

Estrategias de comunicación y compromiso organizacional: Impulsores del desempeño laboral

Communication strategies and organizational commitment: drivers of job performance

MACETAS PORRAS, Mirko N.¹
CARHUANCHO-MENDOZA, Irma M.²

Resumen

El estudio analizó la influencia de las estrategias de comunicación y el compromiso organizacional en el desempeño laboral en la industria peruana, utilizando un enfoque cuantitativo y un diseño transversal. Se encuestó a 142 colaboradores de empresas industriales y se aplicaron pruebas de correlación y regresión ordinal. Los resultados demuestran que la comunicación efectiva y el compromiso organizacional son fundamentales para mejorar el rendimiento y la retención de empleados, sugiriendo políticas integradas para fortalecer la competitividad y sostenibilidad organizacional.

Palabras clave: comunicación, compromiso, desempeño, industria, colaboradores

Abstract

The study analyzed the influence of communication strategies and organizational commitment on job performance in the Peruvian industry, using a quantitative approach and cross-sectional design. A survey was conducted with 142 employees from industrial companies, and correlation and ordinal regression tests were applied. The results demonstrate that effective communication and organizational commitment are essential for improving employee performance and retention, suggesting the need for integrated policies to strengthen organizational competitiveness and sustainability.

Key words: communication, commitment, performance, industry, employees

1. Introducción

El informe de la OIT (2024) subraya que las mujeres en el mercado laboral enfrentan desafíos como la informalidad y la falta de políticas adecuadas. La carencia de un compromiso organizacional sólido y una comunicación efectiva sobre políticas de género perpetúa estas desigualdades, lo que impacta directamente en la eficiencia laboral y el desempeño en el sector industrial.

En el Perú, la informalidad laboral, alcanzó un 76% en 2022, es un obstáculo significativo para la productividad industrial. La alta concentración de empleo en sectores de baja productividad y la coexistencia de múltiples

¹ Egresado del Doctorado en Administración y catedrático de la Escuela Profesional de Ingeniería Industrial. Universidad César Vallejo. Perú. mmacetas@ucv.edu.pe.

² Catedrática en la Escuela de Posgrado. Universidad César Vallejo. Perú. icarhuancho@ucv.edu.pe.

regímenes laborales complican la gestión eficiente y aumentan la carga administrativa, afectando negativamente el desempeño organizacional. (IPE Instituto Peruano de Economía, 2022)

La falta de compromiso y una comunicación deficiente entre las instituciones y los trabajadores genera incertidumbre y descontento, lo que disminuye la motivación y la productividad en las empresas industriales. Estos problemas se ven agravados por la ausencia de políticas claras y la falta de representación de los trabajadores en la toma de decisiones clave. En las empresas industriales estudiadas, se ha identificado una desconexión entre los propósitos corporativos y la comprensión de los mismos por parte de los trabajadores. Esta falta de alineación afecta la motivación, el compromiso y, en última instancia, el desempeño laboral, evidenciado por una alta rotación de personal y una disminución en la eficiencia operativa.

El compromiso organizacional, una variable crítica en esta investigación, se conceptualiza como una fuerza motivacional que influye en la decisión del empleado de permanecer en la organización y esforzarse por alcanzar sus objetivos. Se manifiesta en tres dimensiones: afectiva, de continuidad y normativa, las cuales tienen un impacto directo en el desempeño laboral. (Meyer & Allen, 1991)

La comunicación organizacional, otro pilar de esta investigación, se divide en formal e informal. La comunicación formal, a través de redes estructuradas, facilita la alineación de objetivos, mientras que la comunicación informal fortalece los vínculos y el intercambio de información no estructurada, crucial para la cohesión interna y la efectividad organizacional. La falta de una estrategia de comunicación integrada en la empresa ha resultado en una comunicación unidireccional, donde los empleados no tienen canales efectivos para la retroalimentación ni para la comunicación horizontal. Esta situación ha contribuido a un entorno laboral desmotivado y poco productivo. (Daft y Lengel, 1984; Robbins y Judge, 2013)

El desempeño laboral, como variable dependiente en este estudio, abarca la producción de bienes y servicios, así como comportamientos que afectan el entorno organizativo. Las dimensiones del desempeño incluyen el desempeño de tarea, contextual, adaptable y comportamientos contraproducentes, los cuales son fundamentales para entender la dinámica organizacional. (Coleman y Borman, 2000)

La investigación establece la relación entre el compromiso y la comunicación organizacional y cómo estos factores influyen en el desempeño laboral en la industria peruana. Se plantea que la mejora en estos aspectos puede ser la clave para superar los desafíos actuales en el sector y promover un entorno de trabajo más productivo y equitativo. Para abordar estas deficiencias, es fundamental diseñar políticas que promuevan una comunicación efectiva y un compromiso organizacional robusto, que alineen los objetivos corporativos con los intereses de los trabajadores, potenciando así el desempeño laboral y la competitividad en el mercado industrial peruano.

1.1. Estudios previos

Abdullah *et al.*, (2024) en el estudio realizado en el sector hotelero de Arabia Saudita, expusieron que la confianza impacta positivamente en el compromiso organizacional, en consecuencia, en el desempeño de los colaboradores. Serang *et al.*, (2024) desde la experiencia en las organizaciones gubernamentales de Indonesia, mostraron que el liderazgo ético mejora significativamente la participación en el trabajo y el intercambio de conocimientos, lo que a su vez incrementa el compromiso organizacional y el rendimiento laboral. Por lo tanto, el fortalecimiento del compromiso de los trabajadores se ve influenciado por el liderazgo ético.

