

RELACIÓN ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA EMPLEADOS Y EL COMPROMISO LABORAL

RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEE COMMUNICATION STRATEGIES AND WORK COMMITMENT

Marjorie Noboa Auz, Ph.D.

 <https://orcid.org/0000-0002-6099-791X>

Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
marjorie.noboa@ug.edu.ec

José Morales Vergara, Ph.D.

 <https://orcid.org/0000-0001-7814-3624>

Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
roberto.moralesv@ug.edu.ec

María José Paredes Lara, Lic.

Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
mariajosepl04@gmail.com

Guillermo Granja Cañizares, Mgtr.

 <https://orcid.org/0000-0002-7619-3350>

Universidad Tecnológica ECOTEC, Samborondón, Ecuador.
ggranja@ecotec.edu.ec

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

Recibido: 15 de febrero de 2021

Aceptado: 10 de agosto de 2021

RESUMEN

El propósito del estudio fue identificar si existe relación entre la comunicación interna organizacional y el compromiso laboral en empresas ecuatorianas. Dado que la inmediatez de la información y los cambios del mercado inesperados conlleva a las empresas contar con una comunicación eficaz y fluida para transmitir con precisión una situación. El compromiso laboral de los empleados facilita alcanzar competitividad empresarial. Esta investigación fue no experimental, transversal, cuantitativo, relacional y descriptivo. Los instrumentos de medición fueron los validados por Rhee & Moon; y Schaufeli et al. para medir la comunicación interna y compromiso laboral respectivamente. Estos instrumentos se sometieron al proceso de doble traducción. La prueba piloto realizada fue de 50 observaciones. La encuesta se aplicó a 380 trabajadores de mandos medios de empresas públicas y privadas productoras de bienes y servicios ubicadas en Guayaquil. Las pruebas estadísticas validaron los supuestos de normalidad, análisis del Alpha de Cronbach, confirmatorio y evaluación del modelo estructural. Los resultados indicaron la existencia de una relación positiva entre la



comunicación interna organizacional y el compromiso laboral en el contexto poblacional ecuatoriano, coincidiendo con estudios realizados en otros contextos. En sentido práctico, el estudio contribuye a determinar factores claves para mejorar la competitividad de las empresas de América Latina y el Caribe.

Palabras claves: comunicación organizacional interna, compromiso laboral, modelo de ecuación estructural, estrategia de comunicación.

ABSTRACT

The purpose of the study was to determine the relationship between internal communication and work commitment in Ecuadorian companies. Given that the immediacy of information and unexpected market changes mean that companies have efficient and fluid communication to accurately convey a situation. The work commitment of employees makes it easier to achieve business competitiveness. This research was non-experimental, cross-sectional, quantitative, relational, and descriptive. The measurement instruments were those validated by Rhee & Moon; and Schaufeli et al. to assess internal communication and work commitment, respectively. These instruments were subjected to the double translation process. The test carried out consisted of 50 observations. The survey was applied to 380 middle management workers of public and private companies that produce goods and services located in Guayaquil. Statistical tests validated the assumptions of normality, analysis of Cronbach's Alpha, confirmatory and evaluation of the structural model. The results indicated that there is a relationship between internal communication and work commitment in the Ecuadorian population context, coinciding with studies carried out in other contexts. In a practical sense, the study contributes to determining key factors to improve the competitiveness of Latin American and Caribbean companies.

Keywords: internal organizational communication, labor commitment, structural equation model, communication strategy.

INTRODUCCIÓN

Las empresas necesitan construir una comunicación eficaz y fluida para transmitir con precisión la información (Hatun, 2015), más aún para adaptarse a la rapidez de cambios globalizados en mercados competitivos. La disposición clara y a tiempo de la información, el trabajador realiza sus tareas con seguridad porque conoce hacia dónde debe ir y para qué debe ejecutar su trabajo. Dado estos lineamientos cognitivos, el empleado sentirá compromiso de ejecutar una tarea eficientemente, ya que al encontrarse con un obstáculo sabrá cómo proceder debido a la disposición suficiente de información. Mediante el compromiso laboral se crea un sentido de pertenencia en los empleados, lo que favorece a los resultados de la institución, genera ventajas competitivas y oportunidad del aumento de

la productividad y la disminución del desgaste en los trabajadores (Mehech Vargas, Cordero Unghiatti, & Gómez Rabagliati, 2016 y Albrecht, Bakker, Gruman, Macey, & Saks 2015).

Los países se esfuerzan por alcanzar altos niveles de competitividad para mejorar sus riquezas. Entre los pilares que conforman los indicadores de competitividad, se encuentra el octavo denominado “mercado laboral”. Ecuador se encontró en el puesto 116/141 en el reporte mundial de competitividad (Schwab, 2019). El propósito del presente estudio fue determinar la relación entre la comunicación organizacional interna y el compromiso laboral en un contexto cultural colectivo. Los resultados aportarán a mejorar la gestión administrativa y la comunicación interna con y entre el personal. En sentido teórico, esta investigación es la primera en analizar la relación de la comunicación organizacional interna y el compromiso laboral en un contexto cultural colectivo como es Ecuador.

