ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

RELACIÓN ENTRE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN UNA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PÚBLICO DE AMBATO

Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de

Psicólogo Organizacional

Líneas de Investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

Autor:

CRISTOPHER ALEXANDER CADENA HERRERA

Director:

SEGUNDO GONZALO PAZMAY RAMOS, M.A.

AMBATO – ECUADOR

OCTUBRE 2021

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

RELACIÓN ENTRE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN UNA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PÚBLICO DE AMBATO

Línea de investigación:

Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local y global

Autor:

Cristopher Alexander Cadena Herrera

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos, Lcdo., M.A. f.

CALIFICADOR

Eleonor Virginia Pardo Paredes, Ps. Ind., Mg. f._____

CALIFICADORA

Víctor Manuel Cuadrado Rodríguez, Ps. Cl., Mg. f._____

CALIFICADOR

Varna Hernández Junco, PhD. f._____

DIRECTORA DE LA ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr. f._____

SECRETARIO GENERAL

Ambato – Ecuador

Octubre 2021

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **CRISTOPHER ALEXANDER CADENA HERRERA,** con **CC. 180445231-4,** autor del trabajo de graduación intitulado: "RELACIÓN ENTRE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN UNA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PÚBLICO DE AMBATO", previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL,** en la escuela de **PSICOLOGÍA.**

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, octubre 2021



CRISTOPHER ALEXANDER CADENA HERRERA
CC. 180445231-4

AGRADECIMIENTO

A mi familia, que siempre apoyaron mis sueños y gracias a ellos he cumplido con este gran reto profesional en mi vida. Su amor fue el impulso para terminar mi carrera que ahora debo esforzarme por ellos.

A mis amigos, que a lo largo de la vida universitaria he conocido y que han sido una ayuda en momentos complicados. Además, de amigos antiguos que supe valorar por ser unas personas maravillosas.

A mis profesores, que con su experiencia y conocimiento me han ayudado a formarme profesionalmente y todos quienes hicieron posible culminar este proyecto.

Cristopher Alexander Cadena Herrera

DEDICATORIA

De manera única y especial, quiero dedicar este proyecto a mis abuelos, que en toda mi vida supieron criarme como si fuera un hijo, ellos son mi ejemplo de superación y de lucha, al enseñarme que todo se consigue si se esfuerza por ellos. Mercedes, Mario, Néstor y Laura siempre los tendré en mi corazón y les agradezco mucho por todo lo que me han dado.

Cristopher Alexander Cadena Herrera

RESUMEN

El presente proyecto de investigación tiene por objetivo determinar la relación entre la comunicación interna y el compromiso organizacional en una cooperativa de transporte público de Ambato, debido a la inexistencia de canales adecuados para la comunicación entre los miembros de la empresa. Por tanto, se ha evidenciado el incumplimiento de las normas internas y un débil compromiso organizacional por el trato y las condiciones laborales inadecuadas. La importancia del estudio para la empresa es diagnosticar el problema de comunicación interna y cómo influye en el compromiso organizacional. Para ello se trabajó con una muestra de 78 empleados; entre administrativos, accionistas y operativos o choferes. Se utilizó como instrumentos: el Test de Comunicación Organizacional de Portugal (2005), que da como resultados tres rangos que son: adecuada, promedio e inadecuada comunicación organizacional; y la Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1997), el cual, determina el componente afectivo, el componente de continuidad y el componente normativo para conocer el tipo de compromiso organizacional. El tipo de estudio es cuantitativo, debido a que se realizó cuestionarios que proporcionen datos estadísticos para la determinación del problema a investigar; con un diseño no experimental, de corte transversal y alcance correlacional. Como resultado se determinó que existen niveles altos de comunicación y compromiso organizacional; sin embargo, los resultados tienen tendencia a bajar a nivel medio en determinadas dimensiones.

Palabras clave: *comunicación interna, compromiso organizacional, rangos.*

ABSTRACT

This research project aims to determine the relationship between internal communication and organizational commitment in a public transportation cooperative in Ambato due to the lack of adequate channels for communication between its members of the company; therefore, non-compliance with internal rules and a weak organizational commitment to inadequate treatment and working conditions have been evidenced. The importance of this study for the company it is to diagnose the problem of internal communication and how it influences organizational commitment though. To this end, we will work with a sample of 78 employees; between administrative, shareholder and operatives or drivers. The Organizational Communication Test of Portugal (2005), which results in three ranges that are: adequate, average and inadequate organizational communication; and the Meyer and Allen Organizational Engagement Scale (1997), which determines the affective component, the continuity component and the normative component to know the type of organizational commitment are used as instruments:. The type of study is quantitative, because questionnaires will be carried out in order to provide statistical data for the determination of the problem to be investigated; with a non-experimental design, cross-sectional and correlational scope. As a result, it is determined that there are high levels of communication and organizational commitment; however, the results tend to fall to the average level in certain dimensions.

Keywords: internal communication, organizational commitment, ranks.

Índice

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN iv

AGRADECIMIENTO iv

DEDICATORIA v

RESUMEN vi

ABSTRACT vii

INTRODUCCIÓN 1

CAPITULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA 6

1.1. Comunicación Organizacional 6

1.1.1. Tipos de Comunicación Organizacional 11

1.1.2. Canales de Comunicación Interna 12

1.1.3. Barreras de la Comunicación 16

1.2. Compromiso Organizacional 19

1.2.1. Enfoques del Compromiso Organizacional 22

1.2.2. Componentes del Compromiso Organizacional 24

1.2.3. Necesidades humanas 27

1.3. Relación entre la comunicación interna y el compromiso organizacional 30

CAPITULO II. DISEÑO METODOLÓGICO 32

2.1. Enfoque, Alcance y Diseño de la Investigación 32

2.2. Población y muestra 33

2.3. Instrumentos de recolección de datos 35

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN 41

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 52

Conclusiones 52

Recomendaciones 53

BIBLIOGRAFÍA 54

Anexos 60

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas dan mayor importancia y apuestan por el capital humano, y para cumplirlo se comienza con potenciar la comunicación y el compromiso organizacional, un trabajo estudiado en psicología organizacional y, aún más importante, en la gestión de talento humano. Gracias a esto, se tiene evidencia de que se ha logrado mejorar la productividad laboral, además, de tener repercusiones en el cliente externo.

La comunicación juega un papel importante dentro de esto, debido a que es un factor esencial para fomentar un buen clima organizacional; y como consecuencia, generar mayor compromiso de los empleados con la empresa a la que pertenecen. Casares (2007), en su investigación realizada para conocer en qué invierten su tiempo libre las personas, llega a la conclusión de que el 70% de las actividades humanas son destinadas a la comunicación (citado en Soria, 2008); es decir, el tiempo se invierte en leer, escribir, hablar o escuchar; y con esto, las personas se mantienen en una constante interacción con su entorno.

Por otro lado, Ruiz (2013) menciona que el compromiso organizacional se lo califica como uno de los aspectos más importantes en las empresas, debido a que ayuda en la mejora, la consecución de los objetivos y al desempeño del trabajador en la organización (citado en De la Puente, 2017). El compromiso organizacional abarca diversas perspectivas; sin embargo, se toma en referencia a la teoría de Meyer y Allen (1991), la cual, conceptualizan al compromiso organizacional como un estado psicológico enfocado en la relación de un individuo y la empresa a la que pertenece, y a la vez tiene influencia en el esfuerzo de continuar o abandonar la misma.

En la escala de compromiso de Meyer y Allen (1997), se encuentra tres componentes en su estructura: el componente afectivo, componente de continuidad y componente normativo. El primero hace referencia a la identificación del empleado con su organización. El segundo tiene relación en lo que implicaría en el trabajador el abandonar la empresa. Y el último, se enfoca en las obligaciones que siente el empleado para permanecer en la organización (citado en Blanco & Castro, 2011). Según la Organización Internacional del Trabajo (2014), “el motivo de despido o abandono de puestos laborales se debe a un deficiente compromiso entre la empresa y el trabajador” (p. 4).

En sentido de la relación entre las variables de comunicación y compromiso organizacional, se menciona en la investigación de De la Rosa y Carmona (2009), al trabajar en cómo afecta la relación entre jefe inmediato y empleado; en la que hacen énfasis en cómo una eficiente comunicación influye positivamente en el compromiso de los empleados. Además, da como resultado que se trabaja desde el comienzo en las funciones básicas de psicología organizacional: evaluación y selección de personal, programas de entrenamiento o desarrollo, actividades de planificación, organización, dirección y control, entre otros.

En otro punto, el líder y la organización siempre están encaminados a un mismo objetivo. Y finalmente, conocer si el nivel de formación de quienes ejercen el trabajo de líder está en crecimiento; es decir, si se han desarrollado nuevas habilidades que permitan aumentar el nivel en el trabajo. Hay que recalcar que cuando se trata de personas a ocupar altos mandos, en la evaluación y selección de personal, se enfoca la atención en características como la capacidad de comunicación y en la inteligencia emocional.

Por otro lado, se busca un balance entre el bienestar y la apertura a la comunicación; dicho de otra forma, lograr que los directivos se interesen en sus colaboradores y establezcan relaciones de calidad con los mismos (Goleman, 2004), así como lograr que el empleado se sienta en un ambiente de apertura y confianza, y que este desarrolle un sentido de pertinencia con la organización. Sin embargo, para tener un entorno de trabajo saludable, la Organización Mundial de la Salud (2010) menciona que,

> Un Entorno de Trabajo Saludable, es un lugar donde todos trabajan unidos para alcanzar una visión conjunta de salud y bienestar para los trabajadores y la comunidad. Esto proporciona a todos los miembros de la fuerza de trabajo, condiciones físicas, psicológicas, sociales y organizacionales que protegen y promueven la salud y la seguridad. Esto permite a los jefes y trabajadores tener cada vez mayor control sobre su propia salud, mejorarla y ser más energéticos, positivos y felices. (p. 14)

Es importante mencionar que el presente proyecto se enfoca en los objetivos del Plan Nacional Toda una Vida, que son: impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistribuida y solidaria (objetivo 5), mediante el aprovechamiento de los procesos internos de la empresa al brindar una mejor calidad en el producto principal y que los ciudadanos sean los beneficiarios directos. Además, el promover la transparencia y la corresponsabilidad para una nueva ética social (objetivo 8), donde se fomente el compromiso por parte de los empleados, educados en valores y corresponsabilidad. Asimismo, de acuerdo a uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

(ODS): Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos (objetivo 8).

Aguilera (2016) realiza una encuesta online a 210 empresas, de 10 diferentes países ubicados en Latinoamérica: Honduras, Panamá, Venezuela, Argentina, Chile, México, Costa Rica, Colombia, Perú y Bolivia. Se llega a la conclusión de que el 87% de los problemas principales que surgen en sus empresas (bajo rendimiento o productividad) son vinculados con una mala comunicación interna. Su causa sería porque no cuentan con un plan especializado en esta área, además, de que los diseños presentes son muy deficientes.

Por otro lado, Montoya (2014) en su análisis del compromiso organizacional, determina en una muestra de 642 personas a través de un cuestionario basado en los estudios de Meyer y Allen (1997), que el nivel de compromiso que predomina es el de continuidad y afectivo. La muestra está conformada por un 34% en hombres y 66% en mujeres, el alfa de Cronbach es de 0,925. El componente afectivo se vincula con un trabajador que se siente comprometido e interesado con el bienestar de su lugar de trabajo, preguntas como: me siento como parte de una familia en esta empresa, entre otras, son las que determinar su valoración final. El componente de continuidad, menciona las desventajas que significarían al empleado perder su trabajo actual.

En una empresa de transporte público en Ambato (donde se realiza a presente investigación), se presenta una deficiente comunicación interna causada por la inexistencia de mecanismos formales de comunicación, la falta de desarrollo de comunicación diagonal y demoras en la transmisión de mensajes a través de los mecanismos informales que habitualmente se utilizan. Como consecuencia, los trabajadores de los niveles inferiores desconocen de las disposiciones y elementos estratégicos de la empresa, e incumplen las orientaciones al no comprender su importancia, lo que genera problemas con clientes externos. Además, se distorsionan los mensajes y esto influye en que los trabajadores actúen motivados en sus intereses personales, al margen de los intereses empresariales, debido a que el personal se desentiende de las normas internas y llegan a incumplirlas.

Lo anterior se relaciona con un débil compromiso organizacional, debido a que los trabajadores no reciben reconocimientos. Esto ha provocado que se manifieste una falta de profesionalismo debido a que no se centran en el cliente y, además, produce repercusiones económicas para la empresa. Con lo anterior mencionado, se ha planteado la idea a defender:

existe relación entre la comunicación interna y el compromiso organizacional en una cooperativa de transporte público de Ambato.

A partir de lo cual, se propone, determinar la relación entre la comunicación interna y el compromiso organizacional en dicha cooperativa. Para cumplirlo se plantean los objetivos específicos siguientes:

1. Fundamentar teórica y metodológicamente la comunicación interna y el compromiso organizacional.
2. Diagnosticar la comunicación interna y el compromiso organizacional en una cooperativa de transporte público de Ambato.
3. Analizar la relación entre los factores sociodemográficos y la comunicación interna, y entre estos y el compromiso organizacional en una cooperativa de transporte público de Ambato.
4. Examinar la relación entre la comunicación interna y el compromiso organizacional en una cooperativa de transporte público de Ambato.

Acorde con la metodología de la investigación, será de tipo cuantitativo, diseño no experimental, corte transversal y alcance descriptivo y correlacional. La población meta es todos los trabajadores de la cooperativa de transporte Jerpazsol; es decir, 78 miembros, donde se incluyen: directivos, administrativos, accionistas y operativos (choferes). Se utilizan como instrumentos: el Test de Comunicación Organizacional de Portugal (2005), que da como resultados tres rangos que son: adecuada, promedio e inadecuada comunicación organizacional; y la Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1997), el cual, determina el componente afectivo, el componente de continuidad y el componente normativo para conocer el tipo de compromiso organizacional.

Esta investigación tiene un aporte social, donde los empleados de la cooperativa de transportes se beneficiarán directamente. En primer lugar, los operativos conocerán sus rutas de tráfico y serán comunicados sobre ciertos problemas que surjan durante el trayecto con la ayuda de otros compañeros. En segundo lugar, la empresa en general tendrá mejores ingresos económicos, debido a que al ejercer todas las disposiciones obligatorias, los empleados las cumplirán y así evitarán sanciones económicas (para la empresa y a la los operativos). En tercer lugar, el cliente externo gozará de una mejor oferta en el transporte, debido a que el buen compromiso por parte de los operativos, genera una mayor satisfacción en el cliente y

esto produce que más personas prefieran usar el servicio. Finalmente, todos los empleados se sentirán parte de la organización y efectuarán con mayor productividad sus oficios.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Comunicación Organizacional

La comunicación ha sido un factor importante en la historia humana, y es que las personas no logran vivir aisladas, necesitan de otras para compartir sus conocimientos y sentimientos, a través de ideas, valores o pensamientos. Implica el acto de transmitir información de una persona a otra, pero esta a su vez, necesita comprender el mensaje que se transmite. Brönstrup, Godoi y Ribeiro (2007) mencionan que al momento de comunicar algo propio, ese mensaje se combina y se comparte con otros, para que así se forme un plano cognitivo adicional. En otras palabras, se establece un proceso en el que los emisores realizan un intercambio y los receptores identifican los discursos.

