

Comunicación organizacional y su relación con el compromiso organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cao, Ascope, año 2016

Elrrizaed Gracia Reyes Calderón ^{1, a}

¹ Escuela de PosGrado, Universidad César Vallejo. Trujillo, Perú

^a Egresada.

Correspondencia: Elrrizaed Gracia Reyes Calderón

Correo electrónico: elrrizaed1@hotmail.com

RESUMEN

El propósito de esta investigación ha sido determinar la relación existente entre la comunicación y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cao, Ascope, Perú, año 2016. En este sentido, se llevó a cabo un trabajo de investigación con enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, descriptivo-correlacional y transeccional. Sobre una población de 190 trabajadores, se trabajó una muestra de 52 trabajadores administrativos, a los que se les aplicó un cuestionario auto-administrado, dividido en dos secciones, para medir su percepción de las variables en mención. Los resultados han demostrado que se ha verificado la hipótesis planteada, habiéndose encontrado la existencia de una relación directa (0,331) y significativa (0,017) entre la comunicación y el compromiso organizacional, en la percepción de los trabajadores encuestados. También se ha demostrado que las dos dimensiones de la comunicación organizacional tienen una relación directa o positiva con el compromiso organizacional, siendo estas relaciones significativas.

Palabras clave: comunicación organizacional, compromiso organizacional, municipalidad distrital.

Organizational communication and its relation with the organizational commitment in the workers of the District Municipality of Santiago de Cao, Ascope, year 2016

ABSTRACT

The purpose of this research was to determine the relationship between the communication and the organizational commitment of the workers of the Municipality of Santiago de Cao, Ascope, Peru, 2016. In this sense, a work of research with a quantitative approach, non-experimental design, descriptive-correlational and transactional. Of a population of 190 workers, a sample of 52 administrative workers was studied, who were given a self-administered questionnaire, divided into two sections, to measure their perception of the variables mentioned. The results have shown that the hypothesis has been verified, having found a direct (0,331) and significant (0,017) relationship between communication and organizational commitment, in the perception of the workers surveyed. It has also been shown that the two dimensions of organizational communication have a direct or positive relationship with organizational commitment, these relationships being significant.

Keywords: *organizational communication, organizational commitment, district municipality.*

INTRODUCCIÓN

Mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, dictado por la Presidencia del Consejo de Ministros (2013), se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública como “principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú”. En dicho documento se esbozan como principales deficiencias de la gestión pública peruana, las siguientes: (a) ausencia de un sistema eficiente de planeamiento y problemas de articulación en el sistema de presupuesto público; (b) deficiente diseño de la estructura de organización y funciones; (c) inadecuados procesos de producción de bienes y servicios públicos; (d) infraestructura, equipamiento y gestión logística insuficiente; (e) inadecuada política y gestión de recursos humanos; (f) limitada evaluación de resultados e impactos, así como seguimiento y monitoreo de los insumos, procesos, productos y resultados de proyectos y actividades; (g) carencia de sistemas y métodos de gestión de la información y el conocimiento; y, (h) débil articulación intergubernamental e intersectorial.

Por su parte, en relación al tema de los gobiernos sub nacionales, un estudio efectuado por la Contraloría General de la República (2014), pone también por escrito una serie de problemas por las que viene atravesando el proceso de descentralización en el Perú y sus instituciones. Una de las áreas analizadas en este estudio, correspondiente al fortalecimiento de capacidades para la gestión descentralizada, identifica los problemas que importan como problemática específica al presente trabajo de investigación. Se afirma en el referido estudio que la sustancial transferencia de competencias y funciones efectuada a los gobiernos descentralizados, en el año 2007, dejó en “evidencia las grandes brechas de capacidades de gestión en las regiones y municipios” (p. 226), remitiéndose a las conclusiones del diagnóstico de la gestión municipal encargado por el Ministerio de Economía y Finanzas en el cual aparecían serias deficiencias en materia de profesionalización del personal, existencia de computadoras y maquinaria pesada, capacitación de los trabajadores, ejecución presupuestaria y morosidad impositiva. Asimismo, citando estudios efectuado por el Consejo Nacional de Descentralización, y USAID Perú ProDescentralización se afirma que “el desarrollo de capacidades ha sido una de las más grandes debilidades a lo largo del proceso de descentralización” (p. 236); mencionando, de paso, que un estudio publicado por Echebarría y otros en el año 2006, el Perú se encuentra en los últimos puestos de la región en materia de diseño y desempeño del servicio civil.

