

La relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional: el caso de una universidad ecuatoriana

Nicola Wills-Espinosa

nwills@casagrande.edu.ec

María Ileana Cevallos Icaza

Universidad de Casa Grande, Guayaquil, Ecuador. Facultad de Ecología Humana, Educación y Desarrollo.

mcevallos@casagrande.edu.ec

Gabriel Sadi

Universidad Abierta Interamericana, Buenos Aires. Facultad de Ciencias de la Comunicación.

gabriel.sadi@uai.edu.ar

Irene Ancin Adell

Universidad Espíritu Santo, Samborondón, Ecuador. Facultad de Artes Liberales.

iancin@uees.edu.ec

Recibido: 6 de marzo de 2017.

Aceptado: 30 de abril de 2017.

Resumen

El artículo presenta la metodología y los resultados de una investigación que indaga en la relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional en una universidad ecuatoriana. La investigación tiene un diseño mixto secuencial y está realizándose en tres fases durante un periodo inicial de dos años (junio 2016 a junio 2018). La primera fase, ya realizada, pretende determinar la actual relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional, con tres preguntas de investigación: ¿cuáles son los niveles de satisfacción con la comunicación interna?, ¿cuáles son los niveles de compromiso organizacional de los empleados? y ¿qué relación tiene la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional? La intención final es encontrar bases teóricas y evidencia empírica acerca de que las organizaciones y los supervisores deben centrar sus esfuerzos en la

comunicación interna y, de esta manera, aumentar la percepción de apoyo recibido y lograr una mayor identificación de los empleados con la organización.

Palabras clave: comunicación interna, compromiso organizacional, universidad, Ecuador, satisfacción.

The relationship between satisfaction with internal communications and organizational commitment: the case of an Ecuadorian university

Abstract

This article presents the methodology and results of an ongoing investigation into the relationship between satisfaction with internal communications and organizational commitment in an Ecuadorian university. The investigation has a sequential mixed design and is being carried out in three phases across an initial period of two years (from June 2016 to June 2018). The first and already-completed phase seeks to determine the current relationship between satisfaction with internal communications and organizational commitment via three research questions: What is the degree of satisfaction with internal communications? What is the degree of organizational commitment among employees? What relationship is there between internal communications and organizational commitment? Our final goal is to establish the theoretical groundwork for—and find empirical evidence of—the need for organizations and supervisors to focus their efforts on internal communications, improving the support they receive and having employees identify more strongly with their organizations.

Keywords: internal communications, organizational commitment, university, Ecuador, satisfaction.

A relação entre a satisfação com a comunicação interna e o comprometimento organizacional: o caso de uma universidade equatoriana

Resumo

O artigo apresenta a metodologia e os resultados de uma pesquisa que indaga na relação entre a satisfação com a comunicação interna e o comprometimento organizacional em uma universidade equatoriana. A pesquisa tem um desenho misto sequencial e está se realizando em três fases durante um período inicial de dois anos (junho 2016 a junho 2018). A primeira fase —já realizada— pretende determinar a atual relação entre a satisfação com a comunicação interna e o comprometimento organizacional, com três perguntas de pesquisa: quais são os níveis de satisfação com a comunicação interna? Quais são os níveis de comprometimento organizacional dos empregados? E que relação tem a satisfação com a comunicação interna e o comprometimento organizacional? A intenção final é encontrar bases teóricas e evidencia empírica sobre que as organizações e os supervisores devem centrar seus esforços na comunicação interna e assim, acrescentar a percepção de apoio recebido e obter uma maior identificação dos empregados com a organização.

Palavras chave: comunicação interna, compromisso organizacional, universidade, Equador, satisfação.

Introducción

Este trabajo tiene como objetivo estudiar la relación entre la satisfacción con la comunicación interna (en adelante, la CI) y el compromiso organizacional (en adelante, el CO) en una universidad ecuatoriana. Se trata de una temática cuyo análisis resulta

necesario y relevante en Ecuador, ya que es un área que carece de estudios específicos que proporcionen datos sobre ella en el país, expliquen su importancia y proporcionen material de apoyo para la toma de decisiones de los directivos.

A escala nacional, la investigación sobre los fenómenos de la CI y el CO no ha sido abordada en profundidad. No obstante, se reconoce el trabajo de las organizaciones, generalmente grandes empresas o multinacionales que operan en Ecuador, en incorporar programas y planes de CI, así como la creación de departamentos pensados para esta función.

Se pretende demostrar que las organizaciones y los supervisores deben centrar sus esfuerzos en la CI y, de esta manera, aumentar la percepción de apoyo recibido y lograr una mayor identificación de los empleados con la organización.

El sistema de educación superior ecuatoriano y la comunicación interna

Las instituciones de educación superior (en adelante, IES) en Ecuador han vivido desde 2008 un intenso proceso de cambio a partir del Mandato Constituyente N°14. En esta reforma se han establecido criterios de evaluación y acreditación para las universidades en el marco de la academia, los estudiantes y el entorno de aprendizaje, la investigación y la *gestión interna*. Esta evaluación ha ubicado a las IES en distintas categorías jerarquizadas según el resultado de su evaluación de desempeño, lo que ha causado, en varios casos, la desaparición de instituciones que no cumplieron con los estándares mínimos requeridos.

Cabe mencionar que el criterio gestión interna de este mandato incluye el indicador, pertinente en nuestro estudio de CI, el que es referido como “la existencia de procesos y mecanismos de comunicación con la administración, docentes y estudiantes, tanto en la matriz como en las extensiones, centros de apoyo y programas semi-presenciales y a distancia” (CONEA, 2009, p. 147). El resultado de este indicador en el informe de evaluación de desempeño institucional realizado en 2009, emitido por el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador (por sus siglas, CONEA), indicó que el 56 por ciento de las universidades (38 IES) declara tener niveles satisfactorios y sin trabas en los procesos y mecanismos modernos de CI, lo que facilita las actividades académicas (relaciones profesores/estudiantes), y los procesos administrativos entre los diferentes grupos humanos que conforman la academia. Por el contrario, treinta instituciones señalan que los mecanismos de CI son insuficientes o en algunos casos inexistentes (CONEA, 2009).

Ante estos cambios organizacionales, que en muchos casos causaron incertidumbre y resistencia a las nuevas formas de trabajo de sus miembros, la academia ecuatoriana se ha estado enfrentando a la profesionalización de su actividad, la cual ha afectado a sus procesos, funcionamiento, estructura y relaciones internas. Por ello, las IES se plantearon la

necesidad de implementar planes de CI como estrategia de gestión que facilitara el flujo de información y que funcionara como un elemento cohesionador e integrador. La IES estudiada cuenta desde 2009 con una línea de acción dentro de su plan estratégico, orientada a fortalecer la CI a través del desarrollo de políticas, estrategias y acciones.

Sobre la base del análisis general de todos los indicadores del criterio gestión interna, incluido el de CI, la IES objeto del presente estudio —que ha solicitado especialmente guardar la confidencialidad de su nombre— se ubicó para ese año en el cuadrante de las instituciones con un promedio de entre 74 a 50 por ciento, el mismo puesto que ocupó el 27,9 por ciento (19) de las instituciones evaluadas. De las 68 universidades evaluadas, solo 10 instituciones (14,7 por ciento) obtuvieron un promedio mayor al 75 por ciento. El 30,9 por ciento (21) tuvo un desempeño de entre 49 a 25 por ciento, y el 26,5 por ciento (18), una evaluación inferior al 24 por ciento (CONEA, 2009).

La comunicación interna en Ecuador

Sobre el estado de la CI en el sector público del país, el gobierno central cuenta con la Secretaría de la Administración Pública (SNAP) y la Secretaría de Comunicación de la Presidencia de la República (SECOM), ambos organismos encargados de la vigilancia del correcto funcionamiento de la comunicación de las entidades del Estado, así como de la generación de las políticas de gestión y de comunicación de las direcciones de comunicación de este sector. Si bien estas entidades funcionan al servicio de las comunicaciones externas e internas del sector público, se evidencia un énfasis en las estrategias de comunicación de tipo político y de la innovación continua de la imagen institucional y de gobierno, es decir, de la comunicación externa, y queda la comunicación interna exclusivamente como un componente de mejora del clima laboral y de la cultura organizacional (Pertuz, 2015). La misma autora, sobre la base de encuestas realizadas a funcionarios de este sector, señala que “aún no han sido determinados ni los protocolos ni los procedimientos para el funcionamiento del componente de comunicación interna en las direcciones de comunicación” (p. 45).