Monhammed & Ghalib (2024) encontraron que la afiliación, en sus diversas dimensiones, tiene un efecto significativo en el compromiso organizacional, particularmente en la dimensión normativa. Se subrayó que un fuerte sentido de afiliación puede aumentar tanto el compromiso como el rendimiento de los empleados.

Mientras que Heredia & Sullca-Tapia (2022) concluyeron que una comunicación fluida y efectiva es crucial para mejorar el trabajo en equipo y fortalecer el compromiso organizacional, elementos clave para la eficiencia en el entorno académico. Los hallazgos de Hurtado (2021) indicaron que las dimensiones del compromiso organizacional (afectivo, normativo y continuado) tienen una influencia positiva en el desempeño laboral, validando la hipótesis de que un mayor compromiso se traduce en un mejor rendimiento laboral.

Lessar *et al.*, (2024) concluyeron que los factores críticos como la disciplina, el ambiente de trabajo y el compromiso organizacional permiten mantener altos niveles de motivación, lo que se traduce en un mejor desempeño laboral. Por lo tanto, se destaca la necesidad de un ambiente de trabajo favorable y disciplinado para fortalecer el compromiso. García (2024) expuso que un clima proambiental positivo mejora significativamente el compromiso organizacional afectivo y el apego emocional, lo que promueve comportamientos proambientales y mejora la experiencia laboral de los colaboradores. Barrientos (2022) encontró una correlación positiva entre la adopción de herramientas digitales y el rendimiento laboral, destacando la importancia de la adaptación tecnológica para mejorar el desempeño organizacional. Larroche *et al.*, (2024) muestran que el 61.8% de los trabajadores están satisfechos con su empleo, y el 70% presenta un alto nivel de *engagement*. Las mujeres demostraron mayor satisfacción y compromiso laboral. La gestión adecuada implementación de políticas laborales puede aumentar el compromiso y la productividad, mejorando el desempeño organizacional.

En conjunto, los estudios previos enfatizan en la relevancia de factores como la confianza, el liderazgo ético, la afiliación, el clima organizacional, y la comunicación en el fortalecimiento del compromiso organizacional, lo que a su vez impacta positivamente en el desempeño laboral.

1.2. Compromiso organizacional: Evolución y componentes

El compromiso organizacional se refiere a la actitud positiva y la conexión emocional o psicológica entre un individuo y la organización en la que trabaja, lo que impacta directamente en la retención, el desempeño y la satisfacción laboral de los colaboradores. Inicialmente, los modelos de compromiso se enfocaban en una perspectiva unidimensional centrada en la identificación del trabajador con la empresa (Muñoz, 2023). Con el tiempo, estos modelos evolucionaron hacia una perspectiva bidimensional que incluye la identificación con los valores organizacionales y la permanencia en la empresa (Guerrero, 2016; López & Dondero, 2019).

El compromiso organizacional se mide comúnmente a través de la teoría de los tres componentes: compromiso afectivo, que refleja una conexión emocional con la organización; compromiso de continuidad, basado en los costos asociados con dejar la organización; y compromiso normativo, que se refiere a la percepción de obligación de permanecer en la organización (Dunham *et al.*, 1994; Taibo & Troilo, 2022). Diversos factores como la cultura corporativa, el empoderamiento y la calidad de vida laboral influyen en este compromiso, el cual a su vez afecta la retención de personal, la productividad y el bienestar de los colaboradores (Herrera & Sánchez, 2012; Vargas-Huaman *et al.*, 2022).

1.3. Comunicación organizacional: De lo operativo a lo estratégico

La comunicación organizacional ha pasado de ser una función operativa centrada en la eficiencia y la productividad, para convertirse en un elemento estratégico clave para la gestión de riesgos, el marketing integrado y la comunicación estratégica (González-Ros, 2022; Rivadeneira *et al.*, 2016). Este cambio ha sido impulsado por la creciente importancia del director de Comunicación (Dircom) en el desarrollo organizacional.

La comunicación dentro de las organizaciones se entiende como la interacción humana esencial para coordinar acciones, crear relaciones y facilitar la interacción continua entre los miembros de la organización (Duarte-Suarez *et al.*, 2022). Esta comunicación es fundamental para generar confianza, empoderar a los colaboradores y

fomentar un sentido de pertenencia e identificación con la organización (Castillo, 2009). En el contexto actual, se considera una herramienta estratégica crítica para la gestión empresarial, influyendo en la productividad, la innovación, la satisfacción laboral y el compromiso de los colaboradores (Bravo & Cisneros, 2022; Rojas-Pescio & Roa-Petrasic, 2021).

1.4. Desempeño laboral: Factores y evaluación

El desempeño laboral es un constructo complejo que se refiere a cómo los colaboradores aplican sus habilidades, conocimientos y destrezas para cumplir con los objetivos de la organización. Este desempeño incluye comportamientos y ajustes que permiten medir la eficiencia y eficacia en el logro de las metas organizacionales (González & Vilchez, 2021). Se ve influenciado por diversos factores como la motivación, la capacitación, y la alineación con la misión institucional (Abeh & Palomeque, 2021). Además, la comunicación organizacional juega un rol crucial al controlar el comportamiento de los miembros, fomentar la motivación y proporcionar un medio de expresión emocional (Ottorino, 2005).

La evaluación del desempeño se utiliza como un instrumento para supervisar al personal, identificar el desarrollo individual y profesional, y promover una mejora continua (Alles, 2015). El desempeño laboral es fundamental para el éxito organizacional, y su evaluación permite a las organizaciones monitorear y mejorar la eficiencia además de la efectividad de sus operaciones (Madrigal, 2017).

