

# UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y EDUCACIÓN

Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación



*Una Institución Adventista*

## **El rol de la comunicación interna y su incidencia en el compromiso laboral**

Trabajo de Investigación para obtener el Grado Académico de Bachiller en  
Ciencias de la Comunicación

### **Autor:**

Cecilia Ayala Loyola  
Iliana Fernanda Jaimes Gutiérrez

### **Asesor:**

Lic. José Víctor Cabrera Aquino

Lima, diciembre 2020

## DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

José Víctor Cabrera Aquino de la Facultad de Ciencias Humanas y Educación, Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“EL ROL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU INCIDENCIA EN EL COMPROMISO LABORAL”** constituye la memoria que presenta las estudiantes Cecilia Ayala Loyola e Iliana Fernanda Jaimes Gutiérrez para obtener el Grado Académico de Bachiller en Ciencias de la Comunicación, cuyo trabajo de investigación ha sido realizado en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente declaración en la ciudad de Lima, a los 30 días del mes de diciembre del año 2020.



---

Lic. José Víctor Cabrera Aquino

## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

En Lima, Ñaña, Villa Unión, a los dieciocho días del mes de diciembre del año 2020 siendo las 12:05 horas, se reunieron en modalidad virtual u online sincrónica, bajo la dirección del (de la) Presidente (a) del jurado: Lic. Marco Antonio Pascual Rivera, el (la) secretario(a): Lic. Nick Josías Brañez Medrano y los demás miembros: Lic. Julián Usca Quispe y el (la) asesor (a) Lic. José Víctor Cabrera Aquino, con el propósito de administrar el acto académico de sustentación del trabajo de investigación titulado: **El rol de la comunicación interna y su incidencia en el compromiso laboral** ..... de (la) (las) los (las) candidato(a)/s: .....a) ... **Cecilia Ayala Loyola** .....

.....b) ... **Iliana Fernanda Jaimes Gutiérrez** .....  
 conducente a la obtención de grado académico de Bachiller en Ciencias de la Comunicación .....  
*(Denominación del Grado Académico de Bachiller)*

El Presidente inició el acto académico de sustentación invitando al (los) (la) (las) candidato(a) /s hacer uso del tiempo determinado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente invitó a los demás miembros del jurado a efectuar las preguntas, y aclaraciones pertinentes, las cuales fueron absueltas por el(los)/la(las) candidato(a)/s. Luego, se produjo un receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del jurado.

Posteriormente, el jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Candidato (a): ..... **Cecilia Ayala Loyola** .....

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
	17	B+	Con nominación muy bueno	Sobre saliente

Candidato (b): ..... **Iliana Fernanda Jaimes Gutiérrez** .....

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
	17	B+	Con nominación muy bueno	Sobre saliente

(\*) Ver parte posterior

Finalmente, el Presidente del jurado invitó al(los)/a(la)(las) candidato(a)/s a ponerse de pie, para recibir la evaluación final y concluir el acto académico de sustentación procediéndose a registrar las firmas respectivas.



Lic. Marco Antonio Pascual  
Presidente

Lic. Nick Josías Brañez Medrano  
Secretario



Lic. José Víctor Cabrera Aquino  
Asesor

Lic. Julián Usca Quispe  
Vocal

**Cecilia Ayala Loyola**  
Candidato/a (a)

**Iliana Fernanda Jaimes Gutiérrez**  
Candidato/a (b)



Una Institución Adventista



# El rol de la Comunicación Interna y su Incidencia en el Compromiso Laboral

## The Role of Internal Communication and its Incidence in Work Commitment

Ayala Loyola Cecilia <sup>a1</sup>, Jaimes Gutiérrez Fernanda <sup>a</sup>

<sup>a</sup>EP. Ciencias de la Comunicación, Facultad de Ciencias Humanas y Educación, Universidad Peruana Unión

---

### Resumen

La investigación tiene como objetivo analizar los conceptos que relacionan la comunicación interna con el compromiso laboral, a través de una revisión bibliográfica de diferentes artículos, considerando el rol del liderazgo en la motivación y búsqueda de un buen clima organizacional que permita al público interno obtener la satisfacción en la labor que desempeña, abriendo brechas para alcanzar los objetivos y metas de la institución, que harán de una empresa más competente, actualizada y al nivel de las exigencias modernas del mercado. Como resultado de ésta investigación concluimos que la comunicación interna puede definirse como una herramienta fundamental en el proceso de desarrollo organizacional que, mediante la transmisión unidireccional, favorecida por el diálogo, permite que su público interno fortalezca su compromiso laboral, que lo motive y capacite, desarrollando un buen clima organizacional para alcanzar las metas y los objetivos de la institución que le darán satisfacción laboral.

*Palabras clave:* Comunicación interna; compromiso laboral; organización; clima organizacional; satisfacción laboral.

### Abstract

The objective of the research is to analyze the concepts that relate internal communication to work commitment, through a bibliographic review of different articles, considering the role of leadership in motivating and seeking a good organizational climate that allows the internal public to obtain the satisfaction in the work performed, opening gaps to achieve the objectives and goals of the institution, which will make a company more competent, updated and at the level of modern market demands. As a result of this research, we conclude that internal communication can be defined as a fundamental tool in the organizational development process that, through unidirectional transmission, favored by dialogue, allows its internal public to strengthen their work commitment, motivate and train them, developing a good organizational climate to achieve the goals and objectives of the institution that will give you job satisfaction.

---

<sup>1</sup> Autor de correspondencia: Cecilia Ayala, Fernanda Jaimes  
Km. 19 Carretera Central, Ñaña, Lima  
Tel.: +51 1-6186300  
E-mail: ceciliaayala@upeu.edu.pe, ilianajaimes@upeu.edu.pe

Keywords: Internal communication; work commitment; organization; organizational climate; work satisfaction.

---

## 1. **Introducción**

La presente investigación analiza los conceptos que relacionan la comunicación interna con el compromiso laboral, siendo que para una organización como para una persona imposible no comunicarse. La comunicación interna permite a los trabajadores satisfacer sus necesidades de acuerdo con las exigencias de su puesto laboral.

Uno de los elementos más importantes de una organización es la comunicación, su falta haría imposible la subsistencia de la organización. Pero se debe señalar que la comunicación organizacional no sólo existe internamente. Por lo que es vital el intercambio de información de la organización con su medio ambiente. (Balarezo, 2014, p. 25).