Por su parte, el sector privado del país cuenta con una mayor cantidad de estudios realizados sobre el tema, tanto de acceso público (artículos académicos y tesis de grado y posgrado), como aquellos realizados por consultoras a solicitud de las empresas y cuyos resultados son confidenciales. Paladines, Valarezo y Yaguache (2013) realizaron una cartografía de las empresas de comunicación en Ecuador, de la que concluyen:

La necesidad de las empresas en la acción comunicativa y el reconocimiento de los beneficios que trae han hecho que entre los principales servicios de las agencias de relaciones públicas consten la planificación estratégica, *publicity*, comunicación interna, corporativa y reputación, como los más demandados (p. 115).

El mismo estudio indica que el campo de la comunicación estratégica en Ecuador es joven y no ha sido explotado en su totalidad. Aunque, a su vez, considera que la demanda de dichos servicios está en auge, dado el reconocimiento del mercado a la comunicación como pieza clave para el desarrollo organizacional y la motivación del equipo de trabajo dentro de una cultura empresarial fuertemente estructurada. En cuanto a la asesoría en relaciones públicas, las empresas consultadas indicaron que los servicios más solicitados son, la CI, el manejo de crisis y *media training* (44 por ciento), seguido del manejo de la imagen corporativa, auditorías de imagen y manejo de medios (13 por ciento) (Paladines et al., 2013).

En consecuencia, la CI es un tema que está despertando interés en el ámbito empresarial y empieza a plantearse la necesidad de gestionar la comunicación interna como un elemento estratégico en la conducción de las organizaciones. Si bien la mayoría de los estudios han sido relacionados al contexto de las empresas, los estudios que se han hecho en contextos universitarios han demostrado que comparten las mismas características organizativas y resultados similares.

La comunicación interna en las organizaciones

Como área disciplinar, la comunicación organizacional surgió en Estados Unidos hacia finales de 1930 y comienzos de 1940, con mayor énfasis en su investigación desde la década de 1970. Sus primeros estudios se realizaron en disciplinas como la psicología industrial, la sociología y la administración, en un marco industrial. No obstante, hoy en día el fenómeno se aborda desde todo tipo de instituciones, sean privadas, públicas, sin fines de lucro u otras (Palacios, 2015).

Si bien la comunicación, y específicamente la CI, presenta una identidad múltiple a causa de ser un campo interdisciplinario e integrador que ha aprovechado teorías, métodos y conocimientos de otras ciencias, especialmente de la psicología, la sociología y la administración, este hecho no se considera una debilidad, sino una forma diferente de explicar el fenómeno. Por su parte, el auge de su investigación ha logrado que adquiriera coherencia como disciplina (Donsbach, 2012; Palacios, 2015; Salagridas, 2005).

Otros aspectos que han contribuido a la falta de identidad de la ciencia de la comunicación son los pocos límites existentes en su estudio, así como la diversificación, la especialización y la caracterización de su campo (Donsbach, 2012). Esta fragmentación se refleja en las múltiples denominaciones que ha recibido la disciplina: entre las más reconocidas figuran las que la sitúan solamente dentro de la organización, como comunicación organizacional, comunicación interna, comunicación institucional; las que se ubican hacia fuera de la organización, como comunicación externa y relaciones públicas; y las que integran ambas esferas, que la denominan como comunicación integrada, global, corporativa e institucional (Salagridas, 2005). Estas diferencias no son

mera casualidad, ya que cada una de ellas supone una forma de concebirla y priorizarla, es decir, la importancia y el papel que la organización le atribuye. El tratamiento que se le ha dado a escala internacional es heterogéneo y casi siempre se ha priorizado la comunicación externa, aunque actualmente se observa una tendencia integradora de los dos ámbitos (Salagridas, 2005).

La comunicación organizacional puede analizarse como un fenómeno que apunta a distintas cuestiones, dependiendo de las lentes conceptuales que se utilicen para abordarla. La comunicación organizacional debe conceptualizarse y analizarse según el enfoque que se adopte, que puede ir desde los enfoques más objetivistas —como el funcionalista— hasta los más subjetivos, si se piensa en el enfoque crítico (Deetz, 2001).

En función de la perspectiva desde la cual se estudie la CI, esta puede concebirse de diferentes maneras, desde una mera transmisión de información —es decir, como un instrumento que sirve a la organización para alcanzar sus objetivos y alinear a sus públicos internos para las consecuencias de esos objetivos o intereses, entendiéndola como una herramienta informativa unidireccional— hasta, en contraposición, un elemento constitutivo de las organizaciones, que propicia y facilita la retroalimentación, el diálogo, el entendimiento e, incluso, el cambio.

Fueron los trabajos de Wioo desde 1976 y de Downs y Hazen (1977) los que revelaron la naturaleza multidimensional de la comunicación organizacional, lo cual significa que los empleados pueden sentirse satisfechos en distintos grados sobre categorías específicas de la comunicación. El *questionario de la satisfacción con la comunicación* (CSQ, de aquí en adelante, por sus siglas en inglés) de Downs y Hazen (1977) actualmente mide diez factores sobre el funcionamiento de la comunicación y su satisfacción. Estas dimensiones comprenden la calidad de los medios, el clima organizacional, la comunicación con el supervisor, la comunicación con los subordinados, la comunicación horizontal e informal, la integración organizacional, la perspectiva de la organización, la retroalimentación personal, la comunicación de los altos directivos y la comunicación interdepartamental.

García Jiménez (1998) afirma que una de las principales funciones de la CI interna es proveer información sobre la gestión y el contexto de la organización a los colaboradores, lo cual permite una disminución de la incertidumbre y a su vez brinda información, claridad y transparencia ante la situación de la organización. Igualmente, Serrano (2012) argumenta que es de vital importancia comunicar incluso información que pueda ser negativa, ya que al colaborador también le interesa estar al tanto de las coyunturas por las que podría pasar la organización para sentirse involucrado e incluido en ella, habilitando un vínculo de credibilidad entre la organización y el colaborador. Aguerrebere (2012), en tanto, indica que con una comunicación interna abierta los colaboradores logran sentirse parte de la organización al conocer sobre ella y esto incluye compartir información sobre

la situación financiera. En esa misma línea, según Perona (2003), la comunicación es muy valiosa para los diferentes públicos, pero debe ser compartida con los colaboradores primero. Potvin (1991), a su vez, indica que la comunicación informal es un factor de gran importancia en la satisfacción con la comunicación interna ya que se construye sobre las relaciones sociales de los colaboradores y surge por la necesidad de interactuar con otros fuera de los canales formales; la califica como espontánea, satisfactoria y rápida.

La comunicación interna y su relación con el compromiso laboral

La satisfacción con la comunicación interna se ha estudiado en su relación con la satisfacción laboral, la efectividad organizacional, la productividad, la identificación organizacional, la intención de abandonar el empleo y, más recientemente, con el compromiso organizacional (Barresi, 2013), entendiendo el último como un estado persistente, afectivo-motivacional positivo de realización (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001), o también como el estar pleno de energía y totalmente dedicado al trabajo (Hallberg & Schaufeli, 2006).

Meyer y Allen (1991), por su lado, plantean que el compromiso organizacional es un estado psicológico que tiene tres componentes distintivos: a) compromiso afectivo (se desea ser parte de una organización), b) de continuidad (se está por necesidad), y c) normativo (se percibe una obligación de permanecer). Estos tres componentes pueden experimentarse en distinto grado durante la relación laboral.

DuBrin (2003) define el compromiso organizacional como un estado en el que un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, de modo de mantener la pertenencia a la organización. Un alto compromiso en el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno además de hacerlo con la organización propia. Esto supone que, a todo nivel organizacional, empezando por los directivos, se debe transmitir un mensaje de confianza basado en lealtad, honestidad y responsabilidad con la organización y fundamentalmente con su fuerza de trabajo, que le permita identificarse y comprometerse con la compañía, generando y construyendo pacientemente la confianza que se traduce en la mejora de resultados no solo a escala económica sino también humana.

Asimismo, Navarro y Carmon Lavado (2010) trabajan sobre cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización y concluyen que la relación con el superior inmediato es una variable clave para comprender las actitudes y los comportamientos de los empleados en las organizaciones y lograr un mayor compromiso.