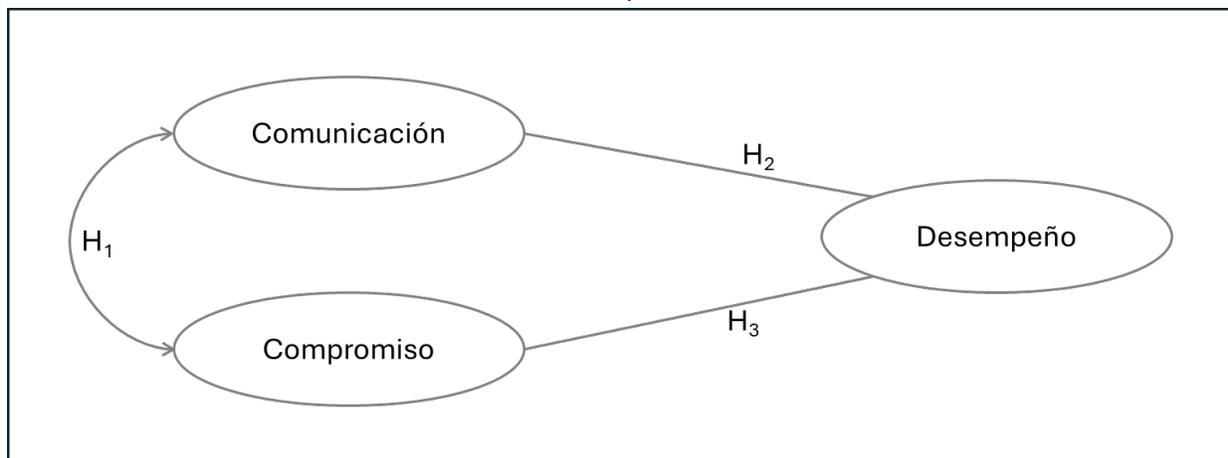
1.5. Psicología positiva y relaciones humanas: Enfoques en la gestión organizacional

La teoría de la psicología positiva se centra en el desarrollo de las personas a nivel individual y grupal, promoviendo experiencias subjetivas positivas como el bienestar y las emociones positivas, las cuales influyen en el desarrollo personal y organizacional (Lupano y Castro, 2010). También destaca la importancia de las organizaciones con una visión compartida y la gestión de las fortalezas del carácter y habilidades para mejorar el rendimiento laboral (Cameron *et al.*, 2011).

El enfoque humanista en la gestión organizacional, impulsado por Elton Mayo y la Teoría de las Relaciones Humanas, ha demostrado que prestar atención a los colaboradores y proporcionar un ambiente de trabajo favorable puede mejorar significativamente su productividad (Bruce, 2006). Este enfoque ha promovido un entendimiento más holístico y centrado en las personas dentro de la dinámica laboral, contribuyendo a entornos laborales más humanos y productivos (Tjoe *et al.*, 2015).

Por lo tanto, el modelo teórico planteado es:

Gráfico 1
Modelo teórico para el estudio



A partir de la revisión de la literatura, las hipótesis planteadas son:

H₁: Existe relación entre las estrategias de comunicación y compromiso organizacional en la Industria Peruana

H₂: La estrategia de comunicación influye en el desempeño de los colaboradores de la Industria Peruana

H₃: La estrategia de compromiso influye en el desempeño de los colaboradores de la Industria Peruana

2. Metodología

El estudio se enmarcó en el paradigma positivista, que enfatiza la observación empírica, la objetividad y la búsqueda de leyes causales universales para explicar los fenómenos. Este paradigma, caracterizado por su interés en la medición y cuantificación, es esencial en múltiples áreas de investigación (Hernández *et al.*, 2010).

El enfoque metodológico fue cuantitativo, empleando la medición objetiva de las variables mediante una escala de Likert y siguiendo un proceso riguroso de recolección, análisis e interpretación de datos, lo que permitió la generalización de los resultados a través de la contrastación de hipótesis (Bonifacio-Illanes, 2022; Carhuanchó *et al.*, 2019).

El estudio, de tipo sustantivo, explicó hechos en la realidad específica de las empresas industriales, sin manipulación de variables y recopilando datos según la perspectiva de cada colaborador, clasificándolo como no experimental. Al haber recopilado los datos en un solo momento (abril de 2024), se configuró como un diseño de corte transversal. Además, el estudio fue de tipo causal, buscando explicar o predecir el desempeño laboral a partir del compromiso y la comunicación organizacional (Hernández *et al.*, 2010; Carhuanchó *et al.*, 2019). El método aplicado fue el hipotético-deductivo, utilizando la lógica deductiva para demostrar la aplicación del modelo teórico en la realidad.

2.1. Población y muestra de estudio

En el estudio participaron voluntariamente los colaboradores de las empresas industriales. El número de participantes ascendió a 142 personas distribuidos el 68.3% de género masculino y el 31.7 % femenino. La empresa donde laboraban, el 12.7 % se dedica a la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, el 38 % alimentos y bebidas, 5.6 % actividades del comercio exterior, 8.5 % electricidad, gas y agua, 22.5 % manufactura, y el 12.7 % minería. El 26.8 % labora en la pequeña empresa, el 32.4 % en la mediana empresa y el 40.8 % en la gran empresa.

