



FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y RELACIONES HUMANAS

TESIS DE GRADO

*COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN
PERSONAS QUE TRABAJAN DE MANERA REMOTA Y NO EN REPÚBLICA ARGENTINA*

PRESENTADA POR

ILIA KLIUCHNIKOV
LEGAJO B00043314-P1

TUTORA:
LAURA MARINA STURFEIGUEN

TÍTULO A OBTENER: LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

FEBRERO DE 2026

Índice

Resumen.....	2
Abstract.....	3
Introducción.....	4
Metodología.....	11
Diseño.....	11
Participantes.....	12
Instrumentos.....	12
Procedimiento.....	15
Análisis de datos.....	15
Resultados.....	17
Estadísticos Descriptivos.....	17
Análisis de Correlación.....	19
Relación entre Variables Sociodemográficas y de Estudio.....	19
Análisis Modulador de las Variables Sociodemográficas.....	20
Análisis de Comparación de Grupos.....	21
Discusión.....	23
Conclusión.....	26
Referencias.....	29
Anexo.....	37

Resumen

El objetivo de esta investigación fue determinar la relación entre la modalidad de trabajo (presencial o remota) y los niveles de comunicación y compromiso organizacional en empleados argentinos. Con un diseño cuantitativo, correlacional y transversal, se aplicó un cuestionario sociodemográfico, el Test de Comunicación Organizacional (Portugal, 2005) y la Escala de Compromiso Organizacional (Allen y Meyer, 1993) a una muestra no probabilística de 103 empleados ($M = 38,08$ años). Los resultados, basados en la comparación de grupos extremos (completamente presencial vs. completamente remoto) mediante la prueba U de Mann–Whitney, no mostraron diferencias significativas en la comunicación organizacional. Sin embargo, se hallaron diferencias en el compromiso: el compromiso afectivo fue significativamente mayor en el grupo presencial, mientras que el compromiso de continuidad resultó más elevado en el grupo completamente remoto. Se concluye que, si bien el teletrabajo no erosiona la comunicación, tiende a disminuir el vínculo afectivo y a reforzar el compromiso basado en la necesidad de permanencia, sugiriendo la importancia de fortalecer la identificación emocional en entornos de trabajo a distancia.

Palabras clave: compromiso organizacional, comunicación organizacional, teletrabajo, modalidad de trabajo, compromiso afectivo, compromiso de continuidad.

Abstract

The objective of this research was to determine the relationship between work modality (in-person or remote) and the levels of organizational communication and commitment among Argentine employees. With a quantitative, correlational, and cross-sectional design, a sociodemographic questionnaire, the Organizational Communication Test (Portugal, 2005), and the Organizational Commitment Scale (Allen & Meyer, 1993) were administered to a non-probabilistic sample of 103 employees ($M = 38.08$ years). The results, based on the comparison of extreme groups (fully in-person vs. fully remote) using the Mann–Whitney U test, showed no significant differences in total organizational communication. However, differences were found in commitment: affective commitment was significantly higher in the in-person group, while continuance commitment was higher in the fully remote group. It is concluded that, although remote work does not erode communication, it tends to decrease the affective bond and reinforce commitment based on the need for permanence, suggesting the importance of strengthening emotional identification in remote work environments.

Keywords: organizational commitment, organizational communication, remote work, work modality, affective commitment, continuance commitment.

Introducción

En el mundo moderno, las personas no son capaces de satisfacer todas sus necesidades de manera solitaria, por lo que tienden a agruparse para alcanzar metas comunes a través de las acciones coordinadas, beneficiándose mutuamente. Estas unidades sociales, caracterizadas por la división de tareas y funciones entre los individuos, así como por la definición de una jerarquía de autoridad y responsabilidad entre ellos, se llaman organizaciones (Schein, 1994).

Fernández et al. (2004) señalan que, si bien existen diversas definiciones del concepto de organización, la mayoría de los autores coinciden en destacar ciertas características comunes, como su composición por personas o grupos, la existencia de metas compartidas, la división del trabajo, la coordinación racional de acciones y su continuidad en el tiempo. Entre estas características, destaca el papel fundamental de las personas que conforman una organización, ya que su desempeño determina en gran medida el éxito de la misma (Chiavenato, 2019).

Por lo tanto, dentro del ámbito de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones se han realizado numerosos estudios para determinar cuáles son los factores que contribuyen a la productividad y calidad de vida de los individuos, grupos y sectores de las organizaciones, ofreciendo, como señala Acosta Carrillo (2021), “utilidades y beneficios de esta rama de la psicología” para “la fluidez de éxito y obtención de resultados positivos en la empresa” (p. 17).

Uno de los factores más estudiados es el compromiso organizacional de los empleados con las empresas en las que desempeñan su actividad laboral (Omar y Urteaga, 2008). Según estas autoras, el interés persistente en dichos estudios se debe a que el grado de compromiso

con las metas organizacionales influye en la eficiencia y el bienestar de los trabajadores, impactando a su vez en el logro de los objetivos propuestos.

Múltiples investigaciones han demostrado una correlación directa entre los niveles del compromiso organizacional y la satisfacción laboral (e.g., Araos y Ramos, 2021; Carrillo, 2023; Cuadros et al., 2024; Muñoz-Palomar et al., 2022); la motivación laboral (e.g., Apaza y Maucaylle, 2022; Cuyubamba y Vasquez, 2024; Mera-Cedeño y Zambrano-Montesdeoca, 2021; Soria Piña, 2019); el bienestar psicológico (Escobedo Lozano, 2017; Gallo Purizaca, 2020; Lerma y Villanueva, 2023; entre otros); y el desempeño laboral (Alama Cordova, 2021; Alegre Aznaran, 2024; Tello Flores, 2021; entre otros). Asimismo, existen evidencias de una correlación inversa entre los niveles del compromiso organizacional y el síndrome de burnout (Castillo Esquivel et al., 2022; Mendoza Garcia, 2022; entre otros); así como entre los niveles del compromiso organizacional y el estrés laboral (Canales Avalos y Quesquén Noel, 2020; Condori Mamani, 2021; Peñarrieta Carbajal, 2022; entre otros). En conclusión, el estudio del compromiso organizacional sería fundamental para garantizar el buen funcionamiento organizacional.

El compromiso organizacional puede conceptualizarse desde diferentes perspectivas; sin embargo, todas coinciden en definirlo como un vínculo entre el individuo y la organización (Mathieu y Zajac, 1990). Desde el enfoque unidimensional propuesto por Porter et al. (1974), el compromiso organizacional es considerado como una fuerza que impulsa al sujeto a identificarse con una organización en particular, caracterizándose por la aceptación y creencia en sus objetivos, el deseo de invertir un esfuerzo considerable en sus actividades y la intención de seguir formando parte de ella. Por otro lado, uno de los marcos teóricos más utilizados en

las últimas tres décadas es el modelo tridimensional de Allen y Meyer (1990). Aunque estos autores también definen el compromiso organizacional como un vínculo entre el empleado y la organización, que reduce la probabilidad de abandono laboral; reconocen tres dimensiones distintas que caracterizan la esencia de dicho vínculo: los empleados con alto compromiso afectivo permanecen porque desean hacerlo; aquellos con alto compromiso de continuidad permanecen porque lo necesitan; mientras que los empleados con alto compromiso normativo permanecen porque sienten que es su deber u obligación quedarse. Este último modelo tridimensional será el utilizado como marco teórico para los fines de la presente investigación.