Manuel Tessi afirma que actualmente muchas organizaciones se están enfocando en el rendimiento de su comunicación interna, esto es consecuencia que en los recientes diez años la opinión laboral ha resaltado que la comunicación interna es un problema serio que tiene efecto en el clima organizacional.

En los últimos años se viene dando mayor importancia a las relaciones entre la comunicación interna y el compromiso laboral (Baresi, 2013) definiéndose a este último como un estado persistente, afectivo-motivacional positivo de realización (Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001), o también como un estado pleno de energía en el cual la persona se encuentra dedicado al trabajo (Hallberg & Schaufeli, 2006).

La comunicación organizacional es el “sistema nervioso de la empresa o institución, siendo uno de los objetivos de la misma el concebir y realizar actividades que creen o fomentan la vitalidad y eficiencia de los flujos internos y externos” (Flores Salinas, 2018, p.89).

La buena comunicación interna y externa influye en la manera de actuar y pensar de los colaboradores que genera un cambio en el comportamiento humano y un mejor clima laboral. Por ello es importante que los responsables de la comunicación interna de las instituciones, tomen en cuenta elementos antes de iniciar un proceso de comunicación, para que este pueda influir en la percepción, las emociones y la personalidad de los individuos, y también que aporte aprendizaje y satisfacción corporativa, entre otros (Contreras, 2012).

Oyarvide, Reyes, y Montaña (2017) sostienen que la comunicación interna muchas veces es vista como un lujo, algo exclusivo de empresas grandes y desarrolladas, sobre todo en el proceso de desarrollo dentro de las empresas, que ha sido marcada por la obtención de resultados inciertos. Convirtiéndose así en uno de los retos más grandes en la gestión de empresas del siglo XXI.

Charry (2018) afirma que la comunicación dentro las organizaciones debe ser

Capaz de escuchar a sus colaboradores buscando transmitir igualdad, horizontalidad; sensaciones que motiven a comunicar y relacionarse. La comunicación oficial debe ser siempre la primera en llegar a los trabajadores para minimizar el impacto de la comunicación informal y el rumor. (p.26)

En este contexto, Trani (2015) sostiene que el rumor dentro de la organización puede traer consigo aspectos perjudiciales para esta, porque puede involucrar información importante tanto de la organización como de sus miembros.

Navarro y Carmona (2010), de los estudios realizados sobre el compromiso laboral y su relación entre los empleados y el líder, concluyeron que la relación con el inmediato superior es una variable muy importante para poder entender las acciones de los miembros en una organización y de ese modo lograr un mayor compromiso.

Por otro lado, el compromiso laboral se define como el aprovechamiento de los trabajadores con respecto a sus funciones laborales, en el compromiso los trabajadores emplean y se expresan físicamente, cognitivamente (creencias sobre la organización) y emocionalmente durante el cumplimiento de sus funciones (Mohan, Haque, y Khan, 2018, p.8).

La importancia del compromiso laboral en una empresa radica en la integración, la confianza y beneficio mutuo que tengan los mismos trabajadores con la alta dirección y los empleados, de esta forma poder llegar a convencer y mantener a sus públicos.

El éxito de la comunicación depende esencialmente de la actitud de la alta dirección, del compromiso real para que los diferentes públicos conozcan nuestra compañía (la famosa transparencia) y de que, al conocerla, se sientan partícipes de ella, compartan sus logros y confíen en sus productos y servicios (Berceruelo, 2011, p.74).

Según Miguel Antezana, catedrático de la ESAN, indica que en el Perú se confunden frecuentemente la comunicación interna con el marketing y la publicidad, lo cual arriesga los objetivos de la empresa. Asimismo, precisa que la comunicación interna en el Perú es un tema abandonado (Diario Gestión, 2013).

En nuestros días, las diferentes organizaciones no le están dando la debida importancia a los temas de comunicación interna, siendo este uno de los factores muy importantes y fundamentales para el desarrollo de una organización, considerando que sin una buena comunicación interna el clima organizacional se pone en peligro, presentándose muchas veces comentarios negativos que afectan la imagen de la institución.

En ese contexto, el presente artículo de investigación tuvo como objetivo definir los conceptos de la comunicación interna y el compromiso laboral, considerando el rol del liderazgo en la motivación y búsqueda de un buen clima organizacional que permita al público interno obtener la satisfacción en la labor que desempeña, para justificar la importancia del rol de la comunicación interna y su incidencia en el compromiso laboral, lo cual favorece la productividad, la competitividad y el éxito empresarial.

## **2. Desarrollo o Revisión**

### **La Comunicación Interna en el Perú**

La mayoría de activos en una empresa, son reemplazables, hablamos de la tecnología, la infraestructura, pero si mencionamos a un equipo con talento, buen rendimiento laboral y compromiso para innovar y crear caminos que permitan a la empresa continuar creciendo, eso realmente no es fácil de reemplazar. Pueden existir una variedad de estrategias, pero si los empleados no se empapan de ellas, no las entienden o peor no les genera una motivación ¿para qué sirven las enormes estrategias y objetivos? Cuando son esencialmente los colaboradores los que permiten que estas se desarrollen (Rivera, 2015).

En el Perú antes el enfoque principal de las empresas e instituciones estaba centrado en el cliente o consumidor, esto se puede decir que aún se mantiene, pero lo que se ha desarrollado es que podemos percibir que las empresas se ven cada vez más obligadas a invertir en la gestión para intangibles con el propósito de lograr ser más competitivas y estables. Para crear pasos que permitan alcanzar objetivos o generar un valor a la empresa, se necesita que todos los miembros de la organización reconozcan la importancia de gestionar la comunicación interna dentro de ella. Muchas veces el foco de las funciones son en temas más operativos que consumen un mayor tiempo y no impactan en los resultados (Rivera, 2015).

Otro punto importante es sobre el encargado de gestionar la comunicación interna, este debe ser el primero en establecer una conexión con la empresa, es decir, conocer su filosofía, la cultura dentro de ella, cuál es su competencia, los objetivos que busca alcanzar, quienes son sus stakeholders o público interesado, sus oportunidades, amenazas, su estilo de comunicación, y las herramientas o medios que utiliza para la comunicación. En otras palabras, el rol que tiene un gestor de comunicación interna es

el de facilitar que el líder cumpla su rol y mantener a los colaboradores alineados a lograr los objetivos estratégicos, sintiéndose motivados constantemente.