2.2. Técnicas e instrumentos

Para la recopilación de los datos se aplicó la técnica de la encuesta con el respectivo instrumento del cuestionario. En el cuadro 1 se aprecia que el cuestionario para la comunicación organizacional se sustentó en el aporte de Daft y Lengel (1984) y Robbins y Judge (2013), el número de preguntas fue de 18. Mientras que lo referente al compromiso organizacional, fue importante considerar el concepto de Meyer & Allen (1991), que permitió construir el cuestionario con 18 preguntas. Respecto al desempeño laboral fue importante considerar el concepto de Coleman y Borman (2000) que permitió redactar las 24 preguntas. Asimismo, los tres instrumentos tuvieron una fuerte y alta confiabilidad, como lo confirma los resultados del Alfa de Cronbach (.743, .811, .862).

Cuadro 1
Sistematización de las variables de estudio, instrumento y confiabilidad

Variable	Dimensiones	Instrumento y escala	Alfa de Cronbach
Comunicación organizacional, se refiere a la interacción en la organización por parte del personal (Daft y Lengel, 1984)	Comunicación formal se estructura a través de redes y flujos sancionados, asegurando la transmisión de mensajes oficiales y la alineación con los objetivos institucionales. (Robbins y Judge, 2013) Comunicación informal surge de redes sociales no oficiales y conversaciones espontáneas, facilitando la difusión de información no estructurada y fortaleciendo los vínculos interpersonales. (Robbins y Judge, 2013)	Cuestionario Escala ordinal Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre 18 preguntas	.743
Compromiso organizacional, se refiere a la conexión del colaborador con la organización, actuando como una fuerza motivacional que influye en su decisión de permanecer en la empresa, esforzarse por alcanzar los objetivos organizacionales e internalizar los valores institucionales (Meyer & Allen, 1991).	Compromiso afectivo, también denominado satisfacción, que refleja la emocionalidad del empleado hacia la organización, manifestándose en una fuerte identificación y lealtad. Compromiso de continuidad, que describe la percepción de los costos asociados con dejar la organización. Compromiso normativo, que se basa en el sentimiento de obligación moral de permanecer en la organización, impulsado por un sentido de lealtad o responsabilidad hacia la misma (Meyer & Allen, 1991).	Cuestionario Escala ordinal Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre 18 preguntas	.811
Desempeño laboral, abarca tanto las acciones directas relacionadas con la producción como los comportamientos que influyen en el entorno organizativo, incluyendo actos que pueden ser contraproducentes para la organización (Coleman y Borman, 2000).	Desempeño de tarea, que se refiere a las acciones directamente vinculadas con la producción de bienes o servicios, contribuyendo al núcleo técnico de la organización. Desempeño contextual, que incluye comportamientos que trascienden las metas organizativas, mejorando el ambiente psicológico y social. Desempeño adaptable, que es la capacidad de ajustarse y responder a cambios en el entorno laboral, esencial para la competitividad organizacional en mercados dinámicos Comportamientos contraproducentes, que son acciones voluntarias que perjudican a la organización (Coleman y Borman, 2000).	Cuestionario Escala ordinal Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre 24 preguntas	.862

2.3. Análisis de datos

Para analizar los datos, se empleó la estadística descriptiva, lo que permitió determinar las frecuencias y porcentajes correspondientes a cada ítem relacionado con los instrumentos de las variables. Este enfoque proporcionó una visión integral de la evaluación de las variables desde la perspectiva de los colaboradores. Para la comprobación de hipótesis, se utilizó la prueba de Correlación de Spearman para evaluar la primera hipótesis, mientras que la prueba de Regresión Ordinal se aplicó para verificar la segunda y tercera hipótesis, las cuales

buscan explicar el comportamiento del desempeño laboral en función de la comunicación y el compromiso organizacional.

3. Resultados y discusión

3.1. Comunicación organizacional

Los resultados revelan que un porcentaje considerable de trabajadores y directivos aún prefieren la comunicación a través de medios tradicionales como cartas, oficios o memos. El 67.6 % de los trabajadores y el 65.5 % de los directivos utilizan cartas u oficios casi siempre o siempre para comunicarse. Esto sugiere que, aunque existen métodos más modernos, la comunicación escrita tradicional sigue siendo relevante en la organización.

El correo electrónico es un medio de comunicación ampliamente utilizado en la organización. El 73.9 % de los trabajadores prefieren este método para comunicarse con los directivos, y un 55 % de los directivos lo utilizan con frecuencia para la comunicación interna. Sin embargo, es notable que un 33.8 % de los directivos solo lo utilizan a veces, lo que indica que hay espacio para optimizar el uso de esta herramienta digital.

La interacción entre jefes de área y gerentes funcionales es robusta. Un 68.3 % de los jefes de área se comunican con los gerentes funcionales casi siempre o siempre. No obstante, la comunicación entre jefes de área es menos frecuente, solo un 36.6 % se comunican casi siempre o siempre entre ellos. Este aspecto podría ser un punto de atención para mejorar la cohesión y colaboración entre áreas.

Los trabajadores en la organización tienden a comunicarse regularmente con sus jefes de área, pero no de manera sistemática. Un 29 % lo hace casi siempre o siempre, mientras que un significativo 52.8 % lo hace solo a veces. Este dato sugiere la necesidad de fomentar una cultura de comunicación más abierta y continua entre los niveles jerárquicos.

La comunicación informal es una parte integral de la cultura organizacional. El 52.1 % de los trabajadores participan activamente en discusiones informales sobre eventos o rumores dentro de la organización. Asimismo, la comunicación sobre temas personales entre trabajadores y directivos es común, lo que podría reflejar un ambiente de trabajo colaborativo, pero también plantea el riesgo de que se generen distracciones o malentendidos.

