



TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

**Influencia de la comunicación interna sobre el
compromiso afectivo en instituciones de servicios
de la ciudad de Machala.**

Propuesta de artículo presentado como requisito para
optar al título de:

Magister en Dirección de Talento Humano

Por la estudiante:

Yuliana Estefanía Delgado Pontón

Bajo la dirección de:

Mgs. Irene María Ancín Adell

**Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrado
Guayaquil - Ecuador
Abril del 2017**

Influencia de la comunicación interna sobre el compromiso afectivo en instituciones de servicios de la ciudad de Machala.

Influence of internal communication on the affective commitment in services institutions of Machala city.

Yuliana Estefanía DELGADO PONTÓN¹

Resumen

En los últimos años, las instituciones públicas y privadas han centrado su atención en la importancia a la comunicación interna, como parte de las herramientas estratégicas que genera una cultura de apropiación, fidelidad y compromiso afectivo de los colaboradores. El objetivo de la presente investigación es determinar la influencia de la comunicación interna sobre el compromiso afectivo en instituciones de servicios de la ciudad de Machala. Para cumplir con el objetivo, se realizó una revisión teórica conceptual de los constructos de la comunicación interna y del compromiso afectivo. Posteriormente, se aplicó un cuestionario estructurado con escala de Likert, para diagnosticar el estado de la comunicación interna y el compromiso afectivo en instituciones de servicios. Con los resultados obtenidos de las encuestas, se realizó el análisis descriptivo de la influencia de la comunicación interna sobre el compromiso afectivo; además, con los coeficientes de correlación de Pearson obtenido, se determinó la relación entre la comunicación interna y el compromiso afectivo en las instituciones públicas y privadas.

Palabras clave | comunicación interna, colaboradores, compromiso afectivo

Abstract

In recent years, public and private institutions have focused their attention on the importance of internal communication, as part of the strategic tools generated by a culture of appropriation, loyalty and affective commitment of employees. The objective of the present investigation is to determine the influence of the internal communication on the affective commitment in service institutions of the city of Machala. To achieve the objective, a theoretical conceptual review of the constructs of internal communication and affective commitment was carried out. Subsequently, a structured questionnaire with a Likert scale was applied to diagnose the state of internal communication and affective commitment in service institutions. With the results obtained from the surveys, a descriptive analysis of the influence of internal communication on affective commitment was made; In addition, with the Pearson correlation coefficients obtained, the relationship between internal communication and affective commitment in public and private institutions was determined.

Keywords | internal communication, employees, affective commitment

¹ Licenciada en Comunicación Social, Psicóloga Clínica, maestrante en Dirección de Talento Humano por la Universidad Espíritu Santo – Ecuador. E-mail: yulidelgadoponton@hotmail.com

I. INTRODUCCIÓN

La comunicación interna y el compromiso afectivo son variables que están relacionadas entre sí y constituyen un factor importante para el desarrollo de las organizaciones. Una comunicación eficiente conlleva a mejorar el clima laboral y por ende, los funcionarios se sienten parte importante de la organización y adquieren un compromiso afectivo (Durán & Fernández, 2010).

En los últimos años, se han realizado diversas investigaciones con el objetivo de estudiar la incidencia de la comunicación interna en el compromiso afectivo, Durán & Fernández (2010) señalan que es importante que en las organizaciones exista confianza porque en los momentos actuales se requiere formar lazos de pertenencia entre los colaboradores y las compañías, para que el trabajo sea efectivo y productivo.

En la presente investigación, se realiza un análisis sobre la importancia de la comunicación interna y la manera que influye en el compromiso afectivo de los empleados, en la cual se han estudiado tres organizaciones de diferentes sectores y actividades: Universidad Metropolitana sede Machala, la Dirección Provincial del Ministerio de Agricultura Ganadería, Acuacultura y Pesca, y el Distrito Machala del Ministerio de Inclusión Económica y Social.

En el interior de una organización debe existir un diálogo fluido y constante entre las partes: dirección – trabajadores. El descuidar la comunicación interna en una organización, puede acarrear grandes riesgos de funcionamiento y establecimiento de trabas a los procesos, debido a que ésta sirve para disminuir los rumores, informaciones deformadas, falencias en el vínculo interdepartamental, fallo en la cadena productiva, realización ineficiente de trabajos u otros factores imprevistos (Salazar, Vanegas, & Arboleda, 2009).

En la actualidad, las instituciones han mostrado mucho interés por optimizar todos los aspectos que permiten mejorar el clima laboral y el nivel de compromiso de cada funcionario, lo cual influye positivamente en las relaciones interpersonales y en el compromiso afectivo de los empleados para con la institución (Edel & García, 2007).

Según la encuesta realizada por la Universidad Sergio Arboleda (s/f), entre el 80 y 100% de problemas de gestión tienen origen en inadecuados procesos de comunicación interna. Uno de los inconvenientes más frecuentes en las instituciones latinoamericanas es la deficiente comunicación entre las áreas que forman parte de un mismo proceso.

El compromiso afectivo de los empleados es definido por Manríquez, Ramírez & Guerra (2010) como el nivel con el que se llega a identificar un colaborador con la empresa, y desea seguir formando parte de la misma. Sostienen que suele ser más fuerte este compromiso entre los colaboradores más antiguos que han experimentado crecimiento personal.

El presente trabajo es relevante, puesto que se hace una revisión de la literatura que define cómo el manejo de la comunicación interna puede influir o no en el compromiso afectivo que adquiere un empleado con la empresa, porque las organizaciones objeto de estudio son ecuatorianas y el tema en nuestro país no ha sido investigado.

Con estos antecedentes, se puede confirmar que la comunicación interna es un pilar fundamental para las organizaciones, porque se considera un proceso que se lleva a cabo dentro de un sistema determinado de actividades interrelacionadas. Cuando las instituciones conocen la relación entre organización y comunicación gestionan de manera efectiva este recurso, para garantizar la

motivación y el compromiso de los empleados, generando un clima de trabajo integrador.

El objetivo del presente trabajo es determinar la influencia de la comunicación interna sobre el compromiso afectivo en instituciones de servicios de la ciudad de Machala, lo que aportaría al desarrollo integral de éstas organizaciones.

Para cumplir con el objetivo, se realizará primero una revisión teórica conceptual y luego un diagnóstico de los constructos de la comunicación interna y del compromiso afectivo en instituciones de servicios, tanto públicas como privadas.

Los hallazgos que resulten del análisis de la información permitirán identificar elementos clave para evaluar la influencia de la comunicación interna y el compromiso afectivo.

II. MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la comunicación interna

Es importante resaltar el momento en el que comenzó a cobrar relevancia la comunicación interna como herramienta de gestión en las organizaciones.

Las estrategias o procedimientos modernos de relaciones entre los miembros de la organización se desarrollaron de manera similar con las publicaciones dirigidas a empleados, y se extendieron desde los años 1929 hasta 1940 (Ansedé, 2010). Los estudios realizados demostraron que los empleados no tenían ninguna lealtad hacia las organizaciones.

Es por ello que las instituciones comenzaron a elaborar publicaciones internas para socializar a los empleados con la organización. Se buscaba, según Moret & Calderón (2009), generar orgullo del individuo hacia la organización y su identificación con la

misma, lo que propiciaba una mayor participación en aquellas actividades que mejoran la eficiencia y la productividad empresarial, logrando también lealtad hacia la organización.

En Brasil, la comunicación interna en el sector empresarial, fue ganando espacio al final de la década de 1960. Se consideró que la comunicación era una herramienta clave para mejorar los flujos de información referente a su funcionamiento y que los empleados se sientan identificados con la misma (Woida, 2010).

Es así como la comunicación interna ha ido adentrándose en las organizaciones a lo largo de los años y en los diversos países del mundo.

La comunicación interna

El nuevo paradigma organizacional basado en la comunicación debe sobrepasar la visión sistémica y llegar a una perspectiva holística que unifique los diferentes paradigmas de construcción del conocimiento, colocando al hombre en el centro de la organización (Páez & Fuenmayor, 2005).

La comunicación interna es considerada como el conjunto de actividades realizadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (Andrade, 2005).

Este recurso resulta tan importante como un beneficio social, convirtiéndola en una herramienta de gestión, comúnmente denominada con el anglicismo *management*. Es necesario contar con personal, a más de responsables con su trabajo, que sean comprometidos con el mismo, que no solo quieran realizar las actividades que se les pide,

sino que las hagan cada día mejor, personas proactivas, dedicadas y empoderadas (Molina, 2002). Las áreas de comunicación interna sirven para ser visibles los intereses, acciones, trabajo de las distintas áreas y personas que integran la empresa (Hoyos & Pérez, 2014).