Chiavenato (2000) menciona tres elementos que se hay que tomarse en cuenta para que la comunicación sea comprensible: a) el dato, es el registro de algún suceso en especial; b) la información, es la disminución de la incertidumbre, debido a que realiza un conjunto de datos con su significado; y c) la comunicación, es la información que se transmite de una persona a otra.

Por otro lado, se diferencia a la comunicación organizacional como la actividad que es capaz de coordinarse con varios campos y niveles de la organización en base a las funciones y metas de la misma. De igual forma se señala una interdependencia entre el público interno y externo. Oyarvide, Reyes y Montaño (2017) señalan la definición de comunicación organizacional de Peña como, “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio” (p. 298). Con ello, permite a la empresa agilizar los procesos desde la planificación, análisis, evaluación y el desarrollo del ambiente organizacional.

El tema de comunicación organizacional ha potenciado en los últimos tiempos. Se ha convertido en el eje principal dentro de las organizaciones, razón por la cual, se comienza a trabajar mejor en las relaciones comunicativas con el personal interno y que posterior sea dirigido al público externo. Guevara (2011) menciona que en el siglo XXI las instituciones exigen nuevos retos; y es por ello que la comunicación se convierte en el eje fundamental a

nivel corporativo. Además, todo esto viene de la mano con la globalización, los nuevos métodos y técnicas empleados en la administración y gestión de procesos, entre otros.

Otra forma de definir a la comunicación organizacional depende del tipo de enfoque con el que se visualiza el concepto. Es por esto que, Andrade (2005) menciona tres formas para entenderlo: a) como un proceso social, una disciplina y, b) como un conjunto de técnicas y habilidades, que de este a su vez se distinguen dos categorías: la comunicación interna y la comunicación externa. Es de suma importancia mencionar que ambas tienen que estar alineadas y sincronizadas hacia una meta en específico. Sin embargo, es en la comunicación interna que se destaca a lo largo de esta investigación.

Asimismo, en todas las áreas de la organización, la comunicación es la que predomina para así contribuir a lograr los objetivos en común. Andrade (2005) menciona que su misión se expresa de la siguiente manera:

> Respaldar el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios. (p. 23)

Cabe destacar que esta misión está representada en el "Modelo de las cinco íes". La investigación que permite elaborar un diagnóstico y conocer la situación de la organización (tiene que estar presente durante todo el proceso). La identificación es mantener la cultura organización y el sentido de pertenencia. La información tiene que ser relevante, suficiente, oportuna y confiable. En la integración se potencia el flujo de la comunicación, con el trabajo en equipo o evitar barreras de comunicación. Y finalmente, la imagen tiene que ser favorable para el cliente interno y externo.

Además, es importante mencionar que la comunicación cumple con ciertas funciones, con el fin de que tanto el emisor y receptor tengan un ambiente favorable para que los demás procesos fluyen adecuadamente. Es por ello que Guevara (2011) menciona tres funciones de la comunicación organizacional: descriptiva, evaluadora y de desarrollo. La primera indaga y explica la situación de los procesos comunicativos que se usan habitualmente dentro de la organización. La segunda explica por qué diferentes áreas se comportan a su manera, es decir, el peso de los elementos que inciden en el proceso de comunicación que se desarrolla. Y el último, analiza cómo se fortalece lo que se evalúa como exitoso y mejorar lo que se considera incorrecto, para posterior proponer soluciones.

Por otro lado, existen varios propósitos organizacionales que complementarían al proceso de comunicación y, además, ayuda a consolidar la gestión administrativa y personal. A continuación, Sanchez (2010) en la tabla 1 expresa los siguientes propósitos, en los que se muestran a los propósitos empresariales y a los organizacionales; su diferencia radica entre que el primero su finalidad es la obtención de recursos económicos, mientras que la segunda es realiza mayor énfasis en los valores personales; es decir, el uno se enfoca en los procesos lucrativos y la otra se enfoca en el personal que pertenece a la institución.

Tabla 1

Propósito de la Comunicación

Propósitos Empresariales	Propósitos Organizacionales
• Establecer una mejor habilidad directiva • Logro de objetivos y metas • Reforzar la estructura formal de la Organización • Utilización de canales formales de comunicación	• Genera gran influencia en las demás personas • Expresa sentimientos y emociones del trabajo realizado • Mejora las relaciones interpersonales • Permite estar actualizado y generar conocimientos nuevos

Nota: *Fuente:* Sánchez, P, 2010, Comunicación empresarial y atención al cliente, p.28

En la tabla 1 se expresan los propósitos de la comunicación que importantes en el desenvolvimiento individual con miras a fortalecer el funcionamiento del grupo. Además, estos propósitos van conjuntamente con las funciones de: informar, entender, persuadir y expresar.

La comunicación organizacional constituye el canal entre los miembros de la empresa para difundir el proceso de comunicación en todas direcciones, y así dar y recibir información. No obstante, el personal tiene en claro qué hacer, para quién lo hace y para qué lo hace; siempre y cuando se logre con un adecuado proceso del mismo. Por lo cual, Cardozo y Vásquez (2014) mencionan que este es el encargado de dar a conocer los por menores de que el trabajador mejor informado es el que genera un mayor compromiso y alineación con el negocio. Sin embargo, se ha comprobado que el sobrecargar de información al personal no resulta satisfactorio si el empleado no tiene claro sus propósitos en su lugar de trabajo.

Con el objetivo de que el proceso de la comunicación se lleve a cabo, es necesario la intervención de varios elementos, que están expresados en la tabla 2.

Tabla 2

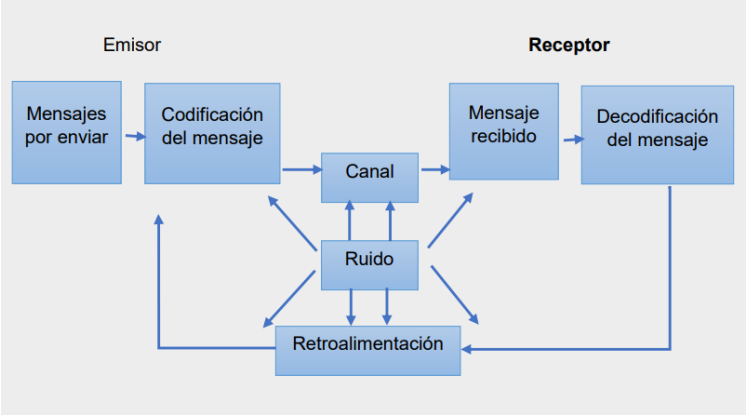
Elementos de la comunicación organizacional

Elementos	Definición
Emisor	Es el encargado de transmitir el mensaje y la información. Aquí se origina la comunicación.
Receptor	Es la persona que recibe el mensaje. Se convierte en el destino de la información.
Mensaje	Es el contenido de la comunicación; es decir, la información que se va a transmitir.
Canal	Es el medio por el cual, se transmite el mensaje. Por ejemplo, cartas, teléfono, entre otros.
Soporte	Es el elemento material que contiene la información.
Signo	Es un instrumento para representar algo.
Código	Es el grupo de signos o señales que van a formar al mensaje.

Nota: *Fuente:* Sánchez, P. (2010). Comunicación empresarial y atención al cliente, p.28.

En la tabla 2 se evidencian los elementos de la comunicación organizacional, los cuales son partícipes al momento de transmitir un mensaje. Cada uno de estos es de suma importancia, debido a que si no se cumplen con los parámetros, quizá llegue a una distorsión o interferencias en el mensaje. Además, se espera a que el receptor realice la retroalimentación, que indica si el mensaje fue comprendido adecuadamente; y a su vez, esperar una respuesta si fuera el caso.

Figura 1. Proceso de la comunicación



Fuente: Comportamiento Organizacional. Robbins S. & Judge, T. (2009), p. 353.

Varios autores han mencionado diferentes elementos que participan en el proceso de comunicación interna. A pesar de ello, algunos coinciden en lo expresado en la figura 1, donde se muestra al: emisor, codificación, mensaje, canal, receptor, ruido y retroalimentación o feedback.

Actualmente, para el manejo de la comunicación organizacional, las instituciones son administradas en un contexto complejo, debido a que los modelos tradicionales no resultan suficientes. En efecto, este tema se remonta siglos atrás, en los que durante 40 años ninguna organización pudo manejar su comunicación como se debía, debido a que los avances académicos eran escasos y únicamente se basaban en las cualidades y habilidades de los directivos encargados. Posteriormente, los estudios empezaron a tomar fuerza en el discurso estructurado y formal con énfasis en la persuasión. Y finalmente, con el avance investigativo y en tecnología se ha determinado mecanismos y procesos que ayudan al manejo de la comunicación en las organizaciones.

En efecto, en las organizaciones se resalta constantemente la necesidad de dominar la comunicación y aplicarla en los procesos y planes productivos, debido a que todo esto permite la dinámica organizacional. La importancia del proceso para Soria (2008) es que permite la transferencia de la información, ya sea de una persona a otra, o de un área de la empresa a otra y, con ello, permitir el intercambio y de ideas con el fin de potencias las actividades generales de la empresa para que se desarrollen de manera eficiente y eficaz. Para ello, el papel del comunicador organizacional tiene que ser bien entendido, muchas veces llega a confundirse con que hay que sobrecargar de información, sin importar si se satisface o no las necesidades reales de la empresa.

En consecuencia de que la comunicación organizacional es una rama de la comunicación pública, toda empresa u organización, cualquiera que sea su naturaleza, objeto social, con fines lucrativos o no, tienen un enfoque público debido a las relaciones que mantienen y al sujeto a quien va dirigido. Para Guevara (2011), los dirigentes de las empresas están enfocados en una comunicación estratégica y eficaz, debido a que las funciones de planificación, organización, dirección y control únicamente se logran mediante la comunicación organizacional. Además, tiene que ser pensada, planificada y administrada estratégicamente de acuerdo a las necesidades del público que constituyen la organización.

Promover la comunicación entre los miembros de la organización e implementar las habilidades comunicativas, promoverá la integración y la coherencia entre los logros personales e institucionales, y conducirá a aspectos estrechamente relacionados con el desarrollo organizacional. Varios propósitos promueven el desenvolvimiento de la comunicación los cuales menciona Papic (2018) corresponden a:

> mejora de la imagen de la organización entre los integrantes de su personal, al entendimiento de la realidad organizacional, a la coherencia de la actividad laboral, a la promoción de la cultura de la entidad organizacional, a la moderación de la "rumorología", al tratamiento de situaciones de crisis, a la estimulación de la innovación, a la promoción de la calidad del proceso productivo y, en particular, al logro adecuado de los procesos de cambios internos (p. 25).

Con ello, favorece a que el personal aporte con opiniones y permite la libre expresión entre los mismos. Además, reduce las barreras de comunicación que se presentan y apoya a la capacidad de comunicarse efectivamente, ya sea en calidad como en cantidad.

1.1.1. Tipos de Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional no es solo un proceso que ocurre dentro de la organización, sino también, este desarrollo se presenta fuera de la misma; esto debido a que el funcionamiento normal de la red interna de la organización tiene que ser tan bueno como la red externa. De esta forma, garantiza el éxito de la organización. Con base a lo mencionado, se menciona dos tipos de comunicación organizacional: interna y externa.

1.1.1.1. Comunicación externa

Como se ha mencionado anteriormente, a las organizaciones se les exige interesarse y estar en contacto con su público interno sin dejar de lado a su público externo, como lo son: accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, agencias gubernamentales, medios de comunicación, entre otros. Según Gutiérrez (2016) permite que la institución considere el bienestar del público externo en su entorno social, político, económico y ambiental. Del mismo modo, la comunicación externa nace de la responsabilidad que tiene con su entorno, y se define como un conjunto de mensajes enviados por cualquier organización a sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar la relación con ellos, formar una buena imagen o promocionar sus productos y servicios.

La comunicación externa se basa en la relación entre el entorno, el público y la empresa, al exteriorizar la imagen, la identidad y la cultura organizacional. Es por ello que Bartoli (1992) presenta tres tipos de comunicación externa: La comunicación externa operativa, que se la realiza para el desarrollo diario de las actividades laborales. La comunicación externa estratégica, la cual, su función principal es conocer todos los movimientos de la competencia, los cambios en los códigos de leyes laborales, entre otros, que son importantes al momento de posicionarse competitivamente con otras empresas. Y la comunicación

externa de notoriedad, que es la encargada de dar a conocer a la empresa con todos sus productos y ofertas mediante publicidades, donaciones y demás.

1.1.1.2. Comunicación interna

La comunicación interna se menciona cuando el plan se dirige a los empleados de la organización, es decir, a directivos, mandos intermedios, empleados o trabajadores. Según Gutiérrez (2016), "es una herramienta que gestiona de manera estratégica los procesos, funciones, acciones de la organización en base al bien de los empleados, en base al intercambio de información bilateral, la igualdad y la equidad dentro de la organización" (p. 33). En otras palabras, es una serie de actividades que las organizaciones realizan con el fin de establecer y mantener una buena relación con y entre sus miembros mediante el uso de diferentes métodos de comunicación para mantenerlos informados, integrales y activos, y para contribuir a la realización de sus logros y metas organizacionales.

Su principal enfoque es alcanzar la estabilidad empresarial, además, de empezar por el bienestar del cliente interno, debido a que su personal es lo primordial para la organización y por ende existe participación de todos los autores en la misma. Según Gutierrez (2016), los empleados son quienes otorgan evolución y desarrollo a la empresa; además, de ser los que llevan los procesos y brindan una buena imagen y reputación hacia el público externo. En efecto, el público interno es quien conoce todo acerca de la institución, es decir, sus fortalezas, conflictos, debilidades, mensajes y tienen frente a ellos información importante sobre la misma. Es por ello que se maneja a la empresa con estrategias que generen un ambiente laboral adecuado, con sentido de pertenencia en sus empleados, que reconozcan su cultura, valores, misión y visión y los cumplan eficazmente.

1.1.2. Canales de Comunicación Interna

Los canales de comunicación son el medio por el que viaja el mensaje. El emisor es el que selecciona el tipo de canal que utilizará para comunicarse y existen dos tipos: los formales e informales. Los canales formales "los establece la organización y transmiten mensajes que se relacionan con las actividades profesionales de los miembros" (Robbins & Judge, 2009, p. 353). En cambio, los canales informales surgen de forma natural a lo que el emisor quiere expresar y, es entendible para que el receptor lo comprenda.