El análisis muestra que la organización utiliza una mezcla de métodos de comunicación tradicional y digital, con una tendencia creciente hacia la digitalización, aunque con una notable persistencia de métodos tradicionales. La comunicación entre niveles jerárquicos y entre áreas aún tiene espacio para mejorar en cuanto a frecuencia y efectividad. Finalmente, la alta prevalencia de la comunicación informal destaca la importancia de gestionarla adecuadamente para mantener un ambiente laboral positivo y enfocado.

3.2. Compromiso organizacional en las empresas industriales

En cuanto al compromiso afectivo, se observa que un 29.60 % de los encuestados indica que "casi siempre" se sienten emocionalmente vinculados a la organización, mientras que el 35.20 % lo hace "a veces". Estos datos sugieren una conexión emocional moderada, pero con un margen para incrementar el apego emocional. Además, un 33.10 % de los empleados afirma que la organización tiene un gran significado para ellos "siempre", reflejando un fuerte sentido de pertenencia en un tercio del personal. Es destacable que un 31.70 % se siente "casi siempre" como parte de la familia de la organización, aunque un 16.20 % "casi nunca" comparte este sentimiento, lo cual subraya una oportunidad para fortalecer este aspecto. Por otro lado, un 41.50 % considera "casi siempre" los problemas de la organización como propios, evidenciando una alta identificación con la misma.

En términos de satisfacción y compromiso a largo plazo, un 37.30 % de los empleados se sienten "casi siempre" felices de pasar el resto de su vida profesional en la organización, lo que representa un indicador positivo. Finalmente, un 31.00 % se siente "siempre" parte integral de la organización, lo que demuestra un apego firme en este grupo.

Respecto al compromiso de continuidad (recompensa), un 33.80 % de los encuestados considera que "siempre" existen pocas alternativas para dejar la organización, lo cual refleja una fuerte inversión en su empleo actual. Además, un 45.80 % señala que, si no hubieran invertido tanto en la organización, considerarían trabajar en otro lugar, lo que sugiere que la retención está en parte basada en la inversión personal previa. Un 45.10 % permanece en la organización tanto por necesidad económica como por voluntad personal, indicando una combinación de motivaciones intrínsecas y extrínsecas. No obstante, un 36.60 % siente "a veces" que dejar la organización sería negativo debido a la escasez de alternativas laborales, mostrando una percepción ambivalente sobre las oportunidades externas. Es importante destacar que solo un 15.50 % siente "siempre" que una parte significativa de su vida se vería afectada si dejara la organización, lo que podría reflejar una lealtad condicionada. Por último, un 29.60 % considera que "casi siempre" ha dado mucho a la organización y no contempla cambiar de empleo, lo que denota una retención basada en el esfuerzo invertido.

En cuanto al compromiso normativo (plenitud), un 48.60 % de los encuestados afirma que "siempre" la exigencia laboral está alineada con sus funciones, lo cual es un factor positivo para la satisfacción laboral. Sin embargo, un 45.80 % siente "a veces" que asume las consecuencias de sus actos, lo que podría indicar una percepción de responsabilidad moderada en el entorno laboral. Un 43.00 % expresa que seguiría trabajando en la organización "casi siempre", reflejando un compromiso a largo plazo moderado. Por otro lado, un 40.80 % cumple "a veces" con las normas y procedimientos administrativos, lo que señala un área potencial de mejora. Aunque un 33.80 % respeta "siempre" las políticas y reglamentos internos, un porcentaje significativo lo hace "a veces" o "casi nunca", lo cual requiere atención. Finalmente, solo un 14.80 % siente "siempre" que recibe una compensación justa según la escala salarial, lo que podría indicar insatisfacción con las recompensas económicas.

El análisis del compromiso organizacional revela un panorama mixto: mientras que aspectos como el sentido de pertenencia y la identificación con la organización presentan niveles altos de satisfacción, otras áreas, como la percepción de alternativas laborales y la compensación salarial, presentan desafíos que podrían afectar la retención y la motivación a largo plazo. Estos hallazgos subrayan la necesidad de intervenciones estratégicas para fortalecer tanto el compromiso afectivo como el normativo, y para mejorar la percepción de las recompensas y la alineación de expectativas laborales con las responsabilidades asignadas.

3.3. Desempeño laboral en las empresas industriales

Sobre el desempeño de la Tarea, se evaluó aspectos clave como la calidad del trabajo, la planificación, la orientación a resultados y la eficiencia. El 69 % de los trabajadores indican que siempre ponen empeño en realizar su trabajo con calidad, lo que demuestra un alto compromiso con la excelencia. Un 58.5 % de los empleados siempre planifican su trabajo para cumplir con los plazos, mientras que un 29.6 % lo hace casi siempre, lo que sugiere que la mayoría de los trabajadores son proactivos en la gestión del tiempo. El 62 % de los trabajadores siempre tienen presentes los resultados que deben lograr, lo cual es un indicador positivo de alineación con los objetivos organizacionales. El 44.4 % de los encuestados casi siempre pueden separar los problemas principales de los secundarios, mientras que un 40.1 % lo hace siempre, lo que resalta una capacidad sólida de priorización. Sin embargo, solo el 22.5 % considera que siempre realizan su trabajo de manera eficiente con mínimo esfuerzo y tiempo, lo que podría señalar una oportunidad para mejorar la eficiencia operativa.

