



# UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO



Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas

División de Estudios  
de Postgrado

“Comunicación y Satisfacción Laboral en la  
Secretaría de Educación del Estado de Michoacán”

TESIS

Que para obtener el título de  
Maestra en Administración

PRESENTA:

C.P. Alicia Padilla Avila

ASESOR:

Dr. Arturo Aguilera Oseguera

Morelia, Mich., Octubre de 2009

### **AGRADECIMIENTOS:**

*A mis padres, que con su amor, ternura y comprensión me inspiraron para ser lo mejor que puedo ser.*

*A mi Asesor de tesis, quien confió en mí y me dio el apoyo y entusiasmo.*

## **Comunicación y satisfacción laboral en la Secretaría de Educación en el Estado de Michoacán**

Resumen	2
Introducción	4
Capítulo I. Antecedentes	5
1.1. Calidad de vida laboral	5
1.2. Organizaciones	7
1.3. Comunicación laboral	9
1.4. Satisfacción laboral	26
Capítulo II. Planteamiento del Problema	42
2.1. Objetivo	43
2.2. Objetivos	43
2.3. Hipótesis	44
Capítulo III. Metodología	45
3.1. Sujetos	45
3.2. Instrumentos	46
3.3. Procedimiento	47
Capítulo IV. Resultados	49
Capítulo V. Discusión	55
Referencias	56
Apéndice A. Ficha de Identificación	58
Apéndice B. Cuestionario de Comunicación Organizacional	60
Apéndice C. Cuestionario de Satisfacción Laboral	63

## RESUMEN

El propósito del presente estudio, fue identificar como influye la comunicación en la motivación para culminar con la satisfacción laboral y su respectivo análisis en los trabajadores de la Secretaría de Educación, ubicada en la zona suroeste de la Ciudad de Morelia, Michoacán.

Es rentable para la empresa y tan beneficioso para la calidad de vida laboral de todos los miembros que la componen, como utilizar un lenguaje transparente, sincero, con la intencionalidad permanente, de mantener y mejorar unas excelentes relaciones interpersonales. Así, la buena y correcta comunicación en el ámbito de la empresa; aparece, crece y se mantiene con la confianza de poder transmitir lo que pensamos y sentimos a nuestros superiores y a nuestros compañeros de trabajo, con la intención de mejorar la actitud del trabajador, que redundará como resultado un trabajo satisfactorio.

Para este estudio se utilizó cuestionarios para recabar información, aplicados a 60 trabajadores de esta Institución, en tres diferentes Departamentos, agrupados en veinte trabajadores. Los instrumentos aplicados fueron dos cuestionarios para cada trabajador, el primero para medir la comunicación laboral y el segundo para medir la satisfacción laboral.

En este estudio se realizó un análisis estadístico de las calificaciones obtenidas con los dos cuestionarios aplicados se utilizó la correlación de Spearman y la prueba t de Student. Se clasificó cada una de las muestras por género (hombres y mujeres), así como por rango de edades para identificarlos en personas jóvenes y personas mayores.

Los resultados derivados de la investigación indican: 1) a mayor comunicación organizacional mayor satisfacción laboral, 2) la satisfacción laboral es más alta en los hombres que en las mujeres y 3) la satisfacción laboral encontrada en las personas jóvenes es más alta que la encontrada en los personas mayores.

## SUMMARY

The purpose of this very study was to identify how communication influences motivation in individuals, when workplace satisfaction is to be reached. The impact of this process was studied through a sample group formed by the employees of the Secretary of Education located in the southeast area of Morelia, Michoacán.

It is cost-wise for any enterprise as well as beneficial to implement a transparent and sincere standard communication language in order to achieve a high quality work atmosphere for all the members who are part of it. The latter is done with the permanent intention of promoting excellent interpersonal relationships within the workplace. In this way, a good and correct way of communicating within the enterprise's environment is ensured to actually exist, grow, and be maintained. Under this policy, every employee has the confidence of being able to express what they think and how they feel toward their superiors and colleagues. Ensuring the previous will improve every employee's attitude, which in the end will result in a satisfactory performance from everyone.

Questionnaires to gather information were used for this study. They were applied to 60 employees and workers of the Secretary, from three different departments, in groups of twenty individuals at a time. The instruments that were applied were two questionnaires per employee. The first one aimed to measure workplace communication, and the second one aimed to measure workplace satisfaction.

Within the study, a statistical analysis of the results was carried out for the two questionnaires mentioned before. The Spearman co-relation, as well as the T Student Test was used to perform the analysis. Every sample was classified by gender (women-men), as well as age groups in order to classify them as young and older people.

The study's results show that: 1) when there is more organizational communication, there is greater workplace satisfaction. 2) On the other hand, workplace satisfaction is more recurrent in men than it is in women. 3) The level of workplace satisfaction found in younger people is higher than in adults.

## INTRODUCCIÓN

El deseo de los trabajadores de obtener tanto satisfacción como dignidad de su trabajo, es motivo para promover la comunicación patrón-empleado y aplicar prácticas adecuadas que cumplan con la satisfacción laboral.

Gracias a la aportación de Elton Mayo, ayudó al desarrollo de la teoría de las relaciones humanas, el objetivo principal es destacar la importancia que tienen los recursos humanos para la organización y reconocer que el trabajador no solo trabaja por la obtención de dinero, también lo hace para satisfacer sus necesidades psicológicas y sociales.

La comunicación en el centro de trabajo tiene una íntima relación con la participación de los empleados, de acuerdo a varias investigaciones revelan que para lograr una mejoría a largo plazo en la productividad es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral y así mismo al obtener los objetivos en la organización, cambia la actitud del trabajador hacia el trabajo y se presenta la satisfacción laboral.

Cabe destacar que la comunicación es una herramienta muy importante en todas las áreas de trabajo, mediante la cual se pueden disolver muchos conflictos y generar medios para lograr la motivación del personal.

Con la comunicación organizacional, la gerencia puede detectar a tiempo las causas que producen la insatisfacción en los trabajadores y buscar una solución, por su parte, los trabajadores conocen su desempeño y se sienten importantes por ser tomado en cuenta a la hora de evaluar sus esfuerzos.

Es necesario mencionar que el identificar en su momento las causas de insatisfacción de los trabajadores va ayudar a buscar los recursos necesarios y también reconocer la importancia de la comunicación organizacional para que el trabajador y la gerencia logren establecer la retroalimentación.

Si los directivos de cualquier organización tienen presente la importancia que tiene la comunicación organizacional sobre la satisfacción laboral de los trabajadores, los objetivos tanto organizacionales como personales se pueden lograr y así permanecer un ambiente de confianza y cortesía entre todos los miembros de la organización.

# CAPITULO I

## ANTECEDENTES

### 1.1. CALIDAD DE VIDA LABORAL

La administración de personal nace intuitivamente con el hombre mismo. Los primeros clanes ya tenían necesidad de enseñar, de elegir miembros jerárquicos, de mantener principios de supervisión. Claro está que la manera era sumamente primaria y que no había noción de que esas actividades pudieran formar parte algún día de un todo.

En el pasado las ideas de los trabajadores no se tomaban en cuenta, lo cual provocaba que estos no sintieran responsabilidad del éxito o fracaso de la organización.

Elton Mayo en 1924 realizó estudios y descubrió, para la sorpresa de los investigadores, que muchos aspectos de la conducta humana en el puesto de trabajo dependen de factores ajenos, los puramente técnicos (iluminación, ruido, etc.) y se observó a raíz de eso la existencia de grupos laborales informales de empleados y sus controles sobre la producción, así como la importancia de las actitudes de los empleados, el valor de contar con un supervisor comprensible y favorable con la necesidad de tratar a los obreros como personas, en lugar de cómo capital humano.

En 1947 se funda el Instituto Argentino de Dirigentes de Personal y sus asociados buscan intercambiar información, experiencias que les permitan mejorar las relaciones con el personal. El jefe de personal es sustituido por el administrador de personal, quien busca adaptar técnicas, encontrar nuevas soluciones. Y que, por sobre todas las cosas, cree en la dignidad del ser humano como tal, sin lo cual no puede llegar a cumplir realmente su cometido.

Keith Davis y John W. Newstrom en su libro "Comportamiento humano en el trabajo", relaciona la "Calidad de vida laboral y los Sistemas Sociotécnicos". En el cual señala que la calidad de vida laboral produce un ambiente de trabajo más humano. Trata de cubrir tanto las necesidades prioritarias de los trabajadores como las de otros niveles. El poner en práctica las habilidades de los trabajadores y ofrecer un ambiente que los anime a mejorar sus habilidades, los trabajadores se empeñan en buscar métodos que permitan su aportación, teniendo la oportunidad de que mejoren sus puestos y contribuyan a la empresa en un ambiente de confianza y respeto.

Cuando las personas se identifican con sus organizaciones, también se interesan en su persona, a cambio de realizar un buen trabajo, esperan una

remuneración justa, condiciones laborales satisfactorias, seguridad de empleo y cierta cantidad de aprecio, poder y prestigio. La satisfacción se convierte en retroalimentación que afecta la imagen propia y la motivación de continuar desempeñándose mejor. Si un mejor desempeño conduce a compensaciones y estímulos más altos, y si en la opinión de los empleados la compensación y los estímulos son justos y racionales, aumentará el nivel de satisfacción. Por otra parte una política inadecuada de estímulos puede conducir a la insatisfacción.

La psicología se enfrenta en la actualidad a una tarea desalentadora: incrementar el ajuste entre la fuerza de trabajo y el puesto de trabajo en una época en que la composición de ambos está cambiando con rapidez. Hoy en día las personas buscan empleo con niveles de educación más altos, por el creciente aumento de puestos de trabajo en el sector servicios, ya que los despidos han aumentado a gran escala por cambios económicos que exigen aprendizaje.

Los psicólogos muestran que nuestras vidas laborales están vinculadas a nuestras vidas personales.

La calidad de la vida laboral de una organización es el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización y se ve determinada por la manera en que el personal desarrolla su actividad en la organización. Al considerar que la empresa u organización, es más que un conjunto de elementos físicos y financieros y que las decisiones adoptadas tendrán un efecto directo sobre las condiciones de vida de los seres humanos que están vinculados laboralmente a ellas, surge la necesidad de plantearse la existencia de cierta responsabilidad ante ellos.

Los programas de vida laboral ponen en relieve el desarrollo de habilidades, la reducción del estrés ocupacional, y el establecimiento de relaciones más cooperativas entre la dirección y los empleados.

El hecho de que la empresa se convierta en un conjunto de personas con un interés común, haría que sus miembros actuaran en función de ese interés. Lo que importaría entonces es que se haga lo mejor. Cambiaría fundamentalmente la actitud de los empleados, dejando de ser antagónicos para ser partícipes.

## 1.2. ORGANIZACIONES

El ser humano ha estado consciente de que la obtención de eficiencia, sólo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social; esta actividad corresponde a la etapa del proceso administrativo denominada organización.

"Las organizaciones son unidades sociales creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos, para ello cuenta con tres tipos de recursos: materiales (dinero, materia prima, equipos, etc.) técnicos (procedimientos, instructivos, etc.) y humanos (habilidades, conocimientos, experiencias, salud motivación, etc. de los miembros de la organización)", (Arias Galicia, 1989).

En la organización, los recursos humanos son los más importante, sin ellos no existe la organización, puesto que no habría a quien comunicar los objetivos y quien los lleve a cabo, a través del esfuerzo de cada uno de sus integrantes, este esfuerzo es intangible, por lo tanto no se puede medir, "ningún balance nos indica los activos que tiene la organización en recursos humanos (habilidades, experiencias, salud, motivación, conocimientos, etc.), como ningún estado de resultados arroja ganancia o pérdida en satisfacción o en motivación de los miembro de la organización. Y sin embargo, dependerá en gran parte de sus recursos humanos el destino de la organización" (Arias Galicia, 1989).

El valor que tienen los conocimientos, las habilidades y las capacidades de cada uno de los trabajadores representan para la organización el capital humano, cuando un trabajador renuncia o lo despiden, la organización pierde una parte de su capital humano.

Las organizaciones son sistemas que están inmersos en un suprasistema, y a su vez esta constituido por subsistemas, por ejemplo, el departamento de publicidad, el de ventas, contabilidad, compras, etc. Cada subsistema se encuentra abierto para recibir y retroalimentar la información a cada uno de ellos.

Un punto muy importante que hay que tomar en cuenta, es cuando la organización contrata a una persona, implica que aparte de su trabajo, cada uno de ellos lleva su motivación, su experiencia, sus conocimientos, sus habilidades, sus aptitudes, sus intereses tanto profesionales como personales.

Una persona que es contratada por una organización, es elegida entre un grupo de candidatos y la organización ve características optimas e indispensables para el desempeño de la propia organización y la persona a su vez pone a su disposición esas características a cambio de un sueldo o salario.

Los esfuerzos de los trabajadores dentro de la organización dependen de dos contratos: el primero que es el *contrato de trabajo*, un papel que firman ambas

partes de común acuerdo en el que se especifican las condiciones de trabajo, sus prestaciones, las causas de sanciones y el sueldo a percibir, el segundo es el *contrato psicológico*, que es el compromiso que establece el trabajador con la organización, sin ningún papel o firma existente pero con el cual se garantiza el mejor y mayor esfuerzo del trabajador si percibe que sus actividades ayudan a conseguir los objetivos de la organización y que estos objetivos concuerden con sus propios objetivos personales, si no existe esta concordancia, entonces el trabajador solo cumplirá con sus actividades asignadas diariamente sin dar un esfuerzo más del necesario, para que el sujeto haga su trabajo, con calidad se requiere de técnicas en la motivación del trabajo, cambio en la cultura corporativa y en la educación de los empleados.

Las competencias que enfrentan las organizaciones, por la Administración de la Calidad Total (TQM por sus siglas en inglés), las ha llevado incluso a planear una reingeniería de sus procesos, en la cual se hace un replanteamiento de como se hace el trabajo, del mejor aprovechamiento de la tecnología por parte del trabajador e incluso la reestructuración de la organización.

Los recursos humanos se pueden incrementar mediante su descubrimiento o su mejoramiento, en el primer caso se necesita el apoyo de los Tests psicológicos y la orientación profesional para conocer las habilidades de cada sujeto, para poder utilizar todo su capital humano. En el segundo caso se busca incrementar los conocimientos, experiencias y aptitudes a través de la educación, la capacitación y el desarrollo profesional y personal del trabajador, esto puede ser con seminarios de actualización, conferencias, etc., otra forma de incrementar los conocimientos es con el trabajo en equipo, en el cual los trabajadores intercambian conocimientos, y aprendizaje. "La comunicación efectiva (sea cara a cara o mediante la tecnología de la información contribuye a compartir el conocimiento y ponerlo a disposición en toda la organización" (Sherman, Bohlander, 1999)

La psicología organizacional trata de que los trabajadores se adapten y se integren a la organización y viceversa, también estudia las necesidades emocionales que trata de satisfacer la persona con su trabajo, algunas de las actividades en las que se encuentra la psicología organizacional son:

1. Selección de personal a través de la creación y aplicación de los Tests Psicológicos.
2. Entrenamiento y capacitación, con talleres de inducción.
3. Orientación profesional y reducción de conflictos, al contratar a un consultor para que emita un diagnóstico organizacional, para buscar soluciones.
4. Realizando estudios sobre los conceptos y modelos de actitudes y motivación.

