



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO
ÁREA: CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

**SATISFACCIÓN LABORAL, COMUNICACIÓN INTERNA,
SEXO, EDAD, NIVEL EDUCATIVO, ANTIGÜEDAD Y NIVEL DE
CARGO: UN ANÁLISIS DE RUTA**

Proyecto de investigación presentado por:

Yole DI NARDO

Profesor Guía:

Dra. Eugenia CSOBAN

Caracas, Septiembre 2005



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO
ÁREA: CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

**SATISFACCIÓN LABORAL, COMUNICACIÓN INTERNA,
SEXO, EDAD, NIVEL EDUCATIVO, ANTIGÜEDAD Y NIVEL DE
CARGO: UN ANÁLISIS DE RUTA**

Proyecto de investigación presentado por:

Yole DI NARDO

Como un requisito parcial para obtener el título de
Magíster en Gerencia de Recursos Humanos

Profesor Guía:

Dra. Eugenia CSOBAN

Caracas, Septiembre 2005

A Dios, que me ha permitido culminar satisfactoriamente este anhelo con salud.

A mi querida hija Rebecca y a Martin porque son mi motivación y me dan fuerza para seguir adelante.

A mis padres, por apoyarme y estimularme continuamente para conseguir este logro.

A Padre Alberto Albani (Q.E.P.D.) con quien me hubiera gustado compartir la alegría de culminar mi postgrado.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer especialmente a la profesora Eugenia Csoban, que tuvo la paciencia y valentía suficientes para guiar mi trabajo de grado.

Al vicepresidente de recursos humanos que aceptó utilizar a la empresa como objeto del presente estudio.

A todos los empleados que voluntariamente participaron para la recolección de los datos.

A la profesora Luisa Angelucci que me guió desde las primeras ideas de este proyecto.

A la profesora Aurora Brito.

INDICE GENERAL

	Página
I- Introducción_____	10
II- Marco Teórico_____	12
III- Método_____	39
3.1-Problema_____	39
3.2-Hipótesis_____	39
3.3-VARIABLES_____	40
3.4-Tipo y diseño de investigación_____	42
3.5-Estrategias de control_____	44
3.6-Población y Muestra_____	44
3.7-Instrumentos_____	45
3.8-Procedimiento_____	50
3.9-Consideraciones éticas_____	51
IV- Análisis de los datos_____	52
4.1-Instrumentos_____	52
4.2-Análisis descriptivo_____	57
4.3-Verificación supuestos_____	68
4.4-Contraste de hipótesis_____	68
V- Discusión _____	77
VI- Conclusiones_____	86
VII- Limitaciones y Recomendaciones_____	88
VIII- Referencias bibliográficas_____	89
IX-Anexos_____	
ANEXO A. Hoja de identificación_____	95
ANEXO B. Cuestionario de Satisfacción Laboral S1/26_____	96
ANEXO C. Cuestionario de Comunicación Interna_____	97
ANEXO D. Correlación de cada uno de los ítems con el Cuestionario de Satisfacción laboral_____	99
ANEXO E. Consistencia interna (Alpha) para el Cuestionario de Satisfacción laboral_____	100

ANEXO F. Varianza explicada por los factores del Cuestionario de Satisfacción laboral_____	101
ANEXO G. Matriz de los componentes rotados del Cuestionario de Satisfacción laboral_____	102
ANEXO H. Correlación de cada ítem con el Cuestionario de Comunicación Interna_____	103
ANEXO I. Consistencia interna (Alpha) para el Cuestionario de Comunicación interna_____	104
ANEXO J. Varianza explicada por los factores del Cuestionario de Comunicación interna_____	105
ANEXO K. Matriz de los componentes rotados del Cuestionario de Comunicación interna_____	106
ANEXO L. Matriz de correlaciones_____	107

INDICE DE TABLAS

	Página
-TABLA 1: Población y muestra_____	45
-TABLA 2: Medidas de Consistencia interna S21/26_____	46
-TABLA 3: Validez de criterio S21/26_____	48
-TABLA 4: Ítems que componen cada factor del Cuestionario de Satisfacción Laboral_____	53
-TABLA 5: Ítems que componen cada factor del Cuestionario de Comunicación Interna_____	56
-TABLA 6: Distribución de frecuencias para la variable Sexo_____	58
-TABLA 7: Distribución de frecuencias para la variable Nivel de cargo_____	58
-TABLA 8: Distribución de frecuencias para la variable Nivel educativo_____	59
-TABLA 9: Estadísticos descriptivos de las variables Edad y Antigüedad_____	60
-TABLA 10: Estadísticos descriptivos de la variable Satisfacción Laboral_____	62
-TABLA 11: Estadísticos descriptivos de la variable Comunicación Vertical ascendente y accesibilidad dentro de la unidad de trabajo_____	63
-TABLA 12: Estadísticos descriptivos de la variable Comunicación Vertical descendente referida a asuntos cotidianos_____	64
-TABLA 13: Estadísticos descriptivos de la variable Comunicación Vertical descendente referida a información institucional_____	65
-TABLA 14: Estadísticos descriptivos de la variable Barreras de la Comunicación referidas a redundancia y exceso de información_____	66

-TABLA 15: Estadísticos descriptivos de la variable Barreras de la comunicación referidas a la accesibilidad e interpretación de información_____	67
-TABLA 16: Efectos del Sexo, Edad y Nivel educativo en la variable Nivel de cargo_____	68
-TABLA 17: Coeficientes B, Beta y su significancia para la variable Nivel de cargo_____	69
-TABLA 18: Efectos de la Edad en la variable Antigüedad en la empresa_____	69
-TABLA 19: Efectos del Nivel de cargo y Nivel educativo en la Comunicación vertical ascendente y accesibilidad dentro de la unidad de trabajo_____	70
-TABLA 20: Coeficiente B, Beta y su significancia para la variable Comunicación vertical ascendente y accesibilidad dentro de la unidad de trabajo_____	70
-TABLA 21: Efectos del Nivel de cargo y Nivel educativo en la Comunicación vertical descendente referida a asuntos cotidianos_____	71
-TABLA 22: Coeficiente B, Beta y su significancia para la variable Comunicación vertical descendente referida a asuntos cotidianos_____	71
-TABLA 23: Efectos del Nivel de cargo y nivel educativo en la Comunicación vertical descendente referida a información Institucional_____	72
-TABLA 24: Coeficiente B, Beta y su significancia para la variable Comunicación vertical descendente referida a información institucional_____	72

-TABLA 25: Efectos del Nivel de cargo y Nivel educativo en Barreras de la comunicación referidas a redundancia y exceso de información_____	72
-TABLA 26: Coeficiente B, Beta y su significancia para la variable Barreras de la comunicación referidas a redundancia y exceso de información_____	73
-TABLA 27: Efectos del Nivel de cargo y Nivel educativo en Barreras de la comunicación referidas a accesibilidad e interpretación de la información_____	73
-TABLA 28: Coeficiente B, Beta y su significancia para la variable Barreras de la comunicación referidas a accesibilidad e interpretación de la información_____	74
-TABLA 29: Efecto de todas las variables del sistema en la Satisfacción laboral_____	74
-TABLA 30: Coeficiente B, Beta y su significancia para la variable Satisfacción laboral_____	75

INDICE DE FIGURAS/GRÁFICOS

	Página
-FIGURA 1: Diagrama de ruta propuesto_____	39
-FIGURA 2: Diagrama de ruta obtenido con las variables del sistema_____	76
-GRÁFICO 1: Histograma de la variable Edad_____	60
-GRÁFICO 2: Histograma de la variable Antigüedad_____	61
-GRÁFICO 3: Histograma de la variable Satisfacción laboral_____	62
-GRÁFICO 4: Histograma del factor Comunicación vertical ascendente y accesibilidad dentro de la unidad de trabajo_____	63
-GRÁFICO 5: Histograma del factor Comunicación vertical Descendente referida a asuntos cotidianos_____	64
-GRÁFICO 6: Histograma del factor Comunicación vertical Descendente Referida a información institucional_____	65
-GRÁFICO 7: Histograma del factor Barreras de la comunicación referidas a redundancia y exceso de información_____	66
-GRÁFICO 8: Histograma del factor Barreras de la comunicación referidas a la accesibilidad e interpretación de la información_____	67

RESUMEN

En la presente investigación se estudia la influencia de variables como edad, sexo, nivel educativo, antigüedad en la empresa, nivel de cargo y comunicación interna en la satisfacción laboral, abordando este fenómeno desde el punto de vista de la psicología laboral.

La muestra estuvo compuesta por 268 empleados ubicados dentro de la gran Caracas, pertenecientes a una institución financiera trasnacional con 4.999 empleados en Venezuela.

Para medir satisfacción laboral se utilizó el cuestionario de Satisfacción Laboral de Meliá y cols. (1990), denominado S21/26 y para medir comunicación interna se utilizó un cuestionario diseñado por GF Asesores (2002). A estos instrumentos se le hizo un análisis de componentes principales, obteniendo una consistencia interna y validez adecuadas para ambos casos.

Para contrastar las hipótesis planteadas se calculó la correlación múltiple y el coeficiente beta, obteniendo asociaciones significativas entre: Nivel educativo y Edad para predecir Nivel de cargo, Edad y Antigüedad en la empresa, Nivel educativo y Comunicación vertical ascendente y accesibilidad en el trabajo, Nivel educativo y Comunicación vertical descendente referida a asuntos cotidianos, Nivel educativo y Nivel de cargo para predecir Comunicación vertical descendente referida a información institucional, Nivel de cargo y Barreras en la comunicación referidas a redundancia y exceso de información, Nivel educativo y Barreras en la comunicación referidas a accesibilidad e interpretación de información. En cuanto a las variables que mejor predicen satisfacción laboral según el modelo planteado están: Comunicación vertical ascendente y accesibilidad en el trabajo, Nivel educativo, Barreras en la comunicación referidas a redundancia y exceso de información, y Nivel de cargo.

I.-INTRODUCCIÓN

El recurso más importante de la empresa es precisamente el recurso humano, de ahí parte la importancia de mantener un clima laboral acorde para que el empleado esté motivado y trabaje con mayor eficacia. Las personas pasan la mayor parte del tiempo en las organizaciones y las vivencias que experimenten dentro de éstas influirán en la calidad de vida laboral por lo tanto, la satisfacción de una persona con su trabajo y su entorno laboral es un aspecto sumamente relevante para los encargados de dirigir una empresa, ya que se ha encontrado que la satisfacción laboral tiene influencia en distintos y variados aspectos del ámbito laboral y personal como: productividad, bienestar general en la organización, estrés en el trabajo, relaciones laborales, relaciones familiares, sociales y afectivas, autorrealización y salud (Judge y Watanabe, 1993; Robbins, 1999; Heslop, Smith, Metcalfe y Macleod, 2002; Álvarez, Arévalo y Miles, 2003; Torres, 2003).

En la literatura especializada se ha asociado el fenómeno satisfacción laboral con algunos determinantes tales como: el salario, beneficios sociales, condiciones de trabajo, oportunidades de promoción, edad, género, experiencia laboral, nivel dentro de la organización, inteligencia, trabajo desafiante, colegas que brinden apoyo, personalidad, genes, necesidad de autorrealización, tamaño de la empresa, nivel educativo, nivel de autonomía, estado civil, antigüedad, formación recibida en la empresa, flexibilidad horaria, tipo de jornada, deficiencias en la comunicación con el supervisor inmediato, desvinculación en la toma de decisiones, entre otros (Empresa Consultora Foro, 1999; Hernández, 2002; Álvarez y cols., 2003; Torres, 2003).

Es importante destacar que existen algunas variables tales como clima organizacional y comunicación interna que han demostrado estar asociadas con la satisfacción en el trabajo. En este sentido, Herencia (2003) considera que tanto el clima organizacional como la satisfacción laboral hacen referencia a los mismos aspectos de la organización pero enfocados de distinta forma, sin embargo, dentro de los componentes del clima organizacional referido a los procesos, ha recibido gran atención el concepto de comunicación interna. Esta variable es considerada de gran importancia ya que permite obtener información

referente a las relaciones con los supervisores, pares, subordinados, así como las prácticas que utiliza un trabajador para realizar la coordinación de funciones.

El estudio de la satisfacción laboral resulta interesante ya que se ha asociado con factores tales como: productividad, ausentismo, actitudes negativas en el trabajo, rotación y egresos indeseados que son factores importantes de controlar para el funcionamiento de una empresa (Judge y Watanabe, 1993; Robbins, 1999; Hernández, 2002). Es por esto que la satisfacción laboral se abordará desde la perspectiva de la Psicología Laboral, ya que puede dar luces de las relaciones existentes entre ésta y otras variables que puedan incidir sobre el grado de eficiencia y eficacia alcanzado por una organización, siendo el foco de interés del presente estudio las relaciones existentes entre satisfacción laboral, comunicación interna, antigüedad, edad, sexo, nivel educativo y nivel de cargo en una empresa de servicios financieros.

Mediante el estudio de la satisfacción laboral, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal y la eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, se estará en presencia de riesgos en el quiebre en las relaciones síndico - patronales. La insatisfacción de cada persona puede contribuir involuntariamente a deteriorar la imagen de la empresa, la calidad de sus productos y servicios e influir en el crecimiento y el desarrollo organizacional bajando los niveles de productividad y calidad. La insatisfacción y el malestar en el trabajo suele expandirse a otros grupos como familia o amigos. Es por eso la necesidad de preocuparse por este tema tan importante y realizar políticas para mejorar la calidad de vida laboral. La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización y de esta manera aumentar la productividad en la misma (Torres, 2003).

II.-MARCO TEÓRICO

El interés sistemático por la satisfacción en el trabajo comenzó en los años veinte del siglo XX, específicamente en una serie de investigaciones conocidas como los Estudios de Hawthorne de la Western Electric Company de Chicago 1927, bajo la dirección de Elton Mayo de Harvard Business School. Se inició el estudio de variables como estilo de supervisión, actitudes de los empleados hacia el trabajo y productividad. Históricamente las empresas se han preocupado por incentivar preferentemente la motivación extrínseca de los trabajadores con el objetivo principal de aumentar los resultados económicos de la empresa, sin tomar demasiado en cuenta la satisfacción laboral de los trabajadores. Desde sus inicios la investigación y medición de la satisfacción laboral ha estado orientada básicamente a aumentar la productividad. Sin embargo, progresivamente su ámbito de aplicación se ha extendido en varias direcciones. Por una parte, ha comenzado a usarse para analizar temas propiamente sociales y no sólo problemas de productividad como antes (Robbins, 1999, Empresa Consultora Foro, 1999)

Por otra parte, el concepto Satisfacción Laboral ha sido recogido, utilizado y modificado por otras disciplinas distintas a las ciencias sociales o del comportamiento, tan lejanas a la psicología social como la economía. Dado que cada una de estas tradiciones tiene sus propios énfasis, debates internos y enfoques metodológicos, el tema de la satisfacción en el trabajo cuenta con metodologías variadas, provenientes de diversas tradiciones científicas (Robbins, 1999).

Para Cantera (2002) una concepción generalizada establece que la satisfacción en el trabajo es la medida en que son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que éste ve realizadas las diferentes aspiraciones que puede tener en su trabajo, ya sean de tipo social, personal o económico.

De acuerdo con Locke (1976, cp Barling, Iverson y Kelloway, 2003) la satisfacción laboral se define como un estado emocional positivo o placentero

resultante de la evaluación perceptual que hace un individuo de sus experiencias laborales.

Para Robbins (1999) el término satisfacción en el trabajo se refiere a la actitud general de un individuo hacia su empleo. Una persona con un alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias.

En el marco de la Psicología, la satisfacción laboral se ha definido como una respuesta afectiva del trabajador hacia diferentes aspectos de su trabajo. En consecuencia, esta respuesta vendrá condicionada por las circunstancias del trabajo y las características de cada persona, por lo tanto, la satisfacción laboral constituye uno de los principales indicadores de la calidad de vida laboral (Cantera, 2002).

Para Robbins (1999) el nivel de satisfacción en el trabajo es importante para las organizaciones al menos por cuatro razones: a) Existe una clara evidencia de que los empleados insatisfechos faltan al trabajo más frecuentemente y es más probable que renuncien, b) Es más probable que los trabajadores insatisfechos se involucren en comportamientos destructivos en su sitio de trabajo, 3) Se ha demostrado que los empleados satisfechos tienen mejor salud y viven más, de hecho diversos estudios han demostrado que la insatisfacción está asociada con deterioros en la salud que van desde los dolores de cabeza hasta las enfermedades del corazón (Heslop y cols., 2002) y 4) La satisfacción en el trabajo se extrapola a la vida personal del empleado, ya que se ha evidenciado que la insatisfacción laboral está asociada con una actitud negativa en el hogar, y esto por supuesto incide a nivel social (Judge y Watanabe, 1993).

Para Eklund y Rahm (2000), el estudio de la satisfacción es importante o se justifica ya que es un indicador del entorno psicosocial en el trabajo. Así, la percepción del ambiente laboral, no sólo se refiere a las condiciones del trabajo, cantidad de trabajo, retribución, definición de funciones, roles, ambiente físico, etc. sino que también se vincula a la percepción de la calidad en las relaciones sociales y en la comunicación entre sus miembros, lo cual influye en la satisfacción laboral y en la salud en general de sus trabajadores. El estudio de estos factores, especialmente el soporte, apoyo y relaciones satisfactorias con colegas y supervisores, puede dar luces para identificar factores de apoyo,

tendientes a prevenir el estrés laboral y la insatisfacción, así como otras consecuencias que van en detrimento de la calidad de vida laboral y por ende, del trabajo.

Ante las evidencias mencionadas, se observa que el constructo satisfacción laboral puede ser abordado de distintas maneras, por diferentes teorías o enfoques, sin embargo, para el presente estudio se considerará a la satisfacción laboral de manera integral como una respuesta emocional producto de distintas condiciones y situaciones en el trabajo, que pueden ser ambientales, relacionales, personales o de cualquier otra índole y pudiendo ser afectada por comparación de situaciones o estados previos, o bien sea por condiciones diferenciadas entre individuos.

Dentro del campo de la Psicología organizacional se han desarrollado diversos enfoques o teorías para explicar la satisfacción en el trabajo, a continuación se mencionan las principales:

- a) Teoría de la aproximación bifactorial: esta teoría también es conocida como “teoría dual” o “teoría de la motivación-higiene”. Fue propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg (1959) basándose en la creencia de que la relación entre un individuo y su trabajo es básica y que su actitud hacia el trabajo puede determinar el éxito o el fracaso. Los factores intrínsecos tendrían el potencial de llevar a un estado de satisfacción con el puesto (como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento) porque pueden “satisfacer las necesidades de desarrollo psicológico”. Por otro lado, los factores extrínsecos del trabajo (política de la compañía y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo) pueden producir satisfacción con el trabajo y cubren las necesidades del individuo, pero esta relación para Herzberg no es directa como en el caso de los factores intrínsecos, en donde el propio individuo tiene más control de los mismos. Sin embargo, la teoría propone que el deterioro de estos factores (intrínsecos y extrínsecos), causaría insatisfacción (Robbins, 1999; Hernández, 2002).

Lo interesante de esta teoría es que los factores higiénicos por sí mismos no motivan ni generan satisfacción, pero si producen insatisfacción si no están

presentes, mientras que los factores intrínsecos si se asocian con satisfacción (King, 1970).

Este enfoque ha recibido algunas críticas. Tal vez la principal, es que en algunos casos se ha demostrado que ambos tipos de factores pueden motivar. Así, Robbins, (1999) refiere que la teoría de Herzberg se cumple, a excepción del denominado factor de remuneración, que teniendo un carácter extrínseco, es considerado por los sujetos de estudio como generador de satisfacción. Otra crítica básica es que esta teoría no incluye factores como los culturales, sociales y elementos como rasgos de personalidad que se han mostrado su influencia en la satisfacción laboral (Robbins, 1999).

Otras teorías que intentan explicar la satisfacción laboral, citadas por Hernández (2002) son las siguientes:

- b) Teoría del ajuste en el trabajo: Esta teoría fue desarrollada por Davis, England y Lofquist (1969). Está centrada en la interacción entre el individuo y el ambiente, y la base de la misma es el concepto de correspondencia entre el individuo y el ambiente laboral. El mantenimiento de esta correspondencia es un proceso continuo y dinámico denominado por los autores: Ajuste en el trabajo. La satisfacción no se deriva únicamente del grado en que se cubren las necesidades de los trabajadores, sino del grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores. También se señala que hay tres variables dependientes que son la satisfacción laboral del individuo, los resultados satisfactorios y la antigüedad laboral. Esta teoría posteriormente se incorporó al grupo de teorías de discrepancia o de comparación.

- c) Teoría de los Eventos Situacionales propuesta por Quarstein, MacAfee y Glassman (1992) intenta responder a tres preguntas. Estas son ¿Por qué algunos empleados, aún ocupando puestos donde las facetas laborales tradicionales son adecuadas (Salario, oportunidades de promoción o condiciones de trabajo) indican que tienen una satisfacción laboral baja? ¿Por qué algunos empleados que están en puestos similares de la misma o de diferentes organizaciones con salario, oportunidades de promoción o

condiciones de trabajo similares tienen diferentes niveles de satisfacción laboral? y ¿Por qué cambian los niveles de satisfacción laboral a lo largo del tiempo, a pesar de que los aspectos laborales permanecen relativamente estables? La teoría de los eventos situacionales mantiene que la satisfacción laboral está determinada por las características situacionales y por los eventos situacionales. Las características situacionales son las facetas laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto, tales como: la paga, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, la política de la compañía y la supervisión (esta información es comunicada antes de ocupar el puesto). Los eventos situacionales son facetas laborales que no tienden a ser pre-evaluadas, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto, a menudo no son esperadas por él y pueden causar sorpresa al individuo. Las características situacionales pueden ser fácilmente categorizadas, mientras que los eventos situacionales son específicos de cada situación.

Como se evidencia, esta teoría asume que la satisfacción laboral es resultado de la valoración perceptual que el individuo hace de su situación dentro del contexto de su organización.

- d) Teorías de la discrepancia o Teorías de Comparación o de Equidad: dentro de este grupo de teorías destaca la elaborada por Locke (1969, cp Rice, Mcfarlin y Gentile, 1989). Este autor plantea que la satisfacción laboral está en función de los valores laborales más importantes para la persona y que pueden ser obtenidos a través del propio trabajo. Locke, propone que el hecho laboral es un componente individual que es parte de una experiencia de trabajo, como por ejemplo, la oportunidad de ser promovido, retribución, autonomía. En ese sentido, argumenta que el valor que una persona le asigna a una experiencia de trabajo está en función de la importancia o peso que tienen los componentes de esa experiencia en su propia jerarquía de valores y de la discrepancia entre el valor que le asigna a su actual empleo contra la expectativa o ideal de empleo (Rice y cols., 1989). Así, la satisfacción laboral resulta de la percepción de que un puesto cumple o permite el cumplimiento de valores laborales importantes para la persona, condicionado al grado en que esos valores son congruentes con las necesidades de la persona.

Dentro de esta concepción se habla también de la Teoría del Grupo de Referencia Social, desarrollado por Hulin (1966, cp Hernandez, 2002), la cual se basa en que los empleados toman como marco de referencia para evaluar su trabajo las normas y valores de un grupo de referencia y las características socio-económicas de la comunidad en que laboran. Son estas influencias las que permiten realizar apreciaciones laborales que determinarán el grado de satisfacción. Esta teoría de comparación enfatiza en la elección que hace el empleado de los canales de información que usa para evaluar sus resultados y la comparación que hace de sí mismo con otros (Empresa Consultora Foro, 1999).

Para Rice y cols., (1989) las teorías de Davis, England y Lofquist, Hulin y Locke, citadas anteriormente se podrían agrupar en las llamadas teorías de discrepancia, de comparación o de equidad, ya todas parten de la concepción de que la satisfacción laboral está determinada en parte, por la discrepancia resultante de la evaluación perceptual de procesos y situaciones que ocurren en una experiencia de trabajo, en contraste con un estándar personal de comparación determinado por los propios valores, la historia personal, entre otros. Estos autores señalan que las discrepancias negativas y positivas se dan justamente al comparar un hecho de trabajo con un estándar propio de comparación o un valor y la combinación de ambas discrepancias pueden producir insatisfacción. Por ejemplo, considerando el siguiente hecho laboral: la interacción cara a cara entre compañeros de trabajo, puede ser considerado como insatisfactorio para aquella persona que perciba este hecho como una pérdida de tiempo, en comparación con otra que espera poder interactuar con sus compañeros, la cual valorará este hecho como satisfactorio. Sin embargo, otras combinaciones de los efectos positivos y negativos de la discrepancia pueden tener un resultado diferente. Considerando por ejemplo, la situación en la cual la retribución o el pago es el hecho laboral y el monto recibido por los compañeros de trabajo es el estándar de comparación, se tendrá que los trabajadores que reciban un pago menor que sus compañeros estarán insatisfechos debido a que surge una discrepancia negativa, mientras que los trabajadores que reciban un pago mayor que sus compañeros se sentirán más satisfechos debido a que experimentan una discrepancia positiva con respecto al estándar de comparación (Rice y cols., 1989).