Así mismo, Rodríguez (2008) menciona que la comunicación organizacional es una herramienta importante para empresarios y ejecutivos, útil para favorecer la integración de los públicos internos, ya que contribuye a la generación de ambientes de trabajo propicios para el desarrollo del individuo y el de la organización.

Bajo este contexto, se considera que la comunicación interna no es cuestión de una moda, ni un beneficio social para que los empleados puedan presentar sus quejas, sino, una herramienta de *management* para reforzar la capacidad de influencia de la gerencia por medio de la mejora del grado de comprensión y de compromiso de los miembros de la organización con las estrategias y actuaciones empresariales.

Es importante también mencionar el criterio de Finch & Hansen (2010), quienes manifiestan que la comunicación interna desempeña cuatro funciones que son: Corporativa que indica y fija la personalidad corporativa de la organización; Operativa, que actúa sobre las conductas de tarea y de relación; Cultural, porque transmite valores corporativos, y la Estratégica, que sirve como instrumento de diseño de las políticas y estrategias de la empresa.

Dentro de una organización, existen diversos tipos de comunicación: ascendente, descendente, horizontal, formal e informal. Según Ongallo (2007), la comunicación descendente tiene como fin comunicar a los niveles inferiores de la organización los órdenes o noticias que emanan de los niveles superiores. Se considera que este tipo de comunicación es importante, puesto que

permite asegurar una buena comprensión de los objetivos, la organización y el desenvolvimiento de la empresa en todos sus aspectos.

En cuanto a la comunicación ascendente, Soto (2014), señala que tiene como fin obtener datos y noticias relativas a la moral laboral del personal, socios y colaboradores, sus aspiraciones, deseos y opiniones. Se trata de los mensajes que circulan desde la base de la organización y están dirigidos a la alta dirección. Para este tipo de comunicación, se tienen que establecer herramientas adecuadas como el buzón de sugerencias, tecnologías de la información y comunicación, círculos de calidad, reuniones permanentes, entre otras estrategias.

Referente a la comunicación horizontal, Ansede (2010), considera que se trata del intercambio de mensajes entre personas del mismo rango formal dentro de la organización y tiene enorme incidencia en el logro de los objetivos de la empresa. Cuando este tipo de comunicación es positiva, se pueden coordinar tareas, intercambiar información entre distintos departamentos y resolver conflictos.

Por su parte, Hernández (2015) al referirse a la comunicación formal, señala que ésta se divide en oral y escrita. Ciertos aspectos del trabajo diario se manejan a través de forma oral, mientras que las disposiciones más importantes requieren de la comunicación escrita. Entre las ventajas que se le atribuye están: mantenimiento de la autoridad, que sea clara y eficaz.

En cuanto a la comunicación informal, García (2015), manifiesta que este tipo fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y nace de manera espontánea entre los empleados. Se puede agregar, además, que se convierte en esencial para la eficiencia organizativa, ya que permite que se establezca entre los miembros de una

organización, relaciones afectivas, identidad, simpatía, independientemente del cargo o la posición que ocupen, facilita la colaboración y el intercambio de experiencias, y conocimientos.

De manera general, la comunicación ayuda a construir relaciones, promueve la comprensión mutua y permite a los empleados contribuir al éxito de la organización. Para conseguirlo se requiere también que los dirigentes empresariales sean buenos comunicadores, lo que llevaría a que todos los empleados adquieran un compromiso afectivo con la empresa porque se identifican con ella, y se sienten parte importante de la misma.

Compromiso laboral

Para Edel & García (2007), el compromiso organizacional es importante pues cuando los empleados quieren a su empresa, hacen un trabajo de calidad; así mismo, se consigue que se empoderen de las metas y los valores de la organización, se identifican con la misma, y con ello tendrán mayor predisposición a realizar un esfuerzo importante que favorezca a la empresa.

De acuerdo con Máynez (2015), existen tres tipos de compromiso laboral: afectivo, normativo y de continuidad. El compromiso afectivo se desarrolla cuando el trabajador cubre sus expectativas y satisface sus necesidades básicas. Por la influencia que ejerce en el ambiente de trabajo, es el más importante, pues el empleado permanece en la organización porque así lo desea. Cuando los empleados se sienten apreciados y tratados como familia, se comprometen con la organización, lo cual se suele reflejar en la productividad también de la empresa.

Referente al compromiso normativo Edel & García (2007), señalan que se relaciona con el deber y la lealtad a la organización. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de gratitud hacia la institución.

Mientras que el compromiso de continuidad implica la necesidad del empleado de permanecer en la empresa, debido a las pocas oportunidades de encontrar otro empleo en caso de renunciar a la organización.

Bajo este contexto, Betanzos & Paz (2011), señalan que el compromiso inicial de los empleados está dado por las características individuales, pero conforme pasa el tiempo se fortalece el compromiso laboral porque se van estableciendo vínculos más fuertes. En este caso, los empleados con más años de servicio en una empresa tienen mayor compromiso organizacional que aquellos que recién ingresan.

Todos estos aspectos positivos conllevan también a que la empresa brinde otros beneficios como, por ejemplo, que la rotación de personal será baja, el ausentismo será menor; mediante la buena ejecución de las actividades se conseguirá altos niveles de satisfacción del cliente y, por ende, se incrementan los beneficios económicos (Andrade, 2005).

En un estudio realizado por un grupo de ejecutivos en Perú de las firmas GyM, Repsol y Bandif en el año 2010, identificaron los tres tipos de compromisos laborales: el compromiso afectivo, el continuativo y el normativo. Dichos investigadores concluyen que en las empresas peruanas prevalece el compromiso afectivo; por lo tanto, se infiere que no todo se puede solucionar con dinero, sino que es fundamental generar un compromiso afectivo y es ahí cuando realmente se logra comprometer a la personal (Sin, Izaguirre, Nakamoto, Márquez & Escudero, 2013).

Compromiso afectivo

Según Soberanes & De la Fuente (2009), el compromiso afectivo consiste en la asociación emocional de un empleado con la

organización, quien demuestra su deseo de continuar en la empresa porque se identifica con ella y se siente parte importante de la misma.

Mientras tanto, García & Ibarra (2013), señalan que en el compromiso afectivo lo comprenden el deseo y los lazos emocionales que se generan entre las personas con la organización, que se ve reflejado en el apego emocional al realizar su trabajo y permanecer en la empresa. Los empleados que tienen un compromiso afectivo se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa.

En cualquier campo de actividad se debe lograr que los empleados adquieran un compromiso afectivo, que se logra mediante una comunicación efectiva, donde el individuo sienta que su labor es fundamental para la empresa, se le informa lo que sucede y se escuchan sus opiniones.

Cuando se consigue que los empleados adquieran un alto compromiso afectivo, se va a contar con la predisposición a los cambios organizacionales, estarán dispuestos a trabajar más de lo que se ha establecido, porque conoce hacia dónde va la empresa y en qué medida puede aportar para conseguir los objetivos organizacionales (Ansedé, 2010).

Es un error pensar que una buena compensación económica es suficiente para conseguir el compromiso afectivo de los empleados y el aporte incondicional en la consecución de las metas organizacionales. En un estudio realizado por la Universidad de Málaga en el año 2012 (Ruíz de Alba, 2013), se concluye que un empleado rinde más y aporta de diferente manera para el desarrollo empresarial, siempre y cuando exista un clima laboral donde el colaborador sienta que está creciendo, tanto en lo personal como en lo profesional; de esta manera las personas estarán más felices, motivadas y satisfechas, en la medida en que se valora su trabajo y le dan

un espacio como parte fundamental de la empresa.

Existen dos factores importantes que inciden en el nivel y tipo de compromiso de los empleados y están relacionados directamente con la voluntad de permanencia y el esfuerzo que el empleado está dispuesto a hacer para aumentar su nivel de contribución en la organización. Son varios los estudios que demuestran que las instituciones con trabajadores muy comprometidos tienen una media del 29% de mayor beneficio, un 50% más de clientes leales y un 44% más de posibilidades de dar la vuelta a unos resultados negativos que las instituciones con trabajadores menos involucrados y satisfechos (García & Ibarra, 2013).

Para conseguir el compromiso afectivo, se debe potenciar la comunicación interna. Es importante que existan sistemas formales bien comunicados por parte de la empresa.

