



TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

MDTH-P-2015-A-2017

La comunicación interna y su relación con el compromiso afectivo: una aproximación teórica

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

Magister en Dirección del Talento Humano

Por la estudiante:

Raquel Elizabeth GAVILÁNEZ FLORES

Bajo la dirección de:

Irene María ANCÍN ADELL, MSc

**Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrados
Guayaquil - Ecuador
Noviembre de 2017**

La comunicación interna y su relación con el compromiso afectivo: una aproximación teórica

Internal communication and its relation to affective commitment: a theoretical approach

Raquel Elizabeth GAVILÁNEZ FLORES¹
Irene María ANCÍN ADELL²

Resumen

La comunicación interna previene subjetividades y errores que ocasionan pérdidas de dinero y deterioran la calidad de los procesos y la imagen corporativa (Callejo, 2001). De acuerdo con la literatura, un colaborador informado es más comprometido, y en consecuencia es más productivo y motivado. Esto es clave para que una organización se diferencie de las demás, logre los objetivos planteados y alcance el éxito (Arru, 2014). Por ello, el objetivo de la presente investigación es analizar la relación que existe entre la comunicación interna y el compromiso afectivo. Se realizó un estudio de revisión bibliográfica, aplicando el método analítico y el enfoque cualitativo. El nivel de la investigación es teórico y los tipos de investigación que se utilizaron fueron la documental y explicativa. Se revisaron 71 artículos relacionados con las variables: comunicación interna y compromiso afectivo. Se obtuvo información de las bases de datos: ProQuest, ScienceDirect, Taylor&Francis Online, Gestión Humana, Dialnet, EBSCO, entre otros. Como principales hallazgos, se encontró que existe una relación positiva entre la comunicación interna y el compromiso afectivo, y, a través de las teorías encontradas y analizadas se identificaron seis variables intermedias que conectan las variables del estudio y fomenta su desarrollo.

Palabras clave: Comunicación interna, compromiso afectivo, compromiso organizacional, comunicación organizacional

Abstract

Internal communication prevents subjectivities and errors that cause loss of money and deteriorate the quality of processes and corporate image (Callejo, 2001). According to the literature, an informed collaborator is more committed, and as a result is more productive and motivated. This is key for an organization to differentiate itself from others, achieve the objectives set and achieve success (Arru, 2014). Therefore, the objective of this research is to analyze the relationship between internal communication and affective commitment. A literature review study was carried out, applying the analytical method and the qualitative approach. The level of the research is theoretical and the types of research that were used were documentary and explanatory. We reviewed 71 articles related to the variables: internal communication and affective commitment. The information was obtained from the databases: ProQuest, ScienceDirect, Taylor & Francis Online, Human Management, Dialnet, EBSCO, among others. As main findings, it was found that there is a positive relationship between internal communication and affective commitment, and, through from the found and analyzed theories, six intermediate variables were identified that connect the study variables and promote their development.

Key words: Internal communication, affective commitment, organizational commitment, organizational communication

Introducción

El ser humano es sociable por naturaleza (Álvaro, Garrido, Ramírez, & Vieira, 2003), de ahí la importancia de considerar a la comunicación, como parte esencial en la estructura empresarial. De acuerdo con Kouss (2015), la comunicación organizacional no debe ser tomada en cuenta como un simple soporte, sino como un recurso preponderante, puesto que gracias a la comunicación se fortalece las relaciones entre los integrantes de la organización, se asignan funciones, se constituyen compromisos e incrementa el sentimiento de pertenencia en el colaborador. Según un estudio desarrollado por Silva, Santos, Rodríguez y Hernando (2008), la mayoría de problemas internos en las empresas se deben a la mala comunicación y falta de información.

Tamayo, Del Río y García (2014) destacaron que la comunicación interna es la razón diferenciadora de una empresa y su clave para alcanzar el éxito, debido a que “son las personas las encargadas de dar vida a la empresa, de transformarla en un sistema diferente, productivo y en crecimiento” (NoticiasFinancieras, 2006, p. 1). De tal manera, una organización exitosa se fundamenta en las relaciones que existen

entre sus colaboradores, dado que las personas son las que desarrollarán los procesos de acuerdo a los esquemas apropiados de comunicación que se planteen (Callejo, 2001).

De acuerdo con el modelo planteado por Mowday, Porter, Steers y Warr (1982), uno de los antecedentes que influye en el compromiso es la “comunicación de los empleados con el nivel jerárquico superior e inferior” (p. 125). Asimismo, en el estudio de Bohnenberger (2001), (citado por Fuentes, 2009), se evidencia que la comunicación interna está positivamente relacionada con las tres dimensiones del compromiso organizacional, estableciendo que los mayores índices de asociación estaban con el compromiso afectivo. Allen y Meyer (1991) mencionaron que el compromiso organizacional está compuesto por tres componentes. Este estudio considera el compromiso afectivo bajo la perspectiva de dichos autores.

Las organizaciones se enfrentan con diferentes situaciones que pueden generar un desgaste a nivel humano: se esfuerzan en generar una cultura organizacional, resolver los diferentes conflictos entre colaboradores, aumentar su productividad y alcanzar las metas organizacionales. Al no atender

dichos puntos, se producen conflictos que pueden tener una incidencia negativa en el desempeño y en la consolidación de una cultura organizacional. Esto, a su vez, tiene un impacto negativo en la consecución de los objetivos de la empresa. De acuerdo con Callejo (2001), una de las variables que contribuye a solucionar los problemas mencionados es la comunicación interna, ya que entre los objetivos de la comunicación interna se encuentran: 1) Lograr un cambio organizacional, 2) Integrar a los colaboradores tanto cultural como afectivamente, y 3) Fomentar la identidad y proyectos de la empresa en los colaboradores.

Además, se ha evidenciado que existen empresas activas que no cuentan con planes estratégicos, departamentos de gestión de talento humano y otros pilares fundamentales para la gestión empresarial, lo cual ha ocasionado que los núcleos de comunicación interna y externa fallen. Estas carencias organizacionales, han generado un desgaste importante en el recurso humano. En este contexto, las organizacionales han empezado a considerar a la comunicación interna como un pilar fundamental y, por ello, ha empezado dentro de las estrategias organizacionales con el objetivo de lograr

una mayor fluidez de los canales de la empresa (dentro y fuera de ella). La mejora en la comunicación interna es clave para reducir errores y rectificaciones. Incluso, hoy en día, es fundamental en las empresas, dado que un colaborador informado es más productivo, comprometido, se siente más motivado y obtiene resultados favorables con respecto al logro de los objetivos planteados (Arru, 2014).

A nivel mundial, la comunicación interna es considerada como una variable preponderante en los estudios de desarrollo organizacional de empresas de distintos sectores y tamaños. Constituye una herramienta relevante de trabajo puesto que de utilizarse de forma correcta previene subjetividades y errores que deterioran la calidad de los procesos; lo cual afecta las relaciones colaborador-empresa (Callejo, 2001). Es necesario que los empresarios puedan resolver a tiempo estos problemas, pues de no gestionarlos se producen situaciones que ocasionan pérdida de dinero, deterioro de la imagen corporativa e incluso ponen en riesgo la supervivencia de la organización.

En Ecuador los estudios sobre la relación de la comunicación interna con el compromiso afectivo son escasos, por lo

cual resulta importante revisar los antecedentes para la apertura de nuevas líneas de investigación. Para ello, es fundamental reconocer las variables que han estudiado diversos autores e identificar aquellas que puedan aplicarse a las empresas ecuatorianas y su contexto empresarial.

