

Impacto de la satisfacción con la comunicación interna en el *engagement* laboral: Análisis correlacional

*Impact of Satisfaction with Internal
Communication on Work Engagement:
Correlational Analysis*

*Impacto da satisfação com a
comunicação interna no engajamento no
trabalho: análise correlacional*
DOI: <https://doi.org/10.32870/cys.v2023.8407>

ANYELA GÓMEZ-GONZÁLEZ¹

<https://orcid.org/0000-0002-1058-405X>

ELIANA GALLARDO-ECHENIQUE²

<https://orcid.org/0000-0002-8524-8595>

Este estudio cuantitativo analiza el impacto de la satisfacción con la comunicación en el compromiso laboral de los colaboradores de empresas sociales. Se aplicaron dos encuestas para obtener el coeficiente de correlación entre ambas variables. Se confirmó una relación fuerte, positiva y directa y se obtuvo que el vigor y la dedicación, componentes del *work engagement*, fueron más afectadas por la satisfacción con la perspectiva organizacional, la integración organizacional, la retroalimentación personal y la calidad de los medios de comunicación, componentes de la satisfacción con la comunicación.

PALABRAS CLAVE: Ambiente de trabajo; compromiso laboral; comunicación; correlación; satisfacción en el trabajo.

This quantitative study analyzes the impact of satisfaction with communication on the work engagement of employees of social enterprises. Two surveys were applied to obtain the correlation coefficient between both variables. A strong, positive, and direct relationship was confirmed, and it was found that vigor and dedication, components of work engagement, were more affected by satisfaction with the organizational perspective, organizational integration, personal feedback, and the quality of the media, components of satisfaction with communication.

KEY WORDS: Work environment; work commitment; communication; correlation; job satisfaction.

Este estudo quantitativo analisa o impacto da satisfação com a comunicação no engajamento profissional de funcionários de empresas sociais. Foram aplicados dois inquéritos para obtenção do coeficiente de correlação entre as duas variáveis. Confirmou-se uma relação forte, positiva e direta e constatou-se que o vigor e a dedicação, componentes do engajamento no trabalho, foram mais afetados pela satisfação com a perspectiva organizacional, pela integração organizacional, pelo feedback pessoal e pela qualidade dos meios de comunicação, componentes da satisfação com comunicação.

PALAVRAS-CHAVE: Ambiente de trabalho; comprometimento com o trabalho; comunicação; correlação; satisfação no trabalho.

Cómo citar:

Gómez-González, A. & Gallardo-Echenique, E. (2023). Impacto de la satisfacción con la comunicación interna en el *engagement* laboral: Análisis correlacional. *Comunicación y Sociedad*, e8407. <https://doi.org/10.32870/cys.v2023.8407>

¹ Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú.
u201413689@upc.edu.pe

² Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú.
eliana.gallardo@upc.edu.pe

Fecha de recepción: 24/03/2022. Aceptación: 30/05/2022. Publicación: 27/09/2023.

INTRODUCCIÓN

Los avances en la tecnología han traído consigo cambios en el comportamiento de las personas, las empresas y las organizaciones, lo cual ha causado que los consumidores tengan acceso a recursos para evaluar y criticar a las empresas (Ferro, 2015). Una de las exigencias que enfrentan es la de ser sostenibles (Urdan & Luoma, 2020). La sostenibilidad está ligada a mejor empleo, cuidado ambiental, calidad de vida y desarrollo económico, redituando en mejores y mayores ganancias tangibles e intangibles (Chungyalpa, 2019; Ukko et al., 2019). Más que una acción proactiva empresarial, la sostenibilidad es lo que los consumidores más informados demandan, eligen y priorizan en sus decisiones de compra (Chungyalpa, 2019; Stubbs, 2019). Sin embargo, muchas veces las empresas pequeñas no tienen los recursos suficientes para implementar acciones de sostenibilidad, aunque es más simple hacer cambios orientados a la sostenibilidad que en empresas grandes y consolidadas (Arévalo et al., 2020; Ukko et al., 2019).

Debido a ello, se ha incluido la sostenibilidad como factor de innovación para nuevas ideas de negocio en el sector privado, haciendo de soluciones a problemas sociales, o ambientales, fuentes de desarrollo económico: las empresas sociales, que son la respuesta a un mercado más responsable y consciente (Arévalo et al., 2020; Stubbs, 2019). Estas tienen las mismas responsabilidades empresariales, pero también se enfrentan a otro tipo de retos, por lo que tienen que ser eficientes en el empleo de sus recursos (Arévalo et al., 2020; Moussetis & Cavenagh, 2021).

Uno de los mayores retos para una empresa social es actuar bajo diferentes áreas para desarrollarse empresarialmente; a pesar de que uno de los grandes activos que tienen este tipo de empresas es el *engagement* que genera con sus *stakeholders*³ internos y externos, los emprendedores no ponen atención a la estrategia en comunicación interna y la gestión del capital humano (Moussetis & Cavenagh, 2021; Sroka & Meyer, 2021). Las organizaciones se desempeñan por actitudes, capacidades y habilidades de sus colaboradores, su compromiso y satisfacción

³ Individuos o grupos.