Otros tipos de canales que expone Cedaro (2007) (según citado en Camino, 2019) son: los canales orales, que son utilizados con un mensaje verbal, su ventaja es que se comunica

directamente, aunque quizá son distorsionados al momento de replicarlos. Los canales escritos, se los muestra por signos o letras, su ventaja es que al momento de enviar el mensaje existe evidencia de lo comunicado, pero no es seguro si el receptor lo comprendió. Y los canales electrónicos, se utiliza los mensajes orales y escritos, es un canal rápido, aunque informal. Para aplicar un poco sus herramientas, en la tabla 3 se exponen algunos ejemplos de canales que se encuentran en una organización.

Tabla 3

Ejemplos de Canales de Comunicación

Tipos de canales	Definición
Llamadas telefónicas	Mantiene contacto directo con el receptor. Además, se lo utiliza como un medio de control personal.
E-mail	Método formal para gestionar actividades y comunicar a un mayor número de personas sobre tareas o planificaciones extras.
Reuniones	A nivel individual o grupal, se los utiliza para mantener contacto directo con los miembros de la organización.
Chats internos	Agiliza el traspaso de la información entre los empleados, son permanentes y constantes. Sin embargo, son canales informales.
Buzón de sugerencia	Método que garantiza la comunicación, se lo hace se forma anónima o conocida, y siempre va dirigida a una persona en específico.
Comunicados por escrito	Aunque este método es obsoleto, se lo utiliza para tener evidencia del mensaje que se compartió con la persona.

Nota: *Fuente:* Elaboración propia

Todo lo mencionado en la tabla 3 son las canales que se utilizan como comunicación. Cabe mencionar que cualquier tipo de canal se lo considera como una comunicación formal o informal; pero dependerá de la estructura con la que se comunique el mensaje. Al usar palabras puntuales y cordiales se lo considerará como una comunicación formal. Por el contrario, si se utiliza palabras comunes y jergas juveniles, se la considerará como un acto informal.

Con base a lo mencionado, se distinguen dos tipos de canales de comunicación interna: canales formales e informales.

1.1.2.1. Canales formales

Una comunicación llega a ser formal al momento de desarrollar los términos o pautas requeridas por la organización. Esta va muy bien definida por la dirección, debido a que

sigue el esquema del organigrama empresarial. Por lo general, los canales formales son usados por sus miembros que se relacionan por roles o por líneas de autoridad (nivel horizontal y vertical); y van desde las personas de máxima autoridad hasta los trabajadores de último rango. Según Guevara (2011) "Cumple dos objetivos primordiales: motivar a los colaboradores y facilitar la toma de decisiones y el funcionamiento de la organización" (p. 19). Igualmente, para cumplir con lo mencionado, los colaboradores llevan las relaciones de manera planificada y eficiente.

Por otro lado, Briançon (2009) diferencia como los canales formales a la comunicación ascendente, descendente y horizontal; todas ellas, se generan cuando un subordinado necesita entablar conversación con su jefe superior o viceversa, asimismo, lo hacen con alguna persona de su mismo nivel jerárquico.

1.1.2.1.1. Comunicación Descendente

Es aplicada para mantener informados y organizados a los empleados, surge al momento de que un directivo o gerente se dirige hacia un empleado o trabajador; es decir, el flujo de información de va de un nivel superior a uno inferior. Por lo general, la información que contiene este tipo de comunicación son instrucciones acerca de procesos y prácticas que se utilizan en el trabajo y su desempeño laboral; además, de retroalimentar e instruir a los miembros de la empresa en función de los objetivos a alcanzar. Para Céspedes (2017) una de las funciones claves que desempeña es que "facilitar a los integrantes de la organización la posibilidad de reconocer y hacer propias los objetivos organizacionales" (p. 19). Por otro lado, se enfoca en reforzar el clima laboral y el vínculo entre jefe-empleado, con el fin de buscar soluciones adecuadas en caso de que surja alguna dificultad inesperada.

Las funciones principales del flujo descendente es informar, coordinar, motivar y estimular a los integrantes de la organización. Comúnmente esta comunicación predomina en el estilo de liderazgo autoritario y democrático y Céspedes (2017) menciona que trata los siguientes temas: definición de objetivos y estrategias, instrucciones para el trabajo y racionalidad, prácticas y procedimientos, retroalimentación sobre el desempeño y, adoctrinamiento. Los líderes o gerentes son los que toman las riendas de la organización, por lo cual, conocen los puntos clave para generar impacto en sus empleados y que el mensaje llegue a toda la comunidad.

1.1.2.1.2. Comunicación Ascendente

Es la comunicación que se transmite desde los grados inferiores hacia los altos mandos según el organigrama; es decir, desde los trabajadores hacia los gerentes o directivos. La información que contiene esta comunicación está basada en los datos acerca del clima laboral, es por ello que se necesita que la comunicación sea eficaz y estratégica para por facilitar la transmisión de información en la organización. A través de la comunicación ascendente, para Céspedes (2017), permite compartir quejas o sugerencias de los empleados para mejorar la forma de trabajo, disminuye la tensión y los niveles de estrés con relaciones entre los jefes superiores debido a que están dispuestos a compartir y escuchar información, promueven la participación de los empleados y aumenta la unión e integración.

La existencia de comunicación ascendente en una organización es un indicador de que la empresa realiza un buen trabajo con sus empleados, debido a que ellos se sienten en la capacidad de aportar satisfactoriamente. Según Chiavenato (2000) algunos tipos de información ascendente son: problemas y excepciones, sugerencias para mejorar, informes de desempeño, y por último, información contable y financiera. Todos los anteriores son mencionados por los empleados que contienen información acerca del avance hacia los objetivos o para que los directivos se encarguen de mejorar los procesos al interior de la organización.

1.1.2.1.3. Comunicación Horizontal

Se refiere al intercambio de información que se da entre compañeros de un mismo nivel jerárquico. Varios autores mencionan que a la comunicación horizontal, también, se la concediera como un flujo de comunicación diagonal; es decir, entre diferentes áreas y niveles de la organización. Según Montoya y De la Rosa (2014), tiene tres propósitos: proporcional un apoyo socioemocional entre compañeros; permite la coordinación de los procesos laborales, con el fin de agilizar el trabajo con la ayuda de otras personas; y finalmente, difundir un punto de control en la empresa, en otras palabras, ampliar la autoridad y el control de responsabilidades. Por otro lado, en organizaciones con un sistema autoritario, el flujo horizontal se limita, lo que podrían surgir barreras de comunicación con consecuencias desagradables para la empresa.

Toda la organización se apoya en cumplir con sus objetivos; sin embargo, no se podrá sin las exigencias de trabajo de manera conjunta y emplearlo asegura un trabajo coordinado. Mediante el uso y práctica de la comunicación horizontal, además, del desarrollo de intereses

comunes, también, se definen metas, políticas de empresa, procedimientos a seguir, intercambio de ideas y facilidad en la toma de decisiones (Céspedes, 2017). Además, Chiavenato (2000) menciona las categorías de comunicación horizontal: solución de problemas intradepartamentales, solución de problemas interdepartamentales y, asesoría de *staff* para departamentos en línea; todas enfocadas para compañeros de una misma o distintas grupos o áreas departamentales.

1.1.2.2. Canales informales

Al momento de compartir o crear una relación social entre empleados surge la comunicación informal, es toda información que se emite de manera no oficial; no obstante, tiene mayor importancia con las actividades organizacionales. Para Guevara (2011), esta es una información vaga y confusa, que se produce de forma espontánea y aleatoria cuando una persona necesita comunicarse con otra, pero no tiene los medios formales para poder hacerlo. Igualmente, la comunicación informal se da cuando el clima organizacional es muy elevado, la confianza entre compañeros y la empatía son claves para que se logre; y por ende, es más usual que la comunicación formal. En síntesis, lo que principalmente se diferencia con los canales formales es en la manera y la forma del discurso.

1.1.3. Barreras de la Comunicación

Cierto déficit de comunicación o la incomunicación es el responsable de que existan fracturas en muchas organizaciones y de ahí surgen las barreras de comunicación, lo que genera distorsiones y malentendidos. Chiavenato (2000) menciona tres barreras que impiden la comunicación entre las personas, las cuales son:

a) Barreras personales

   Tienen su origen en limitaciones personales, interferencias u obstáculos de valores emocionales y humanos. Entre los obstáculos más comunes se menciona a una escucha, emociones, motivaciones y sentimientos personales que son pobres. Tales barreras de comunicación distorsionan o limitan el intercambio de información con otras personas.

b) Barreras físicas

   Es la interferencia que se produce en el entorno de la comunicación. Estos incluyen la distancia física entre las personas, los canales o medios saturados, las paredes entre las fuentes de interferencia y los destinos, el ruido estático generado al comunicarse por teléfono, entre otros.

c) Barreras semánticas

Son restricciones o cambios provocados por los símbolos utilizados en las comunicaciones. Las palabras u otros métodos de comunicación implican diferentes significados del tema durante el proceso de comunicación, lo que distorsiona el contenido del mensaje. Las diferencias en el idioma son parte de la barrera semántica entre las personas.

Existen varios tipos de barreras que afectan a la comunicación, todas perjudican a la interpretación del mensaje. Robbins y Judge (2009) expresan que al momento de realizar una comunicación eficaz tal vez surjan barreras como las presentadas en la tabla 4

Tabla 4

Barreras de la comunicación

Barreras	Definición
Filtrado	Se refiere a la información manipulada por el emisor para que sea vista de manera favorable para el receptor.
Percepción selectiva	Cuando los receptores ven y escuchan la información en base a sus necesidades, experiencia, antecedentes, motivaciones y demás y la interpretan a su manera.
Sobrecarga de información	Las personas poseen una capacidad limitada de procesamiento de la información; y si sobrepasa ese nivel tienden a seleccionar, ignorar, olvidar o dejar pasar algo, lo que provoca la pérdida de información.
Emociones	La forma en la que el receptor se sienta influirá en el modo en que la interprete. Esto provoca un bloqueo en los procesos racionales que son sustituidos por juicios emocionales
Lenguaje	Las palabras significan cosas distintas en personas diferentes, ya sea por edad, nivel educativo o antecedentes culturales. Los emisores suponen que las palabras que usan significan lo mismo para el receptor.
Comunicación aprensiva	Se refiere a cuando las personas sufren una tensión o ansiedad indebida en la comunicación verbal y no verbal.
Diferencias de género	Las mujeres escuchan y transmiten un lenguaje de intimidad y conexión; mientras que los hombres escuchan y transmiten un lenguaje de poder, estatus e independencia.
Comunicación “políticamente correcta”	Son aquellas que se mencionan con tanto cuidado para no ser ultrajante que se pierde el significado del mensaje.

Nota: *Fuente: Robbins, S. & Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional, p. 368-372*

De acuerdo a la tabla 4, al momento de que nuestro lenguaje se reduce produce un bloqueo o alteración hasta el punto de no llegar a ser claros. Ciertas palabras llegan a intimidar o insultar a las personas, por lo que se reemplazan por términos aceptados por la comunidad a la que va dirigida. Sin embargo, al eliminar esas palabras el mensaje no llega a ser exacto y sencillo y surge la posibilidad de que los mensajes no se reciban como se pretende.

1.1.4. Antecedentes de la investigación sobre comunicación interna

A lo largo de los años, las investigaciones en comunicación han evolucionado en referencia a cada una de las características, propiedades, elementos, canales o funciones que comprende la misma.

En la investigación realizada en una escuela de conducción por Balarezo (2014), nos menciona que las dificultades o problemas que presenta la comunicación interna en esta institución, repercute notoriamente en la coordinación de las actividades que se realizan en la misma. Además, influye en la baja productividad y en la actitud de sus colaboradores, debido a que muchos empleados desconocen los mecanismos de comunicación existentes en su lugar de trabajo, y esto produce que las funciones sean distribuidas de forma inadecuada. Asimismo, se concluye que un 48,14% de los encuestados califican a la comunicación interna de su institución como regular, debido a que no cumple su función principal, que es la de informar con veracidad los procesos y situaciones que se presenten en la organización.

De acuerdo al estudio en la Universidad Nacional del Centro de Perú por Orellana, Bossio y Carhuallanqui (2015), en donde utilizan el Cuestionario de Comunicación Organizacional de Portugal (1994) en 164 estudiantes, 15 docentes y 3 administrativos; se demuestra que un 60% de los docentes se encuentran en una percepción neutral, es decir, la característica de comunicación descendente es la que más predomina y que la comunicación ascendente se encuentra nula. En cuanto a los administrativos: uno de ellos cataloga como una buena comunicación organización en la institución y, dos los ubican como una neutra comunicación. Por último, de acuerdo a 103 estudiantes la comunicación es neutra, 50 la perciben como una buena comunicación y, 11 la calificación como mala comunicación organizacional.

De igual manera, de acuerdo a Carvajal (2018) en su diagnóstico de la comunicación interna en una empresa textil, menciona que el 44% de los encuestados sienten que su departamento es afectado por este fenómeno, debido a que la empresa no dispone del tiempo necesario para compartir información entre los compañeros. Sin embargo, en otras áreas, el

intercambio de información no es necesariamente con los compañeros; por el contrario, su jefe inmediato es con quien comparten la mayor información posible. En base a los resultados, las tres áreas que mayor problema tienen en cuanto a comunicación son: bodega, finanzas y sistemas; debido a que estas áreas son las que utilizan, en su mayoría del día, solamente maquinaria electrónica y no están en constante interacción con demás personas o porque no disponen de los mecanismos necesarios de transmisión de mensajes.

Las investigaciones anteriormente mencionadas tienen como objetivo el diagnosticar la comunicación interna en diferentes empresas, con el fin de determinar si tienen alguna deficiencia y cómo incide en la organización. Los autores utilizaron una metodología de investigación cuantitativa y en una de ella se usa el cuestionario de Portugal; que es uno de los instrumentos que se utilizan en la presente investigación. Se distingue en cómo la comunicación interna afecta positiva o negativamente para la empresa; por lo tanto, tiene un aporte significativo, debido a que ayuda a decidir qué niveles de comunicación son los más adecuados. Finalmente, con resultados positivos, se realiza un plan de acción que permita mantener un nivel eficiente, o a su vez, mejorarlo.

1.2. Compromiso Organizacional

El compromiso organizacional ha sido objeto de investigación por alrededor de 60 años y con el tiempo se ha extendido en nuevos enfoques y dimensiones que ya no son centradas específicamente en temas organizacionales como el puesto o grupos de trabajo. Según Ruiz (2013): “El objeto del compromiso puede ser hacia una persona, una institución o una meta” (p. 70). Además, se señalan tres tipos de variables: compromiso organizacional, personal y del entorno. La primera se refiere a todo el ámbito laboral como descripción del puesto, estilo de liderazgo o comunicación. La segunda menciona a la edad, el cargo, años de experiencia, motivación, entre otros. Y en la última se mencionan a las oportunidades laborales.