En una encuesta titulada “Encuesta Comunicaciones Internas 2020” elaborada por Avendaño, Balestra y Vieira (2020) podemos conocer la tendencia de comunicación interna y el rol que juega actualmente en las empresas, principalmente enfocado a resultados de Perú. Se obtuvo que los jefes y directivos reflejaron que la comunicación interna está enfocada en tres ejes principales: construir una cultura, alinear a los colaboradores para cumplir con los objetivos del negocio y promover la transformación de la organización. El foco ya no es comunicar contenidos en un rol operativo, ahora se requiere generar sinergias con las demás áreas para crear experiencia prometedora para el trabajador con el propósito de lograr los objetivos de la empresa.

En el contexto del COVID - 19 en Perú hizo sea más urgente que las empresas se transformen rápidamente, para lo cual se requiere que se transmita una estrategia clara y se mantenga la cultura de la empresa. Asimismo, es primordial el fortalecimiento de la transmisión del propósito y evaluar la selección de valores que ayuden a enfrentar los retos de la empresa (Avendaño et al., 2020)

### **La Comunicación Interna**

A comienzos de 1940 surgió la comunicación organizacional en Estados Unidos, sus primeros estudios fueron sobre las disciplinas de psicología industrial, sociología y administración en la industria. Actualmente, es un fenómeno que participa en todo tipo de organizaciones, sean privadas, públicas u otras (Palacios, 2015).

La comunicación, específicamente la comunicación interna, tiene una identidad múltiple al ser un campo interdisciplinario que ha abordado conocimientos de ciencias como la psicología, sociología y la administración, un suceso que no se percibe como debilidad, sino una forma de presentar el fenómeno. Cabe decir, que el apogeo de su indagación permitió que adopte coherencia como ciencia (Donsbach, 2012; Palacios, 2015; Salagridas, 2005).

La existente falta de identidad de la disciplina de la comunicación se refleja en la variedad de denominaciones que ha tenido, entre las más indagadas se encuentran las mencionadas dentro de la organización, como la comunicación organizacional, comunicación institucional, comunicación interna y las que se utilizan fuera de la institución. como la comunicación externa, las relaciones públicas, y las que se ubican en ambas, como la comunicación integrada, global y corporativa (Salagridas, 2005).



La función de la comunicación interna en la institución puede tener diversas perspectivas, desde una forma de transmisión de información, la que lo aborda como una herramienta que ayuda a la institución a lograr sus objetivos y metas, y alinea a su público interno para lograrlo, percibiendo como un instrumento de transmisión unidireccional, al final está la oposición, una característica de las organizaciones, que permite y favorece el diálogo, la retroalimentación, el entendimiento, hasta llegar a un cambio.

En 1976 se reveló la naturaleza multidimensional de la comunicación en el interior de la organización, esto explica que los colaboradores pueden sentir satisfacción en diferentes grados y categorías que tiene la comunicación. El cuestionario de la satisfacción con la comunicación de Downs y Hazen actualmente mide diez factores sobre el funcionamiento de la comunicación y su satisfacción (Wioo, 1976; Downs y Hazen, 1977).

Una de las principales funciones de la comunicación interna es brindar información sobre la gestión de la organización en el contexto con sus empleados, esto ayuda a disminuir la incertidumbre, y provee a la claridad y transparencia frente a lo que atraviesa la institución en esos momentos (García, 1998).

Serrano (2012) menciona que es muy importante comunicar la información negativa a los colaboradores, porque esto les hace sentir involucrados en ella, aportándole a un vínculo fuerte de credibilidad entre la organización y sus empleados. Asimismo, Aguerrebere (2012) indica que una comunicación abierta con los trabajadores permite que ellos puedan sentirse parte de la organización, incluida la información financiera. Por otro lado, la comunicación informal influye en la satisfacción de la comunicación interna, porque se construye por las relaciones sociales de los trabajadores y surge de forma espontánea, fuera de la comunicación formal, siendo satisfactoria y rápida.

### **El Rol de la Alta Dirección con la Comunicación Interna**

Los altos directivos de la empresa tienen una participación importante porque se encargan de transmitir la visión y cultura de la empresa, también la estrategia general de la empresa. La mayoría de directivos tienden a ubicarse en físico entre sus colaboradores, y trabajan en una mesa estándar, lo cual permite implicar a los empleados de una forma directa y darles una sensación de responsabilidad, además, de una cultura que se comparte entre los empleados, rompiendo la jerarquía, la verticalidad en una organización (Acevedo, Marzi, y Sánchez, 2018, pg. 22).

El trabajo entre el responsable de la comunicación interna y los gerentes debe ser conjunto, con el propósito de apoyarles a crear mensajes relevantes para aquellos empleados que dependen de ellos. Son los altos directivos y los responsables de la comunicación, las personas con el mejor potencial para lograr transmitir las diferentes áreas de la empresa, y poder así relacionarlas también con sus actividades diarias.

En otras palabras, el líder es artífice de una comunicación oportuna, clara y transparente, en la cual los líderes formales mantienen el flujo ordenado de la información compartida, siendo de utilidad para tomar decisiones, lograr el alineamiento e identificación de los miembros con la empresa. Y se debe utilizar un canal de comunicación adecuado que permita confirmar que todos los colaboradores de la organización estén informados.

### **Dimensiones de la Comunicación Interna**

Primero encontramos a la comunicación Interna 1.0, también conocida como el tipo de gestión 1.0, ella aborda la dimensión institucional de la comunicación interna, en la cual se administra principalmente la palabra escrita. El segundo tipo es la comunicación interna 2.0, esta es la que agrega la dimensión interpersonal de la comunicación interna, además, integra a su práctica el intercambio oral entre trabajadores, el que se genera diario en la institución (Tessi, 2017).

Al último tenemos el tipo de comunicación interna 3.0, ella suma la dimensión intrapersonal de la comunicación interna, la cual integra la palabra pensada. Este nivel no solo gestiona lo escrito o lo que se dice en la empresa, sino también incluye lo que no se dice. El tipo de gestión 3.0 es la forma más avanzada de gestionar una empresa, reconoce que la palabra escrita, oral y la pensada permiten crear realidades dentro de la organización (Tessi, 2017).