(Arévalo et al., 2020); por ello, este estudio analiza cómo la satisfacción con la comunicación influye en el *work engagement* de los trabajadores de las empresas sociales de la Red Kunan en el Perú, dado que no existen precedentes en el ámbito de estudio de la comunicación interna y la gestión del capital humano.

La Red Kunan integra y articula el ecosistema de las empresas sociales; no obstante, el desarrollo estratégico de estas empresas aún está en proceso. Por ello, se pretende brindar un panorama objetivo de la gestión del *work engagement* en las empresas sociales de Perú, proporcionándoles además un acercamiento profesional a la gestión de la comunicación interna como herramienta para hacer eficiente su desempeño. En ese sentido, la presente investigación tiene como objetivo determinar la injerencia de la comunicación en el *work engagement* de los trabajadores de las empresas sociales.

WORK ENGAGEMENT

Hace más de diez años, el *work engagement* fue definido como la antítesis al agotamiento o *burnout* laboral, este último concebido como el estado de estrés continuo y agotamiento mental causado por el trabajo, siendo reconocido como un fenómeno laboral, mas no como un peligro ocupacional (Arora & Knight, 2021; Schaufeli & Bakker, 2004). Tanto el *engagement* como el agotamiento laboral tienen al concepto de satisfacción con sus supervisores dentro de sus definiciones, así como la remuneración, el clima laboral, la percepción de reciprocidad, entre otros (Mäkikangas et al., 2017). Con el pasar de los años, este relacionamiento fue perdiendo validez. Actualmente, son dos conceptos vinculados, pero que en la práctica funcionan independientemente y deben gestionarse de igual manera, representando el *engagement* el lado positivo y el agotamiento el lado negativo laboral (Mäkikangas et al., 2017; Salmela-Aro & Upadyaya, 2018).

Asimismo, el análisis teórico del *work engagement* comenzó enfocándose en indicadores más tangibles como el desempeño y el rendimiento laboral y, a medida que se fortalecieron los vínculos entre el colaborador y la organización, se incluyeron indicadores intangibles como conducta, individualidad, comportamiento y satisfacción de los

profesionales de más alto rango, enfocándose en el empleado (Lee & Ok, 2016). Para ello, se contempla al work engagement como un estado intrínseco cognitivo-afectivo, continuo y general, el cual se integra por tres componentes o dimensiones: vigor, dedicación y absorción. La primera hace referencia a la energía que tiene el colaborador en el trabajo; la segunda, a la motivación intrínseca que tiene por realizarlo; y la tercera, a la resistencia con la que ejecuta sus funciones (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli et al., 2006).

El compromiso laboral es un estado de auto motivación y de sensación positiva, donde las personas comprometidas con su trabajo tienen entusiasmo por su labor, sienten que son importantes y pasan el tiempo absortos en sus tareas, y esto lo reflejan con un mayor compromiso y convicción por su trabajo (De Guzman & Dumantay, 2019; Lee & Ok, 2016). Las emociones negativas como la presión o el estrés por la supervisión afectan el work engagement, dado que es una consecuencia del comportamiento (Qiao, et al., 2021). Existen estresores de desafío y de impedimento; los primeros se dan cuando el requerimiento laboral motiva al empleado a buscar soluciones y a activar sus habilidades, generando emociones positivas y comportamientos de afrontamiento hacia el desafío, pues confían que podrán lograrlo; frente a los segundos, los empleados empiezan a creer que, a pesar de sus esfuerzos, no podrán superar los requerimientos laborales demandados cuando, por ejemplo, tienen metas con plazos muy cortos (Ding et al., 2019; Sun et al., 2022). Sea que se parta de emociones positivas o de otras no tanto, el work engagement en sí tiene una connotación positiva y beneficiosa, ya que el *engagement* y el compromiso afectivo están directa y fuertemente relacionados, en términos de gestión de capital humano y comunicación interna (Hallberg & Schaufeli, 2006).

Por ello, la gestión del work engagement tiene como pilar el estado emocional de los colaboradores, que puede ser analizado con diversos predictores como la retroalimentación, el apoyo entre colegas, el género, las edades o el tipo de profesión; impactando en la eficacia, autosuficiencia del colaborador y en la baja o nula intención de rotación, que garantiza un trabajo más constante y coherente, con menos absentismo, menor desempeño y productividad sobre los resultados organizacionales (Chungyalpa, 2019; Doraiswamy, 2016, Song, et al., 2021).

SATISFACCIÓN LABORAL Y LA COMUNICACIÓN

Actualmente, las empresas están incluyendo ciertas prácticas de gestión, para lo cual necesitan el convencimiento de sus colaboradores y su total involucramiento, generando una relación transformacional (Madero-Gómez, 2020). Si los colaboradores sienten que se están desarrollando a través de sus tareas, tienen buenas condiciones laborales, acumulando sentimientos positivos hacia su trabajo, se sentirán satisfechos; por lo tanto, empleados satisfechos transmitirán dicha satisfacción a otros para que participen de los objetivos de la organización (Guerrero Bejarano et al., 2021; Romero et al., 2021). La satisfacción laboral se compone por diferentes variables, condiciones, sentimientos (favorables y desfavorables) y comportamientos, que el individuo expresa de su trabajo (Romero et al., 2021).