Otro factor indispensable para el éxito organizacional es la comunicación organizacional, ya que, como mencionan Cheney et al. (2010), una buena comunicación permite a los empleados sentirse conectados con la organización al entender claramente cómo sus acciones contribuyen al logro de los objetivos de esta, fomenta establecimiento de vínculos con la cultura organizacional desde los primeros días de trabajo de los empleados, facilita una adaptación rápida a las cambiantes condiciones del mercado, y hace posible que los líderes establezcan conexiones efectivas con sus trabajadores, especialmente durante procesos de cambio organizacional.

Los estudios de múltiples investigadores han demostrado una correlación directa entre los niveles de la comunicación organizacional y diversos factores clave del entorno laboral. Entre ellos, se ha identificado una relación directa entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral (Álvarez y Del Carmen, 2021; Isidro Muñoz y Zuñiga Trujillo, 2023; Choez León, 2024; entre otros); así como con la satisfacción laboral (Castillo Lopez, 2018; Díaz Muñoz y Vásquez Pérez, 2022; entre otros); el clima organizacional (Vargas Calderon,

2017; Vilca Horna et al., 2021; entre otros); y la motivación laboral León Ambrocio, 2019; (Lloclla Román, 2019; entre otros).

Como señalan Deetz y Eger (2014), la conceptualización de la comunicación organizacional puede abarcar tanto el campo del estudio de la comunicación como un fenómeno dentro de la organización, además de ser una forma específica de describir y explicar lo que ocurre en ella. Asimismo, dependiendo del enfoque adoptado, la comunicación organizacional puede concebirse como un instrumento informativo unidireccional, mediante el cual los dirigentes alinean a los miembros de la organización con sus objetivos, o bien como un proceso que incorpora elementos de retroalimentación, diálogo y comprensión (Espinosa et al., 2017).

Para los fines del presente estudio, la comunicación organizacional se entiende siguiendo la línea de Chiavenato (2009), quien la define como un proceso de intercambio de información entre las personas dentro de la organización. En este marco, se distinguen tres dimensiones del flujo comunicativo: descendente, que se refiere a la transmisión de información desde la dirección hacia los niveles subordinados; ascendente, que fluye en sentido contrario, desde los empleados hacia la alta dirección; y horizontal, que implica el intercambio de información y el diálogo entre compañeros del mismo nivel jerárquico.

Dada la importancia de ambas variables que constituyen el tema de la presente investigación, existen varios estudios que analizan la correlación entre ellas. Así, Chicaiza Pastuña (2020) estudió la influencia de la comunicación organizacional en el compromiso organizacional de los empleados del Distrito de Salud Salcedo, en Ecuador, y demostraron que no existe correlación entre estas variables. Por otro lado, Herrera Basilio y Torres Mena (2020),

tras realizar una investigación en la Municipalidad de Ancón, en Perú, concluyeron que existe una correlación directa entre la comunicación organizacional y el compromiso organizacional.

Por su parte, Cadena Herrera (2021) analizó la relación entre las variables en una cooperativa de transporte público de Ambato, en Ecuador, y determinó la existencia de una correlación directa entre la comunicación organizacional y el compromiso organizacional. Además, el autor llevó a cabo un estudio de correlación entre las dimensiones de ambas variables, encontrando una correlación directa media entre la comunicación descendente y el compromiso afectivo, así como entre la comunicación horizontal y el compromiso normativo. Asimismo, identificó una correlación directa débil entre las demás dimensiones de la comunicación organizacional y las dimensiones del compromiso organizacional.

No obstante, se observa una notoria falta de estudios que analizan la correlación entre la comunicación organizacional y el compromiso organizacional en la República Argentina. Entre los antecedentes locales únicamente se encuentra el trabajo de Barresi (2025), quien, al examinar la relación entre la comunicación organizacional de los empleados de dos cadenas de supermercados internacionales en Argentina y las dimensiones afectiva y de continuidad de su compromiso organizacional, encontró que la comunicación presenta una correlación más fuerte con la dimensión afectiva que con la de continuidad.

Otro aspecto relevante que aborda la presente investigación es el impacto de la modalidad de trabajo, específicamente el trabajo remoto (teletrabajo), en los niveles de comunicación organizacional y compromiso organizacional.

El teletrabajo se define como un modelo de organización laboral mediado por las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, que se lleva a cabo fuera de las

instalaciones de la empresa (Elizondo, 2023). Este modelo adopta diversas formas, que van desde el trabajo remoto excepcional hasta el modelo híbrido o mixto, permitiendo a los empleados desempeñar sus tareas laborales algunos días de la semana desde su hogar y el resto desde la oficina (Castro Peguero et al., 2023).

Como señalan Adamini y Fernández Massi (2022), el contexto de la pandemia por COVID-19 en 2020 provocó un cambio abrupto en las condiciones laborales, expandiendo la implementación del teletrabajo en múltiples sectores productivos de la República Argentina, tanto en el ámbito público como en el privado.

Si bien el trabajo remoto ofrece múltiples beneficios tanto para las empresas, ampliando la variedad de trabajadores disponibles, reduciendo costos y potencialmente aumentando la productividad, como para los empleados, al brindar mayor autonomía y mejorar su calidad de vida (Castro Peguero et al., 2023); también conlleva diversos riesgos psicosociales, especialmente aquellos relacionados con el aislamiento social en el entorno laboral, el incremento del estrés, el aumento en el consumo de alimentos y alcohol, así como el desarrollo del síndrome de burnout y la depresión (Wittke et al., 2023).

Las evidencias existentes sobre el impacto del teletrabajo en la comunicación organizacional y el compromiso organizacional son ambiguas.

Por un lado, como señalan Iniesta-Alemán et al. (2024) al realizar una revisión sistemática, la comunicación a distancia puede ser menos efectiva generando malentendidos, dificultades en la colaboración e impidiendo la correcta transmisión de las directrices laborales.

Así, Bozas Gómez et al. (2021), al llevar a cabo un estudio cuantitativo con alcance descriptivo y corte transversal sobre la comunicación organizacional en los teletrabajadores del

estado de Veracruz, México, aplicaron el Cuestionario Valorativo de la Comunicación Interna de Lecca y Lora (2020) y concluyeron que, aunque el estado general de la comunicación ha sido adecuado, existen ciertas barreras relacionadas con la forma de transmisión de la información y el lenguaje utilizado, las cuales limitan su flujo efectivo.

Por otro lado, Ramírez Fernández (2022), tras realizar una revisión sistemática basada en 23 artículos, resalta los posibles efectos positivos del teletrabajo sobre el compromiso organizacional, especialmente en su modalidad híbrida o cuando se mejora la calidad del software utilizado para el trabajo remoto.