### **Tipos de Comunicación Interna**

Para Arizcuren et.al. (2008), la comunicación interna puede clasificarse en diferentes tipos, entre ellos tenemos:

#### ***Comunicación Descendente***

Este tipo de comunicación la información se da desde la dirección de la organización hacia el resto de trabajadores, de allí el término descendente. Todo el personal la conoce, resulta eficiente si es transmitida de forma clara y concisa. Cuando se realice de forma que los destinatarios la perciban como verdadera y cercana puede crear respeto y confianza.

### ***Comunicación Ascendente***

La comunicación ascendente, la información se da desde los miembros de la organización hacia la dirección, permitiendo la participación activa de los diferentes niveles y áreas, mejorando las relaciones laborales y promoviendo el aporte de ideas, de ese modo es muy útil como retroalimentación para conocer directamente necesidades de la empresa o posibles conflictos.

### ***Comunicación Horizontal***

Se conoce como comunicación que se da entre los trabajadores del mismo nivel o área. Los mensajes que se emiten en este tipo de comunicación genera coordinación, mejora el trabajo en equipo y permite un ambiente de trabajo positivo.

### ***Comunicación Transversal***

Se denomina así al tipo de comunicación entre los trabajadores de la institución que no forman parte precisamente del mismo nivel de trabajo. Este tipo de comunicación integra a distintos grupos de la empresa, haciéndolos participativos y creando un ambiente de identificación, trabajo en equipo y cooperación.

### ***La comunicación Informal***

Además de la comunicación ascendente y descendente, debe considerarse también la comunicación informal conocida como comunicación extraoficial. Se presenta en forma oral como escrita, puede ser rápida y flexible. Esta rapidez impide a la administración que se propaguen rumores no deseables en el interior de la empresa.

Uno de los problemas de la comunicación informal es el rumor que se propaga sin seguridad y sin evidencias creando información incierta en la institución (Umaña, 2015).

### **La Comunicación como Instrumento de Trabajo**

La comunicación es base para una vida social, por ello es un elemento primordial para el funcionamiento de las organizaciones, porque permite transmitir los valores y las normas que tiene la empresa, trabajar de la mejor manera, coordinar el trabajo en equipo, liderar y mucho más.

Cabe decir, que una de las funciones primordiales de los líderes es implementar y mantener un sistema eficaz de comunicación dentro del equipo de trabajo y con los demás miembros de la organización. Los aspectos mencionados están relacionados con una mejoría en la productividad, satisfacción laboral y seguridad con el trabajo.

### **La Comunicación Interna y su Incidencia en el Compromiso Laboral**

Una investigación realizada en los Estados Unidos reveló que: a) El compromiso de los trabajadores se logra cuando ellos sienten que están contribuyendo con los objetivos de la organización, b) Se debe gestionar y administrar la reputación de la organización, c) La promoción del diálogo genera confianza en los trabajadores, y d) Es importante emplear diversas herramientas, incluyendo la comunicación cara a cara con los trabajadores, debido a que este tipo de comunicación es efectiva y satisfactoria (Mishra, Boynton y Mishra, 2014).

La satisfacción de la comunicación interna ha sido indagada en su relación a la efectividad organizacional, la productividad, la identificación, y recientemente con el compromiso laboral (Barresi, 2013). Este se entiende como una actitud constante motivacional positiva de trabajo (Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001). Y también como un estado pleno de energía o completamente enfocado al trabajo (Hallberg y Schaufeli, 2006).

Según DuBrin (2003) el compromiso laboral se define al estado de un trabajador que se identifica con los objetivos y las metas de la institución, de forma que mantiene su pertenencia con la institución. Esto se desarrolla a través de los directivos, los cuales son encargados de transmitir un mensaje de confianza basándose en lealtad, veracidad y responsabilidad con la institución y con su perseverancia en el trabajo, lo cual permite que los colaboradores se identifiquen y se comprometan con la empresa, construyendo una cultura de confianza, que genera mejores resultados en la escala de ingresos y también humana.

Uno de los primeros pasos para desarrollar una comunicación interna eficaz es que los miembros de la institución estén concientizados sobre la importancia de esta para la organización. Para hacer funcionar este tipo de comunicación los miembros se dividen en dos grupos: Dirigentes: tienen el papel de sensibilizar a los demás, fomentando un espíritu de trabajo en equipo, y crear un clima de confianza. Colaboradores: Pueden reconocer su labor, estar informados sobre el avance de la empresa y participar en las decisiones (Meyer y Allen, 1991).

El compromiso es un estado psíquico que crea la relación entre un miembro y su empresa, la cual influye en su decisión de permanecer dentro de la empresa o retirarse, así la naturaleza del compromiso es la necesidad de permanecer en la organización (Meyer y Allen, 1991). Otra definición para el compromiso laboral es la lealtad que tienen los trabajadores, también es definido

como el grado en el que un trabajador se identifica con su institución o empresa y decide continuar laborando activamente dentro de ella (Davis y Newstrom, 1999).

### **Efectos negativos por la Falta de Comunicación Interna**

Muchas veces se observa una actitud negativa entre las organizaciones y la comunicación interna como consecuencia de:

#### ***Falta de Identificación del Trabajador con la Empresa***

Debido a la carencia de motivación del trabajador, se origina una insatisfacción personal lo que puede traducirse en la disminución de la productividad, así mismo, se produce conflictos causados por la distorsión de las relaciones entre las diferentes unidades orgánicas (Anaya, 2015).

#### ***Desconocimiento de los Avances y Posibles Mejoras***

El desaprovechamiento continuo del potencial humano trae como consecuencia el desconocimiento de las posibles mejoras en la organización y paulatinamente va quedándose técnicamente obsoleto, esto repercute en los servicios que se ofertan y en la calidad del producto, así también en la imagen de la organización (Brunet, 2004).

#### ***Creación de un Sistema Informal de Comunicación***

La falta de estrategias comunicacionales adecuadas origina una mala comunicación al interior de la organización, perjudicando el trabajo, de este modo se pierde la calidad de las tareas, disminuye la productividad, se incrementa la desmotivación y la incertidumbre, trayendo como consecuencia una serie de rumores que generan descontrol en la información (Andrade, 1991).