### 1.3. COMUNICACIÓN LABORAL

La comunicación organizacional tiene sus orígenes en la teoría de la organización; por lo cual desde esa perspectiva teórica recuperamos esta área de conocimiento. Los primeros estudios sobre comunicación organizacional se ubican en 1920 con el auge de la Escuela de las Relaciones Humanas (estudios de la Western Electric Company) de Elton Mayo, en la cual la participación del grupo informal era clave para entender los procesos organizacionales y por ende la comunicación.

Comunicación es una palabra que proviene del latín *communicatio* que significa participación. Transmisión de información de un organismo a otro por medio de símbolos que hacen posibles las relaciones entre los individuos componentes de un grupo, entre éstos y otros grupos, y con ello la coexistencia humana. Los símbolos pueden ser mímicos, verbales, gráficos, etc.

"La comunicación se puede definir como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje y espera que ésta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta" (Martínez de Velasco y Nosnik, 2002, )

Cuando alguien comunica algo es con la intención de modificar o reformar un comportamiento de la persona que está recibiendo la comunicación, ya sea en opinión, actitud o conducta.

Drucker Peter F. (1981) menciona que la comunicación efectiva consta de cuatro partes: saber que decir, saber cuándo decirlo, saber a quién decirlo y saber cómo decirlo, la ausencia de alguno de estos elementos indica que no puede existir la comunicación.

Lo anterior, implica que para que alguien nos entienda, debemos hacernos entender y tener credibilidad y confianza de nuestros receptores. Un mensaje cumple su cometido cuando se recibe, se comprende y se acepta, por parte de la(s) persona(s) a la(s) que queremos influir, con nuestra información.

La primera necesidad que tenemos para utilizar la comunicación, es la de expresar un sentimiento, una vez que lo liberamos, estamos en condiciones de transmitir efectivamente una instrucción o deseo, mediante la selección de las palabras a utilizar en el mensaje.

La comunicación organizacional es "el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo o subparte a través de uno o varios mensajes" (Martínez de Velasco y Nosnik, 2002)

"Una organización con una buena comunicación; tiende a generar mayor satisfacción laboral e incluso un mejor desempeño de sus empleados. Haciendo

uso de ella, las personas comprenderán mejor su trabajo, se sentirán más identificadas y participarán más en la organización. (Martínez de Velasco y Nosnik, 2002)

Los nuevos gerentes o administradores poseen muchos más estudios que los antiguos, así mismo poseen una visión diferente de lo que deben ser la comunicación en las organizaciones, se interesan por todo lo que represente una evolución o cambio en la administración de empresas.

Los gerentes o administradores, son el punto intermedio entre los ejecutivos (quienes toman las decisiones), y los trabajadores o empleados (quienes desarrollan los programas), esto conlleva a que dentro de la eficiencia del gerente se ubique la manera en que se comunica con los demás. Entonces, el gerente requiere conocer el proceso de comunicación y la utilidad práctica que ésta tiene en su trabajo para alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

La comunicación dentro de las organizaciones debe de ser eficiente y oportuna, en el caso contrario, la organización no funciona adecuadamente y se pone en riesgo su supervivencia. Esta comunicación sirve para que las organizaciones se transformen y evolucionen, adecuándose al suprasistema en el cual se encuentran. La comunicación puede ser en un sentido o en dos sentidos en, la primera, no espera una respuesta, sirve para asuntos urgentes, por ejemplo: cartas, avisos, en la segunda si se espera una retroalimentación, por que generalmente son asuntos complicados, se puede dar a través de entrevistas y pequeñas reuniones.

"La comunicación es uno de los elementos y ámbitos más importantes para la organización, ya que ayuda a mantenerla unida, pues proporciona medios para transmitir información necesaria para la realización de las actividades y la obtención de las metas y objetivos organizacionales (Martínez de Velasco y Nosnik, 2002).

Dentro de toda organización la comunicación fluye a través de las relaciones humanas, y para que estas relaciones sean positivas, es necesario que exista la confianza, en el caso de los administradores o gerentes y empleados, esto significa lograr que la gente crea en lo que dice el administrador y que los empleados esperen que cualquier promesa que haga, la cumpla. Un buen comienzo para lograr esta confianza entre administradores o gerentes y empleados puede ser cuando los primeros dejan claro que los empleados existen dentro de la organización y que es capaz de reconocer en cada uno ellos a una persona con nombre y características específicas, que no forman parte de las máquinas con las que trabajan dentro de la organización. Obviamente la confianza no se logra de un día para otro, es un proceso que requiere de mucho tiempo, incluso años, tiempo en el cual, el administrador o gerente, tiene que demostrar que lo que dice es verdad y que sus promesas las cumple, la confianza no esta basada en lo que se dice sino en lo que se hace.

Cuando el administrador o gerente tiene ganada la confianza de los empleados es más fácil que los mensajes influyan en los trabajadores, y aún así debe de tener en cuenta tres reglas básicas para su difusión. Primera, no emitir diariamente avisos, no modificar reglas semanalmente, no emitir un plan de reorganización cada mes. Hay que recordar que el exceso de comunicación causa el mismo daño que la mínima comunicación. Segunda, el proceso de comunicación tiene dos sentidos, y el administrador debe de ser capaz de percibir los sentimientos de los empleados dentro de la organización. Tercera, se puede lograr que los empleados distraigan su atención de un tema molesto, dándoles otra cosa en la que piensen o de la que hablen, por ejemplo cuando se hace la revisión de los salarios, puede crearse un torneo rápido de fútbol soccer.

M. Audrey Korsgaard, Susan E. Brodt y Ellen M. Whitener (2002), hicieron un estudio en el cual se menciona que la confianza dentro de la organización se construye o se destruye a través de las relaciones diarias entre gerentes y empleados, cuando un gerente se dirige a los empleados, éstos conocen sus intenciones y su carácter. Las relaciones en el trabajo no son siempre positivas, sin embargo los problemas entre ellos son los que ponen en riesgo la confianza. Si un gerente tiene una actitud positiva hacia los empleados, éstos tienen elementos para poder interpretar un problema y tiene la plena confianza para realizar acciones que lleven a la solución del problema.

Para este estudio, los autores, utilizaron varias metodologías, datos y un campo de estudio correlacional para investigar las relaciones entre ellos. El comportamiento de los gerentes los hacen dignos de confianza y ayuda a que existan menos problemas en la organización. Los autores identificaron cinco formas de comportamiento gerencial que afectan la confianza que los empleados puedan llegar tener en ellos:

- a) Consistencia en el comportamiento.
- b) Integridad en su comportamiento.
- c) Compartir y delegar el control.
- d) Veracidad en la comunicación.
- e) Demostración de un genuino interés por ellos.

En la investigación se toman en cuenta únicamente los dos últimos incisos (d y e) para examinar cuando la confianza se ve afectada como resultado los problemas.

Si el comportamiento digno de confianza de los gerentes durante un problema es positivo indica que existe una actitud abierta para buscar una solución, si por el contrario, no existe esa actitud, entonces, la actitud del gerente indicará indiferencia y posibles intenciones de querer dañar a los trabajadores.

Se establecen varias hipótesis para la realización del estudio, sin embargo para los efectos de esta investigación la más importante es la siguiente:

### ***Hipótesis 1***

El comportamiento digno de confianza de los directivos en la forma de comunicación y su interés, esta relacionado negativamente con la tendencia de los empleados a atribuirles un evento negativo a los administradores.

De acuerdo a esta hipótesis, los empleados señalan atribuciones causales, considerando el comportamiento del administrador como parte del proceso de la determinación de responsabilidades en un evento. Esto es, los empleados, primero deben interpretar su comportamiento dibujando una conclusión, tomando en cuenta los motivos del administrador antes de señalar una atribución para el acontecimiento.

La interpretación del comportamiento de un individuo, depende del contexto en el que ocurre (Jones y Davis, 1965). En algunos casos el contexto puede crear cierta ambigüedad, tomando en cuenta la motivación subyacente y las acciones de una persona, consecuentemente, el comportamiento se vuelve menos informativo, con respecto a la responsabilidad del acontecimiento. Por lo tanto, cuando el contexto se obscurece, su significado, el comportamiento digno de confianza de los directivos puede ser menos probable para atenuar la tendencia de los empleados a atribuir la responsabilidad de episodios negativos al administrador.

Dos principios del proceso de la atribución, aumento y disminución (Kelley, 1972), describen como el contexto puede afectar ambiguamente el significado del comportamiento confiable y la interpretación final de episodios negativos.

Según el principio de aumento, las causas pueden facilitar o inhibir el comportamiento. Cuando dos influencias conflictivas están presentes, la gente probablemente dará más peso a la causa facilitadora, razonando que la influencia tiene lo bastante para vencer la causa inhibitoria. De esta manera, los individuos, probablemente atribuirán un comportamiento deseado a una persona, cuando ocurre en un contexto que desanime o inhiba el comportamiento. Según el principio de disminución, los individuos desatienden una causa dada cuando existe otra causa creíble. De esta manera, cuando se obliga a dos fuerzas a estar presentes en un sitio, observamos que es más probable que la contribución del individuo disminuya, en lugar de atribuir la acción a la situación.

Tomando juntos, estos principios sugieren que cuando las fuerzas circunstanciales estimulan el comportamiento digno de confianza de los directivos, como la comunicación abierta y la demostración de interés, ellos crean ambigüedades acerca de la causa del comportamiento del administrador, haciendo poco probable la disminución de la tendencia de los empleados a atribuir la responsabilidad de

episodios negativos al administrador. Sin embargo cuando las causas circunstanciales disminuyen el comportamiento digno de confianza de los directivos, ellos crean un contraste en el cual el comportamiento es focal, proporcionando una señal relativamente inequívoca en cuanto a la intención del administrador. En este caso, el comportamiento digno de confianza del administrador es probablemente influenciar fuertemente atribuciones y disminuir la tendencia de los empleados a culpar al administrador por el evento.

Organizacional y particularmente, las políticas y procedimientos de los recursos humanos, proporcionan un contexto que pueden animar o desanimar ciertas formas de comportamiento dignos de confianza. (Whitener et al. 1998)

Por ejemplo cuando el departamento de recursos humanos tiene una noticia y escucha lo justo basando su juicio en evidencia, los administradores son más probables a mostrar una comunicación abierta y a demostrar interés, dos formas de comportamiento digno de confianza. (Taylor, Tracy, Renard, Harrison y Carroll, 1995).

Esto es las políticas de los recursos humanos son justamente una explicación posible del comportamiento justo de un administrador. De esta manera las políticas de los recursos humanos pueden complicar las señales de las intenciones de un administrador.

Cuando las políticas se perciben justas, el comportamiento digno de confianza de un administrador, puede ser debido a la conformidad con las políticas de los recursos humanos o a las buenas intenciones. Esta ambigüedad, debilita los efectos del comportamiento digno de confianza, compensando la tendencia de los empleados a atribuir la responsabilidad de un evento negativo al administrador. En contraste, cuando las políticas de los recursos humanos son percibidas injustas sirven para desanimar el comportamiento digno de confianza de un administrador, y esto se verá más claramente debido a las intenciones favorables del administrador. En este caso, la extensión del compromiso del administrador en el comportamiento digno de confianza de los directivos, puede fuertemente compensar la tendencia de los empleados a atribuir la responsabilidad de un evento negativo al administrador.

Cada administrador o gerente tiene un estilo de comunicación, el cual se refleja en cada uno de sus mensajes, para que el estilo lo identifique, el administrador debe de: firmar el mensaje, éste deberá utilizar palabras concretas y quizá también emplear un poco de buen humor. Psicológicamente el desarrollo de la comunicación puede afectar las actividades de los empleados así como el nivel de comprensión y el apoyo que brindan a las políticas de la gerencia (Graham H.T, 1982).

Como sucede en todos los ámbitos de la sociedad, dentro de las organizaciones, los nuevos administradores o gerentes critican a sus predecesores de no tener una visión de las causas de los problemas, antes de que se convirtieran en

conflictos. Sin embargo, hay que tener en cuenta que las primeras organizaciones las formaron hombres sencillos, cuyo objetivo era principalmente proveer el sustento para él y su familia, las actuales organizaciones tienen otros objetivos y sus administradores o gerentes son personas con muchos más estudios y experiencia que los primeros, precisamente estos nuevos administradores son los que se han dado cuenta de la importancia que tiene la comunicación organizacional, de como la retroalimentación de los empleados sirve para planear sus comunicaciones.

Northcote Parkinson (1981), menciona los resultados de una encuesta realizada en cuatro países, aplicada a jefes ejecutivos, con el objetivo de conocer las prácticas y las políticas empresariales que tenían con respecto a la comunicación, se llevó a cabo con unos veinte receptores, tanto internos como externos de la organización. Algunos de los resultados obtenidos fueron: casi todos los ejecutivos creen que el tiempo que los jefes ejecutivos deben dedicar a la comunicación interna y externa es del 15 al 25 por ciento. Las compañías más grandes comunican más información, más seguido y más personas, que las compañías más chicas.

Northcote Parkinson (1981), señala algunas diferencias entre los empresarios Norteamericanos y los Europeos, dice que los primeros son más numerales que literatos, y los segundos son más literatos que numerales. Los Norteamericanos buscan el éxito financiero en el menor tiempo posible, y los Europeas buscan el éxito financiero en decisiones que se basan en los periodos a largo plazo. Los empresarios Norteamericanos son más tendientes a considerar a sus trabajadores como un recurso muy renovable, los empresarios Europeos no tienen tan arraigada esta filosofía.

Otra encuesta tenía como objetivo los puntos de vista de los funcionarios jefes ejecutivos de compañías en las cuatro naciones industriales más importantes de Europa, con respecto a la política y prácticas actuales de comunicación en las compañías y sobre una política a futuro para la industria como un todo. Se quería saber cuales son los grupos importantes considerados actualmente y cuales deben considerarse para el futuro, cual es la información que se comunica y cual debe ser comunicada, cuanto tiempo los jefes ejecutivos se dedican al desarrollo y aplicación de la política de comunicación y cuanto tiempo deben de dedicar. En esta encuesta no se consideró la comunicación para la promoción de ventas. Se emplearon dos cuestionarios separados, de cuatro páginas cada uno, el primero buscaba identificar la política actual y el segundo una opinión del jefe ejecutivo sobre la mejor política en el futuro.