La satisfacción laboral, al ser un conjunto de percepciones, se ve afectada por factores como el género y la edad, ya que cada grupo tiene valoraciones diferentes respecto al salario, nivel de responsabilidad, reconocimiento, condiciones financieras, las jornadas laborales y el tiempo libre (Cappi & Felix, 2015; Guerrero Bejarano et al., 2021; Romero et al., 2021). En ese sentido, la satisfacción laboral se compone por factores externos, como la remuneración, las relaciones laborales, la oportunidad de ascenso, etc.; y factores internos, como las experiencias personales, grados de instrucción, la percepción de felicidad, el bienestar físico y emocional, entre otros (Cappi & Felix, 2015). Hay que considerar que este concepto es dinámico y va a cambiar según las nuevas tendencias (sociales, económicas, culturales, etc.), que influyen en cómo se siente el individuo en la sociedad (Marchiori et al., 2020; Paz et al., 2020). Es relevante atender estos factores, ya que afectan directamente el nivel de work engagement y el compromiso organizacional (Fu & Deshpande, 2014).

La satisfacción laboral se atiende desde la gestión de recursos humanos, área más pertinente para analizar a las personas, recurso que es la base primordial para el desarrollo de toda empresa y organización. También se desarrolla este concepto desde la psicología, ya que define a la satisfacción laboral, desde el lado cognitivo, como un juicio evaluativo del trabajo y, desde el lado afectivo, como respuestas emocionales

de apoyo, respeto e inspiración en el trabajo (De Andrade et al., 2020; Lupano & Castro, 2018).

Dentro de la psicología, la creación de un ambiente de trabajo armónico a nivel personal y laboral va a involucrar la buena gestión de la comunicación interna (Paz et al., 2020). Considerando que la satisfacción laboral es un conjunto de respuestas cognitivas y afectivas; la comunicación interna es una herramienta que permite al colaborador absolver dudas, quejas y recomendaciones, a través de canales de comunicación interna que deben estar habilitados y ser eficaces (Castro-Martínez & Díaz-Morilla, 2019; Gismera et al., 2017). Para gestionar y evaluar la comunicación interna, se deben considerar los canales, tanto físicos como virtuales, la escucha activa, la retroalimentación, la actualización de la información por coyuntura o cambios y el contenido pertinente y relevante (Santos & Higashi, 2021). Además, la gestión de estos canales y los mensajes transmitidos en ellos deben adaptarse a las nuevas tendencias como la digitalización, buscando conseguir bidireccionalidad, interactividad, empatía y escucha (Ewing et al., 2019).

La comunicación interna tiene un carácter estratégico; no obstante, la mayoría de organizaciones lo tienen como área de recursos humanos y no dependen de la dirección de comunicaciones, dificultando así la obtención de resultados (Castro-Martínez & Díaz-Morilla, 2020). El sentimiento de pertenencia, el clima y la satisfacción laboral de los colaboradores están directamente ligados a la calidad y a la proactividad en la comunicación estratégica, evitando subjetividades de los mensajes y conectando con sus públicos internos (Abrashi, 2018). La información compartida debe transmitirse desde un lado humano, para que se identifiquen y, en consecuencia, se involucren (Ewing et al., 2019). El colaborador es quien reconoce y valora los esfuerzos de la comunicación interna, los cuales deben apuntar a hablar, escuchar, inspirar, cuidar, desarrollar, compartir, cuidar, contratar y celebrar (Cappi & Felix, 2015). Por ello, es importante el rumor y la conversación entre los colaboradores: ellos son la primera audiencia y las organizaciones deben reconocerlos como participantes activos y no como pasivos (Castro-Martínez & Díaz-Morilla; Dhanesh, 2017; Santos & Higashi, 2021).

Por su importancia, la comunicación interna debe ser intencional e incluir a todos los empleados en la red de comunicación, tanto hori-

zontal como verticalmente hacia arriba y hacia abajo, ya que, si no, los colaboradores pueden sentir que no son considerados y no son parte de la organización, afectando negativamente su desempeño laboral y ocasionando pérdidas financieras (Abrashi, 2018; Santos & Higashi, 2021).

METODOLOGÍA

Este estudio se posiciona en el paradigma positivista (Creswell & Creswell, 2018), de naturaleza cuantitativa porque determina el impacto de la satisfacción de la comunicación en el grado de work engagement de los trabajadores de las empresas sociales del Perú. Debido a la naturaleza de la pregunta de investigación, el análisis de los datos y los hallazgos son del tipo correlacional (Field, 2018). La población de estudio se compone por todo trabajador que se desempeñe en alguna empresa social de la Red Kunan. Dado que la base de datos a la que se tuvo acceso mapea y registra 307 empresas, mas no la cantidad de sus trabajadores, el muestreo realizado es no probabilístico: por conveniencia y bola de nieve (Creswell & Creswell, 2018).