Las organizaciones se desenvuelven en un mundo más competitivo y exigente, por lo cual es una necesidad que las mismas tengan la capacidad de resolver rápidamente los conflictos tanto internos como externos, transformarse y de adaptarse para sobrevivir. En consecuencia, la alta gerencia está en constante búsqueda de sistemas o procedimientos para incrementar la eficiencia de los recursos y la productividad de sus colaboradores (Carrido-Pinzón, 2011). De acuerdo con Bohnenberger (2001), (citado por Fuentes, 2009), el compromiso organizacional de los empleados constituye una de las ventajas competitivas más importantes.

De acuerdo con Sandoval (2014), identificar los impulsores u obstáculos que debe enfrentar la organización permitirá realizar una transformación positiva en la misma, y, por lo tanto, generar valor. Uno de los impulsores u obstáculos corresponde al desarrollo de los sistemas de comunicación e

información. Para llevar a cabo cualquier estrategia o proceso de cambio organizacional es necesario contar con una comunicación interna efectiva, e incluso, es clave si se desea que los colaboradores se comprometan afectivamente. Es por ello que una de las variables de esta investigación es la comunicación interna.

Allen y Meyer (1991), plantearon un modelo en donde el compromiso organizacional se compone de tres componentes: compromiso de continuidad, compromiso normativo y compromiso afectivo. En la presente investigación se estudiará sólo el compromiso afectivo puesto que este componente es el que genera un mayor impacto en cuanto a la relación colaborador-empresa. Cuando se genera el compromiso afectivo, el colaborador posee sentimientos de pertenencia y “quiere” formar parte de la organización porque se identifica con ella; mientras que en el compromiso de continuidad se siente “obligado” y forma parte de la organización porque “tiene” que hacerlo. Asimismo en el compromiso normativo, el colaborador no se siente de fondo, y está “determinado” a formar parte de la empresa por deber moral (Ruiz de Alba, 2013). De ahí la importancia de analizar la relación entre la comunicación

interna y compromiso afectivo, lo cual, también se soporta en los resultados de investigaciones relacionadas donde se presenta que ambas variables tiene altos índices de asociación positiva (Sandoval, 2014).

Objetivos

El objetivo general de esta investigación es analizar la relación que existe entre la comunicación interna y las variables que influyen en el compromiso afectivo.

Para ello se identificará el rol de la comunicación interna en una organización y se estudiará la importancia del compromiso afectivo de los colaboradores. Esto permitirá determinar la relación entre las variables que influyen positivamente en el compromiso afectivo y la comunicación interna.

Para cumplir con el objetivo planteado se procederá a describir las teorías vinculadas a la comunicación interna y compromiso afectivo organizacional; exponer los efectos de la comunicación interna y el compromiso afectivo en las empresas y, finalmente, analizar la relación entre ambas variables.

MARCO TEÓRICO

Comunicación Organizacional

La comunicación es uno de los factores productivos relevantes en una organización. Cuando la comunicación es escasa se produce incertidumbre e inseguridad, provocando que los colaboradores se sientan amenazados y creen un ambiente de preocupación. Lo cual conlleva a crear actitudes defensivas, poco colaboradoras, que no aportan en el desarrollo de una tarea (Aguilera, 2015). Sin embargo, cuando en una empresa se comunican de forma clara los objetivos organizacionales (o cualquier otra información) el resultado es un alineamiento estratégico, una fuerza conjunta orientada a la consecución de los objetivos planteados (Segredo, 2016).

La carencia de la información afecta negativamente la gestión laboral, genera indecisión, duda o confusión. Los integrantes de una empresa buscan que sus interrogantes sean contestados. Dichas respuestas (mensajes) deben tener relación con la información previa que tenga el colaborador y que señale los posibles cambios del entorno laboral. Por lo cual, la comunicación permite esclarecer en el colaborador el camino que la empresa desea seguir, y de esta forma se logrará una

gestión laboral más rápida, impulsando la proactividad (Valencia, 2012).

De acuerdo con Aguilera (2015), la incertidumbre en una organización se presenta cuando no existe una cultura comunicativa, se carece de canales de información o se subutilizan dichos canales. Si la organización enfrenta incertidumbre en sus equipos de trabajo la organización se desestabilizará, y la mejor forma de reducirla es a través de la información.

Tristá (2004) manifestó que “un mensaje transmitido con claridad y adecuadamente comprendido por el receptor, es suficiente para iniciar una acción o desatar un comportamiento” (p. 6). Es importante aclarar que siempre existirá incertidumbre por parte de los colaboradores de una empresa, ya sea por su naturaleza de realizar constantemente preguntas, o por el dinamismo que involucra una organización *per sé*. No obstante, es necesario comprender que la mejor herramienta para combatirla es la comunicación.

Los canales de comunicación que utiliza una empresa pueden ser diversos. Hoy en día, los sistemas informáticos han ganado mucho espacio para dejar evidencias de que los subsistemas de comunicación

funcionan correctamente (Vilanova, 2013). No obstante, hay que tomar en cuenta el riesgo de subjetividad y dudas que se pueden presentar en toda comunicación; pues como en toda realidad, un mensaje mal socializado produce desconcierto e inconformidad en los miembros que conforman una empresa (Tessi, 2013).

El concepto de comunicación organizacional se ha ido desarrollando a lo largo de la evolución del sector empresarial y de la gestión de talento humano. Durante el siglo XX, dicho constructo presentó un gran crecimiento (Guerra, 2004). Restrepo (1995) definió la comunicación organizacional como “una red multidimensional, en donde varios procesos se dan simultáneamente y en donde nosotros, seres humanos, somos como nudos interceptores -que a su vez son redes- por donde se van construyendo los mensajes” (p. 92).

De acuerdo con Gronstedt (2000), en una organización se desarrolla la comunicación tanto dentro como entre organizaciones. Por lo cual, el autor planteó que la comunicación organizacional integral efectiva está compuesta por tres dimensiones: 1) Comunicación externa (con clientes o distintos grupos de interés); 2)

Comunicación interna vertical (entre colaboradores de nivel operativo, nivel medio y alta dirección); y 3) Comunicación interna horizontal (entre colaboradores del mismo departamento o unidades de negocio).

Fred (2003) indicó que la comunicación organizacional es un componente relevante para la motivación laboral, dado que cuando los colaboradores de la empresa conciben la forma correcta de transmitir mensajes entre ellos, se construyen mejores relaciones, se sienten más capacitados para desempeñar mejor sus funciones y se establece una identidad con la organización. La comunicación organizacional permite al colaborador situarse en el interior de la actividad de la empresa, integrarse en ella, sentir que es parte de un elemento decisivo del conjunto, promover su creatividad tomando nuevas iniciativas y sentirse más solicitado hacia los demás; con fin de hacer propios los objetivos establecidos por la dirección (Ongallo, 2007).

De igual forma Torres y Alejo (2011) definieron la comunicación organizacional como aquella que se desarrolla dentro de una empresa, entre el grupo de personas que la componen. A esto

Álvarez y Lesta (2014) añadieron que “dentro de las organizaciones la información debe ser veraz y oportuna (...) y utilizar las fuentes de información más adecuadas para cada empresa” (p. 12).

Comunicación interna

De acuerdo con Sandoval (2014), existen impulsores claves (u obstáculos grandes) que contribuyen a lograr una transformación positiva dentro de la organización, y por lo tanto conllevan a la generación de valor. Uno de los impulsores u obstáculos corresponde al desarrollo de los sistemas de comunicación e información. Para llevar a cabo cualquier estrategia o proceso de cambio organizacional es necesario contar con una comunicación interna efectiva.