MARCO TEÓRICO

La comunicación interna se refiere a “gestionar la interdependencia y construir relaciones de beneficio mutuo entre la organización y sus empleados” (Men & Bowen, 2017) p. 12). Barrett (2002) la considera como la “goma” que mantiene a la empresa unida en tiempos de cambios. Andrade H. (2005) compara a la comunicación en la organización con un sistema circulatorio humano, donde la “sangre” es la información que circula por toda la empresa y brinda oxígeno para el buen funcionamiento y desarrollo. Actualmente, la capacidad de comunicarse es un factor trascendental para ser promovido a un ejecutivo, esta habilidad se considera más importante que la ambición, el grado de estudios y la destreza para trabajar arduamente (Elmhorst, Mascaró, González, & Adler, 2005).

Dada la importancia de la comunicación interna, es necesario implementar estrategias comunicacionales y políticas que garanticen la efectividad de la comunicación, asegurarse que los empleados reciban copias de las estrategias, planes, misiones y objetivos a alcanzar. Por otro lado, los empleadores deben mantener una comunicación cara a cara con el público interno para lograr una comunicación interna efectiva y edificar un entorno organizacional confiable (Borcaa & Baesua, 2014).

Por el contrario, una comunicación deficiente e información incompleta, contribuye a la resistencia de los trabajadores, que puede inhibir la eficiente implementación y reacciones rápidas a cambios, lo que generaría costos inesperados (Christensen, 2014). La cantidad de información adecuada y la claridad de comunicación promueven reacciones positivas. De tal forma que, los empleados se sienten apreciados y participan activamente en los cambios, lo que aumenta la probabilidad de apoyo (Schulz-Knappe, Koch, & Beckert, 2019).

El liderazgo y la comunicación organizacional juegan diferentes roles en la influencia organizacional y los resultados de desempeño de los trabajadores (Men & Yue, 2019).

Por otro lado, existen investigaciones que han demostrado que la comunicación asimétrica contribuye a resultados como la satisfacción laboral, la percepción de las relaciones hacia la empresa, el compromiso laboral, la comunicación positiva y la cultura emocional positiva (Jo & Shim, 2005; Kang & Sung, 2017; Kim, & Rhee, 2011; Men & Yue, 2019).

Estrategias de comunicación hacia empleados

Lucianetti, Battista, & Koufteros (2019) demostraron que la comunicación interna entre los empleados es una variable importante dentro del diseño integral de sistemas de medición de desempeño y la efectividad organizacional. Una forma de valorar el trabajo, fomentar la creatividad y la productividad, es reconociendo el potencial de la comunicación descendente, ascendente y lateral que logra fomentar las relaciones humanas Fisher (1993). La comunicación interna es un eje fundamental de las empresas y tiene como principal objetivo alcanzar las metas establecidas. Fortalece la identidad de los trabajadores con la institución, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, donde a su vez se refuerce su integración, y provoca en ellos una percepción favorable del clima laboral en donde se desempeñan (Andrade H., 2010).

Entre los estudios que se han realizado sobre comunicación organizacional, se encuentra la variable comunicación simétrica en los empleados y simétrica bidireccional. Los resultados mostraron estar relacionados con el compromiso laboral y la satisfacción de los trabajadores (Kang & Sung, 2017; Duthler & Dhanesh, 2018). La permanencia laboral de la generación Y está ligada al compromiso y la satisfacción que se encuentran estrechamente relacionada con la comunicación interna (Frías Castro, 2014).

Rhee & Moon (2009) diseñaron un instrumento de medición para evaluar las estrategias de la comunicación para empleados (ECS), de tal forma, que mide la efectividad de la comunicación organizacional interna. Este constructo está compuesto de tres dimensiones: adecuación de la información, apoyo a la interacción y el flujo de información.

La adecuación de la información se refiere a la medida en que los empleados están informados sobre los problemas organizacionales como las metas, objetivos, nuevos desarrollos, actividades y logros, además de asuntos personales como la expectativa de trabajo, comentarios sobre el desempeño, beneficios y recompensas. El flujo de información se refiere a si las ideas, problemas y opiniones se intercambian libremente, vertical u horizontalmente, dentro de una organización. La dimensión del apoyo interactivo trata sobre las percepciones compartidas sobre la apertura, la voz, la sinceridad, la empatía, la escucha activa, etc. entre los empleados dentro de la organización.

Hasta la presente fecha, existe una brecha en el conocimiento sobre la relación entre las estrategias de comunicación para empleados y el compromiso laboral que dichas estrategias pueden generar en el talento humano. Los resultados del presente estudio aportaron a determinar la percepción de los colaboradores con respecto a las estrategias comunicacionales aplicadas en las organizaciones de la población investigada.

Compromiso Laboral

El compromiso laboral es un estado psicológico que se caracteriza por las conexiones y relaciones de los trabajadores con la empresa (Meyer, Allen, & Smith, 1993). Este estado afectivo-motivacional relacionado con el trabajo, que se caracteriza por tres dimensiones: el vigor que se demuestra con altos niveles de energía y resistencia mental en el trabajo; dedicación que se relaciona con una fuerte participación en el trabajo y sentimientos de entusiasmo, orgullo e importancia; y la absorción que se refiere a ser totalmente enfocado y felizmente absorto en el trabajo (Schaufeli et al., 2002).