En conclusión, la cantidad de investigaciones sobre el tema del presente estudio sigue siendo insuficiente en el ámbito local, y los hallazgos en algunos casos resultan contradictorios. En otras palabras, existe un vacío de conocimiento en el área, lo que resalta la necesidad de llevar a cabo investigaciones adicionales y representa una oportunidad para realizar un aporte sustancial al estado del arte actual.

El objetivo de esta investigación fue determinar la relación entre la modalidad de trabajo (remoto o no) de los empleados argentinos y su comunicación y compromiso organizacional. Para lograrlo, se planteó un análisis más específico que, en primer lugar, describió las características sociodemográficas de la muestra, así como la distribución de las variables principales, incluyendo las dimensiones de la comunicación organizacional (ascendente, descendente y horizontal) y las del compromiso organizacional (afectivo, de continuidad y normativo). En segundo lugar, se analizó la relación entre la modalidad de trabajo y cada una de las dimensiones de la comunicación y el compromiso. Finalmente, se examinó si variables sociodemográficas como la edad, el nivel educativo, la antigüedad y el

género modulan la relación entre la modalidad de trabajo y las variables de estudio, con el fin de obtener una comprensión más profunda de los factores que influyen en el comportamiento organizacional.

Se plantea como hipótesis general (H1) que el incremento de horas de trabajo remoto se asocia de manera negativa con la comunicación organizacional y, a la vez, de forma positiva con el compromiso organizacional, mientras que la hipótesis nula (H0) establece que no existe una asociación significativa entre la temporalidad creciente del trabajo remoto y dichas variables. De forma específica, se sostiene que la comunicación horizontal se ve afectada por la modalidad de trabajo, siendo menor en los empleados que desempeñan sus tareas de manera remota, y que el compromiso afectivo presenta una relación significativa con la modalidad de trabajo, manifestándose en un nivel superior en los empleados remotos en comparación con aquellos que trabajan de manera presencial.

Metodología

Diseño

La investigación tiene un diseño no experimental de corte transversal, ya que no se realiza manipulación de variables y su medición se ejecuta en un único momento de tiempo. Es de enfoque cuantitativo y de alcance correlacional, por el motivo que busca cuantificar las variables a través de aplicación de los instrumentos estadísticos y determinar la existencia y tipo de relación entre ellas (Hernández et al., 2014).

Participantes

La población fue conformada de manera no probabilística de tipo intencional, ya que las personas que la componen no tienen una probabilidad conocida de pertenecer a la misma (Hernández et al., 2014), y consta de 103 empleados de 20 a 66 años de edad ($M=38,10$ años, $DS=10,10$; $femenino=65$, $masculino=38$) de distintas organizaciones argentinas que realizan su actividad laboral de manera virtual (teletrabajo) o no. Se excluyen aquellas personas que trabajan por cuenta propia y aquellas que tienen menos de 20 años de edad, ya que los instrumentos aplicados miden las variables organizacionales en personas de 20 años de edad o más.

Instrumentos

Cuestionario Sociodemográfico. Se aplicó un cuestionario sociodemográfico elaborado ad-hoc con la finalidad de recolectar información con respecto a la edad, género, nivel educativo, antigüedad laboral y modalidad de trabajo. Se operacionalizó la variable modalidad de trabajo de manera tal que su nivel de medición esté expresado en forma ordinal, considerando la temporalidad del trabajo remoto creciente. Es decir, de menos horas a más horas remotas.

Test de Comunicación Organizacional (Portugal, 2005). Para la medición de la variable Comunicación Organizacional se aplicó el Test de Comunicación Organizacional (Portugal, 2005) en su versión validada por Pazmay Ramos (2020) para su empleo en empresas ecuatorianas que mide la comunicación organizacional en adultos trabajadores de 20 años en adelante. La validación argentina no fue realizada hasta el momento.

El cuestionario consta de 15 ítems y evalúa la comunicación organizacional en tres dimensiones: ascendente (ítems 1, 2, 3, 4, 5), descendente (ítems 6, 7, 8, 9, 10) y horizontal (ítems 11, 12, 13, 14, 15).

La aplicación del instrumento se realiza de manera individual o colectiva sin límite del tiempo. La escala para sus respuestas es tipo Likert: 5 = siempre, 4 = frecuentemente, 3 = algunas veces, 2 = ocasionalmente, 1 = nunca.

El puntaje máximo es de 75 con los siguientes rangos:

- 60-75 = Alto (adecuada)
- 45-59 = Medio (promedia)
- 1-44 = Bajo (inadecuada)

Los rangos por dimensiones son:

- 20-25 = Alto
- 15-19 = Medio
- 1-14 = Bajo

De acuerdo con Pazmay Ramos (2020), el instrumento cuenta con un buen nivel de confiabilidad (Alfa de Cronbach de 0.71).

En el presente estudio, el coeficiente Alfa de Cronbach obtenido alcanzó un valor de 0.89, lo que indica un nivel de consistencia interna elevado y sugiere que los ítems del instrumento presentan una adecuada coherencia entre sí.

Escala de Compromiso Organizacional (Allen y Meyer, 1993). Para la medición de la variable Compromiso Organizacional se administró la Escala de Compromiso Organizacional (Allen y Meyer, 1993) en su versión española realizada por Ortega y Quiroz (2003) que

permite conocer el tipo de compromiso organizacional que presentan los empleados en su lugar de trabajo.

El cuestionario consta de 18 ítems y evalúa el compromiso organizacional en tres dimensiones: Compromiso Afectivo (ítems 1, 2, 3, 4, 5, 6), Compromiso de Continuidad (ítems 7, 8, 9, 10, 11, 12) y Compromiso Normativo (ítems 13, 14, 15, 16, 17, 18). Los ítems 3, 4, 5 y 13 son ítems invertidos.

La aplicación del instrumento se realiza de manera individual o colectiva sin límite del tiempo. La escala para sus respuestas es tipo Likert: 7 = totalmente de acuerdo, 6 = moderadamente de acuerdo, 5 = débilmente de acuerdo, 4 = ni desacuerdo ni de acuerdo, 3 = débilmente en desacuerdo, 2 = moderadamente en desacuerdo, 1 = totalmente en desacuerdo. Se obtienen tres puntajes que refieren a la mayor o menor presencia del tipo de compromiso, no se obtiene una puntuación global.

Según Meyer y Allen (1996), los índices de consistencia interna (alfa de Cronbach) de la versión original de la Escala tienen medias de 0.85 para la dimensión afectiva, 0.79 para la dimensión de continuidad y 0.73 para la dimensión normativa, y están respaldados por múltiples investigaciones (Dunham et al., 1994; Greenberg, 1994; Jayne, 1994; entre otros).

El test fue validado para su empleo con muestras argentinas por Omar (2005). De acuerdo con Omar y Urteaga (2008), los índices de consistencia interna (alfa de Cronbach) de la versión empleada en el presente estudio fueron de 0.82 para el compromiso afectivo, de 0.73 para el normativo y de 0.76 para el compromiso de continuidad.

En la aplicación realizada en este estudio, la escala presentó niveles adecuados de consistencia interna, con coeficientes alfa de 0.90 para el componente afectivo, 0.69 para el normativo y 0.74 para el de continuidad.