Chiavenato (2008) explicó en su estudio que la comunicación interna es una rama de la comunicación y que, al igual que las relaciones interpersonales, ésta involucra la forma correcta de transmitir las percepciones, órdenes y mensajes dentro de una entidad. También indicó que cuando una empresa logra implementar un sistema adecuado de comunicación interna dentro de las organizaciones es posible garantizar la calidad y los procesos que consoliden un

sentido de pertenencia en todos los públicos internos, proyectando una identidad y compromiso hacia sus puestos de trabajo, y creando un sello propio dentro de las organizaciones.

La comunicación interna facilita el desarrollo humano y profesional de los colaboradores, así como su autorrealización. Logra mantener motivados a los trabajadores, y permite que dicha fuerza de trabajo funcione como un equipo y no de forma independiente (Fernández, 2010).

Según Fischman (2009) la comunicación interna presenta varios beneficios para el desarrollo y crecimiento de una organización, puesto que busca alcanzar los siguientes objetivos: a) Generar un clima de confianza y de motivación constante en las organizaciones; b) Mantener canales de comunicación directa con los trabajadores, evitando subjetividades y errores en los mensajes que se emiten; c) Informar a los equipos de trabajo las actividades, logros y problemas que deben gestionarse dentro de la empresa; d) Generar canales o vías para que toda la empresa se encuentre comunicada, contribuyendo a mantener formas de comunicación a toda escala; y e) Generar una cultura de comunicación abierta y de doble vía, donde

todos tengan la oportunidad de expresarse y recibir pautas desde las distintas órdenes jerárquicas.

Los procesos de la comunicación interna son multifactoriales, involucran diversas variables. Una de estas variables es el alcance que se le da. Lo ideal es que la comunicación interna conciba una cobertura para toda la empresa, sin embargo, no es sencillo de lograrlo puesto que se deben cubrir las necesidades a nivel individual, de grupo y a nivel organizacional (Cervera, 2015).

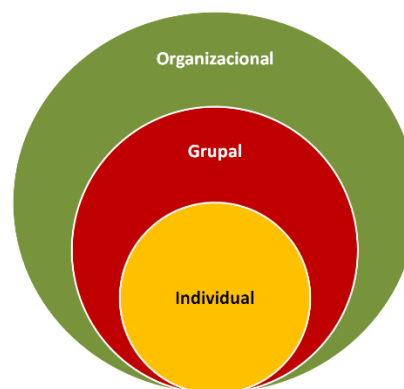


Figura 1. Alcance de la comunicación interna. Adaptado de “Comunicación Total” por A. Cervera, 2015.

El primer nivel que busca afianzar un sistema de comunicación interna es el individual, pues en este se presentan varias debilidades y atenuantes que dificultan la creación de una relación contractual que perdure a largo plazo. Las empresas buscan personal competente y talentoso, sin

embargo, cuando un empleado nuevo ingresa a una compañía podría enfrentar distintos sentimientos ocasionados por la cultura o clima organizacional, es decir, que necesita de un proceso de adaptación, el cual podría verse afectado al no contar con un adecuado proceso de transmisión de mensajes relacionado a las funciones y actividades que debe cumplir; así como no poder tener respuestas claras a las dudas que podrían generarse (Cervera, 2015).

El segundo nivel corresponde a la comunicación grupal. Satisfacer las necesidades de comunicación interna a este nivel es más complejo puesto que se requiere del apoyo de redes de comunicación. A este nivel es prescindible conocer con cuánta facilidad (o dificultad) se comunican los miembros del grupo, y determinar si la red de comunicación, que es elemento estructural fundamental, funciona con eficacia (Cervera, 2015).

Por último, la plataforma de la comunicación interna se concibe como una cobertura para toda la empresa. En esta escala la mayor responsabilidad recae en los gerentes y supervisores. Por ello, es importante que los altos mandos tengan claro su rol comunicacional frente a sus equipos de trabajo y las demás personas con

las que interactúan. Así como también, es recomendable que participen constantemente en programas que posean una estructura sólida y fortalezcan la efectividad de la comunicación interna (Fuguet, 2012).

Por lo tanto, el alcance de la comunicación interna debe considerarse desde el punto de vista organizacional (como un todo), desde el punto de vista de los grupos que componen la organización, y desde el punto de vista individual; cubriendo las necesidades de cada nivel, sobre todo las necesidades de información, concurrencia, directriz, integración, entre otros (Barresi, 2015).

Hoy en día, las organizaciones se caracterizan por ser dinámicas y cambiantes, por lo cual la comunicación interna debe manejarse del mismo modo, ya no de la forma típica unidireccional (de jefe a subordinado) (Kouss, 2015). De acuerdo con Vilanova (2013) existen tres tipos de comunicación interna: ascendente, descendente y horizontal:

- 1) Comunicación ascendente: se genera desde los mandos bajos hacia los de mayor orden jerárquico. Su propósito es proporcionar información sobre el

personal de la compañía en su sentido más amplio. Se crean canales que inciten a informar hacia arriba.

- 2) Comunicación descendente: es aquella que se genera desde los mandos directivos hacia los demás niveles organizacionales. Se caracteriza por tener muy marcado los niveles y líneas jerárquicas, por lo cual su estructura y funcionamiento es espontáneo y natural.
- 3) Comunicación horizontal: se orienta a aquella comunicación que se ejecuta entre pares o trabajadores del mismo orden jerárquico de la compañía. Sirve mucho para coordinar responsabilidades y funciones de los equipos de trabajo, fomentando relaciones interpersonales afectivas a través de acuerdos formales e implícitos dentro de un área.

Conocer cada uno de estos tipos permitirá el uso de herramientas beneficiosas para cada uno, y así conseguir una cultura de comunicación dentro de la organización que involucre todas las dimensiones.

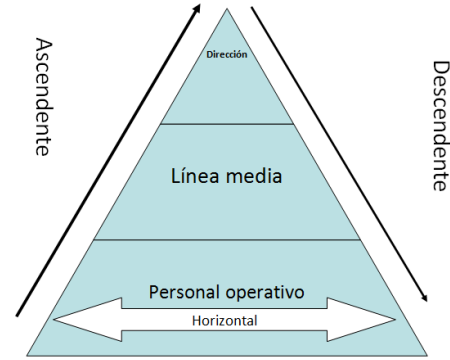


Figura 2. Flujo de comunicación Alcance de la comunicación interna. Adaptado de “Comunicación Total” por A. Cervera, 2015.

Una estrategia de comunicación interna sea eficaz considera como elemento importante el canal de comunicación a utilizar. Para ello analiza cuál es el más conveniente, en función de la información a transmitir. Existen canales convencionales (como la comunicación cara a cara) y canales innovadores (comunicación online), y cada uno proporciona un mayor potencial de éxito, en función de lo que se desea comunicar (Argenti, 2014). A continuación, se mencionan diferentes canales o medios a utilizar, dependiendo del tipo de comunicación:

Tabla 1. Medios o canales utilizados para la comunicación interna

Tipo de comunicación	Medios utilizados
Ascendente	Buzones de sugerencias, cartas, participación en

	asambleas.
Descendente	Reportes, informes, sugestiones, quejas, entrevistas, encuestas.
Horizontal	Juntas, comités, mesas redondas, reuniones y asambleas, entre otras.

Fuente: Adaptado de “Micropoderes: comunicación interna para empresas con futuro” por N. Vilanova, 2013.

Se podría concluir que un sistema de comunicación interna efectivo es aquel que incluye todos los tipos de comunicación detallados anteriormente. Se reconoce que la comunicación en las empresas no puede ser unidireccional, más bien debe ser bidireccional, permitiendo las respuestas y la interacción entre los miembros de la organización (Andrade, 2005). Es por ello que las organizaciones deben crear sistemas que permitan manejar una estrategia de comunicación bidireccional, promoviendo un diálogo entre las distintas líneas jerárquicas de las empresas (Carrido-Pinzón, 2011).

