



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Escuela de Ciencias Sociales

Carrera: Relaciones Industriales

Proyecto de Trabajo de Grado.

**RELACIÓN ENTRE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA
SATISFACCIÓN LABORAL**

Caso: Luvebras

Tesista: Alexandra Baiz Cardozo CI. 16247637

Tesista: Estefanía García Cote CI. 16705825

Tutor: Carmen Vivas

Caracas, 06 de octubre de 2006

DEDICATORIAS

A Dios y a la Virgen, por llenarme de esperanza y haber escuchado mis plegarias desde chiquitita! A mis padres, Papi, a ti, por estar siempre a mi lado, guiando mis pasos uno a uno, Mami, a ti, por tu dedicación y esfuerzo. Entre ustedes hallé el equilibrio de mi vida, crecimos juntos, compartiendo día tras día alegrías, tristezas, felicitaciones y regaños (necesarios) Estoy convencida que sin ustedes jamás habría sido quien soy, mil gracias! A mis hermanas: Sist, a ti, por tu apoyo incondicional en todo momento, por ser mi repetida, gracias “Anana”, Enanita, por tus ocurrencias, y tu cariño. A Lala, gracias por tus velitas! Grandpa, for everithing! Thanks! A los Calabrese, por haberme hecho parte de su familia. A Tefi! Por soportar mis crisis de estrés, durante los cinco años de la carrera y más aún durante la tesis, amiga sorry por mis malas caras, de verdad sin tí no hubiese sido posible. A Valea y a Pipo, quienes no permitieron que me rindiera y me brindaron su apoyo en todo momento. A las niñas del colegio: Cristy, Andre, Ina, Brig. Y a todos los demás que de una u otra manera siempre estuvieron a mi lado diciéndome: “si puedes Ale, dale Baiz! o simplemente claro que si la terminas moro!” los adoro! Va por ustedes...

Alexandra Baiz Cardozo.

Antes que nada, le dedico todo mi trabajo y mi esfuerzo a Dios por ser el pilar fundamental de mi vida. A Ale por estar durante 5 años compartiendo nuestros éxitos y fracasos, amiga fue un placer compartir este nuevo éxito junto a ti, sin ti no hubiese sido posible. A mis padres por guiarme, apoyarme por sobre todas las cosas y darme las herramientas necesarias para ser quien soy hoy en día. A mi hermanas por escucharme en mis momentos de frustración y darme ánimos cada vez que lo necesitaba. A Daniela se que tú también vas a lograr esto con esfuerzo y dedicación y siempre te voy a apoyar al igual de cómo lo hiciste tú conmigo. A todos los quiero demasiado y les dedico todo mi esfuerzo y dedicación ya que en la realización de este trabajo se encuentra cada uno de ustedes!!

Estefanía García Cote.

AGRADECIMIENTOS

La realización de este trabajo de grado no hubiese sido posible sin el apoyo y la ayuda incondicional de nuestras familias. Queremos agradecerles por su soporte durante estos últimos meses y durante toda la carrera, ya que sin ustedes no seríamos las personas que somos hoy en día.

También queremos agradecerle a nuestra tutora Carmen Victoria Vivas, por ser la guía que nos impulsó en la realización de este trabajo.

A Mariana Matos por su apoyo incondicional en los momentos difíciles y darnos ánimos cada vez que lo necesitábamos. A Adriana Baiz por darnos ánimos y por la ayuda desinteresada que nos brindó. A nuestros amigos por ser la sonrisa y alegría en los momentos de frustración y desespero. Al profesor Naranjo por todos los momentos de persecución, en los cuales solventó nuestras dificultades. A los profesionales de Congente por ser la voz de tranquilidad que necesitábamos en los días de trabajo: “Nathalita” y Nancy, quienes evitaron enloqueciéramos con la tesis! a Carmen Casañas, por su comprensión, apoyo y solidaridad, gracias de verdad!

A la empresa Luvebras, en especial a la Lic. Jenny Figueira por toda su colaboración y receptividad, mucho de este trabajo no hubiese sido posible sin su amabilidad y confianza.

A nuestros compañeros de clases, esperando celebrar juntos todos nuestros éxitos y los que nos quedan.

A todos muchísimas GRACIAS!!!!

RESUMEN

Parece innegable que la comunicación organizacional tiene relación con la satisfacción laboral, sin embargo a menudo, las organizaciones piensan que la relación entre éstas, es un proceso sencillo y natural, esto hace que no se aborden de una forma global. En efecto tanto la satisfacción como la comunicación presentan una aparente paradoja: por un lado, pareciera un proceso evidente y por otro, alberga una gran complejidad. Ante esta situación, surge la inquietud de realizar un trabajo de investigación que permita ahondar en la relación de estos temas.

En la presente investigación se abordarán los temas: comunicación organizacional y satisfacción laboral. Desde el punto de vista teórico, la comunicación organizacional se propone desde la perspectiva de Annie Bartoli, quien estudia la comunicación como un proceso que se da dentro de las organizaciones, afirmando que todas las facetas de la comunicación afectan de distintas formas a la empresa. Y en lo referente a la satisfacción se tomará como referencia la teoría de los dos factores desarrollada por Herzberg, la cual considera la satisfacción como un proceso bidireccional, donde intervienen factores internos y externos al individuo que permiten obtener una aproximación mas global y completa del proceso.