Northcote Parkinson (1981). Los resultados que se obtuvieron indicaban que los jefes ejecutivos esperan una mejoría en las relaciones internas de la compañía y un reclutamiento de ejecutivos con una calidad más alta. Que la política de comunicación actual y la ideal tiene una gran diferencia, por lo que los nuevos ejecutivos buscan que el futuro la comunicación de las compañías se incremente; el 80 por ciento piensa que esto sucederá en cinco años y el resto piensan

únicamente que debe aumentar. Los ejecutivos de las compañías más grandes esperan aumentos, en tanto los de las compañías más pequeñas no. Y por último, se espera que los jefes ejecutivos se involucren más en la comunicación para disminuir la diferencia entre la práctica actual y la "ideal" (Parkinson C. Northcote y Rowe Nigel, 1981).

La comunicación da a conocer los objetivos de la organización, si un trabajador se identifica con estos objetivos, entonces se puede esperar de él una mayor productividad y motivación en el desempeño de su trabajo, la comunicación también armoniza y equilibra las relaciones entre el dueño de la empresa y los trabajadores. A pesar de ello, algunos administradores o gerentes, expresan su objeción para proporcionar información completa a los trabajadores, y algunas de sus razones a esta negativa son:

- 1. Posibilidad de fuga de información confidencial que beneficie a la competencia.*
- 2. La información es poder, entre más saben los trabajadores y los sindicatos, es más vulnerable el administrador o gerente.*

Sin embargo, los puntos anteriores sirven para que la organización establezca la cantidad de información que se va a difundir, determinar las personas a las que se comunicará la información y decidir el mejor momento para comunicar información sumamente delicada.

Un estudio realizado en Europa en el año de 1976, encargado por la Confederación de la Industria Británica, acerca de la actitud de los obreros de taller, examina la comunicación de las compañías con sus trabajadores y algunas conclusiones obtenidas es que hay una relación muy fuerte entre los trabajadores bien informados y un alto nivel de satisfacción en el trabajo, tomando en cuenta la moral y el ausentismo entre otras cosas. Los trabajadores bien informados y sus representantes sindicales son más realistas en las negociaciones de salarios, en el aspecto de la capacidad financiera de la organización para atender las reclamaciones (Parkinson C. Northcote y Rowe Nigel, 1981).

El desempeño del trabajador (efectividad y energía) depende del grado de identificación que tiene con los objetivos de la entidad o de su temor a perder el trabajo. (Parkinson C. Northcote y Rowe Nigel, 1981).

La información que esperan los trabajadores es:

- 1. La situación en general de la organización en la que trabajan.*
- 2. Información del ambiente social y económico de la organización.*

Algunos de los canales que los administradores emplean para difundir la información son:

- 1. Sindicatos o representantes de los trabajadores.*
- 2. Niveles jerárquicos en forma descendentes (Ejecutivos, administradores, etc.)*
- 3. Medios de comunicación internos, (Informes anuales a los trabajadores. periódicos de los empleados, tablero de boletines, etc. (Northcote Parkinson, 1981).*

Los canales presentan ciertos inconvenientes, por ejemplo, los dos primeros pueden distorsionar la información, en tanto que el tercero puede resultar muy impersonal y no se puede recoger las impresiones de los trabajadores para tener la retroalimentación necesaria.

La administración de la organización cuando se comunica lo hace en base a dos puntos:

- 1. Busca que se alcancen los objetivos individuales de la organización.*
- 2. En un panorama más amplio, busca mejorar el clima en el que se desarrollan los negocios en general.*

Esto significa, que para poder comunicarse efectivamente el emisor, debe reconocer el tipo de receptores a los que va a informar, así como decidir si esta información es muy amplia o restringida, que no se oponga a los objetivos de la empresa ni a su Filosofía, debe existir concordancia entre los objetivos de la organización y las necesidades e intereses de los grupos a los que se les comunicará la información. En caso contrario, esta comunicación puede ser contraproducente.

La comunicación organizacional constituye una de las bases de la organización, si no existiera la comunicación no sería posible su existencia ya que cada uno de sus miembros perseguiría un objetivo individual para satisfacer únicamente sus propias necesidades, la comunicación es tan importante, que es lo que ha permitido que se desarrollen las sociedades y dentro de ellas las organizaciones, que son la base de la economía de cualquier país (Arias Galicia, 1989).

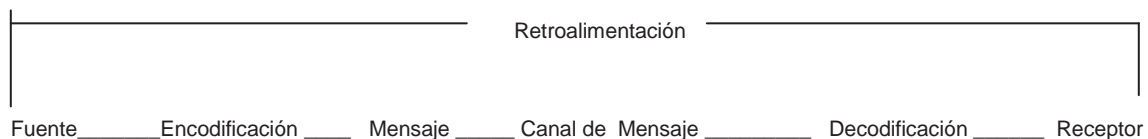
La comunicación organizacional ha sido motivo de estudio para muchos autores, considerando a la organización como un sistema abierto que recibe y transmite información tanto de sus miembros como del medio ambiente en el cual se encuentra inmersa, tenemos la primera clasificación: comunicación interna y comunicación externa (Arias Galicia, 1989).

La comunicación externa es la que se genera entre la organización y sus proveedores, clientes, gobierno, y todas aquellas personas o entidades interesadas en la información y productos o servicios que se generan dentro de la organización. La comunicación interna es la que se establece entre todos los miembros de la organización, y fluye en todas direcciones para que todos estén informados correctamente acerca de los objetivos y puedan participar activamente.

Se producen fallas de comunicación siempre que se olvida que el comportamiento de los individuos es el instrumento con el que la organización lleva a cabo sus propósitos. Heydebrand (1989), menciona que en las nuevas formas organizacionales, la comunicación en todos los canales y el procesamiento de la información son la esencia.

### 1.3.1. Proceso de la Comunicación

El modelo de comunicación más conocido es el que desarrollaron Shannon y Weaver en el año de 1948, cuyos elementos son: fuente o emisor, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación. La comunicación involucra a diferentes personas de todas las áreas que existen dentro de la organización.



**FIGURA 1** Factores de la comunicación (Martínez de Velasco y Nosnik, 2002)

La figura 1 muestra todos los factores que se encuentran dentro del proceso de la comunicación, a continuación se da una breve explicación de cada uno de ellos.

La fuente o emisor, es el principio del proceso de comunicación, se trata de una o varias personas que tiene información y un propósito para comunicar.

La encodificación, es el uso de palabras o símbolos que tengan significado para el receptor, y significa poner la información en un código que entiendan las partes que intervienen en el mensaje. Para que el emisor y su encodificación tengan más fidelidad en el proceso de comunicación, es necesario que se tengan en cuenta las habilidades comunicativas, las actitudes, el grado de conocimiento y la posición del emisor dentro de la organización (Hodgetts y Altman, 1983).

Las habilidades comunicativas se refieren a que el emisor debe saber que es lo que va a comunicar, a la facilidad y claridad de las palabras, a la ortografía y reglas gramaticales. Por actitudes se entienden los sentimientos que se tienen hacia otras personas, a objetos, temas y situaciones por parte del emisor. El grado de conocimientos que posea el emisor sobre el tema hará que la comunicación sea más exitosa y que se incremente, sucede lo contrario cuando no se tiene el conocimiento suficiente. La posición del emisor dentro de la organización se refiere a su autoridad o status en el organigrama, por ejemplo, Director, Gerente, Supervisor, etc.

El mensaje, es la idea ya encodificada del emisor.

El medio o canal, es el transporte del mensaje, pueden ser medios impresos, visuales, de audio y audiovisuales, incluso la comunicación no verbal también es otro medio ya que sin decir una sola palabra se ponen de manifiesto muchos de nuestros verdaderos sentimientos y también los de nuestro receptor, aquí se utilizan gestos faciales, movimientos corporales, e incluso nuestros cinco sentidos (Hodgetts y Altman, 1983).

Escoger el medio o canal adecuado para el mensaje es muy importante, en el caso de mensajes formales el mejor medio es la comunicación escrita, para evitar distorsiones y poder formalizar el mensaje con firmas y sellos, el problema aquí es que si el mensaje es sumamente extenso, el receptor tiende a leer solo algunas partes, lo que traerá consigo las distorsiones que se querían evitar en un principio.

Cuando se requiere de retroalimentación, como son sugerencias o aclaraciones el mejor medio es la comunicación oral. Cuando el mensaje es sólo de carácter informativo, podemos valernos de medios audiovisuales (acetatos y transparencias), en cualquiera de los tres casos la información siempre debe ser clara y concisa (Chruden y Sherman, 1993).

La decodificación, significa que el receptor sepa interpretar el significado del mensaje enviado por el o los emisores.

El receptor, es una o varias personas que reciben el mensaje proveniente del emisor, en el receptor también son importantes las habilidades comunicativas, actitudes, grado de conocimiento y su posición dentro de la organización.

La retroalimentación, es la respuesta que emite el receptor al mensaje del emisor, esta puede ser:

Retroalimentación directa, a través de la comunicación oral y la no verbal.

Retroalimentación indirecta, mediante la comunicación escrita y las actitudes.

El siguiente ejemplo demuestra de lo que sucede cuando el receptor no entiende o no pone suficiente atención al mensaje.

Mensaje original:

De un coronel a un mayor "Mañana a las nueve de la mañana se producirá un eclipse de sol, algo que no ocurre cada día, Alinee a los hombres en sus trajes de faena para que puedan ver tan raro fenómeno, y así tendré oportunidad de explicárselos. Ahora bien, en caso de lluvia, no podremos ver nada, por lo que le sugiero que lleve a los hombre al gimnasio"

El mayor le envió el mensaje al capitán: "Por orden del coronel, mañana a las nueve de la mañana habrá un eclipse de sol. Si llueve, no podrán verlo, por lo que en traje de faena el eclipse de sol tendrá lugar en el gimnasio. Lo cual no ocurre cada día"

El capitán le dijo al teniente: "Por orden del coronel, mañana en traje de faena, a las nueve de la mañana se efectuará en el gimnasio la inauguración de un eclipse de sol. El coronel dará la orden si llueve, lo cual no ocurre cada día"

El teniente le comunicó al sargento: "Mañana a las nueve, el coronel, en traje de faena, eclipsará al sol en el gimnasio, como ocurre cada día que hace un buen día. Si llueve se celebrará afuera"

Y el sargento dijo al cabo: "Mañana a las nueve, el eclipse del coronel, en traje de faena, tendrá lugar debido al sol. Si llueve en el gimnasio, lo cual no ocurre cada día, se alinearán fuera"

Y, finalmente, un cabo le dijo a otro cabo: "Mañana, si llueve, parece que el sol eclipsará al coronel en el gimnasio. Es una lástima que no ocurra cada día" (Goldhaber, 1984)

La mayoría de las palabras del mensaje original se utilizaron siempre en los siguientes mensajes y sin embargo el orden de cada una de ellas fue lo que altero al original hasta llegar a perder el sentido de los que realmente se quiso comunicar en un principio, muchas veces dentro de las empresas esto es lo que sucede y es el origen de errores y conflictos entre los miembros de la misma.

### 1.3.2. Redes o canales de comunicación

Dentro de las organizaciones se utilizan redes de comunicación, para difundir los mensajes, estas redes pueden ser líneas formales o líneas informales de comunicación.

En las redes formales esta la comunicación formal, la comunicación descendente, la comunicación ascendente y la comunicación horizontal. Las redes informales son las relaciones que surgen en la organización cuando algunas personas se asocian entre sí, para comentar aspectos más de carácter personal que del trabajo (Chruden y Sherman, 1993).

A continuación se definen cada una de las redes de comunicación:

**Comunicación formal:** los mensajes se envían respetando la jerarquía dentro de la organización, esta puede ser descendente, ascendente u horizontal.

**Comunicación descendente:** Se origina cuando un mensaje de los niveles jerárquicos de la organización se transmite a los niveles intermedios hasta llegar a los inferiores.

Es muy importante que la información que los directivos emiten sea muy clara y precisa para que los administradores o gerentes la entiendan y a su vez transmitan a los trabajadores las instrucciones precisas acerca de su trabajo. Para que ellos sepan qué se debe hacer, cómo, cuándo, para qué y por qué hacerlo (Martínez de Velasco y Nosnik 2002).

Esta información confirma los objetivos organizacionales, así como el desempeño de los trabajadores.

Cuando los directivos no hacen revisiones periódicas de los planes, metas y objetivos organizacionales, los trabajadores pueden caer en la "trampa de la actividad", que no es otra cosa más que la realización de las actividades diarias de los trabajadores sin saber exactamente hacia donde se dirigen o cual es su aportación para el logro de los objetivos de la organización. Es importante esta revisión ya que los mercados, los sistemas de producción, las necesidades y las expectativas están en constante movimiento, si la organización permanece indiferente a esos cambios se cae en la trampa. Por esta razón, se menciona que

la revisión periódica de los objetivos institucionales hace que los trabajadores le encuentren sentido a sus actividades, ¿y cómo se enteran los niveles inferiores de esto?, la respuesta es sencilla, a través de los administradores o gerentes, éstos tienen que tener muy claro los objetivos, metas, y planes de la organización para poder comunicarlos, si él mismo no lo sabe, ¿cómo espera obtener resultados positivos de los trabajadores?

Es responsabilidad del administrador o gerente contar con la información necesaria para llevar a cabo su trabajo y disipar las dudas de los trabajadores, si ellos se dan cuenta que no tiene los conocimientos necesarios, buscarán otras fuentes de información y perderán su credibilidad en él.

Cuando el administrador o gerente requiere de una información más específica sobre su trabajo también debe de saber a quien recurrir, es necesario entonces que el administrador o gerente tenga una actitud positiva hacia la comunicación ya que es un "elemento esencial para la satisfacción y el clima de trabajo, la motivación y el desempeño del personal" (Davis, 1983 y Khandwalla, 1977).

A través de la comunicación los administradores o gerentes se ganan la confianza y credibilidad de los trabajadores con respecto a la información que se les proporciona, cuando no existe esta confianza siempre habrá un cuestionamiento de los mensajes que emita el administrador o gerente.

Las instrucciones de trabajo deben de ser claras, los gerentes o administradores y los trabajadores deben de reunirse para:

- 1. Revisar los objetivos organizacionales.*
- 2. Saber cuales son los resultados que se esperan para el futuro y cuales son las actividades específicas que el trabajador tiene que realizar.*

Hay que recordar que el exceso ó saturación de información es tan dañina como la mínima o nula información.

Otra necesidad de comunicación es la retroalimentación sobre el desarrollo del trabajo, pero no solo una retroalimentación formal, es más importante la retroalimentación constante o informal, un trabajador toma más conciencia de su buen o mal desempeño si el gerente le informa esto, cuando se presenta algún problema.

Si un administrador o gerente está en continúa comunicación con los trabajadores, éstos sienten que son importantes dentro de la organización y se esmerarán en su trabajo obteniéndose así un mayor rendimiento y actitudes más favorables de cada uno de ellos (Chruden y Sherman, 1993).