La comunicación interna debe ser considerada como una herramienta de gestión de gran utilidad. A través del buen uso de ésta se puede transmitir todo tipo de información necesaria para trascender los aspectos fundamentales de la gestión de un negocio; así como dar a conocer la cultura

organizacional, política, normas, y procedimientos y estrategias con las que se trabaja dentro de la organización. Una buena gestión de la comunicación interna permite promover una cultura de apropiación y sentido de pertinencia entre los colaboradores, generando un buen ambiente laboral y un distintivo frente a la competencia (Barresi, 2015).

De acuerdo con Martín (2007) “La comunicación interna cumple su papel para la evolución cultural que exigen las organizaciones basadas en el conocimiento, actuando como formadora y transmisora de los nuevos valores culturales” (p. 55). En consecuencia, una adecuada comunicación interna dentro de las organizaciones puede mejorar la calidad y los procesos internos que garanticen la proyección de una identidad y sobre todo un compromiso afectivo. Si la comunicación desempeña tal papel en la empresa, su significado es vital, no sólo para la interrelación personal entre clientes internos sino también externos, de modo que permite que la organización sea reconocida a través de las personas comprometidas, generando una alta rentabilidad y productividad a nivel organizacional (Tamayo, Del Río, & García, 2014).

Compromiso organizacional

El compromiso constituye una variable relevante para comprender el comportamiento organizacional (Ezekiel y Darius, 2012). Por ello, ha sido investigado desde hace algunas décadas (Varona, 1996). Este constructo es de mucho interés para investigadores, principalmente, por su capacidad para augurar resultados organizacionales como: mayor desempeño, satisfacción laboral, disminución del nivel de absentismo y entre otros (Shalini, 2013). Además, Ríos, Téllez y Ferrer (2010) lo consideran esencial con relación al *empowerment*.

La literatura presenta distintas conceptualizaciones para el compromiso organizacional, considerando que cada una se ajusta a un determinado enfoque o perspectiva (Becker, 1960; Porter y Smith, 1976; Stevens, Beyer, y Trice, 1978). Diversos autores inicialmente presentaron el compromiso organizacional desde la perspectiva actitudinal (Porter, Steers, Mowday, y Boulian, 1974; Mowday, Porter, Steers, y Warr, 1982) o bajo la perspectiva conductual (Becker, 1960). Lo cual generó dos líneas macro de investigación, de las cuales se derivan distintos análisis.

De acuerdo con Máynez (2016), diversos autores concordaron en que el compromiso es una variable que involucra el “Alineamiento entre los valores individuales y los organizacionales” (p. 670). Desde este enfoque, se hace referencia a la Teoría del Valor desarrollada por Rokeah (1973), la cual está vinculada con la perspectiva actitudinal, dado que considera que el colaborador se identifica con la empresa por una fuerte aceptación de los valores organizacionales. La Teoría del Valor indica que el compromiso se basa en principios personales, los cuales cuentan como motivación una importante carga emocional. Hofstede (1980) indicó que las dimensiones de los valores cambian dependiendo del individuo, en base al tipo de sociedad (o contexto) en el que se desenvuelva. Y Schwartz (2013) añadió que los valores posibilitan constituir hipótesis congruentes respecto al vínculo entre éstos con las acciones venideras y comportamientos de las personas.

Según Stevens et al. (1978) el compromiso organizacional puede estar incluido en dos categorías: el enfoque de intercambio y el enfoque psicológico. El autor indicó que bajo el enfoque de intercambio, el compromiso organizacional

es visto como consecuencia de una transacción de inducción o contribución entre el colaborador y la organización; y destacó la presencia de instrumentos de pertenencia como piezas claves en dicho proceso para la acumulación de ventajas (o desventajas) por parte del colaborador. Este enfoque está fuertemente influenciado por “el mejor lado”, haciendo énfasis en los beneficios extrínsecos que acumula el miembro de la empresa. Por lo que se asume que mientras más preferencia de intercambio exista (desde el punto de vista del colaborador), existirá un mayor compromiso o apego (Mousa M. , 2017; Becker, 1960)

Desde el enfoque psicológico, se describe el compromiso organizacional como una posición más activa y positiva del colaborador hacia la organización (Stevens, Beyer, y Trice, 1978). Desde este enfoque se relaciona con la perspectiva actitudinal y con la Teoría del Valor, anteriormente descritas. Este enfoque concibe el compromiso organizacional como una actitud hacia la empresa que vincula el colaborador a la misma (Sheldon, 1971) y que obedece a tres componentes: 1) Identificación con los objetivos y valores de la organización; 2) Involucración en las actividades; 3) La lealtad a la organización

(Buchana, 1974). Por lo tanto, de acuerdo con la literatura, el enfoque psicológico da como resultado una alta densidad hacia la organización (Porter et al. 1974).

Allen y Meyer (1990) presentaron un modelo que tuvo como objetivo integrar los enfoques predeterminantes en las investigaciones hasta el momento. Los autores delinearon “distinciones entre tres de las conceptualizaciones más comunes del compromiso actitudinal” (p. 2) para integrar el concepto del compromiso organizacional; lo cual conlleva a que su naturaleza sea multidimensional. Dicha naturaleza conduce a que el colaborador se identifique con la empresa como resultado de tres distintos estados psicológicos (González y Concha, 1995). Asimismo, en relación a la vertiente de la Teoría del Valor, Allen y Meyer (1996) indicaron que los colaboradores se comprometen con las empresas cuando “Comparten valores, y se esfuerzan en lograr las metas de las mismas, ya que de esta manera actúan en sintonía con sus propios valores” (p. 670).

Compromiso afectivo

En esta investigación se adopta el concepto desarrollado por Allen y Meyer (1991). El compromiso organizacional es un

estado psicológico que integra el compromiso afectivo, compromiso continuo y el compromiso normativo que siente el colaborador al trabajar y mantenerse en la organización (Meyer y Allen, 1991). Bajo esta perspectiva el colaborador permanece en la empresa porque “desea” o “quiere” formar parte (compromiso afectivo), porque lo “necesita” (compromiso continuo) o porque siente la “obligación” (compromiso normativo) de permanecer ahí.

El compromiso afectivo nace desde la perspectiva psicológica (Robbins y Judge, 2013), debido a que considera el compromiso organizacional como un integrante de los siguientes elementos “La identificación con objetivos y valores de la organización; el deseo de contribuir para que la organización alcance sus metas y objetivos; y el deseo de ser parte de la organización” (Ríos, Téllez, y Ferrer, 2010, p. 109). Es decir, tiene como característica principal el “deseo”, dado que se asume que el colaborador permanece en la empresa porque es su deseo.

Sin embargo, como condición para que se logre este compromiso, el colaborador, en función de su experiencia en la organización, debe haber cubierto sus expectativas y satisfecho sus necesidades

básicas (Meyer, Allen, y Smith, 1993). Es decir, una vez que el colaborador se sienta recompensado y apreciado, podrá comprometerse afectivamente, generándose así un apego emocional. De esta forma, el colaborador estará altamente comprometido con la empresa, permanecerá en ella por mucho más tiempo y transfiriendo conocimiento con el objetivo de alcanzar un mayor desempeño. En toda empresa se desea que los colaboradores establezcan vínculos de compromiso afectivos con ellas, ya que un colaborador satisfecho potencializa su productividad (Martín, Martín y Trevilla, 2009).