El compromiso laboral representa un factor fundamental que, una vez desarrollado, favorece varios resultados positivos relacionados con el trabajo y la salud (Tisu, Lupsa, Virga, & Rusu, 2020). Un trabajador comprometido identifica oportunidades y actúa sobre ellas, muestra iniciativa, toma medidas y persevera hasta que ocurra un cambio significativo" (Crant, 2000, p. 439).

El compromiso laboral refleja una combinación de estados psicológicos relacionados con la salud y la motivación intrínseca. Implica una asignación activa de recursos personales hacia las tareas asociadas con un rol laboral (Rich, LePine, & Crawford, 2010), representa fundamentalmente una variable motivacional (Christian, Garza, & Slaughter, 2011). Los empleados comprometidos tienen una sensación de conexión afectiva con sus actividades laborales, que experimentan como algo agradable y no estresante (Vecina, Chacón, Chacón, & Barrón, 2012). Los empleados manifiestan un sentido de energía y se sienten dispuestos a lidiar con las demandas de su trabajo (Schaufeli W. B., Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002).

Es aconsejable utilizar con precaución las recompensas externas como herramienta de incentivo. El perseguir objetivos que surgen de la motivación intrínseca, como el interés en el trabajo en sí, mantiene el entusiasmo de los empleados más que las recompensas externas. Un estado psicológico positivo, como el compromiso, puede aumentar la motivación de los empleados y, por lo tanto, aumentar la probabilidad de que los empleados muestren un comportamiento innovador en el lugar de trabajo (Chang, Hsu, Cheng, & Kuo, 2019). Por otro lado, los niveles moderados de carga de trabajo proporcionan una estimulación óptima. La carga de trabajo no influye en la innovación de los empleados directamente, sino sólo

indirectamente a través del papel mediador del compromiso laboral (Montani, Vandenberghe, Khedhaouri, & Courcy, 2019).

Existen estudios sobre variables que predicen el compromiso laboral. El capital psicológico es una variable que se relaciona positivamente con el compromiso laboral, ya que los aspectos como la autoeficacia, el optimismo, la esperanzas y la resiliencia contribuyen a predecir los componentes interrelacionados de vigor, dedicación y absorción (Tisu, Lupşa, Vîrga, & Rusu, 2020). La autoeficacia se relaciona positivamente con el compromiso cuando las demandas emocionales son altas (Xanthopoulou, 2013). El compromiso laboral media completamente el impacto del soporte entre colaboradores con la satisfacción laboral y el desempeño laboral (Talebzadeh & Karatepe, 2019).

Tanto la estructura organizacional como las estrategias que los líderes utilizan para guiar a su equipo de trabajo, son aspectos que se relacionan con el compromiso de los empleados. Las estrategias de comunicación para alcanzar la motivación intrínseca y cognitiva son elementos fundamentales que gestiona el líder. Cuando los empleados sienten que la organización se preocupa por el aspecto psicológico durante un cambio, su respuesta cognitiva y conductual es positiva (Van den Heuvel et al., 2015). Los líderes de las empresas deberían lograr mejorar la autoeficacia, la esperanza, el optimismo y la capacidad de resiliencia de los empleados a través de la estimulación de inteligencia (Li, Castaño, & Li, 2018). Experimentar emociones positivas tiene un efecto indirecto en el nivel de vigor, dedicación y absorción a través de la esperanza (Ouweneel, Le Blanc, Schaufeli, & van Wijnhe, 2012).

El manejo adecuado de la comunicación interna da como resultado el compromiso laboral de los trabajadores (Kang & Sung, 2017; Kulikowski, 2017; y Walden, Jung, & Westerman, 2017). Por lo tanto, la aplicación de estrategias de comunicación para los empleados para mantenerlos informados a tiempo y con información de calidad, tendrán dominio en el cumplimiento de las tareas y la gestión del contexto laboral desarrollándose con eficacia, se volverán más: mentalmente absortos en alcanzar el objetivo del trabajo sin distraerse (absorción); es probable que invierta esfuerzos para producir los resultados esperados (vigor); e identificados fuertemente con lo que están haciendo (dedicación) (Sweetman & Luthans, 2010). Dado estos resultados, la hipótesis en el presente estudio es:

H_1 : Las estrategias de comunicación para los empleados se relacionan positivamente con el compromiso laboral.

MATERIALES Y MÉTODOS

Este estudio fue no experimental, de tipo transversal, cuantitativo, relacional y deductivo. Para la medición de las estrategias de comunicación se utilizó el instrumento de medición propuesto por Rhee & Moon (2009) que consta de tres dimensiones: (a) adecuación de la información, (b) flujo de la información, y (c) apoyo a la interacción, cada una con nueve, cuatro y ocho ítems respectivamente.