La técnica de recolección de datos fueron dos encuestas: *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) y *Communication Satisfaction Questionnaire* (CSQ). Se empleó el UWES para determinar el nivel del compromiso del trabajador. El UWES fue elaborado por Schaufeli & Bakker (2004) con escala de Likert del cero al seis, donde cero = Nunca y seis = Siempre, compuesto por 17 ítems. El CSQ desarrollado por Downs y Hazen (1977) mide la satisfacción con la comunicación basado en una escala de Likert desde muy insatisfecho a muy satisfecho, compuesto de 40 preguntas. Estos dos instrumentos ya han sido aplicados en el contexto peruano: UWES por Laureano et al. (2020) y CSQ por Alvarado et al. (2017).

Debido a la COVID-19, se aplicaron 80 encuestas virtualmente en el lapso de 60 días; data que fue decodificada en Excel, donde se reagruparon y decodificaron a las variables “edad” y “cargo que desempeña”. La primera al referirse a colaboradores, fue agrupada según la segmentación que realiza el Instituto Nacional de Estadística e Informática para la Población Económicamente Activa (INEI, 2018). Para la segunda, se consideró la segmentación de puestos por nivel de decisión dentro de una empresa (Láinez et al., 2008).

Con el programa SPSS, se determinó el nivel de confiabilidad de ambos instrumentos, estimando el Alfa de Cronbach a nivel unidimensional como multidimensional. Después, se estimaron las medias, para realizar el análisis correlacional de los promedios de la variable independiente sobre la dependiente a nivel unidimensional y multidimensional. Shaufeli y Bakker (2004) indican clasificar los datos de work engagement, a partir de lo siguiente: Determinar los percentiles 5, 25, 75 y 95 en el SPSS, para definir los rangos de puntuaciones normativas que servirán de regla para clasificar los puntajes promedio en cinco niveles (muy bajo, bajo, medio, alto y muy alto). Se optó por no convertir los datos numéricos a variables ordinales, como lo plantean los autores de la UWES, a fin de objetivizar los resultados y mantener ambas variables numéricas, tanto las de work engagement como las de satisfacción con la comunicación. Se hizo uso del coeficiente de correlación de Pearson, puesto que las medias pertenecen a las variables ordinales continuas (Riffenburgh, 2012). Para el coeficiente de correlación de Pearson, los valores de 0 a ± 0.2 evidencian un relacionamiento leve; de ± 0.2 a ± 0.6 , moderado; y, de ± 0.6 a ± 1 , fuerte (Creswell, 2012). Asimismo, se describen los resultados positivos (+) como una relación directa, significando que, a medida que se desarrolle una variable, por la correlación, la otra variable también se desarrollará; y a los negativos (-) como una relación inversa, significando que, a medida que se desarrolle una variable, la otra variable decrecerá. A cada participante se le remitió la hoja informativa, en donde se le comunica sobre el objetivo, riesgos y beneficios de la investigación. Se obtuvo el consentimiento de los participantes en cada cuestionario.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Dado que la investigación ha abarcado dos variables que funcionan tanto de manera unidimensional como multidimensional, se hizo relevante conocer la confiabilidad de ambos y definir la validez y la consistencia interna de los instrumentos. Se realizó el análisis de la fiabilidad de ambas variables y se halló que el UWES tiene 0.947 de Alfa de Cronbach y el CSQ tiene 0.973, ambos mayores a 0.7, mostrando así la consistencia interna de ambos instrumentos aquí empleados. Los cuestionarios

aplicados de manera unidimensional, como la aplicación de las multidimensiones independientemente cuentan con validez para el análisis propio de cada componente, ya que cada dimensión de cada instrumento cruzó la valla de 0.7. Ello quiere decir que la aplicación de ambos instrumentos funciona como unidimensional y como multidimensional, y las dimensiones de cada instrumento funcionan también independientemente para medir la variable que analizan.

Se ha trabajado con dos variables que se pueden analizar de manera unidimensional y multidimensional. Tanto Downs y Hazen (1977) en el CSQ –instrumento que mide la satisfacción con la comunicación–, como Schaufeli y Bakker (2004) en el UWES –instrumento que mide el work engagement–, requieren la obtención de las medias de los datos recopilados para su procesamiento y clasificación para, de este modo, obtener resultados más certeros para analizar y evidenciar la posible existencia de relacionamiento entre ambas variables de estudio.

Se determinó el coeficiente de correlación de Pearson, entre la variable independiente, satisfacción con la comunicación, sobre la variable dependiente, work engagement, coeficiente aplicable a variables ordinales continuas, como las trabajadas (Saris & Gallhofer, 2014). A continuación, se detalla y explica el tipo de correlación.

Las variables de estudio, work engagement y satisfacción con la comunicación, tratadas como unidimensionales, obtienen un coeficiente superior a 0.2, que confirma la existencia de relación entre ambas. Además, es positivo, ya que +0.6 muestra una correlación lineal, directa y de magnitud o intensidad fuerte. Ello significa que, a medida que la satisfacción con la comunicación se incrementa, aumenta también el promedio de work engagement de los empleados y viceversa. De esta manera, se apoya que los componentes de la comunicación interna, como los canales internos, los niveles de comunicación y la calidad de la misma, afectan en el nivel de work engagement, ya que esta variable responde al sentimiento de escucha activa dentro del trabajo, y a la motivación percibida por el trabajador, ámbitos que responden y se mejoran a través de la comunicación interna estratégica (Abrashi, 2018; Fu & Deshpande, 2014). Por ende, una adecuada gestión de la comunicación se convierte en un aliado clave para la gestión del capital humano.