Las condiciones de satisfacción que se deben cubrir para lograr el compromiso afectivo se relaciona con la Teoría de Maslow (Asencio y Vázquez, 2016), la cual indica que para cumplir con las expectativas y satisfacción total de los seres humanos se debe contribuir a que éste cubra determinadas necesidades. El primer nivel de necesidad incluye las fisiológicas, aquellas esenciales para sobrevivir. Luego, la seguridad en el trabajo, recursos, moral y de salud; es decir, la estabilidad que pudiese tener para hacer más placentera la vida. En el tercer nivel se encuentran las necesidades sociales, aquellas necesidades de

interrelacionarse con las amistades, familiares y sociedad; aquí la satisfacción se alcanza con el afecto y amor que pueda generarse.

La estima y reconocimiento se sitúa en los niveles más altos de la pirámide, y son elementos esenciales que crean vínculos que perduran. Finalmente, la satisfacción máxima de la persona es la autorrealización, el estado en el cual la persona logra alcanzar sus metas de vida y objetivos planteados. Por lo tanto, cuando una persona llega al nivel de la estima y el reconocimiento dentro de una empresa, esta podría crear vínculos de compromiso afectivo y lealtad (Robbins y Judge, 2013).

Es importante cuestionarse cómo los directivos logran generar el compromiso afectivo en las organizaciones. Para ello, es necesario comprender que para conseguir el compromiso afectivo las organizaciones deben apoyarse en procesos o en el desarrollo de estrategias que lo promuevan. De acuerdo con Chiavenato (2008), para alcanzar el compromiso afectivo los directivos de las empresas deben generar estrategias que tengan un impacto en el estado psicológico de los colaboradores. Para lograrlo, el autor considera que las acciones deben abarcar los siguientes

aspectos: a) colaboradores valorados: el ser humano necesita ser reconocido, y al ser premiado por sus labores se está promoviendo emociones positivas que juegan un papel fundamental al momento de generar una cultura de compromiso, y b) aumentar la confianza: los colaboradores que experimentan crecimiento laboral y que sienten la confianza de la empresa, por lo general se sienten entusiasmados. Este entusiasmo hace que las personas se comprometan con la empresa y que las decisiones que tomen sean adecuadas en asuntos de trabajo. Según Roman (2008) el entusiasmo se traduce en esfuerzos adicionales y estos se convierten en felicidad. Una persona feliz es una persona satisfecha y la satisfacción es clave para la permanencia y el éxito.

Por otro lado, en la literatura existente se plantean distintas variables que influyen sobre el compromiso afectivo (ver anexo 1).

De acuerdo con diferentes estudios, el compromiso afectivo produce que el colaborador esté dispuesto a realizar esfuerzos extras con relación a sus funciones y que esté dispuesto a compartir su conocimiento puesto que también piensa en pro del beneficio de la organización.

También, el compromiso afectivo produce un factor motivacional y promueve el apoyo a la innovación, por lo cual es relevante su desarrollo dentro de una organización (Tormo y Osca, 2011).

METODOLOGÍA

La investigación es teórica y los tipos de investigación que se utilizaron fueron la documental y explicativa, pues se consideró necesario revisar hallazgos existentes relacionados al tema de estudio y exponer las razones por las cuales existe relación entre las variables estudiadas.

Se aplicó el método analítico para observar las causas, naturaleza y efectos de todos los aspectos que integran los objetos de estudio. El enfoque es cualitativo porque se busca comprender la realidad en su contexto, interpretando la relación existente entre la satisfacción de la comunicación interna y el compromiso afectivo.

Para los fines de esta investigación se realizó una importante revisión de trabajos académicos sobre la comunicación interna y el compromiso afectivo, considerando un periodo de publicación de 1960 hasta 2016. Este amplio margen de tiempo se debe a que se realizó una revisión

bibliográfica de las primeras teorías para reforzar la investigación.

Se revisaron bases de datos como ProQuest, ScienceDirect, Taylor&Francis Online, Gestión Humana, Dialnet, EBSCO, entre otros. Es decir, se revisaron fuentes secundarias para sustentar los hallazgos en función al objeto de estudio. Se inició la búsqueda con la literatura relacionada a la comunicación interna, y a medida que se realizaba la lectura de los mismos, se revisaron aquellos autores más citados. Posteriormente, se procedió con la búsqueda de artículos e investigaciones sobre el compromiso afectivo, y se identificaron aquellos que presentaban una relación con la comunicación interna.

Del total de la bibliografía revisada, la investigación resultó en 71 artículos relacionados con las variables de la investigación, de los cuales aproximadamente el 60% trata sobre compromiso afectivo y el 40% sobre la comunicación interna.

DISCUSIÓN

El propósito de este trabajo consistió en analizar la literatura existente sobre el compromiso afectivo y la comunicación interna a fin de conocer las variables que

influyen sobre éstas. Una vez revisado el material, se evidenció una relación entre la comunicación interna y el compromiso afectivo, tanto de forma directa como indirecta. Se identificaron seis variables intermedias que se relacionan con la comunicación interna y el compromiso afectivo, las cuales son: prácticas organizacionales, empoderamiento, clima organizacional, satisfacción laboral, confianza y normas relacionales. En el Anexo 2 se plantea que la comunicación interna transparente, clara y efectiva influye positivamente en las variables anteriormente mencionadas, es decir, la relación entre la comunicación interna y el compromiso afectivo las promueven y refuerzan.

Generalmente, las empresas desarrollan prácticas organizacionales como: apoyo organizacional, promover la participación de los colaboradores y las oportunidades, con el fin de generar un mayor apego del colaborador con la empresa. Estas prácticas son efectivas para el desarrollo de un compromiso afectivo, ya que comunican los aspectos que la empresa espera de sus colaboradores, dando origen a una mejor relación. Esto revela que las prácticas organizacionales son un canal importante al momento de vincular la

comunicación interna con el compromiso afectivo; considerando que la comunicación da paso a una cercanía entre ambas partes, generando confianza, mayor libertad, y seguridad.

En lo correspondiente al apoyo organizacional como práctica, se ha apreciado que dependiendo cómo el colaborador perciba que la organización está interesada en su bienestar (tanto físico como emocional), él o ella se involucrará y mostrará una mayor disposición con el trabajo y con el interés de continuar en la empresa. Pero, ¿cómo la organización logra que el colaborador perciba esto? Es aquí donde el papel de la comunicación interna juega un rol relevante para que dicha percepción se logre, de manera que el colaborador esté convencido que la organización se interesa y se preocupa por él.

Cuando la empresa posee un buen sistema de comunicación interna, existe una mayor y mejor participación de los colaboradores. Cuando un colaborador lleva con éxito su rol de trabajo, es evidente que éste incide positivamente sobre el logro de los objetivos de la empresa. Por tanto, un trabajador con buen desempeño de su cargo que se desenvuelve bajo un sistema de

comunicación interna (ascendente, descendente y horizontal) efectivo, puede llevar a la empresa al siguiente nivel, logrando una permanencia exitosa de la misma en el mercado.

Adicionalmente, para conseguir que el trabajador se involucre y participe es importante un clima organizacional saludable que coadyude a la creación de ambientes dinámicos y propicios para trabajar. Esto soporta la necesidad de gestionar una comunicación interna que permita aclarar el rol de cada colaborador dentro de la empresa y que reconozca (que se sienta totalmente convencido) sobre su contribución personal al éxito de la organización.

Las oportunidades, como práctica organizacional, también son clave para que el colaborador se comprometa afectivamente. Como oportunidades se entiende al aprendizaje de áreas que el colaborador considera pertinentes para su crecimiento profesional, así como para el logro de sus proyectos de desarrollo de vida de acuerdo a sus objetivos personales. Dichas oportunidades organizacionales se presentan cuando se utiliza como puente un buen sistema de comunicación interna, ya que al desarrollarse una relación de

confianza entre los colaboradores se puede dar esta transferencia de conocimiento que a la larga resulta en oportunidades para ellos mismos.