Por otro lado, entre los problemas de la gestión del servicio civil en nuestro país, el estudio de la Contraloría General hace mención a los siguientes: no existe una adecuada planificación de los recursos humanos en función a los objetivos de cada institución; no existen procesos rigurosos y transparentes en la selección del personal; existen múltiples regímenes laborales que generan inequidad laboral; la existencia de contratos de plazo fijo genera rotación de personal demasiado elevada; las remuneraciones son insatisfactorias e insuficientes para atraer personal altamente calificado; falta de motivación laboral y deficiente clima laboral; ausencia de una adecuada capacitación y desarrollo de competencias; y la no implementación de mecanismos de evaluación del desempeño, en medio de una cultura de resistencia a las evaluaciones.

Las debilidades antes expuestas en relación a los recursos humanos del sector público peruano permiten inferir la existencia de un problema de compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad, el mismo que puede estar vinculado a diversos factores, como el de la comunicación organizacional; relación que es conveniente investigar, dada su importancia en el desempeño de la organización y por su desconocimiento a la hora del diagnóstico efectuado. En este contexto institucional, analizado tanto desde el punto de vista nacional como sub nacional y local, por diversas entidades públicas del Estado peruano, se ubica el problema de investigación que se ha planteado en el presente trabajo y que tiene que ver con uno de sus problemas más acuciantes: la actuación de las instituciones y personas que prestan servicios al Estado.

En cuanto a los antecedentes del problema a investigar, Postmes, Tanis & De Wit (2001), informan en un artículo científico acerca de dos estudios que llevaron a cabo para identificar los aspectos de la comunicación organizacional que podían contribuir a un compromiso afectivo con la organización. El primer estudio fue desarrollado en un Instituto holandés de enseñanza a distancia, en el que se aplicó un cuestionario a una muestra de 107 empleados de oficina, cuyos resultados respaldaron la hipótesis de que la comunicación horizontal es un predictor del compromiso con la organización, en tanto que la comunicación vertical es un predictor más fuerte. El segundo estudio fue desarrollado en una Compañía de Seguros holandesa, en el que se aplicó el mismo cuestionario a una muestra de 810 empleados seleccionados, cuyos resultados mostraban que la comunicación horizontal solo estaba débilmente relacionada con el compromiso de la organización y de la unidad, en tanto que la comunicación vertical era un fuerte predictor del compromiso organizacional.

Por su parte Wang (2011), en su tesis de Maestría defendida en la Universidad de Uppsala (Suecia), informa acerca del estudio efectuado con la finalidad de explorar los roles de la comunicación orientada a lo socio-emocional y la comunicación orientada al trabajo en la mejora del compromiso con la organización, en el contexto de la República Popular China. En dicho estudio se aplicaron sendos cuestionarios a una muestra conformada por 69 empleados de una organización gubernamental que proporciona servicio a la Oficina de Recursos Humanos y Seguridad Social de Beijing, revelando los resultados que la comunicación orientada a lo socio-emocional entre superiores y subordinados es un predictor positivo del comportamiento afectivo y que la comunicación orientada al trabajo es un fuerte predictor positivo del compromiso afectivo y del compromiso normativo. Sin embargo, los resultados no pudieron probar los efectos de la comunicación horizontal orientada a lo socio-emocional.

Asimismo, Zeki, Halil & Kaya (2014) informan en un artículo científico acerca de una investigación realizada con el objetivo de determinar los efectos de la comunicación en el compromiso con la organización, recogiendo datos a través de encuestas cara a cara y vía Internet, con 215 empleados de empresas de diversos sectores de la provincia de Estambul, Turquía, especialmente del sector servicios. Los resultados muestran que hay un efecto parcial del estilo de comunicación de los directivos, particularmente en el sector servicios, en el compromiso de la organización; otros tipos de comunicación organizacional no tienen impacto en el compromiso organizacional.