En la presente investigación se trabajará con la primera variable. Y es que en realidad, definir al compromiso organizacional ha sido objeto de muchas críticas, muchos autores tienen diversas conceptualizaciones que complican al momento de escoger al más directo; aunque, todas hacen referencia a un vínculo que tiene el empleado con la empresa en la que trabaja. Las investigaciones y evaluaciones han incrementado con el pasar de los tiempos; sin embargo, algunos autores clásicos mencionan una definición unificada, y es el deseo de

realizar las actividades por el bien de la institución, el deseo de permanecer en la misma y el conocer y aceptar los objetivos, propósitos y valores.

En efecto, el grado de compromiso que tiene el trabajador con su empresa se ha convertido en uno de los aspectos más estudiados. Los gerentes o directivos se han interesado en alcanzar ventajas competitivas, y para lograrlo cuentan con los recursos humanos que sean identificados con los objetivos empresariales, y el compromiso organizacional es la forma más eficaz para conseguirlo. Su importancia para Omar y Florencia (2008) "radica en su capacidad para influir sobre la eficiencia y el bienestar de los miembros de una organización" (p. 358). Asimismo, se refiere al grado con que los trabajadores se identifican, están unidos y dispuestos a trabajar en la misma. Por otro lado, este compromiso se vincula con su comportamiento en el lugar de trabajo.

La idea de considerar al compromiso organizacional como un constructo que se compone de tres componentes fue criticado por varios autores, aunque otros proponían hasta cinco componentes. Por lo cual, Meyer y Allen desarrollaron un instrumento de evaluación para su modelo tridimensional como son: compromiso normativo, compromiso de continuidad y compromiso afectivo. Es así como Meyer y Allen (1991) citado en Omar y Florencia (2008) la definen como, "un estado psicológico que caracteriza la relación del empleado con su organización y que tiene implicaciones en su decisión de mantener o no su condición de miembro de esa organización" (p. 358). Los tres componentes evalúan las bajas intención de renunciar al trabajo.

Evidentemente el compromiso en los miembros de cualquier organización afecta positivamente en la productividad y los resultados esperados. Arias, Varela, Loli y Quintana (2003), plantean tres fuentes de compromiso: a) Características personales, relacionadas con la personalidad y los aspectos demográficos; b) Características del trabajo, al sentir al trabajo como propio y como un reto, tener identidad con la tarea, interacción social y demás; y c) Experiencia en el trabajo, como inversión de tiempo y esfuerzo, actitudes del grupo y la confianza en la organización. Una empresa quizá influya en las dos últimas, sin embargo, cambiar la personalidad de un individuo resulta complejo y cuestionable. Por otro lado, un compromiso exagerado significa inflexibilidad en los miembros y provoca rechazo a lo nuevo y falta de adaptabilidad.

Al desarrollar un fuerte compromiso organizacional, los empleados imponen un mayor esfuerzo para trabajar a favor de su organización, sin importar las adversidades que se

presenten, esto según Córdoba (s.d.), “el compromiso actúa como un pegamento que lo adhiere a la empresa y lo estimula a luchar por alcanzar las metas de la organización” (p. 33). Es así como contar con un personal comprometido permite aumentar la productividad y la calidad en los procesos. Del mismo modo, los índices de ausentismo y rotación se ven disminuidos, debido a que es un estimulante para que el trabajador asista de forma regular a su lugar de trabajo al sentirse como propietario de su propia empresa.

Además, el modelo tridimensional influye la conducta de un empleado comprometido con la organización. Es así como el componente de continuidad se caracteriza en que el empleado desea permanecer en la empresa por el sueldo que recibe y como resultado expresa un desempeño mínimo y la intención de abandono. El componente normativo influye una obligación moral en el empleado, por lo que produce aceptación al cambio satisfacción laboral y deseo de permanecer en la empresa. Y el componente afectivo expresa sentimiento de afecto y permanencia, es así como el empleado contribuye con los objetivos y en el desarrollo de equipos, además, de sentir un orgullo de pertenencia (Hurtado, 2017).

De acuerdo al área empresarial, es necesario que el jefe o administrador desarrolle ciertas habilidades que permiten dirigir completamente a una organización y que esta llegue a cumplir con los objetivos o la visión que se han planteado. Para Aburto y Bonales (2011), estas habilidades son: liderar, dirigir negociar, guiar, tomar decisiones, solucionar conflictos, pero sobretodo la comunicación. Esta última es la de mayor importancia en cualquier empresa, sea pública o privada, y si se logra desarrollarlas los resultados son mejores; además, de lograr un sentido de compromiso en sus empleados, para que sientan que sus superiores se preocupan por ellos y los acompañan en todos los procesos de su empresa.

Sin embargo, habilidades como las técnicas, el trato de personas o las conceptuales permiten que gerentes se adapten a cualquier situación, sin importar el momento o la circunstancia. Chiavenato (2006) define estas tres habilidades: las habilidades técnicas son relacionadas con el saber hacer, estas son el conocimiento en temas específicos y la forma o las técnicas usadas para llevarlas a la práctica; las habilidades humanas, relacionadas con el saber ser, y se distingue la capacidad de relación y cooperación con otras personas, ya sea de forma individual o grupal; y las habilidades conceptuales que es el saber, e implica el desarrollo de ideas, teorías o conceptos, son relacionadas con el razonamiento y el pensamiento. Todas estas habilidades son indispensables, pero a medida que una persona asciende jerárquicamente las habilidades técnicas se disminuyen y las conceptuales aumentan.

Las empresas tienen que prestar atención a la formulación de planes de acción para promover la comunicación informal y el contacto entre empleados y dirigentes; esto hará que los activos intangibles de la empresa, alineen sus propias metas con las metas de la organización, y buscar así los beneficios y el bienestar de la empresa, porque están interesados y orgullosos en unirse a la organización. Para finalizar, dentro de la organización es importante mencionar que el compromiso es visto como un factor de éxito, superpone valores muy importantes en el comportamiento organizacional, como la lealtad, la participación y las tendencias de trabajo en equipo, que producirán resultados efectivos. Al consolidar estos valores y actitudes en todos, se promoverá el logro de las metas organizacionales.

1.2.1. Enfoques del Compromiso Organizacional

Al principio, este fenómeno psicológico fue considerado de manera unidimensional, debido a que únicamente se creía que estaba relacionado con el vínculo afectivo a la organización. Y con el pasar de los años, se ha fortalecido la idea de considerarlo como un constructo con varias dimensiones o componentes. Según Céspedes (2017), se mencionaron diversas conceptualizaciones sobre compromiso organizacional y varios autores se interesaron en ello al aportar a su estudio, ninguno menos importante que el otro. Hasta ahora, la investigación sobre el compromiso organizacional ha producido varias aceptaciones de este término, que se resume en dos categorías amplias, una es un enfoque bidimensional y la otra es un enfoque multidimensional.

1.2.1.1. Enfoque Bidimensional

Estudios iniciales revelan que el único conocimiento percibido como compromiso era si el empleado se interesaba en realizar sus actividades dentro de su empresa, las cuales eran percibidas a través de una línea de investigación de dos enfoques: el compromiso actitudinal y el compromiso conductual. El primero se focaliza en los procesos por los cuales las personas piensan acerca de su relación con la empresa; y el segundo se centra en mecanismos que favorecen para que dicha persona se identifica con la empresa para la que trabaja (Córdoba, s.d.).

En otras palabras, el enfoque actitudinal se interesa en la relación positiva de un fuerte compromiso con los índices de rotación, ausentismo y productividad; mientras que el enfoque conductual se interesa en las condiciones y los medios con que se comprometen los individuos que conforman la empresa.

El compromiso actitudinal tiene una forma prospectiva; es decir, que el estudio se comienza a realizar en el presente, pero los datos son analizados después de un tiempo determinado. Por otro lado, el compromiso conductual tiene una forma retrospectiva; es decir, que sus estudios se analizan en el presente, pero con datos del pasado. Reichers (1985, citado en Córdoba, s.d.) menciona tres grupos de definiciones que acompañas a los enfoques antes mencionados, que son:

a) Congruencia ante las metas individuales y organizacionales. Relacionadas con el compromiso actitudinal, considera que existe compromiso cuando el empleado cree y acepta los valores y objetivos organizacionales, realiza un mayor esfuerzo en todas las actividades para el beneficio de la empresa y tiene el deseo de ser parte de la organización.
b) Las atribuciones. Se relaciona con el compromiso conductual, se considera que resulta de conductas explícitas, voluntarias e irrevocables. Por ejemplo, cuando el empleado toma una decisión voluntaria que le propone su dirigente, el individuo tiene que sentirse en la capacidad de elegir y ser congruente con su elección.
c) Las apuestas. Considera que el compromiso en las personas es producto de las recompensas que recibe y de los costos inherentes hacia la organización. Del mismo modo, se considera las inversiones que el individuo ha hecho en su trabajo y que beneficio ha recibido, y así tomar la decisión de continuar o no en la empresa.

1.2.1.2. Enfoque Multidimensional

Varios autores destacan sus investigaciones al considerar al compromiso organizacional como un constructo que se compone de varias dimensiones o componentes. En el artículo publicado por Omar y Florencia (2008) se habla que Meyer y Allen en 1996 mencionan tres componentes (compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad); Blau en 2003 es quien propone cuatro componentes (compromiso afectivo, costos acumulados, compromiso normativo y alternativas limitadas); y Wang en 2004, identifica cinco dimensiones (compromiso afectivo, compromiso calculativo pasivo, compromiso calculativo activo, compromiso normativo y compromiso valorativo). Sin embargo, el modelo tridimensional de Meyer y Allen (1996) es el que se menciona en la presente investigación.

Por otro lado, Céspedes (2017) menciona que Kelman en 1958 realiza una investigación en base al compromiso actitudinal, allí indicaba que los individuos se influyen de tres formas

distintas dentro de la empresa: a) El cumplimiento por intercambio, b) La identificación o afiliación y c) La congruencia de valores. Asimismo, O'Reilly y Chatman en 1986 mencionan que es por diferentes razones: a) Involucramiento para las recompensas específicas extrínsecas y b) Involucramiento basado en el deseo de afiliación. Y con el avance de las investigaciones y de conceptos, se mencionan todos los enfoques tomas como fuente principal que el compromiso organizacional se define en base a la necesidad, el deseo y la obligación que tiene el empleado por permanecer en la organización,

1.2.2. Componentes del Compromiso Organizacional

Años atrás se ha mencionado la distinción entre el contrato de trabajo legal y el contrato psicológico. Al momento que una persona desempeñe su labor diaria, no significa que lo hace porque está ligada afectivamente a una empresa; por el contrario, quizá esté obligada a desempeñar dicha labor. Según Arias et al. (2003), el individuo tal vez trabaje con disgusto y desprecie las actividades, lo que implica un rendimiento menor. Por lo cual, expertos recomiendan en conocer el grado el tipo y el grado de compromiso de sus miembros.

Varona (1993) según citado en Rivera (2010) menciona tres perspectivas que están relacionadas con los componentes del compromiso organizacional, las cuales son:

a) Perspectiva psicológica: Se relaciona con el compromiso afectivo e implica la identificación del empleado con los objetos y valores de la organización, además, de su anhelo por ayudar a que la misma logre con sus metas y objetivos.
b) Perspectiva del intercambio social: Se relaciona con el componente de continuidad y es el resultado del intercambio de los incentivos o las atribuciones entre el empleado y su empresa
c) Perspectiva de atribución: Está relacionada con la dimensión normativa y hace referencia en que el empleado actúa de forma voluntaria e irrevocable en pertenecer a la empresa y a participar en cualquier acto que se presente.

Asimismo, Meyer y Allen (1991) proponen su modelo tridimensional basado en el tipo de compromiso que una persona llega a desarrollar en base a lo que su empresa le proporciona: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo.

1.2.2.1. Compromiso Afectivo

Es definido como los lazos emocionales que tiene el empleado con su organización, su apego aumenta al momento en que sus necesidades y expectativas se satisfacen y, disfruta de estar

en la empresa. Vista desde la perspectiva psicológica, "significa también que el empleado se sienta identificado con los valores de la empresa, sintiendo orgullo de pertenecer a la organización y sintiéndose preocupado por la empresa cuando la misma tiene problemas" (Blanco y Castro, 2011, p. 220). Al realizar dicha valoración, los empleados distinguen entre ser positivas o no; al favorecerlo, el individuo comenzará a percibir los objetivos empresariales como si fueran propios y deseará continuar porque considera que es parte de su vida.

El componente afectivo hace referencia a un vínculo psicológico en la que se implica al empleado-empresa, en la que el trabajador siente a la empresa como un todo por el hecho de reflejar un sentimiento afectivo a la misma; es decir, presenta una conducta de lealtad. Según Mathieu y Zajaz (1990) citado en Hurtado (2017), se constituye de dos componentes: el primero actitudinal, que se refiere a la identificación con los valores y metas de la organización con una relación afectiva y emocional a la empresa; la segunda conductual que se refiere a las inversiones que hace el trabajador. Al realizarlo, el trabajador busca el bienestar de la empresa y el sentimiento de orgullo al pertenecer a ella y generará en él un carácter solidario y de cooperación.

Al desarrollar una cultura organizacional afectiva se tiene que expresar de forma abierta y natural. Además, se forma una orientación emocional al momento en que los contactos físicos se demuestran con una fuerte expresividad y con un el lenguaje no verbal o corporal. Asimismo, Rivera (2010) menciona ciertos componentes que interactúan en el compromiso afectivo, los cuales son: familia, emociones, significancia, pertenencia, lealtad, orgullo, felicidad, solidaridad y satisfacción. Cabe destacar que lo anterior mencionado tiene un adecuado equilibrio para que todos los componentes de desarrollen, ya sea dentro como fuera de la organización y con ello lograr que el desempeño laboral sea el adecuado para generar una gran diferencia competitiva.

1.2.2.2. Compromiso de Continuidad

El segundo componente está fundamentado en la necesidad y se relaciona con las inversiones que realiza en tiempo y esfuerzo y las consecuencias que ocurren en caso de abandonar la organización, es decir, costos financieros, psicológicos o físicos y además, en las pocas posibilidades al momento de reubicarse en otro lugar de trabajo. Es el vínculo que el individuo establece con la organización. Para Blanco y Castro (2011), "se habla de la inversión que hace el individuo con el pasar del tiempo, como la antigüedad, o el estatus que

tenga la empresa, entonces el empleado espera que su inversión sea retribuida" (p. 221). Cabe mencionar que el empleado mantiene su dedicación laboral en un nivel bajo, y la razón es que se limita únicamente a hacer lo que sus superiores le designan para evitar inconvenientes y permanecer en la organización.