Procedimiento

Los cuestionarios fueron administrados en los meses de abril y mayo de 2025 a través de las redes sociales. Se les informó a los participantes que la encuesta era voluntaria y anónima y que previamente tendrían que firmar un consentimiento informado. La administración se realizó de manera virtual proporcionando un enlace a un formulario de Google Forms, el cual incluía, en el orden correspondiente, primero el consentimiento informado, luego el cuestionario sociodemográfico (cuya compleción demandó en promedio 1 minuto), a continuación, el Test de Comunicación Organizacional y, finalmente, la Escala de Compromiso Organizacional, ambos con un tiempo estimado de 5 minutos cada uno. De este modo, el tiempo total requerido para completar la encuesta rondó los 10 minutos.

Análisis de datos

El procesamiento y análisis de la información recolectada se llevaron a cabo utilizando el software estadístico JAMOV, que se seleccionó por su capacidad para manejar tanto análisis paramétricos como no paramétricos, según las características de los datos. Para dar respuesta a los objetivos de la investigación, se implementaron diversas estrategias analíticas.

En primer lugar, con el objetivo de describir las características sociodemográficas de la muestra y las variables de estudio, se calcularon frecuencias absolutas y porcentajes para las

variables categóricas, como el género, el nivel educativo y la modalidad de trabajo. Por otro lado, para las variables continuas, que incluyen la edad, la antigüedad laboral, así como los puntajes de comunicación y compromiso organizacional, se obtuvieron estadísticos descriptivos clave, tales como la media, la mediana, la desviación estándar y los valores mínimo y máximo. Además, la distribución de estas variables se evaluó a través de la prueba de normalidad de Shapiro–Wilk.

Posteriormente, y con el fin de examinar la relación entre la modalidad de trabajo y las dimensiones de comunicación y compromiso organizacional, se había previsto aplicar correlaciones de Spearman (ρ), dado que la modalidad se operacionalizó como una variable ordinal. Sin embargo, en los resultados se optó por realizar comparaciones entre los grupos extremos —trabajadores completamente presenciales y completamente remotos— mediante la prueba U de Mann–Whitney. Este abordaje permitió identificar diferencias significativas entre ambos grupos, aunque no se efectuó un análisis correlacional directo considerando la gradualidad de la modalidad de trabajo.

Finalmente, se llevó a cabo un análisis para evaluar las asociaciones con las variables sociodemográficas. Para la variable dicotómica del género, se empleó la prueba U de Mann–Whitney, la cual permitió comparar las puntuaciones de comunicación y compromiso entre los grupos de hombres y mujeres. En el caso de las variables continuas, edad y antigüedad laboral, se calcularon correlaciones de Pearson (r) con las dimensiones de comunicación y compromiso, un enfoque apropiado dado que los datos cumplieron con los supuestos de escala y distribución para esta prueba. Por último, para el nivel educativo, que es una variable ordinal,

se utilizaron correlaciones de Spearman (ρ) para analizar su relación con las variables de estudio, evitando el uso de la prueba de Pearson en este caso.

Resultados

Estadísticos Descriptivos

En este apartado se presentan los resultados descriptivos de la muestra, así como de las variables de estudio, los cuales se obtuvieron a través del software estadístico JAMOV.

Según la Tabla 1, la muestra estuvo conformada mayoritariamente por mujeres y, en menor proporción, por varones. En términos de nivel educativo, la mayoría de los participantes contaba con formación universitaria, tanto completa como incompleta, lo que evidencia un perfil académico elevado dentro del grupo estudiado. En relación con la modalidad de trabajo, predominaron quienes desarrollaban sus tareas de manera presencial o mixta, es decir, combinando instancias presenciales con modalidades remotas.

Tabla 1. Características sociodemográficas de la muestra ($N = 103$)

Variable	Categoría	n	%
Género	Mujer	65	63.1
	Hombre	38	36.9
	Otro	0	0.0
Nivel educativo	Secundario	4	3.9
	Terciario incompleto	10	9.7
	Terciario completo	13	12.6
	Universitario	27	26.2
	incompleto		

Modalidad de trabajo	Universitario completo	49	47.6
	Completamente presencial	46	44.7
	Mixto (mayormente presencial)	10	9.7
	Mixto (50% remoto, 50% presencial)	6	5.8
	Mixto (mayormente remoto)	34	33.0
	Completamente remoto	7	6.8

Nota. Los porcentajes se calcularon sobre el total de participantes (N = 103).

La Tabla 2 presenta los estadísticos descriptivos para las variables principales. En términos generales, la comunicación organizacional se destacó por una mayor puntuación en su dimensión ascendente, lo que indica un flujo comunicativo más efectivo desde los empleados hacia los niveles jerárquicos superiores. En cuanto al compromiso organizacional, las dimensiones de continuidad y afectiva fueron las que mostraron los valores medios más elevados, evidenciando que los participantes tienden a mantener su permanencia en la organización tanto por necesidad como por vínculo emocional. En comparación, la dimensión normativa obtuvo las puntuaciones más bajas, lo que sugiere un menor compromiso basado en el deber u obligación moral.

Tabla 2. Estadísticos descriptivos y prueba de normalidad de las variables de estudio (N=103)

Se presentan las medidas de tendencia central y dispersión de las variables de comunicación y compromiso

Variable	M	Md	DE	Mín	Máx	W	p
Edad	38.08	37.00	10.08	20	66	.977	.071
Antigüedad laboral (años)	9.85	7.00	8.59	1	38	.867	< .001
Comunicación ascendente	18.32	20.00	4.76	5	25	.945	< .001
Comunicación descendente	17.90	19.00	4.38	7	25	.967	.011
Comunicación horizontal	17.66	18.00	2.99	10	25	.976	.056
Comunicación total	53.88	55.00	10.28	25	72	.978	.085
Compromiso afectivo	25.72	27.00	10.54	6	42	.958	.003
Compromiso de continuidad	26.17	26.00	7.96	6	42	.986	.325
Compromiso normativo	21.94	21.00	8.44	6	42	.978	.091

Nota. M = media; Md = mediana; DE = desviación estándar; W = estadístico Shapiro–Wilk.

Análisis de Correlación

Relación entre Variables Sociodemográficas y de Estudio

El primer análisis se centró en evaluar la relación entre las variables sociodemográficas continuas (edad y antigüedad laboral) y las principales variables de estudio (comunicación y compromiso organizacional). Los resultados, presentados en la Tabla 3, fueron calculados utilizando el coeficiente de correlación de Pearson.

Tabla 3. Correlaciones de Pearson entre variables sociodemográficas y de estudio (N=103)

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Edad	—								
2. Nivel Educativo	—	—							
3. Antigüedad	.684***	—	—						
4. Comp. Afectivo	0.003	—	0.155	—					
5. Comp. Continuidad	0.115	—	0.187	.806***	—				
6. Comp. Normativo	0.086	—	0.068	.250*	.256*	—			
7. Com. Organiz. Ascendente	0.109	—	.289**	.574***	.505** *	.372** *	—		
8. Com. Organiz. Descendente	0.189	—	0.135	-.253*	-0.15 1	-0.11 7	-.215*	—	
9. Com. Organiz. Horizontal	-0.033	—	0.114	.398***	.386** *	0.081	.589** *	.582** *	—

Nota. Comp. = Compromiso; Com. Organiz. = Comunicación Organizacional. Las correlaciones para la variable Nivel Educativo no se calcularon con Pearson.