Finalmente, Musenze, Munene & Ntayi (2013), informan en un artículo científico sobre un estudio efectuado en relación a las prácticas de comunicación y la calidad del servicio de entregas en los gobiernos locales de Uganda, en el que se aplicaron sendos cuestionarios a una muestra de 212 gobiernos locales, que arrojó como resultado que las prácticas de comunicación (formales e informales) influyen positiva y significativamente en la calidad de los servicios que los gobiernos locales ofrecen.

REVISIÓN TEÓRICA

Comunicación organizacional

Bowditch y Buono, citados por Rodríguez, Ferrer, Díaz y Pecino (2014), definen a la comunicación como “el intercambio de información entre el emisor (líder) y el receptor (subordinados), así como la interferencia (percepción) de significado entre ellos” (p. 1582). Por su parte, Almenara (2005), sostiene que la comunicación se trata de un fenómeno muy complejo cuya formalización resulta ser una tarea difícil; indicado, al respecto, que una autoridad en el campo de la comunicación organizacional, como Goldhaber, define a “la comunicación organizacional como un proceso dinámico por medio del cual las organizaciones: 1) estructuran sus diferentes subsistemas, y 2) se relacionan con el medio ambiente” (p. 50). En todo caso, Almenara entiende por comunicación organizacional “el entramado de mensajes formados por símbolos verbales y signos no verbales que se transmiten diádicamente y de manera seriada dentro del marco de la organización” (p. 51).

Por otro lado, Andrade (2002) considera también que el concepto de comunicación organizacional es un tema de controversia debido a su juventud. Según este autor, la comunicación se entiende de tres maneras: como un fenómeno que se produce de forma natural en toda organización, cualquiera sea su tipo o tamaño; como una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se produce el fenómeno; y, como un conjunto de técnicas y actividades que facilitan y agilizan el flujo de mensajes que se producen. Teniendo en cuenta que el mensaje, para Almenara, es la unidad básica de la comunicación y que éste puede adquirir múltiples formas, considera que el proceso seriado de la comunicación organizacional se concreta en “cadenas comunicacionales que reciben el nombre de redes comunicativas de la organización y son los canales por los que circula la información” (p. 67). En función del carácter oficial del proceso, clasifica a las redes en: formales e informales.

Las redes formales se manifiestan “cuando los mensajes recorren los caminos oficiales prescritos por la organización” (p. 71). A través de estas redes la comunicación puede ser de 3 tipos: ascendente, descendente y horizontal. La comunicación descendente es la que se da de arriba hacia abajo, entre superior y subordinado, y por su intermedio “fluyen mensajes de tarea, de mantenimiento y humanos relacionados, entre otros aspectos, con directrices, objetivos, disciplina, órdenes, preguntas, política organizativa, motivación y evaluación” (p. 72). La comunicación ascendente es la que se da de abajo hacia arriba, entre subordinado y superior, abarcando temas y actividades como “asesoramiento, planteamientos acerca de sistemas de discusión de temas

que atañen al día a día de la empresa, sugerencias y quejas, transmisión de estados de opinión de los subordinados, cartas de los empleados, reuniones conjuntas dirección-empleados, parecer de las bases sobre la actuación de sus superiores, etc.” (p. 75). La comunicación horizontal es la que se da entre personas que tienen la misma jerarquía dentro de la organización, como la que se produce cuando se trata de coordinar tareas entre jefes de distintos departamentos, se intercambia datos propios de departamentos distintos y se celebra reuniones entre responsables de distintos departamentos para resolver conflictos.

Las redes informales son aquellas en que la comunicación no sigue los canales oficiales de la organización “sino que fluye de forma espontánea en el curso de las interacciones cotidianas” (p. 81). Entre sus principales características, según Almenara, aparecen las siguientes: se difunden con gran rapidez, contienen mucha información y adoptan la forma de un racimo (una persona transmite la información a varias personas).