Entre las primeras investigaciones que han relacionado la comunicación con el compromiso organizacional, la tesis doctoral de Trombetta (1981) estudia la conexión entre comunicación y compromiso en un hospital mediante el análisis de tres varia-

bles: adecuación de la información, comunicación abierta y participación en la toma de decisiones. Los resultados evidencian que el compromiso estaba positivamente asociado con la participación en la toma de decisiones.

Otra línea de investigación dentro del estudio de la comunicación y el compromiso se ha centrado en examinar la influencia de la comunicación sobre el apoyo percibido y ha analizado la percepción que tiene el empleado respecto de si la organización en la que trabaja valora su contribución y se preocupa por su bienestar. Siguiendo esta línea, Truss et al. (2006) encuentran tres impulsores principales del compromiso en los empleados en relación con la comunicación interna:

1. oportunidades para transmitir sus opiniones hacia arriba
2. sentirse bien informado sobre lo que está sucediendo dentro de su organización
3. sentir que su gerente está comprometido con la organización.

Los autores argumentan que para que los empleados estén comprometidos es necesario mantenerlos informados sobre las cuestiones organizativas.

Un estudio reciente realizado en la Argentina, ligado con la relación entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso organizacional de los empleados de dos grandes organizaciones multinacionales que operan en ese país, demuestra entre sus principales resultados que la percepción de la satisfacción con la comunicación entre quienes ocupan mayor y menor nivel jerárquico no posee diferencias significativas (Barresi, 2013). A diferencia de este resultado, la variable nivel jerárquico tiene mayor influencia en los niveles de satisfacción con la comunicación en estudios hechos en otros países y culturas. Asimismo, el estudio señaló que la variable gestión de la comunicación formal (aquella comunicación que proviene de los altos directivos y de los jefes de cada unidad) es la que más influye en el grado en que los empleados experimentan el compromiso afectivo. La comunicación con el jefe también muestra un impacto considerable, aunque en menor medida que la anterior.

White, Vanc y Stafford (2010) han realizado un estudio de tipo cualitativo inductivo en el que examinan la percepción de empleados de una universidad estadounidense grande y geográficamente dispersa en cuanto al flujo de información de los altos directivos en puestos de influencia personal, a las preferencias de comunicación (cantidad, canales, tipos de información), al sentido de comunidad dentro de la organización y a la relación entre esas percepciones y su voluntad de abogar por la organización. Los resultados indicaron que los empleados prefieren escuchar la información directamente de la alta dirección, especialmente del director general, ya que sienten que la información recibida es de calidad y completa, sin filtros, y esto los hace sentir importantes. Se ha encontrado, además, que los empleados que tienen una comunicación directa con el director están más satisfechos con la información que reciben y están dispuestos a abogar por la orga-

nización. El contacto con el director conduce a la satisfacción con la comunicación, a un sentido de comunidad y a la voluntad de hablar positivamente de la organización.

Recientemente, un estudio exploratorio realizado en Estados Unidos (Mishra, Boyton & Mishra, 2014) reveló que los ejecutivos de relaciones públicas consideran que trabajar y reforzar la comunicación dentro de las organizaciones es clave y significativo para generar confianza y compromiso en el interior, y es este un compromiso basado en una cultura de transparencia y ética entre los gerentes y sus colaboradores. Señala también la importancia de emplear una variedad de herramientas, incluyendo la comunicación cara a cara para comunicarse con los trabajadores, que se considera de vital importancia, ya que es el medio más valorado por los trabajadores. Todos los entrevistados coincidieron en que los empleados deben sentir que contribuyen a los objetivos de la empresa para estar comprometidos, para lo cual es necesario que los trabajadores tengan acceso a la información.

La segunda preocupación de la mayoría de los ejecutivos es la protección y gestión de la reputación de su empresa, ya que algunos consideran que la reputación de la empresa, interna y externa, es producto del comportamiento y no de la comunicación organizacional. Es decir, las decisiones relacionadas con la gestión de sus empleados y clientes determinan la reputación de la organización, no los mensajes que transmiten los medios de comunicación. Con respecto al diálogo con las audiencias clave, se recomienda trabajar en el establecimiento de diálogo con sus empleados y públicos de interés externos, ya que compartir información es necesario para generar confianza. En cuanto a los públicos internos, este resultado coincide con lo expresado por Hume y Leonard (2013) en su estudio de casos sobre organizaciones internacionales no gubernamentales, en el que afirman que las organizaciones desarrollan un sentido de comunidad y confianza debido a que la comunicación interna permite establecer y mantener relaciones entre la organización, los supervisores y los empleados.

Para determinar si los factores sociales (apoyo percibido e identificación) actúan como elemento mediador en la relación entre la comunicación interna y el compromiso, Karanges, Beatson, Johnston y Lings (2014) realizaron doscientas encuestas a empleados australianos. La investigación demostró que la comunicación organizacional interna influye en la capacidad de los empleados para identificarse con su organización, y tiene un impacto exponencial en su compromiso. La identificación organizacional representó una mayor proporción de variación en el compromiso de los empleados sobre el apoyo percibido por parte de la organización. La identificación es un componente importante en la vida profesional e influye en la capacidad para comprometerse con el trabajo.

La comunicación interna del supervisor influye en las percepciones de apoyo percibido, que luego tiene un impacto exponencial en el compromiso de los empleados. El apoyo percibido por los supervisores representó una variación dos por ciento mayor

en el compromiso del empleado sobre la identificación del supervisor. Esta mínima variación implica que ambos factores sociales influyen en el compromiso del público interno (Karanges et al., 2014).

En general, estos resultados apoyan la teoría del intercambio social, que pone énfasis en el papel de la reciprocidad en las relaciones de intercambio social entre los supervisores y sus empleados, lo que indica que las relaciones favorables de intercambio social son esenciales para alcanzar los objetivos y metas organizacionales e individuales (Karanges et al., 2014).

En esta misma línea, según Clappitt y Girard (citados por Barresi, 2013), la comunicación con el supervisor es una de las áreas clave dentro de la comunicación interna. Como se ha intentado evidenciar en este estudio, existe una alta satisfacción con la comunicación que mantienen los colaboradores con el supervisor directo; no obstante, algunos colaboradores perciben que no tienen bien definidas sus funciones, que existe poca claridad en la forma en que reciben retroalimentación de su trabajo y cómo se evalúa su desempeño. Downs (1991) destaca la importancia de la relación con el supervisor directo; la retroalimentación al colaborador y una óptima comunicación con su supervisor son dos de los elementos más fuertes en la satisfacción con la comunicación interna y de gran importancia para solidificar su compromiso laboral.

March, Prieto, Danet, Pérez y Martínez (2009) sostienen la necesidad de que se materialice una comunicación personal de los directivos con sus colaboradores debido a que facilita el entendimiento del personal hacia los valores y temas principales de la organización y mejora su gestión diaria. Por lo tanto, la interacción del equipo directivo con los colaboradores juega un papel importante en la IES.

En cuanto al apoyo organizacional, según Arias-Galicia (2005), la existencia de una percepción positiva sobre el apoyo organizacional incrementa la obligación sentida por parte del colaborador para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y su compromiso hacia ella. En un sentido similar, según la propuesta de apoyo organizacional de Zimmerman (2016), los individuos que perciben que la organización se preocupa por su bienestar desarrollan actitudes de apego, sienten afecto y obligación de corresponder a dichas atenciones recibidas por parte de la organización. En cuanto a la relación con el apoyo organizacional percibido y al compromiso organizacional, se ha encontrado que la relación obtenida fue positiva y significativa; ello se explica en la relación de que un elevado nivel de apoyo organizacional percibido por los docentes aumenta el compromiso organizacional (Ojeda, Talavera y Berrelleza, 2016).

El apoyo percibido por el supervisor también es altamente positivo, en concordancia con Bhal y Ansari (2007) acerca de que el líder es el punto de unión entre el empleado y la organización y constituye una pieza clave tanto para la evaluación del rendimiento como para el reparto de responsabilidades y la asignación de recursos

para su desarrollo. La preocupación y el buen trato que la organización les brinda a sus colaboradores queda en la nada si el jefe directo no cuida de sus subordinados ni brinda apoyo ni ofrece información y consejos.