TABLA 1
 RESULTADOS DEL NIVEL DE WORK ENGAGEMENT Y
 DEL NIVEL DE LA SATISFACCIÓN CON LA COMUNICACIÓN NIVEL
 UNIDIMENSIONAL Y MULTIDIMENSIONAL

Variabes	Dimensiones	Media	DE	Calificación
Work Engagement		4.70	0.96	Alto
	Vigor	4.78	0.99	Promedio
	Dedicación	5.10	1.03	Alto
	Absorción	4.20	1.12	Promedio
Satisfacción con la comunicación		5.51	0.92	Alto
	Perspectiva Organizacional	5.19	1.11	Promedio
	Integración Organizacional	5.51	1.04	Promedio
	Retroalimentación Personal	5.36	1.10	Promedio
	Comunicación del Supervisor	5.86	1.07	Alto
	Comunicación Horizontal e Informal	5.63	0.95	Alto
	Comunicación de los Subordinados	5.57	0.87	Alto
	Calidad de los Medios de Comunicación	5.46	1.21	Promedio
	Clima de la Comunicación	5.44	1.26	Promedio

Fuente: Elaboración propia.

A nivel multidimensional, las dimensiones de la satisfacción con la comunicación están directamente correlacionadas al promedio de vigor, dedicación y absorción, teniendo una correlación lineal y fuerte, con excepción de la absorción cuya magnitud de su correlación solo es moderada. Este escenario se replica con las siguientes subdimensiones: percepción organizacional, integración organizacional, retroalimentación personal y la calidad de los medios.

TABLA 2
COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON DE LAS MEDIAS DE LOS COMPONENTES DE SATISFACCIÓN CON
LA COMUNICACIÓN Y WORK ENGAGEMENT

Variable 1		Variable 2	Chi Cuadrado	Existencia Correlación	Coefficiente de Pearson
Satisfacción con la comunicación	y	Work engagement	0.03	Sí	0.68
Dimensiones de la satisfacción con la comunicación		Dimensiones del work engagement			
Perspectiva organizacional	y	Vigor	0.00	Sí	0.64
		Dedicación	0.00	Sí	0.69
		Absorción	0.00	Sí	0.56
Integración organizacional	y	Vigor	0.00	Sí	0.63
		Dedicación	0.00	Sí	0.67
		Absorción	0.00	Sí	0.45
Retroalimentación personal	y	Vigor	0.00	Sí	0.65
		Dedicación	0.00	Sí	0.64
		Absorción	0.00	Sí	0.54
Comunicación del supervisor	y	Vigor	0.00	Sí	0.44
		Dedicación	0.00	Sí	0.39
		Absorción	0.05	Sí	0.33

Variable 1		Variable 2	Chi Cuadrado	Existencia Correlación	Coefficiente de Pearson
Comunicación horizontal e informal	y	Vigor	0.00	Sí	0.53
		Dedicación	0.00	Sí	0.60
		Absorción	0.10	Sí	0.46
Comunicación de los subordinados	y	Vigor	0.01	Sí	0.48
		Dedicación	0.00	Sí	0.55
		Absorción	0.04	Sí	0.37
Calidad de los medios de comunicación	y	Vigor	0.00	Sí	0.61
		Dedicación	0.00	Sí	0.64
		Absorción	0.20	Sí	0.49
Clima de la comunicación	y	Vigor	0.00	Sí	0.59
		Dedicación	0.00	Sí	0.63
		Absorción	0.00	Sí	0.47

Fuente: Elaboración propia.

Ello puede deberse a que las dos primeras variables tienen un componente psicológico y que puede ser mejorado con comunicación, como la motivación y bienestar, mientras que la absorción contiene, dentro de su concepto, la satisfacción con aspectos administrativos, como la remuneración, el grado de instrucción y jerarquía dentro de la empresa (Cappi & Felix, 2015; Marchiori et al., 2020).

Respecto a la satisfacción con la comunicación horizontal e informal y el clima de la comunicación, se determinó que la relación es directa, lineal y moderada para vigor y absorción, pero, en su interacción con la dedicación, la densidad de la correlación se hace más fuerte. Ello puede deberse a que tanto la satisfacción con la comunicación horizontal, así como el clima de la misma, son herramientas que se usan para comunicar sobre el impacto y relevancia del trabajo desempeñado, el sentido de pertenencia, la afiliación e inspiración que se genera con la empresa (Madero-Gómez, 2020; Marchiori et al., 2020; Paz et al., 2020).