Otra perspectiva de la comunicación en las organizaciones se encuentra en el enfoque de Farace, Monge y Rusell, citados por Wang (2011). Dichos autores consideran que hay tres tipos principales de comunicación en un lugar de trabajo: la comunicación relacionada con las tareas, la comunicación relacionada con la innovación (nuevas ideas) y la comunicación relacionada con el mantenimiento (relaciones humanas de mantenimiento de asuntos sociales). En tanto que los dos primeros tipos de comunicación suelen englobarse bajo la denominación de comunicación orientada al trabajo, el último tipo de comunicación también es denominado comunicación orientada a lo socio-emocional y está referida a temas que no están relacionados con el trabajo y la organización, sino con aquellos que expresan emoción y que juegan un rol en el mantenimiento de las relaciones y necesidades sociales.

La comunicación orientada al trabajo desempeña un papel de primer orden en el funcionamiento de toda organización. Según Conrad, citado por Wang, las funciones de la comunicación organizacional se pueden resumir en tres: función de mando, función relacional y función de manejo de la ambigüedad. En virtud de la primera, la comunicación ayuda a las personas a dar y recibir órdenes para, luego, actuar sobre esas órdenes. Por la segunda, la comunicación permite a las personas a desarrollar y mantener relaciones con otras en la organización. Por la última, finalmente, la comunicación lidia con y reduce la falta de claridad e incertidumbre en la organización. En el contexto de este tipo de comunicación es que se presentan diferentes direcciones en las que fluye la misma: descendente, ascendente y horizontal.

La comunicación orientada a lo socio-emocional está referida a la comunicación interpersonal a través de la cual las personas crean redes sociales de las que reciben apoyo social, que les proporciona no solo apoyo emocional como amor, aceptación y respeto, sino también información, conocimiento, asesoramiento y ayuda concretas que incluyen bienes y servicios.

En este contexto, Rodríguez et al. consideran que la adecuada comunicación es un factor imprescindible para el buen desempeño de toda organización y ayuda a su integración proporcionando la información que necesita para realizar sus actividades y cumplir con los objetivos propuestos. Citando a Pinillos, los autores afirman que es “de gran utilidad para optimizar

el funcionamiento de la organización, sobre todo si se tiene presente que resulta de gran utilidad en la cohesión de la plantilla, fomentando sentimiento de pertenencia y tornando a la empresa más competitiva” (p. 1583).

Por su parte, Tourish & Hargie (2009) consideran que, en esencia, la comunicación es una de las actividades más importantes de toda gestión en las organizaciones, la misma que implica el intercambio de información con otros, la búsqueda de información sobre los clientes, proveedores, etc., la toma de decisiones grupales, el análisis y comentarios de las propuestas presentadas y la asistencia de reuniones. En este sentido, el intercambio de información, en todas sus múltiples facetas, es fundamental para el desempeño eficaz de la gestión. Sin embargo, a juicio de los autores, la ausencia de una comunicación adecuada es uno de los hallazgos más comunes de las encuestas de actitudes de los empleados. Por lo tanto, uno de los objetivos fundamentales de la comunicación interna es la promoción de un sentido positivo de pertenencia de los empleados y la consiguiente creación de relaciones que se caracterizan por el compromiso organizacional.

Compromiso organizacional

El compromiso organizacional es un constructo muy estudiado en los últimos años por su incidencia en el desempeño de una organización. Luthans (2008), advierte que existe una diversidad de definiciones y mediciones de este constructo, considerándolo como “una actitud que refleja la lealtad de los empleados a su organización y es un proceso continuo a través del cual los participantes organizacionales expresan su preocupación por la organización, el éxito y bienestar continuos de ésta” (p. 147).

En términos más detallados, Luthans sostiene que:

(...) el compromiso organizacional se define frecuentemente como: 1) un fuerte deseo de seguir siendo miembro de una organización en particular, 2) una disposición a realizar un gran esfuerzo en beneficio de la organización y 3) una creencia firme en los valores y las metas de la organización, así como la aceptación de éstos (p. 147).