III. METODOLOGÍA

La presente investigación tiene un alcance exploratorio con estadísticas descriptivas de los datos obtenidos en la encuesta. Además, se presenta un análisis comparativo de los constructos de acuerdo al tipo de empresa, género y edad de los empleados, utilizando técnicas de estadística inferencial como ANOVA, Tukey HSD, y Correlación de Pearson, en este último se utilizó como criterio que la relación es muy fuerte si su valor es mayor de 0.8, fuerte entre 0.6 y 0.8, moderada entre 0.4 y 0.6, débil entre 0.2 y 0.4 y menores a 0.2 muy débil.

El diseño de la investigación es de campo, debido a que se obtuvieron datos directamente de la fuente, a través de las técnicas e instrumentos empleados para el efecto.

Referente a la investigación descriptiva Hernández, Fernández & Baptista (2010), señalan que “se busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (p. 80); así mismo, permite describir tendencias de un grupo o población. En el presente estudio se describen los contextos y situaciones de la comunicación interna y su incidencia en el compromiso laboral y afectivo de los empleados de tres instituciones de la ciudad de Machala.

La población de la presente investigación la constituyen los colaboradores de dos instituciones públicas y una privada que son: Universidad Metropolitana sede Machala, institución que pertenece al sector privado, cuyo campus se encuentra en la ciudad de Machala, brinda el servicio de educación superior en diversas titulaciones, en la modalidad presencial, cuenta con 57 trabajadores entre docentes y personal administrativo, que son distribuidos en las diferentes carreras. En el presente estudio se tomó como muestra a 56 personas, representando el 99% de personal aplicado el instrumento, de los cuales 47 fueron trabajadores y 7 supervisores. Se ha dividido en 8 Unidades de trabajo: Dirección Financiera, Procuraduría Secretaria, Dirección de Carrera de Gestión Empresarial, Dirección Carrera de Derecho, Dirección Administrativa agrícola y productos primarios, Talento Humano, Administración de Empresas Turísticas y Vicerrectorado.

La siguiente institución es de tipo público que es la Dirección Provincial del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca, la cual tiene como misión regular, normar, facilitar, controlar, y evaluar la gestión de la producción agrícola, ganadera, acuícola y pesquera del país; promoviendo acciones que permitan el desarrollo rural y propicien el crecimiento sostenible de la producción y productividad del sector impulsando al desarrollo de productores, en

particular representados por la agricultura familiar campesina, manteniendo el incentivo a las actividades productivas en general. En el MAGAP El Oro laboran 106 funcionarios, y para la investigación participaron como muestra 92, lo que representa el 87% de colaboradores. Se dividió en 10 Unidades de trabajo: Unidad de Tierras, Unidad Provincial Agropecuaria, Unidad Provincial de Innovación, Unidad Zonal de Información, Unidad Administrativa Financiera, Almacén General y Bodega, Servicios Institucionales, Unidad de Riego y Drenaje, Unidad de Estrategia de Banano, Dirección Provincial y Unidad de Asesoría Legal.

La siguiente institución fue el Distrito Machala del Ministerio de Inclusión Económica y Social, organización que tiene como misión establecer y ejecutar políticas, regulaciones, programas y servicios para la inclusión social y atención al ciclo de vida de niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos mayores, personas con discapacidad y aquellos que se encuentran en situación de pobreza, a fin de aportar a su movilidad social y salida de la pobreza. En el MIES Distrito Machala laboran 220 funcionarios, y para la investigación se tomó como muestra al 17% del personal administrativo, siendo un total de 38 participantes. Se ha dividido en 7 Unidades de trabajo: Unidad Financiera, Unidad Plan Familia, Dirección, Servicios Sociales, Administración, Talento Humano y Unidad de Trabajo Social.

De lo expuesto anteriormente, la muestra en el presente objeto de estudio la comprendió un total de 186 funcionarios de las instituciones mencionadas. Según Angulo (2012) la muestra permite recolectar datos y cuyos resultados se los generaliza para toda la población.

Respecto a las técnicas de investigación Hernández, Fernández & Baptista (2010) señalan que son medios técnicos que se utilizan para obtener

información. Es así que en el presente trabajo se utilizó la técnica de la encuesta, aplicando como instrumento el cuestionario, el cual tiene dos versiones: uno para supervisores y otro para empleados, y son: Cuestionario de la Satisfacción con la Comunicación (CSQ, Downs y Hazen, 1977); y, Cuestionario de Compromiso (TCM, Meyer y Allen, 1990). Los cuales analizan los procesos y fenómenos que mejoran o por el contrario deterioran la calidad de la vida laboral. Específicamente el enfoque fue la comunicación interna y el compromiso afectivo, que tiene un efecto sobre el desempeño laboral.

La encuesta se evalúa a través de la escala Likert con una puntuación de 1 a 5, en donde 1 representa totalmente desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

Los constructos con los que se estudiará la comunicación interna son:

- Calidad de los medios, mismo que tiene cinco variables: información oportuna, claridad de los reportes escritos, claridad y precisión en la comunicación informal, comunicación adecuada, preocupación de la alta dirección por el bienestar de los/as colaboradores.
- Clima de comunicación, cuyo estudio estuvo relacionado con las habilidades de los compañeros para comunicarse con los demás, el grado en que la comunicación en la institución se ayuda a identificarse con ella, confianza del jefe inmediato, comunicación informal activa y el grado en el que el jefe inmediato está abierto a nuevas ideas.
- Comunicación con altos directivos, cuyo constructo está conformado por las siguientes variables: escucha de la alta dirección a las ideas de los colaboradores, comunicación oportuna de la alta dirección, confianza en la comunicación de la alta dirección, deseo de continuar en la organización, identificarse con los problemas de la institución.
- Comunicación con el jefe directo, en este caso se evalúa el grado con que el jefe inmediato guía a sus colaboradores para resolver los problemas que surgen en el trabajo, comunicación interesante y útil, tratamiento correcto de los conflictos, prácticas comunicativas adaptables, actitudes saludables con respecto a la comunicación.
- Comunicación horizontal e informal, que se relaciona con las variables: comunicación adecuada entre compañeros, compatibilidad entre el grupo de trabajo, buena organización de las reuniones de trabajo, adecuada supervisión recibida, comunicación abierta y honesta de la alta dirección con los empleados.
- Integración organizacional, cuyo constructo analiza las siguientes variables sobre información de políticas y metas de la organización, sobre la comparación del desempeño, sobre regulaciones que afecta a la institución, sobre cambios en la organización y sobre logros y errores de la institución.
- Perspectiva organizacional, permitirá explorar sobre los criterios para la evaluación, manejo de los problemas del trabajo, información sobre la paga de los beneficios a los empleados, entendimiento del jefe inmediato sobre los problemas que afecta a sus colaboradores, motivación de la comunicación para conseguir la metas.
- Retroalimentación personal, tiene el propósito de conocer si el esfuerzo de los empleados es reconocido, si se le informa sobre las políticas y objetivos del departamento, si se le indica sobre los requerimientos del trabajo, la situación financiera y el grado en que el jefe

inmediato escucha y pone atención a los empleados.

El compromiso afectivo se estudiará con un único constructo del mismo nombre, cuyo propósito es conocer qué significa para los empleados trabajar en esa institución, el sentimiento que siente al ser colaborador de la misma, sentido de pertinencia, cumplimiento de las responsabilidades del puesto de trabajo.

En la tabla 1 se muestra el número de preguntas de la encuesta que pertenecen a cada constructo.

Tabla 1. Relación entre los constructos y sus respectivas variables.

CONSTRUCTOS	VARIABLES
Calidad de los medios	23, 32, 34, 35, 37
Clima de comunicación	18, 20, 22, 25, 26
Comunicación con altos directivos	38, 39, 40, 41, 42
Comunicación con el jefe directo	19, 21, 24, 28, 33
Comunicación horizontal e informal	27, 29, 30, 31, 36
Integración organizacional	3, 4, 9, 10, 14
Perspectiva organizacional	5, 11, 12, 15, 16
Retroalimentación personal	6, 7, 8, 13, 17
Compromiso afectivo	43, 44, 45, 46, 47, 48, 49

Fuente: Encuesta aplicada a empleados
Elaboración propia

IV. RESULTADOS

El presente trabajo evalúa la influencia de la comunicación interna sobre el compromiso afectivo en instituciones de servicios de la ciudad de Machala.