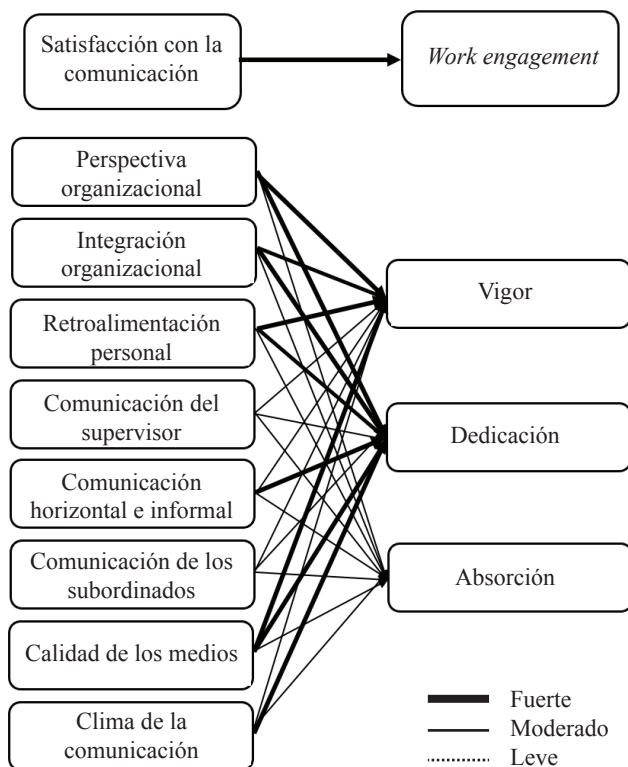
Finalmente, la satisfacción con la comunicación del supervisor y de los subordinados tiene relación lineal y directa con las dimensiones del work engagement, pero en estas interacciones con el vigor, dedicación y absorción, la magnitud es moderada, convirtiéndose en las de menor injerencia sobre el work engagement. Estudios previos (Ewing et al., 2019; Santos & Higashi, 2021), mencionan que la comunicación transversal, al depender del factor humano, se convierte en un factor mucho más dinámico y cambiante; por ende, más difícil de gestionar y con mayor oportunidad de error. A continuación, se propone un diagrama de correlacionamiento que expresa visualmente de manera clara y concisa, las magnitudes de los relacionamientos y sus interacciones.

CONCLUSIONES

Se confirma la injerencia de los niveles de satisfacción con la comunicación interna en el nivel de work engagement o compromiso laboral de los colaboradores de las empresas sociales de la Red Kunan, siendo esta evidenciada por la correlación estadística, la cual es directa e impacta fuertemente sobre el work engagement.

Las dimensiones de la satisfacción con la comunicación que más influyen, o que lo hacen “fuertemente” sobre las dimensiones del work

FIGURA 1
 DIAGRAMA DE CORRELACIONAMIENTO UNIDIMENSIONAL
 Y MULTIDIMENSIONAL



Nota: Las líneas muestran la magnitud/intensidad del relacionamiento entre las variables, clasificadas de acuerdo a la leyenda en la imagen.

Fuente: Elaboración propia.

engagement son la perspectiva organizacional, la integración organizacional, la retroalimentación personal y la calidad de los medios de comunicación; mientras que las que mostraron menor influencia o “moderada” son la satisfacción con la comunicación horizontal e informal, el clima de la comunicación, la comunicación de los subordinados y la

comunicación del supervisor –en ese orden, siendo las dimensiones de vigor en el trabajo y la dedicación, las dimensiones del work engagement más afectadas y dejando a la absorción, variable de esta, como la variable menos afectada solo de manera “moderada”. Ninguna interacción de las variables tiene correlacionamiento débil a nivel unidimensional ni multidimensional.

Este estudio presentó tres limitaciones. Primero, la muestra es no probabilística, debido a la imposibilidad de viajar al interior del país, donde se encuentran los puestos operativos de la mayoría de empresas sociales. Considerando que la jerarquía de los puestos es un influenciador importante, sería relevante incluirlos de manera representativa. Segundo, la limitación idiomática de muchos de estos colaboradores, quienes no tienen al castellano como su lengua originaria, requirieron de una adaptación del instrumento para su completa comprensión. Finalmente, se tuvo la complejidad tecnológica, ya que, por protocolos COVID-19, la encuesta se realizó de manera virtual, requiriendo de un dispositivo electrónico, así como de internet para su llenado; requerimientos con los que muchos de estos colaboradores no cuentan de manera continua.

Estos factores aquí no abarcados deberán ser considerados en futuros estudios cualitativos a fin de entender cómo es que la comunicación puede ser una aliada para mejorar los niveles de work engagement y, en consecuencia, mejorar el desempeño empresarial. Asimismo, se recomienda desarrollar más estudios que definan modelos certeros entre las interacciones de ambas variables a nivel multidimensional para ofrecer a las empresas un modelo más eficiente, práctico y útil que evalúe el work engagement a partir de la gestión de la comunicación interna.

Referencias bibliográficas

- Abrashi, G. (2018). Communication Experiences in Business Organizations (Business Organizations in Kosovo). *Acta Universitatis Danubius. Communication*, 12(2), 34–44.
- Alvarado, M., Areche, E., Fernández, F. & Huanuqueño, N. (2017). *La comunicación del supervisor y su influencia en la satisfacción laboral en una empresa minera* [Tesis de maestría, Universidad Esan]. Repositorio Institucional Universidad Esan.