*p < .05. **p < .01. ***p < .001.

Análisis Modulador de las Variables Sociodemográficas

Luego, para examinar el papel de variables sociodemográficas como el nivel educativo, se aplicó una correlación de Spearman con las variables de estudio. Esto permitió explorar si el nivel educativo, categorizado como variable ordinal, podría modular la relación entre la modalidad de trabajo y las variables principales. La Tabla 4 muestra estos resultados.

Tabla 4. Correlaciones de Spearman entre el nivel educativo y las variables de estudio ($N=103$)

Variable	1	2	3	4	5	6	7
1. Comp. Afectivo	—						
2. Comp. Continuidad	.792**	—					
	.390**	.403**					
3. Comp. Normativo	*	*	—				
	.899**	.911**	.644**				
4. Comp. Total	*	*	*	—			
5. Com. Organiz. Ascendente	.595**	.527**	.402**	.629**			
	*	*	*	*	—		
6. Com. Organiz. Descendente	-.301**	-0.177	-0.126	-.233*	-.251*	—	
7. Com. Organiz. Horizontal					.556**		
	.223*	.238*	0.062	.240*	*	0.046	—
8. Nivel Educativo	0.178	0.181	-0.002	0.162	0.172	-.237*	0.117

Análisis de Comparación de Grupos

Para complementar el análisis, se realizó la prueba U de Mann–Whitney para comparar las puntuaciones de las dimensiones de comunicación y compromiso entre los grupos extremos de la muestra: los trabajadores completamente presenciales y los completamente remotos.

Los resultados de la Tabla 5 revelan que el compromiso afectivo fue significativamente más alto en el grupo que trabaja de manera presencial que en el grupo remoto, con una diferencia estadísticamente significativa. Por otro lado, el compromiso de continuidad fue significativamente más alto en el grupo remoto en comparación con el grupo presencial, con una diferencia significativa. No se encontraron diferencias significativas entre los grupos en las dimensiones de comunicación ni en el compromiso normativo

Tabla 5. Resultados de la prueba U de Mann–Whitney para la comparación de grupos

Variable	Grupo Presencial Mdn	Grupo Remoto Mdn	U	Valor p
Comp. Afectivo	20	19	938	0.043
Comp. Continuidad	25	27	933	0.039
Comp. Normativo	22	21	1234	0.995
Com. Organiz. Ascendente	20	19	1162	0.619
Com. Organiz. Descendente	19	18	1218	0.91
Com. Organiz. Horizontal	18	17.5	1006	0.115

Nota. Los valores $p < .05$ indican diferencias estadísticamente significativas.

En relación con las variables sociodemográficas, los análisis de correlación evidenciaron que la edad y la antigüedad laboral se asociaron de manera positiva con algunas dimensiones de la comunicación y del compromiso organizacional (Tabla 3). Por su parte, el nivel educativo mostró correlaciones débiles con ciertas dimensiones, en particular con la comunicación descendente (Tabla 4). En cuanto al género, la prueba U de Mann–Whitney no indicó diferencias significativas en la mayoría de las dimensiones, aunque se observaron variaciones en algunos puntajes (Tabla 5).

Discusión

El objetivo general de esta investigación fue determinar la relación entre la modalidad de trabajo remoto o presencial de los empleados argentinos y sus niveles de comunicación y compromiso organizacional. La relevancia de este estudio se sostiene en que, tras la pandemia de COVID-19, el teletrabajo se instaló como una modalidad frecuente, generando interrogantes sobre su impacto en el funcionamiento de las organizaciones (Ramírez Fernández, 2022). Asimismo, la comunicación y el compromiso han sido identificados como factores centrales del desempeño laboral y la retención de talento (Allen & Meyer, 1990; Chiavenato, 2009). En el contexto argentino, donde aún son escasos los estudios empíricos sobre esta temática, el presente trabajo aporta evidencia actualizada que permite comprender mejor los cambios en las dinámicas laborales (Barresi, 2025).

La literatura que analiza la vinculación entre comunicación organizacional y compromiso ofrece resultados mixtos. Algunos estudios no encontraron asociación significativa entre ambas variables (Chicaiza Pastuña, 2020), mientras que otros documentaron

correlaciones directas entre dimensiones específicas de la comunicación —como la descendente u horizontal— y las dimensiones del compromiso organizacional (Cadena Herrera, 2021; Herrera Basilio & Torres Mena, 2020), lo que sugiere matices en la relación según el tipo de comunicación analizada. En el contexto argentino, la evidencia empírica continúa siendo limitada; no obstante, un estudio reciente mostró una relación más intensa entre la comunicación organizacional y el compromiso afectivo (Barresi, 2025). Por otra parte, las investigaciones sobre teletrabajo señalan que la comunicación a distancia puede presentar barreras que afectan la colaboración y la transmisión de directrices (Bozas Gómez et al., 2021; Iniesta-Alemán et al., 2024), aunque la modalidad híbrida y la mejora de las plataformas digitales han sido identificadas como factores que pueden mitigar estos inconvenientes (Ramírez Fernández, 2022). En conjunto, estos antecedentes explican por qué los hallazgos relativos a la comunicación organizacional pueden resultar heterogéneos y permiten enmarcar los resultados observados en la muestra argentina del presente estudio, en la que no se registraron diferencias significativas en comunicación entre modalidades, pero sí variaciones en las dimensiones del compromiso.

En relación con el primer objetivo específico, orientado a describir las características sociodemográficas de la muestra y la distribución de las variables principales, los resultados mostraron que la mayoría de los participantes se desempeñaba en modalidad presencial o mixta, con una edad promedio cercana a los 38 años, predominio del género femenino y un nivel educativo mayoritariamente universitario. Estos datos son consistentes con investigaciones previas que han señalado que el perfil del trabajador argentino tiende a concentrarse en la adultez media y con una fuerte presencia de mujeres en sectores de servicios

(Omar & Urteaga, 2008). Asimismo, los puntajes obtenidos en comunicación y compromiso organizacional se situaron en niveles intermedios, lo que sugiere un grado de vinculación laboral que, aunque presente, no alcanza niveles óptimos. Esta caracterización de la muestra constituye un insumo necesario para interpretar los análisis comparativos y correlacionales posteriores.