### **Situación del Compromiso Laboral en el Perú**

Aon Hewitt realizó un informe titulado “Tendencias Globales del Compromiso de los Empleados 2016”, que dio como resultado que Perú era uno de los países que posee un mayor grado de compromiso laboral en la región, ocupando así el 74%. Sin embargo,

en el aspecto remunerativo señala que aún debe de fortalecerse y para ello es necesario explicar las diferencias salariales con el fin de que no exista incertidumbre de parte de los miembros de la organización (Diario Gestión, 2016).

### **Compromiso Laboral**

A lo largo de los años diversos autores han desarrollado conceptos sobre el compromiso laboral, entre las primeras definiciones podemos encontrar la de los autores Mowday, Steers y Poter (1979), quienes sostienen que el compromiso es la fuerza de identificación de un individuo con una determinada organización e incluye: una creencia y aceptación por los objetivos y valores organizacionales; la voluntad de hacer un esfuerzo en nombre de la organización; y un intenso deseo por formar parte de la organización.

Por otro lado, el compromiso laboral es el aprovechamiento de los trabajadores con respecto a sus funciones laborales; en el compromiso los trabajadores emplean y se expresan físicamente, cognitivamente (creencias de los trabajadores sobre la organización) y emocionalmente durante el cumplimiento de sus funciones (Mohan, Haque y Khan, 2018).

Posteriormente, los investigadores Peña, Díaz, Chávez y Sánchez (2016) señalan que el compromiso es un conjunto de impresiones y/o creencias que el trabajador tiene respecto a la organización. Se caracteriza por la relación entre el trabajador y la organización. Asimismo, esta relación juega un papel importante en la toma de decisión de permanecer o abandonar la organización.

Según esta perspectiva el compromiso posee tres dimensiones: El afectivo que hace referencia al vínculo emocional que tiene el trabajador con la organización, y por lo tanto muestra identificación con la misma. El normativo que es permanecer en la organización debido a que es lo correcto. Y por último el de continuidad que tiene que ver con lo que se recibe a cambio de, es decir que el trabajador no abandona la organización debido a que necesita del dinero, de ciertos beneficios tales como capacitaciones, seguro médico, gratificaciones, entre otros, o porque no consigue otro lugar para laborar (Meyer y Allen, 1991).

Por otro lado, Schaufeli, Salanova, González-Roma y Bakker (2001) describen al compromiso laboral como “Un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción”. Asimismo, los autores hacen referencia a un estado afectivo constante y generalizado, es decir, que el compromiso no se centra en un objeto, evento o situación específica.

El vigor está relacionado con los altos niveles de energía y resiliencia mental mientras se trabaja, la voluntad de esforzarse y la persistencia aún en situaciones difíciles; la dedicación conlleva una alta implicación laboral que se caracteriza por un sentido de

significado, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío por el trabajo; y la absorción consiste en estar completamente concentrado en el trabajo, de tal modo que el tiempo pasa rápidamente y es difícil separarse del trabajo (Schaufeli et al., 2001).

Uno de los tres componentes esenciales para el talento es el compromiso, siendo definido como el motivo que impulsa a que el profesional aporte más de lo posible y no se vaya de la empresa. La gestión del talento humano tiene como objetivo pasar del talento individual de los colaboradores a un trabajo organizativo. Este busca obtener un resultado superior a partir de la interacción entre los miembros (Jericó, 2001).

En ese contexto, Cárdenas (2016) afirma que para garantizar el buen funcionamiento de las organizaciones es necesario que las organizaciones no solamente se preocupen por brindar información de los puestos, sino que también integren actividades innovadoras y espontáneas con el fin de mantener a los trabajadores comprometidos con los objetivos de la organización.

### **Dimensiones del Compromiso Laboral**

#### ***Compromiso Afectivo***

Es la unión afectiva de un empleado que le permite sentirse identificado e involucrado con la institución. Una característica apremiante de un empleado con compromiso afectivo con su organización es la de continuar laborando dentro de ella por elección propia (Meyer y Allen, 1996).

También se refiere al deseo, y los lazos emocionales que crean las personas con su institución, demuestra un apego emocional al percibir una satisfacción de sus necesidades y expectativas, así les permite disfrutar de su permanencia en su empleo. El trabajador con este compromiso se siente orgulloso de permanecer en su institución. El empleado comprende que su labor aporta o contribuye con el esperado desarrollo de la institución, permitiendo que se identifique y se sienta respaldado por ella (Lagomarsino, 2000).

Según Meyer y Allen (1991) el compromiso afectivo tiene cuatro categorías: 1) Datos personales: género, edad y educación. 2) De la estructura: relación entre trabajador y líder o jefe inmediato, un puesto seguro, sentimiento de participación dentro de la institución. 3) Del trabajo: incidencia en las decisiones, para alcanzar las metas, aplicar capacidades y valores compatibles con la institución. 4) Experiencia Laboral: es la inclusión de la experiencia profesional con el compromiso afectivo.

### ***Compromiso Continuo***

Es la conciencia del costo que lleva dejar la institución, el empleado que posee este tipo de compromiso, decide quedarse en ella porque necesita hacerlo (Meyer y Allen, 1996). Un compromiso continuo señala los costos financieros, físicos o psicológicos, como la reducida bolsa de trabajo, si decide renunciar al trabajo actual. En otras palabras, el compromiso continuo permite que el empleado sienta un vínculo con la institución por su inversión en tiempo, dinero y esfuerzo, y si decidiera dejarla conlleva a perderlo todo, además, al percibir las oportunidades reducidas afuera, incrementa su apego con la institución.

Otra característica del empleado con un compromiso continuo es que su único objetivo para permanecer en la institución es porque las condiciones económicas de ella son las mejores para él. En efecto, el empleado decide retirarse en el momento que encuentra una mejor alternativa que satisfaga su necesidad económica actual.

### ***Compromiso Normativo***

Es un sentimiento de obligación que tienen los empleados para permanecer en la institución, Un fuerte compromiso normativo permite que el colaborador decida quedarse en virtud a su creencia de que las cosas se hacen con cuestión de un derecho o de moral (Meyer y Allen, 1996).

Este tipo de compromiso se encuentra enfocado en la lealtad del trabajador a la organización, en sentido moral, siendo de alguna forma un pago, puesto que en un momento se recibieron prestaciones, como cuando la empresa te apoya a lograr capacitaciones, y se crea un sentimiento de reciprocidad con ella.