En este mismo sentido, según Torres (2003) la satisfacción en el trabajo está en función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él cree debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación. Esta misma tendencia llamada equidad plantea también que esta satisfacción o insatisfacción es un concepto relativo y depende de las comparaciones que haga el individuo en términos de aporte y los resultados obtenidos por otros individuos en su medio de trabajo o marco de referencia.

Una investigación longitudinal que apoya el uso de las teorías de comparación para el estudio de la satisfacción laboral, es la elaborada por la Empresa Consultora Foro (1999) para el Instituto Nacional de la Juventud en Chile, a una muestra de 600 jóvenes trabajadores con edades comprendidas entre los 18 y 29 años de edad con un empleo remunerado de al menos 20 horas semanales, con una experiencia laboral total no menor de seis meses, pertenecientes a grupos socioeconómicos medio y bajo (C2,C3 y D), en Chile, mediante la metodología de focus group y la aplicación de una encuesta en dos años, 1997 y 1999.

La hipótesis principal de estudio fue: la satisfacción global en el trabajo, así como la declarada con respecto al ingreso, depende de comparaciones subjetivas que hace el declarante entre su puesto de trabajo y la percepción, también subjetiva, de las características de otro(s) puesto(s) que ocupan personas con las cuales él se compara. Se trata entonces, de una satisfacción por comparación, no basada en características absolutas del puesto, sino en la comparación subjetiva del trabajo actual con el de otros, con trabajos anteriores o con expectativas previas.

En este estudio se evaluaron distintos hechos laborales tales como: comodidad, jornada, atractivo, posibilidad de ascenso, relación con los clientes, crecimiento del negocio, instrumentos, capacitación, comunicación con los jefes, libertad, aprendizaje, estabilidad, relación con compañeros y sueldo o ingreso. Se preguntó con respecto a la satisfacción relativa, si la persona estaba: 1) Más satisfecha con el trabajo actual que con el anterior 2) No tuvo trabajo anterior, 3) Igualmente satisfecho con el actual que con el anterior, 4) Más satisfecho con el trabajo anterior que con el actual, y se realizaron las mismas preguntas pero referidas al pago o salario con respecto a trabajo anterior y al actual.

Los resultados fueron concluyentes: la hipótesis global planteada encuentra evidencia a su favor en todas las comparaciones realizadas, tanto en aquellas referidas a la satisfacción global con el trabajo, como aquellas referidas a la satisfacción con los ingresos en el trabajo. Estos resultados aportan evidencia a favor de las teorías comparativas de la satisfacción laboral y se plantea que ésta, no es simplemente una función aditiva de consecuencias objetivas realizadas por un individuo que trabaja, sino que, enfatiza en la comparación que hace el trabajador de su empleo con respecto al que tienen otros y entre su actual empleo y el ideal de empleo que desearía tener. En este contexto, apuntan a que son referentes de comparación válidos los siguientes hechos laborales: a) El trabajo(s) anterior(es); b) Las expectativas que tenía sobre su trabajo al iniciarse en el mercado; c) El trabajo de sus amigos; d) El trabajo de otros en la misma empresa.

Existen otro grupo de teorías cuyos hallazgos son contrarios, tal y como lo plantean los resultados obtenidos por Arvey, Bouchard, Segal y Abraham (1989), quienes plantean una relación entre la satisfacción laboral y factores genéticos al igual que Ilies, Timothy y Judge (2003).

Para estos autores las actitudes de los empleados en el trabajo y la satisfacción laboral están influenciadas biológicamente, debido a una predisposición individual bien sea positiva o negativa hacia hechos sociales. Esta predisposición puede ser descrita como: diferencias en el temperamento, disposición a la depresión o ansiedad clínica que puede determinar la manera con son interpretados los eventos sociales, incluyendo la situación de trabajo.

Algunos de los determinantes genéticos que se han asociado con la satisfacción laboral y con aspectos relativos al trabajo son: inteligencia general, estructura de personalidad, intereses psicológicos. Para estos autores la satisfacción laboral es una variable multidimensional que se ve afectada por factores extrínsecos como condiciones de trabajo, estilo de supervisión, retribución, etc. pero también se ve influenciada por factores intrínsecos, dentro de los cuales están incluidos los factores genéticos. Debido a esto es plausible explicar por qué ante un mismo hecho laboral existen diferentes reacciones en empleados con características demográficas similares (Arvey y cols., 1989).

Para Ilies y cols., (2003) la personalidad del individuo es una variable mediadora, que condiciona e influye en el tipo y calidad de respuesta del mismo,

ante las situaciones de trabajo y que influye de manera directa en la satisfacción laboral. Con el fin de corroborar esta afirmación, estos autores utilizaron el método de los cinco factores (estabilidad emocional, extraversión, apertura a la experiencia, concientización, tendencia a experimentar agrado) y establecieron la correlación de cada uno de ellos con la variable satisfacción laboral, para una muestra de 46.035 empleados. Así obtuvieron correlaciones de algunos rasgos de personalidad y satisfacción laboral como de $r = 0.29$ (estabilidad emocional) y de $r = 0.25$ (extraversión). Al establecer la correlación de los cinco factores de personalidad sobre satisfacción laboral se obtiene una $r = 0.41$ (no se reporta valor de probabilidad). Esta misma investigación ha sido realizada con 402 pares de gemelos monocigóticos y se han establecido correlaciones de $r = 0.41$; $r = 0.49$; $r = 0.45$; $r = 0.35$ y $r = 0.38$ para rasgos como estabilidad emocional, extraversión, apertura a la experiencia y tendencia a experimentar agrado, respectivamente. Con lo cual estos investigadores concluyen afirmando que, los rasgos de personalidad son variables que influyen en las respuestas de los individuos ante la situación de trabajo y por tanto condicionan también la satisfacción laboral.

Desde una perspectiva más pragmática el constructo satisfacción laboral por su naturaleza y origen (organizacional), se estudia tomando en consideración a otras variables que también surgen dentro de las organizaciones tales como la antigüedad, la edad, el sexo, el nivel educativo, el nivel de cargo en la organización y la comunicación interna, ya que se ha encontrado que estas variables están asociadas con el fenómeno satisfacción laboral (Torres, 2003; Herencia, 2003; Álvarez y cols., 2003; Eklund y Rahm, 2000, Orpen, 1997; Clarck, Oswald y Warr, 1996; Green, Blank y Liden, 1983).

En este sentido, Judge y Watanabe, (1993) reportan que la satisfacción tanto laboral como personal se incrementa con la edad. Las mujeres tienden a mostrar mayores niveles de satisfacción que los hombres. El nivel educativo correlaciona de manera negativa con la satisfacción laboral, mientras que las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo y los factores intrínsecos correlacionan positivamente con la satisfacción laboral.

Clarck y cols., (1996) realizaron un estudio con una muestra aleatoria de 10.000 personas del British Household Panel, de las cuales 5192 tenían empleo. La información fue obtenida a través de entrevistas en la casa del encuestado, cubriendo datos relacionados con la composición familiar, situación financiera,

nivel educativo, sexo del encuestado, antecedentes personales y familiares, características del empleo, historia, actitudes, sentimientos de felicidad y salud mental en general. La variable dependiente del análisis fue la satisfacción laboral. Los datos fueron examinados con respecto a la satisfacción con la paga (motivación extrínseca) y satisfacción con el trabajo en sí mismo (satisfacción intrínseca).

En cuanto a los resultados, se aprecia una fuerte presencia del patrón en U con respecto a la edad en la satisfacción con el trabajo, en los hombres y en las mujeres que trabajan a tiempo completo. Este patrón no se observó en las mujeres que trabajaron a tiempo parcial. Con respecto a esto cabe destacar que se encontró que la satisfacción laboral se ve influida, por las percepciones que tiene el empleado sobre su carrera profesional y de cómo piensa o espera que debería ser ésta.

La relación en U puede ser explicada en gran medida, por los cambios en expectativas a lo largo del tiempo ya que, los empleados jóvenes (menores de 31 años) pueden verse satisfechos con sus trabajos no sólo por su novedad, sino también porque los jóvenes empleados se sienten mejor con respecto a sus pares desempleados cuando logran conseguir empleo. De todos modos, sus expectativas pueden aumentar a lo largo de los años medios, mientras más de sus pares consiguen trabajos atractivos, con una consiguiente disminución de la satisfacción laboral.

La satisfacción con el trabajo tiende a disminuir entre los 31 y los 36 años de edad, porque los juicios comparativos entre el rol actual y el que se desea a futuro, provocan una disminución de la satisfacción laboral, y tiende a suceder así ya que la mayoría de los profesionales, se inician en trabajos más restrictivos y repetitivos que disfrutaban en un inicio, pero que con el tiempo son considerados como poco satisfactorios, pero a medida que transcurre su carrera es más probable que ocupen posiciones de mayor responsabilidad.

En este estudio también se encontró un incremento en la satisfacción laboral que tienden a aparecer hacia los 40 años. Los autores explican que este incremento puede provenir de aspiraciones menores, junto al reconocimiento de que hay pocas alternativas una vez que la carrera de un trabajador se ha

estabilizado, por lo tanto se valora más el trabajo en sí mismo, que la posibilidad de alcanzar otra posición o estatus en la empresa.

La relación en U observada es más pronunciada para los hombres, ya que es más probable que los hombres asciendan con el paso de los años que las mujeres, lo que conlleva ventajas como más status dentro de la empresa, ingresos, autoridad y autonomía (Clarck y cols., 1996).

En este estudio también se encontró que la satisfacción laboral tiende a ser mayor si se trabaja en empresas u organizaciones pequeñas. La larga permanencia en el trabajo no reduce la satisfacción laboral, mientras que, se reportan menores niveles de satisfacción mientras mayor sea la expectativa de percibir altos ingresos, en tanto que el aprecio por las relaciones interpersonales y la seguridad laboral la aumentan. El nivel educativo se asocia con una menor satisfacción en el empleo, ya que mientras más estudios tenga un empleado, es más probable que aspire a ocupar cargos de mayor responsabilidad y autonomía, lo cual conlleva a su vez, a gozar de mayor prestigio profesional que otro empleado con menos estudios (Clarck y cols., 1996).

Hallazgos similares reportan Álvarez, y cols., (2003) en un estudio realizado con el propósito de analizar cómo las características del entorno laboral de un trabajador, pueden afectar su nivel de satisfacción laboral. Se analizaron los elementos contextuales como características demográficas: sexo, edad, nivel educativo, estado civil, un indicador de si tiene hijos, zona geográfica y tamaño de la localidad donde reside y otras como: tipo de relación contractual existente entre el trabajador y la empresa, tamaño de la empresa, posición que ocupa dentro de la jerarquía organizacional, asistencia a cursos de formación por parte de la empresa, antigüedad, nivel de ingresos que recibe, si maneja personal o no, horas de trabajo, modo de organizar el trabajo, servicios sociales con que cuenta el trabajador, si tiene participación en las decisiones, y los sistemas de comunicación existentes en la organización.

La muestra utilizada fue 5.000 empleados españoles mayores de 16 años, a quienes se les efectuó una encuesta personalizada. En cuanto a los resultados, se observa un comportamiento en U con respecto a la edad: los empleados más jóvenes y los mayores son los que reportan una mayor probabilidad de declarar niveles altos de satisfacción laboral ($r= 0.265$, $p< 0.01$) para los trabajadores

entre 16 y 25 años de edad y ($r= 0.241, p< 0.01$) para los trabajadores entre 46 y 55 años. Adicionalmente, el hecho de ser mujer, estar casado y/o tener hijos afecta positivamente a la probabilidad de niveles elevados de satisfacción. También se encontró que a mayor nivel educativo, mayor probabilidad de insatisfacción ($r= -0.227, p< 0.01$) para universitarios, estudiantes universitarios ($r = -0,133, p< 0.01$) y con bachillerato ($r = -0.085, p< 0.01$). Dicho en otras palabras, los empleados con mayor nivel educativo pueden presentar mayores expectativas laborales, lo que genera una mayor exigencia del entorno para alcanzar un determinado nivel de satisfacción. Este hallazgo permite afirmar que un trabajador en un rango de edades entre 36 y 45 años, soltero, sin hijos, y con estudios avanzados presenta un mayor nivel de expectativas con respecto a su trabajo lo que hace, con mayor probabilidad, que esté menos satisfecho que un trabajador con otras características demográficas.

Hernández (2002) realizó un estudio con 234 trabajadores de una empresa textil. En sus hallazgos reporta que el nivel de cargo dentro de la organización tiene relación con la satisfacción laboral, ya que si bien el salario puede causar esta relación, hay otros factores que también intervienen. En primer lugar, los gerentes, quienes ocupan posiciones de mayor nivel, suelen gozar de mayor autonomía que los empleados de menor nivel y eso permite que el gerente concentre mayor esfuerzo, en aquellas actividades en las cuales encuentra mayores posibilidades de satisfacer necesidades intrínsecas, que en los trabajadores de menor nivel, quienes tienen menos opciones de escogencia. Así mismo, la variable nivel de cargo se presenta como una variable moderadora entre la satisfacción laboral y el desempeño, ya que la correlación entre éstas suele ser mayor ($r= 0.14, p< 0.05$) para empleados con niveles de cargos más altos.

Velásquez (1982, cp Hernández, 2002) reporta un estudio realizado a empleados bancarios pertenecientes a diferentes puestos de trabajo. Afirma que la satisfacción laboral está en función del salario devengado por su nivel de cargo, de la posición en la que esté ubicado el trabajador respecto a su nivel de aspiraciones, y de las oportunidades de promoción y desarrollo.

En otro estudio reportado por Izquierdo (1983, cp Hernández, 2002) realizado en el Banco Central de Reserva del Perú acerca de las actitudes de un grupo de trabajadores de diferente nivel jerárquico hacia el trabajo, afirma que la

satisfacción laboral puede contribuir eficazmente al éxito y desarrollo personales, encontrando relación entre actitud positiva al trabajo y nivel de cargo que se ocupa en la empresa.

En una investigación realizada por Bernal (1999) para estudiar la satisfacción en el trabajo y el síndrome de burnout, encontró que los factores que determinan la satisfacción laboral en directivos, es la percepción de trabajo estresante, sobrecarga de trabajo, insatisfacción en las relaciones interpersonales y deterioro en el estatus.

En un estudio realizado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España (2002) se exploró la influencia del estatus y el nivel de cargo en la satisfacción laboral. Para ello se administró un cuestionario a 288 empleados pertenecientes a 250 empresas españolas, el cual reporta diferencias interesantes en los promedios de respuestas ante un cuestionario, cuando se compara a un grupo de empleados que ocupan cargos gerenciales versus a otro grupo que no se encuentra en ese nivel de cargo.

En esta investigación el 56.6% de la muestra eran directivos de recursos humanos y otras áreas y el 43.4% restante ocupaba posiciones no gerenciales, es decir, de asistente o técnico. El 72% de la muestra tenía un nivel académico de licenciatura, mientras que el 28%, no y el 41.3% era de sexo femenino, versus el 58,7 era de sexo masculino. Se evaluó el nivel de satisfacción en base a una escala que puntúa del 1 al 10, siendo 10 el mayor nivel de satisfacción. Para el procesamiento de los resultados generales se dividió la muestra en directivos y no directivos. De las 52 preguntas, los directivos tuvieron un puntaje promedio superior a 6 (en un rango de 1 a 10) en 39 preguntas, es decir en el 75% de las preguntas, mientras que sólo 2 preguntas (3,8%) obtuvieron una puntuación promedio menor a 5 puntos, mientras que los asistentes y técnicos obtuvieron un promedio mayor a 6 puntos sólo en 22 preguntas (42%) , y un promedio menor a 5 en 11 ítems (21,15%).

Otros hallazgos interesantes diferenciaron ambos grupos: casi la mitad del grupo de asistentes y técnicos (48%) respondió no estar seguro de seguir trabajando en la empresa el próximo año, aunque el trabajo en sí era de su agrado. Este grupo expresó sentirse poco valorado en su trabajo (puntajes promedio de 4,5 sobre un puntaje de 10) y su sentimiento de implicación en la

toma de decisiones tuvo una valoración relativamente baja (4,4 puntos), además, expresaron no estar bien informados de los hechos que acontecen en la empresa (4,5 puntos).

Cabe destacar que la dimensión comunicación en este estudio fue medida en base a las dimensiones: cooperación, información, feedback y transparencia. En función de estos hallazgos las sugerencias realizadas por los autores fueron:

- Diseñar estrategias que permitan aumentar la calidad y cantidad en la comunicación interna y en la cooperación entre los departamentos.
- Es necesario que los supervisores mantengan una mayor claridad y objetividad en las evaluaciones de desempeño, den feedback y reconocimiento a sus empleados.
- Mayor comunicación y transparencia en relación a los resultados financieros de la empresa

Otro estudio realizado en el contexto bancario es el de Green y cols., (1983) en donde examinaron la satisfacción laboral y su relación con el tamaño de la empresa y el posicionamiento de la misma en el mercado financiero estadounidense. Estos autores postularon como hipótesis, que los bancos al ser empresas que venden un servicio suelen generar elevados niveles de competencia entre sus propios miembros, lo cual genera un ambiente hostil, propicio para la insatisfacción laboral. Por ello estudiaron la satisfacción no sólo con el trabajo, sino también con el supervisor y con los compañeros de trabajo.

La muestra utilizada fueron 160 empleados provenientes de 23 instituciones financieras localizadas en el área metropolitana. Así se encuestaron 19 ejecutivos pertenecientes a la alta gerencia, 37 analistas (personal nivel medio) y 104 secretarías y asistentes.

Los investigadores midieron variables como competencia, la cual se refiere a la posición de cada banco dentro del sistema bancario estadounidense, compromiso, desempeño, satisfacción con el trabajo, satisfacción con los compañeros de trabajo, satisfacción con el jefe inmediato. Las correlaciones obtenidas apuntan a que la satisfacción laboral de los empleados bancarios tiende a ser menor, mientras mejor posicionado el banco dentro del sistema financiero y mientras más grande sea el tamaño de la organización ($r = -0.18$, $p < 0.01$;

$r = -0.22$, $p < 0.01$, respectivamente). La correlación entre satisfacción laboral con satisfacción con el supervisor, fue igualmente significativa ($r = 0.45$, $p < 0.01$), al igual que la asociación existente entre satisfacción laboral con la satisfacción con los compañeros de trabajo ($r = 0.44$, $p < 0.01$).

En un estudio realizado por Torres (2003) con la finalidad de investigar las causas de la insatisfacción laboral, tomó una muestra de empleados en una empresa de servicios de seguridad quienes se evaluaron mediante el uso de un cuestionario que mide aspectos relacionados con la satisfacción/insatisfacción en el trabajo. Las variables que se encontraron más relacionadas con la insatisfacción laboral fueron las siguientes:

1) Fallas en la comunicación con el supervisor inmediato: El comportamiento del jefe es uno de los determinantes para la satisfacción. Se puede decir que la satisfacción del empleado se incrementa cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, ofrece feedback por el buen desempeño y escucha las opiniones de los empleados.

2) Recompensas Injustas: Los empleados consideraron que su retribución económica no era suficiente para la calidad y cantidad de trabajo, pues los hacían trabajar en horas extras y en días festivos sin pagarles lo correspondiente por la ley.

3) Condiciones desfavorables de trabajo: Algunos de los empleados de la empresa (vigilantes) consideraron desfavorables las condiciones de trabajo, debido a los horarios establecidos, frío, humedad, mala higiene en los lugares, entre otros. El estudio demuestra que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos o incómodos.

4) Toma de decisiones centralizada: Los empleados manifestaron sentirse insatisfechos porque sus opiniones no son tomadas en cuenta y no pueden tomar decisiones relacionadas con su área para poder mejorarla. La toma de decisiones se centra en la casa matriz ubicada en la ciudad de Guadalajara (México) y no permite a la sucursal Morelia tomar cualquier clase de decisión que crea conveniente, lo cual trae problemas entre el personal. Cuando los empleados pueden aportar ideas para mejorar sus áreas de trabajo se sienten más motivados y aumentan su productividad.

5) Clima laboral insatisfactorio: Los problemas generales de la empresa provocaron riñas y conflictos entre los empleados lo que dio como resultado un ambiente laboral muy pesado y estresante. La gente obtiene del empleo mucho más que simplemente dinero o logros tangibles, no es de sorprender, por tanto, que tener compañeros amigables que brinden apoyo lleve a una mayor satisfacción en el trabajo.

6) Actividades rutinarias: las cuales provocan insatisfacción y falta de motivación para que los empleados sigan laborando eficientemente. El estudio ha revelado que la falta de cambio en las rutinas de las actividades de los empleados provoca aburrimiento, desmotivación y menor eficacia.

Para Herencia (2003) las variables satisfacción laboral, clima organizacional y comunicación interna están asociadas. Para este autor el clima organizacional se define como la percepción objetiva que tienen los miembros de una organización de las prácticas, acontecimientos, procesos y tipos de conductas esperados y reforzados en ella. Así, el clima organizacional hace referencia a las características estructurales y a los procesos de una organización y dentro del componente referido a los procesos, ha recibido especial atención el concepto de comunicación interna definido como la transmisión de información y de entendimiento, mediante símbolos verbales y no verbales. Para este autor, recurriendo a la Teoría de los Valores de Locke, sería viable estimar el grado de la satisfacción laboral en un grupo de trabajadores a partir de datos obtenidos de las estimaciones realizadas acerca de la comunicación interna, ya que la satisfacción se puede estimar como una discrepancia entre la percepción que tiene el trabajador de los aspectos procesuales de una organización y su valoración acerca de cuáles son los más adecuados para cubrir sus necesidades de información.

Como se puede observar en estas investigaciones (Green y cols., 1983, Herencia, 2003 y Torres, 2003) mencionan que uno de los factores relacionados con la satisfacción laboral es la comunicación con el supervisor inmediato, así como la participación en la toma de decisiones y en el flujo comunicacional de la empresa. Cabe resaltar que esta variable, comunicación interna, ha sido asociada en estudios recientes con la satisfacción laboral, sin embargo, todavía no está del todo clara la influencia que tiene la misma para explicar el fenómeno satisfacción laboral, por lo tanto a partir de los hallazgos mencionados pareciera

plausible, interesante e innovador desde el punto de vista explicativo, incluirla en investigaciones actuales, tal y como se hace en el presente estudio.

Para Fernández (1999) la comunicación interna es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio. También hace referencia a un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio, o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos. La importancia de la comunicación interna radica en que ésta se encuentra presente en toda la actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

Fernández (1999) considera que dentro de una organización la comunicación se estudia y se analiza a la luz de tres funciones: Producción, Innovación y Mantenimiento.

En la función de producción, la comunicación entraña todas las actividades e información que se relacionan directamente con las formas de capacitación personal, orientación pertinente a la realización del trabajo, apertura de espacios para formulación y concertación de objetivos, la solución de conflictos y la sugerencia de ideas para mejorar la calidad del servicio y del producto.

En la función innovadora se presentan dos tipos: innovación de la organización y “en” la organización. Las innovaciones de la organización cambian la empresa pero no afectan al personal que labora en ella. En la innovación que se da “en” la organización requiere cambios en el comportamiento de los individuos, hecho que afecta a todo el conjunto ya que exige una actitud positiva y de mucha prospectiva en todos y cada uno de los estamentos: directivos, administrativos y empleados. La función innovadora de la comunicación incluye actividades de comunicación tales como los sistemas de sugerencias a nivel general, el trabajo de investigación y desarrollo, la investigación y el análisis de mercados, las sesiones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas.

La función de mantenimiento está relacionada con los espacios de socialización de la gente que permite un contacto con el ambiente físico y el humano a través de la información oportuna, amplia y puntual; lo cual genera mejores relaciones interpersonales e identificación con la organización. La comunicación de mantenimiento busca compensar y motivar al personal para que se comprometa con los objetivos y las metas institucionales, reconoce al individuo competente y valioso, resalta el trabajo en equipo y la creación individual (Fernández, 1999).

Para Puyal (2001) la necesidad de comunicación en una organización se ve reforzada cuando se observan las múltiples ventajas que se derivan de ella, tanto para la organización como para las personas:

- Los procesos de comunicación, desde una perspectiva sistémica. La acción coordinada y el trabajo en equipo, frente al trabajo en solitario sin interacción cooperativa y coordinada, contribuirán a lograr los objetivos estratégicos.
- La comunicación es un instrumento de cambio. El pensamiento estratégico lleva implícito un mensaje de cambio: la necesidad de adaptación al entorno cambiante en el que vive la organización. En este contexto, la comunicación interna permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional.
- Uno de los objetivos que toda organización persigue es que sus trabajadores estén motivados, identificados con los objetivos organizacionales. Los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento. De este modo, la comunicación al incrementar las posibilidades de participación, favorece las iniciativas y moviliza la creatividad, convirtiéndose así en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

La gestión de la comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización. Y en este sentido la comunicación es tan importante para los empleados, como para la dirección (Puyal, 2001).