Por otra parte, para la medición del compromiso laboral se utilizó el instrumento desarrollado por Schaufeli, Salanova, González y Bakker (2002), el cual consta de tres dimensiones: (a) vigor, (b) dedicación y (c) absorción, cada una con seis, con cinco y con seis ítems respectivamente. Todos los instrumentos de medición fueron sometidos al proceso de doble traducción para asegurarse de no cambiar el sentido de los ítems respecto a los cuestionarios originales. Posteriormente, todas las preguntas fueron analizadas por un panel de expertos para validar el sentido, la redacción y la pertinencia de cada ítem. Como escala de medición de cada ítem, se utilizó la escala Likert de siete puntos.

Se realizó una prueba piloto de 50 encuestas que fueron validadas con la prueba de Alpha de Cronbach para determinar su confiabilidad. Los resultados para las estrategias de comunicación para empleados fueron de 0.939 para adecuación de la información, 0.958 para flujo de la información y 0.916 para interacción de apoyo; mientras que, para el compromiso laboral fue de 0.916 para vigor, 0.932 para dedicación y 0.913 para absorción, superando cada constructo el valor de 0.70 recomendado por (Nunnally, 1988).

Para medir la relación entre los constructos estrategias de comunicación y compromiso laboral, se utilizaron ecuaciones estructurales, verificando tanto la validez convergente como discriminante, así como, la confiabilidad de las mediciones realizadas. Como método de estimación de los parámetros se utilizó la función de máxima verosimilitud.

Muestra

La población estudiada consiste en empleados que tienen más de un año trabajando, ya sea en empresas públicas o privadas, situadas en la ciudad de Guayaquil, Ecuador. Se realizó un muestreo no probabilístico, con base en la conveniencia y la facilidad con la que los investigadores podían acceder a los encuestados.

Por otra parte, los autores Hair, Anderson, Tatham y Black (1999) sugirieron que, para tener resultados confiables en los modelos de ecuaciones estructurales, el tamaño de la muestra debe ser al menos 10 veces el número de las variables indicadoras. El cuestionario utilizado para la realización de este estudio tiene 38 preguntas, por lo tanto, se determinó que el tamaño mínimo de la muestra era de 380 observaciones.

A los encuestados se les explicó el objetivo de la encuesta, indicando que su participación era voluntaria y anónima, para luego solicitar su consentimiento informado. Las encuestas se aplicaron a 43.4% mujeres y 56.6% hombres. Las edades en el rango de 18 a 27 años fueron del 45.8%, entre 28 y 37 años el 32.6%, entre 38 y 49 años el 16.6% y más de 50 años el 5%.

El tiempo de permanencia en la empresa fue en el rango de 1 a 5 años del 65.8%, de 6 a 10 años del 26.3% y más de 11 años un 7.9%. El 10% fueron de cargos medios y el 90% mandos operativos. Las empresas fueron el 66.8% privadas y un 33.2%. El 16.1% fueron empresas pequeñas, el 56.6% empresas medianas y el 27.4% empresas grandes. Las empresas productoras de bienes tangibles fueron el 25% y el 74.5% fueron empresas de servicios. El tiempo trabajando con el jefe actual fue entre 1 a 5 años un 71.8%, de 8 a 10 años del 23.4% y más de 11 años el 4.7%. El sexo del jefe fue del 28.7% fueron mujeres y el 71.3% fueron hombres. La data no presentó datos perdidos, para analizar datos atípicos se realizó la prueba estadística de Mahalanobis, cuyo valor p fue de 0.001.

Confiabilidad y Validez del Modelo de Medición

Se revisó la consistencia interna de las mediciones a través del coeficiente de Alfa de Cronbach para las 380 observaciones. Ver Tabla 1.

Tabla 1

Alfa de Cronbach de cada Constructo

CONSTRUCTO DE PRIMER ORDEN	ALPHA DE CRONBACH
Adecuación de la Información	0.975
Apoyo a la Interacción	0.934
Flujo de la Información	0.966
Vigor	0.978
Dedicación	0.978
Absorción	0.967

Fuente: Elaboración propia.

Para comprobar la validez convergente se realizó un análisis factorial confirmatorio por cada uno de los constructos y se verificó: (a) que los indicadores de bondad de ajuste tengan un nivel aceptable, (b) que los factores de carga sean mayores que 0.5 y (c) que el coeficiente de confiabilidad compuesta sea mayor que 0.7 (Fornell & Larcker, 1981). A continuación, en la Tabla 2 se presenta el resumen de los coeficientes de bondad de ajuste y en la Tabla 3 el resumen de los coeficientes de confiabilidad compuesta.

Tabla 2

Bondad de Ajuste de los Constructos

INDICADOR DE AJUSTE	CONSTRUCTO	
	ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA EMPLEADOS	COMPROMISO LABORAL
GFI	0.881	0.935
AGFI	0.808	0.892
CFI	0.969	0.987
TLI	0.955	0.98
NFI	0.959	0.978
RMSEA	0.08	0.06
CMIN/DF	3.742	2.626

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se puede apreciar en la Tabla 2, todos los indicadores de bondad de ajuste son aceptables. En la Tabla 3 se resumen los coeficientes de confiabilidad compuesta y el promedio extraído de la varianza (AVE) de cada uno de los constructos de primer orden.