- Arévalo, M., Mosquera, F. & Cáceres, D. (2020). Emprendimientos radicalmente sustentables: diseños emergentes desde el pensamiento crítico. *Kepes*, 17, 493–556. <https://doi.org/10.17151/kepes.2020.17.21.17>
- Arora, S. & Knight, A. (2021). Questionnaire Survey of Burnout Amongst Dentists in Singapore. *International Dental Journal*, 72(2), 161-168. <https://doi.org/10.1016/j.identj.2021.08.054>
- Cappi, M. & Felix, B. (2015). Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair: um estudo entre as gerações X e Y. *Revista Eletrônica de Administração*, 21, 576–600. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0782014.54843>
- Castro-Martínez, A. & Díaz-Morilla P. (2019). Análisis del ranking Great Place to Work y de los premios del Observatorio de Comunicación Interna: prácticas de comunicación interna en empresas españolas (2014-2018). *El Profesional de la Información*, 28(5). <https://doi.org/10.3145/EPI.2019.SEP.18>
- Castro-Martínez, A. & Díaz-Morilla, P. (2020). Internal communication and happiness and wellbeing. *El Profesional de la Información*, 29(3) 1–14. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.24>
- Chungyalpa, W. (2019). *Understanding Business Sustainability: The What, the Why, and the How of Sustainable Business Practices*.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (4ta ed.). Pearson Education, Inc.
- Creswell, J. W. & Creswell, J. D., (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5ta ed.). SAGE Publications.
- De Andrade, A., Omar, A. & Salessi, S. (2020). Generic Job Satisfaction Scale: Psychometric Qualities of the Version Adapted to Portuguese. *Avaliação Psicológica*, 19(4), 361–370. <https://doi.org/10.15689/ap.2020.1904.15804.02>
- De Guzman, A. B. & Dumantay, M. C. F. (2019). Examining the role of future time perspective (FTP) and affective commitment on the work engagement of aging Filipino professors: A structural equation model. *Educational Gerontology*, 45(5), 324–333. <https://doi.org/10.1080/03601277.2019.1622243>

- Dhanesh, G. S. (2017). Putting engagement in its PRoper place: State of the field, definition and model of engagement in public relations. *Public Relations Review*, 43(5), 925–933. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.001>
- Ding, G., Liu, H., Huang, Q. & Gu, J. (2019). Enterprise social networking usage as a moderator of the relationship between work stressors and employee creativity: A multilevel study. *Information and Management*, 56(8). <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.04.008>
- Doraiswamy, R. (2016). A Study of Work Engagement among Teachers in India. *Global Business & Management Research*, 8(1), 34–42.
- Downs, C. W. & Hazen, M. D. (1977). A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction. *The Journal of Business Communication* (1973), 14(3), 63–73. <https://doi.org/10.1177/002194367701400306>
- Ewing, M., Men, L. & O’Neil, J. (2019). Using Social Media to Engage Employees: Insights from Internal Communication Managers. *International Journal of Strategic Communication*, 13(2), 110–132. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2019.1575830>
- Ferro, X. (2015). El poder del clic: el consumidor y las nuevas formas de publicidad digital. *Revista Internacional de Tecnología, Conocimiento y Sociedad*, 4(2), 157–167.
- Field, A. (2018) *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5ta ed.). SAGE Publications, Inc.
- Fu, W. & Deshpande, S. (2014). The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China’s Insurance Company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339–349. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1876-y>
- Gismera, E., Fernández, J. & Labrador, J. (2017) “Comunicación interna, sufrimiento y gestión de personas. Una aportación desde la filosofía”. *Revista internacional de investigación en comunicación. aDResearch ESIC*, 16(16), 116-135. https://www.researchgate.net/publication/323674569_Comunicacion_interna_sufrimiento_y_gestion_de_personas_Una_aportacion_desde_la_filosofia
- Guerrero Bejarano, M. A., Manosalvas Vaca, C., Salvador García, C. R., Carhuancho-Mendoza, I. M., Maino Isaías, A. A. & Silva Siu,

- D. R. (2021). La mediación de la satisfacción laboral en la relación del estilo de liderazgo y el compromiso organizacional. *Apuntes Universitarios*, 11(2). <https://doi.org/10.17162/au.v11i2.657>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2018). *Resultados Definitivos: Población Económicamente Activa*. Tomo 1. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1600/
- Laínez, J., Kopanos, G., Badell, M., Espuña, A. & Puigjaner, L. (2008). Integrating strategic, tactical and operational supply chain decision levels in a model predictive control framework. *Computer Aided Chemical Engineering*, 28, 477-482. [https://doi.org/10.1016/S1570-7946\(08\)80084-3](https://doi.org/10.1016/S1570-7946(08)80084-3)
- Laureano, S., Ortiz, D. & Valle Herrera, L. (2020). *Validación de la UTRECH Work Engagement Sacale (UWES) en personal docente de pre-grado de universidades privadas en Lima Metropolitana* [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional Universidad San Ignacio de Loyola.
- Lee, J. J. A. Y. & Ok, C. M. (2016). *Hotel Employee Work Engagement and Its Consequences*, 25(2) 133–166. <https://doi.org/10.1080/19368623.2014.994154>
- Lupano, M. & Castro, A. (2018). Influencia de virtudes organizacionales sobre satisfacción, compromiso y performance laboral en organizaciones argentinas. *Interdisciplinaria: Revista de Psicología y Ciencias Afines*, 35(1), 171–188. <https://doi.org/10.16888/interd.2018.35.1.9>
- Madero-Gómez, S. (2020). La satisfacción laboral como efecto moderador entre las prácticas organizacionales de recursos humanos y las líneas estratégicas de responsabilidad social corporativa en México. *Estudios Gerenciales*, 36(157), 391–401. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.157.3790>
- Mäkikangas, A., Hyvönen, K. & Feldt, T. (2017). The energy and identification continua of burnout and work engagement: Developmental profiles over eight years. *Burnout Research*, 5, 44–54. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.04.002>
- Marchiori, D., Siqueira, A., Wagner, E., Popadiuk, S. & Rodrigues, R. (2020). A Relationship between Technostress, Satisfaction at Work,