De igual manera, el individuo acumula significativas inversiones al aportar su mayor esfuerzo, debido a que no quiere perder la oportunidad de continuar en la empresa; sin embargo, si siente que los costos son muy elevados, el nivel de compromiso que tiene comienza a decrecer. Hurtado (2017) menciona dos factores de la escala de continuidad: un componente de alto sacrificio personal, el cual, está asociado a los costes de abandonar la organización; y el segundo componente de escasez de alternativas percibidas, que se relaciona con las pocas posibilidades de encontrar un empleado semejante al que se desempeña en la actualidad. Es por ello que antes de abandonar la empresa el individuo evalúa las inversiones que ha realizado, si aprende o no otras habilidades, su círculo social y familiar, el estatus social y principalmente su interés económico.

Varios autores mencionan que este compromiso es el apego material del empleado con su empresa y los esfuerzos y sacrificios toman un papel importante. Por otro lado, a medida que el empleado aumente sus años dentro de la empresa, las inversiones que realiza, también, aumentan y con ellos el costo de continuar con el vínculo laboral se pone en duda. Según Rivera (2010) los componentes del compromiso de continuidad son: indiferencia, conveniencia, consecuencias, costo económico, necesidad económica, comodidad y beneficios. Sin embargo, el costo económico es el componente que más tiene impacto, este provoca que el empleado no tenga alternativas de trabajo, y así el empleado continúa en la empresa hasta encontrar un lugar que supere sus expectativas económicas.

1.2.2.3. Compromiso Normativo

Es último componente que completa la teoría tridimensional, el cual, se centra en la creencia de la lealtad a la organización; en otras palabras, el empleado continúa en la empresa como pago por todo lo que le han dado en la misma, tal vez por otorgarle capacitaciones, prestaciones y demás, lo que crea un sentido de reciprocidad. En este tipo de compromiso como lo menciona Blanco y Castro (2011), "se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el empleado" (p. 221). Es por ello que al compromiso normativo se lo considera como

emocional, debido a que el empleado se siente en deuda con la empresa por lo que no la abandonaría.

El compromiso normativo muestra un sentimiento de reciprocidad de parte del empleado a su organización, esto crea en el individuo una actitud de en la que valora a la empresa y le es fiel. Así, se alinean los objetivos personales con los empresariales y generan el cumplimiento de metas. Según Hurtado (2017), existen dos vertientes dentro de este modelo: la primera es una obligación moral, que se evidencia en la retribución del empleado con la lealtad y algunos otros beneficios que percibe la organización; y la segunda, es el desarrollo del compromiso personal del empleado, donde intervienen los valores y las creencias y permite actuar responsablemente sobre los compromisos adquiridos. En otras palabras, el individuo presenta una conducta de lealtad y otra de responsabilidad al referirse al componente normativo.

Los empleados o colaboradores que desarrollan este tipo de compromiso son incondicionales cuando presentan mejoras de calidad para su empresa, lo harán con garantía de que su trabajo será con beneficio para todos los involucrados. Además, los individuos sienten que la remuneración que perciben no es el único impulsador para continuar en la empresa. Para Rivera (2010) los componentes que se presentan son: obligación moral, lo correcto, lealtad, sentimientos de culpabilidad, deber y reciprocidad. Las normas establecidas en la organización, como lo es el manual interno, son aceptadas de forma libre y voluntariamente por los colaboradores.

1.2.3. Necesidades humanas

Estos tipos de necesidades influyen en los tres componentes del compromiso organizacional, esta es la base para que los trabajadores continúen en la empresa. Según Hurtado (2017) estos son:

a) Necesidades materiales

   Son las cosas externas a la persona, relacionadas con el mundo material. La satisfacción o placer depende de la posesión de las cosas o de establecer relaciones con las mismas. El componente de continuidad está asociado con esta necesidad, debido a que se refiere a las inversiones que realizan los empleados como resultado de su esfuerzo y los beneficios que le brinda la empresa. En otras palabras, la satisfacción de tener un buen seguro, un sueldo elevado o una jubilación es lo que impulsa a que el trabajador continúe en la empresa.

b) Necesidades cognoscitivas

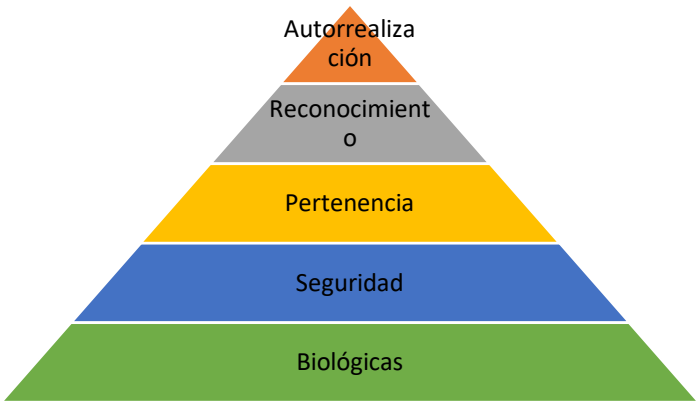
Estas están relacionadas con el crecimiento intelectual, el saber y poder controlar las cosas y conseguir lo que se desea. La satisfacción o placer depende del comprender las cosas, es decir, el saber produce seguridad en la persona. El componente normativo está asociado a esta necesidad, debido a que el trabajador piensa que no tiene que abandonar su lugar de trabajo, porque la empresa ha invertido en él en capacitaciones y le ha otorgado varias responsabilidades. Además, esta necesidad está influenciada con la cantidad de tiempo que el empleado lleva en la empresa.

c) Necesidades afectivas

Están relacionadas al logro en cuanto a relaciones satisfactorias con otras personas, en el sentimiento de los individuos a que los demás son recíprocos con ellos. La satisfacción o placer depende de la seguridad que influye y comparte un individuo con los demás y con el grupo al que pertenece. El componente afectivo comparte esta necesidad, debido a que se interesa en la unión emocional, la identificación o el estar implicado con la empresa; sin embargo, esto no se logra sin que la institución esté comprometida con preocuparse y tomar en cuenta a sus empleados.

Por otro lado, existe un diagrama que presenta una jerarquía de diversas necesidades humanas, conocida como la Pirámide de Maslow expresada en la Figura 2. Es así como se identifica que el compromiso organizacional está relacionado con las necesidades de pertenencia latentes en los seres humanos.

Figura 2. Pirámide de Maslow



Fuente: *Elaboración propia*

Para Maslow, no se satisface una necesidad sin que antes se logre o satisfaga la que se antepone, es por eso que sigue un orden ascendente para llegar hasta la última necesidad que

es la de autorrealización. Al ser el orden en: las necesidades biológicas como lo es la alimentación, descanso, salud y demás; las necesidades de seguridad al momento de estar protegido en el hogar o trabajo; las necesidades de pertenencia como el desarrollo afectivo, aceptación social, intimidad sexual; las necesidades de reconocimiento al tener confianza, respeto o éxito; y en la cúspide las necesidades de autorrealización que es el desarrollo potencial de cada persona.

1.2.4. Antecedentes de la investigación sobre compromiso organizacional

Las investigaciones en base al compromiso organizacional, han evolucionado de acuerdo a las investigaciones y tecnología que permiten el estudio de la variable, es por eso que a continuación, se presentan los antecedentes.

Con un análisis en base a Cuestionario de Schwartz (2006) y con el Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1993), menciona Fuentes (2018) que en una unidad de gestión educativa el 48,3% de los trabajadores tienen un nivel débil de compromiso organizacional, con el 46,7% un nivel moderado y, únicamente, el 5% tienen un nivel fuerte. En cuanto a los componentes del compromiso organizacional, se menciona que: el 46,7% de los trabajadores tienen un nivel débil en el Compromiso Afectivo, el 56,7% en el Compromiso de Continuidad de manifiesta como nivel débil y el 50% de los trabajadores en el Compromiso Normativo tienen un nivel débil. Por lo tanto, sin incentivos o reconocimientos, el empleado quizá abandone la organización, debido a que su estancia en la organización no le permite incrementar sus conocimientos en su área.

En la investigación de Durán (2018) del diagnóstico sobre el compromiso organizacional en dos empresas farmacéuticas, en Ecuador y en Perú respectivamente, se concluye que la medición de este fenómeno se sitúa en nivel alto. Por lo tanto, sugiere que para mantener este nivel todas las empresas se tomen en cuenta ciertas actividades, como son: adecuar zonas y tiempos de descansos con actividades recreativas, proponer espacios de participación libre en ideas o comentarios, realizar conversatorios o ponencias donde se comparta la importancia de mantener en equilibrio las estrategias del negocio. Todas estas actividades fueron en base a las dimensiones que se desarrollan en un cuestionario aplicado a 94 personas, que son: dedicación, vigor y absorción, orientadas al compromiso y al desarrollo organizacional.

En relación al ser de sexo masculino o femenino, Aldana (2013) demuestra que en una institución bancaria no existe una diferencia significativa entre ambos, ni por la edad o por

el puesto de trabajo. Es por ello, que hace una relación entre el compromiso organizacional con diversos factores: el conocimiento de los objetivos y la misión, la práctica de los valores institucionales, la adaptabilidad a los cambios que plantea la alta gerencia, la rapidez para lograr el aprendizaje institucional, la frustración, el orgullo institucional. Concluye que en la institución el nivel de compromiso organizacional es alto, esto debido a que los empleados se sienten satisfechos y orgullosos con su lugar de trabajo y quieren permanecer en la misma, son conscientes en alcanzar en conjunto los objetivos empresariales y para ellos tienen que estar en constante aprendizaje.

En cuanto al compromiso organizacional, estas investigaciones pretenden evaluar el nivel del mismo y si esta tiene alguna relación en cuanto a datos sociodemográficos. Además, las investigaciones toman como base a Meyer y Allen y a sus investigaciones en cuanto a los componentes del compromiso organizacional: el compromiso afectivo, el compromiso de continuidad y el compromiso normativo. Con estos datos, los autores realizan una investigación cualitativa y determinan que los factores sociodemográficos no interfieren en los resultados, tanto hombres como mujeres expresan un nivel de compromiso independiente y permiten que las organizaciones eleven los niveles de productividad y rentabilidad.

1.3. Relación entre la comunicación interna y el compromiso organizacional

A través de varias investigaciones, se ha determinado que al analizar la relación entre el compromiso organizacional y la comunicación interna, no se realiza relaciones particulares; en cambio, se analiza de forma global, y las empresas con sus dirigentes tienen que enfocar los esfuerzos en la comunicación para posterior aumentar la conciencia de apoyo y lograr una mayor identificación por parte de los empleados hacia la organización. Wills, Cevallos, Sadi y Ancin (2017) mencionan que lo esencial es “que el personal se identifique con la filosofía organizacional y con las estrategias que la organización desea implementar en su ámbito de incumbencia” (p. 156). Es por ello que usar la comunicación es lo fundamental para involucrar y comprometer a los colaboradores.

Asimismo, Barresi (2013) en su investigación concluye que el compromiso de un empleado con la organización está influenciado con el nivel de comunicación que tenga con sus dirigentes o sus demás compañeros, debido a que la información proporcionada para realizar adecuadamente su trabajo desarrolla un mayor sentido de pertenencia. Cespedes (2017) menciona que si la organización no permite la participación de los empleados, estos comenzarán a transferir sus beneficios a otras actividades fuera de la empresa, lo que no es

bueno para la organización. Por tanto, un buen compromiso organizacional es fundamental para el correcto desarrollo del equipo de trabajo.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque, Alcance y Diseño de la Investigación

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo. Por lo tanto, después de completar ciertas fases que implica este enfoque, se llega a la fase del desarrollo del diseño de investigación, se sigue un patrón predecible y estructurado. Evidentemente, se aplica pruebas psicométricas como recolección de datos, para posteriormente ser medidos y analizados mediante métodos estadísticos. Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), la investigación cuantitativa debe ser objetiva en su mayoría; esto quiere decir que los fenómenos o las variables a estudiar, no tienen que ser afectados por la persona que investiga, por el contrario, los temores o creencias se evitan para que la investigación fluya y obtener resultados verídicos. Cuando se finaliza esta investigación, se está en la capacidad de formular y demostrar las teorías.

Uno de los alcances que se utiliza en la investigación es el alcance descriptivo. Este, como lo menciona Hernández et al. (2014), describe fenómenos, contextos, situaciones o sucesos; es decir, detalla a las variables cómo son y cómo se manifiestan en su naturalidad. Es por ello que, con las variables de comunicación interna y compromiso organizacional, se obtienen datos para posterior describirlos. En otras palabras, se busca describir los niveles de las variables, además, de sus variables sociodemográficas. Su trabajo no se refleja en analizar o relacionar la eficiencia o eficacia de cada fenómeno: su valor se enfoca en mostrar precisamente las dimensiones de un fenómeno.

Otro alcance presente es el correlacional, donde su finalidad es conocer la relación entre dos o más variables y a su vez su grado de asociación. Su utilidad principal es conocer cómo se comporta una variable cuando se encuentra en actividad con otra; se presenta correlaciones positivas o negativas (Hernández, Fernández & Baptista, 2014); es decir, mientras una variable aumenta su nivel la otra disminuye, o viceversa, así como se presenta un nivel equitativo entre ambas variables, ambas aumentan o ambas disminuyen. Para la presente investigación se pretende encontrar que exista una relación positiva entre comunicación interna y compromiso organizacional.

El diseño que se presenta es no experimental, lo que significa que ninguna variable es alterada y se exponen en su naturalidad. En este diseño no se construye ningún experimento o situación; al contrario, se observa situaciones que ya existen y no se tiene ningún control sobre ellas. Asimismo, para el diseño de investigación no experimental, se ha catalogado varios tipos, y en esta investigación se utiliza el diseño de investigación transversal o transaccional, para Hernández et al. (2014), se refiere a que recolectan datos en un solo punto de tiempo y abarcan tanto a nivel individual como grupal.

2.2. Población y muestra

La presente investigación fue realizada con el personal que conforma la Compañía de Transportes Jerpazsol S.A., ubicada en la provincia de Tungurahua, ciudad de Ambato. La población se compone por 78 participantes que corresponde al 100% del personal de la compañía. No fue necesario realizar una muestra, debido a que se necesita un número representativo de participantes por lo que se trabaja con toda la población, en los cuales constan tanto hombres como mujeres. Asimismo, son divididos en tres áreas: administrativos, socios-accionistas y operativos que se encuentran detallados en la tabla 7.

2.2.1. Análisis descriptivo de la población

La siguiente tabla corresponde a las características sociodemográficas de la población, que se comprenden por: Área de trabajo, género, edad, estado civil, nivel educativo, años en la empresa y auto-identificación étnica. Los resultados incluyen: la frecuencia (*f*) y la representación porcentual (%).