Según Katz y Kahn (1990) el diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones:

-Comunicación descendente: es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones que van del superior al subordinado son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado con respecto a la ejecución.

-Comunicación ascendente: fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones en grupo y procedimientos de presentación de quejas.

-Comunicación horizontal: es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.

-Comunicación diagonal: es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden mantenerse informados por medio de los demás canales de comunicación.

Dentro de la dinámica organizacional deberían observarse estos flujos de comunicación para garantizar que todos los empleados tengan acceso a información relevante.

En este sentido, Puyal (2001) al estudiar la comunicación descendente considera que tiene algunas desventajas, ya que se caracteriza por poseer un contenido demasiado específico; transmite mensajes predominantemente relacionados con la ejecución y valoración de la tarea, órdenes y especificaciones de trabajo relacionadas con las funciones a realizar, los objetivos a alcanzar, las líneas de acción que conviene respetar, el nivel de cumplimiento de la tarea. Oculta datos de carácter institucional: los objetivos de la organización, los resultados alcanzados, los acontecimientos más importantes y significativos (inversiones de la organización, expansiones, cambios organizativos, etc.). Aunque la difusión de algunas de estas informaciones puede comprometer ciertos objetivos estratégicos, otras que no conllevan ningún peligro, tampoco se difunden.

Esta comunicación descendente suele dar prioridad a los intereses de la organización (conseguir un determinado nivel de productividad) y descuida el nivel socio-integrativo (la información destinada a conseguir una mayor motivación y satisfacción de los trabajadores) lo cual resulta insuficiente y frustrante para los colaboradores. Además de una información personal sobre su trabajo (condiciones del mismo, salarios, promoción, etc.); las referencias sobre la vida de la organización, sus objetivos, sus proyectos o los resultados son tanto más importantes cuanto mayor es el grado de autonomía o de responsabilidad del trabajador en la toma de decisiones. Dado que cuanto mejor informados estén, cuantos más datos conozcan y cuanto más se potencien las comunicaciones de carácter socio-integrativo; en mejores condiciones se encontrarán los trabajadores para participar.

Otros problemas que suelen aparecer en las comunicaciones descendentes son: la ambigüedad, imprecisión y vaguedad de los mensajes o la contradicción de las órdenes transmitidas. La consecuente confusión generada puede manifestarse en disfuncionalidades en la realización de la tarea o incumplimiento de algunas de las órdenes contradictorias. Muchas de las deficiencias o puntos débiles de la comunicación descendente podrían evitarse recurriendo a mecanismos que posibiliten el feed-back. La comunicación ascendente se convierte, de este modo, en una herramienta que proporciona una retroalimentación importante sobre la efectividad de las comunicaciones descendentes y sobre los problemas de la organización. Permite a los trabajadores plantear sugerencias para la solución de problemas o propuestas de mejora y, en el peor de los casos, quejarse o comunicar el descontento.

Las ventajas que se derivan de todo ello son múltiples: permite conocer el clima social de la organización, contribuye a estimular la creatividad de los trabajadores, favorece su enriquecimiento y desarrollo personal, se asocia con un mayor nivel de satisfacción laboral, y negativamente con elementos de tensión y conflicto en las relaciones interpersonales, aumenta el compromiso con la organización, mejora la calidad de las decisiones, entre otros (Puyal, 2001).

Mantener un excelente flujo comunicacional en la empresa es un elemento tan importante que ha motivado a la realización de diferentes investigaciones para evaluar la relación entre las comunicaciones internas, la productividad y la satisfacción laboral.

Sin embargo, en los estudios realizados se han presentado algunas inconsistencias en los hallazgos, y esto se debe fundamentalmente a que la relación entre la comunicación eficaz y las actitudes favorables de los empleados hacia el trabajo está moderada por una serie de variables como el entorno laboral.

Así Orpen (1997), realizó un estudio para examinar la interacción entre el entorno laboral y la calidad de la comunicación para predecir la variación en la satisfacción laboral y motivación hacia el trabajo en un grupo de empleados.

La muestra utilizada fueron 135 gerentes provenientes de 21 empresas diferentes ubicadas todas en el Reino Unido. Todos los participantes provenían de la primera línea supervisoria de la empresa y a su cargo tenían diferente número de supervisados. Cada gerente completó un cuestionario denominado Efectividad de la comunicación organizacional, el cual evalúa la calidad de la comunicación descendente, ascendente y horizontal, es decir, con los supervisores, subordinados y con los colegas, respectivamente. Para medir la satisfacción en el trabajo, se utilizó una versión de la Escala de tendencias de acción de Hartmann Grisgsby, Crino y Chhkar, (1989), para evaluar el entorno laboral se utilizó la escala de Lodahj y Kejner (1965) y para evaluar la motivación hacia el trabajo se utilizó el diagnóstico de reconocimiento en el trabajo de Hackman y Oldham (1975, cp Orpen, 1997). Se obtuvo que los efectos de la calidad de la comunicación en la satisfacción laboral y en la motivación hacia el trabajo fueron significativos: $\beta = 0,24$; $p < 0.05$; $\beta = 0,26$; $p < 0.05$ respectivamente.

Cuando se incluye calidad de la comunicación por motivación hacia el trabajo, se consigue explicar una mayor proporción de la varianza de satisfacción laboral, $F(1,131) = 6.92$ $p > 0.01$ con un incremento de $R = 0.163$ a $R = 0.210$. Cuando la calidad de la comunicación y el entorno laboral se añaden a la ecuación, la varianza explicada de motivación al trabajo se incrementa de $R = 0.288$ a $R = 0.304$, y es significativa, $F(1,131) = 2.79$, $p < 0.05$.

Estos resultados sugieren que para los gerentes tanto la satisfacción laboral como la motivación al trabajo se ven afectados positivamente por la calidad de la comunicación en su empresa.

En la literatura relacionada a la satisfacción laboral, la supervisión o el estilo de supervisión se reporta como un factor crucial que ha demostrado estar asociado con la satisfacción en el trabajo. Para apoyar esta afirmación, Eklund y Rahm (2000), realizaron un estudio con 561 empleados de la Asociación suiza de terapeutas ocupacionales, en donde el 96% pertenecían al sexo femenino y la media de edad fue 44 años. Para evaluar la satisfacción laboral se utilizó un cuestionario de satisfacción laboral compuesto por 25 ítems y que está conformado por cinco factores: Satisfacción general con el trabajo, comunicación y cooperación en el ámbito de trabajo, feedback gerencial, relación con los pacientes y otros ítems relativos al cuidado en general. Se estudiaron relaciones con variables tales como: edad, sexo, antigüedad en la profesión, nivel de estudios, tipo de posición (gerencial o supervisoria/no gerencial).

Se observó en los resultados que el factor 2: referido a la comunicación y cooperación en el ámbito de trabajo (supervisor/colegas) obtuvo las correlaciones más significativas con variables como edad ($r = -0.209$, $p < 0.001$); antigüedad en la profesión ($r = -0.188$, $p < 0.01$), sexo ($r = 0.55$, $p < 0.01$). La asociación de este factor con variables como tipo de posición y nivel de estudios no fue significativa ($r = 0.07$; $r = 0.04$, respectivamente).

En cuanto a los resultados referidos al factor 3, feedback gerencial se observan correlaciones significativas ($r = -0.140$, $p < 0.01$) con la variable edad, sexo ($r = 0.95$, $p < 0.01$), nivel de estudios ($r = 0.79$, $p < 0.01$) y con tipo de posición ($r = 0.75$, $p < 0.01$). El factor 1, Satisfacción general con el trabajo, correlaciona de manera significativa ($p < 0.01$) con edad ($r = -0.124$) y tipo de posición ($r = 0.70$). Estos autores concluyen apoyando la tesis de que uno de los principales componentes que ayudan a explicar el fenómeno satisfacción laboral es la comunicación y cooperación en el ámbito de trabajo (supervisor/colegas).

Evidencias similares reporta Kim (2002), en una investigación realizada en U.S.A., en donde la muestra consistió el 1576 empleados de instituciones gubernamentales, a los cuales se les aplicó un cuestionario para medir la influencia de variables como: estilo de gerencia participativa, efectiva comunicación con el supervisor y uso de un procedimiento de planificación participativa en la satisfacción laboral.

Para este autor, gerencia participativa, implica que los gerentes permitan la participación de sus empleados en tópicos como planificación, toma de decisiones y resolución de problemas.

Planteó tres hipótesis, las cuales fueron sometidas a consideración:

Hipótesis 1: Los empleados que perciben un estilo de gerencia participativo en su supervisor mostrarán mayores niveles de satisfacción laboral, en comparación con los empleados que no perciban este estilo de gerencia participativo.

Hipótesis 2: Los empleados que perciben tener ingerencia en la estrategia de planificación, mostrarán mayores niveles de satisfacción laboral, en comparación con los empleados que no perciban tener ingerencia en este aspecto.

Hipótesis 3: Los empleados que perciben tener una efectiva comunicación con su supervisor, mostrarán mayores niveles de satisfacción laboral, en contraposición a aquellos empleados que no perciben tener una efectiva comunicación con su jefe.

En cuanto a los resultados obtenidos al realizar la matriz de correlaciones, se evidencia que, el estilo de gerencia participativo, efectiva comunicación con el supervisor y planificación participativa, correlacionan de manera significativa ($r=0.65$, $p< 0,01$; $r= 0.60$, $p< 0,01$; $r=0.54$, $p< 0.01$ respectivamente) con la satisfacción laboral. Al realizar el análisis de regresión, los resultados también apuntan a que los empleados que creen o perciben que sus supervisores utilizan un estilo de gerencia participativo, tienden a mostrar mayores niveles de satisfacción laboral ($\beta = 0.36$, $p< 0.01$). También se encontró que los empleados que creen que tienen ingerencia en la estrategia de planificación mostraron mayores niveles de satisfacción laboral ($\beta = 0.15$, $p< 0.01$) y los empleados que perciben tener una efectiva comunicación con su supervisor, mostraron también mayores niveles de satisfacción laboral, en contraposición a aquellos que no perciben tener una efectiva comunicación con su jefe ($\beta = 0.32$, $p< 0.01$).

Los hallazgos de este estudio apuntan entonces a confirmar que la gerencia de planificación participativa que involucra toma de decisiones, y efectiva comunicación con el supervisor, influye positivamente en la satisfacción laboral de los empleados, siendo primaria la necesidad de fomentar una efectiva

comunicación con el supervisor, ya que es la base para generar una gerencia participativa. Unos empleados satisfechos están menos propensos a mostrar conductas relacionadas con el ausentismo y retiro voluntario. De este estudio se derivan recomendaciones tendientes a formar a los líderes en destrezas y habilidades para dar feedback, y otras conductas relacionadas con la gerencia participativa.

En esta misma línea, la empresa consultora GF Asesores (2003) realizó un diagnóstico comunicacional a la empresa objeto de este estudio. La muestra seleccionada fueron 473 empleados, de los cuales 89 ocupaban posiciones de alta gerencia y gerencia media y los 364 empleados restantes ocupaban posiciones de nivel técnico-profesional y operativo, es decir que no tenían bajo su responsabilidad el manejo de personal. La muestra fue obtenida aleatoriamente.

Se aplicó un cuestionario tipo likert para medir las siguientes dimensiones de la comunicación: patrones de comunicación (vertical descendente, vertical ascendente, horizontal), comunicación informal, canales de información, barreras de la comunicación, calidad de la comunicación y retroalimentación (referida a la verificación de órdenes y tareas y la referida al desempeño). Se realizó un análisis exploratorio de los datos y en cuanto a los resultados, se observó que para gerentes y directivos había una percepción más favorable del proceso de comunicación.

En cuanto a la sub-dimensión vertical descendente, se observó que el grupo de gerentes perciben que la información importante acerca de proyectos, resultados financieros e instrucciones operativas proviene de los niveles superiores, mientras que en el grupo de no gerentes parece haber menor acuerdo acerca de que la información clave acerca de la empresa, siga una dirección descendente.

La sub-dimensión vertical ascendente evalúa esencialmente si los sujetos están o no satisfechos con el modo en que son consideradas sus necesidades y problemas por su superior inmediato. Se encontró que el grupo de gerentes, percibe menos inconvenientes en el flujo de información en dirección ascendente, existe mayor libertad y confianza para tratar sus problemas con sus superiores inmediatos, en contraposición con el otro grupo, en donde se registraron los valores más bajos.

El cuanto al diagnóstico de los patrones de comunicación informal se observó que la percepción en relación a esta dimensión es muy similar para ambos grupos es decir, los sujetos tiende a opinar que las redes informales resultan tan confiables y exactas como las formales y que algunas decisiones importantes no se conocen a través de la red formal esperada.

Otra dimensión evaluada fue Barreras para la comunicación, la cual se define como el nivel de aceptación que posee la información que se comunica. Los puntajes para el primer grupo mencionado resultaron, en general, más altos que para el grupo no gerencial. En este último grupo, se suelen percibir mayores barreras para la comunicación, las cuales se refieren principalmente, a la cantidad y manejo de la información que se recibe, por ejemplo, información que es interpretada de maneras distintas.

La dimensión Calidad de la información que se midió en este instrumento, resultó evaluada de forma muy favorable, esto significa que la mayoría de los sujetos perciben que la comunicación con sus superiores inmediatos y con sus compañeros de nivel jerárquico es exacta y confiable.

En la dimensión de retroalimentación se exploró la existencia de verificación en la recepción del mensaje y si efectivamente se recibe información relativa al desempeño. Como en dimensiones anteriores, se observó que el grupo no gerencial evaluó más desfavorablemente esta dimensión y eso significa, que en este grupo hay más personas que opinan que la información sobre su desempeño y proyección dentro de la organización no les llega a través de su superior inmediato y que, quizás, no existe toda la verificación posible relacionada con la comprensión y cumplimiento de órdenes desde los niveles superiores (GF Asesores, 2003).

En síntesis, en esta investigación exploratoria se obtuvieron diferencias en cuanto a la percepción del proceso comunicacional de la empresa entre los dos grupos evaluados, gerencial y no gerencial, obteniendo en este último, una percepción menos favorable en prácticamente todas las dimensiones evaluadas. Se evidenció en el grupo no gerencial dificultades importantes para acceder a información relevante de la empresa, información relativa al propio desempeño y futuro desarrollo profesional.

Otra investigación de la variable comunicación interna realizada dentro del ámbito financiero, fue la del Banco de Venezuela Grupo Santander, ya que con el cambio cultural producto de la fusión con el grupo español Santander, se le ha dado mayor relevancia a la comunicación interna para promover los cambios en esta empresa bancaria. El estudio se realizó a través de la validación y aplicación de un cuestionario al personal de la unidad de comunicaciones internas con la finalidad de reformular las políticas de comunicación y concluye, que es necesario reforzar el uso de la comunicación formal a través de la dirección vertical descendente y ascendente (comunicación supervisor-empleado), ya que se encontró que uno de los medios más accesibles a la información eran los informales. Así, la retroalimentación de desempeño pareciera ser insuficiente con lo cual se propuso aumentar la comunicación en este sentido entre supervisores y empleados (Contreras y Taroconte, 2000).

En el estudio realizado por Álvarez y cols., (2003) anteriormente citado, realizado para analizar cómo las características del entorno laboral de un trabajador pueden afectar su nivel de satisfacción laboral, se estudiaron también otras variables como comunicación con el supervisor y compañeros, participación en las decisiones de la unidad y de la empresa, adiestramiento continuo, relación contractual, autonomía salario, antigüedad en la empresa. Las variables que se refieren a la relación contractual ($r = -0.229$, $p < 0.01$), las relativas a la comunicación con directivos y empleados ($r = 0.506$, $p < 0.01$) y a la participación en las decisiones ($r = 0.30$, $p < 0.01$), la formación adecuada al puesto ($r = 0.456$, $p < 0.01$) y las que caracterizan la independencia en la organización del tiempo de trabajo y el modo de desarrollar las tareas ($r = 0.221$, $p < 0.01$) son las que presentaron una mayor significancia estadística.

En cuanto a la relación contractual, cabe destacar que el tener un contrato a tiempo parcial, frente a tiempo completo, es un factor que contribuye de manera significativa a reducir el nivel de satisfacción en el trabajo. Con respecto al salario, se encontró que un trabajador estará más satisfecho si su salario está por encima de lo que se paga en promedio en el mercado a un trabajador de su misma categoría ($r = 0.247$, $p < 0.01$). Para la variable antigüedad, las estimaciones realizadas indican un efecto negativo y significativo sobre la satisfacción laboral, es decir, a mayor antigüedad, menos satisfacción ($r = 0.001$, $p < 0.01$).

Respecto a las variables referentes a la comunicación dentro de la empresa y a la participación en la toma de decisiones todas ellas muestran un efecto positivo y significativo sobre la satisfacción laboral. Por lo tanto, si en el entorno laboral se permite una mayor participación en las decisiones e iniciativa del trabajador así como una relación directa con los jefes (relacionada con la comunicación descendente y ascendente), los trabajadores estarán más satisfechos (Álvarez y cols., 2003).

Los hallazgos de los estudios mencionados tales como: Torres, 2003; Herencia, 2003; Álvarez y cols., 2003; GF Asesores, 2003; Eklund y Rahm, 2000, Orpen, 1997; Clarck y cols., 1996; Green y cols., 1983, etc. así como los que se obtienen en la presente investigación son sumamente relevantes en la medida en que el estudio de la satisfacción laboral y la comunicación interna, así como su relación con otras variables presentes en el entorno laboral, sean analizadas y explicadas, haciendo un aporte teórico que permita incrementar el conocimiento científico en torno a este tema.

Por lo tanto, el fenómeno satisfacción laboral luce complejo de estudiar. Se han presentado diversas teorías para explicarlo, se han realizado numerosos estudios desde aproximadamente el año 1920, se han encontrado que este fenómeno está asociado con diferentes variables y aún siguen apareciendo otras más recientemente (como la comunicación interna), ya que el entorno organizacional, las formas de trabajo y los estilos gerenciales han cambiando en el tiempo. Por lo tanto, pareciera valioso plantear el estudio del fenómeno satisfacción laboral, analizando relaciones de causalidad con las variables comunicación interna, nivel educativo, sexo, edad, antigüedad y nivel de cargo en una empresa de servicios financieros.

III.-MÉTODO

3.1-Problema

¿Cómo influye la comunicación interna de la organización, el nivel de cargo, la edad, la antigüedad, el sexo y nivel educativo en la satisfacción laboral y a su vez cómo se relacionan estas variables entre sí?

3.2-Hipótesis

La comunicación interna en la organización, el sexo, la edad, nivel educativo, la antigüedad y el nivel del cargo afectarán la satisfacción laboral tal y como se hipotetiza en el siguiente diagrama de ruta:

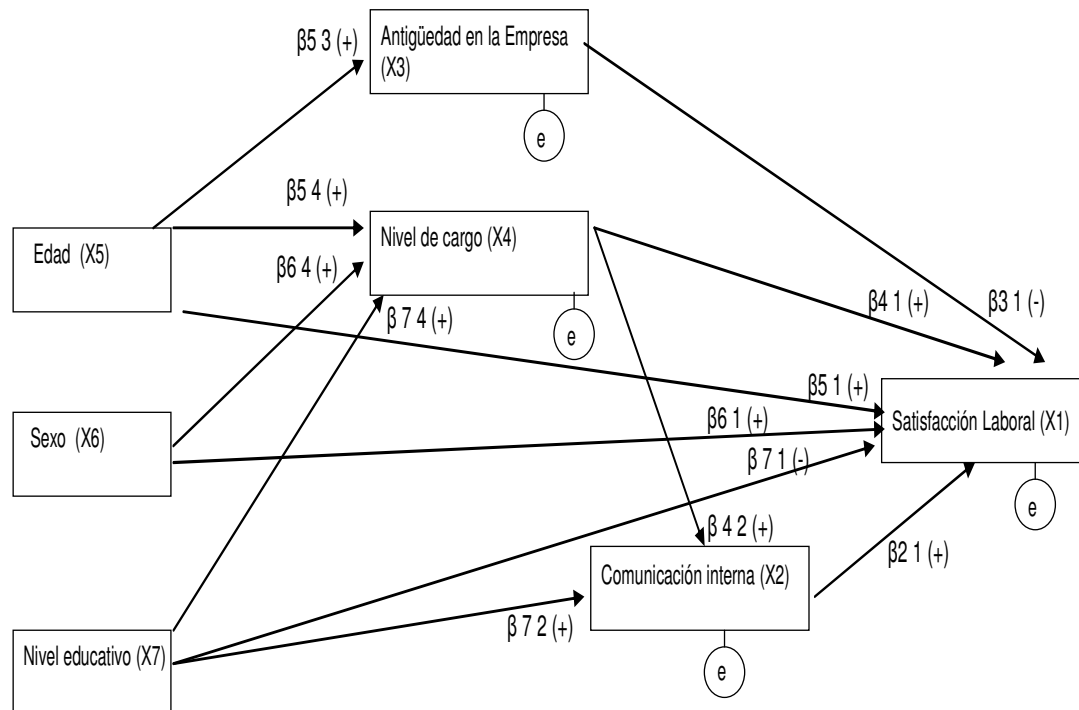


Figura 1: Diagrama de ruta propuesto

3.3- Variables

3.3.1-VARIABLES ENDÓGENAS

Satisfacción laboral

Definición conceptual: Evaluación que hace un sujeto de su situación laboral en aspectos como: el estilo de supervisión, participación en la organización, remuneración y beneficios, con la calidad y cantidad de trabajo exigido, relaciones interpersonales y ambiente físico de trabajo (Melía, Pradilla, Martí, Sancerni, Oliver y Tomás, 1990).

Definición operacional: Sumatoria total de los puntajes obtenidos en el cuestionario de Satisfacción Laboral de Melía y cols. (1990), denominada S21/26, donde a mayor puntaje, mayor satisfacción laboral.

Comunicación interna

Definición conceptual: Proceso de flujo de información bidireccional compartida y comprendida en las diferentes áreas de la organización entre sus mismos miembros (GF Asesores, 2003). Las dimensiones del concepto incluyen:

-Comunicación vertical ascendente y accesibilidad dentro de la unidad de trabajo: es la comunicación que fluye desde los niveles más bajos hasta los más altos y dentro de los miembros que trabajan en una dependencia.

-Comunicación vertical descendente referida a asuntos cotidianos: es la comunicación que fluye desde el supervisor al subordinado referida a procedimientos, metodologías, instrucciones y sugerencias para realizar el trabajo.

-Comunicación vertical descendente referida a información institucional: comunicación del supervisor a su reporte inmediato para transmitir información relacionada con resultados financieros de la empresa, campañas comerciales, y demás información que atañe a la organización y de la cual todos sus miembros deben estar informados.

-Barreras en la comunicación referidas a la redundancia y exceso de información: interferencias en la comunicación debido al exceso de información por diferentes canales, lo cual produce desecho o desestimación de información.

-Barreras en la comunicación referidas a la accesibilidad e interpretación de la información: se refiere a la dificultad para obtener la información en el momento oportuno y de las fuentes confiables de información, supone la verificación y retroalimentación de información referida a asuntos tanto del trabajo cotidiano como referentes al propio desempeño.

Definición operacional: Puntajes obtenidos en cada una de las sub-dimensiones de la escala de comunicación interna aplicada de GF Asesores, 2003. Las dimensiones y sub-dimensiones evaluadas son las siguientes:

- Comunicación vertical ascendente y accesibilidad dentro de la unidad de trabajo.
- Comunicación vertical descendente referida a asuntos cotidianos.
- Comunicación vertical descendente referida a información institucional.
- Barreras en la comunicación referidas a la redundancia y exceso de información.
- Barreras en la comunicación referidas a la accesibilidad e interpretación de la información.

En cada sub-dimensión un mayor puntaje indica, una percepción más favorable o satisfactoria con el proceso de comunicación existente en la empresa.

Nivel de cargo

Definición conceptual: Posición que tiene un empleado de acuerdo a la estructura jerárquica de cargos existentes en la empresa (Hernández, 2002).

Definición operacional: Categoría de nivel de cargo que ocupa un empleado en la empresa. En este caso se manejaron dos categorías: gerencial (maneja personal, codificada con el número 2) y no gerencial (no maneja personal, codificada con el número 1).

Antigüedad en la empresa

Definición conceptual: El tiempo que un individuo ha trabajado en el empleo en particular (Robbins, 1999)

Definición operacional: Respuesta al ítem sobre la cantidad de tiempo que el empleado ha trabajado en la empresa. Se registró en número de años.

3.3.2-VARIABLES EXÓGENAS

Edad

Definición conceptual: Número de años de vida de una persona (Diccionario Aristos, 1974)

Definición operacional: Respuesta al ítem sobre la edad del sujeto. Se registró en número de años.