El desempeño contextual, que evalúa la iniciativa, la cooperación, la comunicación efectiva, y la responsabilidad entre otros factores. El 35.2 % de los trabajadores siempre toman la iniciativa cuando es necesario organizar una actividad, y el 40.1 % lo hace casi siempre, lo que refleja un ambiente proactivo. El 50 % de los trabajadores siempre colaboran cordialmente con sus compañeros, y un 42.3 % considera que la comunicación siempre conduce a resultados deseados, lo que es un buen indicativo de trabajo en equipo. Un destacado 69 % de los empleados siempre cumplen con sus responsabilidades laborales, consolidando una fuerte ética de trabajo.

Sobre el desempeño adaptable, el 33.1 % de los trabajadores manifiestan que siempre se recuperan fácilmente después de enfrentar contratiempos, y un 50 % lo hace casi siempre, lo cual es esencial para el manejo de situaciones adversas. Un 43 % de los colaboradores siempre se adaptan fácilmente a los cambios, mostrando una considerable flexibilidad en un entorno laboral dinámico.

Respecto al comportamiento contraproducente revela la prevalencia de conductas negativas que pueden afectar la dinámica laboral. El 31 % de los encuestados casi nunca se enfocan en los aspectos positivos de una situación, lo que indica un desafío en la gestión del optimismo dentro de la organización. Un preocupante 40.8 % de los trabajadores nunca realiza su trabajo despacio a propósito, mientras que el 7 % admite hacerlo siempre, sugiriendo la presencia de actitudes desafiantes que deben ser abordadas. Aunque el 57 % nunca comete errores a propósito, un 6.3 % de los trabajadores siempre lo hace, lo que es un dato alarmante que requiere atención inmediata para evitar daños organizacionales.

Los resultados indican un buen desempeño general, con un compromiso significativo hacia la calidad y la planificación del trabajo. Sin embargo, se identifican áreas críticas como la eficiencia en el trabajo y la presencia de comportamientos contraproducentes que deben ser abordados para mejorar el ambiente organizacional y maximizar el rendimiento.

3.4. Contrastación de las hipótesis

Respecto a la hipótesis 1, los resultados indican una correlación moderada positiva y significativa entre las estrategias de comunicación y el compromiso organizacional en la Industria Peruana. El valor de p (.000) es menor que el nivel de significancia típico (0.05), lo que nos lleva a rechazar la hipótesis nula y aceptar que existe una relación significativa entre estas variables. Esto sugiere que a medida que las estrategias de comunicación mejoran, también lo hace el compromiso organizacional.

Respecto a la hipótesis 2, los resultados de la regresión ordinal muestran que la estrategia de comunicación tiene una influencia significativa en el desempeño de los colaboradores, con un p -valor de .001, lo que es menor al nivel de significancia de 0.05. Los valores de Cox y Snell (.092) y Nagelkerke (.243) sugieren que la estrategia de comunicación explica entre el 9.2 % y el 24.3 % de la variabilidad en el desempeño de los colaboradores. Aunque estos valores indican una influencia moderada, son lo suficientemente significativos como para considerar que la mejora en las estrategias de comunicación puede tener un impacto positivo en el desempeño laboral.

Respecto a la hipótesis 3, los resultados indican que la estrategia de compromiso también tiene una influencia significativa en el desempeño de los colaboradores, con un p -valor de .000, lo que confirma la hipótesis alternativa. Los coeficientes de Cox y Snell (.121) y Nagelkerke (.321) muestran que la estrategia de compromiso explica entre el 12.1 % y el 32.1 % de la variabilidad en el desempeño de los colaboradores. Esto implica que el compromiso organizacional es un factor más fuerte que la comunicación en la predicción del desempeño, y que un mayor enfoque en estrategias de compromiso puede conducir a mejoras significativas en el rendimiento laboral.

Cuadro 1
Contrastación de las hipótesis

Hipótesis		Prueba de hipótesis	Valores	Decisión
1	H ₀ : Existe relación entre las estrategias de comunicación y compromiso organizacional en la Industria Peruana H ₁ : Existe relación entre las estrategias de comunicación y compromiso organizacional en la Industria Peruana	Correlación de Spearman	Rho = .512 p=.000 n=142	Rechaza la H ₀
2	H ₀ : La estrategia de comunicación no influye en el desempeño de los colaboradores de la Industria Peruana H ₂ : La estrategia de comunicación influye en el desempeño de los colaboradores de la Industria Peruana	Regresión ordinal	Chicadrado = 13.729 p=.001 Cox y Snell = .092 Nagelkerke = .243	Rechaza la H ₀
3	H ₀ : La estrategia de compromiso influye en el desempeño de los colaboradores de la Industria Peruana H ₃ : La estrategia de compromiso influye en el desempeño de los colaboradores de la Industria Peruana	Regresión ordinal	Chicadrado = 18.385 p=.000 Cox y Snell = .121 Nagelkerke = .321	Rechaza la H ₀

Fuente: Base de datos de los cuestionarios aplicados

Los resultados de esta investigación sobre la influencia de las estrategias de comunicación y el compromiso organizacional en el desempeño laboral coinciden con varios estudios previos, enriqueciendo el entendimiento de estos fenómenos. Abdullah *et al.*, (2024) subrayan que la confianza organizacional, fundamentada en una comunicación efectiva, es esencial para fortalecer el compromiso de los empleados. Esto se alinea con los hallazgos que indican una relación significativa entre la calidad de la comunicación y el nivel de compromiso organizacional, lo que, a su vez, impacta positivamente en el desempeño laboral. La coincidencia con estos resultados subraya la importancia de construir relaciones de confianza a través de una comunicación clara y consistente dentro de las organizaciones.