Las noticias también son una necesidad de comunicación, éstas deben ser información nueva y oportuna para los trabajadores, de nada sirve informarles el porcentaje de aumento de su salario, después que ellos han recibido su pago, ya no tiene el mismo impacto la información.

**Comunicación ascendente:** Se propicia cuando un mensaje es emitido por personas de los niveles inferiores para hacerlo llegar a los niveles superiores mediante canales formales e informales (Martínez de Velasco y Nosnik, 2002).

La comunicación ascendente brinda una retroalimentación a los directivos de como están recibiendo la información los trabajadores y pueden detectarse las inconformidades o las causas de una baja productividad y buscar la solución antes de llegar a un conflicto, como puede ser una huelga o un paro de actividades, a través de ella se mide el clima organizacional. Con la comunicación ascendente, los trabajadores pueden tomar parte en las decisiones a través de ideas o sugerencias de su trabajo, esto influye positivamente, en la motivación de los trabajadores, en la satisfacción con sus actividades y genera una mayor productividad. Esta comunicación permite que el trabajador se sienta tomado en cuenta, que acepte más fácilmente las decisiones ejecutivas, mejora el conocimiento de los ejecutivos hacia los trabajadores, ya que los primeros comprenden como piensan y como sienten los segundos (Chruden y Sherman, 1993).

La comunicación ascendente puede propiciarse a través de las reuniones con los trabajadores, en las cuales se hable de los problemas del trabajo, necesidades y las prácticas gerenciales que faciliten el desempeño personal.

Otra forma es la política de puertas abiertas, significa que los trabajadores puedan hablar con los niveles superiores para exponer algún problema o situación importante. Obviamente, la primera instancia es hablar con el jefe inmediato, sin embargo, el trabajador debe saber que si no obtiene una respuesta de él puede acudir a un nivel superior. El trasponer los umbrales de la oficina hace que el ejecutivo pueda acercarse a los trabajadores. Las cartas de los trabajadores a los ejecutivos, permiten dar a conocer dudas, quejas, o sugerencias.

En las reuniones informales se puede lograr una comunicación ascendente mucho más fácilmente que dentro del ambiente de la organización.

Para que la comunicación ascendente se propicie, es necesario que los trabajadores tengan una respuesta de los ejecutivos, de otra manera esta comunicación se debilita (Chruden y Sherman, 1993).

**Comunicación horizontal:** Es la que se establece entre trabajadores de un mismo nivel jerárquico los cuales se comunican entre sí para el mejor desempeño y coordinación de sus actividades para alcanzar los objetivos de la organización (Martínez de Velasco y Nosnik, 2002).

La comunicación horizontal surge como una respuesta a la necesidad que tienen los trabajadores para obtener información de otros departamentos para un mejor desempeño de sus actividades, esta comunicación es mucho más abierta ya que los participantes pertenecen a un mismo nivel jerárquico, no existen distinciones entre ellos, es más rápida y permite tomar decisiones más fácilmente, ahorrando tiempo. Lo anterior se basa en los estudios de Henry Fayol (1841-1925), conocido como el padre de la teoría moderna de la administración, él decía que los trabajadores de un mismo nivel jerárquico se podían comunicar entre sí, siempre y cuando tuvieran la autorización de sus supervisores, y que después comunicaran a éstos, los resultados obtenidos, este canal se estableció para ahorrar tiempo en lo toma de ciertas decisiones que eran urgentes, otra manera era seguir los canales de la comunicación ascendente y esperar una respuesta a través de la comunicación descendente.

**Comunicación informal:** Es el intercambio de información entre los trabajadores de la organización, independientemente del status de cada uno, no tiene canales ni procedimientos formales.

La comunicación informal, es información no oficial que surge de la interacción de los trabajadores en la misma organización y que se transmite de manera oral. Esta comunicación complementa la información formal, contiene datos exactos o cercanos a la realidad, no informa la realidad completa, también puede surgir por una situación de inseguridad en la organización en la cual, los trabajadores buscan unirse para protegerse de lo que aún desconocen, cuando el trabajador no tiene información respecto a un suceso, la buscará en los canales informales, otro motivo es el interés personal o emocional respecto a una situación, también para desacreditar a un compañero que no simpatiza con otro o cuando recibe información nueva y quiere darla a conocer, esta comunicación se propicia por ejemplo a la hora de la comida, en el autobús de transporte, entre amigos de diferentes departamentos. La influencia de este tipo de comunicación puede ser favorable o desfavorable (Martínez de Velasco y Nosnik, 2002).

El rumor forma parte de la comunicación informal, y se refiere a toda la información errónea o fragmentaria sin fundamento o evidencia formal sobre algún acontecimiento, en algunas excepciones esta información es exacta o verdadera, se transmite por canales informales y no se dirige a personas específicas (Martínez de Velasco y Nosnik, 2002).

La condición que origina el rumor es un suceso de importancia en la organización y del cual los directivos no dan una información oficial, el rumor es información que se distorsiona con cada persona que la transmite, ésta le quita y/o añade nuevos elementos.

El rumor es muy rápido y puede generar consecuencias negativas en la organización, por lo mismo algunas soluciones para terminar con él es: dando a conocer los hechos reales a través de una persona digna de crédito, mejorando la comunicación formal y buscar la fuente de los rumores para tratar de identificar las intenciones que se tienen.

Por otra parte, las tres categorías generales de la información que las organizaciones comunican son: la explicativa, la correctiva y la educativa. La primera, información explicativa, sitúa a las noticias y sucesos de la organización en un plano que sea relevante para cada uno de los grupos, (por ejemplo: publicación de los resultados de la organización), la segunda, la información correctiva, como su nombre lo indica, se utiliza para corregir las fallas de la información explicativa, y debe de abarcar todos los aspectos de la información que han generado que la competencia la utilice como desinformación popular y como insinuaciones malévolas, (por ejemplo: las corporaciones multinacionales causan fluctuaciones monetarias, derrocan gobiernos), el objetivo de la información correctiva es defender la credibilidad del emisor o comunicante, también se dice que podría tener una acción de contraataque a las agresiones infundadas. La tercera, información educativa, se considera parte del programa de comunicación a largo plazo, es más constructiva y positiva, su objetivo es ampliar el conocimiento y los horizontes de interés de los grupos seleccionados y pretende evitar la necesidad de emplear la información correctiva que se generará después de los hechos, (por ejemplo: informando a los estudiantes, que son los futuros empleados, sus maestros y el gobierno) (Chruden y Shermann, 1993)

### **1.3.3. Medios de comunicación**

Una vez que el administrador o gerente identifica a cada uno de los grupos receptores de la información y sus horizontes de interés, analiza el grado en que puede satisfacer esas necesidades, también tiene que decidir, cual es el mejor método de comunicación para que la información sea recibida y comprendida.

Es aquí donde se observa los tipos de comunicación: escrita, oral y no verbal. La comunicación escrita emplea las palabras plasmadas en un papel, de esta forma se intentan evitar las distorsiones del contenido original, por ejemplo, el memorándum, la carta, los informes y los manuales de la organización (Hodgetts y Altman, 1983)

La comunicación escrita proporciona un registro de la información que se dio a conocer se puede volver a consultar las veces que sea necesario, para aclarar dudas.

La comunicación oral es la que se desarrolla cara a cara entre el administrador o gerente y los empleados, sabiendo utilizarla esta comunicación puede ser la más

efectiva, ya que ahorra tiempo y permite obtener una retroalimentación inmediata, este tipo de comunicación se encuentra en las conversaciones, llamadas telefónicas, discurso, órdenes verbales, conversaciones informales (Chruden y Shermann, 1993)

Dentro de la comunicación oral esta implícita la comunicación no verbal, la cual sirve para dar mayor énfasis a las palabras a través de nuestros movimientos corporales, gestos faciales y actitudes. Cuando las organizaciones se encuentran en diferentes partes del mundo, es muy importante que los gerentes o administradores cuando viajen a esas instalaciones en el extranjero tomen en cuenta "1) el lugar hacia donde se dirigen, 2) la cultura 3) la historia, valores y dinámica de su organización" (Sherman, Bohlander 1999)

Un movimiento de manos, una mirada, la posición del cuerpo, una sonrisa, puede tener un significado totalmente diferente, dependiendo de la cultura de que se trate, por esto mismo, el administrador o gerente debe de tener mucho cuidado y estudiar este tipo de comunicación no verbal, para que puede detectar y entender que las actitudes y la motivación del trabajo son diferentes en cada cultura (Sherman, Bohlander 1999).

Flora Davis (1997), dice que la cinesis (estudios del movimiento del cuerpo humano), estudia la comunicación como un sistema integrado y que cada elemento tiene en efecto sobre otro. Ella nos pone el ejemplo del contacto visual y comenta que los árabes para conversar se paran muy cerca y se miran directamente a los ojos, en Japón, esto se considera una grosería.

Incluso el status de un gerente o administrador le permite hacer esperar a una persona, permanece sentado cuando la persona entra, muchas veces la ve directamente a los ojos para confirmar su poder y la otra persona tiene que bajar la mirada en señal de sumisión, aceptando su posición (Hodgetts y Altman, 1983).

Cuando un administrador o gerente esta bien informado siente que forma parte de las decisiones de la organización y que participa en ellas, es cuando se identifica plenamente con los problemas y sucesos que afectan a la organización. Si el trabajador no tiene ese sentir, por que no tiene acceso a la información, prevalece en él el sentimiento negativo de que las decisiones las toman "los de arriba". La retroalimentación positiva en la comunicación organizacional da como resultado lo que comúnmente llamamos "traer bien puesta la camiseta de la empresa"

### **1.3.4. Barreras de la comunicación**

Las barreras de la comunicación se refiere a todos los obstáculos que interfieren durante su proceso la impiden o deforman el contenido del mensaje original.

Las barreras pueden ser generales o específicas, las barreras generales son las que aparecen en todo el proceso de la comunicación y las barreras específicas las que surgen en el ambiente de la organización.

Las principales barreras son:

*1. Barrera semántica. Cuando se desconoce el significado de las palabras, o se tiene un uso limitado de vocabulario, entonces el receptor entiende lo que su experiencia le ha enseñado y no capta el verdadero sentido de lo que quiso decir el emisor.*

*2. Barrera psicológica. Son las actitudes que asume el emisor, como puede ser el enojo, el temor, incertidumbre, los cuales evitan que pueda comunicarse debidamente.*

*3. Barrera fisiológicas. Son defectos tanto en el emisor como en el receptor, por ejemplo: sordera, tartamudez, ceguera.*

*4. Barrera física. Son el entorno que rodea el proceso de la comunicación como el ruido y la distancia entre el emisor y el receptor.*

*5. Barrera administrativa. Puede originarse en el organigrama de la organización y en el uso inadecuado de los canales de la comunicación (Arias Galicia, 1989).*

### **1.4. SATISFACCIÓN LABORAL**

Se define como la actitud que el trabajador tiene frente hacia su propio trabajo, dicha actitud esta basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

"La satisfacción laboral es básicamente un concepto globalizador con el que hacemos referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo" (Rodríguez Fernández, 1999).

Una forma de medir la satisfacción laboral de una persona, es mediante cuestionarios, que están creados específicamente para conocer el nivel de satisfacción de las personas con su trabajo.

El formato de estos cuestionarios puede ser:

1. *Preguntas que investigan sobre las condiciones laborales.*
2. *Lista de los factores que contribuyen a la satisfacción en el trabajo, y los cuales las personas tienen que ordenar según la importancia que representa para cada una de ellas.*
3. *Cuestionario de libre expresión, en el cual la persona escribe lo que le gusta y lo que le disgusta de su trabajo y del dueño de la organización (Graham H.T., 1982)*

Algunas de las conclusiones que se han obtenido a través de la aplicación de estos cuestionarios han sido:

- Las mujeres generalmente están más satisfechas que los hombres, aunque sus trabajos sean inferiores en status, autoridad y remuneración.
- La satisfacción laboral casi siempre aumenta con la edad de la persona.
- La clase y la posición elevada se asocian con una mayor satisfacción, sin embargo, entre los que hacen el mismo trabajo, una mejor educación equivale a una menor satisfacción.
- Si existe inseguridad en el trabajo, la satisfacción laboral disminuye.
- No existe relación empresarial entre la satisfacción laboral y la producción. (Graham H.T., 1982).

Una forma confiable y fácil de ver la satisfacción laboral es con el comportamiento de la persona en el trabajo, también se percibe que no hay absentismo laboral ni renunciaciones.

La productividad y la satisfacción laboral no tienen ninguna relación, el trabajador tiene otras recompensas, por ejemplo, el dinero, amistad, posición de éxito con los demás.

Las actitudes que fomentan los sentimientos de las personas hacia su trabajo, tiene tres componentes:

*Componente cognitivo:* es el que guarda las percepciones, las opiniones y creencias, en otras palabras, son los procesos del pensamiento. En este componente las creencias evaluativas se presentan como impresiones favorables o desfavorables de la persona hacia un objeto u otro individuo.

*Componente afectivo o emocional:* condiciona los sentimientos y tiene carácter de aprendizaje.

*Componente comportamental:* es la predisposición a comportarse de cierta forma hacia algo o alguien.

Conocer las actitudes de los trabajadores puede ser útil para conocer las causas de la insatisfacción laboral y buscar una solución.

"El estudio de la satisfacción laboral en el trabajo, podría entenderse como una estrategia de comunicación ascendente, puesto que permite a los trabajadores expresar a la dirección sus opiniones con respecto a la situación laboral." (Rodríguez Fernández, 1999).

Hoppock fue el que realizó los primeros análisis empíricos de la satisfacción laboral (Rodríguez Fernández, 1999), Su aportación a esta investigación fue los resultados que obtuvo entre distintos grupos ocupacionales, ya que cada uno de ellos experimentaba un distinto grado de satisfacción laboral.

Posterior a este investigador, ya en los años 60 surge la escuela de relaciones humanas, la cual sostenía "la existencia de una relación directa entre satisfacción laboral y desempeño laboral" (Rodríguez Fernández, 1999).

Tomando como base lo anterior, Vroom (1964), Lafaldano y Muchinsjy (1984) hicieron investigaciones llegando a la conclusión que no existe ninguna relación entre ambos conceptos.

La escuela de relaciones humanas tomando como base los estudios de Elton Mayo ahora sostenía que si había trabajadores satisfechos, se podía conseguir resultados organizacionales positivos.

"La teoría bifactorial de Herzberg plantea como tesis fundamental, que la satisfacción y la insatisfacción laboral en realidad proceden de distintas fuentes" (Rodríguez Fernández, 1999).