Respecto al segundo objetivo específico, que buscaba analizar la relación entre la modalidad de trabajo y las dimensiones de la comunicación y el compromiso, los resultados indicaron que no se observaron diferencias significativas en comunicación organizacional entre quienes trabajaban en modalidad remota y presencial. Este hallazgo contrasta con la literatura que señala que el teletrabajo puede dificultar la comunicación organizacional por la reducción de la interacción cara a cara (Iniesta-Alemán et al., 2024; Bozas Gómez et al., 2021). Sin embargo, se alinea con planteos recientes que sugieren que las herramientas digitales permiten sostener la circulación de información en entornos virtuales, siempre que exista un marco de gestión adecuado (Barresi, 2025). En cuanto al compromiso organizacional, se encontraron diferencias: el compromiso afectivo fue mayor en quienes trabajaban de manera presencial, mientras que el compromiso de continuidad se mostró más elevado en quienes se desempeñaban en modalidad remota. Estos resultados permiten matizar la hipótesis inicial: la expectativa de que el trabajo remoto aumentara el compromiso afectivo no se cumplió, en cambio se observó un efecto contrario, lo cual podría explicarse por la menor identificación emocional con la organización en contextos de distancia física. En cambio, la hipótesis respecto al compromiso de continuidad se confirma parcialmente, ya que este tipo de

compromiso se relaciona con la percepción de costos asociados a abandonar la organización, los cuales pueden acentuarse en esquemas de trabajo remoto.

El tercer objetivo específico se centró en explorar si variables sociodemográficas como la edad, la antigüedad, el nivel educativo y el género modulaban la relación entre modalidad de trabajo y las variables principales de estudio. Los análisis revelaron que la edad y la antigüedad correlacionaron positivamente con algunas dimensiones de la comunicación y el compromiso, en particular el compromiso normativo, lo que coincide con estudios que destacan que la permanencia en la organización favorece una mayor identificación y sentido de obligación hacia ella (Mathieu & Zajac, 1990; Omar & Urteaga, 2008). No obstante, estas variables no mostraron un efecto modulador directo sobre la relación entre modalidad de trabajo y las variables dependientes, lo que podría atribuirse a limitaciones de diseño y tamaño muestral. El nivel educativo presentó correlaciones débiles, y el género no mostró diferencias consistentes entre modalidades, aunque sí algunas variaciones puntuales en ciertas dimensiones. En este sentido, los hallazgos sugieren que, si bien las características sociodemográficas influyen en la comunicación y el compromiso, no alcanzan a modificar significativamente la relación con la modalidad de trabajo.

Conclusión

En síntesis, el estudio aporta evidencia que permite comprender mejor el impacto de la modalidad laboral sobre variables centrales del comportamiento organizacional. Los resultados indican que el teletrabajo no necesariamente erosiona la comunicación, aunque sí puede afectar la dimensión afectiva del compromiso, reforzando la importancia de implementar políticas que

fortalezcan la identificación de los trabajadores remotos con la organización. Además, si bien las variables sociodemográficas se relacionan con comunicación y compromiso, no se observó un efecto de moderación claro sobre la modalidad de trabajo.

Entre las principales limitaciones del estudio se encuentran el tamaño de la muestra, la ausencia de un análisis correlacional ordinal entre modalidad de trabajo y las variables principales, así como la falta de modelos estadísticos más complejos que permitan examinar efectos de interacción. En futuras investigaciones se recomienda ampliar el tamaño y diversidad de la muestra, realizar análisis longitudinales y aplicar técnicas multivariadas, como regresiones con términos de interacción, que permitan clarificar el papel modulador de las características sociodemográficas.

En lo que respecta a las principales limitaciones referenciadas con anterioridad, se puede desarrollar en primer lugar, el tamaño de la muestra, que si bien permitió realizar los análisis previstos, restringe la generalización de los hallazgos a la población de empleados argentinos en su conjunto. A ello se suma que la muestra se concentró en determinados sectores y regiones, lo que puede haber sesgado los resultados hacia un perfil ocupacional específico. En segundo lugar, se reconoce que la escasez de antecedentes empíricos locales y regionales sobre la relación entre comunicación organizacional, compromiso y modalidad de trabajo limita la posibilidad de contrastar plenamente los hallazgos obtenidos con evidencias previas. Esta carencia de estudios comparables restringe el alcance interpretativo y la fortaleza de las conclusiones. En tercer lugar, aunque la variable modalidad de trabajo se operacionalizó de manera ordinal, el análisis finalmente se realizó comparando los grupos extremos (trabajo totalmente presencial y totalmente remoto), lo que redujo la exploración de la gradualidad de la

experiencia híbrida. En cuarto lugar, no se aplicaron modelos estadísticos más complejos — como regresiones moderadas o modelos multivariados— que habrían permitido examinar con mayor precisión el papel modulador de las variables sociodemográficas. Finalmente, el diseño transversal de la investigación impide establecer relaciones causales entre las variables analizadas, reduciendo el alcance explicativo de los resultados.

A partir de estas limitaciones, se desprenden diversas líneas de investigación futuras. En primer lugar, resulta relevante ampliar el tamaño y la diversidad de la muestra, incorporando trabajadores de distintos sectores productivos y regiones del país, lo que permitiría fortalecer la validez externa de los hallazgos. Asimismo, sería pertinente incluir diseños longitudinales que posibiliten analizar cómo evolucionan la comunicación y el compromiso organizacional a lo largo del tiempo y frente a cambios en la modalidad de trabajo. En segundo lugar, se sugiere retomar el análisis de la modalidad de trabajo en su carácter ordinal, de manera de explorar con mayor precisión los efectos del trabajo híbrido en comparación con los extremos remoto y presencial. En tercer lugar, futuras investigaciones deberían incorporar modelos estadísticos multivariados que examinen interacciones entre modalidad de trabajo y variables sociodemográficas, lo que permitiría esclarecer si la edad, el género, la antigüedad o el nivel educativo actúan como verdaderos moderadores. Finalmente, se considera relevante sumar variables contextuales, tales como el clima organizacional, el estilo de liderazgo o el soporte tecnológico, dado que podrían influir de manera significativa en la relación entre modalidad laboral, comunicación y compromiso organizacional.

Referencias

- Acosta Carrillo, M. (2021). La psicología organizacional como perspectiva para la mejora del desempeño de los trabajadores. El uso de la empatía en las actividades diarias de las empresas. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(SPE1). <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2569>
- Adamini, M., & Fernández Massi, M. (2022). Avances y desafíos laborales frente a la nueva ley de teletrabajo: un análisis a partir de los discursos de actores políticos, empresariales y gremiales. *Opinión Jurídica*, 21(45). <https://doi.org/10.22395/ojum.v21n45a6>
- Alama Cordova, L. (2021). *Compromiso organizacional y desempeño laboral en el contexto del teletrabajo en colaboradores de un contact center, Lima, 2020*. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/73870>
- Alegre Aznaran, P. G. (2024). *Compromiso organizacional y desempeño docente en instituciones educativas de nuevo Chimbote-Ancash-2024*.

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Araoz, E. G. E., & Ramos, N. A. G. (2021). Satisfacción laboral y compromiso organizacional en docentes de la Amazonía peruana. *Educação & formação*, 6(1). <https://doi.org/10.25053/redufor.v6i1.3854>
- Álvarez, C., & Del Carmen, M. M. (2021). *La comunicación organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local, Huarmey 2021*. https://doi.org/10.37811/cli_w966
- Barresi, M. (2025). Perception of communication satisfaction and its impact on employee organizational commitment in two multinational supermarkets chains: an Argentine case. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*. (2025) 23 (3): 339–357. <https://doi.org/10.1108/mrjiam-10-2023-1467>
- Cabrera Lerma, L. C., & Lara Villanueva, R. W. (2023). *El bienestar psicológico y el compromiso organizacional en trabajadores peruanos: una revisión sistemática en el periodo 2012-2022*. <https://doi.org/10.29076/issn.2602-8379vol6iss11.2022pp192-207p>
- Cadena Herrera, C. A. (2021). *Relación entre la comunicación interna y el compromiso organizacional en una cooperativa de transporte público de Ambato*.
- Canales Avalos, F. F., & Quesquén Noel, J. L. (2021). *Compromiso organizacional y estrés laboral en el personal administrativo de una entidad pública de Lima Metropolitana, 2020*.