Sexo

Definición conceptual: Diferencia biológica dada por los atributos sexuales (Diccionario Aristos, 1974)

Definición operacional: Respuesta al ítem sobre el sexo de sujeto. Aparece la letra “M” si el sujeto pertenece al sexo masculino y “F” si pertenece al sexo femenino, las cuales a su vez serán codificadas como “1” y “2” respectivamente.

Nivel educativo

Definición conceptual: Estudios realizados por un individuo dentro del sistema educativo formal venezolano, en sus respectivos niveles (Agostinho y Lappa, 2002)

Definición operacional: Respuesta al ítem nivel educativo en donde se colocaron las siguientes categorías: bachiller (1), técnico superior (2), superior o licenciatura (3) postgrado o maestría (4).

3.4- Tipo y Diseño de Investigación

El presente trabajo corresponde a una investigación no experimental o ex post facto. Kerlinger (1988) define la investigación no experimental como:

...”una indagación empírica y sistemática en la cual el científico no tiene el control directo sobre las variables independientes porque sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables. Las inferencias acerca de las relaciones entre variables se hacen, sin una intervención directa, a partir de la variación concomitante de las variables dependientes e independiente”, (p. 394)

El presente estudio es de campo, ya que se llevó a cabo en el ambiente natural de los sujetos, sin hacer intervención en éste. En cuanto a la dimensión temporal, esta investigación es de tipo transversal, ya que la medición se realizó en un corte puntual del tiempo (Arnau, 1995).

El grado de elaboración del conocimiento es explicativo, ya que se midió la influencia de unas variables sobre otras, intentando establecer relaciones causales entre: Satisfacción laboral, comunicación interna, nivel de cargo, edad, antigüedad en la empresa, sexo y nivel educativo, y va más allá del establecimiento de asociaciones entre las mismas (Arnau, 1978).

El diseño empleado es un diseño de ruta, el cual es una representación gráfica de las relaciones causales postuladas (Sierra, 1981), esquematizadas anteriormente en la Figura 1. Este diseño reúne las siguientes condiciones:

- Linealidad: las relaciones entre las variables se representan por ecuaciones lineales
- Asimetría de las relaciones: dos variables no pueden ser al mismo tiempo causa y efecto de la otra.
- Causalidad: se suponen relaciones de causa-efecto entre las variables del modelo.
- Interdependencia de los errores: las variables residuales no se relacionan entre sí.
- Sistemas cerrados: cada variable endógena se considera completamente determinada por alguna combinación de variables del sistema.

El modelo de ruta resulta de la totalidad de las ecuaciones estructurales que componen el sistema completo. El número de ecuaciones enunciadas en el modelo viene dada por la cantidad de variables endógenas del diseño, para cada una de estas variables endógenas se calculó la ecuación de regresión. En esta investigación el énfasis en el análisis recae en los efectos directos y totales (Sierra, 1981).

3.5-Estrategias de control

- Condiciones de aplicación de las escalas. Las escalas fueron aplicadas de la siguiente manera: Para los sujetos seleccionados y pertenecientes al grupo no gerencial, se realizaron sesiones de grupo para contestar los

cuestionarios, en presencia del examinador. Para obtener los datos del grupo de gerentes, fue necesario realizar sesiones individuales (sujeto y examinador) debido a la dificultad para movilizar a este personal y para ajustar la aplicación de los instrumentos a la disponibilidad de tiempo de los sujetos. Todos los cuestionarios para ambos grupos fueron respondidos en presencia del examinador a fin de evitar que el sujeto le consultara a otros sus respuestas y que las mismas se den en el mismo contexto (organizacional) y no fuera de éste.

- Tipo y número de empresa: Se trabajó en una empresa de servicios financieros del área metropolitana de Caracas.
- Instrucciones: Fueron impartidas de forma estandarizada y escrita.
- Zona geográfica: A pesar de que la empresa sujeto del estudio tiene representación en todos los estados, solamente se incluyeron en la muestra sujetos que trabajan en la gran Caracas para evitar que otras variables extrañas pudieran incidir en los resultados.
- Temporalidad: Las escalas fueron aplicadas en el cuarto trimestre del año 2004, ya que en ésta época no se realizan evaluaciones de desempeño y de producción que pudieran sensibilizar al personal.

3.6- Población y Muestra

La población de la empresa sujeto de la investigación es de 6.504 empleados a nivel nacional y la población en la denominada gran Caracas, es de 5.499 empleados. Se pretendió escoger como muestra 300 empleados utilizando la técnica del muestreo estratificado, es decir, manteniendo la proporción de empleados con cargo gerencial y no gerencial existentes en la empresa para garantizar así la representatividad de la muestra al extrapolar los resultados. La muestra definitiva estuvo compuesta por 268 sujetos. La Tabla 1 resume cómo estuvo compuesta la muestra del presente estudio.

Tabla 1: *Población y muestra*

	Empleados con cargo gerencial	%	Empleados sin cargo gerencial	%
Gran Caracas (5.499)	581	10.56%	4918	89.43%
Muestra (268)	34	12.7%	234	87.33%

3.7- Instrumentos

El cuestionario total consta de una hoja de identificación, y de dos instrumentos, uno de Satisfacción laboral y el otro de Comunicación interna. En la hoja de identificación se incluyeron los siguientes datos sociodemográficos (Ver Anexo A):

Sexo con sus opciones: masculino (M=2) y femenino (F=1), Edad, escrita en años; Antigüedad, igualmente escrita en años de servicio a la empresa; Nivel educativo, con sus cuatro opciones: Bachiller (1), Técnico Superior (2); Superior ó Licenciatura (3); y Postgrado o maestría (4); Nivel de cargo, con sus dos opciones, con personal a su cargo (Gerencial =2) y no tiene personal a su cargo (No gerencial=1).

Cuestionario de Satisfacción laboral: Se utilizó el cuestionario de satisfacción laboral de Meliá y cols. (1990) S21/26 el cual es una versión más breve (26 preguntas, Ver Anexo B) del cuestionario original (82 preguntas). La razón de ello es que la longitud de la prueba original (82 ítems) con siete alternativas de respuestas, desde 1, (muy insatisfecho), hasta 7 (muy satisfecho), conlleva costes de tiempo en su aplicación y costes motivacionales en los sujetos causados por la exhaustividad del contenido. Los autores recomiendan aplicar una versión más breve que mantuviera la utilidad diagnóstica, así como la fiabilidad y validez.

El cuestionario S21/26 está destinado a la evaluación de un conjunto de variables consideradas relevantes desde el punto de vista del desempeño del rol, incluyéndose características descriptivas del puesto, la salud o el bienestar psicológico, la limitroicidad del rol, así como características de tensión, el conflicto de rol, la ambigüedad de rol, características organizacionales y una escala de deseabilidad social. Las instrucciones indican a los sujetos que deben responder escogiendo verdadero o falso en cada una de las preguntas. La economía de tiempo y facilidad de comprensión del mecanismo de respuesta mediante este procedimiento resulta de gran utilidad en contextos industriales y organizacionales.

La muestra utilizada para establecer la confiabilidad y validez para el S21/26 fue de 192 sujetos miembros formales de organizaciones laborales españolas, el 60.94% varones y el 39.06% mujeres. Sus edades oscilaron entre los 18 y 61 años con una media de 30.7 años y una desviación típica de 9.31. El 31.65% cursó estudios primarios, el 19.62% formación profesional, el 37.97% bachiller y el 10.76% estudios universitarios, el 76.56% eran empleados, el 20.31% encargados y mandos medios y el 3.13% directivos. El 57.03% de los sujetos pertenecía a empresas públicas y el 42.97% restante a privadas. El 25.33% de los sujetos pertenecía a empresas de menos de 25 trabajadores, el 36.24% a empresas de hasta 100 trabajadores, el 13.97% a empresas de hasta 500 trabajadores y el 24.45% restante a empresas de más de 500 trabajadores.

El coeficiente alfa de Cronbach del S21/26 es de 0.90, y la confiabilidad por factores oscila entre 0.73 y 0.89, mientras que el obtenido para el S4/82 es de 0.95. Por lo que a la fiabilidad de los componentes se refiere, teniendo en cuenta el reducido número de ítems que forman parte de cada factor, puede ser considerada muy satisfactoria (Meliá y cols. 1990)

A continuación se presenta una tabla con los resultados de consistencia interna obtenidos por diferentes métodos para el S1/26:

Tabla 2: *Medidas de consistencia interna S21/26*

Métodos	Total
Correlación dos mitades	0.855
Coeficiente Spearman-Brown	0.922
Coeficiente Guttman -Rulon	0.918
Coeficiente Alpha para todos los ítems	0.903
Coeficiente Alpha ítems impares	0.842
Coeficiente Alpha ítems pares	0.793

En cuanto a los resultados obtenidos por los diferentes métodos para medir la consistencia interna se observa que la medida de precisión del cuestionario (correlación dos mitades) es satisfactoria, siendo más alta la consistencia de los ítems impares, que los pares. Las varianzas de error de las mitades suelen ser diferentes, esto es corroborado al determinar el coeficiente de

consistencia de Guttman -Rulon y corregido por la fórmula de Spearman-Brown, en donde la consistencia interna es aún mayor.

En relación a la validez, el cuestionario fue sometido a un análisis de componentes principales, con el número de factores a extraer limitado por el autovalor mayor o igual a uno. Se obtuvieron cinco factores que explican el 60.8% de la varianza total. Se utilizó una rotación Varimax, considerando en la interpretación saturaciones superiores a 0.40.

El componente uno, denominado Satisfacción con la Supervisión y Participación en la Organización, es decir, se midieron aspectos relativos a la satisfacción con la supervisión de los superiores, la relación con los mismos, la frecuencia de supervisión, a la justicia de trato recibido por la empresa, con la formación recibida y con la participación en las decisiones, da cuenta del 18.75% de la varianza total y en él saturan los ítems siguientes: 10,11,13,15,16,17,19,20 y el 21.

El componente dos da cuenta del 10.83% de la varianza total y en él saturan los ítems 4, 9, 10, 12, 14 y 23, los cuales hacen referencia al cumplimiento de los convenios laborales, a los incentivos económicos, las negociaciones laborales y al salario, a la promoción y a la formación, por lo cual los autores llamaron a este factor: Satisfacción con la Remuneración y las Prestaciones.

El componente tercero denominado Satisfacción Intrínseca con el trabajo, reúne cuatro ítems: 1,2,3 y 18, que dan cuenta del 9.71% de la varianza total. Estos ítems se refieren a las satisfacciones que da el trabajo por sí mismo, las oportunidades que ofrece el trabajo de hacer aquello que gusta o en lo que se destaca y la capacidad para decidir por uno mismo aspectos del trabajo.

El componente cuarto da cuenta del 6.40% de la varianza total. Sus dos ítems, el 5 y el 26, se refieren al ritmo y cantidad en que el trabajo se desarrolla y la satisfacción que produce en el sujeto, por lo cual se denominó: Satisfacción con la cantidad de producción en el trabajo.

El componente quinto, Satisfacción con la calidad de producción en el trabajo hace referencia a los medios materiales de los que el trabajador dispone

para realizar su trabajo y la calidad final del mismo. Agrupa los ítems 24 y 25 y da cuenta del 6.21% de la varianza total.

La escala se corrige para efectos de la presente investigación, asignando el valor numérico (2) a las respuestas verdaderas y el valor numérico (1) a las falsas, por lo tanto, un mayor puntaje significa mayor satisfacción en la escala total al igual que en cada uno de los factores. Se usa el puntaje total de la escala.

La validez criterial del cuestionario fue sometida a prueba calculando la correlación de la escala global así como de los componentes con criterios externos, tales como: ambigüedad, tendencia a abandonar el empleo, conflicto de rol y tensión.

Tabla 3: *Validez de criterio S21/26*

	Ambigüedad	Tend.abandono	Conflicto de rol	Tensión
S21/26	-0.628	-0.413	-0.545	-0.505

La correlación con ambigüedad muestra una relación negativa consistente con la investigación previa. Del mismo modo resultaron consistentes con las hipótesis descritas en la literatura (Barling y cols. 2003, Robbins, 1999, Green, y cols. 1983, Pulakos y Schmitt, 1983) las correlaciones negativas con tensión y conflicto del rol. Así mismo, se halló una correlación negativa entre tendencia al abandono y satisfacción, resultado coherente con lo descrito en la literatura. Las relaciones con los cuatro criterios externos medidos independientemente, contribuyen a conferir validez criterial al S21/26.

Cuestionario de Comunicación interna: El instrumento aplicado fue diseñado en el año 2003 por la empresa consultora GF Asesores con la finalidad de realizar un diagnóstico comunicacional en la empresa objeto de estudio (Ver Anexo C). El cuestionario fue diseñado para ser utilizado en tres estratos, a nivel de vicepresidentes ejecutivos, a nivel gerencial medio y alto; y por último el resto de los niveles de cargo que no tienen personal a su cargo. El instrumento resulta un cuestionario cerrado, tipo "likert", con una escala de 1 a 4 donde los sujetos expresan su acuerdo-desacuerdo con una serie de proposiciones que evalúan diferentes dimensiones que responden a las necesidades expresadas por la propia empresa.

El cuestionario se corrige sumando los puntajes en cada ítem, ya que existen 4 opciones a cada pregunta: Totalmente de acuerdo (4), parcialmente de acuerdo (3), parcialmente en desacuerdo (2), totalmente en desacuerdo (1 punto). Los puntajes más altos indican una percepción más satisfactoria de cada sub-dimensión, mientras que los puntajes más bajos indican lo contrario. El cuestionario arroja un puntaje por cada dimensión.

Las dimensiones propuestas y medidas originalmente por GF Asesores (2003) fueron:

1.- Patrones de comunicación: Engloba las redes y la dirección a través de las cuales fluye la comunicación: 1.1. Descendente, 1.2. Ascendente, 1.3. Horizontal-diagonal.

La sub-dimensión vertical descendente está compuesta por 10 ítems destinados a medir la comunicación que va de jefe a empleado.

La sub-dimensión vertical ascendente tiene 6 ítems que miden la comunicación que va del empleado hacia su jefe.

La sub-dimensión horizontal-diagonal, está compuesta por 4 ítems que miden el intercambio de información entre compañeros de trabajo y entre áreas.

2.- Barreras para la comunicación: Engloba los factores que obstaculizan, filtran o distorsionan y que pueden estar presentes en el proceso de la comunicación. Sub- dimensiones: 2.1. Sobrecarga de información, 2.2. Distancia y distribución física, 2.3. Comunicación defensiva. Se mide a través de 10 ítems.

3.- Retroalimentación: Supone la verificación de que el mensaje ha sido adecuadamente recibido: Incluye la comprensión y da el emisor una idea de la exactitud con que se ha entendido su mensaje, y comprende también la retroalimentación recibida en cuanto al desempeño e información suministrada por el supervisor inmediato en cuanto a las oportunidades de desarrollo profesional. Se mide a través de 4 ítems.

Los 34 ítems que conforman el instrumento se construyeron a partir de un modelo teórico comunicacional que permitió definir cada dimensión y, a partir de allí, se elaboró un banco de ítems que fueron sometidos a la evaluación de expertos (Grupo GF Asesores) y luego fue aplicado y evaluado en una muestra de

empleados bancarios. Así se garantiza la validez de contenido del instrumento. La confiabilidad del instrumento, medido por el índice de consistencia interna alpha de Cronbach, resultó de 0.90, el cual se considera como un índice satisfactorio.

3.8- Procedimiento

1- Inicialmente se procedió a conversar con el vicepresidente de recursos humanos de la empresa para solicitar su autorización para la realización del estudio, el cual aceptó con la condición de que no se realizara durante el primer trimestre del año, ya que es la época en la que se realizan las evaluaciones de desempeño y se aplica una encuesta de clima organizacional. Solicitó total confidencialidad con el nombre de la empresa.

2.- Obtención de la muestra: Se escogió por muestreo estratificado, un grupo de 268 empleados ubicados en la gran Caracas, los cuales conformarán la muestra del presente estudio, en donde se mantuvo la misma proporción de empleados con cargo gerencial y no gerencial existente en la población, para garantizar que los resultados sean extrapolables.

3- Recogida de datos: Se procedió a aplicar los cuestionarios a la muestra seleccionada. Se entregaron las instrucciones por escrito y la aplicación se realizó siempre con el examinador presente, para evitar consultas con otros sujetos e interrupciones importantes al responder el cuestionario. Se le hizo la acotación a todos los sujetos, que los resultados son confidenciales y que de ninguna manera su supervisor inmediato u otro empleado pueden tener acceso a la información suministrada, esto con la finalidad de minimizar las respuestas sesgadas.

4- Análisis de resultados:

4.1- De los instrumentos: Se procedió a realizar un análisis factorial del cuestionario de Satisfacción laboral de Meliá y cols. (1990) y del cuestionario de Comunicación interna elaborado por GF Asesores (2003).

4.2- Análisis descriptivo y verificación de supuestos: Se procedió a calcular y analizar estadísticos de tendencia central para las variables continuas y discontinuas, se calculó y analizó la matriz de correlación entre todas las variables del modelo para verificar el supuesto de multicolinealidad.

4.3- Contraste de hipótesis: Se procedió a realizar los análisis de regresión para determinar los efectos directos de las variables endógenas del modelo propuesto en el análisis de ruta.

3.9- Consideraciones éticas

Habitualmente los proyectos de investigación empírica son considerados desde el punto de vista ético según la acción que se ejerce sobre terceros en el desarrollo del mismo. Así en la bibliografía se han encontrado los siguientes aspectos: La ética en la explotación de trabajos anteriores, la ética en la recolección y publicación de los datos.

3.9.1- La ética en la explotación de trabajos anteriores

En la presente investigación se hace mención correcta y específica de los autores que fueron consultados para la elaboración del marco teórico y método, así como la referencia bibliográfica en donde el autor publicó su obra. Cabe destacar que el profesor Meliá fue informado de la utilización de su instrumento S1/26 para el presente estudio y no puso objeciones.

3.9.2- La ética en la recolección y publicación de los datos.

Se garantiza la confidencialidad de los datos, ya que los mismos se recolectaron en el contexto organizacional y los sujetos participaron de manera voluntaria. Los resultados serán informados a la empresa de manera general sin hacer mención a respuestas o resultados por individuo. De igual manera la vicepresidencia ejecutiva de recursos humanos de la empresa donde se recogieron los datos, solicitó absoluta confidencialidad en el nombre de la misma, ante lo cual se hace la referencia en el estudio como: “empresa de servicios financieros”.

IV- ANÁLISIS DE LOS DATOS

Para el análisis de los datos la información se organizó de la siguiente manera: En primer lugar se presentan los resultados relacionados a la validez y confiabilidad de los instrumentos utilizados, luego se muestra el análisis descriptivo de las variables y por último, se contrastan las hipótesis del estudio.

4.1- Instrumentos:

-Cuestionario de Satisfacción Laboral: El S1/26 realizado por Meliá y cols. (1990) fue aplicado a 300 sujetos, obteniendo 268 cuestionarios respondidos. En la presente investigación y debido a un error táctico de investigación se utilizó una versión con 22 ítems, de los cuales todos estaban enunciados de manera directa.

El cuestionario demostró tener un coeficiente de confiabilidad (alpha de Cronbach) de 0.7964, lo que indica una consistencia interna satisfactoria. Al analizar la media de la escala, se observa que los puntajes tienen hacia los valores más altos, siendo la media 38,7388 (Ver Anexo D), lo cual indica que la percepción en cuanto a la satisfacción laboral tiene a ser satisfactoria, ya que el valor máximo posible a obtener en un cuestionario en donde todas las preguntas sean respondidas de la manera más favorables es de 44 puntos y el puntaje mínimo, 22 (1=falso, 2=verdadero). La desviación estándar que presenta la escala es pequeña 3,6738.

En cuanto a la correlación de los ítems con la escala (Ver Anexo D y E), se observa que los ítems 17, 20 y 2 son los que presentan una correlación más alta con valores entre 0.644 y 0.546. En cuanto a los ítems que presentan una correlación menor con la escala, se observan al 22 y 18, sin embargo, el índice de consistencia interna de la escala no disminuye al incluirlos.

Al realizar un análisis factorial de los componentes principales se fijó el autovalor en 1.5 y se hizo una rotación varimax. Se observó que los ítems se agruparon en cuatro factores, mostrando cierta concordancia con los cinco factores teóricos postulados por Meliá y cols. (1990). Dichos factores explican el 47% de la varianza (Ver Anexos F y G).

Se incluyeron en cada factor los ítems que tenían una carga mayor a 0.30. No se obtuvieron ítems sin cargar en algún factor.

El primer factor, Satisfacción con el supervisor y la participación en la organización, el cual se relaciona con la percepción del estilo, relación y frecuencia de supervisión, con la formación recibida, participación en las decisiones del área, entre otros, explica el 20,9% de la varianza total (no rotada, Ver Anexo F). Los ítems que definen al factor son: 10,11,13,15,16,17,20 tal y como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4: *Ítems que componen cada factor en el Cuestionario de Satisfacción Laboral*

Resultados obtenidos en la presente investigación	
Nombre del factor	Ítems que lo componen
1) Satisfacción con el supervisor y la participación en la organización	10,11,13,15, 16,17,20
2) Satisfacción intrínseca con el trabajo y con la remuneración	1,2,3,4,5,9,18,21
3) Satisfacción con el ambiente físico	6,7,8
4) Satisfacción con las políticas laborales	12,14,19

El segundo factor, denominado Satisfacción intrínseca con el trabajo y con la remuneración, se refiere a la satisfacción percibida que da el trabajo en sí mismo y por otros aspectos como las oportunidades de ascenso y carrera profesional dentro de la organización y remuneración. Este factor explica el 9,6% de la varianza total (no rotada, Ver Anexo F). Los ítems que saturan en este factor son presentados en la Tabla 4.

El tercer factor explica el 8,4% de la varianza total (no rotada) y se denominó, Satisfacción con el ambiente físico, ya que los ítems que lo componen hacen referencia a la comodidad y calidad de las instalaciones, así como a las condiciones ambientales en donde se desarrolla el trabajo. En la Tabla 4, se encuentran los ítems que componen este factor.

El cuarto factor, denominado Satisfacción con las políticas laborales explica el 7,5% de la varianza total (no rotada, Ver Anexo F) y los ítems que lo componen hacen referencia al tratamiento que le da la

empresa a los convenios laborales y a la aplicación de normas y leyes que protegen al trabajador, así como el trato de justicia e igualdad que percibe el empleado. Los ítems que saturan en este factor se encuentran en la Tabla 4.

Para el presente estudio, el análisis del instrumento arrojó una estructura de cuatro factores en comparación con los cinco factores obtenidos por Meliá y cols. (1990). Aún así, los factores obtenidos en la presente investigación mantienen cierta correspondencia con los factores originales, dado que los ítems se agrupan de modo similar, especialmente en el primer factor. Esta pequeña variación puede ser explicada por las diferencias existentes en la muestra original utilizada por Meliá y cols. (1990) versus a la muestra que se utilizó en el presente estudio en donde varían aspectos como: número de sujetos, proporción de hombres y mujeres, promedio de edad, formación académica de ambas muestras, entre otros factores como tipo de empresa, ya que el presente estudio se basa en la muestra obtenida en una empresa y con más de 6.000 trabajadores. Dado que la estructura resultante luego de aplicar análisis factorial es consistente aunque no igual a la obtenida por los autores Meliá y cols. (1990) se decidió utilizar los cuatro factores resultantes, así como el puntaje total en el cuestionario de satisfacción laboral, a fin de establecer asociaciones con el resto de las variables del modelo.

-Cuestionario de comunicación interna: Esta prueba diseñada por la empresa consultora GF Asesores se aplicó a 300 empleados, obteniendo 268 cuestionarios respondidos en su totalidad.

De los 34 ítems que componen la prueba, 8 estaban formulados de manera inversa y los 26 restantes de manera directa.

Para efectos de la presente investigación se procedió a realizar un análisis de componentes principales a la prueba, ya que no existen reportes de validez estructural previos, sólo se disponía de información sobre la validez de contenido.

El cuestionario presenta un coeficiente de correlación alpha de Cronbach de 0.8413, lo cual indica que la prueba tiene una satisfactoria consistencia interna.

Al analizar la media de la escala, se observa que los puntajes tienen hacia los valores más altos, siendo la media 97,6705 (Ver Anexo H), lo cual indica que la percepción de la comunicación interna es satisfactoria, ya que el valor máximo posible a obtener en un cuestionario en donde todas las preguntas sean respondidas con la opción Totalmente de acuerdo es de 136 puntos y el puntaje mínimo, 34. La desviación estándar que presenta la escala es pequeña 11,1851.