Para comprobar la anterior relación se propone un estudio correlacional con un muestreo probabilístico, a través de un estudio de campo, utilizando como instrumento de medición dos cuestionarios. Para medir la comunicación organizacional el desarrollado por Maria Alejandra Galdo y Claudia Iove en la tesis dirigida por Max Römer titulada: *Análisis de la comunicación organizacional en una empresa de tecnología de información (2002)*. Del mismo modo, para medir la satisfacción laboral, se aplicará el instrumento desarrollado por Miguel Ángel Gimez y Jacobo Rodríguez (1997) en la tesis de dirigida por José Ramón Naranjo, titulada: *Análisis comparativo de valores individuales y satisfacción laboral a través de la teoría bifactorial de Herzberg*.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	10
I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
OBJETIVOS.....	17
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	17
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
II MARCO TEÓRICO.....	18
1. LA COMUNICACION.....	18
1.1 CONCEPTO DE COMUNICACION.....	18
1.2 PROCESO DE LA COMUNICACION Y SUS ELEMENTOS O COMPONENTES BASICOS.....	20
2. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	21
2.1 TIPOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	24
3 SATISFACCION LABORAL.....	32
3.1 DEFINICION	33
3.2 ANTECEDENTES.....	34
3.3 EFECTOS DE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.....	38
3.4 EXPRESION DE LA INSATISFACCION EN EL TRABAJO.....	40
MARCO REFERENCIAL.....	43
III. MARCO METODOLÓGICO.....	45
1 DISEÑO Y TIPO DE INVESTIGACION.....	45
2 POBLACION Y MUESTRA.....	46
3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	47

4 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES.....	51
4.1 COMUNICACION ORGANIZACIONAL.....	51
4.2 SATISFACCION LABORAL.....	52
5 CODIFICACIÓN.....	55
FACTIBILIDAD Y CONSIDERACIONES ÉTICAS.....	57
IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	58
CONCLUSIONES	100
RECOMENDACIONES.....	103
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	104
ANEXOS.....	109

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. POBLACIÓN DE ESTUDIO.....	46
TABLA 2. COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA DE INVESTIGACIÓN.....	47
TABLA 3. CODIFICACIÓN POR SEXO.....	55
TABLA 4. CODIFICACIÓN POR EDAD.....	55
TABLA 5. CODIFICACIÓN POR GRADO DE INSTRUCCIÓN.....	55
TABLA 6. CODIFICACIÓN POR ANTIGÜEDAD.....	56
TABLA 7. CODIFICACIÓN POR CARGO.....	56
TABLA 8. CODIFICACIÓN POR RESPUESTA.....	56
TABLA 9. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE ACUERDO AL SEXO.....	58
TABLA 10. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE ACUERDO A LA EDAD.....	60
TABLA 11. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE ACUERDO AL GRADO DE INSTRUCCIÓN.....	61
TABLA 12. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE ACUERDO A LA ANTIGÜEDAD.....	62
TABLA 13. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE ACUERDO AL CARGO.....	63
TABLA 14. ESTADÍSTICOS DE FIABILIDAD (A).....	64
TABLA 15. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS (A).....	64
TABLA 16. ESTADÍSTICOS DE FIABILIDAD (B).....	64
TABLA 17. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS (B).....	64
TABLA 18. DISTRIBUCIÓN DE LA VARIABLE SEXO CON RESPECTO A LA COMUNICACIÓN.....	65
TABLA 19. DISTRIBUCIÓN DE LA VARIABLE EDAD CON RESPECTO A LA COMUNICACIÓN....	66
TABLA 20. DISTRIBUCIÓN DE LA VARIABLE GRADO INS. RESPECTO A LACOMUNICACIÓN...	68
TABLA 21. DISTRIBUCIÓN DE LA VARIABLE ANTIGÜEDAD RESPECTO A COMUNICACIÓN... ..	70
TABLA 22. DISTRIBUCIÓN DE LA VARIABLE CARGO RESPECTO A LA COMUNICACIÓN.....	71
TABLA 23. DISTRIBUCIÓN DE LA VARIABLE SEXO CON RESPECTO A LA SATISFACCIÓN.....	73
TABLA 24. DISTRIBUCIÓN DE LA VARIABLE EDAD CON RESPECTO A LA SATISFACCIÓN.....	74
TABLA 25. DISTRIBUCIÓN DE LA VARIABLE GRADO INS. RESPECTO A LA SATISFACCIÓN.....	76
TABLA 26. DISTRIBUCIÓN DE LA VARIABLE ANTIGÜEDAD RESPECTO A LA SATISFACCIÓN...	78
TABLA 27. DISTRIBUCIÓN DE LA VARIABLE CARGO RESPECTO A LA SATISFACCIÓN.....	79
TABLA 28. CORRELACIONES.....	81
TABLA 29. FACTOR RECONOCIMIENTO.....	82