Como se observa en la tabla 2, el constructo calidad de los medios, obtiene una media de 3.8 con una desviación estándar de 0.9; el clima de comunicación también alcanza una media de 3,8 pero con una desviación estándar de 1,00 al igual que el constructo comunicación con altos directivos; en cuanto a la comunicación el jefe directo, éste constructo tiene una media de 3,9 y una DS de 1,00; en cuanto al constructo comunicación horizontal e informal la media es de 3,9 pero su desviación estándar es de 0,9; los constructos integración organizacional y perspectiva

organizacional tienen una media similar de 3,8 y con la DS de 1,00; por su parte la retroalimentación personal alcanza una media de 3,6 y la DS de 1,1; finalmente el constructo compromiso afectivo obtiene una media de 4.1 y la desviación estándar de 1,1.

Tabla 2. Estadísticas descriptivas de los nueve constructos estudiados.

CONSTRUCTOS	media	DS
Calidad de los medios	3,8	0,9
Clima de comunicación	3,8	1,0
Comunicación con altos directivos	3,8	1,0
Comunicación con el jefe directo	3,9	1,0
Comunicación horizontal e informal	3,9	0,9
Integración organizacional	3,8	1,0
Perspectiva organizacional	3,8	1,0
Retroalimentación personal	3,6	1,1
Compromiso afectivo	4,1	1,1

Fuente: Encuesta aplicada a empleados
Elaboración propia

En el Anexo 1, se muestran las estadísticas descriptivas detalladas para cada una de las variables que conforman los constructos estudiados.

En la Figura 1 se observa que, en la muestra estudiada, la población pertenece mayoritariamente a instituciones públicas, son 111 personas que representan el 70% de la población, mientras que 47 personas pertenecen a instituciones privadas, lo que representa el restante 30%.

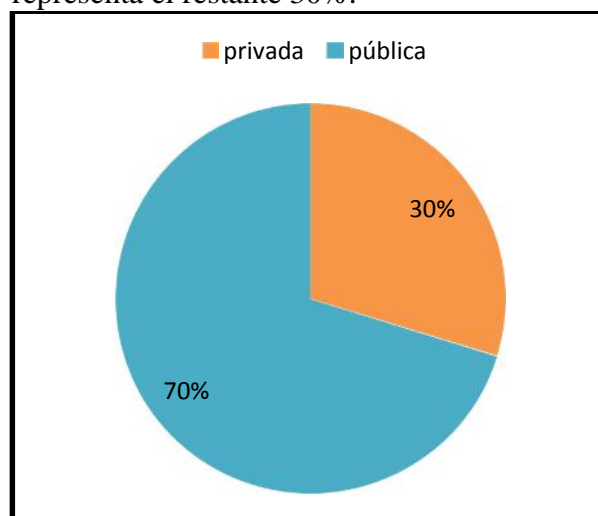


Figura 1. Distribución de la población según el tipo de institución al que pertenece.

Fuente: Encuesta aplicada a empleados
Elaboración propia

Como se observa en la Figura 2, la muestra en estudio es mayoritariamente masculina con un 59% correspondiente a 93 hombres, mientras que la población femenina representa el 41% de la muestra, lo que corresponde a 65 mujeres.

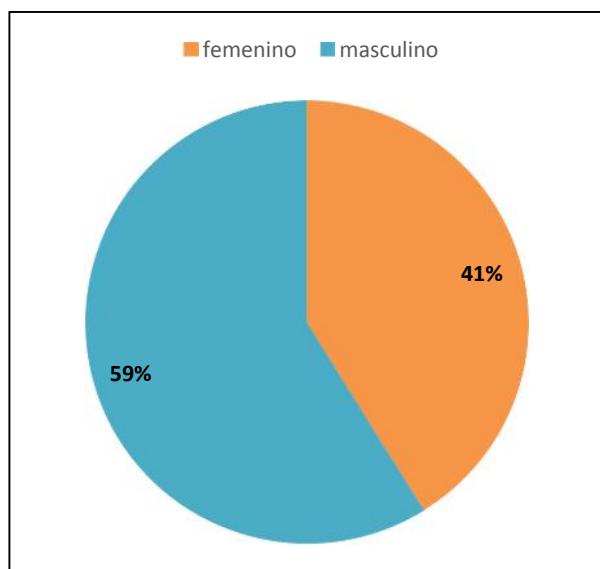


Figura 2. Distribución de la población según el género.
Fuente: Encuesta aplicada a empleados
Elaboración propia

Como puede observarse en la Figura 3, un total de 66 personas tienen una edad comprendida entre los 31 y 40 años, este grupo etario representa la mayor proporción de la muestra estudiada, seguido por las personas de entre 20 y 30 años que suman 34 personas; luego se encuentran 25 individuos que están en la edad entre 40 a 50 años; en menor cantidad (15) están aquellos que tienen de 50 y 60 años, y existe un mínimo valor de personas (2) que se encuentran en el rango de edad de 60 a 70 años.

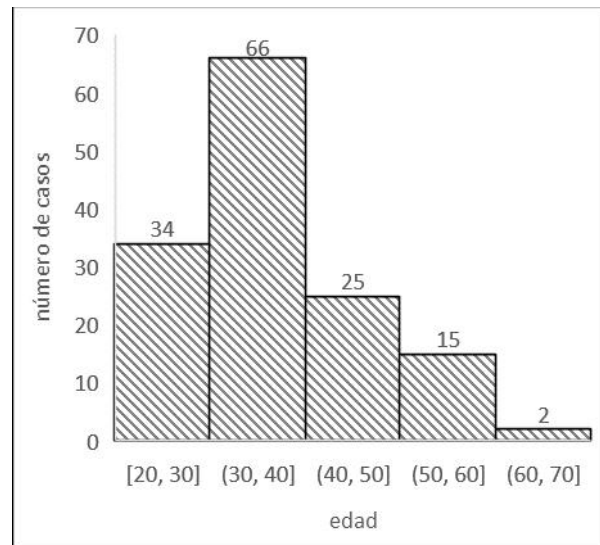


Figura 3. Histograma de edad de las personas encuestadas.

Fuente: Encuesta aplicada a empleados
Elaboración propia

Comparación de los resultados entre instituciones públicas y privadas

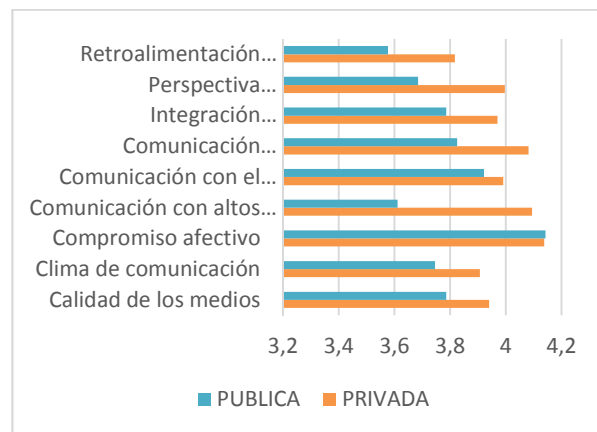


Figura 4. Comparación de la media obtenida en cada constructo entre instituciones públicas y privadas

Fuente: Encuesta aplicada a empleados
Elaboración propia

En el Anexo 2 se puede observar el análisis de varianza de un factor en el que se evidencia las diferencias estadísticamente significativas que existen en los constructos compromiso afectivo, comunicación horizontal e informal, comunicación con altos directivos para un intervalo de confianza del 99%.

Con la finalidad de evaluar la influencia que tienen los constructos de la

comunicación interna sobre el compromiso afectivo, se realizó una prueba de correlación de Pearson, cuyos resultados se pueden observar en la Tabla 3.

Tabla 3. Correlación entre los constructos de la comunicación interna sobre el compromiso afectivo en las instituciones públicas y privadas.

CONSTRUCTO	Compromiso afectivo			
	privada		pública	
	sig	sig	sig	sig
Calidad de los medios	0,723	0,00	0,405	0,00
Clima de comunicación	0,738	0,00	0,435	0,00
Comunicación con altos directivos	0,742	0,00	0,351	0,00
Comunicación con el jefe directo	0,582	0,00	0,493	0,00
Comunicación horizontal e informal	0,701	0,00	0,401	0,00
Integración organizacional	0,717	0,00	0,442	0,00
Perspectiva organizacional	0,721	0,00	0,430	0,00
Retroalimentación personal	0,683	0,00	0,434	0,00

Fuente: Encuesta aplicada a empleados
Elaboración propia

Donde r es el coeficiente de correlación de Pearson y sig es el p-valor de la respectiva correlación.

Se puede apreciar que únicamente en las instituciones privadas existe una relación fuerte. Así, en las instituciones privadas, siete de los constructos tienen fuertes, mientras que la comunicación con el jefe directo tiene una relación moderada.