Para lograr el compromiso afectivo se requiere además del empoderamiento, el cual se conforma con tres de las seis dimensiones que lo componen: significado, autodeterminación e impacto. El significado, se refiere al valor que el colaborador le da a los objetivos de la organización en relación con sus criterios e ideales y se relaciona a su vez con la comunicación interna. Cuando los objetivos del trabajador tienen valor para el colaborador se logra una perspectiva actitudinal alineada, que promueve el sentimiento de compromiso. Esto se consigue trabajando conjuntamente con un sistema de comunicación interna claro y transparente.

Del mismo modo el empoderamiento, contribuye al desarrollo de un compromiso afectivo a través de las dimensiones de autodeterminación e impacto. Puesto que el sentimiento de autonomía para realizar una actividad (de lo que trata la autodeterminación) se logra cuando el colaborador percibe que la organización confía en lo que hace, y su vez

él o ella se siente seguro con la realización de sus funciones. Asimismo, la capacidad de influir fuera del trabajo de forma estratégica, operativa y administrativamente (de lo que trata la dimensión de impacto) influye de forma positiva en el compromiso afectivo.

La confianza es otra de las variables que conecta la comunicación interna con el compromiso afectivo. Por medio de la confianza, el colaborador siente y transmite a los demás miembros de la organización, y a las personas externas, que tiene un compromiso afectivo con la empresa. Muchas de las prácticas organizacionales descritas previamente producen en el colaborador un sentimiento de confianza: el darle apoyo en su trabajo, autonomía para que se empodere de su cargo, brindarle oportunidades de aprendizaje y superación; entre otros genera un vínculo de seguridad, tranquilidad, y sentimientos de que reciprocidad; que se traducen en acciones en pro de la organización.

La gestión empresarial del siglo XXI involucra la comunicación interna como una de sus herramientas más importante para lograr lo que según Borrini (1997) se denomina, una “Empresa Transparente”. Esto genera muchos beneficios tanto de

manera interna con sus colaboradores, y externa con terceros relacionados a la empresa. Internamente, el desarrollo de un sistema de comunicación permite que los colaboradores fomenten valores de comunicación clara y abierta entre ellos y con la organización. Como ventajas internas, la conexión entre estas dos variables y su desarrollo dentro de la empresa logra una mayor productividad en el empleado, generando rentabilidad.

Adicionalmente, se evidenció que la relación la comunicación interna y el compromiso afectivo constituye una fortaleza al momento de alcanzar los objetivos estratégicos en momentos difíciles, donde se amerita un cambio operativo u organizacional para supervivencia o crecimiento de la empresa. La comunicación interna y el compromiso afectivo impactan de forma positiva reduciendo el flujo incontrolado de información, por lo ayuda a disminuir la posibilidad de riesgo de conflicto interno.

Externamente, el efecto de desarrollar en la organización la comunicación interna y el compromiso afectivo, es visto como “excelente”, ya que expresa una preocupación de la organización no sólo por mantener calidad en sus ámbitos

de gestión, sino también por mantener relaciones de calidad. Las organizaciones que fomentan dichas variables exteriorizan modernidad en su gestión y una identidad y cultura arraigadas.

Incluso, se ha evidenciado que la comunicación interna y el compromiso afectivo generan un “valor” que logra ser transmitido a terceros que conforman la cadena de valor. Por lo que la incidencia positiva de la relación entre dichas variables generan también un beneficio de estabilidad interna y externa.

CONCLUSIÓN

La comunicación organizacional en las organizaciones se enfocaba en analizar la dinámica de sus procesos productivos. Pero, considerando que hoy en día los cambios organizacionales son constantes, el enfoque de análisis se centra estrictamente en la comunicación interna y en cómo gestionarla y promoverla. Además, se ha reconocido la incidencia de la comunicación interna como relevante en la consecución del éxito organizacional, ya que contribuye a que la empresa sea más productiva y se puedan alcanzar los objetivos organizacionales.

De acuerdo a los resultados de esta investigación, se analiza efectivamente el

compromiso afectivo es el más adecuado para generar un compromiso organizacional duradero. Sin embargo, es importante que el compromiso afectivo, que es manejado bajo la perspectiva psicológica, encuentre un equilibrio o se complemente con la perspectiva de intercambio. Al final del día, el ser humano posee necesidades básicas que por naturaleza buscará satisfacer; y esa será su prioridad. Por lo que tenderá a buscar ser parte de una organización que logre satisfacerlas antes de permanecer en una que sólo lo haga sentir bien emocionalmente.

Asimismo, se concluye que el compromiso afectivo va de la mano con el uso de un sistema de comunicación interno; y que en función de si el sistema es defectuoso o efectivo, se perjudicará o beneficiará respectivamente, el desarrollo de dicho compromiso en el colaborador hacia la organización.

Por tanto, se reconoce que la comunicación interna y el compromiso afectivo se relacionan positivamente, es decir, a mejores acciones de comunicación interna, mayor sentimiento de compromiso afectivo presentará el colaborador con la organización. También se identificaron variables intermedias que se relacionan positivamente con la comunicación interna y

el compromiso afectivo: prácticas organizacionales, empoderamiento, clima organizacional, satisfacción laboral, confianza y normas relacionales. No obstante, la comunicación interna se destaca por ser una variable clave que promueve positivamente el desarrollo de las variables antes mencionadas, y a su vez influye positivamente de forma directa sobre el compromiso afectivo.

Es necesario indicar que esta investigación enfrenta limitaciones, porque no es factible generalizar que las variables mencionadas impactarán de la misma forma

en todas las empresas; además, de no contar con datos que soporten la relación de las variables en empresas ecuatorianas. Se sugiere analizar dichas variables en diferentes empresas, probando el modelo, comparando los resultados con colaboradores de diferentes niveles y funciones, y realizando estudios que confronten otros modelos de compromiso afectivo. Se recomienda continuar con esta investigación desde un enfoque cualitativo, porque de esta forma, se obtendrá información más valiosa que permita un mejor análisis de las tendencias observadas.

Referencias bibliográficas

- Aguilera, J. (Febrero de 2015). *Comunicación organizacional y el manejo de la incertidumbre*. Recuperado el 31 de julio de 2017, de Gestión Humana: http://www.gestionhumana.com.ez.unisabana.edu.co/gh4/BancoConocimiento/C/comunicacion_organizacional_y_el_manejo_de_la_incertidumbre/comunicacion_organizacional_y_el_manejo_de_la_incertidumbre.asp
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *The British Psychology Society*, 63, 1-18.
- Allen, N., & Meyer, J. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Álvarez, A., & Lesta, L. (2014). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra Clave*, 14(1), 11-30.
- Álvaro, J., Garrido, A., Ramírez, S., & Vieira, M. (2003). *Fundamentos sociales del comportamiento humano*. Barcelona: Editorial UOC.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna*. Spain: Gesbiblo.
- Argenti, P. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación* (Primera ed.). Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Arribas, A. (1996). La comunicación interna, un paseo por el tiempo. *Gerencia de riesgos y seguros*(55), 49-49.
- Arru, M. (12 de Marzo de 2014). *Comunicación interna, una oportunidad de mejora para la empresa*. Recuperado el 15 de Agosto de 2017, de <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/comunicacion-interna-una-oportunidad-de-mejora-para-la-empresa>
- Barresi, M. (5 de Agosto de 2015). *La conexión entre el compromiso de los empleados y gestión Comunicacion Organizacional*. Recuperado el 20 de Junio de 2017, de <http://direccionestrategica.itam.mx/direccionestrategica.itam.mx/la-conexion-entre-el-compromiso-de-los-empleados-y-la-gestion-de-la-comunicacion-organizacional-2/>
- Becker, H. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Bishop, J., Scott, K., & Burroughs, S. (2000). Support, Commitment, and Employee Outcomes in a Team Environment. *Journal of Management*, 26(6), 1113-1132.