TABLA 30. FACTOR LOGRO.....	83
TABLA 31. FACTOR ASCENSO.....	84
TABLA 32. FACTOR RESPONSABILIDAD.....	85
TABLA 33. FACTOR CRECIMIENTO.....	86
TABLA 34. FACTOR TRABAJO EN SÍ.....	87
TABLA 35. FACTOR RELACIONES PERSONALES.....	88
TABLA 36. FACTOR SUPERVISIÓN.....	89
TABLA 37. FACTOR SEGURIDAD.....	90
TABLA 38. FACTOR SALARIO.....	90
TABLA 39. FACTOR POLÍTICAS EMPRESA.....	91
TABLA 40. FACTOR VIDA PERSONAL.....	92
TABLA 41. FACTOR NORMAS.....	93
TABLA 42. FACTOR FUNCIONES.....	94
TABLA 43. FACTOR PLANES FUTUROS.....	94
TABLA 44. FACTOR PRODUCTIVIDAD.....	95
TABLA 45. FACTOR COMPETIDORES.....	96
TABLA 46. FACTOR CAMBIOS INTERNOS.....	97
TABLA 47. FACTOR EVALUACIÓN DESEMPEÑO.....	98
TABLA 48. FACTOR ENTRENAMIENTO.....	99

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

FIGURA 1. PROCESO DE LA COMUNICACIÓN.....	21
FIGURA 2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL.....	28
FIGURA 3. EXPRESIÓN DE LA INSATISFACCIÓN LABORAL.....	41
GRÁFICO 1. COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA DE ACUERDO AL SEXO.....	59
GRÁFICO 2. COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA DE ACUERDO A LA EDAD.....	60
GRÁFICO 3. COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA DE ACUERDO AL GRADO INS.....	61
GRÁFICO 4. COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA DE ACUERDO A LA ANTIGÜEDAD.....	62
GRÁFICO 5. COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA DE ACUERDO AL CARGO.....	63
GRÁFICO 6. GÉNERO Y COMUNICACIÓN.....	66
GRÁFICO 7. EDAD Y COMUNICACIÓN.....	68
GRÁFICO 8. GRADO DE INSTRUCCIÓN Y COMUNICACIÓN.....	69
GRÁFICO 9. ANTIGÜEDAD Y COMUNICACIÓN.....	71
GRÁFICO 10. CARGO Y COMUNICACIÓN.....	72
GRÁFICO 11. GÉNERO Y SATISFACCIÓN.....	74
GRÁFICO 12. EDAD Y SATISFACCIÓN.....	76
GRÁFICO 13. GRADO INSTRUCCIÓN Y SATISFACCIÓN	77
GRÁFICO 14. ANTIGÜEDAD Y SATISFACCIÓN.....	79
GRÁFICO 15. CARGO Y SATISFACCIÓN.....	80

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como principal objetivo determinar si existe una relación entre la comunicación organizacional y la teoría de los factores bifactoriales de Herzberg. Con miras a lograr la consecución de este objetivo el siguiente estudio se estructuró de la siguiente manera:

Inicia con el planteamiento del problema, donde se formulan interrogantes de gran importancia; ¿Desde cuando es un problema? ¿Por qué es un problema? ¿Para quien es un Problema? a través de éstas, se busca ubicar el problema de investigación en un contexto de antecedentes y teorías que permitan entender y justificar la finalidad de la investigación.

A continuación se plantean los objetivos, tanto el principal como los específicos que se propuso cumplir esta investigación.

Posteriormente se presenta el marco teórico, con la explicación detallada de toda la información recabada sobre la comunicación organizacional: las definiciones, los tipos, los flujos, su importancia y propósito; así como de la satisfacción laboral, las definiciones, los antecedentes, la teoría bifactorial de Herzberg, los efectos de la satisfacción en el trabajo, entre otros.

Luego se muestra el marco referencial que ubica al lector en el contexto de la empresa que formara parte de la investigación.

En este orden sigue, el marco metodológico, donde se revela el diseño y tipo de de investigación, la unidad de análisis seleccionada, así como la operacionalización de las variables: comunicación organizacional y satisfacción laboral y la explicación detallada de las técnicas e instrumentos de recolección de información que se utilizaran en la investigación.

Se llega entonces, al corazón de la investigación: presentación y análisis de los resultados obtenidos a través de los instrumentos de recolección. Los datos arrojados por el

estudio se transforman en respuestas cualitativas que responden de forma eficaz a los objetivos planteados.

Para finalizar, se incluyen las conclusiones, que resumen toda la información obtenida a partir de los estudios realizados en la investigación. Además se incluyen las consideraciones y recomendaciones para futuros estudios relacionados a la comunicación organizacional y la satisfacción laboral según la teoría bifactorial de Herzberg. De igual manera se anexan documentos que se consideran importantes para la realización de este trabajo.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La comunicación hoy en día constituye uno de los elementos y ámbitos mas importante para la organización ya que ayuda a mantenerla unida, pues proporciona medios para transmitir información necesaria para la realización de las actividades y la obtención de sus metas. Para Annie Bartoli “la comunicación parece, pues, corresponder a un concepto central de la vida de las organizaciones” (1992: 72) no obstante, durante mucho tiempo estuvo excluida, como si se comunicara en todos lados pero no en el mundo del trabajo.