Según Rodríguez (2012), la identidad social describe cómo una persona se identifica con un grupo con el que puede compartir una serie de características; las personas, incluso, pueden estar dispuestas a adoptar los puntos de vista del grupo y perseguir los intereses grupales, aunque ello implique dejar de lado los personales. Esto es evidenciado en que los valores e intereses se han ido haciendo similares entre los colaboradores y sus supervisores directos, y es que “los individuos son más propensos a identificarse con grupos que perciben más similares a sí mismos debido a que los trabajadores pasan la mayor parte de su tiempo con grupos de trabajo, lo que puede llegar a producir una mayor cohesión y familiaridad con los mismos” (Rodríguez, 2012. p 8). Esta identidad se evidencia en el alto porcentaje de colaboradores que se sienten identificados con la organización y con sus supervisores directos. Las categorías en las que se sienten más identificados los empleados son el orgullo por ser parte de la institución y la felicidad con la decisión de trabajar en ella.

Metodología y resultados

La presente investigación es parte de un estudio longitudinal sobre la relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional en una IES ecuatoriana. Su diseño mixto secuencial (Arcidiancono & De Gregorio, 2008; Cameron, 2009) se está desarrollando en tres fases durante un periodo inicial de dos años (junio 2016 a junio 2018). La fase uno —diagnóstica y ya materializada— utilizó un diseño cuantitativo con un enfoque descriptivo para determinar la actual relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional, con tres preguntas de investigación: ¿cuáles son los niveles de satisfacción con la comunicación interna? ¿cuáles son los niveles de compromiso organizacional de los empleados? y ¿qué relación tiene la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional?

Iniciado el estudio en junio de 2016, se aplicaron a los empleados enrolados dos instrumentos por vía electrónica: el *Internal communication and engagement survey* (Karanges et al., 2014) y el CSQ (Downs & Hazen, 1977). Las personas que no tenían disponible una computadora en su tarea cotidiana pudieron acceder a la encuesta a través del investigador principal, lo que permitió un número más alto en la muestra y la participación en todos los niveles jerárquicos. El *Internal communication and engagement survey* mide los niveles de satisfacción laboral en los seis meses anteriores a la aplicación del cuestionario; la satisfacción con la comunicación interna organizacional y el supervisor directo; la satisfacción con el apoyo percibido por la organización y por el supervisor directo; la identificación organizacional y con el supervisor directo; y el

compromiso con el colaborador. El CSQ mide los niveles de satisfacción con la comunicación interna sobre la organización, sobre el desempeño del empleado, la comunicación entre colaboradores y con el equipo de trabajo por el supervisor directo y el compromiso organizacional. Los resultados de esta etapa del estudio serán utilizados para afinar líneas e indicadores en la planificación estratégica de la IES del periodo 2017-2022.

La población de la investigación es de 156 personas empleadas a tiempo completo al momento de la aplicación de los cuestionarios. Con el apoyo de los directivos de la IES y con la Jefatura de Comunicación Externa e Interna, se enviaron los instructivos y cuestionarios vía correo electrónico con información sobre la confidencialidad de las respuestas. La Jefatura de Comunicación Externa e Interna pertenece al equipo de la Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas. Este equipo está compuesto por seis personas, con un director general, un jefe de comunicación externa e interna, un jefe de relaciones públicas, una relacionista pública, un diseñador gráfico y un asistente administrativo. Aunque la Jefatura de Comunicación Externa e Interna no es parte de la Dirección de Recursos Humanos, fue clave en el apoyo de recolección de datos.

Debido a que no era obligatorio responder al cuestionario, 105 personas (el 67 por ciento) lo contestaron durante las tres semanas otorgadas para completarlos. Los datos recopilados fueron analizados utilizando estadística descriptiva de frecuencias y correlación de Pearson para su consecuente interpretación y discusión. Para ver la relación entre la satisfacción con la comunicación interna, identificación con la IES y el compromiso organizacional, se utilizó la correlación de Pearson, que busca la relación entre dos variables sin causalidad y no considera variables independientes o dependientes (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). Cuando las dos variables tienen una correlación de entre -0,1 y -1,00 es negativa, y cuando la correlación es entre 0,1 y 1,00 es positiva.

En cuanto a la caracterización de la muestra, de las 105 personas que contestaron la encuesta, 29 son hombres (28%) y 76 son mujeres (72%), las cuales tienen entre 22 a 77 años, con una edad promedio de 41 años y una edad media de 39 años. Entre los participantes, los niveles de estudios se alinean con los puestos y tipos de trabajo según el nivel jerárquico de la muestra: veinte tienen un título de bachillerato (19,05%), principalmente de los niveles 5 y 6. Hay 33 personas con licenciatura o ingeniería (31,43%), cuatro con especialidad (3,81%), dos con diplomado (1,9%), 38 con maestría (6,19%), y ocho con doctorado (7,62%). Los empleados con maestría y doctorado son en su mayoría docentes a tiempo completo y coordinadores académico/administrativos.

El tiempo de trabajo en la IES evidencia la tendencia de la movilidad de los académicos en la educación superior: 10 tienen menos de un año en la institución (9,52%) y 44 entre uno a cinco años (41,9%), que en su mayoría son docentes del nivel 5. Este fenómeno se repite en muchas IES del país debido a las regulaciones que exigen que todo docente universitario tenga un título de posgrado (maestría o doctorado) según

la Ley Orgánica de Educación Superior (Ecuador. Ley Orgánica..., 2011). Del restante grupo de trabajadores, 17 han trabajado entre 6 a 10 años (16,19%) y 34 más de 10 años (32,38%) (tabla 1).

Tabla 1. Caracterización de la muestra: sexo, edad, nivel de estudios y tiempo en la empresa¹

		Nº personas	% de la muestra
Sexo	Masculino	29	27,62%
	Femenino	76	72,38%
			100%
Edad	20-29 años	17	16,19%
	30-39 años	36	34,29%
	40-49 años	25	23,81%
	50-59 años	18	17,14%
	60-69 años	7	6,67%
	70-79 años	2	1,90%
		n105	100,00%
	Promedio	41 años	
	Media	39 años	
Nivel de estudios	Bachillerato	20	19,05%
	Licenciado/ingeniero	33	31,43%
	Diplomado	4	3,81%
	Especialidad	2	1,90%
	Maestría	38	36,19%
	Doctorado	8	7,62%
			100%
Tiempo trabajando en la institución	menos de 1 año	10	9,52%
	1 a 5 años	44	41,90%
	6 a 10 años	17	16,19%
	10 o mas años	34	32,38%
			100%

En cuanto a los niveles jerárquicos de la muestra, de los 105 participantes, 44 (42%) tienen un nivel entre el 1 al 3 (rectorado y direcciones generales; decanatos y direcciones, y coordinaciones académicas/administrativas). De las 44 personas solo 30 (68%) tiene empleados a su cargo. Los otros 61 empleados (58%) tienen un nivel entre el 4 al

¹ Todas las tablas son de elaboración propia.

7 (personas de apoyo institucional, docentes, asistentes y auxiliares y personal de servicio). De los 105 encuestados, 11 personas (10,5%) no tienen en claro cuál es su nivel jerárquico dentro de la organización. Seis de estos empleados se identificaron con un nivel jerárquico más alto y cinco se identificaron con niveles más bajos de los estipulados por sus contratos del departamento de recursos humanos. En la tabla 2 se evidencia la distribución de la población y la muestra según los niveles jerárquicos², tema discutido con mayor detalle más adelante, en el apartado dedicado al compromiso organizacional.

Tabla 2. Caracterización de la muestra: nivel jerárquico en relación con la población.