- Bohnenberger, M. C. (2001). Marketing interno como ferramenta para elevar o comprometimento organizacional. *Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro, Brasil.
- Borrini, A. (1997). *La empresa transparente*. Atlántida.
- Brashear, T., Boles, J., Bellenger, D., & Brooks, C. (2003). An empirical test of trust-building processes and outcomes in sales manager-salesperson relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 189-200.
- Brown, S., & Leigh, T. (1996). A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368.
- Buchana, B. (1974). Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*(19), 533-546.
- Callejo, J. (2001). El papel de la comunicación interna en el cambio organizativo: posibilidades y limitaciones. *Boletín de Estudios Económicos*, 56(172), 85-112.
- Carrido-Pinzón, J. (2011). Riesgos psicosociales desde la perspectiva de la calidad de vida laboral. *Acta Colombiana de Psicología*, 14(2), 27-34.
- Cervera, Á. (2015). *Comunicación total* (Quinta ed.). Madrid, España: ESIC Editorial.
- Chiavenato, I. (2008). *Administración de Recursos Humanos* (Décima ed.). México DF, México: Editorial McGraw Hill.
- Ezekiel, S., & Darius, N. (2012). The Influence of Corporate Culture on Employee Commitment to the Organization. *International Journal of Business and Management*, 7(22), 155-180.
- Fernández, E. (2010). *Administración de empresas : un enfoque interdisciplinar* (Primera ed.). Madrid, España: Editorial Paraninfo.
- Fischman, D. (2009). *La Cultura Organizacional es la clave para maximizar la productividad* (Segundo ed., Vol. N.º 169). (N. Silva, Ed., & I. L. Tecnologia, Trad.) Lima, Perú: Infoweek Ed.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (9na ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson.
- Fuentes, P. (2009). Relación entre el marketing interno y el compromiso organizacional: evolución en el estudio y medición del compromiso organizativo. *Perspectivas*(24), 107-136.
- Fuguet, A. (10 de Abril de 2012). *El alcance de la comunicación interna*. Recuperado el 8 de Septiembre de 2017, de

- <https://comunicacionycambio.com/2012/04/10/el-alcance-de-la-comunicacion-interna/>
- Gaertner, S. (1999). Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models. *Human Resource Management Review*, 9(4), 479-493.
- Gómez, D., Recio, R., & Gama, H. (2010). El compromiso y clima organizacional en la empresa familiar de Rioverde y del refugio Ciudad Fernández. *Administración y Desarrollo*, 52(38), 97-104.
- González, L., & Concha, A. (1995). Dimensiones del compromiso organizacional. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 89-103.
- Gronstedt, A. (2000). *The customer century*. New York: Routledge.
- Guerra, E. (1 de Diciembre de 2004). *Tecnológico de Monterrey*. Recuperado el 30 de Julio de 2017, de Comunicación, Satisfacción y Compromiso en Miembros de Organizaciones No Lucrativas- Edición Única: <https://repositorio.itesm.mx/ortec/handle/11285/572296>
- Gundlach, G., & Achrol, R. (1993). Governance in exchange: contract law and its alternatives. *Journal of Public Policy and Marketing*, 12(2), 141-155.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage.
- Homans, G. (1961). *Social Behavior: Elementary Forms*. New York: Brace & World.
- Janssen, O. (2007). The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment. *An International Journal of Work, Health & Organisations*, 18(1), 56-65.
- Kinnear, L., & Sutherland, M. (2000). Determinants of organisational commitment amongst knowledge workers. *South African Journal of Business Management*, 31(3), 106-112.
- Kouss, S. (2015). *Universidad de Salamanca*. Recuperado el 30 de Julio de 2017, de La comunicación interna en las organizaciones: https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/132427/1/TG_KoussGutierrez_Comunicaci%C3%B3n.pdf
- Krishna, A. (2006). Psychological empowerment and organizational commitment: An empirical study of software programmers in India. *Hyderabad Andhra Pradesh*, 1-16.
- Manríquez, M., Téllez, M., & Guerra, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes.

- Contaduría y Administración*(231), 103-125.
- Martín, I. (Julio - Diciembre de 2007). The New Challenges to Corporate Communication in the So-called Knowledge Society:. *Signo y Pensamiento* 51, XXVI , 55.
- Martín, N., Martín, V., & Trevilla, C. (2009). The influence of employee motivation on knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 478-490.
- Máynez , A. (2016). Cultura y compromiso afectivo: ¿influyen sobre la transferencia interna del conocimiento? *Contaduria y Administracion*, 61(4), 666-681.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizacional commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 69-89.
- Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Mousa, M. (2017).
- Mousa, M. (2017). Responsible Leadership and Organizational Commitment among Physicians: Can Inclusive Diversity Climate Enhance the Relationship? *Journal of Intercultural Management*(9), 103-141.
- Mowday, R., Porter, L., Steers , R., & Warr , P. (1982). *Employee–Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. San Diego, CA: Academic Press.
- NoticiasFinancieras. (14 de Mayo de 2006). Empresas del siglo XXI deben tener comunicacion interna. *Noticias Financieras*. Miami, United States: <https://search-proquest-com.ez.unisabana.edu.co/docview/467640227?accountid=45375>.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicacion*. Madrid: Dykinson S.L.
- Porter, L., & Smith, W. (1976). Organizational commitment and managerial turnover. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 87-98.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Restrepo, M. (1995). Comunicación para la dinámica organizacional. *Signo y Pensamiento*, XIV(26), 91-96.
- Ríos, M., Téllez, M. d., & Ferrer, J. (mayo-agosto de 2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Contaduría y Administración*(231), 108.

- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Décima quinta ed.). Guadalajara, México: Pearson.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: The Free Press.
- Roman, M. F. (2008). *Liderazgo y coaching* (Primera ed.). Madrid, España: LibrosEnRed.
- Ruiz de Alba, J. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de Estudios Empresariales*(1), 67-86.
- Rylander, D., Strutton, D., & Pelton, L. (1997). Toward a Synthesized Framework of Relational Commitment: Implications for Marketing Channel Theory and Practice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(2), 58-71.
- San Martín, S. (2013). La confianza, la satisfacción, las normas relacionales, el oportunismo y la dependencia como antecedentes del compromiso organizacional del trabajador. *Contaduría y Administración*, 58(2), 11-38.
- Sandoval, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162-171.
- Schwartz, S. (2013). Value priorities and behavior: Applying. In *The psychology of values: The Ontario symposium*, 8.
- Segredo, A. (2016). Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. *Educación Médica*, 17(1), 3-8.
- Shalini, S. (2013). Job Satisfaction and Organizational Commitment Relationship: Effect of Personality Variables. *The Journal of Business Perspective*, 17(2), 159-167.
- Sheldon, M. (1971). Investment and involvement as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 143-150.
- Silva, M., Santos, J., Rodríguez, E., & Hernando, C. (2008). *Las relaciones humanas en las empresas* (Tercera ed.). Madrid, España: Cengage Learning Paraninfo.
- Stevens, J., Beyer, J., & Trice, H. (1978). Assessing Personal, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment. *The Academy of Management Journal*, 21(3), 380-396.
- Tamayo, Y., Del Río, A., & García, D. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *Suma de Negocios*, 5(11), 70-77.
- Tejada, J., & Arias, F. (2005). Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 10(2), 295-309.