Antes de los años setenta comienzan los primeros estudios de la comunicación, es a través de los trabajos de Shannon, en los años cuarenta, que se inician las investigaciones en este campo. En 1948, este autor toma la palabra “comunicación” en el sentido de “información”. Contemporáneamente, desde otra perspectiva, numerosos trabajos de lingüística se refieren a la comunicación en este sentido, Sapir (1949) considera que el lenguaje se define a sí mismo como un medio de comunicación exclusivamente humano.

Tomando como referencia los trabajos de lingüística de Sapir, en el año 1956, un grupo de investigadores elaboró una teoría de la comunicación. Según estos investigadores, en lo que a respecta a las ciencias sociales, la teoría de Shannon debe dejarse de lado ya que fue concebida por y para ingenieros de telecomunicaciones. Y a comienzos de los años sesenta una serie de planteamientos denotan la importancia de las comunicaciones en algunos procesos de las organizaciones (Bartoli 1992).

No es, sino hasta los años setenta que Weiss (1978, citado por Bartoli 1992:81) explica que: “Las comunicaciones son vitales para la gestión organizacional y constituyen una de las tareas más difíciles de realizar”.

Particularmente en Venezuela, hasta hace poco, no había un gran desarrollo en el campo de la investigación de la comunicación en el ámbito organizacional. Actualmente, el nivel gerencial ha mostrado gran interés en su estudio, sobre todo cuando están en marcha proyectos de gran envergadura. A partir de la lectura teórica, se encontraron algunos antecedentes locales de investigaciones al respecto: *Diagnostico de la situación comunicacional en industrias pampero* (Miliani, 1990), *Análisis comparativo de la estrategia comunicacional de empleados en el conflicto suscitado en el banco de Venezuela y el grupo latinoamericana de seguros* (Veinrub, 1993), *Diagnóstico de la situación comunicacional interna y elaboración de una propuesta para una empresa productora de programas de televisión y cine caso Marte CVT producciones de TV* (Gómez y Ludovic, 1994), *Análisis de la gestión de la comunicación organizacional en un grupo de empresas del sector privado del área metropolitana de Caracas* (Garcia y Urrea, 1997), *Validación de un modelo sistemático de intervención en comunicación organizacional caso: dos empresas productoras de bebidas* (Figuera, 1998).

Actualmente la universidad Católica Andrés Bello, sede Montalbán, dicta un postgrado en el área de comunicación organizacional, proporcionando conocimiento a profesionales vinculados al sector de las comunicaciones en general con responsabilidades tanto en la producción como gestión de información. Algunos de los estudios realizados en este postgrado, se mencionan a continuación: *Gerencia comunicacional de situaciones de crisis en gobiernos municipales* (Arrieta, 2002), *El Carácter estratégico del sitio Web de Editorial Barsa Planeta Inc. como una variante de publicación institucional* (Niño, 2002), *Manual de gerencia de las comunicaciones en proyectos, dentro de la división de comercialización de una organización líder en venta de productos, tecnología, soluciones y servicios a empresas en general* (Peña, 2004), *Aprovechamiento de las nuevas tecnologías informativas en los programas de comunicaciones internas* (Garcia, 2002).

Las investigaciones anteriores han centrado su atención básicamente en el estudio de la comunicación organizacional y sus procesos. De estas investigaciones se extrae la idea de que la comunicación organizacional es un complejo proceso que las organizaciones no deben

perder de vista, no es suficiente crear una estrategia o un sistema de comunicaciones, sino que es necesario concebir la comunicación como uno de los componentes que conforman la estrategia integral, ya que sus implicaciones en las organizaciones son de grandes proporciones.

Según Bartoli (1992) la comunicación es un proceso central en la vida de las organizaciones, ya que comprende diferentes aspectos como: la información operativa o funcional de la organización, los sistemas de información, intercambios informales, canales, medios y actores. En efecto la comunicación organizacional supone una relación dinámica y constante entre todos sus aspectos.

Por esta razón, toda institución debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos que a nivel interno fortalecen la entidad y la proyectan hacia su área de influencia. La carencia de estrategias comunicativas al interior de la institución, la falta de canales o la subutilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo esto imposibilita la verdadera interacción a nivel interno.

De esta manera, se evidencia que si la comunicación falla en las organizaciones se producen irregularidades que luego tratan de ser justificadas argumentándose desconocimiento, falta de instrucciones o información recibida a medias. Esto puede conducir a un malestar en la organización lo cual genera incomodidad en el trabajo, un ambiente no adecuado, conflictos y otros aspectos negativos como: la insatisfacción en el trabajo.

Numerosos estudios han investigado la relación existente entre la comunicación y la satisfacción laboral. Por ejemplo:

Se entiende por satisfacción laboral una actitud hacia el trabajo, que lo evalúa de manera positiva o negativa, integrando diversos aspectos de la vida laboral. De acuerdo con

Spector ésta se refiere a “el sentimiento global acerca del trabajo o constelación de actitudes relacionadas con varios aspectos o facetas del mismo” (Spector, 1997:54).