Nivel Jerárquico	Nº. personas	Población		Respondieron		No respondieron	
		%	%	Nº. personas	%	Nº. personas	%
1 Rectorado y direcciones generales	6	3,85%		2	1,28%	4	2,56%
2 Decanato y direcciones	17	10,90%		10	6,41%	7	4,49%
3 Coordinaciones académicas/ administrativas y jefaturas	44	28,21%		32	20,51%	12	7,69%
4 Apoyo institucional	9	5,77%		9	5,77%	0	0,00%
5 Docentes (TC y TP)	29	18,59%		18	11,54%	11	7,05%
6 Asistentes y auxiliares	41	26,28%		32	20,51%	9	5,77%
7 Personal de servicio	10	6,41%		2	1,28%	8	5,13%
Total	N156	100,00%		n105	67,31%	51	32,69%

2 Los niveles jerárquicos fueron definidos con el coordinador de recursos humanos según la designación en la contratación y las funciones que cumpla. Algunos de los requisitos para entrar en cada uno de los niveles son:

- Nivel 1. Rectorado y direcciones generales. Incluye el rector, vicerrector y direcciones que velan por el interés de la IES. Como requisito general, el profesional debe tener una maestría en área afín a sus funciones y experiencia en la gestión administrativa.
- Nivel 2. Decanatos y direcciones. Incluye decanos de facultades y directores de diferentes áreas académicas, inclusive posgrado. Como requisito general, los decanos deben tener un doctorado y los directores, una maestría en área afín, experiencia en la docencia y en la gestión administrativa.
- Nivel 3. Coordinaciones académicas y administrativas. Están encargados de gestionar y administrar una carrera en la parte académica y/o administrativa. Como requisito general, los coordinadores académicos deben tener una maestría en área afín y experiencia como docente en la carrera que dirige. Los coordinadores administrativos deben tener un título de tercer nivel (licenciatura o ingeniería).
- Nivel 4. Personas de apoyo institucional. Son los individuos que apoyan al cuerpo docente y estudiantil, normalmente responden al nivel 1, pero trabajan bajo las directrices del nivel 2 y 3. Incluye el médico, el psicólogo, entre otros. Como requisito general deben tener un título profesional que sustente sus funciones.
- Nivel 5. Docentes a tiempo completo o tiempo parcial. Imparten clases con una jornada de entre 20 a 40 horas laborales por semana. Deben tener maestría o doctorado en el área afín de instrucción.
- Nivel 6. Asistentes. Son los individuos que brindan apoyo administrativo o académico a docentes, estudiantes y al cuerpo universitario en general. Como requisito general deben tener un título de bachiller.
- Nivel 7. Personal de servicio. Son las personas que brindan servicios generales a la IES. Esto incluye los conserjes, recepcionistas, entre otros. Como requisito general deben tener un título de bachiller, sin embargo hay personas que no lo poseen pero sí trabajan en la institución antes de que fuera definido el perfil.

Entre los 105 respondientes, 96 (91,43%) declaran estar satisfechos o totalmente satisfechos con sus trabajos en los últimos seis meses. De este grupo, en 12 empleados ha disminuido la satisfacción, en 44 ha permanecido igual y en 40 se ha aumentado. Hay 9 personas que se sienten insatisfechas, de las cuales 3 han disminuido su nivel de satisfacción, en 3 ha permanecido igual y en 3 ha aumentado. En su mayoría son personas que están en el nivel jerárquico 3, con tareas de coordinación académica y administrativa.

Tabla 3. Satisfacción de los empleados con el trabajo en los últimos 6 meses.

		Ha disminuido	Permanece igual	Ha aumentado
	Nº. personas			
Totalmente Insatisfecho	4	0	1	3
Insatisfecho	5	3	2	0
Satisfecho	59	12	34	13
Totalmente Satisfecho	37	0	10	27
	n105			

Al utilizar los datos recogidos por los dos cuestionarios se presentan los resultados de la satisfacción con la CI y el CO y la relación entre ellos. Se pretende demostrar que las organizaciones y los supervisores deben centrar sus esfuerzos en la CI y de esta manera aumentar la percepción de apoyo recibido y lograr una mayor identificación de los empleados con la organización.

Comunicación interna

En primer lugar, la satisfacción con la comunicación interna tiene varias facetas que se analizaron según las diferentes dimensiones que miden los dos cuestionarios utilizados en esta investigación. Entre las dimensiones estudiadas se encuentran la información de la organización, la comunicación con el equipo directivo, la comunicación con el supervisor directo y la comunicación entre colaboradores y con el equipo de trabajo.

En cuanto a la satisfacción con la comunicación sobre el desempeño laboral del empleado —que incluye información relacionada al progreso, retroalimentación sobre el desempeño, criterios de evaluación de desempeño y objetivos por cumplir, y reconocimiento de esfuerzos— los participantes declaran estar satisfechos (72,93%). Evidenciado en la tabla 4, el 15,51% declaró estar totalmente satisfecho; el 57,41%, satisfecho; el 24,49%, insatisfecho; y el 2,59%, totalmente insatisfecho. El área de mayor insatisfacción es la evaluación y retroalimentación del desempeño laboral; sin embargo, la comunicación sobre las funciones relacionadas con la labor presenta mayores niveles de satisfacción.

Tabla 4. Satisfacción con la comunicación sobre el desempeño laboral del empleado.

	Frecuencia de Respuestas	Subtotal
Totalmente Insatisfecho	2,59%	27,07%
Insatisfecho	24,49%	
Satisfecho	57,41%	72,93%
Totalmente Satisfecho	15,51%	
	100%	

En lo referente a la comunicación interna sobre la organización, los empleados declaran estar satisfechos (72,11%) sobre determinados ítems: la información compartida relevante a las políticas públicas y cómo afectan a la IES; los cambios y nuevas iniciativas, beneficios y remuneraciones; la situación financiera de la IES; las noticias sobre otros colaboradores y los planes y objetivos de la IES. En la tabla 5 se puede ver que el 12,79% está totalmente satisfecho; el 59,32%, satisfecho; el 23,67%, insatisfecho; y el 4,22%, totalmente insatisfecho. El área con mayor índice de insatisfacción es la comunicación sobre los asuntos financieros de la IES, en tanto que las áreas con la mayor satisfacción fueron la comunicación relacionada con los logros y las noticias sobre los planes y objetivos de la institución.

Tabla 5. Satisfacción con la comunicación sobre la IES.

	Frecuencia de respuestas	Subtotal
Totalmente Insatisfecho	4,22%	27,89%
Insatisfecho	23,67%	
Satisfecho	59,32%	72,11%
Totalmente Satisfecho	12,79%	
	100%	

La frecuencia de comunicación con el equipo directivo de la organización muestra el menor nivel de satisfacción en cuanto a los temas relacionados con la comunicación directa sobre la institución y los asuntos relacionados con el desempeño del empleado. En la tabla 6 se evidencia que el 14,42% de los empleados nunca conversa con el equipo directivo; el 19,32% rara vez lo hace; el 26,94%, a veces; el 26,67%, frecuentemente; y el 12,65%, siempre. Se observa una alta frecuencia de comunicación bidireccional entre el equipo directivo y los empleados de todos los niveles jerárquicos, pero son de tipo socio-emocional. Los participantes declaran tener conversaciones personales, abiertas y motivadoras que son fáciles de llevar con el equipo directivo.

Tabla 6. Comunicación interna, equipo directivo.

	Frecuencia de respuestas
Nunca	14,42%
Rara Vez	19,32%
A Veces	26,94%
Frecuentemente	26,67%
Siempre	12,65%
	100%

La comunicación con el supervisor directo tiene un alto nivel de satisfacción por parte de los encuestados: el 88,35% de los trabajadores declara estar de acuerdo. Esta comunicación incluye temas relacionados con la frecuencia de la comunicación; las funciones por cumplir y cómo se relacionan con los objetivos de la IES; las actividades diarias, la retroalimentación del desempeño, el intercambio de ideas y la comunicación abierta, oportuna, exacta, suficiente y completa. Se ha podido identificar que las personas que no están satisfechas —el 11,65% restante— trabajan bajo los mismos cuatro supervisores directos y declaran no tener una comunicación suficiente y exacta, ni claramente definidas sus funciones y tareas diarias (tabla 7).

Tabla 7. Satisfacción con la comunicación interna, supervisor directo.

	Frecuencia de respuestas	Subtotal
Totalmente en desacuerdo	1,10%	11,65%
En desacuerdo	10,55%	
De desacuerdo	40,73%	88,35%
Totalmente de desacuerdo	47,62%	
	100%	

En cuanto a la comunicación entre colaboradores, la referencia da cuenta de cinco áreas concretas: cómo se siente el empleado con la comunicación con el supervisor directo; el efecto que tienen las comunicaciones en el desempeño del empleado; la calidad y cantidad de las comunicaciones; la comunicación entre compañeros; y la calidad de las comunicaciones del equipo directivo con los trabajadores.

La relación del empleado con el supervisor incluye su capacidad para escuchar los problemas e inquietudes del subordinado, la confianza en el trabajador, la apertura a nuevas ideas, la adecuada entrega de información para un trabajo eficiente y la adecuada supervisión. Se registra un 84,08% de satisfacción entre los colaboradores: son el grado de confianza, la adecuada supervisión y la escucha los factores más satisfactorios. Las áreas con mayor índice de insatisfacción son la información recibida y la comprensión de los problemas de los empleados.