Asimismo, Serang *et al.*, (2024) demostraron que el liderazgo ético puede mejorar significativamente el compromiso y el rendimiento de los colaboradores. Aunque el estudio no aborda directamente el liderazgo, los resultados sugieren que la calidad de la comunicación podría tener un efecto similar, actuando como un facilitador para un desempeño laboral elevado. Esta conexión indica que las estrategias de comunicación no solo deben enfocarse en la eficiencia de la transmisión de información, sino también en la forma en que se conducen las interacciones, alineándose así con los principios del liderazgo ético.

Por otro lado, el estudio de Lessar *et al.*, (2024) refuerza la idea de que el compromiso organizacional, junto con un entorno de trabajo disciplinado, son factores clave que influyen en la motivación y el rendimiento de los empleados. En consonancia con estos resultados, la investigación encontró que un compromiso sólido, especialmente en su dimensión normativa, es crucial para mantener un alto nivel de desempeño en el entorno laboral. Del mismo modo, Monhammed & Ghalib (2024) destacaron el papel de la afiliación en el compromiso organizacional, lo cual coincide con los hallazgos, que subrayan la importancia de fomentar un sentido de pertenencia para mejorar tanto el compromiso como el rendimiento de los empleados.

Finalmente, García (2024) aportó que un clima organizacional proambiental tiene un impacto positivo en el compromiso afectivo y el apego emocional de los empleados, lo que mejora su desempeño. Aunque el estudio

no exploró directamente el clima proambiental, los resultados sugieren que cualquier factor que fortalezca el compromiso, como un entorno de trabajo positivo y alineado con los valores de los empleados, puede conducir a un mejor rendimiento.

4. Conclusiones

Los resultados sugieren la existencia de un nivel moderado a alto de compromiso y desempeño, aunque con áreas específicas que requieren atención para optimizar tanto la experiencia de los empleados como la eficiencia operativa. Es crucial continuar desarrollando estrategias que refuercen el sentido de pertenencia, promuevan la eficiencia y fortalezcan los canales de comunicación interna. Abordar estos aspectos no solo mejorará el ambiente laboral, sino que también contribuirá a la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de la organización.

Los hallazgos refuerzan la teoría que una comunicación efectiva y un compromiso organizacional sólido no solo mejoran el desempeño laboral, sino que también son esenciales para la retención de empleados y la alineación con los objetivos organizacionales. Estos resultados tienen implicaciones prácticas significativas, sugiriendo que las organizaciones deben desarrollar políticas integradas que fortalezcan la comunicación y el compromiso para mejorar la productividad y la competitividad en el mercado.

Una limitación del estudio es solo haber considerado a los colaboradores del sector industrial en Perú, lo que podría limitar la generalización de los resultados a otros contextos o industrias. Además, el estudio se basa en datos transversales, lo que impide evaluar la evolución de las variables en el tiempo. Estas limitaciones sugieren la necesidad de investigaciones futuras que abarquen diferentes sectores y adopten un enfoque longitudinal.

Se recomienda realizar estudios adicionales que exploren la relación entre la comunicación, el compromiso y el desempeño laboral en otros sectores económicos y en diferentes contextos culturales. También sería valioso investigar cómo el liderazgo ético y el clima organizacional pueden mediar o moderar estas relaciones.

Referencias bibliográficas

- Abdullah, A., Tarek, A., & Ayman, K. (2024). Impact of organizational trust on organizational commitment: the moderating effect of national identity. *Cogent Social Sciences*, 10(1), 2309712. doi:<https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2309712>
- Abeh, P., & Palomeque, M. (2021). Factores predictores del desempeño de un grupo de docentes universitarios. *RIO Revista Internacional de Estudios en Educación*, 21(1), 21-30. doi:<https://doi.org/10.37354/riee.2021.209>
- Barrientos, J. (2022). *Transformación digital y el desempeño de los colaboradores de la empresa industrias del Espino SA*. Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Bonifacio-Illanes, I., Salazar-Sanchez, S., Meneses-Claudio, B., & Zarate-Ruiz, G. (2024). Transformational leadership and its influence on the organizational development of the industrial workshop of the electromechanical company of Ate, 2022. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 2, 479. doi:10.56294/sctconf2024479
- Bravo, P., & Cisneros, N. (2022). Aproximación conceptual de las capacidades comunicacionales en las organizaciones para la agenda global 2030. *Organicom*, 19(39), 48-59. doi:<https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2022.196935>
- Bruce, K. (2006). Henry s. dennison, elton mayo, and human relations historiography. *Management & Organizational History*, 1(2), 177-179. doi:<https://doi.org/10.1177/1744935906064095>

- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T., & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266-308. doi:<https://doi.org/10.1177%2F0021886310395514>
- Carhuanchu, I., Nolazco, F., Sicheri, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación holística*. UIDE.
- Coleman, V., & Borman, W. (2000). Investigating the underlying structure of the Citizenship Performance domain. *Human Resource Management Review*, 10, 25-44.
- Cueva, S. (2018). *Estudio de la teoría de motivación de McClelland y el desempeño laboral de los colaboradores de la tienda Bambos de Javier Prado, 2018*. USMP. Obtenido de <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/4341?localeattribute=es>
- Daft, R., & Lengel, R. (1984). Information richness: A new approach to managerial behavior and organizational design. *Research in Organizational Behavior*, 6, 191-233.
- Dunham, R., Grube, J., & Castañeda, M. (1994). Compromiso organizacional: la utilidad de una definición integradora. *Journal of Applied Psychology*, 79, 370-380. doi:<https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.3.370>
- García, E. (2024). Impacto del clima organizacional proambiental en el compromiso y comportamiento sostenible de los trabajadores en Per. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 13(26), 205-222. doi:<https://doi.org/10.17163/ret.n26.2024.02>
- González, W., & Vilchez, R. (2021). Factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales experimentales. *Pensamiento & Gestión*(51), 54-74. doi:<https://doi.org/10.14482/pege.50.658.155>
- González-Ros, A. (2022). Audit of integrated communication in women's fashion ventures in Nicaragua. *VISUAL REVIEW. International Visual Culture Review Revista Internacional De Cultura Visual*, 12(1), 1-22. doi:<https://doi.org/10.37467/revvisual.v9.4115>
- Guerrero, M. (2016). El contrato psicológico y su relación con el compromiso organizacional. *INNOVA Research Journal*, 1(12), 44-51. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v1.n12.2016.139>
- Heredia, V., & Sullca-Tapia, P. (2022). Comunicación, trabajo en equipo y compromiso organizacional en universidades públicas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 8), 926-938. doi:<https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.13>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.
- Herrera, J., & Sánchez, I. (2012). Satisfacción laboral en trabajadores del ipn. un análisis estructural. *Ra Ximhai*, 8(2), 217-232. Obtenido de https://uaim.edu.mx/webraximhai/Ej-24articulosPDF/ARTICULO_02.pdf
- Hurtado, J. (2021). *Compromiso organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los administrativos de la Municipalidad distrital de Pillco Marca, Huánuco - 2019*. Universidad Nacional Hermilio Valdizán.
- IPE Instituto Peruano de Economía. (2022). *Perú: Determinantes de las brechas de productividad laboral según regiones en 2012 - 2022*. IPE.
- Lessar, Y., Rahman, A., Rawlawati, & Serang, S. (2024). The influence of discipline, work environment, and organizational commitment on employee performance through motivation in Pt. Bank people Indonesia

TBK Makassar City Region. *RGSA Revista de Gestao Social e Ambiental*, 18(7), 1-31.

doi:<https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n7-006>

Larroche-Cueto, B., Saravia-Ramos, G., Nolazco-Labajos, F., Meleán, R. y Carhuanchu-Mendoza, I. (2024).

Satisfacción laboral y engagement en colaboradores de empresas comerciales de Lima, Perú. *Interciencia*, 49(3), 158-165.

López, N., & Dondero, P. (2019). Estrategias para aumentar el compromiso organizacional en el área de ventas de una empresa de la industria cosmética y cuidado personal. *INNOVA Research Journal*, 4(3.1), 184-192.

doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.1.2019.1087>

Lupano, L., & Castro, A. (2010). Psicología positiva: análisis desde su surgimiento. *Ciencias Psicológicas*, 4(1),

43-56. doi:<http://www.scielo.edu.uy/pdf/cp/v4n1/v4n1a05.pdf>

Madrigal, M. (2017). Sistemas de control de gestión y de medición del desempeño: conceptos básicos como marco para la investigación. *Ciencia y Sociedad*, 42(1), 115-128.

doi:<https://doi.org/10.22206/cys.2017.v42i1.pp115-128>

Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.

Monhammed, I., & Ghalib, A. (2024). Effect of the affiliation dimension at work on organizational commitment an applied study of etihad food industries company LTDA Suggar and oil industry. *International Journal of Professional Business Review*, 8(2), e0924.

Organización Internacional del Trabajo. (2024). *Panorama Laboral 2024*. OIT.

Ottorino, O. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Universidad Nacional de Mar del Plata.

Rivadeneira, A., Montañó, C., Moreno, J., & Nieto, L. (2016). Comunicación de los riesgos en salud pública.

Informe Epidemiológico Nacional, 21(15), 1-17. doi:<https://doi.org/10.33610/01229907.v21n16>

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.

Rojas-Pescio, H., & Roa-Petrasic, V. (2021). Propuesta de modelo para la autogestión del conocimiento para la productividad de las empresas de menor tamaño en la era del conocimiento. *Innovar*, 31(80), 73-84.

doi:<https://doi.org/10.15446/innovar.v31n80.93665>

Serang, S., Ramlawati, R., Suriyanti, S., Junaidy, J., & Nurimansjah, R. (2024). The role of ethical leadership on employees' behaviours and commitment to the organisation. *SA Journal of Human Resource Management*, 22(0), a2373. doi:<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2373>

Taibo, M., & Troilo, F. (2022). Principales factores impulsores de compromiso en developers según su etapa de carrera en la empresa de transformación digital global task. *Ciencias Económicas*, 1(19), e0008.

doi:<https://doi.org/10.14409/rce.2022.19.e0008>

Tjoe, J., Greer, D., Ihde, S., Bares, D., Mikkelson, W., & Weese, J. (2015). Mejora de la adherencia a las métricas de calidad para la biopsia de mama mínimamente invasiva entre cirujanos dentro de un sistema de atención médica multihospitalario. *Journal of the American College of Surgeons*, 221(3), 758-766.

doi:<https://doi.org/10.1016/j.jamcollsurg.2015.06.003>

Vargas-Huaman, J., Alva-Palacios-Gómez, L., & Jala, A. (2022). Compromiso organizacional y satisfacción laboral en la intención de rotación de docentes universitarios en universidades privadas de Lima, 2021. *Ciencia Latina*, 6(4), 3649-3670. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2877



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial 4.0 Internacional