Podría ser ésta una función de mantenimiento, por así decirlo, que busca la manera de informar y confirmar la relación de un empleado con el ambiente físico y humano de su lugar de trabajo.

Un alto nivel de satisfacción laboral proporciona beneficios tanto en los individuos como en la organización, ya que existe una estrecha relación entre la percepción de beneficios y recompensas y el resultado de su desempeño en su puesto de trabajo y por ende, los resultados finales que la organización se plantea (Vroom, 1964 citado por Blum y Naylor 1977).

Herzberg, en 1956, plantea la teoría de los factores bifactoriales, en la cual define dos tipos de necesidades: motivadoras (reconocimiento, logro, crecimiento, ascenso, responsabilidad y trabajo en sí) que son aquéllas de las cuales el individuo obtiene satisfacción en el trabajo pues motivan al empleado a dar un máximo rendimiento. Y por otra parte define las necesidades de higiene o mantenimiento (salario, relaciones interpersonales, supervisión, política empresarial y administrativa, seguridad en el puesto y vida personal) como aquellas que ocasionan insatisfacción en el trabajo, estas últimas, las higiénicas, se refieren a aspectos del ambiente laboral. Estas necesidades no están interrelacionadas, es decir, la presencia o ausencia de una no conlleva a la otra. El autor establece que las necesidades de higiene deben atenderse antes que las motivadoras. En este sentido, una correcta y balanceada comunicación podrá ser la base de uno de los elementos necesarios desde el punto de vista higiénico y satisfactor del trabajo y en ese sentido es la contribución de la presente investigación.

Las empresas retail del sector consumo masivo, específicamente en el caso de la empresa Luvebras, posee como una de sus características que la información típicamente se maneja a grandes velocidades, sin que exista una estructura formal definida como medio de transmisión de la información. Frecuentemente, se reporta de acuerdo a la gerencia de Recursos Humanos de dicha empresa, que ante estas condiciones, la información suele ser

tergiversada y poco efectiva, siendo codificada por el receptor de forma distorsionada. De esta manera, es común que los empleados generen falsas expectativas, una falta de credibilidad en el emisor del mensaje, así como posiblemente, un sentimiento de insatisfacción hacia el trabajo.

De acuerdo al planteamiento realizado anteriormente, el presente estudio posee como pregunta de investigación, la siguiente formulación del problema:

¿Cuál es el grado de relación que existe entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral en los empleados de una empresa retail de sector consumo masivo?

II OBJETIVOS

Objetivo General:

Determinar el grado de relación que existe entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral en los empleados de una empresa retail de consumo masivo.

Objetivos Específicos:

- Definir el proceso de comunicación interna a partir del tipo de información que reciben los empleados de la empresa retail de consumo masivo.
- Identificar los factores motivadores de la teoría bifactorial de Herzberg presentes en los empleados de la empresa retail de consumo masivo.
- Identificar los factores higiénicos de la teoría bifactorial de Herzberg presentes en los empleados de la empresa retail de consumo masivo.
- Realizar un estudio comparativo entre comunicación organizacional y satisfacción laboral a partir de la teoría bifactorial de Herzberg.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

La presente investigación sobre el análisis de la relación existente entre la comunicación y la satisfacción laboral presenta a continuación un cuerpo coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permite abordar el problema de investigación en términos de la relación existente entre estas variables. A partir de estas bases teóricas se interpretan los resultados del presente estudio, derivados de la administración de los cuestionarios de comunicación y satisfacción laboral a los empleados de la empresa Luvebras.

1.- La comunicación

Se abordó el tema de la comunicación aproximándose a algunos elementos de la definición y de su conceptualización como proceso comunicacional. Acercándose a una perspectiva historicista y de aplicación, basada en autores clásicos y actuales como: Antonio Pasquali (1978), Gibson et al (2001), y Fernández (1999).

1.1- Concepto de comunicación

Uno de los autores que más ha estudiado sobre la comunicación e indagado acerca de sus antecedentes teóricos es James Gibson, quien define la comunicación como “la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra. Su objetivo es que el receptor entienda el mensaje tal como lo pretende el emisor” (2001: 55). De la misma manera, Antonio Pasquali ha realizado investigaciones sobre el tema, de donde se desprende que “la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social” (1978: 24)

Para Pasquali el término comunicación debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres, sean cuales fueren los aparatos intermediarios utilizados para facilitar la interrelación a distancia. De esta forma, el autor define la comunicación como: “La relación comunitaria humana consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre” (1978: 26).

Tal y como puede apreciarse, el acto comunicativo constituye una parte esencial de la vida social y de la convivencia entre los seres humanos, la cual abarca de alguna manera todas las esferas de las interacciones humanas. En este sentido, la comunicación representa todo “el intercambio de información y la transmisión de significados” (Katz y Kahn, 1993: 249), siendo de vital importancia porque permite expresar las necesidades humanas, así como las emociones, sentimientos y expectativas de los individuos; es decir, por medio de la comunicación el ser humano es capaz de expresar y representar prácticamente todos los aspectos de la experiencia.