El efecto que tienen las comunicaciones con el desempeño del empleado implican cómo motivarlo para que cumpla los objetivos de la organización y sentirse identificado con ella. Aunque existe un 76,67% que se siente satisfecho, el 28,57% de los empleados considera que las comunicaciones no les dan el soporte necesario para cumplir los objetivos institucionales.

La calidad y cantidad de las comunicaciones incluyen ítems como el contenido y el reflejo de los valores de la IES, la cantidad adecuada, la capacidad de los empleados para comunicarse, la comunicación informal y la adaptabilidad para usar nuevos medios. Aunque se registra un 76,61% de satisfacción, existe un alto número de personas insatisfechas con la comunicación informal, que implica la comunicación abierta entre compañeros. La adaptabilidad y la organización de reuniones son puntos muy satisfactorios con un 81,59%; sin embargo, un 29,2% de los trabajadores expresa que hay una gran desorganización con las reuniones y corresponde la mayoría a los niveles jerárquicos 2 y 3, aunque evidenciable en todos los niveles.

La calidad de la comunicación de los altos directivos hacia los empleados se considera satisfactoria en el 89,33%, y el 10,67% de insatisfacción se debe principalmente a la comunicación oportuna de información. Los puntos satisfactorios son la confiabilidad en la información recibida y la confianza de la alta dirección en los empleados.

En suma, entre los colaboradores existe un 81,65% de satisfacción y un 18,35% de insatisfacción (tabla 8).

Tabla 8. Satisfacción con la comunicación entre los colaboradores.

	Totalmente Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Totalmente satisfecho	Total
Relación del empleado con el supervisor	1,09%	14,83%	45,17%	38,91%	100%
	15,92%		84,08%		
Efecto de la comunicación en el empleado	2,38%	20,95%	55,24%	21,43%	100%
	23,33%		76,67%		
Calidad y cantidad de las comunicaciones	2,12%	21,27%	60,63%	15,98%	100%
	23,39%		76,61%		
Comunicación entre compañeros	1,59%	16,83%	54,92%	26,67%	100%
	18,41%		81,59%		
Calidad de comunicación de los altos directivos hacia los empleados	1,14%	9,52%	62,29%	27,05%	100%
	10,67%		89,33%		
Satisfacción general entre colaboradores	1,61%	16,74%	55,71%	25,93%	100%
	18,35%		81,65%		

La comunicación con el equipo de trabajo por parte del supervisor directo incluye los temas de la comunicación de directivas de la gerencia, cómo responden a los comunicados, la aceptación de la retroalimentación y la comodidad del equipo de trabajo de comunicar abiertamente sus ideas. Los resultados de esta dimensión de los cuestionarios responden a los 30 individuos con personal a su cargo y son de los niveles 1 al 6. Entre los supervisores, el 95% está satisfecho; sin embargo, el 5% no lo está, lo cual incluye a tres supervisores, dos a un nivel 6 y uno al nivel 2 (tabla 9).

Tabla 9. Satisfacción con la comunicación con el equipo de trabajo por parte del supervisor directo.

	Frecuencia de respuestas	Subtotal
Totalmente insatisfecho	0,00%	
Insatisfecho	5,00%	5,00%
Satisfecho	51,67%	
Totalmente satisfecho	43,33%	95,00%
	100%	

Apoyo percibido

El apoyo percibido por los integrantes de la IES mide en qué manera el empleado siente que la IES y su supervisor directo se preocupan por su bienestar y sus opiniones, toman en consideración sus metas y valores, demuestran su preocupación personal, están disponibles para responder y ayudar con sus problemas, y se disculpan por los errores cometidos. En cuanto al apoyo organizacional, el 34,69% de los encuestados está totalmente de acuerdo que existe; el 35,24% está de acuerdo; el 22,59%, en desacuerdo, y el 7,48%, totalmente en desacuerdo. En cuanto a los grupos de trabajadores que sienten más apoyo son los que tienen menos de un año y entre uno a cinco años trabajando, y los del nivel jerárquico 3 y 6.

Estos números varían sustancialmente cuando se mide el apoyo del supervisor directo: 51,92% está totalmente de acuerdo; el 34,62% está de acuerdo; el 7,69%, en desacuerdo, y el 5,77%, totalmente en desacuerdo. Se registra una diferencia del 16,61% en quienes se sienten más apoyados por su supervisor directo que por la organización. Esta disparidad también es evidente en la pregunta relativa a si la organización o el supervisor directo se aprovecharía del empleado: 62,86% supone que la organización lo haría, mientras que el 7,90% de los supervisores lo haría. En cuanto a los grupos de trabajadores que sienten más apoyo, son los que tienen menos de un año y entre uno a cinco años trabajando, y los del nivel jerárquico 3, 5 y 6.

Tabla 10. Apoyo percibido organizacional y del supervisor directo.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
La IES no se aprovecharía de mí	52,38%	10,48%	17,14%	20,00%	100,00%
Apoyo organizacional en general	7,48%	22,59%	35,24%	34,69%	100,00%
Mi supervisor directo no se aprovecharía de mí	0,41%	7,49%	36,65%	55,45%	100,00%
Apoyo supervisor directo en general	5,77%	7,69%	34,62%	51,92%	100,00%

Identificación

Identificarse con una organización implica varios aspectos, según el cuestionario de la comunicación interna y el compromiso realizado por Karanges et al. (2014), tal como el orgullo que se siente por ser colaborador de la institución y la alegría de formar parte de ella; si su imagen en la comunidad coincide con los valores del colaborador; si está dispuesto a pasar el resto de su carrera en la empresa y es importante su futuro en ella; si conversa sobre la empresa fuera del lugar del trabajo y resulta fácil identificarse con ella, y si existen valores compartidos. El 86,91% de los encuestados se siente identificado con la organización (57,62% está totalmente de acuerdo y el 29,29%, de acuerdo) y el 13,09% no se siente identificado (2,30% está totalmente en desacuerdo y 10,79%, en desacuerdo). Los empleados se sienten más identificados por ser parte de la institución, por lo cual están felices con la decisión de trabajar en ella; no obstante, existe un alto número de participantes que no están dispuestos a terminar su carrera ni se sienten como en una familia en la IES. En cuanto a los grupos de trabajadores que se sienten más identificados, se trata de aquellos que tienen entre uno a cinco y más de 10 años trabajando, y de todos los niveles jerárquicos.

El hecho de identificarse con el supervisor es una cuestión en la que juega de forma más notoria lo interpersonal y mide si el empleado se siente reflejado en aquel. Por ejemplo, si las críticas, éxitos, halagos, valores y metas del supervisor son los mismos o similares a los del empleado; si se han ido alineando estos valores desde el comienzo de trabajo hasta el momento; si prefiere al supervisor antes que otro porque lo representa; y si nosotros es vocabulario normal cuando habla con o del supervisor. En este contexto, el 79,47% de los encuestados se siente identificado con el supervisor directo (30,26% está totalmente de acuerdo y 49,41%, de acuerdo) y el 20,52% no se siente identificado (4,44% totalmente en desacuerdo y 16,08% en desacuerdo) (tabla 11).

Tabla 11. Identificación organizacional y con el supervisor.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Identificación con el supervisor	4,44%	16,08%	49,21%	30,26%	100,00%
Identificación organizacional	2,30%	10,79%	29,29%	57,62%	100,00%

Compromiso

El compromiso organizacional abarca qué tan de acuerdo están los empleados con algunos factores, a saber: el sentimiento de pertenencia a la institución, el sentirse como parte de una familia, los beneficios obtenidos, el significado personal, la capacidad de conseguir trabajo en otra institución, la identificación con los problemas de la organización, la afectación personal y familiar si dejara el trabajo y la disposición para pasar el resto de su vida laboral en esa institución. Frente a estos enunciados, el 32,9% está totalmente de acuerdo; el 43,03%, de acuerdo; el 17,66%, en desacuerdo, y el 6,41%, totalmente en desacuerdo. El ciento por ciento siente una pertenencia a la IES, aunque el 71% cree que no le sería difícil encontrar trabajo en otra parte.

En cuanto al compromiso personal del colaborador, se analiza qué tan de acuerdo está con enunciados como los siguientes: en el trabajo me siento con mucha energía, fuerte, vigoroso, feliz e inspirado; me gusta ir al trabajo; soy entusiasta con mi trabajo y me dejo llevar por él. De los encuestados, el 49,31% está totalmente de acuerdo; el 46,24%, de acuerdo; el 4,35%, en desacuerdo, y 0,11%, totalmente en desacuerdo. El ciento por ciento se siente orgulloso del trabajo que hace en la empresa, y el 91,43%, que el trabajo lo inspira. El 96,19% de los empleados calificó su compromiso con la empresa como alto o muy alto y 3,81%, como medio.