Tabla 3

Validez Convergente, Rho Cuadrado y Promedio de la Varianza Extraída

CONSTRUCTO DE PRIMER ORDEN	ρ^2	AVE
Adecuación de la Información	0.9231	0.5716
Apoyo a la Interacción	0.8071	0.3507
Flujo de la Información	0.9056	0.7058
Vigor	0.9355	0.7075
Dedicación	0.9314	0.7309
Absorción	0.9090	0.6257

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se puede apreciar el coeficiente ρ^2 de cada uno de los constructos es superior a 0.7; así mismo, el AVE es mayor que 0.4, excepto “Apoyo a la Interacción”, que, sin embargo, está cerca del umbral de aceptación. Tampoco se encontraron coeficientes de carga de los constructos de primer orden hacia los ítems menores a 0.5. A continuación, en la Tabla 4 se presentan los resultados de los factores de carga de cada constructo respecto a sus ítems.

Tabla 4

Factores de Carga de los Constructos con sus respectivos Ítems

ÍTEMS		DIMENSIÓN	FACTOR DE CARGA
IA09	<---	Adecuación de la Información	0.893
IA08	<---	Adecuación de la Información	0.922
IA07	<---	Adecuación de la Información	0.935
IA06	<---	Adecuación de la Información	0.9
IA05	<---	Adecuación de la Información	0.904
IA04	<---	Adecuación de la Información	0.887
IA03	<---	Adecuación de la Información	0.871
IA02	<---	Adecuación de la Información	0.884
IA01	<---	Adecuación de la Información	0.873
FI03	<---	Flujo de la Información	0.904
FI02	<---	Flujo de la Información	0.922
FI01	<---	Flujo de la Información	0.953
FI04	<---	Flujo de la Información	0.95
AP01	<---	Apoyo a la Interacción	0.91
AP02	<---	Apoyo a la Interacción	0.935
AP03	<---	Apoyo a la Interacción	0.952
AP06	<---	Apoyo a la Interacción	0.888
AP07	<---	Apoyo a la Interacción	0.768
AP08	<---	Apoyo a la Interacción	0.467
AP04	<---	Apoyo a la Interacción	0.944
AP05	<---	Apoyo a la Interacción	0.92

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se puede apreciar en la Tabla 4, todos los factores de carga son superiores a 0.5, excepto AP08 cuyo factor de carga es 0.467, pero por estar muy cerca del umbral de aceptación, se decidió mantener este ítem dentro del análisis. Para la validez discriminante se midió la correlación entre cada uno de los constructos de primer orden, encontrando que ninguna de las correlaciones era estadísticamente igual a 1, por lo que se comprobó que no existen constructos iguales entre sí.

Para realizar esto, se procedió a dibujar un diagrama en el que se incluyeron todos los constructos de primer orden exclusivamente y se evaluó la correlación entre todos y cada uno de ellos. Posteriormente, tal como lo señalaron Chi6n y Vincent (2016) se aplic6 la prueba:

$$H_0: \rho_{\text{FLUJO-APOYO}} = 1$$

$$H_1: \rho_{\text{FLUJO-APOYO}} \neq 1$$

Donde, $t_{\text{calculado}} = (\rho_{\text{FLUJO-APOYO}} - 1) / \sqrt{\rho_{\text{FLUJO-APOYO}}}$ y donde $t_{\text{crítico}}$ es dado por la tabla t para una prueba de dos colas con un nivel de significancia (α) de 5% con 584 grados de libertad. Cuando el valor absoluto de t calculado es mayor que el valor absoluto de t crítico se rechaza la hipótesis nula de que la correlación entre los constructos es uno y por lo tanto se demuestra que si bien están correlacionados, no son el mismo constructo. En La Tabla 5 se presentan estos resultados. Tal como se puede apreciar, ningún valor es siquiera cercano al valor de t crítico.

Tabla 5

Validez Discriminante

CONSTRUCTOS		CORRELACIÓN	DESV. ESTÁNDAR CORRELACIÓN	T CALCULADO	T CRÍTICO
ADECINFO	<--> FLUJO	2,169	0,179	6,5307	2
ADECINFO	<--> APOYO	2,135	0,179	6,3407	2
ADECINFO	<--> ABSORCIÓN	1,418	0,147	2,8435	2
ADECINFO	<--> DEDICACION	2,02	0,181	5,6353	2
ADECINFO	<--> VIGOR	1,964	0,175	5,5085	2
FLUJO	<--> APOYO	2,018	0,169	6,0236	2
FLUJO	<--> VIGOR	1,884	0,164	5,3902	2
FLUJO	<--> DEDICACIÓN	1,962	0,171	5,6257	2
FLUJO	<--> ABSORCION	1,452	0,143	3,1608	2
APOYO	<--> VIGOR	2,054	0,172	6,1279	2
APOYO	<--> DEDICACIÓN	2,107	0,177	6,2542	2
APOYO	<--> ABSORCION	1,514	0,147	3,4965	2
DEDICACIÓN	<--> ABSORCION	1,978	0,176	5,5568	2
VIGOR	<--> ABSORCION	1,871	0,168	5,1845	2
VIGOR	<--> DEDICACIÓN	2,5	0,197	7,6142	2

Nota: El valor de t crítico es aproximadamente 2 debido al alto número de grados de libertad la Tabla t se aproxima a la distribución normal. Aproximación de 1.96 en la tabla z, con un nivel de significancia de 0.05.