De ahí que sea necesario subrayar que el acto comunicativo hace referencia a un proceso de representación simbólica de la realidad a través del cual los seres humanos intercambian información y significados compartidos (Fernández, 2002). Por consiguiente, la comunicación requiere de un sistema compartido de códigos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo. De ahí que la comunicación hace referencia también a la cultura en la que un individuo forma parte, debido a que ésta tiene que ver con el conjunto de significados, creencias y actitudes que son compartidas por los miembros de un mismo grupo social (Fisher, 1990).

En síntesis, dadas estas nociones acerca de la comunicación, la presente investigación contempla a este proceso que se manifiesta en la interacción social, y que consiste en un intercambio de información que requiere, tal y como destaca Pasquali (1978) de una

retroalimentación o feedback entre sus elementos estructurales, tales como lo son el emisor y el receptor del mensaje. En este sentido, la posibilidad de intercambiar los roles entre estos (emisor y receptor) representa la característica fundamental del proceso comunicacional. De ahí que, cualquier intercambio de información que no permita la retroalimentación entre uno y otro, no necesariamente constituye un acto comunicativo. A continuación, se exponen brevemente los elementos del proceso comunicacional, tales como el emisor, receptor, mensaje y el medio o canal.

1.2.-Proceso de comunicación y sus elementos o componentes básicos

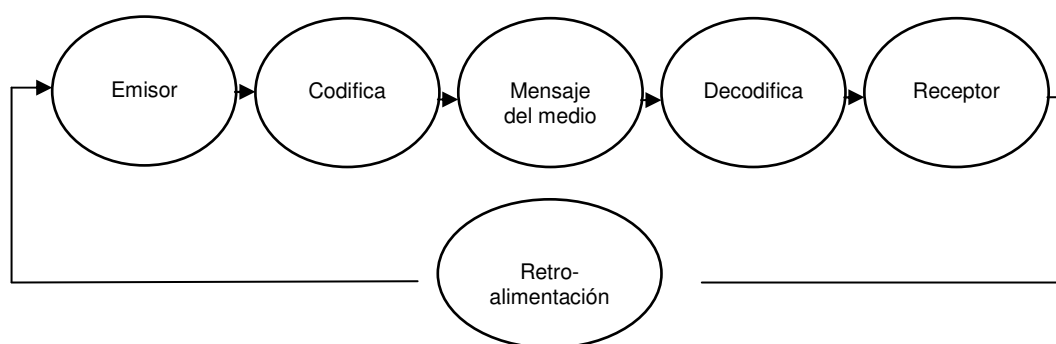
Para que ocurra la comunicación es necesario que en el flujo de la transmisión de ideas intervengan varios elementos, tales como el emisor, mensaje, medio o canal y receptor. El emisor es la persona o fuente que emite el mensaje y su función básica consiste en “cifrar o codificar en códigos naturales el mensaje a emitir” (Pasquali, 1990: 53). En este sentido, el emisor es aquel que se identifica como la fuente de la cual emana la información a ser transmitida.

El segundo elemento de la comunicación está dado por el mensaje en sí mismo, que “consiste en una señal o conjunto de señales organizadas y emitidas que el receptor interpretará” (Paoli, 1996: 28). A este respecto, el contenido del mensaje se presenta en un sistema de señales, que pueden corresponder con el lenguaje verbal o con un sistema de símbolos no verbales, en el caso en que el mensaje sea transmitido de forma visual (icónica). Igualmente, el contenido del mensaje puede clasificarse en dos grandes grupos, aquellos racionales y los emocionales.

Los mensajes racionales se caracterizan por presentar argumentos que se fundamentan en información objetiva; mientras que los emocionales se basan en argumentos que refieren las consecuencias deseables o indeseables de adecuarse o no al mismo. Por otra parte, el medio o canal, se refiere a los soportes que transportan los mensajes que se quieren comunicar, tal y como indica O’Sullivan, el medio es el “canal en el que se transmiten los mensajes” (O’Sullivan, 1996: 27). En este sentido, el autor distingue entre medios o canales naturales y

artificiales, en donde los primeros hacen referencia a la comunicación directa e interpersonal, mientras que en los segundos se hace alusión a un medio o canal artificial, como por ejemplo la televisión.

Finalmente, el receptor es la persona a quien va dirigido el mensaje y, que tiene como función esencial descifrarlo y comprenderlo. De esta manera se entiende que es mediante la comunicación, cómo los individuos son capaces de llegar a acuerdos, coordinar actividades y poner en común distintos aspectos de su vida. Es importante destacar que este modelo de la comunicación, tal y como puede apreciarse en la figura 1, brinda un marco de referencia para la comprensión de este fenómeno en función a sus elementos estructurales, de manera de poseer una forma de aproximarse a su comprensión.



Fuente: Gibson (2001: 452) La comunicación: comportamiento y proceso. (Figura 1)

Además, cabe destacar, como puede observarse en la figura 1 tal como fue mencionado anteriormente que el proceso de comunicación es bidireccional, es decir, hay dos partes que están involucradas, un emisor y un receptor quienes se retroalimentan mutuamente.