Autores muy reconocidos en el estudio del comportamiento organizacional, como Meyer y Allen, citado por Rosario-Hernández y Rovira (2011), consideran que el compromiso organizacional “se puede definir como un estado psicológico que se caracteriza por la relación del/ de la empleado/a con la organización y que tiene implicaciones en la decisión (...) en continuar como miembro de la misma” (p. 77).

Por su parte, Becker, citado por Betanzos, Andrade y Paz (2006), ha definido al constructo como “el vínculo que establece el individuo con su organización, fruto de las pequeñas inversiones (side-bets) realizadas a lo largo del tiempo” (p. 27). Estos autores, sostienen que el compromiso organizacional es una consecuencia de diversos factores como los aspectos personales del trabajador, las características del trabajo, el medio ambiente laboral y los roles del trabajador. Asimismo, que es una variable que ha sido estudiada como predictora del absentismo, la rotación laboral, el desarrollo de los trabajadores, la intención de renuncia, el desempeño financiero de la organización y la productividad de los trabajadores.

A su turno, Steers, citado por Loli (2007), ha definido el compromiso organizacional como “la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización” (p. 31). Por su parte, Maldonado-Radillo, Guillén y Carranza (2011), informan que la conceptualización del término, en el transcurso del tiempo, ha evolucionado por varias etapas, habiéndose popularizado la efectuada por Meyer y Allen. Precisamente, el modelo tridimensional de estos autores se ha vuelto el dominante en la literatura especializada.

El modelo de Meyer y Allen, según Omar y Florencia (2008), sintetiza el comportamiento organizacional como “una relación que se define por el deseo, la necesidad y la obligación de permanecer en la organización” (p. 358). En este sentido, las dimensiones del modelo son tres: compromiso afectivo, compromiso calculativo (o de continuidad) y compromiso normativo.

El compromiso afectivo estaría definido por los lazos emocionales que vinculan a las personas con la organización y en su proceso de formación interviene la valoración que hace el trabajador del apoyo y los beneficios que recibe por parte de la organización. El compromiso calculativo estaría definido por la toma de conciencia del trabajador acerca de los costos que implicaría el hecho de abandonar la organización, basado en un análisis de costo-beneficio. Finalmente, el compromiso normativo estaría definido por el sentimiento de deber u obligación de permanecer en la obligación, en cuyo proceso tiene un peso predominante la socialización a la que ha estado sometido el trabajador.

Según Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky (2002), Meyer y Allen propusieron inicialmente distinguir entre compromiso afectivo y compromiso de continuidad; significando el compromiso afectivo un vínculo emocional, una identificación y un involucramiento con la organización, en tanto que el compromiso de continuidad la percepción de costos asociados al abandono de la organización. Posteriormente, sugirieron un tercer componente, compromiso normativo, que reflejaba la obligación de permanecer en la organización.

En todo caso, De Frutos, Ruiz y San Martín (1998) sostienen que “no existe un acuerdo generalizado sobre cuáles son las dimensiones necesarias para explicar el fenómeno del compromiso ni tampoco su número” (p. 345). Estos investigadores ponen a prueba y detallan cinco modelos tentativos que describen las posibles articulaciones teóricas del constructo: (a) El modelo de un factor plantea que el compromiso es una variable unidimensional; pone en duda que las dimensiones afectiva y calculada estén diferenciadas, considerando que el compromiso calculado no es más que el extremo opuesto al compromiso afectivo; (b) El modelo de dos factores propone las dimensiones afectiva y calculada para medir el compromiso, considerando que el aspecto normativo forma parte de la dimensión afectiva; (c) El modelo de tres factores plantea que las dimensiones afectiva, normativa y calculada constituyen tres factores distintos y relacionados entre sí; (d) El modelo de cuatro factores desglosa la dimensión compromiso calculado en dos nuevos factores: uno, basado en los costes del abandono y, otro, basado en la percepción de escasez de empleo alternativo; y, (e) El modelo de cinco factores que añade al modelo anterior un factor de segundo orden: un constructo latente general que recoge la contribución de cada factor al constructo global de compromiso.