Modelo Estructural

El modelo estructural presentó los siguientes indicadores de ajuste GFI = 0.851; AGFI = 0.812; CFI = 0.956, TLI = 0.947, NFI = 0.935 evidenciando un ajuste aceptable. El R² de la variable dependiente es de 0.745 lo que señala que el 75% de la variación del compromiso laboral está explicado por las estrategias de comunicación hacia el empleado (ECS). El coeficiente de carga estandarizado de ECS hacia compromiso laboral es de 0.863 lo que indica que por cada desviación estándar que se incrementa sobre la media de ECS, el compromiso laboral mejora 0.863 desviaciones estándares sobre su media. El coeficiente de carga sin estandarizar es de 0.896 y es significativamente diferente de cero, por lo que se acepta la hipótesis de investigación. En la Figura 1 se pueden apreciar los resultados del modelo estructural.

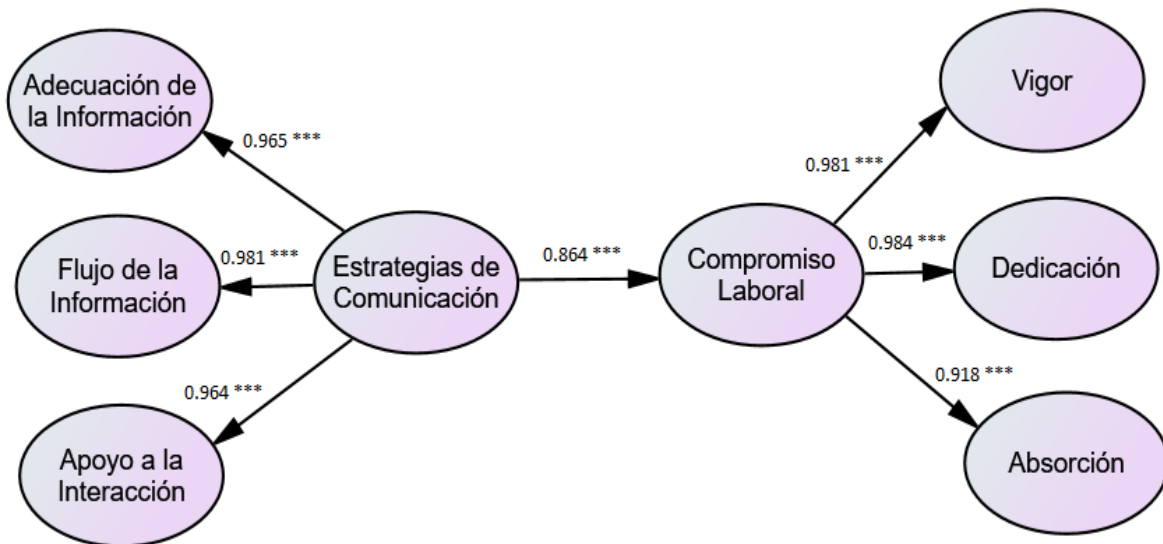


Figura 1. Modelo Estructural de la Relación entre las Estrategias de Comunicación y el Compromiso Laboral. Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

En conclusión, existe una relación positiva entre la estrategia de comunicación hacia los empleados y el compromiso laboral, coincidiendo con los estudios de Kang & Sung (2017); Kulikowski (2017); y Walden, Jung, & Westerman (2017) en los cuales demostraron que la comunicación interna se relaciona con el compromiso laboral. El modelo estudiado se ajustó en el contexto poblacional ecuatoriano, por lo cual, se infiere en que aplicar estrategias comunicacionales dirigidas a los empleados tendrá una relación directa y positiva en el compromiso de ellos.

El compromiso laboral tendrá una variación directamente proporcional al grado de efectividad de las estrategias comunicacionales diseñadas para los colaboradores, esto implica que, uno de los factores que tiene incidencia en el compromiso laboral es el diseño de la comunicación interna, mientras más mejoras continuas se realice a los factores comunicacionales mayor compromiso laboral se alcanzará.

En sentido práctico, los resultados obtenidos demuestran que las estrategias comunicacionales internas son factores claves de éxito que apoyarán la ejecución de los planes estratégicos. Estas estrategias influirán en el compromiso laboral de los empleados, motivándolos intrínsecamente y logrando un comportamiento de proactividad (Crant, 2000). Los elementos de la comunicación estratégica como la adecuación de la información, el apoyo a la interacción y el flujo de información, deben ser considerados como parte de las competencias y destrezas de los líderes que dirigen equipos de trabajo. La implementación de estas estrategias comunicacionales contribuirá a las empresas ecuatorianas a mejorar sus niveles de competitividad.