En cuanto a la correlación de los ítems con la escala (Ver Anexo H e I), se observa que los ítems 1, 8, 13, 20, 28 y 34 son los que presentan una correlación más alta con valores entre 0.77 y 0.61. En cuanto a los ítems que presentan una correlación menor con la escala, se observan al 3,10,19,29, 30 y 31, con valores entre 0.049 y 0.095, sin embargo, el índice de consistencia interna de la escala no disminuye al incluirlos.

Se realizó un análisis factorial de componentes principales para este cuestionario. Se fijó un autovalor de 1.5 y una rotación varimax, obteniendo cinco factores, los cuales explicaron el 52% de la varianza total. Se incluyeron en cada factor los ítems que tenían una carga mayor a 0.30. No se obtuvieron ítems sin cargar en algún factor.

El primer componente, explica el 25,7% de la varianza total (no rotada, Ver Anexo J) y la mayoría de los ítems que saturan en él coinciden con los ítems correspondientes a la dimensión teórica Comunicación vertical ascendente, postulada por GF Asesores (2003), la cual hace referencia a la accesibilidad del supervisor inmediato, a la facilidad que percibe el empleado para comunicarse y realizar requerimientos de información a su supervisor inmediato. También algunos ítems coinciden con otra dimensión teórica, Comunicación horizontal, es decir, aquella que fluye entre homólogos o entre sub-departamentos, por lo cual se denominó este factor: Comunicación vertical ascendente y accesibilidad dentro de la unidad de trabajo. En la Tabla 5 se muestra los resultados del análisis de componentes principales, indicando los ítems que saturan en cada factor.

Tabla 5: *Ítems que componen cada factor en el Cuestionario de Comunicación Interna*

Propuesta teórica GF Asesores (2002)		Análisis de componentes principales realizado en el presente estudio (2005)	
Nombre de las dimensiones	Ítems que lo componen	Nombre del factor	Ítems que lo componen
Comunicación vertical descendente	1,6,7,12,17,22,27,30,32,33	Comunicación vertical ascendente y accesibilidad dentro de la unidad de trabajo.	1,2,5,6,13,14,18,20,23,28,32,34
Comunicación vertical ascendente	2,8,13,18,23,28	Comunicación vertical descendente referida a asuntos cotidianos	3,4,11,14,22,27,30,33
Comunicación horizontal-diagonal	3,9,14,20	Comunicación vertical descendente referida a información institucional	7,12,17,19
Barreras para la comunicación	4,10,15,19,20,25,26,29,31,34	Barreras en la comunicación referidas a la redundancia y exceso de información	15,24,26,29
Retroalimentación	5,11,16,21	Barreras en la comunicación referidas a la accesibilidad e interpretación de la información.	10,21,25,31

El componente dos, denominado: Comunicación vertical descendente referida a asuntos cotidianos, explica el 8,8% de la varianza total (no rotada, Anexo H) y en él saturan en su mayoría ítems relacionados con la dimensión teórica Comunicación vertical descendente, es decir, a la comunicación que parte del supervisor hacia el empleado referida a instrucciones e información de cómo realizar el trabajo. En la Tabla 5, se indican los ítems que definen al segundo factor.

El tercer componente explica el 6,7% de la varianza total (no rotada, Anexo H). Los ítems que saturan en él (Ver Tabla 5) hacen referencia a la comunicación supervisor-empleado pero referida a temas financieros, comerciales, políticas y lineamientos corporativos, por lo cual se denominó: Comunicación vertical descendente referida a información institucional.

El cuarto factor, se denominó Barreras en la comunicación referidas a la redundancia y exceso de información y explica el 5,8% de la varianza total (no rotada). Los ítems que saturan en él hacen referencia a

interferencias, barreras u obstáculos en la comunicación referidos al exceso, desecho o delegación inapropiada de la información (Ver Tabla 5).

El quinto y último factor explica el 4,9% de la varianza total (no rotada). Los ítems que saturan en él hacen referencia a las diferencias de interpretación de la información, dificultades para acceder a la misma, y a fallas en la retroalimentación de información, por lo que se denominó: Barreras de la comunicación referidas a la accesibilidad e interpretación de la información. En la Tabla 5 se presentan los ítems que componen este factor.

Cabe destacar que las dimensiones o factores hallados en el análisis de componentes principales realizado son ligeramente diferentes a las dimensiones propuestas por GF Asesores, sin embargo, se contemplarán las halladas en el presente estudio ya que tienen validez de contenido, validez estructural y una consistencia interna satisfactoria, lo cual indica que este cuestionario pareciera que mide realmente lo que pretender medir: la comunicación interna dentro de una organización, descrita en las mismas direcciones propuestas por Katz y Kahn, (1990): comunicación ascendente, descendente. Igualmente se plantean elementos, tales como barreras de diferentes tipos, las cuales han sido estudiadas y planteadas por teóricos como Puyal (2001). Esto se considera un aporte adicional del presente estudio ya que la disponibilidad de cuestionarios que midan comunicación interna u organizacional es muy escasa.

4.2- Análisis descriptivo:

4.2.1- Sexo

De los 268 sujetos evaluados, 136 fueron hombres (51%) y 132 mujeres (49% de la muestra), según se evidencia a continuación en la Tabla 6:

Tabla 6: *Distribución de frecuencias para la variable Sexo*

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	136	51%

Femenino	132	49%
Total	268	100%

La Tabla 6 indica que los porcentajes obtenidos para la variable Sexo son muy similares a los que existe en la población total (48% y 52% respectivamente). Así estos resultados indican que la muestra mantiene características similares en cuanto a la variable Sexo lo cual facilita la generalización de los resultados.

4.2.2- Nivel de cargo

En cuanto a los niveles de cargo, tal y como se muestra en la Tabla 7, se exploraron 234 empleados pertenecientes al nivel no gerencial, es decir, que en el momento de la medición no ocupaban cargos que tuvieran bajo su responsabilidad el manejo de personal (87,3% muestra) y 34 empleados pertenecientes al nivel gerencial (12,7%) es decir, con empleados bajo su cargo. Los porcentajes resultan los esperados proporcionalmente a la población (Ver Tabla 1), lo cual facilita la generalización de resultados.

Tabla 7: *Distribución de frecuencias para la variable Nivel de Cargo*

Nivel de cargo	Frecuencia	Porcentaje
No gerencial	234	87,3%
Gerencial	34	12,7%
Total	268	100%

4.2.3- Nivel educativo

Con respecto al nivel educativo, tal y como muestra la Tabla 8, se incluyeron 18 bachilleres (7% de la muestra), 126 técnicos superiores (47% de la muestra), 81 licenciados o con estudios superiores (30%), 43 empleados con estudios de postgrado, es decir, especialización o maestría (16%). Estos resultados son cónsonos con la proporción de empleados por nivel de estudio que existe en la población tal y como se muestra en la Tabla 8:

Tabla 8: *Distribución de frecuencia para la variable Nivel educativo*

Nivel de estudios	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
--------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Edad	268	21	53	35,7612	7,1952	0,234	0,546
Antigüedad	268	1	26	8,6978	6,1311	0,149	0,0056

En cuanto a la distribución de edad, se observa que la asimetría es moderada y que la distribución está ligeramente coleada a la derecha, es decir, al analizar la frecuencia de los datos se observa que la tendencia en la muestra es más sujetos con edades comprendidas entre los 27 y los 41 años y una menor concentración de sujetos a medida que aumenta la edad. En cuanto a la kurtosis se aprecia que la distribución es escarpada, es decir, leptocúrtica, ya que aproximadamente el 70% de los datos están agrupados especialmente entre las edades comprendidas entre 27 y 41 años (Ver Gráfico 1).

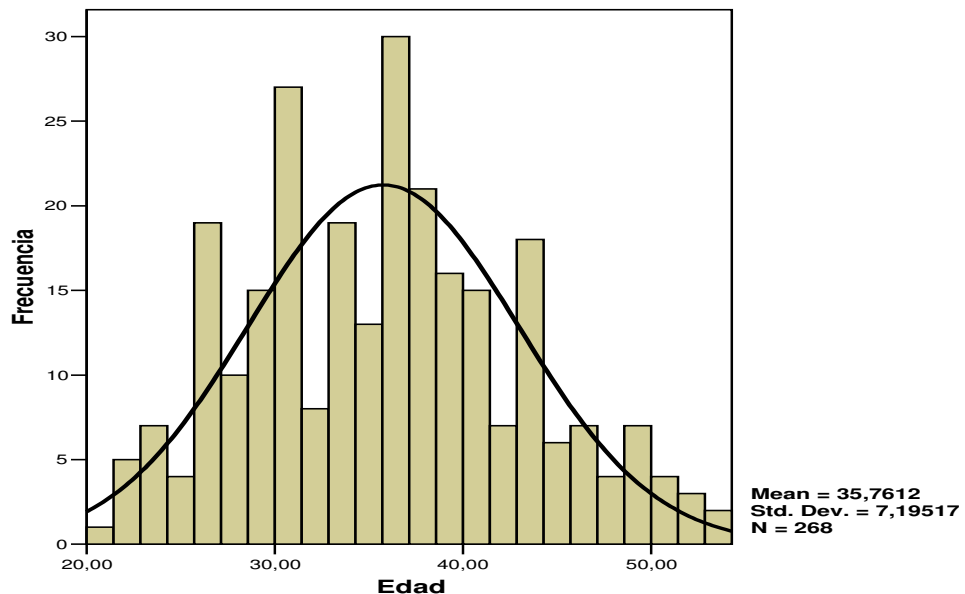


Gráfico 1: Histograma Variable Edad

En cuanto a la antigüedad, se aprecia al observar la media y la desviación estándar que la distribución es muy dispersa, tiene una asimetría moderada y tiende a ser platicúrtica, es decir, bastante aplanada. En cuanto a la media se aprecia que la mayoría de los datos están concentrados entre los 2 y los 14 años de antigüedad, lo cual indica que la distribución está coleada hacia la derecha (Ver Gráfico 2). Esto es similar a lo hallado en la población ya que la media de antigüedad reportada es de 10 años y la de edad 38 años. Estos valores sugieren

al parecer que la empresa o ha contratado personal con cierta frecuencia en los últimos 8 años, o se han establecidos planes de desincorporación para empleados con edades superiores a los 42 años y con antigüedad superior a los 14 años en la empresa o una combinación de ambas.

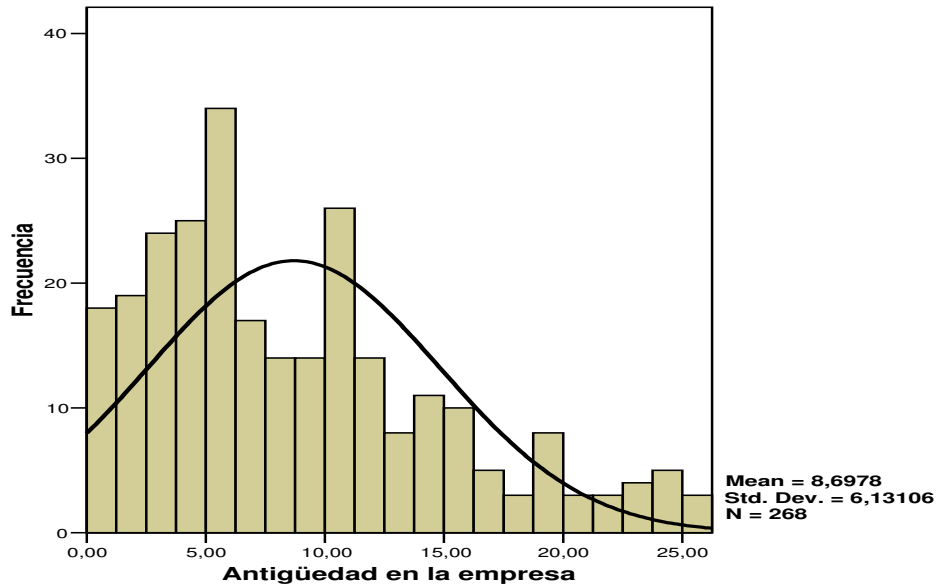


Gráfico 2: Histograma Variable Antigüedad en la empresa

4.2.5- Satisfacción Laboral

Tal y como se muestra en la Tabla 10, el promedio de puntaje en la escala de Satisfacción Laboral es 1,7609 lo cual indica que la percepción de la satisfacción laboral en la muestra encuestada fue satisfactoria, si se observa los puntajes mínimo y máximo. La desviación estándar es pequeña 0,16699. La distribución tiende a ser asimétrica, ya que hay muchos más datos hacia los valores máximos y la misma está coleada hacia la izquierda como se puede apreciar en el Gráfico 3. En cuanto a la kurtosis, se aprecia que la distribución tiende a ser leptocúrtica, ya que hay muchos datos concentrados entre los valores 1,50 y 2,00 y la desviación estándar es pequeña.

Tabla 10: Estadísticos descriptivos de la variable Satisfacción Laboral

	N	Mín.	Máx.	Media	Desv. estándar	Asimetría	Kurtosis
Sat.Laboral	268	1,27	2,00	1,7609	0,16699	-,618	-,650

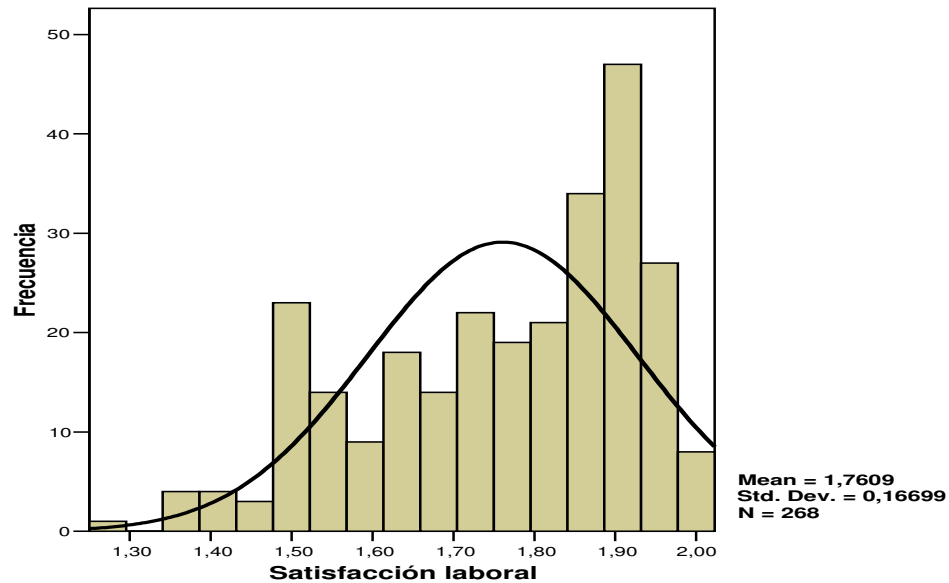


Gráfico 3: Histograma de la variable Satisfacción Laboral

El análisis descriptivo de la variable Comunicación interna, se realizó en función de cada factor obtenido en el análisis de componentes principales.

4.2.6- Comunicación Vertical ascendente y accesibilidad dentro de la unidad de trabajo

Este primer factor fue medido en el cuestionario a través de 12 ítems, los cuales ya fueron descritos en la Tabla 5. Es importante recordar que cada ítem de la escala tiene 4 alternativas de respuesta: Totalmente de acuerdo (4), Parcialmente de acuerdo (3), Parcialmente en desacuerdo (2) y Totalmente en desacuerdo (1), lo cual indica que puntajes altos se asocian con una mejor percepción de la comunicación vertical ascendente.

Tal y como se muestra en la Tabla 11, el promedio de puntaje de los ítems en el factor 1 es 42,87 lo cual indica que la percepción de la comunicación vertical ascendente y la accesibilidad dentro de la unidad de trabajo en la muestra encuestada fue satisfactoria, si vemos los puntajes mínimos y máximo. La desviación estándar obtenida es 7,02. La distribución tiende a ser bastante simétrica, ya que como se puede apreciar en el Gráfico 4. En cuanto a la kurtosis,

se aprecia que la distribución tiende a ser leptocúrtica, ya que hay muchos datos concentrados entre los valores 1,50 y 2,00 y la desviación estándar es pequeña.

Tabla 11: *Estadísticos descriptivos de la variable Comunicación Vertical ascendente y accesibilidad dentro de la unidad de trabajo*

	N	Min-	Máx.	Media	Desv. estándar	Asimetría	Kurtosis
Com.Vert. Asc.	268	26	57	42,8769	7,02668	-,147	-,760

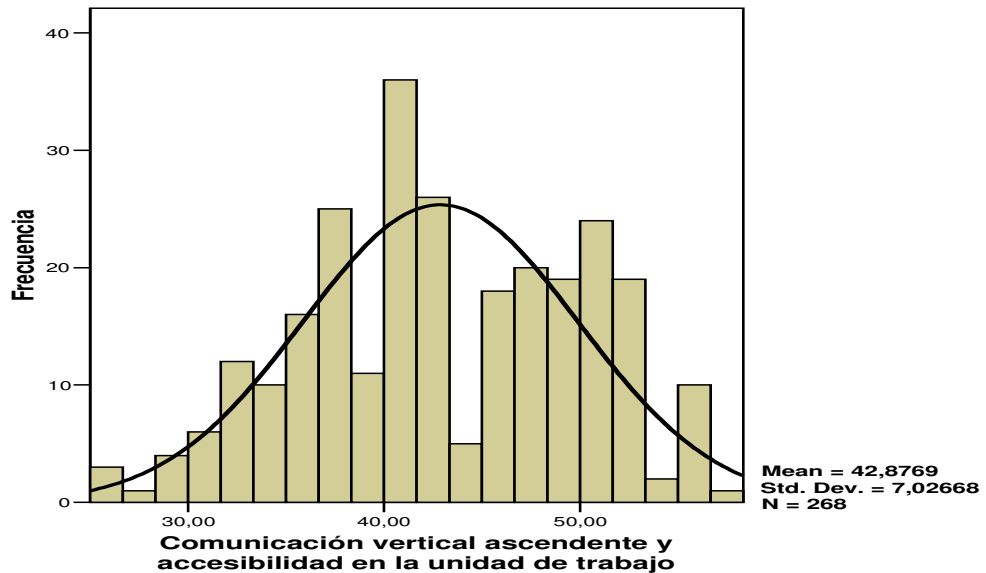


Gráfico 4: Histograma del factor Comunicación Vertical ascendente y accesibilidad dentro de la unidad de trabajo

4.2.7- Comunicación Vertical descendente referida a asuntos cotidianos

Este segundo factor fue medido en el cuestionario a través de 8 ítems, los cuales ya fueron descritos en la Tabla 5. Las 4 alternativas de respuesta ya mencionadas y su valoración se mantienen igual para todos los ítems de la escala.

Tal y como se muestra en la Tabla 12, el promedio de puntaje de los ítems en el factor 2 es 23,64 lo cual indica que la percepción de la comunicación

vertical descendente referida a instrucciones operativas de cómo realizar el trabajo y demás interacciones realizadas con frecuencia con el supervisor inmediato para la realización de las labores, tiende a ser promedio, no es satisfactoria ni insatisfactoria, si vemos los puntajes mínimos y máximo. La desviación estándar obtenida es 3,74. La distribución tiende a ser simétrica, aunque se aprecian más datos hacia los puntajes menores, evidenciando que la curva está ligeramente coleada hacia la derecha (Ver Gráfico 5). En cuanto a la kurtosis, se aprecia que la distribución tiende a ser leptocúrtica, ya que hay muchos datos concentrados entre los valores 1,50 y 2,00 y la desviación estándar es pequeña.

Tabla 12: *Estadísticos descriptivos de la variable Comunicación Vertical descendente referida a asuntos cotidianos*

	N	Mín-	Máx.	Media	Desv. estándar	Asimetría	Kurtosis
Com.Vert. Desc Asunt.Cot	268	15	21	23,6418	3,74646	-,312	-,587

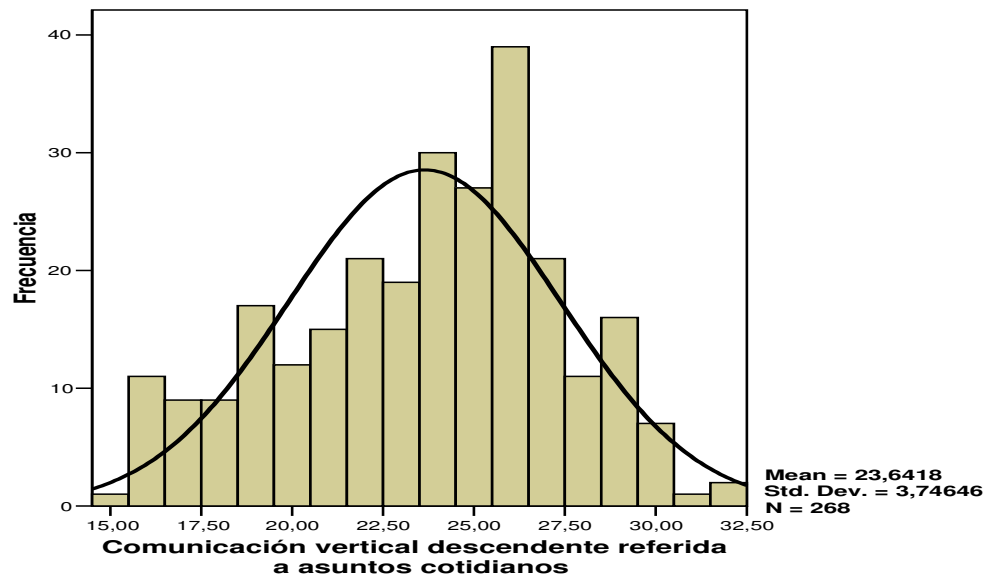


Gráfico 5: Histograma del factor Comunicación Vertical descendente referida a asuntos cotidianos.

4.2.8- Comunicación Vertical descendente referida a información institucional

Este tercer factor fue medido en el cuestionario a través de 4 ítems.

El promedio de puntaje de los ítems en el factor 3 es 12,06, tal y como se muestra en la Tabla 13, lo cual indica que la percepción de la comunicación vertical descendente referida a información relevante de temas financieros, publicitarios, etc. que tienen carácter corporativo, tiende a ser entre promedio y satisfactorio, si se observa los puntajes mínimo y máximo. La desviación estándar obtenida es 2,69. La distribución tiende a ser bastante simétrica y leptocúrtica (Ver Gráfico 6) ya que hay muchos datos concentrados entre los valores 8,00 y 16,00 y la desviación estándar es pequeña.

Tabla 13: *Estadísticos descriptivos de la variable Comunicación Vertical descendente referida a información institucional*

	N	Mín-	Máx.	Media	Desv. estándar	Asimetría	Kurtosis
Com.Vert. desc.Inf. Instituí.	268	5,00	18,00	12,0634	2,69270	-,190	-,438

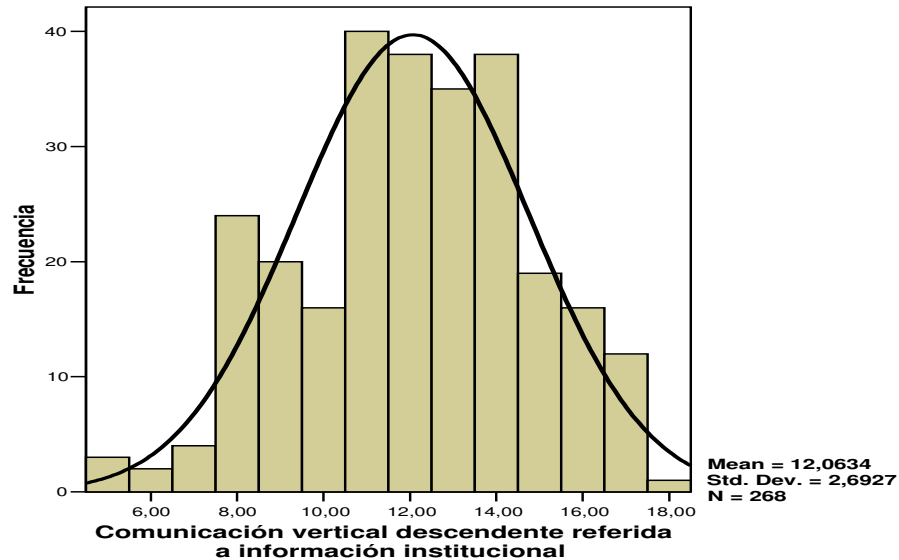


Gráfico 6: Histograma del factor Comunicación Vertical descendente referida a información institucional

4.2.9- Barreras en la comunicación referidas a la redundancia y exceso de información

El cuarto factor fue medido en el cuestionario a través de 4 ítems. El promedio de puntaje de los ítems en el factor 4 es 15,69 como se muestra en la Tabla 14, lo cual indica que en la organización se percibe un manejo satisfactorio de la información, la mayoría de los sujetos perciben que no hay excesos, redundancia, depreciación o delegación de la información. La desviación estándar obtenida es pequeña. La distribución tiende a ser bastante simétrica y muy escarpada (Ver Gráfico 7) ya que el recorrido en donde se agrupan la mayoría de los datos es corto, va de 12 a 18 puntos.