2. Comunicación organizacional

La comunicación, como se muestra en la sección anterior, abarca todos los aspectos de la vida social, siendo relevante en las relaciones interpersonales de toda índole, tales como las relaciones familiares, amistades y profesionales. El ámbito de las organizaciones no escapa al papel protagónico que posee la comunicación en las interacciones sociales. Al partir de la

noción de la organización como un sistema, estará constituida por subsistemas interdependientes, que necesitarán interrelacionarse unos con otros; la comunicación constituye el vehículo a través del cual éstos entran en contacto entre sí.

Además, interesa que este sistema organizacional, se encuentra a su vez en relación con un suprasistema, enmarcado en un microsistema; por lo que mantiene una relación con su ambiente externo y contexto sociocultural donde ésta se enmarca. De igual manera, Fernández Collado define la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio” (1997:27). De esta manera, se pone de manifiesto el carácter abierto del sistema organizacional, que intercambia información tanto en su ambiente interno como externo.

Por otra parte, para Bartoli (1992) la relación fundamental entre la comunicación y la organización existe cuando resulta necesario definir circuitos comunicacionales para establecer las unidades de trabajo de forma de alcanzar los objetivos organizacionales, compartidos por los miembros de la organización. En este sentido, como destaca esta autora la comunicación en las organizaciones representa un recurso fundamental de la empresa, en términos de que da a lugar el fruto de las informaciones, en especial de aquellas operativas. De donde la conceptualización de la comunicación como recurso estratégico de las organizaciones para el logro de sus objetivos, constituye la base de la dinámica organizacional.

En consecuencia, la relación entre la comunicación y las organizaciones se encuentra en la posibilidad que ésta brinda para ser utilizada en función del logro de los objetivos de la empresa. Bajo esta perspectiva, Fernández Collado (1997) considera que la comunicación organizacional representa un conjunto de instrumentos orientados a facilitar el intercambio de información dentro de la empresa, lo cual concuerda con la noción anteriormente descrita acerca de que en las organizaciones la comunicación representa un recurso valioso para la consecución de las metas.

Para citar un ejemplo de cómo la comunicación puede facilitar el logro de los objetivos, vale la pena destacar la investigación realizada por Stuart Klein (1996) acerca del cambio organizacional llevado a cabo a través de la comunicación estratégica. En este sentido, el autor hace referencia a que el cambio organizacional tiene que ver con un proceso complejo, que se caracteriza por ser significativamente lento, debido a la multiplicidad de elementos que entran en juego; llegando a generar rumores, la ansiedad en los empleados, así como resistencia al cambio. En este sentido, tales consecuencias que inhiben la dinámica organizacional pueden reducirse significativamente al planificar una comunicación estratégica, dirigida a ofrecer un mensaje único, coherente y confiable acerca de la organización.

De esta manera, específicamente en el caso del citado estudio, realizado en una empresa manufacturera que atravesaba por un proceso de cambio en las normas y procedimientos empleados en las plantas operativas con el objeto de aumentar la productividad de la empresa, se estableció una comunicación formal con los gerentes de planta y supervisores acerca de las reestructuraciones a ser implementadas. En el procedimiento piloto, los departamentos fueron monitoreados en términos de la productividad de los mismos, así como de las actitudes de los empleados hacia el trabajo, entre las que destaca la satisfacción laboral.

Los resultados obtenidos indican que en tanto los empleados poseen conocimiento acerca de las razones del cambio en los sistemas operativos de la empresa y del progreso e impacto del mismo dentro de la organización, se pueden adoptar dichas modificaciones de forma más adecuada, sin deteriorar su satisfacción laboral. De esta forma, puede apreciarse en el ejemplo del estudio realizado por Stuart Klein (1996) cómo la comunicación puede constituir una herramienta importante dentro de los procesos organizacionales.

Otros de los usos en los cuales la comunicación puede emplearse como recurso dentro de las organizaciones, tal y como destacan Koontz y Weihrich (1990) tienen que ver, como fue mencionado anteriormente, con el establecimiento y difusión de las metas de la empresa, así como con el desarrollo de planes para su consecución, organización de recursos humanos y otros de la manera más eficaz. Selección, desarrollo y evaluación de los miembros de la

organización; entre otros aspectos, como lo pueden ser también: la dirección, motivación y creación de un clima organizacional donde las personas deseen contribuir a través de su desempeño a la productividad de la empresa.

A partir de estas nociones básicas acerca de la comunicación organizacional, la presente investigación considera a este proceso como todo aquel intercambio de información que se llevan a cabo en una organización para coordinar actividades, alcanzar objetivos y estrategias, posibilitar funciones de mando, toma de decisiones, así como la solución de problemas, entre otros. Como puede observarse, la comunicación dinamiza los procesos organizacionales, pudiendo inhibirlos o facilitarlos, según sea el caso de cómo éste recurso sea empleado dentro de la empresa.