Tabla 5

Análisis sociodemográfico de la población

Variables sociodemográfica	F	%
Área de trabajo		
Operativo	55	70.5%
Socio-Accionista	18	23.1%
Administrativo	5	6.4%
Género del trabajador		
Masculino	72	92.3%
Femenino	6	7.7%
Edad del trabajador		
20 a 29 años	13	16.7%
30 a 39 años	21	26.9%
40 a 49 años	32	41%
50 años o más	12	15.4%
Estado civil		
Soltero	22	28.2%
Casado	45	57.7%
Divorciado	4	5.1%
Unión libre	5	6.4%
Viudo	2	2.6%
Nivel educativo		
Ninguno	0	0%
Educación básica	17	21.8%
Educación media	11	14.1%
Bachillerato	35	44.9%
Técnico/Tecnológico	5	6.4%
Tercer nivel	6	7.7%
Cuarto nivel	4	5.1%
Años en la empresa		
0 a 2 años	8	10.3%
3 a 6 años	26	33.3%
7 a 12 años	16	20.5%
13 a 21 años	25	32.1%
21 años o más	3	3.8%
Auto-identificación étnica		
Indígena	1	1.3%
Mestizo	77	98.7%

Nota: 78 observaciones
Fuente: Elaboración propia

En la tabla 7 se evidencia los participantes distribuidos según los datos sociodemográficos, en total se trabajaron con 78 personas que representan a la población completa de la Compañía de Transportes Jerpazsol S.A. Además, se ha dividido por las variables sociodemográficas. Primero, en el área de trabajo se muestra que 55 participantes son del personal operativo, que corresponder al 70.5%. El personal de socio-accionistas son 18 participantes, que representan al 23.1%. Y el personal administrativo son 5 participantes, que equivale al 6.4% de la población. Segundo, el género está dividido por masculino con

72 participantes, que representa al 92.3%; y el femenino con 6 participantes, correspondiente al 7.7%.

En la tercera variable, que es la edad del trabajador, se diferencian edades entre 20 a 29 años, con 13 participantes que es el 16.7% de la población; de 30 a 39 años son 21 participantes, con el 26.9%; de 40 a 49 años son 32 participantes, que representa al 41%; y de 50 años o más, representados por 12 participantes, que equivale al 15.4%. La siguiente variable es el estado civil, donde solteros son representados por 22 participantes, es decir, el 28.2%; casados se encuentran 45 participantes, con el 57.7%; divorciados son 4, con el 5.1%; en unión libre están 5 participantes con el 6.4%; y viudos hay 2 participantes con el 2.6% de la población.

Como quinta variable se encuentra el nivel educativo, donde la educación básica la tienen 17 participantes, que representan el 21.8%; con educación media se encuentran 11 participantes con el 14.1%; en bachillerato hay 35 participantes, que equivalen al 44.9%; el nivel técnico/tecnológico están 5 participantes con el 6.4%; para tercer nivel hay 6 participantes con el 7.7%; y con cuarto nivel hay 4 participantes que representan al 5.1% de la población. La siguiente variable son los años en la empresa, donde de 0 a 2 años hay 8 participantes que equivale al 10.3%; de 3 a 6 años hay 26 participantes con el 33.3%; de 7 a 12 años hay 16 participantes con el 20.5%; de 13 a 21 años hay 25 participantes con el 32.1%; y con 21 años o más hay 3 participantes, equivalentes al 3.8%. Finalmente, la última variable es la auto-identificación étnica, con 1 participante para indígena que representa el 1.3% y 77 participantes son mestizos con el 98.7% de la población.

2.3. Instrumentos de recolección de datos

2.3.1. Test de Comunicación Interna

a) Ficha técnica

- Nombre de la prueba: Test de Comunicación Organizacional
- Autor: Portugal
- Año: 2005
- Participantes: Adultos trabajadores de 20 años en adelante.
- Total de ítems: 15

b) Características del instrumento

El objetivo de este cuestionario es evaluar la comunicación en sus tres niveles: descendente, ascendente y horizontal. Para la dimensión de comunicación ascendente, los ítems que evalúa es: 1, 2, 3, 4, 5. De acuerdo a la comunicación descendente son los ítems: 6, 7, 8, 9, 10. Y finalmente, para la comunicación horizontal: 11, 12, 13, 14, 15.

c) Administración del instrumento

El instrumento es aplicado de manera individual o colectiva, sin límite de tiempo. Aunque si se excede de los 15 minutos, se pregunta al evaluado el motivo del retraso. Su escala es de tipo Likert, y se detalla el significado de las cinco opciones. (5: Siempre, 4: Frecuentemente, 3: Algunas veces, 2: Ocasionalmente, 1: Nunca)

d) Descripción de la calificación

El puntaje máximo obtenido en este test será de 75. Los rangos son:

- 60 a 75 = Alto (Adecuada Comunicación Organizacional)
- 45 a 59 = Medio (Comunicación organizacional promedio)
- 01 a 44 = Bajo (Inadecuada Comunicación Organizacional)

Los rangos por áreas son:

- 20 a 25 = Alto
- 15 a 19 = Medio
- 1 a 14 = Bajo

e) Confiabilidad

La confiabilidad en el cuestionario de comunicación organizacional es del 0.77 en Alfa de Cronbach.

f) Validez

La validez en el cuestionario de comunicación organizacional es respaldada por otras investigaciones realizadas con participantes del mismo país que se aplicó el presente. Es así como Altamirano (2021), Mora (2021), Altamirano (2020), Damián (2019) y Espinoza (2019) realizaron investigaciones con el mismo instrumento de evaluación.

Tabla 6

Análisis de la consistencia interna del Cuestionario de Comunicación Organizacional

Dimensiones	Ítems	Alfa
Comunicación Ascendente	5	0.79
Comunicación Descendente	5	0.79
Comunicación Horizontal	5	0.89

Nota: 78 observaciones
Fuente: Elaboración propia

Para el cuestionario de comunicación organizacional, se determina una confiabilidad homogénea en sus dimensiones; la consistencia en todas sus áreas es muy buena para el uso de este cuestionario.

2.3.2. Test de Compromiso Organizacional

a) Ficha técnica
   - Nombre de la prueba: Escala de Compromiso Organizacional
   - Autor: John Meyer y Natalie Allen
   - Año: 1997
   - Adaptación: Luis Arciniega y Luis Gonzales
   - Año de adaptación: 2006
   - Participantes: Adultos trabajadores de 20 años en adelante.
   - Total de ítems: 18

b) Características del instrumento

   El objetivo de este cuestionario es conocer el tipo de compromiso organizacional que presentan los empleados en su lugar de trabajo. De acuerdo a los ítems de evaluación por dimensión: Compromiso Afectivo (1, 3, 7, 10, 11, 12, 15). Compromiso de Continuidad (4, 8, 13, 16, 17). Compromiso Normativo (2, 5, 6, 9, 14, 18).

c) Administración del Instrumento

   El instrumento es aplicado de manera individual o colectiva, sin límite de tiempo. Aunque si se excede de los 20 minutos, se pregunta al evaluado el motivo del retraso. Su escala es de tipo Likert, y se detalla el significado de las cinco opciones (1: Totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Ni desacuerdo ni de acuerdo, 4: De acuerdo, 5: Totalmente de acuerdo)

d) Descripción de la calificación

A modo general, las puntuaciones oscilan entre 18 hasta 126 puntos, para el nivel de compromiso organizacional global. En cuanto a las dimensiones, las puntuaciones oscilan entre 6 hasta 42 puntos; aunque para calificarlo, tanto para dimensiones como para compromiso general, tienen la misma valoración, lo cual, es el total dividido, entre el número de elementos sumados.

e) Confiabilidad

La confiabilidad en el cuestionario de compromiso organizacional es del 0.89 en Alfa de Cronbach.

f) Validez

La validez en el cuestionario de compromiso organizacional es respaldada por otras investigaciones realizadas con participantes del mismo país que se aplicó el presente. Es así como Vizcaíno (2020), Chiguano y Ramírez (2020), Tello (2018), Medina (2018) y Pardo-Paredes (2018) realizaron investigaciones con el mismo instrumento de evaluación.

Tabla 7

Análisis de la consistencia interna del Test de Compromiso Organizacional

Dimensiones	Ítems	Alfa
Compromiso Afectivo	7	0.82
Compromiso Normativo	6	0.77
Compromiso de Continuidad	5	0.67

Nota: 78 observaciones
Fuente: Elaboración propia

Para el cuestionario de compromiso organizacional, se determina una confiabilidad homogénea en sus dimensiones; la consistencia en todas sus áreas es muy buena para el uso de este cuestionario.

2.4. Caracterización de la empresa

2.4.1. Reseña histórica

La compañía de transportes “Jerpazsol S.A.” surge en el año de 1995 cuando los señores Víctor Solís, Luis Jerez y Franklin Pazmiño deciden fundarla y es otorgada por la Dirección Nacional de Cooperativas y Transporte Terrestre. La compañía comienza con tres unidades que tenían recorridos básicos dentro de la ciudad de Ambato; sin embargo, se esforzaban por

brindar el mejor servicio. Sus buses eran de color blanco con franjas verdes y con mucha dedicación la empresa comienza a crecer gracias a los ciudadanos y el apoyo que recibían. En 1997 instalan su primera oficina en el centro de la ciudad, en el sindicato de choferes, y gracias a la intervención y participación de otras personas comienza la inclusión de los socios-accionistas, en la cual, en dos años ya contaban con 15 accionistas (Quinatoa, 2018).

En los siguientes años, la compañía se convirtió en una de las primeras en implementar accesorios tecnológicos de vanguardia que permiten el control en usuarios y en la calidad del servicio con sus 55 unidades. Además, tuvieron cambios en la infraestructura de sus oficinas al cambiar de lugar. Para Quinatoa (2018), "se encuentra en la búsqueda de una mejora continua y en un proceso de adopción cambios propuestos por la municipalidad en donde se evaluará su rentabilidad frente a la adquisición de los equipos de monitoreo y controles necesarios" (p. 7).

2.4.2. Misión de la empresa

Excelencia en servicio de transporte con unidades modernas y bien equipadas para que sea placentero su viaje. Somos profesionales con amplia cultura y educación. Damos buen trato a nuestros usuarios, cobrando lo mínimo, como retribución justa a nuestros colaboradores y accionistas.

2.5. Procedimiento metodológico

Para el presente trabajo de investigación, se realizó el siguiente procedimiento metodológico, el cual, fue realizado en base a cumplir con los objetivos planteados y para resolver la problemática establecida, que parte de la necesidad de evaluar temas de importancia con personas que perteneces al sector de transportistas del Ecuador. Por otro lado, por la ausencia de mecanismos formales de comunicación relacionada con un deficiente compromiso organizacional en la población estudiada. Es así como:

En primer lugar, se realizó la revisión bibliográfica relevante de las dos variables que se estudian como lo es la comunicación organizacional y el compromiso organización, con el fin de conseguir información oportuna y que aporte a la construcción del marco teórico. Además, se seleccionaron los instrumentos de evaluación. Para ello, se indagó en fuentes académicas como libros, revistas, artículos científicos, tesis de pregrado y posgrado.

Como segundo punto, se detalló la metodología a utilizar, como lo es el enfoque, alcance y diseño de la investigación. Además, de explicar más a fondo los instrumentos de recolección

de datos con su respectiva operacionalización de las variables. Después, se prosiguió a describir a la población y a la compañía de transportes estudiada, la cual, está conformada por la totalidad de empleados. Luego, se determinaron los datos sociodemográficos en donde se evidencia a: área de trabajo, sexo, edad estado civil y nivel educativo del trabajador, los años en la empresa y la auto-identificación étnica; seguido de la aplicación de los instrumentos.

A continuación, se procedió a ingresar los datos aplicados al programa SPSS que sirvieron para realizar la correlación de variables y las tablas de contingencia con los datos sociodemográficos. Finalmente, se realizó las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Se presentan los análisis de resultados de la investigación referente a la relación entre el compromiso organizacional y la comunicación organizacional; por lo cual, se realiza una comparación entre ambas variables de estudio, con la finalidad de presentar la relación existente entre las variables como lo son: comunicación ascendente, comunicación descendente, comunicación horizontal, compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad. Además, se procedió a aplicar el análisis de correlación de Spearman, debido a que se expresa mayores resultados para el análisis cuantitativo. Por último, se presentan las tablas de contingencia entre las variables sociodemográficas y el compromiso organizacional y la comunicación organizacional.

Asimismo, en referencia a la correlación de las variables, se obtiene como resultado 0,47; es decir, una correlación positiva media significante al 0,01.

Tabla 8

Análisis Correlacional – Comunicación Organizacional y Compromiso Organizacional

		Compromiso Afectivo	Compromiso Normativo	Compromiso de Continuidad
Comunicación Ascendente	Correlation Coefficient	,27*	,29**	,16
	Sig. (2-tailed)	,015	,009	,176
Comunicación Descendente	Correlation Coefficient	,47**	,42**	,25*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,029
Comunicación Horizontal	Correlation Coefficient	,31**	,47**	,34**
	Sig. (2-tailed)	,006	,000	,002

Nota: **. La correlación es significante al nivel 0,01. *. La correlación es significante a nivel 0,05
Fuente: Elaboración propia

En referencia a la tabla de correlación realizada entre las variables de estudio, se encuentra que existe una correlación positiva media entre Comunicación Descendente y Compromiso Afectivo (r=0,47), Comunicación Horizontal y Compromiso Normativo (r=0,47). Finalmente, existe una correlación positiva débil entre Comunicación Ascendente y

Compromiso Afectivo (*r*=0,27), Comunicación Ascendente y Compromiso Normativo (*r*=0,29), Comunicación Descendente y Compromiso Normativo (*r*=0,41), Comunicación Descendente y Compromiso de Continuidad (*r*=0,25), Comunicación Horizontal y Compromiso Afectivo (*r*=0,31), Comunicación Horizontal y Compromiso de Continuidad (*r*=0,33) y Comunicación Ascendente y Compromiso de Continuidad (*r*=0,16).

Tabla 9

Tabla de Contingencia Área de Trabajo – Comunicación Organizacional

		Área de Trabajo			Total
		Operativo	Accionista	Administrativo	
Comunicación Ascendente	Bajo	10,3%	2,6%	2,6%	15,4%
	Medio	26,9%	1,3%	0,0%	28,2%
	Alto	33,3%	19,2%	3,8%	56,4%
	Total	70,5%	23,1%	6,4%	100,0%
Comunicación Descendente	Bajo	1,3%	0,0%	0,0%	1,3%
	Medio	21,8%	5,1%	2,6%	29,5%
	Alto	47,4%	17,9%	3,8%	69,2%
	Total	70,5%	23,1%	6,4%	100,0%
Comunicación Horizontal	Bajo	20,5%	0,0%	0,0%	20,5%
	Medio	29,5%	10,3%	2,6%	42,3%
	Alto	20,5%	12,8%	3,8%	37,2%
	Total	70,5%	23,1%	6,4%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la tabla 9, se evidencia la relación entre la comunicación organizacional con la variable sociodemográfica de área de trabajo. En la cual, tanto en la comunicación ascendente y descendente, los niveles de respuesta son expresados altos en el personal de operativos, accionistas y administrativos. Sin embargo, en la variable de comunicación horizontal para el personal operativo, las respuestas están representadas en un nivel medio, debido a que el 50% mantienen una relación baja con los demás empleados de su mismo nivel jerárquico.