En sentido teórico, este estudio contribuye a la literatura con el ajuste del modelo propuesto cuyos resultados indicaron existir relación entre las estrategias de comunicación hacia los empleados y el compromiso laboral en la población de estudio que fue Ecuador. Debido a que el compromiso laboral contribuye a que el colaborador demuestre iniciativa, toma medidas adecuadas y persevera hasta obtener cambios significativos (Crant, 2000), se recomienda aplicar el modelo estudiado añadiendo la variable toma de decisiones, para determinar la relación con esta variable.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albrecht, S., Bakker, A., Gruman, J., Macey, W., & Saks, A. (2015). Compromiso de los empleados, Prácticas de gestión de recursos humanos y ventaja competitiva: un enfoque integrado. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2, 53. doi:10.1108/JOEPP-08-2014-0042
- Chión, S., & Vincent, C. (2016). *Análítica de datos para la modelación estructural*. Lima, Perú: Pearson Educación de Perú.
- Elmhorst, J., Mascaró, P., González, J., & Adler, R. (2005). *COMUNICACION ORGANIZACIONAL: PRINCIPIOS Y PRACTICAS PARA NEGOCIOS Y PROFESIONES* (8va ed.). Mexico: MC GRAW HILL/ INTERAMERICANA DE MEXICO.
- Fisher, D. (1993). *Communication In Organizations*. USA: Jaico Publishing House.

- Lucianetti, L., Battista, V., & Koufteros, X. (2019). Diseño integral de sistemas de medición de desempeño y efectividad organizacional. *Revista Internacional de Gestión de Operaciones y Producción*. (U. Bititci., Ed.) *International Journal of Operations & Production Management*, 39. doi:10.1108/IJOPM-07-2017-0412
- Mehech Vargas, C., Cordero Unghiatti, A., & Gómez Rabagliati, T. (2016). *Repositorio Académico de la Universidad de Chile*. (Facultad de Economía y Negocios, Ed.) Obtenido de Medición del compromiso laboral y su impacto en los resultados de la empresa: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/139537>
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. (Gilad Chen, PhD, Ed.) *Journal of Applied Psychology*, 78(4). doi:10.1037/0021-9010.78.4.538
- Rhee, Y., & Moon, B. (13 de Enero de 2009). Organizational Culture and Strategic Communication Practice: Testing the Competing Values Model (CVM) and Employee Communication Strategies (ECS) Model in Kore. (Routledge, Ed.) *International Journal of Strategic Communication*, 57-67. doi:10.1080/15531180802608386
- Schaufeli, W., Salanova, M., & Gonzalez-Romá, V. (2002). "The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach". (Kluwer Academic Publishers, Ed.) *Journal of Happiness studies*, 3(1). doi:10.1023/a:1015630930326
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Técnica*. (1 ed.). (C. Seco, Ed.) España: Netbiblo, S. L.
- Andrade, H. (2010). *Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Técnica* (2da ed.). Madrid, España: Netbiblo.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, I. (2017). The meaning, antecedents, and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19, 31-53.
- Borcaa, C., & Baesua, V. (2014). A Possible Managerial Approach for Internal Organizational Communication Characterization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 496-503.
- Brandolini, A., González Frígoli, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa* (1. ed.). Buenos Aires: Editorial La Crujía y Editorial DIRCOM.
- Chang, K.-C., Hsu, Y.-T., Cheng, Y.-S., & Kuo, N.-T. (2019). How work engagement influences relationship quality: the roles of work motivation and perceived service guarantee

- strength. *Total Quality Management & Business Excellence*. doi:10.1080/14783363.2019.1700107
- Christian, M., Garza, A., & Slaughter, J. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136.
- Collado, C. (1999). *La comunicación en las organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Crant, J. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435-462.
- Duthler, G., & Dhanesh, G. (2018). El papel de la responsabilidad social corporativa (RSC) y la RSE interna. La comunicación en la predicción del compromiso de los empleados: perspectivas. *Public Relations Review*. doi:10.1016/j.pubrev.2018.04.001
- Flora, D., & Curran, P. J. (2004). An empirical evaluation of alternative methods of estimation of confirmatory factor analysis with ordinal data. *the American Psychological Association*, 466.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 39-50.
- Frías Castro, P. (mayo de 2014). “*Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y*. (Escuela de Postgrado, Economía y Negocios, Ed.) Obtenido de Repositorio Académico de la Universidad de Chile: <https://bit.ly/2rZJIOj>
- Hatum, A. (2015). *FORMANCHUK & Asociados*. Obtenido de <https://bit.ly/2UavTuA>
- Jo, S., & Shim, S. (2005). Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication on trusting relationships. *Public Relations Review*, 277–280. doi:10.1016/j.pubrev.2005.02.012
- Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors. *Journal of Communication Management*, 21(1). doi:10.1108/JCOM-04-2016-0026
- Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships. *Journal of Communication Management*, 82-102. doi:10.1108/JCOM-04-2016-0026
- Kim, J., & Rhee, Y. (2011). Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: Testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea. *Journal of Public Relations Research*(243–268), 243–268. doi:10.1080/1062726X.2011.582204