Relación entre comunicación y compromiso organizacional

A juicio de diversos autores, el compromiso organizacional es un constructo que se relaciona con una serie de variables propias del funcionamiento de toda organización. Robbins y Judge (2009), por ejemplo, afirman que existen evidencias de investigación que demuestran la existencia de relaciones negativas entre el compromiso organizacional, el ausentismo y la rotación de personal, así como una relación positiva, aunque no demasiada, entre compromiso organizacional y productividad laboral. Por su parte, Luthans sostiene que también existe evidencia de que el compromiso organizacional se relaciona con otros resultados deseables tales como la percepción de un ambiente organizacional cálido que proporciona apoyo y ser un buen miembro de equipo dispuesto a ayudar. Sin embargo, este autor informa que también existen algunos estudios que no muestran una fuerte relación entre el compromiso organizacional y las variables de resultados, lo que demostraría la complejidad de esta actitud.

Por su parte, Meyer et al. sostienen que actualmente existe un creciente volumen de investigaciones que examinan las relaciones entre el compromiso y resultados relevantes de los empleados, que incluyen el estrés y el conflicto trabajo-familia. Por estas consideraciones, variables como la salud del empleado y el bienestar se consideran categorías de resultados.

En tiempos más recientes, Bozlagan, Dogan & Daoudov (2010), han informado que el compromiso organizacional se encuentra relacionado estrechamente con algunas variables personales y organizacionales, tales como la edad, el género, la antigüedad en la organización, las características personales, el estado de control interno y externo, el desempeño, la satisfacción laboral, la percepción de la imagen laboral, la percepción de justicia, las características del trabajo y los estilos de liderazgo.

En el contexto de este marco teórico, el problema planteado en el presente estudio ha sido el siguiente: ¿Qué relación existe entre la comunicación organizacional y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cao, Ascope, año 2016?

METODOLOGÍA

El trabajo de investigación realizado es de tipo no experimental con un diseño correlacional, puesto que no se ha tratado de manipular las variables en estudio y se ha tratado de demostrar la relación existente entre las mismas: comunicación organizacional y compromiso organizacional.

La población comprende un total de 190 trabajadores. La muestra seleccionada, por razones de conveniencia, solo ha incluido a personal administrativo o de oficina, en un total de 52 trabajadores (no se ha incluido personal de limpieza y similares). En la tabla 1 puede apreciarse su composición.

Tabla 1*Características de la muestra.*

Grupo ocupacional	Situación jurídica		
	Nombrado	Contratado	Total
Profesional	2	21	23
Técnico	5	14	19
Auxiliar	0	10	10
Total	7	45	52

En la presente investigación, la técnica utilizada para medir ambas variables ha sido la encuesta. El instrumento de recolección de datos ha sido un cuestionario auto administrado, dividido en dos secciones, para medir ambas variables al mismo tiempo: (a) Comunicación organizacional, con dos dimensiones y quince ítems, construidos en base a una adaptación del cuestionario usado por Postmes et al., el mismo que fue diseñado, a su vez, en base a los instrumentos de auditoría comunicacional de Downs y Adrian; y, (b) Compromiso organizacional, con tres dimensiones y nueve ítems, construidos en base a una adaptación de la versión corta de la “Escala de compromiso organizacional” de Meyer y Allen (2004).

La confiabilidad del instrumento, en sus 2 secciones, ha sido acreditada a través del cálculo del alfa de Cronbach, utilizando el programa EXCEL, habiéndose alcanzado un alfa de 0,90 y 0,73, respectivamente. La validez del instrumento ha sido acreditada a través de una matriz de validación, mediante el juicio de expertos.

El análisis de los datos se ha efectuado mediante estadísticos descriptivos (media o promedio) y de correlación (coeficiente Rho de Spearman). Para calcular los estadísticos descriptivos por cada variable se ha utilizado el programa EXCEL y para determinar la correlación entre las mismas se ha aplicado el software SPSS. Se debe precisar que los resultados encontrados en la muestra por conveniencia, por ser de naturaleza no probabilística, no pueden extenderse a la población y solo valen para la muestra analizada.