Su estudio lo realizó con Ingenieros y Contadores a los cuales le pedía que escribieran las situaciones que les producían satisfacción y cuales insatisfacción en su trabajo, concluyó su estudio diciendo que la motivación tiene dos factores: los que se asociaban con sentimiento positivos hacia su trabajo a los que llamaron *motivadores* de la satisfacción laboral y en ellos tenemos la realización, el

reconocimiento, la responsabilidad, las perspectivas de promoción y el trabajo en sí mismo, y los segundos elementos llamados *de higiene*, que eran únicamente los que evitaban la insatisfacción laboral como son las normas de la organización, relaciones interpersonales, condiciones laborales físicas.

Otra Teoría la desarrolló Edwin Locke (1664,1704), aquí se propone que la satisfacción laboral es la consecuencia del ajuste existente entre los resultados del trabajo y los deseos del individuo.

### 1.4.1. Motivación

Durante mucho tiempo, el ser humano se ha cuestionado sobre cuales son los motivos que tienen la realización de sus acciones. Algunos filósofos de la antigüedad trataron de dar una respuesta:

a) Demócrito enseñó que la humanidad perseguía la felicidad entendiendo como tal un estado de reflexión y de razonamiento. La felicidad para él, es un estado interno del hombre, no debe basarse en cosas materiales, externas al hombre, ya que éstas son caducas y van y vienen; en cambio, la felicidad interior nadie puede quitársela.

b) Epicuro, por otra parte, pensó que el hombre persigue el placer; sin embargo, decía que se deben buscar los placeres mentales más que los físicos.

c) Muchos siglos después, Spinoza llegó a la conclusión de que la conservación de la propia vida es el motor principal que mueve al hombre. Ya se encuentra aquí una estrecha liga con lo que posteriormente se catalogaría como uno de los instintos, aunque Spinoza aclaró que el esfuerzo debía ser racional.

d) Para Nietzsche es el deseo de poder, energía y voluntad es la causa principal de la acción humana.

e) Para otros filósofos, al amor constituye el motor que mueve a los hombres (Arias Galicia, 1989).

La motivación consta de dos elementos: el "*porqué*" de la conducta, que son los motivos que hacen que la persona actúe de cierta manera y el "*como*" va a desarrollar su conducta, que es el proceso de la motivación.

Los estudios sobre la motivación intentan explicar la dirección, la intensidad y la persistencia de una conducta en la persona. Se ha llegado a la conclusión que las personas tienen necesidades y expectativas que deben satisfacer. Estas

necesidades y expectativas generan un desequilibrio interno, o tensión de tipo fisiológico o psicológico en las personas, las cuales dirigen su conducta para eliminar este desequilibrio. En algunas ocasiones su conducta les produce satisfacción y en otras surge la insatisfacción. En el primer caso, regresa el equilibrio interno y se refuerza la conducta, en el segundo caso, persiste el desequilibrio interno y es necesario que la persona modifique o cambie su conducta para poder alcanzar sus objetivos.

El ser humano pasa la mayor parte del día en el trabajo, lo cual da como resultado que un trabajo satisfactorio ayuda a generar "una sensación de bienestar general en el hombre y un sentimiento de valía personal. El trabajo personal que no es satisfactorio, tiende a tener efectos opuestos" (Siegel Laurence, 1980).

Los motivos ponen de manifiesto las necesidades de las personas, estos motivos son personales e internos. Por otro lado, los incentivos son externos y en el caso de las organizaciones se busca con estos incentivos hacer que los trabajadores realicen mejor su trabajo.

Los psicólogos cuando estudian el comportamiento humano coinciden en los siguientes supuestos:

- a) *El comportamiento humano surge de una causa que es el resultado de la herencia y del medio.*
- b) *En el origen del comportamiento humano están las necesidades llamadas por algunos como deseos o móviles.*
- c) *El comportamiento humano busca resultados, objetivos o fines con los cuales van a satisfacer sus necesidades.*

Los estudios que se realizaron en la Western Electric Company, específicamente en su planta de Hawthorne tenían como objetivo principal saber cuales eran los efectos de la iluminación (ambiente laboral) sobre la producción de los trabajadores. Los resultados que obtuvieron mostraban que los niveles de producción siempre se incrementaban en aquellas personas que participaban en el estudio, independientemente de las variaciones que hicieran en las condiciones físicas del trabajo.

Entonces concluyeron que la motivación era lo que hacía que la producción se incrementara y " algunas de las razones parecieron ser:

*a) Muchas de ellas se sintieron especiales al verse aisladas con fines de estudio;*

*b) Tenían mayor libertad para establecer el ritmo de su trabajo y al dividirlo habían desarrollado buenas relaciones entre ellas y con el supervisor, y*

*c) El contacto social hizo que el trabajo fuera generalmente más agradable"*  
(Fleishman, 1976)

Al final del estudio se determinó la importancia de realizar más estudios sobre la motivación de los trabajadores.

Frederick Taylor, postuló el dinero como un instrumento de motivación para aumentar la producción de los trabajadores, Taylor observó que un trabajador de la industria del acero después de un turno de doce horas recorría 20 kms. hacia su cabaña para trabajar en ella, y entonces pensó: ¿cómo podemos emplear ese exceso de energía para producir más en el trabajo?, pero ...¿cuál es el beneficio para el trabajador?, la respuesta fue la obtención de mayores ganancias económicas, el planteamiento anterior es lo que se conoce como la Administración Científica.

Después de los estudios de Elton Mayo realizados en la Western Electric, se reconoció las necesidades sociales y las necesidades del ego en los seres humanos, se hizo patente que un trabajador no solo trabaja por dinero, lo hace además por la satisfacción de sus necesidades psicológicas y sociales, entonces la administración científica dio paso al movimiento de las relaciones humanas.

No existen estudios que puedan decir cuáles son los efectos de las recompensas monetarias para poder motivar a los trabajadores.

#### **1.4.2. Definición de motivación**

En Psicología y en Filosofía, motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.

La motivación está constituida por todos aquellos factores que pueden provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo (Arias Galicia, 1989).

Otra definición dice que es el proceso a través del cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden dirigir sus esfuerzos a la consecución de ciertas metas u objetivos para satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa, y de cuya mayor o menor satisfacción va a depender el esfuerzo que decidan aplicar en acciones futuras (Rodríguez Fernández, 1999).

Es el proceso que satisface las necesidades, tomando a la necesidad como el estado que hace atractivos ciertos resultados (Robbins Stephen P., 1987).

### 1.4.3. Teorías de la motivación

Las teorías de la motivación se dividen en dos grupos, *teorías de contenido de motivación* y *teorías de procesos de la motivación*.

***Teorías de contenido de motivación.*** Toman en cuenta las necesidades, motivos y objetivos que fortalecen, dirigen y definen el comportamiento de las personas. Se quiere conocer las necesidades de la gente, los objetivos para la realización de su trabajo, y cuáles son sus incentivos más importantes (Howell William, 1979).

Las teorías de contenido de motivación más conocidas son:

- La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.
- La teoría X y la teoría Y de Mc Gregor.
- La teoría de los dos factores o bifactorial de Herzberg.
- La teoría de la motivación de logros de McClelland.
- La teoría de ERG de Alderfer.

**Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.** Abraham Maslow, un psicólogo norteamericano elaboró una teoría y dividió las necesidades de los seres humanos en cinco categorías.

1. *Necesidades fisiológicas o básicas.* Son todas aquellas que necesita satisfacer el individuo para seguir vivo, por ejemplo hambre, sed, sueño. Lo que se busca con un trabajo es un sueldo o salario para poder satisfacer estas necesidades.

2. *Necesidades de seguridad y salubridad.* Son las que buscan la autoprotección actual y futura, por ejemplo, casa, calor. En el trabajo la satisfacción a estas necesidades puede lograrse con la seguridad de un puesto en la organización.

3. *Necesidades de afecto o pertenencia.* Son las que permiten brindar y recibir amistad, buscar el compañerismo o la asociación con otros miembros de la sociedad u organización.

4. *Necesidades de estima o de afirmación del yo.* El individuo busca ser independiente, recibir la amistad de los demás, tener poder y posesiones materiales por ejemplo: un ascenso, un coche como prestación.

5. *Necesidades de autorrealización.* Son las que hacen que el individuo utilice al máximo todas sus capacidades, busque su desarrollo y sea creativo (Howell William, 1979).

**Teoría X y teoría Y de Mc Gregor.** Douglas McGregor en un artículo titulado "El lado humano de las empresas" habla de la motivación del trabajador en el medio socioindustrial, así mismo desarrollo dos teorías, la teoría X y la teoría Y.

*Teoría X.*

1. La gerencia debe dirigir la energía humana para que satisfaga las necesidades de las organizaciones con fines económicos.

2. Para dirigir el esfuerzo de los trabajadores es necesario motivarlos, controlar sus acciones y modificar su conducta en beneficio de la organización.

3. Si la gerencia no los supervisa, los trabajadores son pasivos y no les importa las necesidades de la organización.

4. El ser humano es por naturaleza flojo e indolente al trabajo.

5. El ser humano no tiene ambiciones, no quiere responsabilidades y prefiere que le digan que hacer.

6. Es indiferente a las necesidades de la organización.
7. Se resiste a los cambios.
8. El ser humano puede ser engañado muy fácilmente (Howell William, 1979).

Ante esto, la gerencia se pregunta ¿cuál método es el mejor para dirigir la conducta de los trabajadores, un método estricto o uno benigno? El método estricto nos habla de sistemas de coacción, de amenazas, de supervisión muy estricta y controles severos de la conducta del trabajador por parte de la gerencia. Este método puede generar huelgas, bajas en la producción, etc.

El método benigno de la gerencia, utiliza la tolerancia, la satisfacción de las necesidades del trabajador y busca la armonía entre ellos dos, para obtener trabajadores más obedientes. Este método puede producir una indiferencia total hacia la producción, por eso se habla en la actualidad de un método "firme pero justo" (Fleishman, 1976)

### *Teoría Y*

1. La gerencia debe dirigir la energía humana para que satisfaga las necesidades de las organizaciones con fines económicos.
2. Las personas no son por naturaleza flojas e indolentes en su trabajo, su experiencia en las organizaciones hace que lo sean.
3. Los trabajadores tienen motivación, son capaces de asumir responsabilidades y pueden dirigir sus esfuerzos para la obtención de los objetivos organizacionales. La gerencia no interviene en el origen de la conducta, sin embargo, puede hacer que se desarrolle y que conozcan más de ella cada uno de los trabajadores.
4. La gerencia debe desarrollar métodos de operación y condiciones de la organización para que los trabajadores alcancen sus propias metas y dirijan sus esfuerzos a la realización de los objetivos organizacionales (Howell William, 1979)

Resumiendo, la teoría X dice que la conducta humana la controla la gerencia y la teoría Y que el principio básico es el autocontrol y la autodirección del trabajador.

**Teoría de los dos factores o bifactorial de Herzberg.** Frederick Herzberg, escribió un artículo llamado ¿Cómo motiva usted a sus empleados?

Este artículo dice que la respuesta que dan algunos gerentes a esta pregunta es: "Déle un puntapie" (DUP), sin embargo, esto no es la solución ya que existen tres tipos de DUP.

*DUP físico negativo.* Obviamente un trabajador agredido físicamente se va a defender y va a contestar la agresión de la misma forma.

*DUP psicológico negativo.* No es físico, no deja huella, sin embargo el que lo practica recibe satisfacción en su ego, y el trabajador no puede probar la agresión de que fue objeto.

*DUP positivo.* Es una forma de convencer al trabajador de realizar su trabajo mediante una recompensa, un incentivo, un aumento de sueldo, etc.

Ninguno de los métodos anteriores tiene resultados duraderos, por eso mismo el departamento de recursos humanos ha realizado intentos para inculcar la motivación en los trabajadores, por ejemplo la reducción del tiempo de trabajo, aumentos de salario, prestaciones, comunicaciones, participación en el trabajo, etc., sin embargo, siguen realizándose las investigaciones sobre la motivación (Howell William, 1979).

Para la teoría de los factores, Herzberg basó su estudio en entrevistas a más de doscientos ingenieros y contadores, pidiéndoles que le dijeran las situaciones que les produjeron más satisfacción en su trabajo y las situaciones que les produjeron insatisfacción en el trabajo, con la información obtenida pudo establecer dos elementos o factores de la motivación.

1. *Los factores motivadores*, también llamados de crecimiento, que están intrínsecos en el trabajo son: los de logro, de reconocimiento por el desempeño, el trabajo mismo, la responsabilidad, el crecimiento o la promoción (Howell William, 1979).

2. *Los factores de higiene* también llamados de evitación de la insatisfacción, son extrínsecos al trabajo, por ejemplo: las políticas de la compañía y de la gerencia, las condiciones del trabajo, los sueldos o salarios, la posición social, la seguridad en el mismo (Howell William, 1979).

Los resultados de sus estudios demuestran que los factores motivacionales impulsan la satisfacción del trabajo y los factores de higiene son el origen de la insatisfacción en el trabajo.

**Teoría de la motivación de logros de McClelland.** Después de diversos estudios McClelland llegó a la conclusión que existen tres necesidades o motivos que influyen en la motivación de la persona. Su teoría afirma que "las personas están motivadas de acuerdo a la intensidad de su deseo de desempeñarse en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas" (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1999).

1. La necesidad de logro. Es el deseo que tienen las personas de realizar mejor sus actividades, es un deseo de superación personal mediante el éxito en sus actividades y la evitación del fracaso. "Estas personas compiten contra alguna norma de excelencia o contribución única frente a la cual es posible juzgar sus conductas y logros " (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1999)

2. La necesidad de afiliación. Es la necesidad de establecer, mantener o renovar las relaciones afectivas o relaciones de amistad con otras personas. El individuo se inclina por "establecer y mantener relaciones personales estrechas con otros" (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1999)

3. La Necesidad de poder. Significa que el individuo quiere tener influencia sobre otras personas y poder ejercer control de ellas. "Las personas hacen acciones que afectan el comportamiento de los demás y poseen un poderoso atractivo emocional" (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1999).

**Teoría de ERG de Alderfer.** En 1969, el autor Clayton Alderfer, hace un estudio minucioso de la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, y las agrupa únicamente en tres necesidades.

1. Necesidades básicas o necesidades materiales. Que al igual que Maslow decía, se satisfacen con comida, aire, agua, en el ámbito laboral se satisfacen con las remuneraciones, las prestaciones y las condiciones de trabajo.

2. Necesidades de relación. Satisfacen el establecimiento y mantenimiento de relaciones interpersonales, con los compañeros de trabajo, con los superiores, con subordinados, con amigos y con la familia.

3. Necesidades de crecimiento. Son los esfuerzos que hace la persona para encontrar oportunidades de desarrollo personal cuando hace su contribución creativa o productiva a la organización.

Estas teorías se diferencian cuando Maslow dice que las necesidades que no han sido satisfechas son los motivadores y que no se puede llegar al siguiente nivel sin haber satisfecho la anterior, por su parte Alderfer afirma que aparte de un proceso progresivo de satisfacción, existe el proceso de frustración o regresión. Si la persona ve frustrados sus intentos de satisfacción a las necesidades de crecimiento, éstas surgirán como motivantes, la regresión también se realiza para satisfacer las necesidades.