Tabla 12. Compromiso organizacional y del colaborador.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Compromiso organizacional	6,41%	17,66%	43,03%	32,90%	0,00%
Compromiso del colaborador	0,11%	4,35%	46,24%	49,31%	100,00%

La satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional

En el marco de la pretensión de demostrar que las organizaciones y los supervisores deben centrar sus esfuerzos en la CI y, de esta manera, aumentar la percepción de apoyo recibido y lograr una mayor identificación de los empleados con la organización, las variables comunicación e identificación organizacional tienen un nivel de significación mayor a 0,01, por lo que la comunicación organizacional se relaciona

positivamente con la identificación de los colaboradores. El coeficiente de Pearson ($r = 0,17$) está en el rango de $0 < r \leq 0,5$, por lo que responde al nivel de la relación entre las variables comunicación e identificación organizacional y se lo considera en un nivel positivo de grado débil. En la figura 1 se presentan los valores de las variables de identificación organizacional y comunicación: visualmente hay evidencia de una correlación de tipo positiva/débil, ya que la recta tiene una inclinación creciente y de grado débil, ya que el valor p es cercano a 0.

Las variables identificación y compromiso organizacional tienen un nivel de significación mayor a 0,01 por lo que la comunicación organizacional se relaciona positivamente con el compromiso organizacional de los colaboradores. El coeficiente de Pearson ($r = 0,69$) está en el rango de $0,5 < r < 0,8$, por lo que responde a la relación

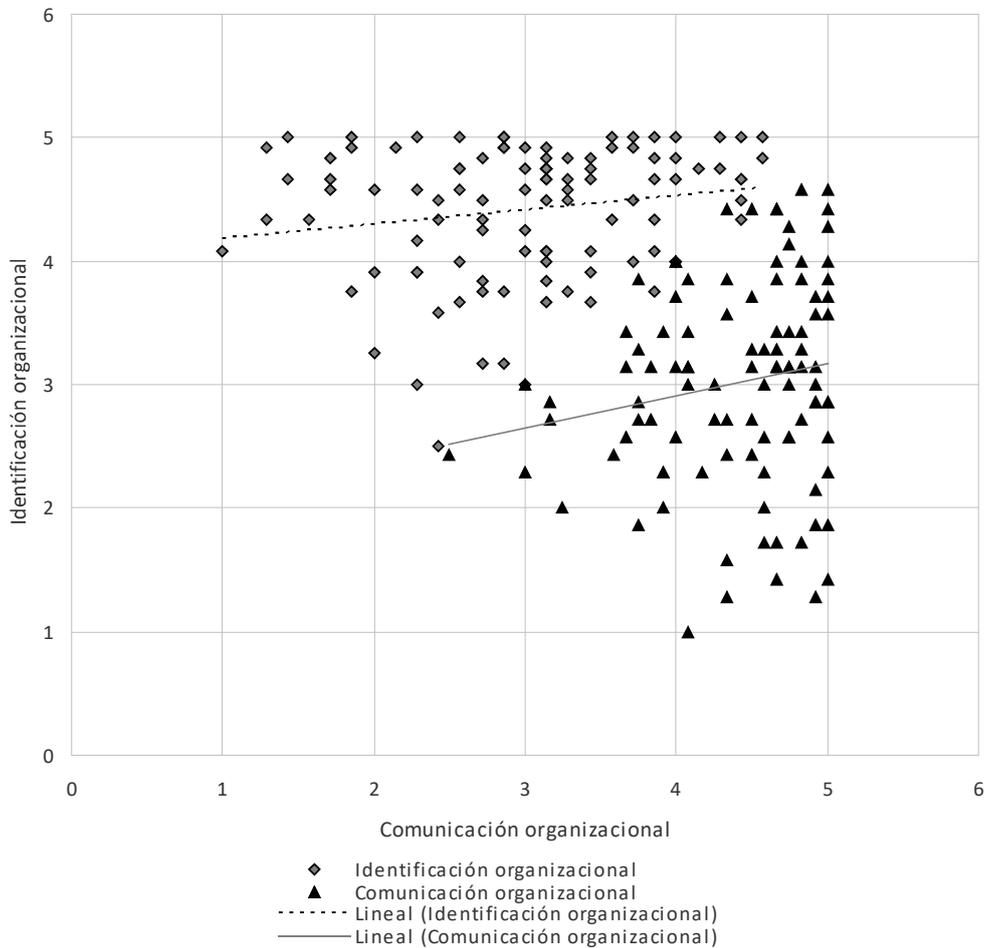


Figura 1. Comunicación interna e identificación organizacional.

entre las variables compromiso e identificación organizacional, y se lo considera en un nivel positivo de grado moderado. En la figura 2 se presentan los valores de las variables de identificación organizacional y compromiso, visualmente hay evidencia de una correlación de tipo positiva/moderada ya que la recta tiene una inclinación creciente y de grado moderado dada la magnitud del coeficiente cercana a 1.

En cuanto a la CI dentro de la IES, los resultados presentan evidencias muy claras sobre su estado. Pese a que existe un alto nivel de satisfacción en las diferentes facetas de la comunicación, el área de la comunicación organizacional presenta un significativo nivel de insatisfacción por parte del equipo directivo. Los empleados sienten que hay una comunicación socio-afectiva con las personas que no están en la línea directa de equipo; no obstante lo cual se observa una desconexión en la comunicación sobre el día a día por parte de los niveles jerárquicos más bajos. Esto se evidencia en la insatisfacción ante la desorganización de las reuniones, la falta de información sobre el estado financiero de la IES y el lapso de tiempo para recibir información que, como consecuencia, genera rumores en la comunicación informal.

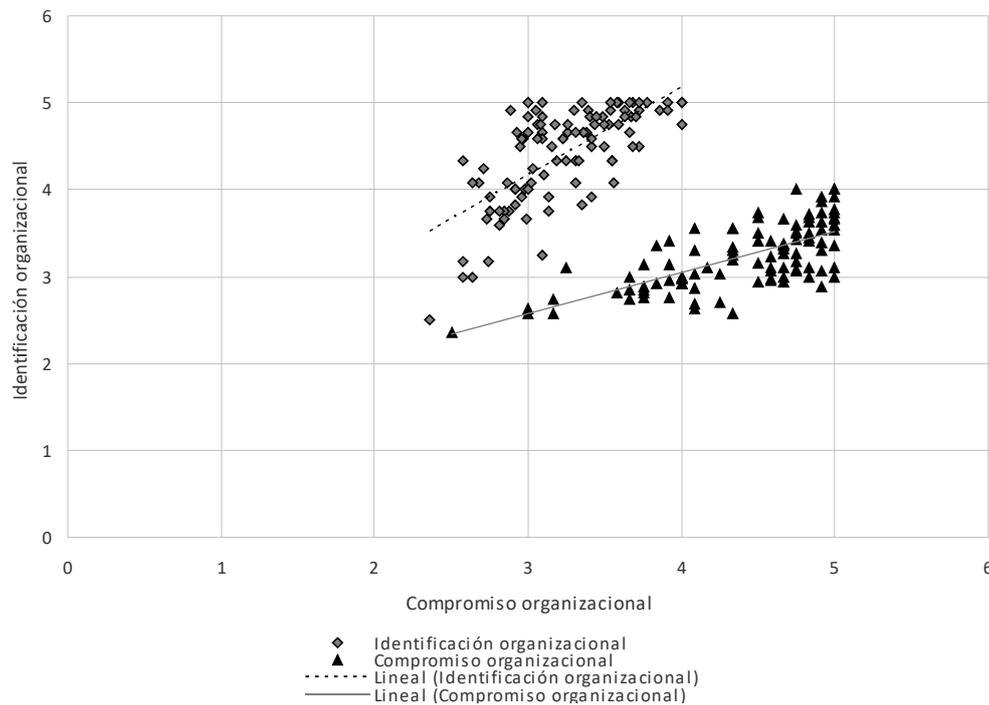


Figura 2. Identificación organizacional y compromiso organizacional.

Esto también se observa en los 11 individuos (10,5%) que no tienen claro cuál es su nivel jerárquico dentro de la organización. Se evidencia que la posición de coordinador es sobreutilizada, da demasiada importancia a algunos y no suficiente a otros. No obstante, existe una carencia de habilidades administrativas por parte de algunos de los supervisores directos, sea en los niveles jerárquicos altos o bajos. Sin embargo, no se han encontrado datos suficientes para sustentar la inclusión de otro factor que esté afectando a los supervisores directos en su desempeño laboral.