En el caso de las instituciones públicas la correlación entre los constructos de la comunicación interna y el compromiso afectivo son débiles y moderados.

Comparación de los resultados de acuerdo al género.

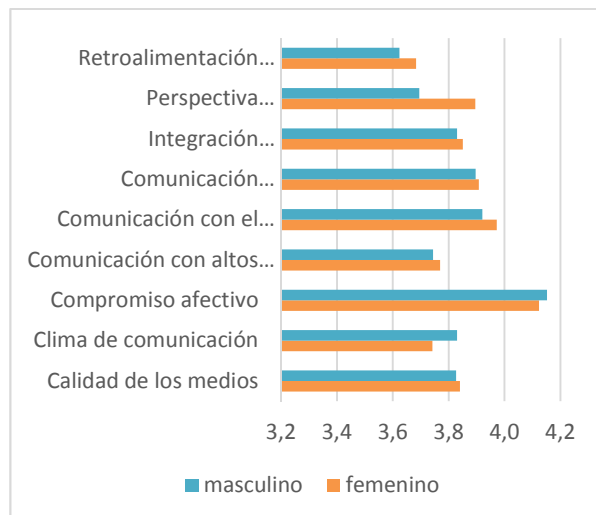


Figura 5. Comparación de la media obtenida en cada constructo entre género masculino y femenino.

Fuente: Encuesta aplicada a empleados
Elaboración propia

En el Anexo 3 se puede observar el análisis de varianza de un factor en el que se evidencia las diferencias estadísticamente significativas que existen en el constructo perspectiva organizacional para un intervalo de confianza del 99%.

Con la finalidad de evaluar la influencia que tienen los constructos de la comunicación interna sobre el compromiso afectivo, se realizó una prueba de correlación de Pearson, cuyos resultados se pueden observar en la Tabla 4.

Tabla 4. Correlación entre los constructos de la comunicación interna sobre el compromiso afectivo en el género masculino y femenino.

CONSTRUCTO	Compromiso afectivo			
	masculino		femenino	
	sig	sig	sig	sig
Calidad de los medios	0,617	0,00	0,480	0,00
Clima de comunicación	0,561	0,00	0,580	0,00
Comunicación con altos directivos	0,547	0,00	0,435	0,00
Comunicación con el jefe directo	0,542	0,00	0,531	0,00
Comunicación horizontal e informal	0,541	0,00	0,492	0,00
Integración organizacional	0,641	0,00	0,498	0,00
Perspectiva organizacional	0,607	0,00	0,492	0,00
Retroalimentación personal	0,604	0,00	0,482	0,00

Fuente: Encuesta aplicada a empleados
Elaboración propia

Se puede apreciar que tanto en el género masculino como en el femenino, las

correlaciones son moderadas. Así, en el género masculino cuatro constructos tienen una relación fuerte, mientras que cuatro constructos tienen una correlación moderada. Por su parte en el género femenino, los ocho constructos evidencian una correlación débil y moderada.

Comparación de los resultados de acuerdo a la edad

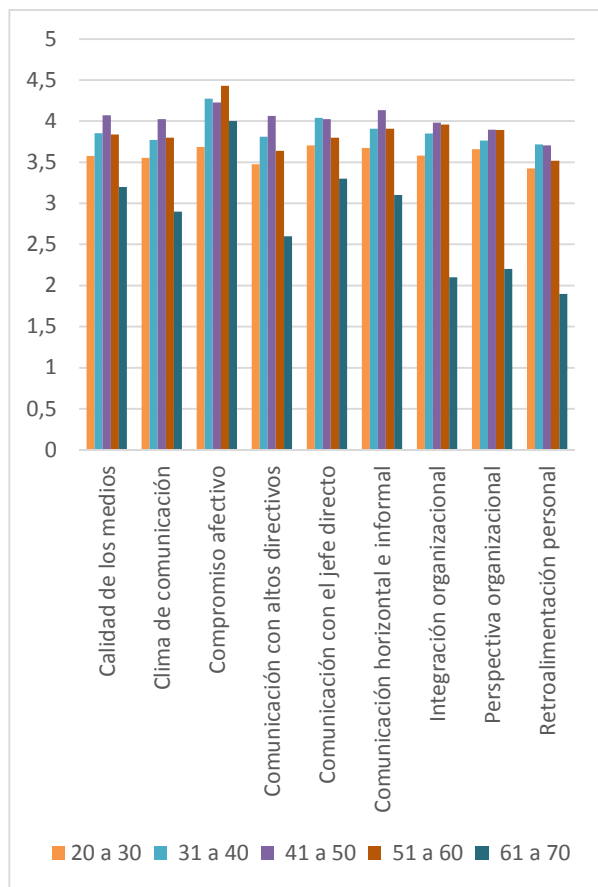


Figura 6. Comparación de la media obtenida en cada constructo de acuerdo a la edad

Fuente: Encuesta aplicada a empleados
Elaboración propia

En el Anexo 3 se puede observar el análisis de varianza de un factor en el que se evidencian las diferencias estadísticamente significativas que existen en los constructos retroalimentación personal, perspectiva organizacional, para un intervalo de confianza del 99%.

Con la finalidad de evaluar la influencia que tienen los constructos de la

comunicación interna sobre el compromiso afectivo, se realizó una prueba de correlación de Pearson, cuyos resultados se pueden observar en la Tabla 5.

Como se evidencia en la tabla 5, en el rango de edad de 20 a 30 años, todos los constructos tienen una correlación débil. En el rango de 31 a 40 años, cuatro constructos muestran una relación fuerte, y los otros cuatro son débiles y moderados. En el rango de 41 a 50 años, seis de los constructos tienen una relación fuerte y solo dos se muestran moderados. En el rango de 51 a 60 años, solo el constructo de integración organizacional se muestra fuerte, mientras que los otros siete son moderados y débiles.

V. DISCUSIÓN

Calidad de los medios

Respecto a la calidad de los medios, se evidencia que existe, en mínima proporción, una valoración mayor en el caso de los empleados de las instituciones privadas, pues la media es de 3,940, en relación con la pública que es de 3,786. En este caso, se determina que los empleados se encuentran satisfechos con la información que se les proporciona, la calidad, claridad y precisión de los reportes escritos e información informal; es decir existe una comunicación adecuada dentro de las instituciones.

Tabla 5. Correlación entre los constructos de la comunicación interna sobre el compromiso afectivo en la edad de los empleados

CONSTRUCTO	Compromiso afectivo según edad									
	20 a 30		31 a 40		41 a 50		51 a 60		61 a 70	
	sig		sig	sig		sig		sig		sig
Calidad de los medios	0,455	0,01	0,541	0,00	0,747	0,00	0,318	0,25	n/c	n/c
Clima de comunicación	0,425	0,01	0,602	0,00	0,719	0,00	0,550	0,03	n/c	n/c
Comunicación con altos directivos	0,386	0,02	0,494	0,00	0,635	0,00	0,330	0,23	n/c	n/c
Comunicación con el jefe directo	0,411	0,02	0,623	0,00	0,57	0,00	0,457	0,09	n/c	n/c
Comunicación horizontal e informal	0,263	0,13	0,601	0,00	0,708	0,00	0,391	0,15	n/c	n/c
Integración organizacional	0,475	0,00	0,563	0,00	0,651	0,00	0,663	0,01	n/c	n/c
Perspectiva organizacional	0,423	0,01	0,579	0,00	0,635	0,00	0,552	0,03	n/c	n/c
Retroalimentación personal	0,427	0,01	0,621	0,00	0,592	0,00	0,370	0,17	n/c	n/c

Fuente: Encuesta aplicada a empleados
Elaboración propia

Para comunicar adecuadamente, se tienen que tomar en cuenta los medios para hacerlo y la forma de llegar con la información correcta y oportuna. Con los resultados obtenidos en cada variable de este constructo, se puede evidenciar que en las instituciones existe una participación de todos los elementos, donde se toma en cuenta la escucha, la información que se transmite y la emoción de los colaboradores. Todos estos factores son los que brindan la satisfacción de los empleados y que por ende influyen directamente en el compromiso afectivo para con la institución.

Se infiere que la principal función de los canales o medios de comunicación interna es permitir el desarrollo, coordinación y cumplimiento formales de las tareas, transmitiendo mensajes que informen y ayuden a los miembros de la organización a comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma.