- Kruse, K. (14 de julio de 2013). *How do you measure engagement Love (Or Employee Engagement)?* Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/07/14/how-do-you-measure-engagement/#84fe75d40143>
- Kulikowski, K. (2017). One, two or three dimensions of work engagement? Testing the factorial validity of the Utrecht work engagement scale (UWES) on a sample of Polish employees. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 30. doi:10.1080/10803548.2017.1371958
- Lee, Y., Kim, K., & Kim, J.-N. (2019). Understanding the impacts of issue types and employee-organization relationships on employees' problem perceptions and communicative behaviors. *CORPORATE COMMUNICATIONS*. doi:10.1108/CCIJ-12-2018-0127
- Li, Y., Castaño, G., & Li, Y. (2018). Linking leadership styles to work engagement: The role of psychological capital. *Chinese Management Studies*. doi:10.1108/CMS-04-2017-0108
- Malinowska, D., & Tokarz, A. (2020). The moderating role of Self Determination Theory's general causality orientations in the relationship between the job resources and work engagement of outsourcing sector employees. *Personality and Individual Differences*. doi:10.1016/j.paid.2019.109638
- Marín, A. L. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona, España: Bosch Casa Editorial S.A.
- Men, L., & Yue, C. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*. doi:doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001
- Men, R., & Bowen, S. (2017). *Excellence in internal relations management*. New York: Business Expert Press.
- Montani, F., Vandenberghe, C., Khedhaouri, A., & Courcy, F. (Marzo de 2019). Examining the inverted U-shaped relationship between workload and innovative work behavior: The role of work engagement and mindfulness. doi:10.1177/0018726718819055
- Ouweneel, E., Le Blanc, P., Schaufeli, W., & van Wijhe, C. (2012). Good morning, good day: A diary study on positive emotions, hope, and work engagement. *Human Relations*. doi:10.1177/0018726711429382

- Reeve, Reeve, J., Jang, H., Carrell, D., Jean, S., & Barch, J. (2004). Enhancing students' engagement by increasing teachers' autonomy support. *Motivation and Emotion*, 28(2), 147–169.
- Reina-Tamayo, A., Bakker, A., & Derks, D. (2018). The work engagement–performance link: an episodic perspective. *Career Development International*. doi:10.1108/CDI-10-2017-0179
- Rhee, Y., & Moon, B. (2009.). Organizational Culture and Strategic Communication Practice: Testing the Competing Values Model (CVM) and Employee Communication Strategies (ECS) Model in Korea. *International Journal of Strategic Communication*, 52–67. doi:10.1080/15531180802608386
- Rich, B., LePine, J., & Crawford, E. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Schulz-Knappe, C., Koch, T., & Beckert, J. (2019). The importance of communicating change. *Identifying predictors for support and resistance toward organizational change processes*, 670-685. doi:DOI 10.1108/CCIJ-04-2019-0039
- Schwab, K. (08 de 02 de 2019). *World Economic Forum*. Obtenido de <https://www.weforum.org/reports/how-to-end-a-decade-of-lost-productivity-growth>
- Sweetman, D., & Luthans,, F. (2010). The power of positive psychology: psychological capital and work engagement. En *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (págs. 54-68). New York, NY: Psychology Press.
- Talebzadeh, N., & Karatepe, O. (2019). Work social support, work engagement and their impacts on multiple performance outcomes. *Talebzadeh, N. and Karatepe, O. (2019), "Work social support, work engagemen International Journal of Productivity and Performance Management*. doi:10.1108/IJPPM-05-2018-0195
- Tisu, L., Lupsa, D., Virga, D., & Rusu, A. (2020). Personality characteristics, job performance and mental health the mediating role of work engagement. *Personality and Individual Differences*. doi:10.1016/j.paid.2019.109644

- Tisu, L., Lupşa, D., Vîrğa, D., & Rusu, A. (2020). Personality characteristics, job performance and mental health the mediating role of work engagement. *Personality and Individual Differences*. doi:10.1016/j.paid.2019.109644
- ULUNWA, N., UMOH, G., & AMAH, E. (2016). Internal Organizational Communication and Employees' Performance in Selected Banks in Port Harcourt. *International Journal of Novel Research in Humanity and Social Sciences*, 86-95.
- Vecina, M., Chacón, F., Chacón, M., & Barrón, A. (2012). Volunteer engagement: Does engagement predict the degree of satisfaction among new volunteers and the commitment of those who have been active longer? *Applied Psychology*, 61(1), 130–148.
- Xanthopoulou, D. (2013). Work Engagement Among Employees Facing Emotional Demands The Role of Personal Resources. *Journal of Personnel Psychology*, 12(2). doi:10.1027/1866-5888/a000085
- Yuan, L., Yu, Y., & Liu, P. (2019). Are teams experiencing relationship conflicts destined to fail: The role of emotions and work engagement. *Chinese Management Studies*. doi:10.1108/CMS-03-2018-0455