Tabla 10

Tabla de Contingencia Sexo del trabajador – Comunicación Organizacional

		Sexo		Total
		Masculino	Femenino	
Comunicación Ascendente	Bajo	15,4%	0,0%	15,4%
	Medio	26,9%	1,3%	28,2%
	Alto	50,0%	6,4%	56,4%
	Total	92,3%	7,7%	100,0%
Comunicación Descendente	Bajo	1,3%	0,0%	1,3%
	Medio	26,9%	2,6%	29,5%
	Alto	64,1%	5,1%	69,2%
	Total	92,3%	7,7%	100,0%
Comunicación Horizontal	Bajo	20,5%	0,0%	20,5%
	Medio	38,5%	3,8%	42,3%
	Alto	33,3%	3,8%	37,2%
	Total	92,3%	7,7%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 10 se evidencia la relación entre la comunicación organizacional con la variable de género. Para la comunicación ascendente y descendente, los participantes se representan con niveles altos, al ser el 56,4% y el 69,2% de la población respectivamente. Por otro lado, la comunicación horizontal se ve afectada en el sexo masculino, al ser el 59% en tendencia bajo.

Tabla 11

Tabla de Contingencia Edad del trabajador – Comunicación Organizacional

		Edad				Total
		20 a 29 años	30 a 39 años	40 a 49 años	50 años o más	
Comunicación Ascendente	Bajo	3,8%	3,8%	7,7%	0,0%	15,4%
	Medio	6,4%	12,8%	6,4%	2,6%	28,2%
	Alto	6,4%	10,3%	26,9%	12,8%	56,4%
	Total	16,7%	26,9%	41,0%	15,4%	100,0%
Comunicación Descendente	Bajo	0,0%	0,0%	1,3%	0,0%	1,3%
	Medio	6,4%	11,5%	7,7%	3,8%	29,5%
	Alto	10,3%	15,4%	32,1%	11,5%	69,2%
	Total	16,7%	26,9%	41,0%	15,4%	100,0%
Comunicación Horizontal	Bajo	9,0%	2,6%	7,7%	1,3%	20,5%
	Medio	2,6%	16,7%	15,4%	7,7%	42,3%
	Alto	5,1%	7,7%	17,9%	6,4%	37,2%
	Total	16,7%	26,9%	41,0%	15,4%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Para la tabla 11 que expresa la relación entre la comunicación organizacional y la edad de los trabajadores de la compañía de transportes. En la comunicación ascendente en edades que comprenden de los 20 a 39 años, los participantes expresan un nivel medio, el motivo es que al ser una población joven las relaciones con sus superiores son regulares; mientras que en edades de 40 años o más, los empleados comparten más tiempo con el jefe inmediato. En la comunicación descendente, todos los niveles expresados son altos para todas las edades evaluadas. Finalmente, en la comunicación horizontal, las edades que comprenden de los 20 a los 29 años expresan niveles bajos; de los 30 a los 39 años expresan niveles medios, y las demás edades expresan niveles altos.

Tabla 12

Tabla de Contingencia Nivel educativo – Comunicación Organizacional

		Nivel Educativo						Total
		Educación básica	Educación media	Bachillerato	Técnico/ Tecnológico	Tercer nivel	Cuarto nivel	
Comunicación Ascendente	Bajo	3,8%	0,0%	9,0%	1,3%	0,0%	1,3%	15,4%
	Medio	7,7%	2,6%	17,9%	0,0%	0,0%	0,0%	28,2%
	Alto	10,3%	11,5%	17,9%	5,1%	7,7%	3,8%	56,4%
	Total	21,8%	14,1%	44,9%	6,4%	7,7%	5,1%	100,0%
Comunicación Descendente	Bajo	0,0%	0,0%	1,3%	0,0%	0,0%	0,0%	1,3%
	Medio	7,7%	1,3%	14,1%	3,8%	1,3%	1,3%	29,5%
	Alto	14,1%	12,8%	29,5%	2,6%	6,4%	3,8%	69,2%
	Total	21,8%	14,1%	44,9%	6,4%	7,7%	5,1%	100,0%
Comunicación Horizontal	Bajo	2,6%	0,0%	15,4%	2,6%	0,0%	0,0%	20,5%
	Medio	9,0%	6,4%	16,7%	3,8%	2,6%	3,8%	42,3%
	Alto	10,3%	7,7%	12,8%	0,0%	5,1%	1,3%	37,2%
	Total	21,8%	14,1%	44,9%	6,4%	7,7%	5,1%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

En referencia a la tabla 12, se analiza la relación entre la comunicación organizacional y el nivel educativo de los participantes, en la cual, todos presentan niveles altos en todas las dimensiones de compromiso. Sin embargo, el nivel de bachillerato, tiene tendencia a presentar niveles medios al ser la variable con mayores participantes con el 44,9% de la población total.

Tabla 13

Tabla de Contingencia Años en la empresa – Comunicación Organizacional

		Años en la empresa					Total
		0 a 2 años	3 a 6 años	7 a 12 años	13 a 21 años	21 años o más	
Comunicación Ascendente	Bajo	1,3%	7,7%	2,6%	3,8%	0,0%	15,4%
	Medio	2,6%	12,8%	5,1%	6,4%	1,3%	28,2%
	Alto	6,4%	12,8%	12,8%	21,8%	2,6%	56,4%
	Total	10,3%	33,3%	20,5%	32,1%	3,8%	100,0%
Comunicación Descendente	Bajo	0,0%	0,0%	0,0%	1,3%	0,0%	1,3%
	Medio	0,0%	14,1%	9,0%	6,4%	0,0%	29,5%
	Alto	10,3%	19,2%	11,5%	24,4%	3,8%	69,2%
	Total	10,3%	33,3%	20,5%	32,1%	3,8%	100,0%
Comunicación Horizontal	Bajo	0,0%	7,7%	3,8%	7,7%	1,3%	20,5%
	Medio	2,6%	12,8%	11,5%	15,4%	0,0%	42,3%
	Alto	7,7%	12,8%	5,1%	9,0%	2,6%	37,2%
	Total	10,3%	33,3%	20,5%	32,1%	3,8%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 13 está expresada por la relación entre la comunicación organizacional y la variable sociodemográfica de los años en la empresa, en todas las dimensiones tienen un nivel alto de respuesta, por lo que se menciona que no es necesario la permanencia en una organización para desarrollar una buena comunicación entre los trabajadores, debido a que existen trabajadores que son nuevos en la empresa y desarrollan empatía con los demás compañeros y jefes que el tema de comunicación resulta fácil de adaptarse.

Tabla 14

Tabla de Contingencia Área de Trabajo – Compromiso Organizacional

		Área de Trabajo			Total
		Operativo	Accionista	Administrativo	
Compromiso Afectivo	Bajo	7,7%	0,0%	0,0%	7,7%
	Medio	20,5%	1,3%	1,3%	23,1%
	Alto	42,3%	21,8%	5,1%	69,2%
	Total	70,5%	23,1%	6,4%	100,0%
Compromiso de Continuidad	Bajo	10,3%	0,0%	1,3%	11,5%
	Medio	38,5%	12,8%	1,3%	52,6%
	Alto	21,8%	10,3%	3,8%	35,9%
	Total	70,5%	23,1%	6,4%	100,0%
Compromiso Normativo	Bajo	15,4%	0,0%	0,0%	15,4%
	Medio	24,4%	9,0%	3,8%	37,2%
	Alto	30,8%	14,1%	2,6%	47,4%
	Total	70,5%	23,1%	6,4%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 14 se evidencia las dimensiones del compromiso organizacional relacionadas con el área de trabajo de la compañía de transportes. En cuanto al compromiso afectivo, tanto las áreas de operativos, accionistas y administradores se presentan niveles altos de compromiso. El compromiso normativo tiene niveles altos en las áreas de accionistas y administrativos; sin embargo, para los operativos se expresan niveles medios, debido a que tienen la creencia de que la empresa no les ha otorgado lo suficiente para permanecer en la misma. Para el compromiso de continuidad se presentan niveles altos en todas las dimensiones.

Tabla 15

Tabla de Contingencia Género del Trabajador – Compromiso Organizacional

		Género		Total
		Masculino	Femenino	
Compromiso Afectivo	Bajo	7,7%	0,0%	7,7%
	Medio	21,8%	1,3%	23,1%
	Alto	62,8%	6,4%	69,2%
	Total	92,3%	7,7%	100,0%
Compromiso de Continuidad	Bajo	10,3%	1,3%	11,5%
	Medio	51,3%	1,3%	52,6%
	Alto	30,8%	5,1%	35,9%
	Total	92,3%	7,7%	100,0%
Compromiso Normativo	Bajo	15,4%	0,0%	15,4%
	Medio	33,3%	3,8%	37,2%
	Alto	43,6%	3,8%	47,4%
	Total	92,3%	7,7%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Para la tabla 15 se muestra la relación del compromiso organizacional con el género de los trabajadores. Para el sexo femenino todos los niveles son altos. Sin embargo, para el género masculino el compromiso normativo tiende a ser medio, mientras que las otras dimensiones son altas.

Tabla 16

Tabla de Contingencia Edad del trabajador – Compromiso Organizacional

		Edad				Total
		20 a 29 años	30 a 39 años	40 a 49 años	50 años o más	
Compromiso Afectivo	Bajo	7,7%	0,0%	0,0%	0,0%	7,7%
	Medio	1,3%	10,3%	9,0%	2,6%	23,1%
	Alto	7,7%	16,7%	32,1%	12,8%	69,2%
	Total	16,7%	26,9%	41,0%	15,4%	100,0%
Compromiso de Continuidad	Bajo	7,7%	1,3%	2,6%	0,0%	11,5%
	Medio	6,4%	15,4%	23,1%	7,7%	52,6%
	Alto	2,6%	10,3%	15,4%	7,7%	35,9%
	Total	16,7%	26,9%	41,0%	15,4%	100,0%
Compromiso Normativo	Bajo	9,0%	6,4%	0,0%	0,0%	15,4%
	Medio	2,6%	11,5%	20,5%	2,6%	37,2%
	Alto	5,1%	9,0%	20,5%	12,8%	47,4%
	Total	16,7%	26,9%	41,0%	15,4%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 16 se muestra la relación del compromiso organizacional con la edad del trabajador. En el compromiso afectivo las edades que comprenden de 20 a 29 años muestran niveles bajos con el 7.7%; mientras que en las demás edades se muestran niveles altos. Para el compromiso normativo, de la misma manera se evidencia niveles bajos en las edades que oscilan de los 20 a los 29 años y en las edades de 40 a 49 años muestran niveles medios con el 23.1%, las demás muestran niveles altos. En el compromiso de continuidad, el 9% de la edad de 20 a 29 años presenta niveles bajos, de 30 a 39 años el 11.5% presenta niveles medios de 40 a 49 años el 20,5% presenta niveles medios y las demás edades presenta niveles altos.

Tabla 17

Tabla de Contingencia Nivel Educativo – Compromiso Organizacional

		Nivel Educativo						Total
		Educación básica	Educación media	Bachillerato	Técnico/ Tecnológico	Tercer nivel	Cuarto nivel	
Compromiso Afectivo	Bajo	0,0%	0,0%	6,4%	1,3%	0,0%	0,0%	7,7%
	Medio	2,6%	3,8%	14,1%	1,3%	1,3%	0,0%	23,1%
	Alto	19,2%	10,3%	24,4%	3,8%	6,4%	5,1%	69,2%
	Total	21,8%	14,1%	44,9%	6,4%	7,7%	5,1%	100,0%
Compromiso de Continuidad	Bajo	0,0%	0,0%	7,7%	2,6%	1,3%	0,0%	11,5%
	Medio	12,8%	3,8%	25,6%	3,8%	5,1%	1,3%	52,6%
	Alto	9,0%	10,3%	11,5%	0,0%	1,3%	3,8%	35,9%
	Total	21,8%	14,1%	44,9%	6,4%	7,7%	5,1%	100,0%
Compromiso Normativo	Bajo	0,0%	0,0%	12,8%	2,6%	0,0%	0,0%	15,4%
	Medio	6,4%	5,1%	16,7%	1,3%	3,8%	3,8%	37,2%
	Alto	15,4%	9,0%	15,4%	2,6%	3,8%	1,3%	47,4%
	Total	21,8%	14,1%	44,9%	6,4%	7,7%	5,1%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 17 está expresada por la relación del compromiso organizacional y el nivel educativo de los trabajadores. Para el compromiso afectivo se evidencia niveles altos, con un 69,2% de los participantes. En el compromiso normativo para los niveles de educación básica, bachillerato, técnico/tecnológico y de tercer nivel muestran respuestas con niveles medios. Finalmente, en el compromiso de continuidad los participantes de bachillerato presentan niveles medios, mientras los demás tienen niveles altos.

Tabla 18

Tabla de Contingencia Años en la empresa – Compromiso Organizacional

		Años en la empresa					Total
		0 a 2 años	3 a 6 años	7 a 12 años	13 a 21 años	21 años o más	
Compromiso Afectivo	Bajo	0,0%	3,8%	3,8%	0,0%	0,0%	7,7%
	Medio	1,3%	9,0%	1,3%	11,5%	0,0%	23,1%
	Alto	9,0%	20,5%	15,4%	20,5%	3,8%	69,2%
	Total	10,3%	33,3%	20,5%	32,1%	3,8%	100,0%
Compromiso de Continuidad	Bajo	0,0%	5,1%	3,8%	2,6%	0,0%	11,5%
	Medio	3,8%	16,7%	10,3%	20,5%	1,3%	52,6%
	Alto	6,4%	11,5%	6,4%	9,0%	2,6%	35,9%
	Total	10,3%	33,3%	20,5%	32,1%	3,8%	100,0%
Compromiso Normativo	Bajo	1,3%	5,1%	3,8%	5,1%	0,0%	15,4%
	Medio	3,8%	10,3%	9,0%	14,1%	0,0%	37,2%
	Alto	5,1%	17,9%	7,7%	12,8%	3,8%	47,4%
	Total	10,3%	33,3%	20,5%	32,1%	3,8%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 18 está expresada por la relación entre el compromiso organizacional con los años en la empresa de los trabajadores. En la primera dimensión, que es compromiso afectivo, la mayoría de los participantes presentan niveles altos. En el compromiso normativo, los participantes que oscilan las edades de 3 a 21 años en la empresa tienen niveles medios, mientras los demás presentan niveles altos. Por último, en el compromiso de continuidad, las edades entre 7 a 21 años tienen niveles medios.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

a) Después de la fundamentación teórica, se concluye que la comunicación organizacional es un eje fundamental dentro de una empresa, para así formar una empresa competitiva gracias a la colaboración de todos los trabajadores. Por otro lado, el compromiso organizacional se desarrolla diferente en cada individuo, por lo que es importante conocer las necesidades de los empleados para fortalecer el compromiso y que aumente su rendimiento laboral.
b) Dentro de la compañía de transporte la comunicación organizacional tiene un nivel bajo del 12,4%, un nivel medio del 33,3% y un nivel alto en un 54,27%. Y el compromiso organizacional presenta el nivel bajo de 11,53%, el nivel medio por el 37,63% y el nivel alto por el 50,83%; es así como, se menciona que los trabajadores obtuvieron resultados altos en general.
c) El personal administrativo y los socios-accionistas tienen un nivel alto en todas sus áreas; sin embargo, el personal de operativos presenta deficiencias dentro de la comunicación horizontal y el compromiso de continuidad.
d) Finalmente, la comunicación organizacional y el compromiso organizacional mantienen una correlación positiva media del 0,47.