Tabla 14: Estadísticos descriptivos de la variable Barreras en la comunicación referidas a la redundancia y exceso de información

	N	Mín-	Máx.	Media	Desv. estándar	Asimetría	Kurtosis
Barreras redund. Y exces.	262	10,00	20,00	15,6908	2,55960	-,109	-1,002

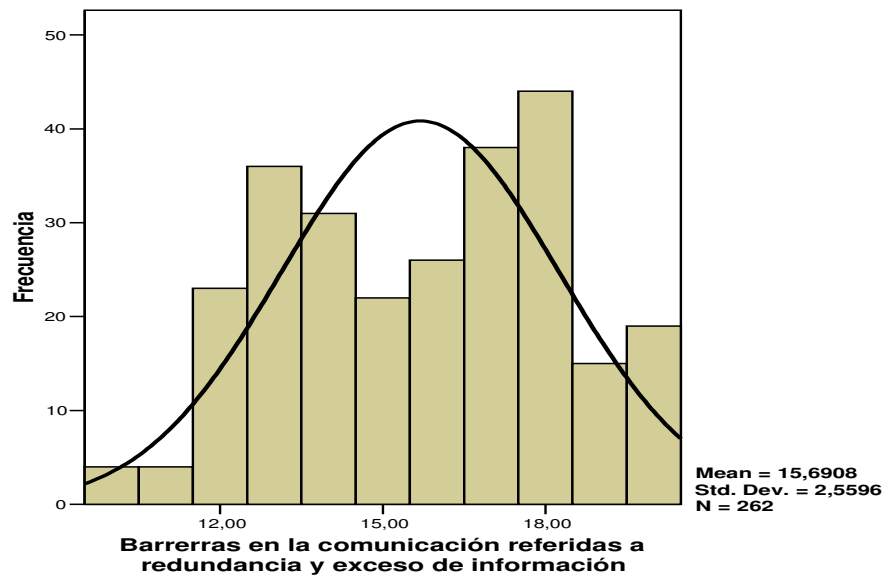


Gráfico 7: Histograma del factor Barreras en la comunicación referidas a la redundancia y exceso de información

4.2.10- Barreras en la comunicación referidas a la accesibilidad e interpretación de la información

El quinto factor fue medido en el cuestionario a través de 4 ítems. El promedio de puntaje de los ítems en el factor 4 es 6,23 como se muestra en la Tabla 15, lo cual indica que en la organización se perciben ciertas dificultades para acceder a la información, especialmente a la referida a desarrollo profesional y feedback de desempeño. Igualmente se percibe como poco satisfactoria la retroalimentación utilizada para chequear la recepción de información, con lo cual pueden surgir diferentes maneras de interpretar información emanada del mismo canal. La desviación estándar obtenida es de 1,83. La distribución tiende a ser asimétrica, coleada hacia la derecha y muy leptocúrtica (Ver Gráfico 8) la mayoría de los datos se agrupan entre los 4 y 8 puntos.

Tabla 15: Estadísticos descriptivos de la variable Barreras en la comunicación referidas a la accesibilidad e interpretación de la información

	N	Mín-	Máx.	Media	Desv. estándar	Asimetría	Kurtosis
Barreras acces. Interpret.	267	3,00	12,00	6,236	1,83956	,966	1,371

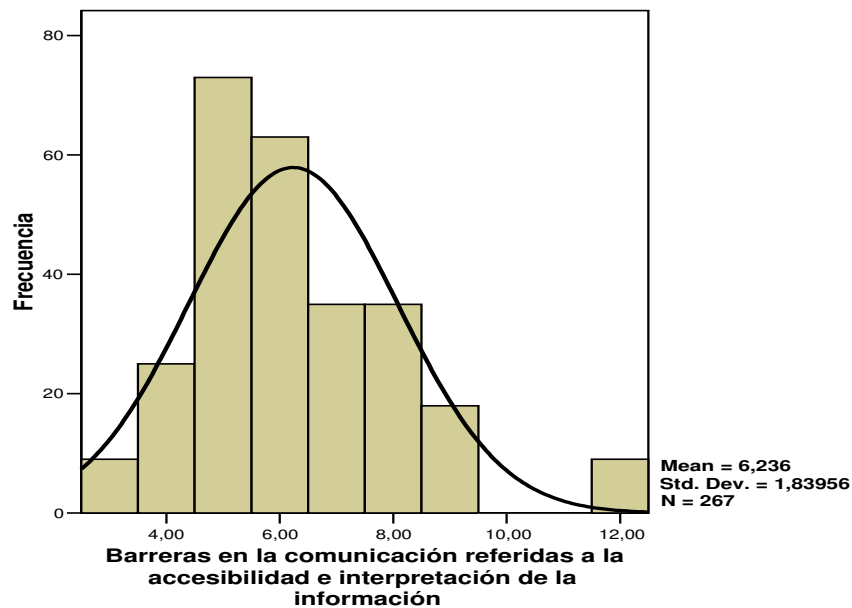


Gráfico 8: Histograma del factor Barreras en la comunicación referidas a la accesibilidad e interpretación de la información

4.3- Verificación de supuestos

Inicialmente se procedió a establecer las correlaciones entre todas las variables del sistema para descartar multicolinealidad entre las variables independientes. En el presente caso tal y como se observa en el Anexo L (Matriz de correlaciones) se observa que no hay asociación elevada entre las variables ya que las correlaciones encontradas con menores de $r = 0.70$, aún cuando existen correlaciones moderadas y bajas que son significativas entre diferentes variables.

4.4- Contraste de hipótesis

Con el fin de poner a prueba el modelo propuesto y estudiar las relaciones planteadas en el mismo, se procedió a calcular las regresiones simples y múltiples para cada una de las variables endógenas incluidas en el modelo. El análisis se realizó de izquierda a derecha y se consideró un nivel de significación del 0.01 para rechazar la hipótesis nula.

4.4.1- Nivel de cargo

En el diagrama de ruta propuesto, la variable Nivel de cargo se supone antecedida causalmente por Sexo, Edad y Nivel educativo. La combinación de estas variables arroja una correlación múltiple de $R = 0,494$ la cual es moderada alta entre Nivel de cargo y la combinación lineal las variables predictoras, lo cual produce un efecto conjunto que explica el 24% de la varianza R^2 ajustada = 0,235 y este efecto es significativo $F = 28.393$, $p = 0,000$ como se observa en la Tabla 16:

Tabla 16: *Efectos de Sexo, Edad y Nivel educativo en la variable Nivel de cargo*

R	R ²	R ² ajustada	Error de estimación	F	P
0,494	0,244	0,235	0,2916	28,393	0,000

Al evaluar la magnitud de los efectos de cada una de las variables sobre el Nivel de cargo, se halló que la variable que más contribuye con la explicación de

este factor es el nivel educativo $\beta=0,494$ seguido por la edad $\beta=0,182$ lo cual pareciera indicar que existe una asociación entre la edad de los empleados, el nivel educativo y el nivel de cargo, es decir, los sujetos con más edad y mayor formación académica, tienden a ocupar cargos gerenciales. La variable sexo, mostró una asociación no significativa (Ver Tabla 17).

Tabla 17: *Coefficientes B, β y su significancia para la variable Nivel de cargo*

Variab	B	Error típico	β	t	P
Constante	0,251	0,132		1,894	0,059
Sexo	4,910E-02	0,036	0,074	1,365	0,173
Edad	8,435E-03	0,003	0,182	3,350	0,001
Nivel educativo	0,196	0,022	0,494	9,035	0,000

4.4.2- Antigüedad en la empresa

En el diagrama de ruta propuesto, la variable Antigüedad en la empresa es antecedida por la variable Edad. Al realizar los cálculos se obtiene un coeficiente de correlación múltiple $R= 0,851$ el cual indica una asociación alta y significativa entre ambas variables, es decir, a mayor edad, mayor antigüedad. La Edad explica el 42% de la varianza de la variable Antigüedad en la empresa R^2 ajustada= 0,72 y este efecto es significativo $F= 697,055$; $p= 0,000$. Esto se observa a continuación en la Tabla 18:

Tabla 18: *Efectos de la Edad en la variable Antigüedad en la empresa*

R	R²	R² ajustada	Error de estimación	F	P
0,851	0,724	0,723	3,22834	697,055	0,000

4.4.3- Comunicación interna

En el diagrama de ruta propuesto, la Comunicación interna se encuentra precedida por Nivel de cargo y Nivel educativo. Comunicación interna es una variable multidimensional de tal modo que se calcula y analiza la contribución del conjunto de variables sobre cada una de las dimensiones obtenidas de ésta.

4.4.3.1- Comunicación Vertical ascendente y accesibilidad dentro de la unidad de trabajo

El coeficiente de correlación múltiple obtenido entre las variables Nivel de cargo y nivel educativo sobre Comunicación vertical ascendente y accesibilidad en la unidad de trabajo $R=0,251$ es bajo pero significativo $F= 8,889$; $p= 0,000$. El 5,6% de la varianza de esta variable es explicada por la combinación lineal de las variables Nivel de cargo y Nivel educativo R^2 ajustada= 0,056. Esto se observa a continuación en la Tabla 19:

Tabla 19: *Efectos del Nivel de cargo y Nivel educativo en la variable Comunicación Vertical ascendente y accesibilidad en la unidad de trabajo*

R	R²	R² ajustada	Error de estimación	F	P
0,251	0,063	0,056	6,82783	8,889	0,000

Si se analizan los efectos, la variable que más contribuye en la explicación de este factor es el Nivel de cargo $\beta= 0,252$ lo cual indica que los empleados que ocupan cargos gerenciales, tienden a mostrar una percepción favorable de la Comunicación vertical ascendente y accesibilidad en la unidad de trabajo. El Nivel educativo igualmente influye de manera significativa $\beta= 0,227$, indicando que, a mayor nivel educativo, mejor percepción de esta dimensión. (Ver Tabla 20).

Tabla 20: *Coeficientes B, β y su significancia para la variable Comunicación Vertical ascendente y accesibilidad en la unidad de trabajo*

Variables	B	Error típico	β	t	P
Constante	57,688	3,552		16,241	0,000
Nivel de cargo	5,318	1,408	0,252	3,776	0,000
Nivel educativo	1,897	0,559	0,227	3,392	0,000

4.4.3.2- Comunicación Vertical descendente referida a asuntos cotidianos

Para esta dimensión, las variables Nivel de cargo y Nivel educativo producen un efecto conjunto que explica el 24% de la varianza R^2 ajustada=

0,239 y la correlación múltiple obtenida entre estas variables $R= 0,495$ es positiva, moderada y significativa $F= 42,900$; $p= 0,000$. Esto se observa a continuación en la Tabla 21:

Tabla 21: *Efectos del Nivel de cargo y Nivel educativo en la variable Comunicación Vertical descendente referida a asuntos cotidianos*

R	R2	R2 ajustada	Error de estimación	F	p
0,495	0,245	0,239	3,26849	42,900	0,000

Al evaluar la magnitud de los efectos de cada una de las variables sobre la dimensión Comunicación vertical descendente referida a asuntos cotidianos, se halló que solamente la variable Nivel educativo tiene un efecto significativo $\beta= 0,508$ lo cual indica que sujetos con mayor nivel educativo tienden a mostrar una percepción más favorable de la Comunicación vertical ascendente referida a asuntos cotidianos. El nivel de cargo no muestra una relación significativa, lo cual indica que altos puntajes en esta dimensión lo obtienen sujetos que ocupan tanto cargos gerenciales como no gerenciales. (Ver Tabla 22).

Tabla 22: *Coeficientes B, β y su significancia para la variable Comunicación Vertical descendente referida a asuntos cotidianos*

Variables	B	Error típico	β	t	p
Constante	30,100	1,700		17,702	0,000
Nivel de cargo	0,354	0,674	0,031	0,525	0,600
Nivel educativo	2,268	0,268	0,508	8,469	0,000

4.4.3.3- Comunicación Vertical descendente referida a información institucional

El 2,8% de la varianza de esta variable es explicada por la combinación lineal de las variables Nivel de cargo y Nivel educativo $R2$ ajustada= 0,028. El coeficiente de correlación múltiple obtenido entre las variables $R=0,189$ es bajo pero significativo $F= 4,888$; $p= 0,008$ como se muestra en la Tabla 23:

Tabla 23: *Efectos del Nivel de cargo y Nivel educativo en la variable Comunicación Vertical descendente referida a información institucional*

R	R2	R2 ajustada	Error de estimación	F	P
0,189	0,036	0,028	2,65432	4,888	0,008

Al evaluar la magnitud de los efectos de cada una de las variables sobre la dimensión comunicación vertical referida a información institucional, se observa que el efecto de la variable Nivel de cargo es significativo con una beta $\beta= 0,187$ al igual que el efecto del nivel educativo con una beta $\beta=0,174$. (Ver Tabla 24). Esto indica que sujetos con cargos gerenciales y con un alto nivel educativo, tienden a mostrar una percepción más favorable de la Comunicación vertical descendente referida a información institucional.

Tabla 24: *Coeficientes B, β y su significancia para la variable Comunicación Vertical descendente referida a información institucional*

Variables	B	Error típico	β	t	P
Constante	16,321	1,381		11,819	0,000
Nivel de cargo	1,511	0,547	0,187	2,761	0,006
Nivel educativo	0,558	0,217	0,174	2,566	0,011

4.4.3.4- Barreras en la comunicación referidas a la redundancia y exceso de información

El coeficiente de correlación múltiple hallado entre Nivel de cargo, Nivel educativo y la dimensión Barreras en la comunicación referidas a la redundancia y exceso de información es bajo $R= 0,226$ pero significativo $F= 6,966$; $p= 0,001$. La combinación de las variables independientes producen un efecto conjunto que explica el 4,4% de la varianza de esta dimensión $R2$ ajustada= 0,044 tal y como se muestra seguidamente en la Tabla 25:

Tabla 25: *Efectos del Nivel de cargo y Nivel educativo en la variable Barreras en la comunicación referidas a la redundancia y exceso de información*

R	R2	R2 ajustada	Error de estimación	F	p
0,226	0,051	0,044	2,50301	6,966	0,001

Al evaluar los efectos de ambas variables sobre la dimensión referida, se observa que la relación no es significativa al nivel de significancia $p= 0,01$, sin embargo, el efecto de la variable Nivel de cargo si lo es al nivel de $p= 0,05$. (Ver Tabla 26). Es decir, que los sujetos que ocupan cargos gerenciales suelen percibir menos Barreras de comunicación referidas a la redundancia y exceso de información, que los sujetos que ocupan cargos no gerenciales.

Tabla 26: *Coefficientes B, β y su significancia para la variable Barreras en la comunicación referidas a la redundancia y exceso de información*

Variables	B	Error típico	β	t	p
Constante	17,153	1,315		13,040	0,000
Nivel de cargo	1,212	0,519	0,159	2,336	0,020
Nivel educativo	-0,314	0,209	-0,103	1,504	0,134

4.4.3.5- Barreras en la comunicación referidas a la accesibilidad e interpretación de la información

Para la última dimensión de la variable Comunicación interna, Nivel de cargo y Nivel educativo, presentan una correlación múltiple de $R= 0,226$ la cual es baja, positiva y significativa $F= 7,114$; $p= 0,001$ y la combinación lineal de las variables del modelo explican el 4,4% de la varianza de la variable dependiente R^2 ajustada= 0,044 como se observa en la Tabla 27.

Tabla 27: *Efectos del Nivel de cargo y Nivel educativo en la variable Barreras en la comunicación referidas a la accesibilidad e interpretación de la información*

R	R ²	R ² ajustada	Error de estimación	F	P
0,226	0,051	0,044	1,79868	7,114	0,001

Se observa un efecto significativo de la variable Nivel educativo $\beta= 0,253$ lo cual indica que los sujetos con más formación académica suelen percibir menos Barreras de comunicación referidas a la accesibilidad e interpretación de la

información, mientras que la variable Nivel de cargo no mantiene una relación significativa con esta dimensión como se muestra en la Tabla 28.

Tabla 28: *Coeficientes B, β y su significancia para la variable Barreras en la comunicación referidas a la accesibilidad e interpretación de la información*

Variables	B	Error típico	β	T	P
Constante	8,657	0,937		9,243	0,000
Nivel de cargo	0,537	0,371	0,097	1,445	0,150
Nivel educativo	0,555	0,148	0,253	3,759	0,000

4.4.4- Satisfacción Laboral

En el diagrama de ruta propuesto la variable Satisfacción laboral se supone antecedida causalmente por las variables: Sexo, Edad, Nivel de cargo, Antigüedad en la empresa, Nivel educativo, Comunicación Vertical ascendente y accesibilidad en la unidad de trabajo, Comunicación Vertical descendente referida a asuntos cotidianos, Comunicación Vertical descendente referida a información institucional, Barreras en la comunicación referidas a la redundancia y exceso de información y Barreras en la comunicación referidas a la accesibilidad e interpretación de la información. La combinación de todas estas variables del sistema arroja una correlación múltiple de $R= 0,807$, la cual es alta, positiva y significativa, así como un efecto conjunto que explica el 64% de su varianza R^2 ajustada= 0,235; $F= 46,828$; $p= 0,000$ tal y como se muestra en la Tabla 29:

Tabla 29: *Efecto de todas las variables de sistema en la Satisfacción Laboral*

R	R ²	R ² ajustada	Error de estimación	F	P
0,807	0,652	0,638	0,10002	46,828	0,000

Estos resultados sugieren que el modelo propuesto es eficiente para explicar o predecir el fenómeno satisfacción laboral. Al analizar los coeficientes betas de cada una de las variables y la significancia de los efectos, se observa que la variable Nivel educativo $\beta= -0,205$, Nivel de cargo $\beta= 0,105$, Comunicación vertical ascendente y accesibilidad en la unidad de trabajo $\beta= 0,726$ y Barreras de

comunicación referidas al exceso y redundancia de información $\beta = -0,112$, producen un efecto significativo en la variable Satisfacción Laboral.

Los resultados obtenidos indican que un sujeto con menor grado de instrucción, que ocupe un cargo gerencial, con altos puntajes en las dimensiones Comunicación vertical ascendente y Barreras de comunicación referidas al exceso y redundancia de información, suele tener una percepción más favorable de Satisfacción Laboral medido con el cuestionario de Meliá y Cols. (1990).

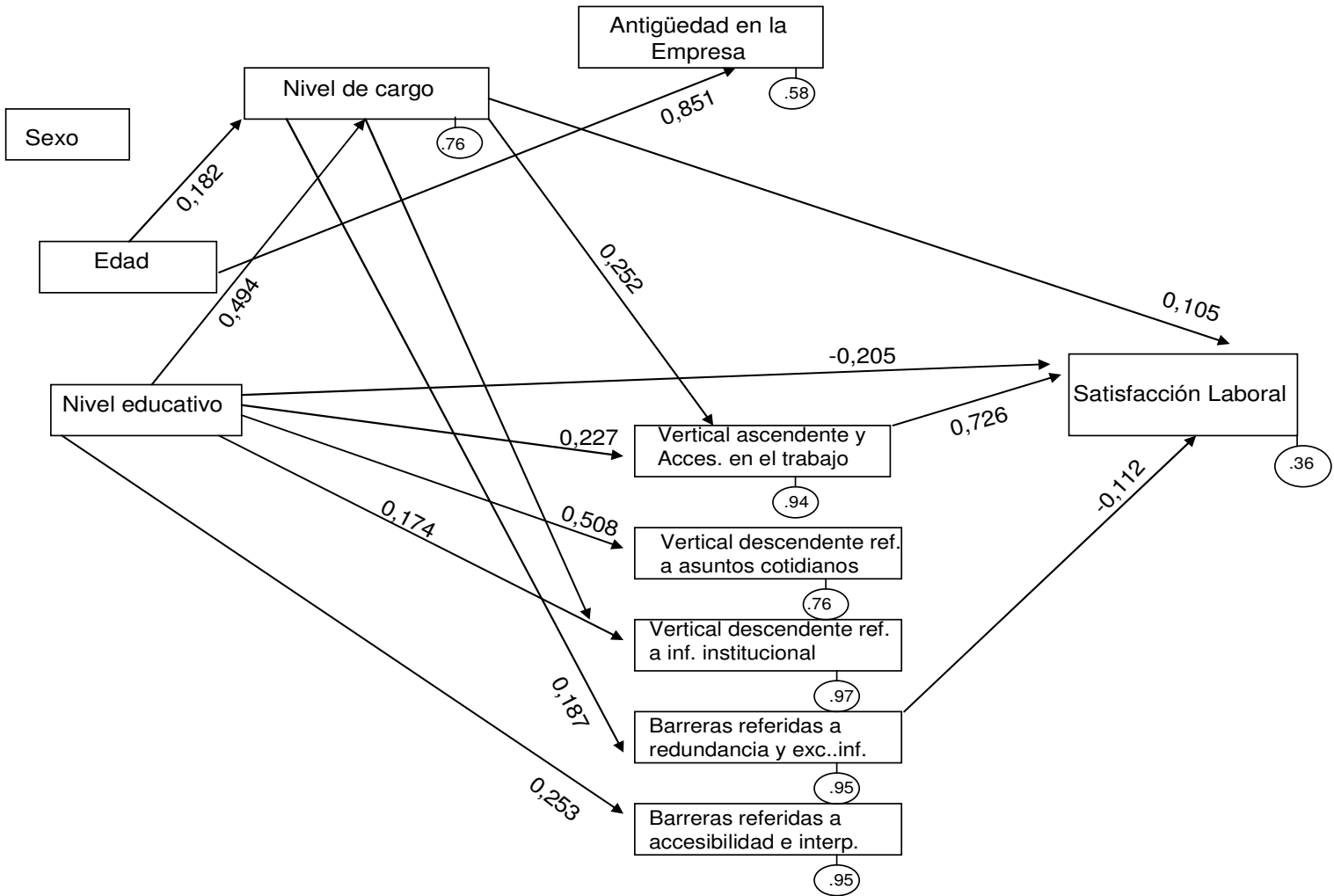
El resto de las variables muestran una asociación no significativa con Satisfacción laboral, tal y como se evidencia en la Tabla 30:.

Tabla 30: *Coefficientes B, β y su significancia para la variable Satisfacción Laboral*

Variables	B	Error típico	β	T	P
Constante	1,398	0,126		11,137	0,000
Edad	0,01	0,002	0,024	0,292	0,770
Nivel educativo	-0,041	0,010	-0,205	-3,952	0,000
Sexo	0,003	0,013	0,009	0,229	0,819
Nivel de cargo	0,52	0,023	0,105	2,283	0,023
Antigüedad en la empresa	0,003	0,002	0,104	1,269	0,205
Vert. Ascendente	0,017	0,001	0,726	14,889	0,000
Vert. Descendente cotidian.	0,002	0,002	0,054	1,132	0,259
Vert. Descendente Instituí.	0,002	0,003	0,025	0,593	0,554
Barreras redundancia	-0,007	-0,003	-0,112	-2,624	0,009
Barreras accesib.	-0,006	-0,004	-0,063	-1,567	0,118

Finalmente, se presenta en la Figura 2 los resultados hallados en términos de coeficientes de ruta que resultan estadísticamente significativos.

Figura 2: Diagrama de ruta obtenido con las variables del sistema



V- DISCUSIÓN

La presente investigación tuvo como objetivo estudiar el fenómeno satisfacción laboral, analizando relaciones de causalidad con las variables comunicación interna, nivel educativo, sexo, edad, antigüedad y nivel de cargo en una empresa de servicios financieros. Para llevarlo a cabo se plantearon relaciones entre estas variables, a partir de referencias empíricas obtenidas por diferentes fuentes bibliográficas y se integraron en un modelo de ruta, planteando:

- a) Efecto positivo y significativo de la variable Edad sobre Antigüedad en la empresa.
- b) Efectos positivos y significativos de las variables Edad, Sexo y Nivel de educativo sobre Nivel de cargo.
- c) Efectos positivos y significativos de las variables Nivel educativo y Nivel de cargo sobre Comunicación interna.
- d) Efectos negativos y significativos de Antigüedad en la empresa y Nivel de estudios sobre la variable Satisfacción laboral.
- e) Efectos positivos y significativos de las variables Edad, Sexo, Nivel de cargo y Comunicación interna sobre Satisfacción laboral.

Para contrastar estas relaciones se aplicó a la muestra seleccionada dos cuestionarios, uno diseñado por Meliá y cols., (1990) para medir Satisfacción laboral y otro diseñado por GF asesores (2003) para medir comunicación interna. Se procedió a realizar un análisis de componentes principales para ambos cuestionarios, obteniendo coeficientes de consistencia interna satisfactorios. Estos resultados hacen posible afirmar que las medidas obtenidas con estos instrumentos son igualmente válidas y confiables, permitiendo considerar la futura aplicabilidad de los mismos en investigaciones donde se estudie la satisfacción laboral y/o la comunicación interna.