RESULTADOS

Los datos recogidos a través de los cuestionarios se han tabulado en cuadros de doble entrada y analizados con ayuda del programa EXCEL para obtener las estadísticas descriptivas correspondientes. En la tabla 2 pueden apreciarse los resultados promedio en lo que concierne a la variable comunicación organizacional y sus dos dimensiones.

Tabla 2*Comunicación organizacional por dimensión.*

Dimensión	Promedio
Comunicación vertical	2,5
Comunicación horizontal	3,2
Total	2,7

Según los resultados de la tabla 2 y teniendo en cuenta que se ha utilizado una escala de medición con un puntaje que va del 1 al 5, el promedio alcanzado de 2,7 representa un valor cuyo significado relativo permite ubicar a esta variable en una situación de “regular comunicación”. También se puede observar que la comunicación horizontal es la que mejor puntaje alcanza (3,2), en comparación con la comunicación vertical (2,5).

En la tabla 3 se muestran los resultados promedio de la variable compromiso organizacional y sus tres dimensiones.

Tabla 3*Compromiso organizacional por dimensión.*

Dimensión	Promedio
Compromiso afectivo	3,4
Compromiso continuidad	2,9
Compromiso normativo	3,6
Total	3,3

Según los resultados de la tabla 3 y teniendo en cuenta que la escala de medición utilizada establece un puntaje que va del 1 al 5, el promedio alcanzado de 3,3 representa un valor cuyo significado relativo permite ubicar a esta variable en una situación de “compromiso medio”. Asimismo, se puede observar que el compromiso normativo es la que mejor puntaje alcanza (3,6), seguida del compromiso afectivo (3,4). La dimensión con menor puntaje es la de compromiso de continuidad (2,9).

En la tabla 4 puede observarse la existencia de una relación directa o positiva (0,331) y significativa (0,017) entre la comunicación y el compromiso organizacional de los trabajadores de la organización municipal analizada. En este contexto, la relación más fuerte es la que se produce entre comunicación organizacional y compromiso normativo (0,339) y las menos fuerte entre comunicación organizacional y compromiso de continuidad (0,122).

Tabla 4*Matriz de correlación entre comunicación y compromiso organizacional (y sus dimensiones)*

		Compromiso afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso normativo	Compromiso organizacional
Comunicación vertical	Coefficiente de correlación	0,311*	0,091	0,282*	0,295*
	Sig. (bilateral)	0,025	0,519	0,043	0,033
Comunicación horizontal	Coefficiente de correlación	0,276*	0,206	0,346*	0,285*
	Sig. (bilateral)	0,047	0,143	0,012	0,040
Comunicación organizacional	Coefficiente de correlación	0,345*	0,122	0,339*	0,331*
	Sig. (bilateral)	0,012	0,390	0,014	0,017
	N	52	52	52	52

De modo similar, puede apreciarse la relación entre las diferentes dimensiones de ambos constructos, siendo la más fuerte la que se produce entre comunicación horizontal y compromiso normativo (0,346) y la menos fuerte entre comunicación vertical y compromiso de continuidad (0,091).

DISCUSIÓN

Los hallazgos coinciden con los postulados que la teoría tiene generalmente establecidos, así como con los estudios empíricos registrados como antecedentes de la investigación realizada. Ya se ha citado, por ejemplo, a la investigación efectuada en una organización holandesa por Postmes et al., quienes encontraron la existencia de una relación débil entre la comunicación horizontal y el compromiso y una relación fuerte entre la comunicación vertical y el compromiso.