Recomendaciones

a) Incentivar a la compañía de transportes en poner mayor énfasis en temas de comunicación y compromiso organizacional, ya sea con un plan estratégico u otras técnicas adecuadas para el beneficio de todos los empleados y que sea evaluada constantemente para obtener resultados satisfactorios.
b) Realizar estudios en una población más amplia y periódicamente con los mismos cuestionarios, para analizar cómo la comunicación interna influye en el compromiso organizacional, con el fin de comprobar la consistencia de los resultados hallados en la presente investigación.
c) Ampliar los estudios de la comunicación y el compromiso organizacional con otras poblaciones de interés.

Bibliografía

Aburto, H. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia, 19*(51), 41-49. Recuperado de https://www.redalyc.org/pdf/674/67418397006.pdf

Aguilera, J. (2016). *Gerencia integral de comunicación*. Bogotá, Colombia: ECOE. Recuperado de https://red.didactalia.net/comunidad/iterlibris/recurso/google-academico-rastrea-tesislibros-articulos/

Aldana, J. (2013). *Compromiso laboral de los trabajadores del área central de una institución bancaria que opera en la ciudad de Guatemala, según sexo* (Tesis de Pregrado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado de http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Aldana-Jennifer.pdf

Altamirano, J. (2021). *Plan de comunicación interna en una empresa de producción en la ciudad de Ambato* (Tesis de Pregrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ecuador. Recuperado de https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/3105/1/77275.pdf

Altamirano, M. (2020). *Plan de comunicación interna para una entidad financiera de la ciudad de Ambato* (Tesis de Pregrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ecuador. Recupero de https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/3027/1/77199.pdf

Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna. Proceso, Disciplina y Técnica*, Madrid: Netbiblo, S.L. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=bwelcBnPNuoC&oi=fnd&pg=PA13&dq=comunicacion+organizacional&ots=goFsznTUv_&sig=QUmiG02P4htetez5Hhfx7Ka-blU#v=onepage&q=comunicacion%20organizacional&f=false

Arias, F., Varela, D., Loli, A. & Quintana, M. (2003). El compromiso organizacional y su relación con algunos factores demográficos y psicológicos. *Revista de Investigación en Psicología,* 6(2), 13-25.

Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE* (Tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Recuperado de https://hsigrist.github.io/TES2016/132%20o.e..pdf

Barresi, M. (2013). *La percepción de la satisfacción con la comunicación interna y sus implicancias en el compromiso organizacional en la Argentina* (tesis de doctorado). Universidad Austral, Argentina. Recuperado de https://www.academia.edu/14956989/Resumen_Abstract_Tesis_Doctoral

Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización*. Barcelona: Editorial Paidos.

Blanco, M. & Castro, P. (2011). Análisis comparativo del compromiso organizacional manifestado por madres y mujeres sin hijos. *Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UCBSP*, 9(2), 215-233. Recuperado de http://www.scielo.org.bo/pdf/rap/v9n2/v9n2a2.pdf

Briançon, M. (2009). Un soporte teórico para la comunicación integrada. *Punto Cero. Universidad Católica Boliviana*, 14(18), 23-32. Recuperado de https://www.redalyc.org/pdf/4218/421839645004.pdf

Brönstrup, C., Godoi, E., & Ribeiro, A. (2007). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. *Signo y Pensamiento, 26*(51), 26-27. Recuperado de https://www.redalyc.org/pdf/860/86005104.pdf

Camino, G. (2019). *Estrategia para la mejora de la comunicación organizacional en una empresa de producción de Tungurahua.* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2732/1/76922.pdf

Cardozo, S. & Vásquez, M. (2014). Herramientas de comunicación interna en la Universidad de Los Andes, Trujillo. *Visión Gerencial, 1(*1), 63-80. Recuperado de https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545896003.pdf

Carvajal, L. (2018). *Diagnóstico y propuesta de intervención de la comunicación interna en la empresa ROYALTEX S.A., en el año 2017 – 2018* (Tesis de Pregrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito. Recuperado de https://bit.ly/2UMQy6H

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humano*, Bogotá: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de

https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*, México D.F.: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf

Chiguano, M. & Ramírez, A. (2020). *Modelo estratégico de compromiso y cultura organizacional para una institución de educación superior* (Tesis de Pregrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ecuador. Recuperado de https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2997

Damián, A. *Estrategia de comunicación interna en una empresa de servicios de la provincia de Tungurahua* (Tesis de Pregrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ecuador. Recuperado de https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2820/1/76985.pdf

De la Puente, L. (2017). *Compromiso organizacional y motivación de logro en personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Trujillo* (Tesis de Pregrado). Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/298/delapuente_rl.pdf?sequence=1&isAllowed=y

De la Rosa, D. & Carmona, A. (2009). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Universia Business Review*. 1(26), 112-133. Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3231140

Durán, J. (2018). *Evaluación de los niveles de compromiso organizacional y propuesta de intervención para el cluster Ecuador & Perú de Boehringer Ingelheim para el año 2017 – 2018* (Tesis de Pregrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito. Recuperado de https://bit.ly/39MTCUN

Espinosa, M. (2019). *Plan de comunicación interna para la empresa ciudad del auto en Ambato* (Tesis de Pregrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ecuador. Recuperado de https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2910/6/77075.pdf

Fuentes, K. (2018). *Compromiso organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 – San Juan de Miraflores* (Tesis de

Posgrado). Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/19480/Fuentes_TKJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Goleman, D. (2004). *Inteligencia emocional*. Barcelona, España: Kairós.

Guevara, M. (2011). *Plan Estratégico de Comunicación Interna para Organización Eclesial: Iglesia Evangélica de Iñaquito (IEVI)* (Tesis de Pregrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador. Recuperado de http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8174/T-PUCE-3327.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Gutiérrez, P. (2016). *Plan de comunicación interno y externo para la "Secretaría del Buen Vivir"* (Tesis de Pregrado). Universidad San Francisco de Quito, Ecuador. Recuperado de http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/6136/1/128885.pdf

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quita edición). Santa Fe, Colombia: McGraw-Hill. Recuperado de http://www.pucesi.edu.ec/webs/wp-content/uploads/2018/03/Hern%C3%A1ndez-Sampieri-R.-Fern%C3%A1ndez-Collado-C.-y-Baptista-Lucio-P.-2003.-Metodolog%C3%ADa-de-la-investigaci%C3%B3n.-M%C3%A9xico-McGraw-Hill-PDF.-Descarga-en-l%C3%ADnea.pdf

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta edición). Santa Fe, Colombia: McGraw-Hill. Recuperado de https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf

Hurtado, M. (2017). *Bases conceptuales del compromiso organizacional. Una visión de implicación, según Meyer y Allen, y su medición en dos empresas del sector retail de Piura*. (Tesis de Pregrado). Universidad de Piura, Perú. Recuperado de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2883/AE_291.pdf?sequence=1

Medina, R. (2018). *El síndrome de burnout y el compromiso organizacional en el personal administrativo en los centros de educación superior* (Tesis de Posgrado). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Recuperado de https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/27276/1/19%20GTH.pdf

Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1), 61-89. Recuperado de https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/105348229190011Z

Montoya, E. (2014). *Validación de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un Contact Center* (Tesis de Pregrado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú. Recuperado de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/581494/TESIS%20FINAL_Elizabeth%20Montoya.pdf?sequence=1yisAllowed=y

Montoya, M. & De la Rosa, L. (2014). Flujos de Comunicación en Organizaciones Privadas de Tijuana. *Razon y Palabra*, *87*(1). 1-25. Recuperado de https://www.redalyc.org/pdf/1995/199531505010.pdf

Mora, B. (2021). *Plan de comunicación interna en una institución educativa de la ciudad de Ambato* (Tesis de Pregrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ecuador. Recuperado de https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/3144/1/77306.pdf

Omar, A. & Florencia, A. (2008). Valores personales y compromiso organizacional. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 13(2), 353-372. Recuperado de https://www.redalyc.org/pdf/292/29213210.pdf

Orellana, G., Bossio, S. & Carhuallanqui, J. (2015). Comunicación Organizacional en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional del Centro del Perú. Recuperado de https://bit.ly/3aOzxib

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2014). *Informe sobre el trabajo en el mundo 2014. El desarrollo a través del empleo*. Recuperada de http://www.ilo.org/global/research/global-reports/worldof-work/2014/WCMS_243965/lang--es/index.htm

Organización Mundial de la Salud (OMS, 2010). *Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS. Contextualización, Prácticas y Literatura de Soporte*. Recuperado de https://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf

Oyarvide, H., Reyes, E. & Montaño, M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias, 3*(4), 296-309. Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6174479.pdf

Papic, K. (2018). La Comunicación organizacional interna en la organización educativa. *Foro Educacional,* 1(30), 11-39. Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6669651&orden=0&info=link

Pardo-Paredes, E. (2018). *Liderazgo femenino empresarial y el compromiso organizacional en el sector de confección textil* (Tesis de Posgrado). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Recuperado de https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/28318/1/42%20GTH.pdf

Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional.* (Decimotercera edición). México: Pearson Education. Recuperado de https://bit.ly/2wbB82d

Sánchez, P. (2010). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. México: Editex, S.A.

Soria, R. (2008). Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa. *Revista Científica Teorías, Enfoques, y Aplicaciones en las Ciencias* Sociales, 1(1), 9-26. Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3990506

Tello, L. (2018). *Relación del Compromiso Organizacional con la Satisfacción Laboral en el sector calzado de la Provincia de Tungurahua* (Tesis de Posgrado). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Recuperado de https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/28319/1/43%20GTH.pdf

Vizcaíno, I. (2020). *Análisis de la satisfacción laboral y compromiso organizacional en una empresa pública de servicio hospitalario* (Tesis de Pregrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ecuador. Recuperado de https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2947/1/77127.pdf

Wills, N., Cevallos, M., Sadi, G. & Ancin, I. (2017). La relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional: el caso de una universidad ecuatoriana. *Austral Comunicación*, 6(1), 133-160. Recuperado https://ojs.austral.edu.ar/index.php/australcomunicacion/article/view/182/212

Anexos

Comunicación Interna y Compromiso Organizacional

La presente encuesta tiene como objetivo realizar un diagnóstico de la comunicación interna y el compromiso organizacional en su lugar de trabajo. Solicitamos su valiosa colaboración para que conteste algunas preguntas.

Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL y ANÓNIMA.

Lea atentamente las siguientes oraciones que describen varios comportamientos de las personas. Piense en cada una de ellas: ¿hasta qué punto lo describen como suele ser en su lugar de trabajo? Las personas son muy diferentes, por ello no hay respuestas correctas ni incorrectas.

Responda con honestidad hasta qué punto el enunciado lo describe.

Agradecemos de antemano su gentil colaboración.

Datos sociodemográficos

Área de trabajo

_____

Género del trabajador

- o Femenino
- o Masculino

Edad del trabajador

- o 20 a 29 años
- o 30 a 39 años
- o 40 a 49 años
- o 50 años o más

Estado civil

- o Soltero
- o Casado
- o Divorciado
- o Unión libre
- o Viudo

Nivel educativo

- o Ninguno
- o Educación básica
- o Educación media
- o Bachillerato
- o Técnico/Tecnológico
- o Tercer nivel
- o Cuarto nivel

Años en la empresa

- o 0 a 2 años
- o 3 a 6 años
- o 7 a 12 años
- o 13 a 21 años
- o 21 años o más

Auto-identificación étnica

- o Indígena
- o Mestizo/a
- o Montubio/a
- o Afro-ecuatoriano
- o Blanco/a
- o Otro

CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Instrucciones: El presente cuestionario tiene una lista de preguntas, lea cuidadosamente cada una de ella y elija la respuesta que mejor convenga. Por favor solo dé una respuesta a cada pregunta y no deje ninguna en blanco.

Toda la información que se obtenga será manejada confidencialmente. Gracias por su colaboración.

Nunca	1
Ocasionalmente	2
Algunas veces	3
Frecuentemente	4
Siempre	5

N	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe?					
2	¿Cree que los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta?					
3	¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?					
4	¿Se les permite hacer retroalimentación (preguntar) acerca de la información que recibieron?					
5	¿Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales?					
6	¿Recibe información de su jefe sobre su desempeño?					
7	¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?					
8	¿Cree que su jefe utiliza un lenguaje sencillo cuando se dirige a usted?					
9	¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?					
10	¿Su jefe le da la información de manera oportuna?					
11	¿Existe un clima de confianza entre compañeros?					
12	¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?					
13	¿Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta?					
14	¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?					
15	¿El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel es claro?					

TEST DE ACTITUDES FRENTE AL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Instrucciones: A continuación se presentan una serie de afirmaciones relacionadas con su contexto laboral. Siguiendo sus propios sentimientos acerca de la compañía para la que trabaja, exprese su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las frases. Marque con una (X) según considere cada uno de los enunciados detallados a continuación.

Marque con una (X)

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni desacuerdo ni de acuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

N	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	Actualmente trabajo en esta empresa más por gusto que por necesidad.					
2	Una de las principales razones por las que continúo trabajando en esta compañía es porque siento la obligación moral de permanecer en ella.					
3	Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi empresa.					
4	Una de las razones principales para seguir trabajando en esta compañía, es porque otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí.					
5	Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar ahora mi empresa.					
6	Me sentiría culpable si dejase ahora mi empresa considerando todo lo que me ha dado.					
7	Esta empresa tiene un gran significado personal para mí.					
8	Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa.					

TEST DE ACTITUDES FRENTE AL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Instrucciones: A continuación se presentan una serie de afirmaciones relacionadas con su contexto laboral. Siguiendo sus propios sentimientos acerca de la compañía para la que trabaja, exprese su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las frases. Marque con una (X) según considere cada uno de los enunciados detallados a continuación.

Marque con una (X)

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni desacuerdo ni de acuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

N	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	Actualmente trabajo en esta empresa más por gusto que por necesidad.					
2	Una de las principales razones por las que continúo trabajando en esta compañía es porque siento la obligación moral de permanecer en ella.					
3	Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi empresa.					
4	Una de las razones principales para seguir trabajando en esta compañía, es porque otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí.					
5	Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar ahora mi empresa.					
6	Me sentiría culpable si dejase ahora mi empresa considerando todo lo que me ha dado.					
7	Esta empresa tiene un gran significado personal para mí.					
8	Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa.					