**Tabla 1**

#### ***Componentes del compromiso según Meyer y Allen (1991)***

<b>Compromiso afectivo</b>	<b>Compromiso de continuidad</b>	<b>Compromiso normativo</b>
Deseo por parte de un trabajador de seguir siendo miembro de la organización debido a	Deseo por parte de un trabajador de seguir siendo miembro de la organización debido a la	Deseo por parte de un trabajador de seguir siendo miembro de la organización debido a un



una atadura emocional  
con esta.

preocupación asociada al  
costo de dejarla.

sentimiento de  
obligatoriedad.

---

Se está en la  
organización porque se  
quiere.

Se está en la  
organización porque se  
necesita.

Se está en la  
organización porque se  
debe.

---

Los estados psicológicos que forman parte de estos tres compromisos no son excluyentes entre ellos, por este motivo nos referimos a ellos como componentes del compromiso y no como tipos, porque es razonable que un colaborador experimente los tres compromisos en diferentes grados (Meyer y Allen, 1991).

### **Características del Colaborador Comprometido**

El colaborador que muestra compromiso con la organización es aquel que decide quedarse tanto en las debilidades como en las fortalezas de la organización. Tiene una asistencia frecuente en su trabajo, puede trabajar un día completo o quizá más, cuida los bienes de la empresa, comparte sus metas y objetivos, desde una perspectiva organizacional, claramente es una ventaja que el colaborador tenga una mayor fuerza en el trabajo, tener oportunidades de crear trabajos relevantes y retadores, participar en las reuniones e interactuar con personas, aprender habilidades nuevas, desarrollarse como personas, permiten el desarrollo del compromiso en el colaborador (Meyer y Allen, 1996).

### **Liderazgo**

El liderazgo es un proceso que influye sobre los demás con el objetivo de lograr determinadas metas y deseos. Según Northouse (2004), el liderazgo es empleado por una persona, el líder, quien influye sobre los seguidores con el propósito de alcanzar objetivos comunes. Los líderes ejercen un papel fundamental para lograr guiar a la organización y desarrollar objetivos estratégicos.

De igual manera, Garay (2010) sostiene que el liderazgo es:

Un proceso social que implica una relación con otros, una interacción entre las partes, en definitiva, una comunicación bilateral. A través de este proceso, el líder persigue afectar y/o modificar, intencionalmente, los pensamientos y conductas de sus colaboradores, mediante la persuasión. (p.62)

Según Pacheco (2005) existen conductas que un líder debe desarrollar para propiciar la comunicación organizacional, entre las cuales podemos encontrar:

- La confianza: Un verdadero líder genera que sus trabajadores confíen en él y a la vez sean capaces de confiar en ellos mismos.
- La integridad: Esta cualidad está relacionada principalmente con la honestidad y responsabilidad que es evidenciada en los actos del líder.
- La credibilidad: En un liderazgo centrado en la credibilidad intervienen aspectos claves como: la comunicación interpersonal efectiva, el cumplimiento de promesas, la delegación de responsabilidades, motivación, valoración de la creatividad y esfuerzo, valoración del trabajo en equipo y sobre todo la veracidad en el comportamiento del líder.

Asimismo, el autor señala que la presencia de todas estas cualidades ayuda al logro de una comunicación organizacional en los niveles ascendente y descendente, debido a que esta tendrá como base la relación entre el líder y el trabajador; y también por la fluidez de los mensajes.

### **Clima Organizacional**

Es la perspectiva personal que tiene cada miembro con relación a las características y cualidades de la institución. El conjunto de características percibidas por los colaboradores sirve para influir en su conducta con relación a su trabajo (Hodgetts y Altman, 1992). Es decir, el clima organizacional es la forma en que los miembros de una institución observan su entorno laboral.

Por parte, cuando la organización no guarda relación entre lo que cree y hace, provoca en sus miembros una serie de conductas negativas que puede ir desde la falta de interés hasta el abandono del trabajo o inclusive llegar al punto de conspiración. Y por consecuencia de ello el compromiso laboral disminuirá (Ramírez y Domínguez, 2012).

## **Motivación**

Las empresas utilizan incentivos para funcionar dentro de sus lineamientos, un sistema de recompensa estimula algunos de los comportamientos esperados por la directiva, y refuerza la conducta de los colaboradores que participan en el sistema (Chiavenato, 2009)

El mencionado sistema de incentivos ofrece el servicio completo de prestaciones que tiene la organización hacia sus miembros, además, de los procedimientos para repartirlas. Algunas de las prestaciones son las vacaciones, las promociones a puestos superiores, los premios, también están las menos percibidas como las diversas formas de reconocimiento de un excelente trabajo, la seguridad de un puesto, o las transferencias a puestos que llevan a un desarrollo.

La motivación dentro del entorno laboral estimula a los empleados a trabajar en equipo con el objetivo de conseguir las metas en común, desarrollándose con la mejor calidad, reducción de costos y productividad (Chiavenato, 2009).

## **Capacitación**

Es un proceso que permite desarrollar cualidades firmes en los empleados, llevándolos a tener una mayor productividad y así una mejor contribución en las metas y objetivos de la empresa (Chiavenato, 2009).

Uno de los principales motivos por el cual una organización debe capacitar a sus miembros es por el contexto cambiante en el que se vive. Ante esa circunstancia, la organización se enfrenta a escenarios de ajuste, transformación y desarrollo; por ello es primordial que la organización se encuentre en constante actualización (Hernández y Zamudio, 2008).

La capacitación es también una manera de motivar al trabajador, porque hace que el colaborador sienta que la empresa reconoce su labor, y considera que invierte en su talento para mejorar su rendimiento laboral, calidad, productividad y efecto él piensa que puede obtener un ascenso de puesto. En otras palabras, la capacitación prepara al trabajador para que tenga un desempeño eficiente, por ese motivo, se considera que toda empresa o institución invierta en ella para lograr calidad y productividad (Hernández y Zamudio, 2008).

## **Satisfacción Laboral**

Es un estado emocional agradable por la experiencia en el trabajo. Demuestra el sentir de una persona con relación a su trabajo y lo pensamientos que tiene sobre él (Colquitt, 2007). Por otro lado, la satisfacción laboral es influenciada por la satisfacción de la persona en otros aspectos de su vida, por lo cual, si la persona no está satisfecha en su existencia, esto puede afectar la capacidad de encontrar una satisfacción en su trabajo, y ello también puede afectar otras áreas de su vida, convirtiéndose en un círculo de decepciones (Henderson, 2012).