Bajo otro enfoque de la comunicación organizacional, también se ha citado a Wang, quien encontró que la comunicación orientada a lo socio-emocional (comunicación interpersonal) entre superiores y subordinados (comunicación vertical) era un predictor positivo del compromiso afectivo y que la comunicación orientada al trabajo (comunicación en diferentes direcciones) era un fuerte predictor no solo del compromiso afectivo sino, también, del normativo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, H. (2002). Definición y alcance de la comunicación organizacional. En: Fernández (Coordinador). *La comunicación en las organizaciones*. México, D.F.: Trillas.
- Almenara, J. (2005). Capítulo II. La comunicación organizacional. Capítulo III. La comunicación seriada. En: Almenara, J., Romeo, M. y Roca, X. (Coordinadores). *Comunicación interna de la empresa*. España: Editorial UOC.
- Betanzos, N. Andrade, P. y Paz, F. (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22 (1), pp. 25-43.
- Bozlagan, R., Dogan, M. & Daoudov, M. (2010). Organizational commitment and case study on the Union of Municipalities of Marmara. *Regional and Sectoral Economic Studies*, 10 (2), pp. 29-57.
- Contraloría General de la República (2014). *Estudio del proceso de descentralización en el Perú*. CGRP. Lima, Perú. Recuperado de:
<http://www.undp.org/content/dam/peru/docs/Gobernabilidad%20democr%C3%A1tica/pe.Estudio%20proceso%20de%20descentralizacion.pdf>
- De Frutos, B., Ruiz, M. y San Martín, R. (1998). Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización. *Psicológica* 19, pp. 345-366.
- Loli, A. (2007). Compromiso organizacional de los trabajadores de una Universidad Pública. *Producción y Gestión*. Ind. Data 10 (2).
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Maldonado-Radillo, S. Guillén, A. y Carranza, R. (2011). El compromiso organizacional del personal administrativo en una Universidad Pública. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 4 (4), pp. 121-131.
- Meyer, J. & Allen, N. (2004). *TCM employee commitment survey academic users guide 2004*. University of Western Ontario. Recuperado de:
<http://employeecommitment.com/TCM-Employee-Commitment-Survey-Academic-Package-2004.pdf>
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L. & Topolnysky, L. (2002). *Journal of Vocational Behavior* 61, pp. 20-52.
- Musenze, Munene & Ntayi (2013). Communication Practices and Quality Service Delivery Tradition: Uganda's Local Government Perspective. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 4 (2), pp. 413-423.

- Omar, A. y Florencia, A. (2008). Valores personales y compromiso organizacional. *Enseñanza e investigación en Psicología*. Vol. 13. N° 2, julio-diciembre, pp. 353-372.
- Postmes, Tanis & De Wit (2001). Communication and commitment in organizations: a social identity approach. *Group Processes & Intergroup relations*. Vol. 4 (3), pp. 227-246.
- Presidencia del Consejo de Ministros (2013). *Decreto Supremo* N° 004-2013-PCM. Diario El Peruano. Normas Legales, miércoles 9 de enero, pp. 485765- 485785. Recuperado de <http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/aprueba-la-politica-nacional-de-modernizacion-de-la-gestion-decreto-supremo-n-004-2013-pcm-886510-1/>
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México, D.F.: Pearson Educación.
- Rodríguez, M., Ferrer, C., Díaz, P. y Pecino, V. (2014). Impacto de la comunicación de funciones directivas sobre el compromiso de los trabajadores en la Administración Pública. *Universitas Psychologica*, 13 (4), pp. 1581-1587.
- Rosario-Hernández, E. y Rovira, L. La relación entre las manifestaciones de conductas de ciudadanía organizacional con los cinco factores de la personalidad, satisfacción laboral, compromiso organizacional, justicia organizacional y contrato psicológico. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 22, pp. 72-100.
- Tourish, D. & Hargie, O. (2009). *Communication and organizational success. En Auditing organizational communication. A handbook of research, theory and practice*. Hargie, O. y Tourish, D. (Editores). USA. Routledge Taylor & Francis Group.
- Wang, Y. (2011). The role of communication in enhancing employees' organizational commitment: exploring the relationship between social-emotional-oriented communication, work-oriented communication and organizational commitment in China. Master's Thesis submitted to the Department of Informatics and Media, Uppsala University, Sweden.
- Zeki, Halil & Kaya (2014). The effects of organizational communication on organizational commitment and a application. *Australian Journal of Business and Management Research*, 4 (3), pp. 9-23.