- Tessi, M. (2013). *Comunicación interna en la práctica: Siete premisas para la comunicación en el trabajo* (1era ed.). Buenos Aires: Granica.
- Thomas, K., & Velthouse, B. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *The Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Tormo, G., & Osca, A. (2011). Antecedentes Organizacionales y Personales de las Intenciones de Compartir Conocimiento: Apoyo, Clima y Compromiso con la Organización. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(3), 213-226.
- Tristá, B. (2004). La comunicación en las organizaciones. *Revista cubana de educación superior*, 24(2), 3-22.
- Valencia, P. (13 de Diciembre de 2012). *Comunicación interna y clima organizacional (Un escenario para crear ambiente)*. Recuperado el 18 de Junio de 2017, de Universidad de Palermo:
http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyctograduacion/archivos/1676.pdf
- Van den Hooff, B., & De Ridder, J. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117-130.
- Varona, F. (1996). Relationship between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations. *The Journal of Business Communication*, 33(2), 111-140.
- Vilanova, N. (2013). *Micropoderes : comunicación interna para empresas con futuro* (Tercera ed.). Barcelona, España: Plataforma Editorial S.L.
- Winter, R., & Brent, J. (2006). State of the psychological contract: Manager and employee perspectives within an Australian credit union. *Employee Relations*, 28(5), 421-434.

ANEXO 1

Tabla 2.
Variables que influyen en el compromiso afectivo.

Variables	Descripción	Autores
Prácticas organizacionales	De acuerdo con Tejada (2005), en su estudio se presentan tres prácticas que se relacionan positivamente con el compromiso afectivo: 1) Apoyo organizacional, 2) Participación de los colaboradores, y 3) Oportunidades.	Tejada y Arias (2005)
Empoderamiento	Existe una relación positiva entre la variable empoderamiento y la dimensión de compromiso afectivo (Krishna, 2006). De acuerdo con Thomas y Velthouse (1990), la variable empoderamiento encierra “Cuatro dimensiones que proyectan la orientación del colaborador en su rol de trabajo” de las cuales tres presentaron relación con el compromiso afectivo: significado, autodeterminación e impacto.	Krishma (2006) Manríquez, Téllez y Guerra (2010)
El clima organizacional	El clima organizacional está compuesto por seis dimensiones (Brown y Leigh, 1996), de las cuales dos presentan una correlación moderada con el compromiso afectivo (2010): claridad del rol y contribución personal.	Gómez, Recio y Gema (2010)
Satisfacción laboral	Se refiere a los sentimientos positivos producidos a causa de: 1) La interacción entre todos los aspectos del trabajo y 2) Entre la interacción entre los colaboradores. Es importante destacar algunos de los determinantes importante para lograr la satisfacción laboral:	Brashear, Boles, Bellenger, Brooks (2003) San Martín (2013)

	<ul style="list-style-type: none"> - Confianza del colaborador en la empresa y en sus compañeros - Trabajo en equipo - Normas relacionales <p>De acuerdo con Brashear, Boles, Bellenger, Brooks (2003) y San Martín (2013) la satisfacción laboral está relacionada positivamente con el compromiso afectivo.</p>	
Confianza	Hace referencia a la seguridad emocional del colaborador, puesto que esto hará que se piense que la organización se preocupa por él y es responsable. Es importante mencionar que esta confianza debe darse tanto entre compañeros de trabajo y entre el colaborador con su empleador. Dicha confianza contribuye a la generación de un compromiso afectivo con la organización.	Rylander, Strutton y Pelton (1997) San Martín (2013)
Normas relacionales o cooperativas	Son las normas que rigen la relación laboral. Esta variable puede producir una comunicación más personal (cara a cara) entre colaboradores-empresa. En consecuencia, ambas partes se benefician dado que se podrán alinear los intereses de los colaboradores con los intereses de la empresa; y de esta manera se fijan intereses más comunes que refuercen el compromiso afectivo. Adicionalmente, el establecimiento de normas relacionales o cooperativas facilita el intercambio social.	Allen y Meyer (1990) Homans (1961) Winter y Brent (2006) Gundlach y Achrol (1993) San Martín (2013)

Elaboración: Raquel Gavilanez

ANEXO 2

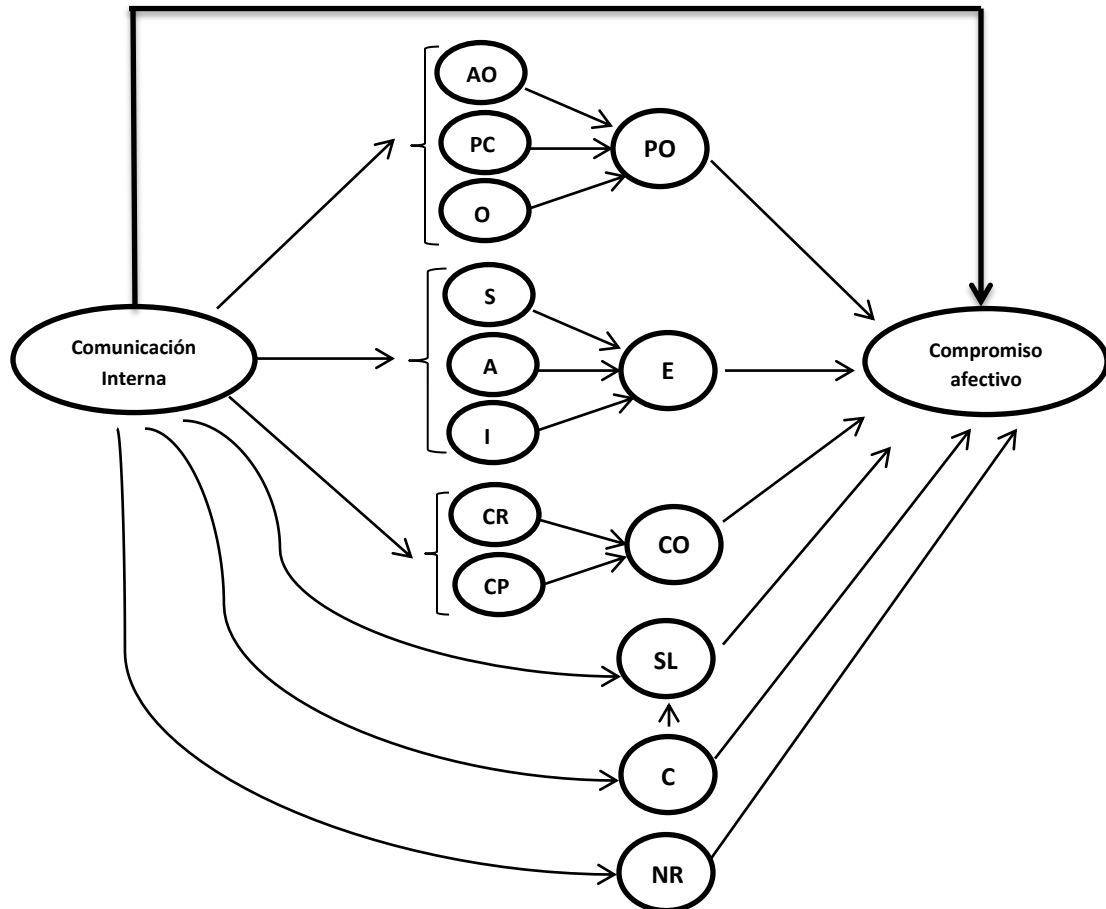


Figura 3. Relación entre la comunicación interna y el compromiso afectivo. Elaboración propia.

*PO: Prácticas organizacionales, AO: Apoyo organizacional, PC: Participación de los Colaboradores, O: Oportunidades, E: Empoderamiento; S: Significado; A: Autoderminación, I: Impacto, C: Clima Organizacional, CR: Claridad del Rol, CP: Contribución Personal, SL: Satisfacción Laboral, C: Confianza, NR: Normas Relacionales