Clima de comunicación

En este constructo, también se observa una relativa superioridad en la media de las instituciones privadas en comparación con las instituciones públicas; pero en los dos casos existe satisfacción en los empleados, puesto que, según los resultados, sí existen buenos hábitos de los compañeros para comunicarse

entre ellos; el jefe inmediato demuestra confianza con sus colaboradores y está abierto a escuchar nuevas ideas; así mismo, la comunicación informal es activa, y todo esto les ayuda a los empleados a identificarse con institución.

Los empleados se identifican con su organización, cuando evidencia que las relaciones entre compañeros y la comunicación en todos los niveles es positiva. Por lo tanto, se hace necesario que las organizaciones desarrollen estrategias de comunicación interna para todo el personal, ya que esto permite una mayor confianza, empatía y sobre todo conocer los aspectos emocionales y mentales que experimenta sus compañeros en sus áreas de trabajo.

Bajo este contexto, el clima de las organizaciones es positivo, según resultados de las encuestas aplicadas; lo que demuestra que es importante que tanto en el sector público como privado, se deben promover los espacios de participación, retroalimentación y opinión en el personal de trabajo.

Comunicación con altos directivos

El constructo que evidencia mayor diferencia entre las instituciones públicas y privadas es la comunicación con altos directivos, pues en la privada los resultados muestran que existe una media de 4.094, en comparación con el 3.611 de las públicas. Esto permite inferir que los altos directivos

conciben al empleado como su aliado para conseguir los objetivos empresariales. Para evitar problemas laborales es necesario una comunicación eficiente entre los líderes y los colaboradores, porque ésta no solo permite resolver conflictos, sino también que ayuda a mantener una relación adecuada entre los individuos de una organización.

Cuando la comunicación es constante, abierta, con claridad, se augura mayor seguridad de lograr objetivos, lo que se consigue al aprender a escuchar; en este caso los directivos deben de empezar a eliminar ciertos filtros que provocan un mal entendimiento de los mensajes e inclusive una comunicación fallida.

Los empresarios han comprendido la importancia de todos estos aspectos, y se observa que existe una escucha efectiva de la alta dirección a las ideas de los colaboradores y la comunicación de la alta dirección es oportuna, con confianza; estos factores son los que hacen que los empleados tengan el deseo de continuar en la institución e identificarse con los problemas de la misma.

Comunicación con el jefe directo

En este constructo se evidencia que estadísticamente existe una igualdad en los resultados de las dos instituciones: públicas y privadas, cuya media se ubica en 3.921 y 3.991 respectivamente. Analizando las variables, se observa satisfacción en cada una de ellas, por parte de los empleados; debido a que los jefes inmediatos guían a sus colaboradores para resolver los problemas que surgen en el trabajo, hacen que la comunicación sea interesante y útil, saben brindar un tratamiento correcto de los conflictos; en resumen los jefes directos muestran actitudes saludables con respecto a la comunicación.

Se confirma entonces, la importancia de la escucha activa y proactiva de los destinatarios de los mensajes es precisamente

el jefe inmediato quien debe generar los mensajes adecuados para su grupo, diseñar los canales pertinentes para esa organización y manejar estratégicamente la oportunidad para la emisión de cada uno de ellos respetando los tiempos y necesidades tanto de los emisores como de los receptores.

Se concluye que, los colaboradores de las instituciones, públicas y privadas, están satisfechos con la comunicación con el jefe directo.

Comunicación horizontal e informal

Referente a este constructo, los resultados muestran que existe una relativa diferencia entre la media de la instituciones privadas (4.081) en comparación con las instituciones públicas (3.825). En este caso, las variables que influyen en los resultados es la compatibilidad entre el grupo de trabajo y adecuada supervisión recibida, puesto que los empleados de las instituciones privadas dicen estar muy satisfechos en estos campos, mientras que en las públicas están solo satisfechos; y solo estos aspectos no se miden, sino también se determinó la satisfacción de los colaboradores en cuanto a la comunicación entre compañeros, porque manifiestan estar satisfechos respecto a la organización de las reuniones de trabajo, y algo importante también, es que se encuentran satisfechos porque la comunicación de la alta dirección con los empleados es abierta y honesta.

Cuando se busca el éxito de las instituciones, se tiene que considerar la importancia de la comunicación horizontal, la cual se produce entre empleados que pertenecen al mismo nivel jerárquico; su función principal es coordinar a los distintos empleados, grupos o departamentos del mismo nivel, evitando malentendidos, duplicación de tareas o esfuerzos innecesarios y fomentando la cooperación y el espíritu de equipo. Existen diversas herramientas de las cuales pueden valerse para informar, como son las visitas a

departamentos, seminarios informativos/formativos, grupos de estudio, debates, uso de las TIC (videoconferencias, mensajería electrónica).

Cualquiera que fuesen las herramientas que emplean las instituciones públicas y privadas para comunicarse de manera horizontal, tendrán incidencia directa en el compromiso afectivo que adquieran los empleados para con su institución.

Integración organizacional

En cuanto a este constructo, se evidencia una relativa diferencia entre la media de las instituciones públicas y las privadas, siendo la más destacada, la variable *la información que reciben los empleados respecto a los cambios de la organización*, donde existe una mayor valoración; lo que permite inferir que siempre que las instituciones realizan cambios informan a los colaboradores para que trabajen en función de las nuevas metas u objetivos.

A más de ello, los empleados tuvieron la oportunidad de valorar la información sobre políticas y metas de la organización, información sobre la comparación del desempeño, regulaciones que afecta a la institución, con lo cual se sienten satisfechos, incidiendo directamente en el compromiso afectivo.

Se considera que para conseguir la integración dentro de la organización se requiere de una comunicación en todos los niveles: formales, semiformales e informales; cuando esto se consigue se puede hablar de confianza y responsabilidad, lo cual automáticamente genera un ambiente con excelentes relaciones de compromiso.

Perspectiva organizacional

En el caso del constructo *perspectiva organizacional*, también se obtuvo una valoración mayor en los empleados de las instituciones privadas en comparación con las públicas; en este caso, también se puede medir con otro campo, por ejemplo, son las mujeres, las que más expectativas tienen. Una de las claves del éxito empresarial es gestionar correctamente el talento humano para volverse competitivos, por lo tanto no se debe olvidar que una organización es una gran asociación de personas regidas según líneas impersonales, establecidas para conseguir objetivos específicos. Bajo este contexto, en una empresa debe prevalecer el buen clima laboral, de esta manera se consigue que las expectativas se cumplan.

Existen ocasiones, en que la predisposición de los empleados influye en las perspectivas organizacionales y en otros constructos como la retroalimentación personal, pero quizás un factor determinante para aquello es la edad del personal. Los empleados jóvenes tienen mayor predisposición, facilidad para integrarse y adaptarse a los cambios, deseos de superación, amplias expectativas, metas ambiciosas, etc.; todo esto se comprueba con los resultados sobre la edad de los empleados encuestados.

En el caso de los constructos perspectiva organizacional y retroalimentación personal, los rangos de edades de 20 a 30 años, 31 a 40, 41 a 50, 51 a 60 años, tienen una medida más alta (a), de acuerdo a la prueba ANOVA con tukey que fue aplicada para este análisis; pero en el caso del rango de 61 – 70 años, tuvieron una media b (ver anexos). Es decir, que cuando las personas ya están en sus últimos años de servicio profesional, ya no tienen mayores expectativas, no les interesa la retroalimentación, sino que trabajan por cumplir su tiempo para acogerse a la jubilación.

Los resultados muestran que en el caso de los empleados de las instituciones públicas

y privadas, el mayor porcentaje se encuentra entre los 30 – 40 años, seguido por aquellos que tienen entre 20 – 30 años. Con ello se infiere que en la edad de los 30 años es quizás la más productiva. Algo importante también de resaltar es que actualmente las instituciones no solo consideran las capacidades de los empleados, qué pueden hacer, sino también sus potencialidades para crecer y formarse dentro de la empresa; es decir que así se consigue el compromiso laboral y afectivo.

Retroalimentación personal

En cuanto al constructo de retroalimentación personal, también existe una relativa superioridad en la media de las empresas privadas (3.817) en comparación con las empresas públicas (3.577). Los empleados dicen estar satisfechos con su trabajo, porque sí se reconoce el esfuerzo que realizan, se les brinda información clara y oportuna sobre las políticas y objetivos del departamento en el que se desempeñan, se les proporciona información sobre los requerimientos del trabajo, y la mayor valoración le fue asignada a la variable relacionada con la escucha y atención que les brinda el jefe inmediato.

Una parte fundamental para conseguir el compromiso afectivo es brindar atención a los empleados, orientar ante los cambios, escuchar sus sugerencias, valorar sus esfuerzos, todo esto genera un vínculo de lealtad por el cual el trabajador sea permanecer en la institución, debido a su motivación implícita.