Es importante destacar que la inclusión de la variable comunicación interna es novedosa en los estudios de satisfacción laboral, ya que se ha encontrado una escasa bibliografía al respecto, principalmente en el contexto organizacional

venezolano y plantear el uso del instrumento de Comunicación interna aplicado en el presente estudio, es un importante aporte para realizar futuros estudios en el campo de la psicología laboral.

Posteriormente a la aplicación de los instrumentos, se obtuvieron correlaciones entre todas las variables del sistema y se descartó multicolinealidad entre las variables independientes, aún entre las cinco dimensiones obtenidas luego de hacer el análisis de componentes principales en el cuestionario de comunicación interna. También se realizó análisis descriptivo de todas las variables y por último el análisis de regresión para contrastar las hipótesis planteadas.

En relación a los resultados, se obtuvo una asociación significativa entre la edad y la antigüedad, en el sentido de que los empleados con mayor edad, tienden a presentar mayores niveles de antigüedad en la empresa. Resultados similares reportan Osorio y Ruiz (2002) en una muestra de trabajadores venezolanos, al igual que Manfredi y Tovar (2004) en una investigación realizada para medir la influencia de la percepción de apoyo organización, satisfacción laboral, jerarquía, antigüedad y nivel instrucción sobre el compromiso organizacional, en una muestra de 210 funcionarias de policías municipales de Caracas.

En relación a la edad, se halló una asociación significativa con el nivel de cargo, lo cual indica que los empleados con cargos gerenciales suelen tener más edad. Resultados similares entre ambas variables reportan Manfredi y Tovar (2004).

En relación al nivel de cargo, se halló una asociación significativa con la variable nivel educativo, lo cual indica que en la empresa encuestada las posiciones gerenciales suelen ser ocupadas por empleados con más formación académica. En el 2003 Gutiérrez y Sayago hallaron una relación significativa, pero en instituciones públicas venezolanas entre el nivel educativo y nivel de cargo. Esto apoya la noción general de que los cargos más altos, es decir, que implican mayor responsabilidad también suponen un mayor nivel educativo.

En cuanto a la comunicación interna en la empresa, los resultados arrojan una percepción bastante favorable, especialmente de la comunicación vertical

ascendente y accesibilidad en la unidad de trabajo. En los resultados obtenidos se evidencia que el nivel de cargo y el nivel educativo influyen de manera significativa en la comunicación vertical ascendente y accesibilidad en la unidad de trabajo y en la comunicación vertical descendente referida a información institucional. Esto implica que los empleados con cargos gerenciales y con mayor formación académica, suelen mostrar una mayor facilidad para realizar requerimientos de información a su supervisor y evidencian una tendencia a percibir colaboración en cuanto al flujo comunicacional entre colegas del mismo departamento, así como sentimientos de participación en la propia unidad de trabajo, también implica que la información financiera relevante, campañas comerciales, desarrollo de nuevo productos, logros y distinciones recibidas por la empresa, tiende a ser recibida en gran parte a través del supervisor inmediato o por los canales formales de la organización.

Igualmente se obtuvo que los gerentes tienden a percibir pocas barreras de comunicación referidas a exceso o redundancia de información ya que poseen mayor accesibilidad a la comunicación vertical ascendente, es decir, con sus supervisores inmediatos, lo cual fomenta la búsqueda de información en el canal correspondiente y no en canales informales o alternos, pudiendo desechar toda aquella información que no provenga de los canales formales y que pudiera ser catalogada como redundante o excesiva. También se halló que los empleados con mayor nivel académico suelen tener una percepción más favorable de la comunicación con su supervisor relacionada a metodologías e instrucciones de trabajo, así como menos barreras para obtener información referente a su proyección profesional, desempeño. Esto tiene que ver con las habilidades que se adquieren a través de la educación formal, ya que facilitan la comprensión de instrucciones y metodologías de trabajo y provee herramientas necesarias para facilitar la adquisición de información. Los empleados con mayor nivel académico tienden a percibir favorablemente la comunicación con sus supervisores inmediatos (accesibilidad, frecuencia), lo cual tiende a disminuir las barreras percibidas para obtener información en relación al desarrollo profesional.

Este hallazgo es congruente con lo reportado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España (2002) quienes hallaron que los sujetos de la muestra pertenecientes al estrato no gerencial, evidenciaron sentirse poco valorados, no implicados en la toma de decisiones y no estar informados de lo

que sucede en la empresa, a diferencia del grupo de sujetos pertenecientes a estrato gerencial.

En este mismo sentido, GF Asesores (2003), indica que existen diferencias marcadas en cuanto a la percepción de la comunicación vertical ascendente y descendente en función del nivel de cargo, el grupo de gerentes percibió más fluida la comunicación desde su propio nivel hacia los niveles superiores, lo cual implica que existe mayor libertad y confianza para tratar sus problemas con sus superiores y perciben que sus sugerencias para mejorar procesos y procedimientos son atendidas por éstos, mientras que en el grupo que no ocupa posiciones gerenciales, aunque no puede decirse que están inconformes o insatisfechos de la comunicación con sus superiores, existe un mayor porcentaje de sujetos que no sienten el mismo apoyo para resolver problemas y plantear sugerencias hacia los niveles superiores. Al ser estos hallazgos cónsonos con lo obtenido por GF Asesores, quienes midieron comunicación interna en una muestra de empleados bancarios, con el mismo instrumento utilizado en el presente estudio, se corrobora la estabilidad y confiabilidad de las medidas de comunicación obtenidas con este instrumento.

Eklund y Rahm (2000), obtuvieron resultados diferentes, ya que estos autores reportan una variable similar, denominada comunicación y cooperación en el ámbito de trabajo (supervisor/colegas), que se ve influida por variables como la edad y antigüedad en la profesión. Las variables como tipo de posición y nivel de estudios no mostraron una asociación significativa en su estudio.

En cuanto a la satisfacción, es posible afirmar en función de los resultados obtenidos, que en la empresa los empleados están satisfechos (esto sustentado en el promedio de puntajes obtenidos en la encuesta de satisfacción laboral) lo cual es muy importante ya que ésta tiene influencia en distintos y variados aspectos de la vida laboral. Una percepción favorable de satisfacción laboral se asocia con una menor probabilidad de retiros voluntarios, se asocia con una baja tasa de rotación, mayor productividad, ausencia de comportamientos destructivos en el trabajo, con empleados saludables y con actitudes positivas en el hogar y en la sociedad (Judge y Watanabe, 1993; Robbins, 1999; Heslop y cols, 2002; Torres, 2003).

Al examinar la relaciones entre cada una de las variables predictoras del modelo, con la satisfacción laboral, se tiene que Nivel de educativo, Comunicación vertical ascendente y accesibilidad en la unidad de trabajo y Barreras referidas a la redundancia y exceso de información, se asocian directamente y de manera estadísticamente significativa con la satisfacción laboral de los sujetos evaluados. Estos hallazgos implican que, los empleados con menor nivel educativo suelen estar más satisfechos en sus trabajos. Esto es similar a lo reportado por Judge y Watanabe (1993), quienes indican que el nivel educativo correlaciona de manera negativa con la satisfacción laboral, al igual que Clark y cols. (1996), quienes hallaron que mientras mayor sea el nivel educativo se asocia con una menor satisfacción en el empleo. De igual manera Álvarez y cols. (2003) reportan que a mayor nivel educativo, mayor probabilidad de insatisfacción laboral, ya que los empleados con más nivel de estudios presentan mayores expectativas laborales, lo que genera una mayor exigencia del entorno para alcanzar determinado nivel de satisfacción.

Otra variable que mostró una asociación significativa con la satisfacción laboral es la comunicación vertical ascendente y accesibilidad dentro de la unidad de trabajo, lo cual indica no sólo la accesibilidad y facilidad para el intercambio de información con el supervisor inmediato, sino también la oportunidad de intercambiar opiniones y participar en la toma de decisiones, solución de problemas y en la planificación de la unidad de trabajo a la cual se pertenece.

Estos resultados van de la mano con los hallazgos planteado por Jablin (1979), quien reporta que los empleados tienden a estar más satisfechos en sus trabajos cuando existe una mayor apertura y accesibilidad a la comunicación con su jefe inmediato. Al igual que los hallazgos reportados por Green y cols. (1983) en un estudio realizado con empleados bancarios, en donde se obtuvo una asociación significativa entre satisfacción laboral y satisfacción con el supervisor y satisfacción laboral con la satisfacción hacia los compañeros de trabajo.

En este mismo sentido, Orpen (1997) realizó un estudio con 135 gerentes en diferentes empresas del Reino Unido y obtuvo que los efectos de la variable calidad de la comunicación, en la satisfacción laboral y en la motivación hacia el trabajo, fueron significativos. Estos resultados sugieren que para los gerentes tanto la satisfacción laboral como la motivación al trabajo se ven afectados positivamente por la calidad de la comunicación en su empresa.

De igual manera, Torres (2003), reporta que algunas de las variables más relacionadas con la insatisfacción laboral son las fallas en la comunicación con el supervisor inmediato, así como la falta de participación de los empleados en la toma de decisiones centralizada. Otro autor que obtiene hallazgos en el mismo sentido es Kim (2003), quien indica que los empleados que creen o perciben que sus supervisores utilizan un estilo de gerencia participativo, tienden a mostrar mayores niveles de satisfacción laboral. También se encontró que los empleados que creen que tienen ingerencia en la estrategia de planificación mostraron mayores niveles de satisfacción laboral y los empleados que perciben tener una efectiva comunicación con su supervisor, mostraron también mayores niveles de satisfacción laboral, en contraposición a aquellos que no perciben tener una efectiva comunicación con su jefe.

Igualmente Álvarez y cols. (2003) reportan que las variables referentes a la comunicación dentro de la empresa y a la participación en la toma de decisiones muestran un efecto positivo y significativo sobre la satisfacción laboral. Por lo tanto, si en el entorno laboral se permite una mayor participación en las decisiones e iniciativa del trabajador así como una relación directa con los jefes (relacionada con la comunicación descendente y ascendente), los trabajadores estarán más satisfechos.

En cuanto a la predicción de la satisfacción laboral por la variable Barreras referidas al exceso, desecho o depreciación de la información, se obtuvo una relación inversa, es decir, mientras más perciba el empleado que existe un débil intercambio de información con homólogos, que su supervisor le proporciona más información de la que puede usar, que la información proveniente de sus compañeros u homólogos es interpretada de diferentes maneras, menor será su satisfacción en el trabajo. Estos hallazgos son cónsonos con los reportados por GF Asesores (2003) y Álvarez y cols. (2003).

Las dimensiones Comunicación vertical descendente referida a asuntos cotidianos y Comunicación vertical descendente referida a información institucional, así como Barreras de comunicación referidas a la accesibilidad e interpretación de información, no mostraron asociaciones significativas con satisfacción laboral. Estos hallazgos apoyan lo planteado por Puyal (2001), quien estudió los flujos comunicacionales en las organizaciones y plantea que la

comunicación descendente tiene desventajas, ya que se caracteriza por tener un contenido demasiado específico, transmite mensajes predominantemente relacionados con la ejecución y valoración de la tarea, líneas de acción que conviene respetar, nivel de cumplimiento de las tareas. Esta comunicación descendente suele dar prioridad a los intereses de la organización (conseguir un determinado nivel de productividad) y descuida información destinada a conseguir una mayor motivación y satisfacción de los trabajadores (excelencia en el trabajo, salario, oportunidades de desarrollo profesional), lo cual resulta insuficiente y frustrante para los trabajadores.

También se halló en los resultados una relación entre edad y satisfacción laboral, aunque no es significativa, con lo cual no es posible corroborar la asociación planteada inicialmente entre ambas variables, indicando que tiende a aumentar la satisfacción a medida que aumenta la edad, específicamente después de los 40 años, tal y como lo reportan autores como Judge y Watanabe (1993) y Clark y cols. (1996). Bernal, Zinder y McDaniel (1998) encontraron una asociación débil pero positiva y lineal entre satisfacción laboral y edad, en una muestra de 1095 trabajadores. Estos investigadores indican que la edad es una variable que falla para explicar una proporción sustancial de la varianza medida de satisfacción laboral ya que la edad es una variable cronológica y no un predictor de satisfacción laboral. Otra probable explicación para los resultados obtenidos entre edad y satisfacción es que si realmente la relación existente entre ambas es una U invertida como lo plantean Clark y cols.(1996) y Álvarez y cols. (2003), entonces el modelo de regresión basado en relaciones lineales no la detectaría.

Otra explicación por la cual la variable edad no aparece asociada de forma significativa con satisfacción laboral como se había planteado inicialmente, es porque la mayoría de los sujetos encuestados en la empresa tienen edades comprendidas entre los 27 y los 41 años y una menor concentración de sujetos a medida que aumenta la edad, con lo cual el número de individuos en la empresa estudiada con edades superiores a los 40 años es reducido. Adicionalmente otra razón es que la alta tasa de desempleo, difícil situación política, económica y social del país, induce a que los jóvenes que consiguen empleo se encuentren satisfechos no necesariamente con el empleo, sino en el hecho mismo de estar trabajando, tal y como lo plantea la teoría de satisfacción por comparación (Rice y cols., 1989, Hernández, 2002; Torres, 2003). Por otra parte, las personas de más

edad aún cuando no se encuentren satisfechas con sus actuales empleos, deben permanecer en ellos debido a la dificultad actual de encontrar otro empleo, no sólo por la situación país, sino también por estar en franca competencia con otros muchos candidatos más jóvenes.

En cuanto a la antigüedad, se aprecia una asociación leve con satisfacción laboral de manera tal que pareciera que la satisfacción se incrementa a medida que aumenta la antigüedad en la empresa, sin embargo, esta asociación no es significativa con lo cual no es posible corroborar la asociación planteada inicialmente entre ambas variables. Investigadores como Osorio y Ruiz (2002) plantean en su investigación asociaciones significativas entre las variables para un nivel de probabilidad menor de 0,01, sin embargo, reportaron una asociación significativa entre antigüedad y satisfacción pero con un nivel de probabilidad menor de 0,05. Sería de esperar que ambas variables estuvieran asociadas de manera significativa ya que los empleados no satisfechos tienden a retirarse de sus empleos, sin embargo, como ya se ha comentado probablemente la situación política y económica y la alta tasa de desempleo que existe desde hace ya unos años, sea una razón por la cual los empleados con más antigüedad sigan permaneciendo en sus trabajos actuales.

Otra variable que no presentó una asociación significativa con satisfacción laboral fue el sexo, con lo cual no es posible confirmar que las mujeres tienden a mostrar mayores niveles de satisfacción en el trabajo, tal y como lo plantea Álvarez y cols. (2003). Otros autores como Gable y Topol (1989) no encontraron diferencias en los puntajes de satisfacción laboral entre hombres y mujeres en una muestra de 60 gerentes de una cadena de tiendas. De igual manera, Salazar y Veitía (1997) estudiaron la satisfacción laboral en el trabajo en una muestra de empleados bancarios en Venezuela y no obtuvieron diferencias significativas entre sexo y satisfacción laboral. Por último, Oshagbemi (2000) realizó un estudio en una muestra de 554 maestros y reportó no encontrar diferencias significativas entre hombres y mujeres en cuanto a la satisfacción laboral. Una de las principales razones de ello es que cada día tanto hombres como mujeres tienen las mismas posibilidades de emplearse, de obtener altos niveles de salario, de ser ascendidos, de ocupar una posición de alta dirección, ya que las tendencias de evaluación en las empresas venezolanas, así como en otros países, para la selección, evaluación y desarrollo de carrera es evaluar la eficiencia, el desempeño y las competencias, indistintamente del sexo del empleado.

Por lo tanto, en diferentes contextos, países, culturas y en empresas de diferente razón social se han encontrado hallazgos cónsonos con los obtenidos en el presente estudio en relación a algunas variables demográficas como edad, antigüedad y sexo. Algunos autores como Moguerou (2002), así como Manfredi y Tovar, (2004), indican que existen algunas características propias de los empleados que pueden llegar a afectar el desarrollo y gradiente de los niveles de satisfacción: las variables demográficas tales como edad, género, antigüedad, nivel instrucción, pero estas necesitan mayor estudio.

En síntesis, las variables que más aportan información para predecir la satisfacción laboral en una empresa de servicios financieros en el contexto laboral venezolano son: la comunicación interna, referida específicamente a la comunicación con el supervisión inmediato, participación en la planificación, solución de problemas y toma de decisiones de la unidad de trabajo a la que pertenece, las barreras en la comunicación referidas a redundancia y exceso de información, así como el nivel educativo y el nivel de cargo.

VI.- CONCLUSIONES

En relación a los resultados obtenidos luego de la medición de las variables planteadas a través de los instrumentos aplicados (cuestionario de satisfacción laboral, cuestionario de comunicación interna) a 268 empleados pertenecientes a una empresa de servicios financieros en la Gran Caracas, se puede concluir:

-Existe una asociación significativa entre la edad y la antigüedad, en el sentido de que los empleados con mayor edad, tienden a presentar mayores niveles de antigüedad en la empresa.

-Se halló una asociación significativa de la edad con el nivel de cargo, lo cual indica que los empleados con cargos gerenciales suelen tener más edad.

-En relación al nivel de cargo, se obtuvo una asociación significativa con la variable nivel educativo, lo cual indica que en la empresa encuestada las posiciones gerenciales suelen ser ocupadas por empleados con más formación académica.

-En cuanto a la comunicación interna en la empresa, los resultados arrojan una percepción bastante favorable, especialmente de la comunicación vertical ascendente y accesibilidad en la unidad de trabajo.

-Se obtuvo que el nivel de cargo y el nivel educativo influyen de manera significativa en la comunicación vertical ascendente y accesibilidad en la unidad de trabajo, en la comunicación vertical descendente referida a información institucional, así como que en las barreras de comunicación referidas a accesibilidad e interpretación de información.

-En la empresa evaluada se observó un nivel favorable en cuanto a la satisfacción laboral.

-Las variables del modelo que mejor predicen la satisfacción laboral son: Nivel de educativo, Nivel de cargo, Comunicación vertical ascendente y accesibilidad en la unidad de trabajo y Barreras referidas a la redundancia y exceso de información, se asocian directamente y de manera estadísticamente significativa con la satisfacción laboral de los sujetos evaluados. Estos hallazgos implican que, los empleados con menor nivel educativo, que ocupen posiciones gerenciales, suelen estar más satisfechos en sus trabajos, así como aquellos que tienen una percepción favorable de la comunicación con su supervisor inmediato y la

accesibilidad en la unidad en donde trabajan. En cuanto a la predicción de la satisfacción laboral por la variable Barreras referidas al exceso, desecho o depreciación de la información, se observa que es inversa.

-No se obtuvieron asociaciones significativas de las variables edad, antigüedad en la empresa y sexo con satisfacción laboral, tal y como se había planteado en el diagrama de ruta inicial.

En la literatura revisada, otros autores han conseguido resultados similares a los obtenidos en este estudio, lo cual indica que los instrumentos utilizados además de tener un índice aceptable de consistencia interna, permiten obtener medidas confiables y válidas de la satisfacción laboral y la comunicación interna en la empresa.

VII.- LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES

-Los resultados de esta investigación debido a su carácter ex post facto no se pueden extrapolar a poblaciones con características diferentes a las estudiadas aquí.

-Esta investigación se realizó en un momento de inestabilidad laboral ya que la empresa estaba realizando egresos masivos y los resultados pudieron verse afectados por deseabilidad social.

-La información bibliográfica en relación a algunas variables fue confusa, por ejemplo, sexo, ya que hay investigaciones con todo tipo de resultados.

-Se intentó controlar el tipo de empresa, evaluando sujetos provenientes de una empresa de servicios financieros, pero sería más enriquecedor para futuros estudios evaluar sujetos que trabajen en empresas de diferentes sectores de la economía.

-Con respecto al cuestionario de satisfacción de laboral se utilizó la de Melía y cols., (1990) ya que ha sido aplicada en diferentes contextos y empresas, por lo que se sugiere utilizar el cuestionario S1/26 para futuras investigaciones de satisfacción laboral, por su facilidad práctica no sólo por lo breve, sino también porque el cuestionario fue diseñado en idioma español, presentando diferentes versiones, con más ítems y con opciones de respuesta tipo likert. También sería interesante cotejar los resultados de satisfacción laboral obtenidos a través de instrumentos en poblaciones similares.

Sería recomendable profundizar el estudio de la satisfacción laboral y la comunicación interna, así como plantear diferentes abordajes metodológicos en relación a las variables demográficas, ya que algunos autores plantean que ellas no predicen la satisfacción laboral, sino que actúan como variables moderadoras.

VIII.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agostinho, J. y Lappa, V. (2002) *Diagnóstico del clima organizacional en una empresa fusionada del sector bancario: Caso Banesco*. Trabajo de grado presentado como requisito para optar a la licenciatura en Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Álvarez, G. Arévalo, R. y Miles, D. (2003). Determinantes de la satisfacción laboral de los trabajadores españoles. Recuperado en Noviembre 2003, de <http://www.cpe.pymes-online.com/formación>

Arnau, J. (1978). *Psicología Experimental: Un enfoque metodológico*. México: Trillas.

Arnau, J. (1995). *Diseños longitudinales aplicados a las ciencias del comportamiento*. México: Limusa

Arvey, R; Bouchard, T, Segal, N. and Abraham, L. (1989). Job satisfaction environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology*, 74, 187-192

Barling, J; Iverson, R. and Kelloway, K. (2003). High-Quality work, job satisfaction and occupational injuries. *Journal of Applied Psychology*, 58, 276-283

Bernal, J. Zinder, T. y McDaniel, J. (1998). Gender differences in the perception of the work environment within large international accounting firms. *Managerial auditing journal*, 11, 10-19. Recuperado en Diciembre de 2004 de la base de datos PsycARTICLES.

Bernal, J. (1999). La satisfacción de los directivos con su trabajo: su autoestima. Recuperado en Noviembre 2003, de <http://www.organizacionygestion.com>

Cantera, F. (2002). Evaluación de la satisfacción laboral: Métodos directos e indirectos. Boletín Técnico de Seguridad Industrial, Higiene Ocupacional y Medio

Ambiente. Notisiafa, N° 32. Recuperado en Noviembre 2003, de <http://www.siafa.com.ar>.

Clarck, A; Oswald, A. y Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 57-81

Contreras, H. y Tاراonte, A. (2000). Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: Caso Banco de Venezuela Grupo Santander. Trabajo de grado presentado como requisito para optar a la licenciatura en Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Diccionario Aristos (1974). *Diccionario Ilustrado de lengua española. España*: Ramón Sopena

Eklund, M. y Rahm, I. (2000). Factors influencing job satisfaction among swedish occupational therapist in psychiatric care. *Scandinavian Journal Caring Science*, 14, 162-171. Recuperado en Noviembre de 2004, de la base de datos PsycARTICLES.

Empresa Consultora Foro (1999). Satisfacción laboral de los jóvenes chilenos: identificación y valoración de los atributos en el trabajo. Basado en la investigación "condiciones laborales y calidad de vida de los jóvenes trabajadores" elaborado para el instituto Nacional de la Juventud.. Recuperado en Octubre 2003, de <http://www.colombiajoven.gov.co>

Fernández, C. (1999). *La comunicación en las organizaciones. México*: Trillas.

Gable, M y Topol, M. (1989). Machiavellianism and job satisfaction of retailing executives in a specialty store chain. *Psychological reports*, 64, 107-112. Recuperado en Diciembre de 2004, de la base de datos PsycARTICLES.

GF Asesores (2003). *Diagnóstico de la comunicación funcional en la empresa*. Trabajo de investigación y asesoría no publicado. Caracas, Venezuela

Green, S. Blank, W. y Liden, R. (1983). Market and organizational influences on bank employees work attitudes and behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 68, 298-306.

Gutiérrez, M y Sayago, E. (2003). Influencia de la estructura burocrática, tensión laboral, variables demográficas y sociolaborales sobre la satisfacción en el trabajo. Trabajo de grado presentado como requisito para optar a la licenciatura en Psicología. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Herencia, L. (2003). Estimación de la satisfacción laboral mediante variables multinomiales referidas a aspectos de la comunicación interna. *Revista Electrónica de Metodología Aplicada*, 8 (1). Recuperado en Diciembre 2003, de <http://www.psico.uniovi.es/rema>.

Hernández, M. (2002). Diagnóstico de satisfacción laboral en una empresa textil peruana. Recuperado en Octubre 2003, de <http://www.Monografias.com>

Heslop, P; Smith, G; Metcalfe, Ch, y Macleod, J. (2002). Change in job satisfaction and its association with self-reported stress, cardiovascular risk factors and mortality. *Social Science & Medicine*, 54, 1589-1599

Ilies, R. Timothy, J. y Judge, T. (2003). On the heritability of job satisfaction: The mediating role of personality. *Journal of Applied Psychology*, 88, 750-759

Jablin, F. (1979). Superior-subordinate communication: The state of the art. *Psychological Bulletin*, 86, 1201-1222

Judge, T. y Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction –Life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78, 939-948

Katz, J. y Kahn, P. (1990). *Psicología social de las organizaciones*. México: Nama.