- Organizational Commitment and Demography: Evidence from the Brazilian Public Sector. *Revista Gestão & Tecnologia*, 20(4), 176–201. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2020.v20i4.1919>
- Moussetis, R. & Cavenagh, T. (2021). Strategic, Legal, and Accounting Challenges for Social Enterprises. *Journal of Business & Management*, 27(1), 23–52. [https://doi.org/10.6347/JBM.202103_27\(1\).0002](https://doi.org/10.6347/JBM.202103_27(1).0002)
- Paz, J., Huamán, S. & Tarrillo, J. (2020). Endomarketing, compromiso organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una asociación educativa. *Apuntes Universitarios: Revista de Investigación*, 10(4), 108–125. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.495>
- Qiao, Y., Zhang, Z. & Jia, M. (2021). Their Pain, Our Pleasure: How and When Peer Abusive Supervision Leads to Third Parties' Schadenfreude and Work Engagement. *Journal of Business Ethics*, 169(4), 695–711. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04315-4>
- Riffenburg, R. (2012). *Statistics in Medicine* (3era ed.) Elsevier.
- Romero, J., Mercado, A., Díaz, S. & de la Valle, M. (2021). Satisfacción Laboral Y Condiciones Laborales en Odontólogos De Cartagena De Indias-Colombia. *Archivos de Medicina (1657-320X)*, 21(1), 138–149. <https://doi.org/10.30554/archmed.21.1.3864.2021>
- Salmela-Aro, K. & Upadyaya, K. (2018). Role of demands-resources in work engagement and burnout in different career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 108, 190–200. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.08.002>
- Santos, J. & Higashi, R. (2021). Internal Communication as Strategic Planning Tool: A Study in an Alto Tiete. *Revista Fatec Zona Sul (REFAS)*, 7(4), 1–10.
- Saris, W. & Gallhofer, I. (2014). *Design, Evaluation, and Analysis of Questionnaires for Survey Research Wiley Series in Survey Methodology* (2da ed.). Universitat Pompeu Fabra.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004). Utrecht work engagement scale Preliminary Manual Version 1.1. *Occupational Health Psychology Unit Utrecht University, December*, 1–60. <https://doi.org/10.1037/t01350-000>
- Schaufeli, W., Bakker, A. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national stu-

- dy. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V. & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Song, H-D., Hong, A. & Jo, Y. (2021). Psychometric Investigation of the Utrecht Work Engagement Scale-17 Using the Rasch Measurement Model. *Psychological Reports*, 124(3), 1384–1411. <https://doi.org/10.1177/0033294120922494>
- Sroka, W. & Meyer, N. (2021). A Theoretical Analysis of Social Entrepreneurship: The Case of Poland and South Africa. *Journal of Eastern European & Central Asian Research*, 8(1), 133–148. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v8i1.596>
- Stubbs, W. (2019). Strategies, practices, and tensions in managing business model innovation for sustainability: The case of an Australian BCorp. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 26(5), 1063–1072. <https://doi.org/10.1002/csr.1786>
- Sun, Y., Wu, L. & Jeyaraj, A. (2022). Moderating role of enterprise social media use in work engagement. *Information Processing & Management*, 59(1), 102793. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2021.102793>
- Ukko, J., Saunila, M., Rantala, T. & Havukainen, J. (2019). Sustainable development: Implications and definition for open sustainability. *Sustainable Development*, 27(3), 321–336. <https://doi.org/10.1002/sd.1904>
- Urduan, M. S. & Luoma, P. (2020). Designing Effective Sustainability Assignments: How and Why Definitions of Sustainability Impact Assignments and Learning Outcomes. *Journal of Management Education*, 44(6), 794–821. <https://doi.org/10.1177/1052562920946798>

SEMBLANZAS

Anyela Gómez-González, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

Licenciada en Comunicación Empresarial, con especialización en Gestión del Capital Humano y Comunicación interna. Emprendedora socio-ambiental con más de cinco años de experiencia en el sector de las startups socio ambientales. Gerente General de Kuru Natural Drinking Straws. Sus principales áreas de investigación son comunicación interna, marketing digital, tecnologías de innovación, engagement laboral y emprendimiento social ambiental.

Dra. Eliana Gallardo-Echenique, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

Calificada como investigador CONCYTEC en el Registro Nacional de Ciencia, Tecnología y de Innovación Tecnológica - RENACYT. PhD en Tecnologías Educativas: *e-learning* y gestión del conocimiento en la Universidad Rovira i Virgili (España). Profesora investigadora a tiempo completo de la Facultad de Comunicaciones de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Sus principales áreas de investigación son comunicación digital, publicidad, tecnologías digitales y métodos cualitativos.