Compromiso afectivo

De los nueve constructos analizados, se observa una diferencia entre la percepción que tienen los empleados de las instituciones privadas en relación con los pertenecientes a instituciones públicas, pues en ocho de los

casos, existe una mejor valoración por parte de los empleados de las organizaciones particulares, y solo en la variable *compromiso afectivo*, el porcentaje es estadísticamente similar entre los dos tipos de instituciones, ya que los colaboradores se sienten satisfechos con la cantidad y calidad de la información que reciben para hacer su trabajo.

El compromiso afectivo es una actitud que expresa el vínculo emocional entre el individuo y su organización, y como en el caso de las instituciones públicas y privadas los empleados se sienten comprometidos, es quizás porque viven experiencias agradables y el clima de comunicación es positivo.

Los resultados de la investigación confirman el objetivo de la misma de que una buena comunicación interna influye en el compromiso afectivo, pues los constructos *calidad de los medios, clima de comunicación, comunicación con altos directivos, comunicación con el jefe directo, comunicación horizontal e informal* son los que tienen una media más representativa.

Cuando los empleados están bien informados y son escuchados se sienten parte importante para la empresa y por ende dan todo lo mejor de sí en el cumplimiento de sus labores. El compromiso y fidelidad de los empleados se consigue con una buena comunicación.

Los resultados de la variable *compromiso afectivo* también se lo puede comparar con la edad de los empleados, en donde se demuestra que los empleados que llevan algunos años en la empresa son quienes más se identifican con la organización y por ende van a demostrar más esmero en las actividades que cumplen a diario.

VI. CONCLUSIONES

La comunicación interna tiene influencia directa sobre el compromiso

afectivo en varias instituciones de servicios de la ciudad Machala, como así lo demuestran los resultados de la investigación, donde los empleados se sienten satisfechos con la cantidad y calidad de información que reciben por parte de los altos directivos.

Se concluye también que una de las principales habilidades que debe poseer un gerente es la habilidad de comunicación, porque solo así se puede influir en el personal que tiene a su cargo. Comunicar no sólo consiste en delegar tareas o dar órdenes, también es dialogar, saber escuchar, comprender al otro.

En la actualidad, el empleado es considerado como un proceso de carácter productivo y creativo, quien a su vez, hace uso de técnicas, herramientas, instrumentos e informaciones para obtener y generar bienes, productos y servicios, dando lo mejor para la organización. Cuando existe un desempeño de esta manera, se habla del compromiso laboral y afectivo, porque se relaciona con la motivación implícita que lo lleva a demostrar lealtad y hacer su trabajo con amor y convicción.

El análisis realizado demuestra que en las instituciones privadas y públicas predominan los empleados jóvenes, pues de acuerdo a algunos estudios, la persona muestra su mejor rendimiento alrededor de los 30 años, lo que también ayuda para una mejor adaptabilidad, crecimiento en la empresa, que lo lleva a identificarse con la misma.

Cuando los individuos están emocionalmente conectados con la empresa, ellos saben lo que los demás esperan de ellos, es decir, las expectativas que tienen, lo que ha sido comprobado, pues mientras más joven es el empleado, mayores serán sus expectativas. Según algunos estudios se ha demostrado que la edad va ligada al rendimiento y la productividad laboral de los colaboradores, por lo que aquellos mayores de 60 años y con

largas jornadas laborales, podrían llegar a ser menos productivos que los más jóvenes de la empresa.

Para el desarrollo de la investigación, una de las limitaciones fueron las pocas facilidades que brindaban las instituciones que fueron tomadas en cuenta como objeto de estudio; pero es importante, porque ayuda a comprender sobre la importancia de la comunicación para conseguir el compromiso laboral y afectivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, M. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo.
- Angulo, E. (2012). *Selección de la muestra*. Obtenido de http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/seleccion_muestra.html
- Ansede, P. (2010). *La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento*. Obtenido de www.xente.mundo-r.com/ansede/comunica.pdf
- Argenti, P., Howell, R., & Beck, K. (2013). *El papel de la comunicación estratégica*. Obtenido de www.spri.eus/euskadinnova/documentos/1257.aspx
- Betanzos, N., & Paz, F. (2011). *Beneficios del compromiso normativo para las organizaciones*. Obtenido de <http://direccionestrategica.itam.mx/tag/compromiso-organizacional/>
- Cuervo, M. (2009). *El desafío de la comunicación interna en las organizaciones*. Obtenido de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=115&id_articulo=5117

- Domínguez, D. (2012). Claves de la comunicación interna como sistema de gestión empresarial real. *Diálogos de la comunicación*, 83.
- Durán, P., & Fernández, M. (2010). La comunicación en las organizaciones del tercer sector. México.
- Edel, R., & García, A. (2007). *Clima y compromiso organizacional*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/Importancia%20del%20compromiso%20organizacional%20en%20las%20IES%20de%20Mexico.htm>
- Finch, K., & Hansen, C. (2010). Internal Communications. Nova Scotia.
- García, J. (2015). *¿Qué es la comunicación informal?* Obtenido de <http://institutomedios.com/que-es-la-comunicacion-informal/>
- García, M., & Ibarra, L. (2013). *Compromiso organizacional*. Obtenido de http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/compromiso_organizacional.html
- García, T. (2009). *Comunicación corporativa*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/tatygarca88/perspectivas-organizacionales-1705540>
- Gutiérrez, T. (2012). *Guía de comunicación efectiva para líderes y directivos*. Obtenido de <http://www.altonivel.com.mx/24404-guia-de-comunicacion-efectiva-para-lideres-y-directivos/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Hernández, S. (2015). *Comunicación forma e informal en las organizaciones*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/comunicacion-formal-e-informal-en-las-organizaciones/>
- Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. Brasil.
- Máynez, A. (2010). Edad, antigüedad y posición en la organización: Análisis de la relación compromiso organizacional. México.
- Máynez, I. (2015). *Cultura y compromiso afectivo: ¿influyen sobre la transferencia interna del conocimiento?* Obtenido de <http://www.elsevier.es/es-revista-contaduria-administracion-87-articulo-cultura-compromiso-afectivo-influyen-sobre-S0186104216300316>
- Medrano, S. (2012). La comunicación interna en las organizaciones. www.eumed.net.
- Molina, P. (2002). *La utilidad de la comunicación interna para los directivos*. Barcelona: Deusto-Planeta.
- Moret, J., & Calderón, C. (2009). *Comunicación interna y cultura en las organizaciones: caso grupo FISA (España)*. Barcelona: Anuario electrónico de estudios en Comunicación Social.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación*. Madrid: Dykinson S.L.
- Páez, A., & Fuenmayor, J. (2005). Paradigmas sobre gestión comunicacional en el ámbito universitario. *Razón y Palabra*, 10-43.
- Peralta, M., Santofimio, A., & Segura, V. (2007). El compromiso labora:

discursos en la organización.
Barcelona, España.

<http://www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es/es/desarrollo-de-rr-hh/compromiso-del-empleado/>

Ruíz de Alba, J. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de estudios empresariales*, 67-86.

Saldarriaga, J. (2008). *Gestión humana: tendencias y perspectivas*. Obtenido de https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/262/html

Sin, J., Izaguirre, J., Nakamoto, T., Márquez, A., & Escudero, J. (2013). "*Centrum*": *El compromiso afectivo es más importante que el salario para retener talentos*. Obtenido de <http://gestion.pe/empleo-management/centrum-compromiso-afectivo-mas-importante-que-salario-2058002>

Soberanes, L., & De la Fuente, A. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. *Revista organizacional: La nueva gestión organizacional*, 120-127.

Soto, B. (2014). *Tipos de comunicación en la empresa*. Obtenido de <http://www.gestion.org/recursos-humanos/clima-laboral/30721/tipos-de-comunicacion-en-la-empresa/>

Universia. (2015). *¿Se reduce la productividad laboral con la edad*. España.

Woida, L. (2010). El proceso de comunicación empresarial en ambientes internos: elementos orientados a objetivos. Brasil.

www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es. (s.f.). *Compromiso del empleado*. Obtenido de

ANEXOS

Anexo 1: Estadísticas descriptivas para cada una de las variables que forman parte de los constructos.

