers of Employee Engagement, Institute for Employment Studies, Brighton. <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf>.
- Ruck, K y Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294–302. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.016>.
- Taylor, M., & Kent, M. L. (2014). Dialogic Engagement: Clarifying Foundational Concepts. *Journal of Public Relations Research*, 26(5), 384–398. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.956106>.
- Van Riel, C. (1995). Principles of Corporate Communication. Prentice-Hall, Harlow.
- Vercic, A; & Vokic, N. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5), 885–893. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.005>.
- Walden, J; Jung, E. H. & Westerman, C. (2017). Employee communication, job engagement, and organizational commitment: A study of members of the Millennial Generation. *Journal of Public Relations Research*, 29(2-3), 73–89. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2017.1329737>.
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: Communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328–346. . <https://doi.org/10.1108/13563281111186968>.
- Welch, M. & Jackson, P. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 12 No. 2, pp. 177-198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>.
- Welch, M & Ruck, K.(2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.016>.
- Xu, L., Guo, Y. J., & Wang, Y. (2013). Empirical research on engagement structure of manufacturing employees based on structural equation modeling. *Management world*, 6 59-62. <http://doi.org/10.13529/j.cnki.enterprise.economy.2013.06.002>.