Kerlinger, F. (1988). *Investigación del comportamiento*. México: McGraw Hill.

Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public Administration Review*, 62, 231-241. Recuperado en Noviembre de 2004 de la base de datos PsycARTICLES.

King, N. (1970). Clarification and evaluation of the two-factor theory and job satisfaction. *Psychological Bulletin*, 74, 18-31

Manfredi, A. y Tovar, G. (2004). Influencia de la percepción de apoyo organizacional, satisfacción laboral, jerarquía, edad, antigüedad y nivel de instrucción sobre el compromiso organizacional en funcionario de policías municipales de Caracas. Trabajo de grado presentado como requisito para optar a la licenciatura en Psicología. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Meliá, J.; Pradilla, J.; Martí, N.; Sancerni, M.; Oliver, A. y Tomás, J. (1990). Estructura factorial, fiabilidad y validez del cuestionario de satisfacción S21/26: Un instrumento con formato dicotómico orientado al trabajo profesional. Recuperado en Noviembre de 2003, de <http://www.ec3.ugr.es/in-recs/articulos/38985> Revista de Psicología Universitas Tarraconensis, 12, 25-39 [versión electrónica]

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España (2002). Encuesta de calidad de vida en el trabajo. La satisfacción en el trabajo de los profesionales de RR.HH. Recuperado en Octubre 2003, de <http://www.betterbeyourself.com>.

Moguerou, P. (2002). Job satisfaction among US PhD. Graduates: The effects of gender and employment sector. Recuperado en Octubre de 2003, de <http://www.geocities.com>

Orpen, Ch. (1997). The interactive effects of communication quality and job involvement on managerial job satisfaction and work motivation. *The journal of psychology*, 13, 519-522. Recuperado en Noviembre de 2004 de la base de datos PsycARTICLES.

Oshagbemi, T. (2000). Gender differences in the job satisfaction of university teachers, 15, 331-343. Recuperado en Noviembre de 2004 de la base de datos PsycARTICLES.

Osorio, E. y Ruiz, R. (2002). *Influencia del maquiavelismo, locus de control, edad, sexo y antigüedad sobre la satisfacción laboral*. Trabajo de grado presentado

como requisito para optar a la licenciatura en Psicología. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Pulakos, E. y Schmitt, N. (1983). A longitudinal study of a valence model approach for the prediction of job satisfaction of new employees. *Journal of Applied Psychology*, 68, 307-312.

Puyal, E. (2001). La comunicación interna y externa en la empresa. Recuperado en Enero 2004, en <http://www.5campus/lección/comu>

Rice, R; McFarlin, D. y Benneth, D. (1989). Standars of comparison and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 74, 591-598

Robbins, B, (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice-Hall

Salazar, A. y Veitía, D. (1997). *Motivación al trabajo a nivel gerencial según el género y la Teoría Bifactorial de Herzberg: Caso Banco República*. Trabajo de grado presentado como requisito para optar a la licenciatura en Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Sierra, R. (1981). *Modelos matemáticos en las ciencias sociales*. Madrid: Paraninfo.

Torres, O. (2003). Insatisfacción laboral: investigación de campo. Recuperado en Enero 2004 en [http:// www.altillo.com](http://www.altillo.com)

IX.- ANEXOS

Anexo A: Hoja de identificación

Estimado Compañero

La presente encuesta tiene por finalidad conocer su opinión en relación a algunos aspectos de la actividad laboral. Los datos que se solicitan serán utilizados para culminar un trabajo de investigación. Su colaboración es muy valiosa y la información que ud. Aporte será totalmente confidencial.

Por favor rellene los datos que se le presentan a continuación. Recuerde que no debe colocar su nombre ni su número de empleado en ningunas de las hojas. Seguidamente ud. recibirá dos cuestionarios los cuales debe responder en su totalidad y ajustado a la su realidad en la empresa; **no existen respuestas buenas o malas, sólo queremos conocer su opinión.**

Sexo: Masculino () Femenino ()

Edad: _____ años

Antigüedad en la empresa: _____

Nivel educativo: Por favor marcar el nivel ya culminado, es decir, si ud. está cursando el 2do. Semestre de una maestría, marque la opción Superior.

-Bachiller ()

-Técnico superior ()

-Superior o Licenciatura ()

-Postgrado o Maestría ()

¿Actualmente tiene personal a su cargo? Si (); No ()

Anexo B: Cuestionario de Satisfacción Laboral S21/26

A continuación se presentan una serie de proposiciones referentes al trabajo, por favor léalas y escoja a cada pregunta una alternativa, verdadero o falso, marcando con una equis (X) en el recuadro correspondiente. Por favor no deje preguntas sin responder.

No coloque su nombre ni número de empleado en ninguna de las hojas ya que la encuesta es **confidencial y anónima**.

	V	F
1- Me gusta mi trabajo		
2- Estoy satisfecho con las posibilidades que me da mi trabajo de hacer las cosas en las que yo destaco		
3- Estoy satisfecho con mi trabajo porque me permite hacer cosas que me gustan		
4- Mi salario me satisface		
5- Estoy satisfecho con la cantidad de trabajo que me exigen		
6- La limpieza e higiene en mi lugar de trabajo es buena		
7- La iluminación, ventilación y temperatura en mi lugar de trabajo están bien reguladas		
8- El entorno físico y el espacio en que trabajo son satisfactorios.		
9- En mi empresa tengo unas satisfactorias oportunidades de promoción y ascenso.		
10- Estoy satisfecho de la formación que me da la empresa		
11- Estoy satisfecho de las relaciones con mis jefes		
12- La forma en que se lleva a cabo la negociación en mi empresa sobre aspectos laborales me satisface		
13- La supervisión que ejercen sobre mi es satisfactoria		
14- Estoy satisfecho de cómo mi empresa cumple el convenio y las leyes laborales		
15- Estoy a gusto con la atención y frecuencia con que me dirigen		
16- Estoy satisfecho de mi grado de participación en las decisiones de mi unidad		
17- Me gusta la forma en que mis superiores juzgan mi tarea		
18- Me satisface mi capacidad actual para decidir por mi mismo aspectos de mi trabajo		
19- Mi empresa me trata con justicia e igualdad		
20- Estoy contento del apoyo que recibo de mis superiores		
21- Me satisface mi actual grado de participación en las decisiones de mi trabajo		
22- Estoy satisfecho de mis relaciones con mis compañeros		
23- Estoy satisfecho con los incentivos y premios que me dan		
24- Los medios materiales que tengo para hacer mi trabajo son adecuados		
25- Estoy contento con la calidad que obtenemos		
26- Estoy satisfecho del ritmo a que tengo que hacer mi tarea		

Anexo C: Cuestionario de comunicación interna

A continuación se le presentan una serie de proposiciones relacionadas con la comunicación en su trabajo, por favor escoja la alternativa que más se adecue a lo que su percibe cotidianamente.

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Mi superior inmediato, me proporciona toda la información que necesito para realizar mi trabajo.				
2. La comunicación en la Organización generalmente fluye de abajo hacia arriba, es decir, de los niveles base a los supervisores.				
3. Intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas entre diferentes unidades de la Organización.				
4. Transmito a mi superior inmediato toda la información que recibo				
5. Obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño, a través de mi superior inmediato.				
6. La información relacionada con el proyecto de empresa (misión, visión, valores) de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.				
7. La información relacionada con Resultados Financieros de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.				
8. Me siento satisfecho con la comunicación que existe entre mi superior inmediato y mi persona.				
9. Existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros del grupo de trabajo.				
10. Mi superior inmediato me da más información de la que puedo usar.				
11. Cuando mi superior inmediato me da una orden de cualquier tipo, se asegura de que yo la haya entendido.				
12. La información relacionada con nuevos negocios, productos y servicios de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.				
13. Me siento en confianza para plantear a mi superior inmediato sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo.				
14. Existe un clima de apoyo y entendimiento entre los miembros de mi grupo de trabajo.				
15. Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no se cómo usarla, selecciono una parte de ella y el resto la desecho.				
16. Mi superior inmediato verifica el cumplimiento de sus órdenes.				
17. La información relacionada con campañas comerciales de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.				
18. Tengo inconvenientes para comentar los problemas de mi puesto de trabajo con mi superior inmediato.				
19. Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no se cómo usarla, la delego en otros.				
20. La información que proviene de mi superior inmediato es creíble y confiable.				
21. Obtengo información sobre mi proyección profesional en la				

organización, a través de mi superior inmediato.				
22. La información relacionada con instrucciones operativas de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.				
23. Mi superior inmediato conoce y comprende los problemas que yo enfrento en la realización de mis tareas.				
24. Me salto los canales formales de la Organización cuando requiero información dentro o fuera de mi área de trabajo.				
25. La distancia y la distribución física entre mi superior inmediato y yo, obstaculiza la comunicación.				
26. En la Organización, cuando alguna información resulta amenazante o crítica, las personas actúan defensivamente.				
27. Las instrucciones de cómo realizar una tarea me llegan a través de mi superior inmediato.				
28. Tengo libertad y confianza al discutir, con mi superior inmediato, asuntos importantes relacionados al trabajo.				
29. En la Organización, la información que proviene de los niveles superiores parece ser interpretada de distintas maneras.				
30. La explicación de cuál es la mejor metodología para realizar una tarea me llega a través de mis compañeros de área o unidad.				
31. En la Organización, las instrucciones provenientes de los compañeros de la misma área o unidad, parece ser interpretada de distintas maneras				
32. La descripción del trabajo que el equipo debe llevar a cabo, se me informa a través de mi superior inmediato.				
33. Me entero de los problemas que necesitan atención por mi superior inmediato				
34. En general, mi supervisor inmediato y yo comprendemos las cosas de la misma manera.				

Anexo D: Correlación de cada uno de los ítems con el Cuestionario de Satisfacción Laboral

		Mean	Std Dev	Cases
1.	SAT1	1,9776	,1482	268,0
2.	SAT2	1,6978	,4601	268,0
3.	SAT3	1,9142	,2806	268,0
4.	SAT4	1,3769	,4855	268,0
5.	SAT5	1,3172	,4662	268,0
6.	SAT6	1,9664	,1805	268,0
7.	SAT7	1,9328	,2508	268,0
8.	SAT8	1,7836	,4126	268,0
9.	SAT9	1,3209	,4677	268,0
10.	SAT10	1,6866	,4648	268,0
11.	SAT11	1,8769	,3292	268,0
12.	SAT12	1,8545	,3533	268,0
13.	SAT13	1,7873	,4100	268,0
14.	SAT14	1,8843	,3204	268,0
15.	SAT15	1,6978	,4601	268,0
16.	SAT16	1,7425	,4381	268,0
17.	SAT17	1,7612	,4272	268,0
18.	SAT18	1,9403	,2374	268,0
19.	SAT19	1,8097	,3933	268,0
20.	SAT20	1,7201	,4498	268,0
21.	SAT21	1,8097	,3933	268,0
22.	SAT22	1,8806	,3362	268,0

Statistics for SCALE

Mean	Variance	Std Dev	No. of Variables
38,7388	13,4971	3,6738	22

Items Means

Mean	Minimun	Maximun	Range	Max/Min	Variance
1,7609	1,3172	1,9776	,6604	1,5014	,0374

Anexo E: Consistencia interna (Alpha) del Cuestionario de Satisfacción Laboral

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
SAT1	36,7612	13,3435	,1215	,7970
SAT2	37,0410	11,5751	,5463	,7756
SAT3	36,8246	13,0890	,1622	,7967
SAT4	37,3619	11,9696	,3845	,7867
SAT5	37,4216	12,4021	,2672	,7944
SAT6	36,7724	13,0529	,3156	,7922
SAT7	36,8060	13,2281	,1130	,7981
SAT8	36,9552	12,5223	,2755	,7929
SAT9	37,4179	12,0644	,3736	,7873
SAT10	37,0522	12,2669	,3115	,7914
SAT11	36,8619	12,4565	,4011	,7863
SAT12	36,8843	12,8442	,2085	,7956
SAT13	36,9515	12,1212	,4231	,7842
SAT14	36,8545	12,8963	,2164	,7948
SAT15	37,0410	11,9571	,4174	,7843
SAT16	36,9963	11,5693	,5825	,7736
SAT17	36,9776	11,4527	,6440	,7700
SAT18	36,7985	13,3300	,0639	,7995
SAT19	36,9291	12,2983	,3785	,7868
SAT20	37,0187	11,4791	,5958	,7724
SAT21	36,9291	11,9687	,5048	,7796
SAT22	36,8582	13,2907	,0381	,8032

Reliability Coefficients

N of Cases = 268,0

N of Items = 22

Alpha = ,7964

**Anexo F: Varianza explicada por los factores del
cuestionario de Satisfacción Laboral**

Component	Inicial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,605	20,934	20,934	4,605	20,934	20,934	3,239	14,723	14,723
2	2,112	9,602	30,536	2,112	9,602	30,536	2,810	12,772	27,495
3	1,863	8,466	39,002	1,863	8,466	39,002	2,100	9,544	37,039
4	1,661	7,550	46,551	1,661	7,550	46,551	2,093	9,512	46,551
5	1,458	6,628	53,179						
6	1,138	5,173	58,352						
7	1,081	4,911	63,264						
8	1,006	4,572	67,835						
9	,886	3,937	71,772						
10	,784	3,563	75,335						
11	,767	3,488	78,823						
12	,674	3,061	81,885						
13	,633	2,878	84,763						
14	,590	2,681	87,444						
15	,475	2,159	89,603						
16	,409	1,860	91,463						
17	,395	1,794	93,257						
18	,390	1,772	95,029						
19	,330	1,501	96,530						
20	,299	1,360	97,890						
21	,250	1,138	99,028						
22	,214	,972	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Anexo G: Matriz de los componentes rotados del
cuestionario de Satisfacción Laboral**

	Component			
	1	2	3	4
ITEM SAT 1		,593		
ITEM SAT 2		,700		
ITEM SAT 3		,613		
ITEM SAT 4		,437		
ITEM SAT 5		,341		
ITEM SAT 6			,667	
ITEM SAT 7			,633	
ITEM SAT 8			,653	
ITEM SAT 9		,471		
ITEM SAT 10	,360			
ITEM SAT 11	,702			
ITEM SAT 12				,849
ITEM SAT 13	,831			
ITEM SAT 14				,841
ITEM SAT 15	,766			
ITEM SAT 16	,400			
ITEM SAT 17	,610			
ITEM SAT 18	,505			
ITEM SAT 19		,392		
ITEM SAT 20	,685			
ITEM SAT 21		,478		
ITEM SAT 22				-,331

Extraction Method: Principal Component Análisis

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization

Anexo H: Correlación de cada ítem con el cuestionario de Comunicación Interna

		Mean	Std Desv	Cases
1.	COM1	3,2414	,6616	268,0
2.	COM2	2,0421	,8099	268,0
3.	COM3	2,9923	,7390	268,0
4.	COM4	3,4215	,6191	268,0
5.	COM5	2,6398	,8730	268,0
6.	COM6	2,7050	,8140	268,0
7.	COM7	2,6513	,8211	268,0
8.	COM8	2,9579	,8605	268,0
9.	COM9	3,1226	,6447	268,0
10.	COM10	2,8314	1,0164	268,0
11.	COM11	2,8582	1,0373	268,0
12.	COM12	2,8851	,7660	268,0
13.	COM13	3,1877	,7641	268,0
14.	COM14	2,9847	,6562	268,0
15.	COM15	2,0345	,8916	268,0
16.	COM16	3,5402	,5975	268,0
17.	COM17	2,8352	,7593	268,0
18.	COM18	3,0421	,8694	268,0
19.	COM19	2,9923	,9766	268,0
20.	COM20	3,2452	,7901	268,0
21.	COM21	2,6743	,7629	268,0
22.	COM22	2,9119	,7917	268,0
23.	COM23	2,9655	,8244	268,0
24.	COM24	2,1916	1,0962	268,0
25.	COM25	3,3410	,8958	268,0
26.	COM26	3,1418	,8853	268,0
27.	COM27	2,9885	,8570	268,0
28.	COM28	3,2184	,8650	268,0
29.	COM29	1,7739	,8173	268,0
30.	COM30	2,3870	,8812	268,0
31.	COM31	2,6130	,8226	268,0
32.	COM32	3,3448	,5649	268,0
33.	COM33	3,1456	,7557	268,0
34.	COM34	2,7625	,8532	268,0

Statistics for scale:

Mean	Variance	Std Dev.	No. of variables
97,6705	125,1064	11,1851	34

Anexo I: Consistencia interna (Alpha) del Cuestionario de Comunicación Interna

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
COM1	94,4291	115,8767	,6173	,8309
COM2	95,6284	118,8806	,3154	,8379
COM3	94,6782	123,7499	,0493	,8446
COM4	94,2490	120,7108	,2950	,8385
COM5	95,0307	114,9298	,5030	,8322
COM6	94,9655	114,7027	,5587	,8309
COM7	95,0192	119,1266	,2960	,8384
COM8	94,7126	110,2979	,7783	,8236
COM9	94,5479	118,2025	,4628	,8347
COM10	94,8391	126,2279	,0943	,8522
COM11	94,8123	118,3685	,2509	,8407
COM12	94,7854	117,7922	,4046	,8355
COM13	94,4828	113,4276	,6817	,8279
COM14	94,6858	118,8548	,4069	,8359
COM15	95,6360	120,9478	,1715	,8424
COM16	94,1303	123,6445	,0831	,8428
COM17	94,8352	120,2612	,2563	,8394
COM18	94,6284	113,5883	,5807	,8298
COM19	94,6782	122,2729	,0870	,8457
COM20	94,4253	113,0531	,6802	,8276
COM21	94,9962	115,8731	,5267	,8322
COM22	94,7586	117,1300	,4289	,8347
COM23	94,7050	111,2626	,7570	,8248
COM24	95,4789	113,8736	,4288	,8343
COM25	94,3295	127,9987	,1823	,8528
COM26	94,5287	130,9424	,3267	,8567
COM27	94,6820	115,7562	,4672	,8333
COM28	94,4521	112,5410	,6439	,8278
COM29	95,8966	122,7239	,0947	,8440
COM30	95,2835	122,4732	,0952	,8446
COM31	95,0575	123,3159	,0610	,8450
COM32	94,3257	119,6128	,4188	,8361
COM33	94,5249	116,7503	,4767	,8336
COM34	94,9080	111,1838	,7333	,8251

Reliability Coefficients

N of Cases = 268,0

N of Items = 34

Alpha = ,8413

Anexo J: Varianza explicada por los factores del cuestionario de Comunicación Interna

Component	Inicial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,746	25,723	25,723	8,746	25,723	25,723	7,602	22,359	22,359
2	3,002	8,829	34,552	3,002	8,829	34,552	3,567	10,491	32,849
3	2,279	6,703	41,255	2,279	6,703	41,255	2,608	7,670	40,520
4	1,990	5,852	47,107	1,990	5,852	47,107	2,013	5,922	46,442
5	1,683	4,950	52,057	1,683	4,950	52,057	1,909	5,616	52,057
6	1,543	4,539	56,597						
7	1,275	3,749	60,346						
8	1,198	3,523	63,869						
9	1,092	3,213	67,082						
10	,960	2,823	69,905						
11	,909	2,673	72,579						
12	,847	2,492	75,070						
13	,818	2,406	77,477						
14	,706	2,078	79,555						
15	,670	1,970	81,524						
16	,622	1,830	83,354						
17	,561	1,650	85,004						
18	,544	1,599	86,603						
19	,497	1,461	88,063						
20	,460	1,353	89,416						
21	,429	1,261	90,677						
22	,397	1,168	91,846						
23	,381	1,120	92,966						
24	,369	1,084	94,050						
25	,297	,874	94,924						
26	,279	,820	95,744						
27	,247	,726	96,469						
28	,235	,693	97,162						
29	,224	,660	97,822						
30	,194	,570	98,392						
31	,181	,531	98,923						
32	,135	,398	99,321						
33	,122	,358	99,679						
34	,109	,321	100,00						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Anexo K: Matriz de los componentes rotados del
cuestionario de Comunicación Interna**

	Component				
	1	2	3	4	5
ITEM COM 1	,590				
ITEM COM 2	,491				
ITEM COM 3		,421			
ITEM COM 4		,782			
ITEM COM 5	,606				
ITEM COM 6	,592				
ITEM COM 7			,718		
ITEM COM 8	,836				
ITEM COM 9	,571				
ITEM COM10					,589
ITEM COM11		,479			
ITEM COM12			,810		
ITEM COM13	,764				
ITEM COM14	,386				
ITEM COM15				,475	
ITEM COM16		,359			
ITEM COM17			,874		
ITEM COM18	,713				
ITEM COM19			-,359		
ITEM COM20	,825				
ITEM COM21	,593				
ITEM COM22		,715			
ITEM COM23	,718				
ITEM COM24				,393	
ITEM COM25					,446
ITEM COM26				-,650	
ITEM COM27		,661			
ITEM COM28	,847				
ITEM COM29				,552	
ITEM COM30		,381			
ITEM COM31					,616
ITEM COM32	,518				
ITEM COM33		,649			
ITEM COM 34	,844				

Extraction Method: Principal Component Análisis

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization

Anexo L: Matriz de Correlaciones

Correlations

		edad	Grado de Instrucción	sexo	nivelcar	antigued	satotal	Vert. ascendente	Vert.desc. operativa	Vert.desc. instituc	Barr. interpretacion	Barr. accesibilidad
edad	Pearson Correlation	1	-,158**	-,050	-,100	,651**	,019	-,126*	,054	,241**	,163**	,159**
	Sig. (2-tailed)	.	,009	,411	,102	,000	,660	,039	,383	,000	,008	,009
	N	268	268	268	268	268	268	268	268	268	262	267
Grado de Instrucción	Pearson Correlation	-,158**	1	-,119	-,456**	-,381**	-,260**	-,112	-,494**	-,089	,176**	-,209**
	Sig. (2-tailed)	,009	.	,051	,000	,000	,000	,068	,000	,148	,004	,001
	N	268	268	268	268	268	268	268	268	268	262	267
sexo	Pearson Correlation	-,050	-,119	1	-,006	,028	,251**	,281**	,200**	,063	-,138*	,000
	Sig. (2-tailed)	,411	,051	.	,626	,649	,000	,000	,001	,305	,025	,595
	N	268	268	268	268	268	268	268	268	268	262	267
nivelcar	Pearson Correlation	-,100	-,456**	-,006	1	,069	-,101	-,149*	,200**	-,108	-,207**	,018
	Sig. (2-tailed)	,102	,000	,426	.	,260	,101	,015	,001	,078	,001	,564
	N	268	268	268	268	268	268	268	268	268	262	267
antigued	Pearson Correlation	,651**	-,381**	,028	,069	1	,124*	-,046	,186**	,171**	,069	,166**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,649	,260	.	,042	,450	,002	,005	,268	,007
	N	268	268	268	268	268	268	268	268	268	262	267
satotal	Pearson Correlation	,019	-,260**	,251**	-,101	,124*	1	,572**	,344**	,215**	-,375**	,100
	Sig. (2-tailed)	,760	,000	,000	,101	,042	.	,000	,000	,000	,000	,101
	N	268	268	268	268	268	268	268	268	268	262	267
Vert.ascendente	Pearson Correlation	-,126*	-,112	,281**	-,149*	-,046	,572**	1	,402**	,270**	-,387**	,150*
	Sig. (2-tailed)	,039	,068	,000	,015	,450	,000	.	,000	,000	,000	,014
	N	268	268	268	268	268	268	268	268	268	262	267
Vert.desc.operativa	Pearson Correlation	,054	-,494**	,200**	,200**	,186**	,344**	,402**	1	,152*	-,182**	,280**
	Sig. (2-tailed)	,383	,000	,001	,001	,002	,000	,000	.	,013	,003	,000
	N	268	268	268	268	268	268	268	268	268	262	267
Vert.desc.instituc	Pearson Correlation	,241**	-,089	,063	-,108	,171**	,215**	,270**	,152*	1	-,110	,261**
	Sig. (2-tailed)	,000	,148	,305	,078	,005	,000	,000	,013	.	,077	,000
	N	268	268	268	268	268	268	268	268	268	262	267
Barr.interpretacion	Pearson Correlation	,163**	,176**	-,138*	-,207**	,069	-,375**	-,387**	-,182**	-,110	1	-,089
	Sig. (2-tailed)	,008	,004	,025	,001	,268	,000	,000	,003	,077	.	,153
	N	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	261
Barr.accesibilidad	Pearson Correlation	,159**	-,209**	,000	,018	,166**	,100	,150*	,280**	,261**	-,089	1
	Sig. (2-tailed)	,009	,001	,995	,764	,007	,101	,014	,000	,000	,153	.
	N	267	267	267	267	267	267	267	267	267	261	267

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).