- Carrillo, A. (2023). Incidencia de la satisfacción laboral en el compromiso organizacional en los servidores de una institución pública. *COMPENDIUM: Cuadernos de Economía y Administración*, 10(2), 157-175. <https://doi.org/10.46677/compendium.v10i2.1209>
- Castillo Lopez, K. N. (2018). *Comunicación organizacional y satisfacción laboral en la Empresa Sour Comunicaciones SAC Lima–2016*.
- Castro Peguero, D., Valenzuela, D. L., & Peña Bautista, M. (2023). *Beneficios del trabajo remoto, híbrido y teletrabajo en la gestión humana*.
- Cedeño, L. A. M., & Montesdeoca, J. L. Z. (2021). Motivación laboral y nivel de compromiso en el Servicio de Rentas Internas del Cantón Portoviejo, Provincia Manabí. *Dominio de las Ciencias*, 7(5), 498-508. <https://doi.org/10.56048/mqr20225.7.4.2023.1481-1496>
- Cheney, G., Christensen, L. T., Zorn Jr, T. E., & Ganesh, S. (2010). Organizational communication in an age of globalization: Issues, reflections, practices. *Waveland Press*.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. 2da. Ed. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2019). Introducción a la teoría general de Administración. *Mc Graw Hill*.
- Chicaiza Pastuña, K. L. (2020). La comunicación organizacional y su influencia en el compromiso organizacional de los empleados del Distrito de Salud Salcedo 05d06 Salcedo (*Bachelor's thesis, Ambato: Universidad Tecnológica Indoamérica*). <https://doi.org/10.19083/tesis/624207>

- Choez León, D. L. (2024). *La comunicación organizacional y su influencia en el desempeño laboral de la empresa Marbelize SA*. <https://doi.org/10.21142/tl.2021.2184>
- Condori Mamani, I. M. (2021). *Compromiso organizacional y estrés laboral del personal administrativo de las instituciones educativas JEC de la UGEL Moho 2020*.
- Cuyubamba, M., & Vásquez, L. (2024). Motivación laboral y compromiso organizacional de los colaboradores de la municipalidad distrital de San Ramón, Chanchamayo. *SCIENDO*, 27(1), 67-72. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2024.010>
- Deetz, S. A., & Eger, E. K. (2014). Developing a metatheoretical perspective for organizational communication studies. *The SAGE handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*, 27-48.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 370. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.79.3.370>
- Elizondo, J. (2023). El trabajo a distancia en la Argentina: teletrabajo. Convenio 177 OIT y Ley 27.555. *Derechos individuales y colectivos. Labour & Law Issues*, 9(1), C-59.
- Escobedo Lozano, F. L. (2017). *Bienestar psicológico y compromiso organizacional en colaboradores de una municipalidad provincial-La Libertad*.
- Espinosa, N. W., Icaza, M. I. C., Sadi, G., & Adell, I. A. (2017). La relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional: el caso de una universidad ecuatoriana. *Austral Comunicación*, 6(1), 133-160. <https://doi.org/10.26422/aucom.2017.0601.wil>

Esquivel, D. Y. C., Ramírez, M. R. H. B., Grados, J. T. E., Grados, M. N. E., & Montenegro, F.

C. S. (2022). Síndrome de Burnout y compromiso organizacional en un hospital público–Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 8256-8271.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3995

Fernández, A. R. (Ed.). (2004). Psicología de las organizaciones (Vol. 19). *Editorial UOC*.

Gallo Purizaca, A. X. (2020). *Bienestar psicológico y compromiso organizacional en colaboradores de una empresa privada en la ciudad de Trujillo*. <https://doi.org/10.20511/usil.thesis/11226>

García, E. M. (2022). Competencia digital, burnout y compromiso organizacional en educadores de universidades privadas en el contexto de la COVID-19. *Apuntes Universitarios*, 12(3), 446-464. <https://doi.org/10.17162/au.v12i3.1141>

Gómez, V. B., Leyva, J. L. S., Márquez, J. G. D., García, Z. Q., & Ugarte, J. V. (2021). Comunicación organizacional en las empresas del sur de Veracruz en tiempos de COVID-19. *UVserva*, (12), 186-205. <https://doi.org/10.25009/uvs.vi12.2801>

Greenberg, J. (1994). Using socially fair treatment to promote acceptance of a work site smoking ban. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 288. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.79.2.288>

Jayne, M. E. A. (1994). Family role identification as a source of gender differences in the relationship between parenthood and organizational commitment (*Doctoral dissertation, Tulane University*).

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. *México.: méxico: mcGraw-Hill*.

- Herrera Basilio, L. J., & Torres Mena, D. Y. (2020). *Comunicación organizacional y compromiso organizacional en la Municipalidad de Ancón, 2020*.
- Horna, A. L. V., Núñez, M. E. D. L. C., Tantapoma, M. E. V., & Jave, A. C. L. (2021). Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional dentro de una empresa. *SCIENDO*, 24(3), 147-153. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2021.018>
- Iniesta-Alemán, I., Prieto-Lozano, M. C., & Pérez-Calle, R. D. (2024). Comunicación interna, confianza y teletrabajo. *Revisión sistemática de la literatura en pospandemia*.
- Isidro Muñoz, S. S., & Zuñiga Trujillo, A. P. (2023). *Comunicación organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Pasco en tiempos de COVID-19-2021*. <https://doi.org/10.15381/gtm.v26i51.24387>
- León Ambrocio, S. M. (2019). La comunicación organizacional y la motivación de los trabajadores en el negocio de calzado DLEE, *El Porvenir-2018*.
- Lloclla Román, V. M. (2019). Comunicación organizacional y motivación laboral en los servidores de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, *Apurímac, 2018*.
- Maucaylle, M. L., & Apaza, R. V. (2022). Motivación laboral y compromiso organizacional (engagement) en el personal administrativo en una municipalidad distrital, Apurímac, Perú. *TecnoHumanismo*, 2(4), 122-142. <https://doi.org/10.53673/th.v2i4.187>
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171. <https://doi.org/10.1037//0033-2909.108.2.171>
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged

- relations. *Journal of applied psychology*, 75(6), 710. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.75.6.710>
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.78.4.538>
- Muñoz, R. E. D., & Pérez, K. J. V. (2022). Comunicación organizacional interna y satisfacción laboral en la municipalidad provincial de Hualgayoc-Bambamarca. *Revista Compás Empresarial*, 13(34), 28-41. <https://doi.org/10.52428/20758960.v13i34.223>
- Muñoz-Palomar, D. M., Vázquez-de la Cruz, P. J., Roque-Martínez, K. P. P., Aguilar-Ramírez, M. G., Cajero-Dimas, A., Delgado-Pardo, J. G., & Compeán-Padilla, V. (2022). Satisfacción laboral en relación a compromiso organizacional en suplentes de enfermería de un hospital general. *Ene*, 16(2). <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2022.67639>
- Omar, A. (2005). La cultura organizacional de las empresas argentinas. *Rosario (Argentina): Conicet*.
- Omar, A., & Urteaga, A. F. (2008). Valores personales y compromiso organizacional. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 13(2), 353-372.
- Ortega, V., & Martín-Quirós, M. (2003). Adaptación al castellano de la versión revisada de las Commitment Scales de Meyer, Allen y Smith (1993). *Encuentros en psicología social*, 1(1), 7-11.
- Peñarrieta Carbajal, M. Y. (2022). *Compromiso organizacional y estrés laboral en trabajadores de una institución pública del Estado en Lima, 2021*.

- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Ramírez Fernández, R. (2022). Impacto del teletrabajo sobre el compromiso organizacional.
- Ramos, S. G. P. (2020). Análisis psicométrico de test de comunicación organizacional en empresas ecuatorianas. *Revista Publicando*, 7(25), 102-119.
- Robles Cuadros, J. M., Placencia Medina, M. D., & Escobedo, R. C. (2024). Asociación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de médicos que atendieron en la pandemia del COVID-19 en el Hospital Nacional Daniel Alcides Carrión, 2020-2021. *Horizonte Médico (Lima)*, 24(3). <https://doi.org/10.24265/horizmed.2024.v24n3.11>
- Schein, E. (1994). Psicología de la organización (Victor E. Cruz Cardona, trad.).
- Soria Piña, M. (2019). *Compromiso organizacional y motivación laboral en docentes de tres instituciones educativas por convenio del distrito de San Juan de Lurigancho*. <https://doi.org/10.26788/riepg.v7i1.252>
- Tello Flores, E. K. (2021). *Compromiso organizacional y desempeño laboral del personal de enfermería en el Hospital Belén de Lambayeque*. <https://doi.org/10.33890/innova.v8.n1.2023.2219>
- Vargas Calderon, G. E. (2017). *Comunicación organizacional y clima laboral en docentes del nivel inicial de IE públicas del distrito de Huaral–2016*. <https://doi.org/10.35626/casus.1.2019.123>
- Wittke, T., Fagundez, D., González, F., Nion, S., & Ottado, D. (2023). Teletrabajo en Uruguay en la pandemia del covid-19: tensiones, desafíos y perspectivas. *INNOVACIÓN Y*

ANEXO

1. Cuestionario sociodemográfico

1. Género
 - ☐ Masculino
 - ☐ Femenino
 - ☐ Otro
2. Edad _____
3. ¿Cuál es su nivel educativo?
 - ☐ Primario
 - ☐ Secundario
 - ☐ Terciario incompleto
 - ☐ Terciario completo
 - ☐ Universitario incompleto
 - ☐ Universitario completo
4. ¿Cuál es su modalidad de trabajo?
 - ☐ Completamente presencial
 - ☐ Mixto (mayormente presencial)
 - ☐ Mixto (50% remoto y 50% presencial)
 - ☐ Mixto (mayormente remoto)
 - ☐ Completamente remoto
5. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la organización? (Completar en años) _____

2. Cuestionario Comunicación organizacional

INSTRUCCIONES GENERALES

El presente cuestionario tiene una lista de preguntas, lea cuidadosamente cada una de ellas y elija la respuesta que mejor convenga. Por favor solo dé una respuesta a cada pregunta y no deje ninguna en blanco. Toda la información que se obtenga será manejada confidencialmente. Gracias por su colaboración.

1= Nunca

2= Ocasionalmente

3= Algunas veces

4= Frecuentemente

5= Siempre

1) ¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su líder?	1	2	3	4	5
2) ¿Cree que los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta?	1	2	3	4	5
3) ¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?	1	2	3	4	5
4) ¿Se les permite hacer retroalimentación (preguntar) acerca de la información que recibieron?	1	2	3	4	5
5) ¿Tiene confianza con su líder para hablar sobre problemas personales?	1	2	3	4	5
6) ¿Recibe información de su líder sobre su desempeño?	1	2	3	4	5
7) ¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?	1	2	3	4	5
8) ¿Cree que su líder utiliza un lenguaje sencillo cuando se dirige a usted?	1	2	3	4	5
9) ¿Las instrucciones que recibe de su líder son claras?	1	2	3	4	5
10) ¿Su líder da la información de manera oportuna?	1	2	3	4	5
11) ¿Existe un clima de confianza entre compañeros?	1	2	3	4	5

12) ¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?	1	2	3	4	5
13) ¿Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta?	1	2	3	4	5
14) ¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?	1	2	3	4	5
15) ¿El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel es claro?	1	2	3	4	5

3. Cuestionario Compromiso organizacional

INSTRUCCIONES GENERALES

Por favor indique su grado De acuerdo y Desacuerdo con las siguientes frases. Para ello rodee con un círculo el número correspondiente según la siguiente escala. No hay respuestas correctas e incorrectas, queremos conocer cómo se siente usted en su organización. Recuerde contestar todas las frases.

1= Muy en desacuerdo

2= Moderadamente en desacuerdo

3= Levemente en desacuerdo

4= En duda

5= Levemente de acuerdo

6= Moderadamente de acuerdo

7= Muy de acuerdo.

1) Estaría muy contento de pasar el resto de mi carrera en esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
2) Realmente siento como propios los problemas de esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
3) No siento un fuerte sentido de pertenencia a mi organización.	1	2	3	4	5	6	7
4) No me siento emocionalmente unido a esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
5) No me siento como parte de una familia en mi organización.	1	2	3	4	5	6	7
6) Esta organización tiene un gran significado personal para mi	1	2	3	4	5	6	7
7) Ahora mismo, permanecer en mi organización es una cuestión de necesidad más que de deseo.	1	2	3	4	5	6	7
8) Aunque quisiera sería muy duro para mi dejar mi organización ahora.	1	2	3	4	5	6	7
9) Demasiado en mi vida se vería interrumpido si decidiera dejar mi organización ahora mismo.	1	2	3	4	5	6	7
10) Creo que tengo muy pocas opciones para considerar marcharme de esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
11) Si no hubiese puesto ya tanto de mí mismo en esta organización podría considerar trabajar en otro lugar.	1	2	3	4	5	6	7
12) Una de las pocas consecuencias negativas de abandonar esta organización podría ser la escasez de alternativas disponibles.	1	2	3	4	5	6	7
13) No siento ninguna obligación de tener que seguir trabajando para esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
14) Incluso si fuera para mi beneficioso, no siento que estaría bien dejar ahora mi organización.	1	2	3	4	5	6	7
15) Me sentiría culpable si dejase ahora mi organización.	1	2	3	4	5	6	7
16) Esta organización merece mi lealtad.	1	2	3	4	5	6	7
17) No dejaría mi organización ahora mismo porque tengo un sentido de obligación con las personas de está.	1	2	3	4	5	6	7
18) Le debo mucho a mi organización.	1	2	3	4	5	6	7