***Teorías de procesos de la motivación.*** Describen y analizan como los factores o variables pueden interactuar e influir en la persona para lograr un esfuerzo, una dirección, un cambio o la persistencia de una conducta (Howell William, 1979).

Las teorías de procesos más importantes son:

- La teoría de expectativas de Vroom.
- La teoría del reforzamiento.
- La teoría de equidad de Adams.
- La teoría de establecimiento de metas de Locke.

**Teoría de expectativas de Vroom.** En esta teoría Víctor Vroom afirma que las personas tienen motivación para trabajar cuando esperan obtener cosas que desean de sus trabajos. En ella se habla de necesidades de seguridad, de poder hacer actividades que impliquen un desafío a la capacidad para alcanzar metas difíciles.

Esta teoría también dice que las personas son racionales y que piensan antes de realizar sus trabajos para poder obtener recompensas, y que es lo que estas recompensas significa para cada una de ellas, los elementos de esta teoría son:

1. Expectativas. Es la creencia de alcanzar un nivel de desempeño a través de un nivel de esfuerzo específico.
2. Instrumentalidad. Es la percepción de que los resultados que se tuvieron darán como un segundo resultado la obtención de otros resultados en un nivel más alto que el anterior.
3. Valencia. Es el valor que una persona le da a un resultado específico de segundo nivel, ya sea positivo o negativo. Las valencias positivas contienen el respeto de los amigos y los compañeros de trabajo, hacer un trabajo significativo, seguridad en el trabajo, y que la remuneración económica o salario sea suficiente para la manutención de él y de su familia.
4. Resultado de primero y segundo nivel. Los resultados de primer nivel son los que se obtienen con la realización del trabajo, se incluye el nivel de desempeño, ausentismo y calidad del trabajo. Los resultados de segundo nivel se refieren a las recompensas (positivas o negativas) que surgen como consecuencia de los resultados de primer nivel, como puede ser aumento de sueldo y la seguridad en el empleo (Howell William, 1979).

**Teoría del reforzamiento.** En esta teoría se establece que el administrador es el que motiva al trabajador, y por lo mismo debe de alentar los comportamientos deseados, pero también debe desalentar aquellos comportamientos no deseados tiene un "enfoque conductista, el cual sostiene que el reforzamiento condiciona la conducta" (Robbins Stephen, 1987).

El refuerzo puede ser positivo o negativo, un esfuerzo positivo es el que implica que un comportamiento o resultado deseado esta en paralelo con las recompensas o la retroalimentación. El refuerzo negativo es el que emplea el administrador para eliminar un estímulo malo.

Esta teoría dice que no se toma en cuenta el estado interno del individuo, sólo se observa la conducta del trabajador.

**Teoría de equidad de Adams.** Esta teoría se enfoca hacia los sentimientos de la persona con respecto a la comparación que éste hace del trato que recibe y del trato que reciben los demás, a través de la motivación se quiere garantizar a los trabajadores que hay justicia en el trabajo (Howell William, 1979).

Esta teoría tiene su origen en otra teoría de psicología social que se llama Teoría de la comparación social, esto significa que el trabajador siempre se evalúa a si mismo comparando su situación laboral con la de los demás y hacen juicios con el resultado de esta comparación.

La teoría hace una comparación entre dos variables que son los insumos y los resultados.

1. *Insumos.* Es la aportación del trabajador durante la comparación.
2. *Resultados.* Es todo lo que recibe el trabajador de la comparación que hace.

Las personas le dan diferentes tipos de importancia a los insumos y a los resultados según la percepción que tengan de la situación. Si una persona al hacer la comparación obtiene que los resultados son semejantes a su situación, entonces habrá una mayor motivación, si no es así se esta hablando de que esta presente una desigualdad. Esta desigualdad origina un estado de tensión en la persona y en los demás (Howell William, 1979).

**Teoría de establecimiento de metas de Locke.** La teoría dice que la motivación es un proceso racional y consciente, que al establecer metas puede influir en la conducta y motivar a las personas, un trabajador puede mejorar su desempeño cuando tiene retroalimentación constante acerca de la realización de su trabajo para alcanzar los objetivos establecidos (Howell William, 1979).

Las metas describen el estado deseado en un futuro, estas metas las puede establecer cualquier miembro de la organización, sin embargo, si el trabajador las propone, a veces pone un mayor esfuerzo para alcanzarlas, en otras ocasiones prefiere que sean sus superiores los que fijen esas metas.

El nivel de satisfacción o insatisfacción del trabajador con su trabajo dependerá de la obtención de las metas.

Las metas tienen tres dimensiones:

1. *Dificultad de las metas. Es el grado de dificultad que tienen el o los trabajadores para poder llegar a la meta "Las personas que sienten que pueden alcanzar una meta, probablemente estarán más motivadas que aquellas que consideran que no es posible hacerlo" (Gordon, 1997).*

2. *La aceptación de la meta. Significa "venderle la idea" al trabajador para que tome la idea como suya y realice su mejor esfuerzo para alcanzarla (Gordon, 1997).*

3. *Especificidad o claridad de la meta. Es el grado en que el esfuerzo para alcanzar la meta se puede medir, este tipo de metas motivan más a los trabajadores que aquellas metas que no están especificadas (Gordon, 1997).*

#### **1.4.4. Frustración**

La frustración de un individuo es el "Estado de insatisfacción por obstáculos o falta de satisfacción de necesidades y de deseos" (Enciclopedia de Psicología, 1979).

La reacción positiva a este estado es intentar una solución al problema y buscar un objetivo alternativo para satisfacer la necesidad.

Las reacciones negativas de la frustración son:

a) Agresión. Se define como el ataque físico o verbal a una persona o hacia un objeto.

b) Regresión. Significa adoptar un comportamiento infantil como respuesta a una situación.

c) Resignación. Significa que la respuesta que se da es una risa apática.

d) Fijación. Es la conservación de un comportamiento inútil. Puesto que no se obtiene una respuesta a un problema (Maier Norman, 1975).

En la organización, los empleados se pueden sentir frustrados por la supervisión o vigilancia constante durante el desarrollo de su trabajo, por que no le encuentran sentido a sus actividades, por que sus problemas o quejas no tienen una solución rápida o adecuada por parte de la administración o gerencia, por que no pueden o no quieren entender las razones que tiene la gerencia para tomar ciertas decisiones (Anastasi Anne, 1970).

Un empleado frustrado y con una reacción negativa puede tener algunos de los siguientes comportamientos:

- Impuntualidad, ausencias al trabajo y finalmente la renuncia.
  
- Trabajo sin o con poca calidad.
  
- No se responsabiliza por nada.
  
- Discusiones con sus compañeros y con la gerencia.
  
- Ocasiona accidentes, dañando el equipo y los productos (Chruden y Sherman, 1996).

Si un empleado recién ingresado puede descubrir a poco de estar en la empresa, que su sueldo no guarda relación con el de otras personas realizando la misma tarea; y se sentirá justamente afectado.

Un empleado frustrado origina pérdidas a la organización, por eso se busca reducir la frustración mediante el diseño de trabajos que tengan sentido, haciendo una cuidadosa selección de la persona para un puesto, haciendo un reconocimiento al esfuerzo de cada trabajador, mejorando las comunicaciones para que se conozcan las causas de la frustración y puedan ser eliminadas (Chruden y Sherman, 1996).

## CAPITULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Secretaría de Educación es una Entidad dependiente de la Administración Pública Centralizada; tiene la gran responsabilidad de dar atención a los servicios educativos del Estado de Michoacán, que cuenta con una población de 3'991,189 habitantes y a una población estudiantil de 1'158,669 alumnos. Esta institución cuenta con recursos materiales, técnicos y humanos. Los recursos humanos son los más importantes. Puesto que sin ellos no existe la organización.

Los constantes cambios de personal tanto de Directores, Subsecretarios; debido a que son puestos de confianza y tienen rotación frecuentes de puestos, ha creado una insatisfacción en los trabajadores, lo cual genera fallas en la comunicación en todos los sentidos, puesto que para mantener una comunicación positiva hay que tener confianza y muchas veces no se logra de un día para otro, es un proceso que requiere mucho tiempo. La comunicación laboral sirve para que las personas se pongan en contacto a través de los mensajes y se enriquezca el trabajo de cada uno de ellos cuando se genera la retroalimentación.

Las percepciones de los trabajadores no guarda relación con el de otras personas que realizan las mismas actividades, esto causa una insatisfacción de los trabajadores al realizar sus labores. Chrudden y Sherman, 1996 afirman que un empleado frustrado origina pérdidas a la organización, por eso se debe buscar reducir la frustración mediante el diseño de trabajos que tengan sentido, haciendo una cuidadosa selección de la persona para un puesto, haciendo un reconocimiento al esfuerzo de cada trabajador, mejorando las comunicaciones para que se conozcan las causas de frustración y puedan ser eliminadas.

Es importante reconocer que las actitudes de los trabajadores deben ser positivas, esto genera una mejor rendimiento laboral en sus actividades, así como una buena calidad en su trabajo, se reducen las ausencias, se responsabilizan de sus obligaciones y de esta manera se puede involucrar a sus compañeros ha realizar mejor sus trabajos.

Los trabajadores son el capital humano de cualquier institución, lo cual significa que cada uno de ellos posee diferentes motivaciones o necesidades que satisface con el trabajo.

La comunicación laboral ayuda a que los individuos obtengan satisfacción laboral, con sus actitudes las personas demuestran su satisfacción o insatisfacción hacia el trabajo.

La finalidad de este estudio es comprobar mediante la investigación, el ideario de Martínez de Velasco y Nosnik en su libro "Comunicación Organizacional", donde acepta que una buena Organización con buena comunicación, tiende a generar

mayor satisfacción laboral. Así como el ideario de Graham H. T. en su libro de Administración de Recursos Humanos, donde afirma que a través de los cuestionarios para medir la satisfacción laboral del trabajador en la Organización, las mujeres están más motivadas que los hombres, incluso cuando están en un nivel inferior, tanto de autoridad como de remuneración; y sostiene que la satisfacción siempre aumenta con la edad.

## **2.1. Objetivo**

Investigar si la comunicación laboral influye en la satisfacción laboral en hombres y mujeres que son trabajadores en la Secretaría de Educación.

## **2.2. Objetivos**

1. Analizar si la satisfacción laboral es diferente en hombres y mujeres trabajadoras dentro de la Secretaría de Educación.
2. Realizar un estudio comparativo de comunicación laboral y satisfacción laboral en los trabajadores de diferentes departamentos de la Secretaría de Educación.
3. Investigar si la comunicación laboral influye en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Secretaría de Educación.

### 2.3. Hipótesis

1. Martínez de Velasco y Nosnik (2002), en su libro “Comunicación Organizacional”, acepta que una Organización con buena Comunicación, tiende a generar mayor satisfacción laboral. Comprobar:

*A mayor comunicación laboral mayor es la satisfacción laboral.*

2. Graham. H.T. (1982) en su libro de “Administración de Recursos Humanos”, afirma que mediante los cuestionarios para medir la satisfacción laboral del trabajador en la Organización, las mujeres están más motivadas que los hombres, incluso cuando están en un nivel inferior, tanto de autoridad como de remuneración. Comprobar:

*La satisfacción laboral es más alta en las mujeres que en los hombres.*

3. La segunda conclusión de Graham. H.T. (1982), mediante los cuestionarios para medir la satisfacción laboral, afirma que la satisfacción siempre aumenta con la edad. Comprobar:

*Las personas con más edad tienen más satisfacción laboral que los jóvenes.*

## CAPITULO III

### METODOLOGÍA

La investigación se realizó en tres Departamentos de la Institución, ubicados en la ciudad de Morelia, para efectos de esta investigación y con el fin de mantener la confidencialidad de los datos se identifican como Departamento A, Departamento B y Departamento C.

#### 3.1. SUJETOS

La muestra se integró de 60 trabajadores, de los cuales 20 son del Departamento A, 20 del Departamento B y 20 del Departamento C.

En el caso de la Departamento A la muestra fue determinada por una autoridad de ese Departamento, la cual aplicó los cuestionarios y en el caso de los Departamentos B y C la muestra fue seleccionada al azar de un grupo de 136 trabajadores de tiempo completo pertenecientes a la Secretaría de Educación.

Las características de la muestra de la Departamento A son:

*12 Hombres con edades entre 22 y 60 años*  
*08 Mujeres con edades entre 23 y 51 años*

Las características de la muestra de la Departamento B son:

*11 Hombres con edades entre 30 y 65 años*  
*09 Mujeres con edades entre 28 y 58 años*

Las características de la muestra de la Departamento C son:

*07 Hombres con edades entre 25 y 60 años*  
*13 Mujeres con edades entre 25 y 53 años*

### 3.2. INSTRUMENTOS

Los instrumentos que se utilizaron para esta investigación fueron los siguientes:

a) Cuestionario de Datos Personales (Apéndice A). Este cuestionario fue incluido para recabar información personal de cada individuo, con el fin de tener un control de la muestra. Dicho cuestionario consta de cinco preguntas: Edad, Género, Puesto, Antigüedad y Sueldo mensual.

b) Cuestionario de comunicación organizacional, “Comunicación Organizacional” (Goldhaber Gerald 1984) (Apéndice B). Instrumento desarrollado por Goldhaber, Gary Richeto, Harry Dennon, Raymond Facciones y Donald Rogers, que mide la comunicación ascendente, descendente y horizontal en los niveles operativos y mandos medios, consta de 14 reactivos, los primeros 5 miden la comunicación ascendente, los siguientes 5 la comunicación descendente y los últimos 4 la comunicación horizontal, se utilizó la escala Likert para los valores de las respuestas que son cinco opciones: Siempre (5), Frecuentemente (4), Algunas veces (3), Ocasionalmente (2) y Nunca (1). La calificación máxima que se puede obtener es de 70.

c) Cuestionario para medir la satisfacción laboral, “Psicología aplicada al trabajo” (1982) Hulin, C.I., Drasgow, F. y Komocar J. Se utilizó el Job Descriptive Index (JDI) el instrumento fue estudiado y validado por Smith (1961,1963); Hulin (1961); Hulin, Smith, Kendall y Locke (1963); Macaulay (1961); Macaulay, Smith, Locke, Kenadll y Hulin (1963), Kendall (1961); Kendall, Smith, Hulin y Locke (1961); y Locke, Smith Y Hulin (1963) (en Mansi 1982)

El instrumento que mide la satisfacción laboral, es en cinco áreas: tipo de trabajo, salario, oportunidades de promoción, supervisión y compañeros de trabajo, cada sección se compone de adjetivos o frases cortas, las cuales deben ser contestadas por el sujeto de acuerdo a las siguientes instrucciones: una S (si) cuando el sujeto considera que la situación refleja la realidad de su trabajo, N (no) si la situación no representa la realidad de su trabajo y un ¿ (signo de interrogación) si el sujeto no se puede decidir.