Consideraciones finales

Entendemos que cuando se estudian la CI y el CO no se deben establecer relaciones particulares de una entidad e intentar extrapolarlas al resto de organizaciones, ni siquiera dentro de un mismo país, ya que cada una de ellas tiene características diferentes que deben ser analizadas antes de diseñar estudios o elaborar planes. A pesar de esto, los trabajos realizados sirven de guía y orientan a los profesionales del área de comunicación y recursos humanos en la gestión de la CI.

Esta primera fase de nuestra investigación ha girado en torno de tres preguntas clave: ¿cuáles son los niveles de satisfacción con la comunicación interna? ¿cuáles son los niveles de compromiso organizacional de los empleados? y ¿qué relación tiene la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional? En el marco de una IES hemos rastreado en las bases teóricas y conceptuales del fenómeno y hemos encontrado alguna evidencia empírica acerca de que las organizaciones y los supervisores deben centrar sus esfuerzos en la comunicación interna y, de esta manera, aumentar la percepción de apoyo recibido y lograr una mayor identificación de los empleados con la organización.

En este sentido, se realiza lo esencial que es el hecho de que el personal se identifique con la filosofía organizacional y con las estrategias que la organización desea implementar en su ámbito de incumbencia. Surge como absolutamente necesario, en consecuencia, utilizar la comunicación como medio para involucrar y comprometer a los miembros de una organización.

Asimismo, coincidimos con las conclusiones a las que ha arribado la investigación de Barresi (2013), en cuanto a que el sentido de pertenencia hacia la organización está fuertemente influenciado por la apreciación de los empleados con respecto de la comunicación, y a que pueden llegar a experimentar mayor compromiso si obtienen la información adecuada para realizar su trabajo a través de medios formales de la organización. Ha sido esta la manera en que la hemos podido apreciar en los resultados de nuestra investigación: existe satisfacción con la comunicación interna y la IES escogida como caso de estudio tiene colaboradores comprometidos e identificados con la organización.

Sin embargo, en esta primera fase se ha mostrado que hay una relación débil entre la comunicación interna y la identificación con la organización, y una relación moderada entre la identificación con la organización y el compromiso organizacional, lo que crea la necesidad de indagar, en la segunda fase del estudio, qué otros factores influyen en el compromiso organizacional más allá de la comunicación interna. Meyer y Allen (1991) afirman que el compromiso organizacional tiene tres componentes distintos: a) compromiso afectivo (se desea ser parte de una organización), b) de continuidad (se está por necesidad), y c) normativo (se percibe una obligación de permanecer). En una próxima fase del estudio se buscarán elementos que evidencien cuál de estos componentes psicosociales prevalece y es atribuible en mayor medida al compromiso con la IES.

Referencias

- Arcidiácono, F. & De Gregorio, E. (2008). Methodological thinking in psychology: starting from mixed methods. *International journal of multiple research approaches*, 2 (1), p. 118-126.
- Arias-Galicia, F. (2005). *El compromiso personal hacia la organización* [tesis doctoral]. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Bhal, K. T. & Ansari, M. A. (2007). Leader-member exchange-subordinate outcomes relationship: role of voice and justice. *Leadership & organization development journal*, 28 (1), p. 20-35.
- 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.
- Cameron, R. (2009). A sequential mixed model research design: design, analytical and display issues. *International journal of multiple research approaches*, 3 (2), p. 140-152.
- CONEA (2009). Mandato constituyente No. 14. Evaluación de desempeño institucional de las universidades y escuelas politécnicas del Ecuador. Disponible en: http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2014/02/INFORME_FINAL_UNIVERSIDADES_M141.pdf (consultado: 13 feb. 2017).
- Deetz, S. (2001). Conceptual foundations. En: Jablin, F. M. & Putnam, L. L. (eds.). *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods* (p. 3-46). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Donsbach, W. (2012). The identity of communication research. *Signo y pensamiento*, 60, p. 18-29.
- Downs, A. (1991). *A case study of the relationship between communication satisfaction and organizational commitment in two Australian organizations* [tesis]. Lawrence, Kansas: University of Kansas.

- Downs, C. & Hazen, M. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of business communication*, 14 (3), p. 63-74.
- DuBrin, A. J. (2003). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. Mexico: Cengage Learning Latin America.
- Hallberg, U. & Schaufeli, W. (2006). Same same but different?: can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European psychologist*, 11 (2), p. 119-127.
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Hume, J. & Leonard, A. (2013). Exploring the strategic potential of internal communication in international non-governmental organizations. *Public relations review*, 40 (2), p. 294-304.
- García Jiménez, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Karanges, E.; Beatson, A.; Johnston, K. & Lings, I. (2014). Optimizing employee engagement with internal communication: a social exchange perspective. *Journal of business market management*, 7 (2), p. 329-353.
- Ecuador. Ley Orgánica de Educación Superior No. 865 (2011). Quito: Registro Oficial.
- March, J.; Prieto, M.; Danet, A.; Pérez, O. & Martínez, F. (2009). Los directivos hospitalarios y la comunicación interna: una asignatura pendiente. *Revista de administración sanitaria siglo XXI*, 1, p. 165-182.
- Maslach, C.; Schaufeli, W. & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52, p. 397-422.
- Medina Aguerrebere, P. (2012). El valor estratégico de la comunicación interna hospitalaria. *Revista de comunicación y salud*, 2 (1), p. 19-28.
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resources management review*, 1 (1), p. 61-89.
- Mishra, K.; Boyton, L. & Mishra, A. (2014). Driving employee: the role of the internal communication. *Internal journal of business communication*, 51 (2), p. 183-202.
- Ojeda, M. E.; Talavera, R. & Berrelleza, M. (2016). Análisis de la relación entre compromiso organizacional y percepción de apoyo organizacional en docentes universitarios. *Sistemas, cibernética e informática*, 13 (1), p. 66-71.
- Palacios, J. (2015). Historia y avances en la investigación en comunicación organizacional. *Revista internacional de relaciones públicas*, 5 (10), p. 25-46.
- Paladines, Y; Valarezo, K. & Yaguache, J. (2013). La comunicación integral, un factor determinante en la gestión de la empresa ecuatoriana. *Signo y pensamiento*, 32 (63), p. 110-128. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Perona, A. (2003). La asignatura pendiente de la comunicación financiera. *Bolsa de Madrid*, (117), p. 10-17.

- Pertuz Alarcón, M. B. (2015). *La comunicación interna en el sector público ecuatoriano: caso Ministerio de Salud Pública* [tesis de maestría]. Quito: Universidad Central del Ecuador. Disponible en: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/4997/1/T-UCE-0009-451.pdf> (consultado: 13 feb. 2017).
- Potvin, T. C. (1991). *Employee organizational commitment: An examination of its relationship to communication satisfaction and an evaluation of questionnaires designed to measure the construct* [tesis doctoral]. Lawrence: University of Kansas
- Rodríguez Hernández, C. (2012). *Cumplimiento del contrato psicológico y compromiso: el papel mediador de la identificación organizacional* [tesis de maestría]., Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- 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*, 2 (26), p. 112-132.
- Saladrigas, H. (2005). Comunicación organizacional: matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista latina de comunicación social*, 8 (60), p. 1-7.
- 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.
- Trombetta, J. J. (1981). *A study of the effects of communication climate variables on the satisfaction and commitment of hospital nurses* [tesis doctoral]. Buffalo: State University of New York.
- Truss, K.; Soane, E.; Edwards, C.; Yvonne L.; Wisdom, K.; Croll, A. & Burnett, J. (2006). *Working life: employee attitudes and engagement 2006*. London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).
- White, C.; Vanc, A. & Stafford, G. (2010). Internal communication, information satisfaction, and sense of community: the effect of personal influence. *Journal of public relations research*, 22 (1), p. 65-84.
- Zimmerman, H. L. (2016). Metanálisis del apoyo organizacional percibido y compromiso organizacional en organizaciones mexicanas. *Revista interamericana de psicología ocupacional*, 22 (2), p. 45-54.

Nicola Wills-Espinosa, María Ileana Cevallos Icaza, Gabriel Sadi, Irene Ancin Adell

La relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional: el caso de una universidad ecuatoriana