La satisfacción laboral es uno de los mecanismos que impacta en el desempeño laboral y el compromiso laboral, es decir, si un empleado está satisfecho con su trabajo y siente emociones positivas mientras se desempeña, tendrá un mayor rendimiento laboral y permanecerá en la institución a largo tiempo (Colquitt, 2007).

### **3. Conclusiones**

De la investigación se concluye que la comunicación interna puede definirse como una herramienta importante y fundamental durante el proceso de desarrollo organizacional, que, mediante la transmisión unidireccional, favorecida por el diálogo, permite que su público interno adquiera el liderazgo necesario, que lo motive y capacite, desarrollando un buen clima organizacional para alcanzar las metas y objetivos de la institución.

La comunicación interna para un buen clima organizacional debe considerar la dimensión interpersonal conocida como comunicación interna 2.0 que integra a su práctica el intercambio oral entre trabajadores, pero además debe integrar la palabra pensada conocida como comunicación interna 3.0 la cual incluye no solo lo que se dice en la empresa sino también lo que no se dice, buscando una mejora que dará a los trabajadores la satisfacción laboral.

La comunicación interna es un eje transversal que consolida la práctica de los componentes organizacionales, actuando también como una interfaz que dinamiza los procesos y directrices, otorgándole sustentabilidad a la institución.

La efectividad de la comunicación en la organización es vital para la satisfacción laboral ya que el colaborador se siente informado, escuchado y valorado y se reafirma en su compromiso normativo, afectivo y de continuidad.

La comunicación interna en nuestros días no está siendo valorada por los diferentes organismos, ya que éstos no le están dando la debida importancia, a pesar de ser uno de los factores fundamentales para el desarrollo de la organización, poniendo

constantemente en peligro el clima organizacional, dejando la opción de la aparición de rumores, muchas veces negativos, que finalmente dañan la imagen de la institución, organismo o empresa.

En los últimos años en el Perú se nota el crecimiento empresarial y la preocupación de éstas por ser más competitivas, ya no solo están centradas en el cliente o consumidor, sino que están en la búsqueda de nuevas inversiones que las hará más estables, en ese camino se requiere que todos los miembros de la organización reconozcan la importancia de la comunicación interna, porque estamos seguras que una buena comunicación interna, incrementará la motivación y compromiso de los colaboradores en la búsqueda de nuevas estrategias que llevarán al logro de objetivos y metas para la satisfacción de todos y el desarrollo de la empresa.

Finalmente, el propósito de la comunicación es lograr pasar de una organización comunicada a una organización comunicante que consolide el dinamismo organizacional.

## Referencias

- Acevedo Lecca, A. M., Pestana De Marzi, C., & Rossi Sánchez, R. M. (2018). *La estrategia de comunicación interna y su impacto en la finalización de una huelga general indefinida* (Universidad Peruana Ciencias Aplicadas). Universidad Peruana Ciencias Aplicadas. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10757/625322>
- Avendaño, M., Balestra, M. P., & Viera, C. (2020). *Diagnóstico de la comunicación interna en el Perú y los retos frente al Covid-19*. Recuperado de <http://www.apoyocomunicacion.com/repositorio/2020/Diagnostico-de-la-comunicacion-interna-en-el-Peru-y-los-retos-frente-al-COVID-19.pdf>
- Anaya Gamarra, L. d. R., & Paredes Rivera, J. M. (2015). Propuesta de mejora del clima organizacional a partir de la gestión del talento humano. Recuperado de <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1018>
- Andrade, H. (1991). *Hacia una definición de la Comunicación Organizacional*. México: Trillas.
- B. Schaufeli, W., Salanova, M., González Romá, V., & B. Bakker, A. (2001). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Institut für Management und Wirtschaftsforschung*. Recuperado de <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/178.pdf>

- Barresi, M. (2013). La percepción de la satisfacción con la comunicación interna y sus implicancias en el compromiso organizacional en la Argentina [tesis doctoral]. Buenos Aires: Universidad Austral.
- Balarezo Toro, B. D. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive* (Universidad Técnica de Ambato). Universidad Técnica de Ambato. Recuperado de [https://hsigrist.github.io/TES2016/132\\_o.e..pdf](https://hsigrist.github.io/TES2016/132_o.e..pdf)
- Berceruelo, B. (2011). *Comunicación Interna en la Empresa. Claves y desafíos* (1.ª ed.). Recuperado de [https://kupdf.net/download/libro-comunicacion-interna-dentro-de-la-empresa\\_5f0be353e2b6f56d4133c1b9\\_pdf](https://kupdf.net/download/libro-comunicacion-interna-dentro-de-la-empresa_5f0be353e2b6f56d4133c1b9_pdf)
- Brunet, L. (2004). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición diagnóstica y consecuencias. México: Trillas.
- Cárdenas, P. (2016). Las teorías de la organización: Funcionan para explicar de manera integral a las organizaciones. *Revista Científica De FAREM-Estelí*, (18), 94-106. <https://doi.org/10.5377/farem.v0i18.2771>
- Christina Maslach, Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter. (2001). *Annual Review of Psychology* 52:1, 397-422. Recuperado de <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Charry Condor, H. O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comunic@cción*, 9(1), 25-34. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v9n1/a03v9n1.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (3ra ed.). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Coca Altamirano, K. M. (2012). *Comunicación interna activa entre el talento humano y marketing , en busca del compromiso organizacional en el Centro Artesanal Huambaló*. Universidad Técnica de Ambato.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & Lepine, J. A. (2007). “Trust, Trustworthiness and Trust propensity: A meta Analytic Test of their unique relationships with Risk Taking and job performance”, *Journal of Applied Psychology*, 92, 909-922.
- Contreras, H. (2012). *Comunicación organizacional*. Recuperado 25 de noviembre de 2020, de <https://www.rppnet.com.ar/comorganizacional.htm>