Para calificarlo se necesita la clave del mismo y se otorgan 3 puntos por cada respuesta similar a la clave, 0 puntos si la respuesta es opuesta a la clave y 1 punto por respuestas con signo de interrogación. En las secciones de salario y oportunidades de promoción es necesario que los valores se dupliquen para que se puedan comparar las calificaciones. El resultado se obtiene sumando el monto total obtenido en cada sección (Apéndice C).

### 3.3. PROCEDIMIENTO

Elegidos los instrumentos indispensables, se entregaron para su aplicación en el Departamento B y en el Departamento C, en la primera se hicieron acompañar de una lista elegida al azar de los trabajadores que iban a integrar la muestra, en el segundo Departamento el jefe de personal fue quien decidió a que trabajadores aplicar los instrumentos en el caso del Departamento A, su aplicación fue personal contando con un asesoramiento para saber a que trabajadores podían ser aplicados, se necesitó de 25 días para lograr que la muestra estuviera completa.

Obteniendo los instrumentos contestados se calificaron para proceder a su análisis estadístico, del Departamento A se eliminaron 4 cuestionarios ya que algunas respuestas no fueron contestadas y las calificaciones eran de cero, por lo cual la muestra quedo integrada por 8 hombres y 8 mujeres, del Departamento B se eliminaron 1 cuestionarios por la misma razón, la muestra se integró con 10 hombres y 9 mujeres, finalmente en el Departamento C fueron eliminaron 2 cuestionarios y la muestra se integró 6 hombres y 12 mujeres.

El análisis estadístico de los datos obtenidos se hizo en computadora mediante el programa Stat View, utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para poder determinar si existe relación entre la Comunicación Organizacional y la Satisfacción Laboral.

La prueba t de student para grupos no pareados se empleó para poder establecer si existen diferencias en la satisfacción laboral entre los hombres y las mujeres y si existe diferencia en la misma entre personas consideradas mayores y personas consideradas jóvenes dentro de un rango que se estableció tomando en cuenta la edad mínima y la máxima de cada sujeto que integraba las tres diferentes muestras.

De este análisis se busco comprobar las siguientes hipótesis:

H<sub>11</sub> Existe relación positiva entre mayor comunicación laboral mayor es la satisfacción laboral.

H<sub>01</sub> No existe relación positiva entre mayor comunicación laboral mayor es la satisfacción laboral.

H<sub>12</sub> Existe mayor satisfacción laboral en mujeres que en hombres.

H<sub>02</sub> No existe mayor satisfacción laboral en mujeres que en hombres.

H<sub>13</sub> Existe mayor satisfacción laboral en personas con mayor edad que los jóvenes.

H<sub>03</sub> No existe mayor satisfacción laboral en personas con mayor edad que los jóvenes.

## CAPITULO IV

### RESULTADOS

Los resultados obtenidos en la aplicación de los cuestionarios se muestran mediante tablas y figuras para su mejor comprensión, y en cada una de ellas se da una breve explicación del contenido de las mismas.

**Tabla 1. Correlación entre comunicación laboral y satisfacción laboral**

COMUNICACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL	CORRELACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	TABLAS	
		P	VALOR
<i>Departamento A</i>	<i>0.39</i>	<i>0.10</i>	<i>0.354</i>
<i>Departamento B</i>	<i>0.54</i>	<i>0.05</i>	<i>0.401</i>
<i>Departamento C</i>	<i>0.79</i>	<i>0.001</i>	<i>0.711</i>

*H<sub>11</sub> Existe relación positiva entre mayor comunicación laboral mayor es la satisfacción laboral.*

*H<sub>01</sub> No existe relación positiva entre mayor comunicación laboral mayor es la satisfacción laboral.*

En base a este valor de probabilidad en  $\alpha = 0.10$ ,  $\alpha = 0.05$ ,  $\alpha = 0.001$ ; los valores críticos son:

H<sub>11</sub> Ps= 0.39                      H<sub>11</sub> Ps= 0.54                      H<sub>11</sub> Ps= 0.79  
H<sub>01</sub> Ps= 0.35                      H<sub>01</sub> Ps= 0.40                      H<sub>01</sub> Ps= 0.71

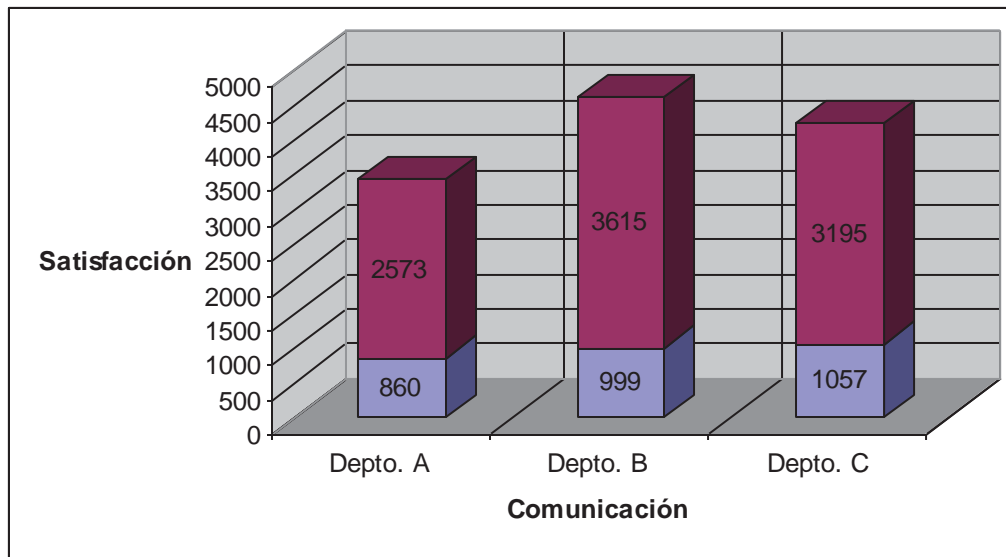
Decisión: En base a este valor y cálculo de Spearman  $\alpha = 0.10$ ,  $\alpha = 0.05$ ,  $\alpha = 0.001$  se acepta H<sub>11</sub> y se rechaza H<sub>01</sub>; por tener mayor probabilidad en los valores mencionados.

De acuerdo a los resultados con el coeficiente de correlación Spearman, si hay correlación positiva entre las variables ya que los resultados de correlación son superiores al resultado de las tablas en sus grados de libertad. Por lo tanto se confirma la primera hipótesis: A mayor comunicación organizacional mayor es la satisfacción laboral.

Utilizando un diagrama de barras se presenta la suma de las calificaciones totales de las tres muestras.

DEPARTAMENTO	COMUNICACIÓN LABORAL	SATISFACCIÓN LABORAL
Departamento A	860	2,573
Departamento B	999	3,615
Departamento C	1,057	3,195

**Figura 2.** Comparación las calificaciones obtenidas en comunicación y satisfacción laboral.



**Tabla 2.** Valores de la t de student en calificaciones de hombres y mujeres.

<b>HOMBRES Y MUJERES</b>	<b>DIFERENCIA DE MEDIAS</b>	<b>GRADOS DE LIBERTAD</b>	<b>VALOR T</b>	<b>VALOR P</b>
Departamento A	31.15	14	2.32	0.05
Departamento B	4.47	17	0.24	0.005
Departamento C	-5.23	16	-0.29	0.025

$H_{12}$  *Existe mayor satisfacción laboral en mujeres que en hombres.*

$H_{02}$  *No existe mayor satisfacción laboral en mujeres que en hombres.*

La región de aceptación corresponde a los valores centrales de la distribución para los que  $p \geq 0.05$ .

En el Departamento A, el valor p es =0.05 y corresponde la región de aceptación y la tabla da para  $t= 2.32$  y 14 grados de libertad, un valor próximo a 0.01 que nos dice que es significativo a un nivel de casi el 2.5% a cada lado de la curva de distribución, por tanto existe una relación positiva significativa.

En el Departamento B, el valor p es =0.005 y no corresponde al nivel de aceptación por ser menor a 0.05 y la tabla da para  $t= 0.24$  y 17 grados de libertad, un valor próximo a 0.25 que nos dice que no es significativo al nivel del 2.5% a cada lado de la curva de distribución, por tanto existe una relación negativa.

En el Departamento C, el valor p es =0.025 y no corresponde al nivel de aceptación por ser menor a 0.05 y la tabla da para  $t= -0.29$  y 16 grados de libertad, un valor próximo a 0.25 y no es significativo al nivel del 2.5% a cada lado de la curva de distribución, por tanto existe una relación muy negativa.

Decisión: Se acepta  $H_{02}$  y se rechaza  $H_{12}$ , dado que la hipótesis se cumple únicamente con el Departamento A, en los otros dos Departamentos el resultado obtenido es totalmente inverso a la hipótesis enunciada.

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>
Departamento A	1,416	1,157
Departamento B	1,998	1,617
Departamento C	1,073	2,122

**Figura 3.** Comparación las calificaciones obtenidas en la satisfacción laboral en hombres y mujeres.

La segunda hipótesis dice que la satisfacción laboral es más alta en mujeres que en hombres, y en la comparación de calificaciones se cumple solamente con el Departamento C, y en el Departamento A y B los resultados son negativos a la hipótesis.

**Tabla 3.** Valores de la t de student en calificaciones de sujetos jóvenes y mayores.

<b>JÓVENES Y MAYORES</b>	<b>DIFERENCIA DE MEDIAS</b>	<b>GRADOS DE LIBERTAD</b>	<b>VALOR T</b>	<b>VALOR P</b>
Departamento A	-28.15	14	-1.78	0.01
Departamento B	7.54	17	0.40	0.001
Departamento C	-2.17	16	-0.12	0.025

*H<sub>13</sub> Existe mayor satisfacción laboral en personas con mayor edad que los jóvenes.*

*H<sub>03</sub> No existe mayor satisfacción laboral en personas con mayor edad que los jóvenes.*

La región de aceptación corresponde a los valores centrales de la distribución para los que  $p \geq 0.05$ .

En el Departamento A, el valor p es =0.01 y no corresponde la región de aceptación por ser menor a 0.05 y la tabla da para  $t = -1.78$  y 14 grados de libertad, un valor próximo a 0.25 que nos dice que no es significativo a un nivel de casi el 2.5% a cada lado de la curva de distribución, por tanto existe una relación negativa significativa.

En el Departamento B, el valor p es =0.001 y no corresponde al nivel de aceptación por ser menor a 0.05 y la tabla da para  $t = 0.40$  y 17 grados de libertad, un valor próximo a 0.25 que nos dice que no es significativo al nivel del 2.5% a cada lado de la curva de distribución, por tanto existe una relación negativa.

En el Departamento C, el valor p es =0.025 y no corresponde al nivel de aceptación por ser menor a 0.05 y la tabla da para  $t = -0.12$  y 16 grados de libertad, un valor próximo a 0.25 y no es significativo al nivel del 2.5% a cada lado de la curva de distribución, por tanto no existe una relación muy negativa.

Decisión: Se acepta  $H_{03}$  y se rechaza  $H_{13}$ , puesto que en los 3 Departamentos existe una diferencia negativa significativa. La hipótesis dice que las personas con más edad tienen más satisfacción laboral que los jóvenes, y en este diagrama queda demostrado que los resultados obtenidos no apoyan en absoluto dicha hipótesis.

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>JÓVENES</b>	<b>MAYORES</b>
Departamento A	1,679	894
Departamento B	2,536	1,079
Departamento C	2,584	611

**Figura 4.** Comparación las calificaciones obtenidas en la satisfacción laboral en personas jóvenes y mayores.

Haciendo la comparación de los resultados obtenidos en la satisfacción laboral en los grupos conformado por personas jóvenes y personas mayores, queda demostrado que no se apoya la hipótesis.

Para poder realizar este análisis, los datos de la Departamento A se dividieron en dos grupos de acuerdo a la edad mínima y la edad máxima de los sujetos, el grupo de personas jóvenes están en un rango de 22 a 42 años y el grupo de personas mayores están en un rango de 43 a 60 años. Los datos del Departamento B se dividieron en dos grupos de acuerdo a la edad mínima y la edad máxima de los sujetos, el grupo de personas jóvenes están en un rango de 28 a 45 años y el grupo de personas mayores están en un rango de 46 a 65 años. En el Departamento C los datos se dividieron en dos grupos de acuerdo a la edad mínima y la edad máxima de los sujetos, el grupo de personas jóvenes están en un rango de 25 a 44 años y el grupo de personas mayores están en un rango de 45 a 60 años.

## V. DISCUSIÓN

En esta investigación se pudo comprobar y aceptar la primera hipótesis de que a mayor comunicación organizacional mayor es la satisfacción laboral, como decía Martínez de Velasco y Nosnik (2002) "una buena comunicación tiende a generar mayor satisfacción laboral".

En este estudio de investigación se pudo sostener la confirmación de la primera hipótesis, a pesar que en el Departamento B, no se tuvo la inspección precisa sobre la muestra, sin embargo para la comprobación de las otras dos hipótesis, esta carencia de control pudo ser el motivo de que se obtuvieran resultados diferentes a los que se esperaban, ya que en los Departamentos B y C los trabajadores de la muestra son de base, con antigüedad de más de 8 años, por tal causa tienen más experiencia en el desempeño de sus actividades laborales; en la muestra del Departamento A, se pudo localizar personas de reciente ingreso, y las contratadas por Honorarios, con poca experiencia al realizar sus actividades laborales.

El planteamiento de la segunda hipótesis, se admite que la satisfacción laboral es más alta en las mujeres en comparación con la de los hombres; en los Departamentos estudiados se obtuvieron resultados opuestos de la hipótesis por tener una relación negativa en las variables.

En España, el autor del libro Administración de Recursos Humanos (1982), Graham H. T. menciona los resultados que se han obtenido en la aplicación de cuestionarios para medir la satisfacción laboral del trabajador en la organización y la primera conclusión a la que se llegó es precisamente que las mujeres tienen mas satisfacción que los hombres, incluso cuando están en un nivel inferior, tanto de autoridad como de remuneración, la segunda conclusión dice que la satisfacción laboral casi siempre aumenta con la edad, y de acuerdo a los resultados se observa la tercera hipótesis tampoco se pudo comprobar que ya existe una relación negativa en las dos variables por lo tanto se tuvo que rechazar.

## REFERENCIAS

Anastasi Anne (1970) Psicología aplicada, Volumen I: Psicología del personal Editorial Kapelusz S.S. Buenos Aires.

Arias Galicia Fernando (1989) Administración de Recursos Humanos. México Editorial Trillas.

Blum Milton, Naylor James C (1976) Psicología industrial, sus fundamentos teóricos y sociales Editorial Trillas, México.