CONSTRUCTO	VARIABLE	n	suma	media	DS	min	max
CALIDAD DE LOS MEDIOS	V23	158	615,0	3,9	0,8	1,0	5,0
	V32	158	585,0	3,7	1,0	1,0	5,0
	V34	158	620,0	3,9	0,8	1,0	5,0
	V35	158	609,0	3,9	0,9	1,0	5,0
	V37	158	598,0	3,8	0,9	1,0	5,0
CLIMA DE COMUNICACIÓN	V18	158	605,0	3,8	1,1	1,0	5,0
	V20	158	621,0	3,9	0,9	1,0	5,0
	V22	158	615,0	3,9	0,9	1,0	5,0
	V25	158	577,0	3,7	1,1	1,0	5,0
	V26	158	579,0	3,7	1,0	1,0	5,0
COMUNICACIÓN CON ALTOS DIRECTIVOS	V38	158	598,0	3,8	1,1	1,0	5,0
	V39	158	576,0	3,6	1,1	1,0	5,0
	V40	158	584,0	3,7	1,0	1,0	5,0
	V41	158	594,0	3,8	1,0	1,0	5,0
	V42	158	614,0	3,9	0,9	1,0	5,0
COMUNICACIÓN CON EL JEFE DIRECTO	V19	158	623,0	3,9	1,1	1,0	5,0
	V21	158	619,0	3,9	1,1	1,0	5,0
	V24	158	639,0	4,0	1,0	1,0	5,0
	V28	158	632,0	4,0	1,1	1,0	5,0
	V33	158	601,0	3,8	0,9	1,0	5,0
COMUNICACIÓN HORIZONTAL E INFORMAL	V27	158	577,0	3,7	0,9	1,0	5,0
	V29	158	642,0	4,1	0,9	1,0	5,0
	V30	158	619,0	3,9	0,8	1,0	5,0
	V31	158	654,0	4,1	0,9	1,0	5,0
	V36	158	590,0	3,7	0,9	1,0	5,0
INTEGRACIÓN ORGANIZACIONAL	V3	158	596,0	3,8	1,1	1,0	5,0
	V4	158	585,0	3,7	0,9	1,0	5,0
	V9	158	618,0	3,9	1,0	1,0	5,0
	V10	158	629,0	4,0	1,0	1,0	5,0
	V14	158	606,0	3,8	1,1	1,0	5,0
PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL	V5	158	634,0	4,0	1,0	1,0	5,0
	V11	158	581,0	3,7	1,0	1,0	5,0
	V12	158	608,0	3,8	0,9	1,0	5,0
	V15	158	564,0	3,6	1,1	1,0	5,0
	V16	158	597,0	3,8	1,0	1,0	5,0
RETROALIMENTACIÓN PERSONAL	V6	158	567,0	3,6	1,0	1,0	5,0
	V7	158	588,0	3,7	1,2	1,0	5,0
	V8	158	560,0	3,5	1,3	1,0	5,0
	V13	158	573,0	3,6	1,0	1,0	5,0
	V17	158	594,0	3,8	1,2	1,0	5,0
COMPROMISO AFECTIVO	V43	158	641,0	4,1	1,2	0,0	5,0
	V44	158	675,0	4,3	0,9	1,0	5,0
	V45	158	702,0	4,4	0,7	1,0	5,0
	V46	158	663,0	4,2	1,0	1,0	5,0
	V47	158	700,0	4,4	0,8	0,0	5,0
	V48	158	508,0	3,2	1,6	0,0	5,0
	V49	158	690,0	4,4	0,8	1,0	5,0

Anexo 2: Análisis de varianza de los constructos según el tipo de empresa.

	TIPO DE EMPRESA		gl	t-stat	F-stat	p-valor	significación
	PRIVADA	PUBLICA					
CONSTRUCTO	media ± DS	media ± DS					
Calidad de los medios	3,940 ± 1,0	3,786 ± 0,9	789	57,4 92	4,91	2,7E-02	p<0,05
Clima de comunicación	3,906 ± 1,1	3,746 ± 0,9	789	53,079	4,49	3,4E-02	p<0,05
Compromiso afectivo	4,137 ± 1,3	4,142 ± 1,0	1105	67,833	0,00	9,5E-01	p>0,1
Comunicación con altos directivos	4,094 ± 1,0	3,611 ± 1,0	789	47,383	37,63	1,4E-09	p<0,01
Comunicación con el jefe directo	3,991 ± 1,2	3,921 ± 1,0	789	54,564	0,76	3,8E-01	p>0,1
Comunicación horizontal e informal	4,081 ± 0,9	3,825 ± 0,8	789	59,270	14,23	1,7E-04	p<0,01
Integración organizacional	3,97 0± 1,1	3,786 ± 1,0	789	51,699	5,32	2,1E-02	p<0,05
Perspectiva organizacional	3,996 ± 1	3,685 ± 1,0	789	50,534	16,42	5,6E-05	p<0,01
Retroalimentación personal	3,817 ± 1,2	3,577 ± 1,1	789	42,956	7,34	6,9E-03	p<0,01

Anexo 3: Análisis de varianza de los constructos según el género.

	GENERO		gl	t-stat	F-stat	p-valor	significación
	femenino	masculino					
CONSTRUCTO	media ± DS	media ± DS					
Calidad de los medios	3,84 ± 1,0	3,826 ± 0,9	789	57,49	0,05	8,27E-01	p>0,1
Clima de comunicación	3,742 ± 1,1	3,830 ± 0,9	789	53,08	1,58	2,09E-01	p>0,1
Compromiso afectivo	4,123 ± 1,1	4,152 ± 1,1	1105	67,83	0,18	6,68E-01	p>0,1
Comunicación con altos directivos	3,769 ± 1,1	3,744 ± 1,0	789	47,38	0,11	7,37E-01	p>0,1
Comunicación con el jefe directo	3,972 ± 1,1	3,920 ± 1,0	789	54,56	0,47	4,93E-01	p>0,1
Comunicación horizontal e informal	3,908 ± 0,9	3,897 ± 0,9	789	59,27	0,03	8,64E-01	p>0,1
Integración organizacional	3,851 ± 1,1	3,830 ± 1,0	789	51,70	0,11	7,35E-01	p>0,1
Perspectiva organizacional	3,895 ± 1,0	3,695 ± 1,0	789	50,53	7,84	5,24E-03	p<0,01
Retroalimentación personal	3,683 ± 1,2	3,624 ± 1,1	789	42,96	0,51	4,73E-01	p>0,1

Anexo 4: Análisis de varianza de los constructos según la edad.

CONSTRUCTO	EDAD					F-stat	p-valor
	[20,30] -> 20 a 30	(30,40] -> 31 a 40	(40,50] -> 41 a 50	(50,60] -> 51 a 60	(6,70] -> 61 a 70		
	media ± DS sig	media ± DS sig	media ± DS sig	media ± DS sig	media ± DS sig		
Calidad de los medios	3,576 ± 0,9 b	3,852 ± 0,9 ab	4,072 ± 0,9 a	3,84 ± 1 ab	3,2 ± 0,6 b	6,22	1,15E-05
Clima de comunicación	3,553 ± 1 b	3,77 ± 1 ab	4,024 ± 1 a	3,8 ± 1 ab	2,9 ± 0,7 b	7,64	5,04E-07
Compromiso afectivo	3,685 ± 1,2 b	4,275 ± 1,1 a	4,229 ± 1,1 a	4,429 ± 0,8 a	4 ± 0,8 ab	11,70	4,86E-11
Comunicación con altos directivos	3,476 ± 1 c	3,809 ± 1 ab	4,064 ± 1 a	3,64 ± 1,2 ab	2,6 ± 0,7 d	8,17	1,56E-07
Comunicación con el jefe directo	3,706 ± 1,2 ns	4,042 ± 1 ns	4,024 ± 1,2 ns	3,8 ± 1 ns	3,3 ± 0,7 ns	4,03	1,27E-03
Comunicación horizontal e informal	3,676 ± 0,9 b	3,909 ± 0,9 ab	4,136 ± 0,8 a	3,907 ± 0,8 ab	3,1 ± 0,9 b	6,53	5,75E-06
Integración organizacional	3,582 ± 1,1 b	3,848 ± 0,9 ab	3,984 ± 1,1 a	3,96 ± 1 ab	2,1 ± 1 c	11,61	7,74E-11
Perspectiva organizacional	3,659 ± 0,9 a	3,764 ± 1 a	3,896 ± 1 a	3,893 ± 0,8 a	2,2 ± 0,8 b	7,04	1,90E-06
Retroalimentación personal	3,424 ± 1,2 a	3,718 ± 1,1 a	3,704 ± 1,2 a	3,52 ± 1,1 a	1,9 ± 1,1 b	9,29	1,33E-08