- Davis, K., Newstrom, J. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mc Graw-Hill, México, D.F Recuperado <http://catalogo.econo.unlp.edu.ar/meran/getIndiceFile.pl?id2=761>
- De la Rosa Navarro, M. D., & Carmona Lavado, A. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Universia Business Review*, 26, 112-132. Recuperado de <file:///C:/Users/CecyAyala/Downloads/Dialnet-ComoAfectaLaRelacionDelEmpleadoConElLiderASuCompro-3231140.pdf>
- Diario Gestión. (2013, julio 30). “*La comunicación interna es la gran abandonada en las estrategias de las empresas*”. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/comunicacion-interna-gran-abandonada-estrategias-empresas-44367-noticia/>
- Diario Gestión. (2016, julio 1). ¿Qué tanto se comprometen los peruanos con la empresa para la que trabajan? | TENDENCIAS | GESTIÓN. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/comprometen-peruanos-empresa-108397-noticia/>
- Donsbach, W. (2012). The identity of communication research. *Signo y pensamiento*, 60, p. 18-29.
- Dubrin, Andrew J. (2003). Breve historia del Comportamiento Organizacional e Importancia del Comportamiento Organizacional en *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*, THOMSON, México, pp.2 y 6.
- Flores Salinas, O. F. (2018). *La comunicación organizacional en la prevención de riesgos laborales* (Universidad Complutense de Madrid). Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de <http://eprints.ucm.es/46445/1/T39587.pdf>
- Frías Castro, P. (2014). Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y. Recuperado de [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117629/TESIS\\_MAGISTER\\_PFRIAS\\_2014.pdf?sequence=1](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117629/TESIS_MAGISTER_PFRIAS_2014.pdf?sequence=1)
- Garay Madariaga, M. (2010). Comunicación y liderazgo: sin comunicación no hay líder. *Centro de Estudios de Diseño y Comunicación*, (33), 61-72. <https://doi.org/10.18682/cdc.vi33.1709>
- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). «Same same» but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, Vol. 11, pp. 119-127. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.11.2.119>

Hernández Bucio, Y., & Zamudio de la Cruz, A. G. (2008). La capacitación, para la calidad en el servicio y satisfacción del cliente. *Revista Unisangil Empresarial*, 2(Mexico), 131-138. Recuperado de [http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/01\\_09\\_Calidad\\_en\\_el\\_Servicio.pdf](http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/01_09_Calidad_en_el_Servicio.pdf)

Henderson, M. (2012). Job Stability v/s Job Satisfaction: Millenials may have to Seattle for neither. *Revista Forbes*. Recuperado <http://www.forbes.com/sites/jmaureenhenderson/2012/12/22/job-stability-vs-jobsatisfaction-millennials-may-have-to-settle-for-neither/>

Hodgetts y Altman (1994). *Comportamiento en las organizaciones*. Mexico D.F. Mc Graw-Hill.

Jerico, P (2008). *La nueva gestión del talento: construyendo compromiso*. Madrid, España: Pearson Educación, S.A.

Manuel Tessi. (2017). *Gestión de la comunicación interna 3.0: De la dimensión institucional a la intrapersonal* . Recuperado 26 de noviembre de 2020, de <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/entrevistas/gestion-de-la-comunicacion-interna-3-0-de-la-dimension-institucional-a-la-intrapersonal/>

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). *Ob urnout*. 397-422. Recuperado de <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.psych.52.1.397>

Matias Rosales, N. V., & Maguiña Marcos, A. J. (2015). *Marketing interno y compromiso organizacional de los colaboradores del banco de la nación agencia 2, Huaraz, 2015"*. Recuperado de <http://repositorio.unasam.edu.pe/handle/UNASAM/896?show=full>

Medina Aguerrebere, P. (2012). El valor estratégico de la comunicación interna hospitalaria. *Revista de comunicación y salud*, 2 (1), p. 19-28.

Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1991): "A three component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 1, pp. 61-98. Found of <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/105348229190011Z>

Meyer, J.P y Allen, N.J (1996): Affective, continuance commitment to the organization. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 49, pp. 3-15.



- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *Internal Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202.  
<https://doi.org/10.1177/2329488414525399>
- Mohan, J., Haque, M. I., & Khan, N. (2018). Empirical approach to measure employee engagement : Evidence from Indian IT Industry. *Human Resource Management Research*, 8(1), 7-13. <https://doi.org/10.5923/j.hrmr.20180801.02>
- Northouse, P. (2004). *Leadership theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Oyarvide Ramírez, H. P., Reyes Sarria, E. F., & Montaña Colorado, M. R. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 296-309.  
<https://doi.org/10.23857/dc.v3i4.687>
- Pacheco, R. (2005). Competencias claves para la comunicación organizacional. *Revista Latinoamericana de Comunicación Chasqui*, 0(90), 70-75. <https://doi.org/10.16921/chasqui.v0i90.244>
- Palacios, J. (2015). Historia y avances en la investigación en comunicación organizacional. *Revista internacional de relaciones públicas*, 5 (10), p. 25-46.
- Peña Cárdenas, M., Díaz Díaz, G., Chávez Macías, A., & Sánchez Esparza, C. (2016). El compromiso organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las pequeñas empresas. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(5), 95-105. Recuperado de <https://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v9n5-2016/RIAF-V9N5-2016-7.pdf>
- Ramírez Campos, Á. F., & Domínguez Aguirre, L. R. (2012). El clima organizacional y el compromiso institucional en las IES de Puerto Vallarta. *Investigación Administrativa*, 109, 21-30. <https://doi.org/10.35426/iav41n109.02>
- Rivera Raffo, A. (2015). La gestión de la comunicación interna. En *Consultura en Gestión de Personas*. Recuperado de <https://comunicacioninterna.pe/pdf/pdf2.pdf>
- Saladrigas Medina, H. (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. . *Revista Latina de Comunicación Social*, 60. Recuperado de <http://www.revistalatinacs.org/200540saladrigas.htm>
- Serrano, L. (2012). Plan de comunicación para aumentar la satisfacción de los colaboradores desde los canales de comunicación interna en Multibanca Colpatria [tesis doctoral]. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Trani Moreno, J. J. (2015). La Comunicación Interna. Una herramienta al servicio de las organizaciones. Recuperado de [https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/i18n/catalogo\\_imagenes/imagen\\_id.cmd?idImagen=10973](https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/i18n/catalogo_imagenes/imagen_id.cmd?idImagen=10973)  
10

Umaña Cisneros, A. M. (2015). *Comunicación interna y satisfacción laboral* (Universidad Rafael Landívar). Universidad Rafael Landívar. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Una%F1a-Angela.pdf>

Wills Espinosa, N., Cevallos Icasa, M. I., Sadi, G., & Ancin Adell, 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. <https://doi.org/10.26422/aucom.2017.0601.wil>