Chruden Herbert J., Sherman Arthur W. (1993) Administración de personal Compañía Editorial Continental S.A. De C.V. México.

Davis Flora (1997). La comunicación no verbal. México. Alianza Editorial Mexicana.

Dunnette Marvin D., Kirchner Wayne k. (1984) Psicología industrial. México. Editorial Trillas.

Engels Federico (Sin fecha de impresión) El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre. México Ediciones y Distribuciones Hispánicas.

Fleishman Edwin A., Bass Alan R. (1976) Estudio de psicología industrial y del personal. México. Editorial Trillas.

Goldhaber Gerald M (1984) Comunicación organizacional México. Editorial Diana.

Gordon Judith R. (1997) Comportamiento organizacional Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México.

Graham H.T. (1982) Administración de Recursos Humanos. España. Ediciones-Distribuciones, S.A.

Hodgetts Richard M. y Altman Steven (1983) Comportamiento en las organizaciones. México. Nueva Editorial Interamericana.

Howell William C. (1979) Psicología Industrial y Organizacional, sus elementos esenciales Editorial El Manuel Moderno S.A. México 11 D.F.

Hulin, C. L., Drasgow, F. y Komocar J. (1982) Psicología Aplicada al Trabajo. Journal of Applied Psychology. Nueva Editorial.

Keith Davis Ph. D (1983) El comportamiento humano en el trabajo, Mc Graw-Hill de México S.A. De C.V. México.

Korman Abraham K (1978). Psicología de la industria y las organizaciones. Madrid. Ediciones Marova 1.

Maeir Norman R.F. (1975) Psicología Industrial Ediciones Rialp S.A. Madrid.

Mañú Noaín José Manuel (1996) Ser profesor hoy Ediciones Universidad de Navarra S.A. España.

Martínez de Velasco Alberto y Nosnik Abraham (2002) Comunicación organizacional. México Editorial Trillas.

Merani Alberto. (1979) Enciclopedia de Psicología México, Editorial Grijalbo.

Neves de Almeida Fernando (1999) Psicología para gerentes Mc Graw Hill México.

Parkinson C. Northcote y Rowe Nigel (1981) Communicate: La fórmula de Parkinson para la supervivencia de las empresas. México Editorial Diana.

Robbins Stephen P (1987) Comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México.

Rodríguez Fernández Andrés (1999) Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones. Madrid. Ediciones Pirámide.

Sherman Arthur, Bohlander George. (1999) Administración de recursos humanos. International Thomson Editores, (11a Edición). México.

Siegel Laurence, Lane Irving M (1983) Psicología en las organizaciones industriales Compañía Editorial Continental S.A. De C.V. México.

Tiffin Joseph (1959) Psicología Industrial México. Editorial Diana.

<http://www.rppnet.com.ar/comunicacion.htm>

<http://www.psicologiacientifica.com/bv/area-13-psicologia-organizacional-industrial.html>

<http://www.apsique.com/wiki/LaboMotysatis>

**APÉNDICE A**  
**FICHA DE IDENTIFICACIÓN**

## FICHA DE IDENTIFICACIÓN

Se pide llenar los espacios según se le pida y escriba con letra clara.

Edad: \_\_\_\_ años

Género: \_\_\_\_ Masculino \_\_\_\_ Femenino

Puesto: \_\_\_\_\_

Antigüedad en la Dependencia: \_\_\_\_ Años \_\_\_\_ Meses.

Sueldo mensual \$ \_\_\_\_\_

**APÉNDICE B**  
**CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

## CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Instrucciones: 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.

SIEMPRE (5)

FRECUENTEMENTE (4)

ALGUNAS VECES (3)

OCASIONALMENTE (2)

NUNCA (1)

1. ¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe?

5( )    4( )    3( )    2( )    1( )

2. ¿Cree que los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta?

5( )    4( )    3( )    2( )    1( )

3. ¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?

5( )    4( )    3( )    2( )    1( )

4. ¿Se les permite hacer retroalimentación acerca de la información que recibieron?

5( )    4( )    3( )    2( )    1( )

5. ¿Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales?

5( )    4( )    3( )    2( )    1( )

6. ¿Recibe retroalimentación de su jefe sobre su desempeño?

5( )    4( )    3( )    2( )    1( )

7. ¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?

5( )      4( )      3( )      2( )      1( )

8. ¿Cree que su jefe utiliza un lenguaje entendido cuando se dirige a usted?

5( )      4( )      3( )      2( )      1( )

9. ¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?

5( )      4( )      3( )      2( )      1( )

10. ¿Su jefe le da de manera oportuna la información?

5( )      4( )      3( )      2( )      1( )

11. ¿Existe una atmósfera de confianza entre compañeros?

5( )      4( )      3( )      2( )      1( )

12. ¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?

5( )      4( )      3( )      2( )      1( )

13. ¿Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta?

5( )      4( )      3( )      2( )      1( )

14. ¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?

5( )      4( )      3( )      2( )      1( )

**APÉNDICE C**  
**CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL**

**CUESTIONARIO JOB DESCRIPTIVE INDEX (JDI) PARA MEDIR LA  
SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.**

Piense en el trabajo que desempeña actualmente. ¿Cómo es en la mayor parte del tiempo? En el espacio provisto al lado de cada concepto (palabra o frase), escriba:

**S** Si la palabra describiera su trabajo

**N** Si la palabra no describiera su trabajo

? Si Ud. No pudiera decidirse

**EL TRABAJO ACTUAL**

Fascinante	_____	Rutinario	_____
Satisfactorio	_____	Aburrido	_____
Bueno	_____	Creativo	_____
Respetado	_____	Caluroso	_____
Agradable	_____	Útil	_____
Cansado	_____	Saludable	_____
Retador	_____	De pie	_____
Frustrante	_____	Simple	_____
Interminable	_____	Da un sentido de realización	_____

Piense en el sueldo que recibe actualmente. ¿Qué tan bien cada una de las siguientes palabras describen su salario actual? En el espacio provisto al lado de cada concepto (palabra o frase), escriba:

**S** Si la palabra describiera su salario

**N** Si la palabra no lo describiera

? Si Ud. no pudiera decidirse

### EL SALARIO ACTUAL

El sueldo es suficiente como para cubrir los gastos normales \_\_\_\_\_

El sueldo permite darse lujos \_\_\_\_\_

A duras penas se vive del sueldo \_\_\_\_\_

Malo \_\_\_\_\_

Inseguro \_\_\_\_\_

Menos de lo que merezco \_\_\_\_\_

Muy bien pagado \_\_\_\_\_

Mal pagado \_\_\_\_\_

El sistema de repartición de utilidades es satisfactorio \_\_\_\_\_

Piense en las oportunidades de promoción con que Usted cuenta ahora. ¿Qué tan bien cada una de las siguientes palabras describen estas oportunidades de promoción? En el espacio provisto al lado de cada concepto (palabra o frase), escriba

**S** Si la palabra describiera las oportunidades de promoción que usted cuenta en su trabajo

**N** Si la palabra no describiera estas oportunidades de promoción

**?** Si Ud. No pudiera decidirse

### LAS OPORTUNIDADES DE PROMOCIÓN

Buenas oportunidades para ascender \_\_\_\_\_

Oportunidades algo limitadas \_\_\_\_\_

Las promociones están basadas en las habilidades de uno \_\_\_\_\_

Trabajo sin futuro \_\_\_\_\_

Buenas probabilidades como para ascender \_\_\_\_\_

El sistema de promoción es injusto \_\_\_\_\_

Ascensos poco frecuentes \_\_\_\_\_

Las promociones son regulares \_\_\_\_\_

Bastantes buenas probabilidades como para ascender \_\_\_\_\_

Piense en el tipo de supervisión que Usted tiene en el trabajo ¿Qué tan bien cada una de las siguientes palabras describen la supervisión que Usted recibe? En el espacio provisto al lado de cada concepto (palabra o frase), escriba:

**S** Si la palabra describiera la supervisión que usted recibe en su trabajo

**N** Si la palabra no lo describiera

**?** Si Ud. no pudiera decidirse

#### SUPERVISIÓN EN EL TRABAJO ACTUAL

Me pide mi opinión \_\_\_\_\_

Difícil de complacer \_\_\_\_\_

Descortés \_\_\_\_\_

Alaba el trabajo bien hecho \_\_\_\_\_

Tiene tacto \_\_\_\_\_

Influyente \_\_\_\_\_

Al día \_\_\_\_\_

No supervisa lo suficiente \_\_\_\_\_

Irritable \_\_\_\_\_

Me dice como ando \_\_\_\_\_

Molesto \_\_\_\_\_

Terco \_\_\_\_\_

Sabe lo que hace \_\_\_\_\_

Malo \_\_\_\_\_

Inteligente \_\_\_\_\_

Me deja hacer las cosas por mi cuenta \_\_\_\_\_

Está cerca cuando se le necesita \_\_\_\_\_

Flojo \_\_\_\_\_

Piense en la mayoría de las personas con quienes Usted trabaja ahora o con las personas con las que Usted trata en conexión con su trabajo. ¿Qué tan bien cada una de las siguientes palabras describen a estas personas? En el espacio provisto al lado de cada concepto (palabra o frase), escriba:

**S** Si la palabra describiera la gente con quienes usted trabaja

**N** Si la palabra no lo describiera

? Si Ud. no pudiera decidirse

### COMPAÑEROS DE TRABAJO

Estimulantes \_\_\_\_\_

Aburridos \_\_\_\_\_

Lentos \_\_\_\_\_

Ambiciosos \_\_\_\_\_

Estúpidos \_\_\_\_\_

Responsables \_\_\_\_\_

Rápidos \_\_\_\_\_

Inteligentes \_\_\_\_\_

Hacen enemigos fácilmente \_\_\_\_\_

Hablan demasiado \_\_\_\_\_

Listos \_\_\_\_\_

Flojos \_\_\_\_\_

Desagradables \_\_\_\_\_

Sin privacidad \_\_\_\_\_

Activos \_\_\_\_\_

Intereses limitados \_\_\_\_\_

Leales \_\_\_\_\_

Difíciles de conocer \_\_\_\_\_

## CLAVE PARA LA CALIFICACIÓN DEL JDI

Piense en el trabajo que desempeña actualmente. ¿Cómo es en la mayor parte del tiempo? En el espacio provisto al lado de cada concepto (palabra o frase), escriba:

**S** Si la palabra describiera su trabajo

**N** Si la palabra no describiera su trabajo

? Si Ud. no pudiera decidirse

### EL TRABAJO ACTUAL

Fascinante	<u>  S  </u>	Rutinario	<u>  N  </u>
Satisfactorio	<u>  S  </u>	Aburrido	<u>  N  </u>
Bueno	<u>  S  </u>	Creativo	<u>  S  </u>
Respetado	<u>  S  </u>	Caluroso	<u>  N  </u>
Agradable	<u>  S  </u>	Útil	<u>  S  </u>
Cansador	<u>  N  </u>	Saludable	<u>  S  </u>
Retador	<u>  S  </u>	De pie	<u>  N  </u>
Frustrante	<u>  N  </u>	Simple	<u>  N  </u>
Interminable	<u>  N  </u>	Da un sentido de realización	<u>  S  </u>

Piense en el sueldo que recibe actualmente. ¿Qué tan bien cada una de las siguientes palabras describen su salario actual? En el espacio provisto al lado de cada concepto (palabra o frase), escriba:

**S** Si la palabra describiera su salario

**N** Si la palabra no lo describiera

? Si Ud. no pudiera decidirse

#### EL SALARIO ACTUAL

El sueldo es suficiente como para cubrir los gastos normales   S  

El sueldo permite darme lujos       S      

A duras penas se vive del sueldo       N      

Malo       N      

Inseguro       N      

Menos de lo que merezco       N      

Muy bien pagado       S      

Mal pagado       N      

El sistema de repartición de utilidades es satisfactorio   S

Piense en las oportunidades de promoción con que Usted cuenta ahora. ¿Qué tan bien cada una de las siguientes palabras describen estas oportunidades de promoción? En el espacio provisto al lado de cada concepto (palabra o frase), escriba:

**S** Si la palabra describiera las oportunidades de promoción que usted cuenta en su trabajo

**N** Si la palabra no describiera estas oportunidades de promoción

? Si Ud. no pudiera decidirse

### LAS OPORTUNIDADES DE PROMOCIÓN

Buenas oportunidades para ascender   S  

Oportunidades algo limitadas   N  

Las promociones están basadas en las habilidades de uno   S  

Trabajo sin futuro   N  

Buenas probabilidades como para ascender   S  

El sistema de promoción es injusto   N  

Ascensos poco frecuentes   N  

Las promociones son regulares   S  

Bastantes buenas probabilidades como para ascender   S

Piense en el tipo de supervisión que Usted tiene en el trabajo ¿Qué tan bien cada una de las siguientes palabras describen la supervisión que Usted recibe? En el espacio provisto al lado de cada concepto (palabra o frase), escriba

**S** Si la palabra describiera la supervisión que usted recibe en su trabajo

**N** Si la palabra no lo describiera

? Si Ud. no pudiera decidirse

#### SUPERVISIÓN EN EL TRABAJO ACTUAL

Me pide mi opinión    **S**

Difícil de complacer    **N**

Descortés    **N**

Alaba el trabajo bien hecho    **S**

Tiene tacto    **S**

Influyente    **S**

Al día    **S**

No supervisa lo suficiente    **N**

Irritable    **N**

Me dice como ando    **S**

Molesto    **N**

Terco    **N**

Sabe lo que hace    **S**

Malo    **N**

Inteligente    **S**

Me deja hacer las cosas por mi cuenta    **S**

Está cerca cuando se le necesita    **S**

Flojo    **N**

Piense en la mayoría de las personas con quienes Usted trabaja ahora o con las personas con las que Usted trata en conexión con su trabajo. ¿Qué tan bien cada una de las siguientes palabras describen a estas personas? En el espacio provisto al lado de cada concepto (palabra o frase), escriba:

**S** Si la palabra describiera la gente con quienes usted trabaja

**N** Si la palabra no lo describiera

? Si Ud. no pudiera decidirse

### COMPAÑEROS DE TRABAJO

Estimulantes	<u>  </u> S
Aburridos	<u>  </u> N
Lentos	<u>  </u> N
Ambiciosos	<u>  </u> S
Estúpidos	<u>  </u> N
Responsables	<u>  </u> S
Rápidos	<u>  </u> S
Inteligentes	<u>  </u> S
Hacen enemigos fácilmente	<u>  </u> N
Hablan demasiado	<u>  </u> N
Listos	<u>  </u> S
Flojos	<u>  </u> N
Desagradables	<u>  </u> N
Sin privacidad	<u>  </u> N
Activos	<u>  </u> S
Intereses limitados	<u>  </u> N
Leales	<u>  </u> S
Difíciles de conocer	<u>  </u> N