2.1 Tipos de comunicación organizacional

En el ámbito teórico y práctico existen diferentes formas de clasificar la comunicación organizacional, las cuales varían de acuerdo a los criterios utilizados para su clasificación. Por ejemplo, en una revisión de la literatura especializada, destaca que al considerar si existe la posibilidad de intercambio de roles entre el emisor y el receptor, la comunicación puede ser directa (interpersonal o mediada). Al poseer como criterio el tipo de receptor al cual se dirige el mensaje organizacional, ésta puede ser interna o externa. Mientras que, cuando se tiene como criterio la posibilidad de identificar formalmente la fuente del mensaje al tiempo de conservar la cadena de mando, ésta se puede clasificar en comunicación formal o informal.

Por otra parte, al considerar la dirección de la comunicación, esta puede clasificarse como ascendente, descendente o cruzada. Mientras que la comunicación en la que la fuente del mensaje no puede identificarse directamente y éste posee un carácter público, así como múltiples receptores, tiene que ver con la comunicación denominada rumor. A continuación, se exponen cada uno de estos tipos de comunicación organizacional.

La comunicación directa interpersonal se define como aquella que se lleva a cabo cara a cara y que según Marín (1997), es la forma de comunicación más sencilla que se puede dar

entre dos individuos que no contempla ningún medio más que la voz o cualquier otro medio de representación del lenguaje que tenga lugar en la interacción directa entre dos o más personas. Para el autor, ésta, está muy influenciada por el ambiente físico y social en el que tiene lugar, debido a que el emisor y el receptor se encuentran en el mismo tiempo y espacio físico, dando la posibilidad que se pueda establecer una reciprocidad de roles entre los mismos (Morales, 1999).

Por su parte, la comunicación directa llevada a cabo a través de un medio tecnológico se conoce de acuerdo con Marín como comunicación mediada, la cual se lleva a cabo “mediante el empleo de unos elementos tecnológicos anónimos en los que está inmersa la transmisión del mensaje” (1997:118). Es a través de los medios cómo se hace posible ampliar la capacidad física de un emisor para comunicarse, permitiendo además que las personas que están separadas físicamente se puedan comunicar entre sí. De ahí que en este tipo de comunicación, los elementos del proceso en términos del receptor y el emisor no comparten el mismo espacio físico, existiendo la posibilidad, en la mayoría de los casos, que no pueda establecerse una reciprocidad de roles entre los mismos.

Por esto, al considerar estas formas de comunicación, tales como la personal o la mediada, el elemento fundamental a la hora de comunicar un mensaje es saber cuál de estos dos tipos de comunicación implementar. Este proceso de toma de decisiones debe llevarse a cabo a través de la consideración de su efectividad, contenido y el público al cual se encuentra dirigido el mensaje, tomando en cuenta sus características y la situación que se presente. A este respecto Robbins señala que:

Diferentes personas en la organización tienen distintas necesidades de información. Lo que es importante para los supervisores podría no serlo para los gerentes medios. De manera similar, lo que es una información interesante para alguien en la planeación de un producto podría ser irrelevante para una persona de contabilidad (2004:328).

De ahí que el autor resalte el contexto en el cual se encuentra enmarcada la comunicación, a quién va dirigido el mensaje y cuál es el objetivo de la misma, de decidir el medio específico para transmitirla.

Debido a que cada tipo de empleado varía en función del tipo de información que requieren, el autor propone considerar las necesidades específicas de determinados grupos de empleados a la hora de emitir un mensaje en particular, adaptándose al mismo tiempo a sus particularidades.

En este sentido, en lo que respecta específicamente a los objetivos del presente estudio y contexto del problema de investigación, lo es el análisis de la relación entre la comunicación y la satisfacción laboral en una empresa de comercialización de productos de consumo masivo, estos tipos de comunicación (personal y mediada) constituyen aspectos relevantes. Al tener en cuenta que la organización Luvebras cuenta fundamentalmente con dos tipos de personal, uno administrativo y otro operativo. De acuerdo a esto, interesa observar si las comunicaciones (reuniones, memos, cartas, carteleras informativas, conversaciones telefónicas o correos electrónicos) logran ajustarse de acuerdo a estas características que tienen que ver con el tipo cargo, así como el grado de instrucción que éstos poseen. Porque el personal administrativo constituye un tipo de empleado idóneo para recibir comunicaciones mediadas a través de correos electrónicos, por ejemplo; mientras que el personal operativo debería recibir comunicaciones cara a cara directamente de su supervisor inmediato.

Por otro lado, a considerar el receptor a quien va dirigido el mensaje de la organización, ésta puede clasificarse como interna o externa. Las comunicaciones externas constituyen un “conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o promover sus productos y servicios” (Fernández, 1999:32). En fin, son procesos comunicacionales que se llevan a cabo con los públicos externos de la comunicación y tienen como objetivo mostrarles lo que hace la organización. En este sentido, toda comunicación con el ambiente externo de la organización en general, tales como clientes, proveedores y público en general, representan formas de comunicación externa.

La comunicación interna, por su parte, es aquella que está dada por todo intercambio de información dentro del ambiente interno de la organización. Específicamente de acuerdo con Fernández la comunicación interna se define como: “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de sus objetivos organizacionales” (1999: 32).

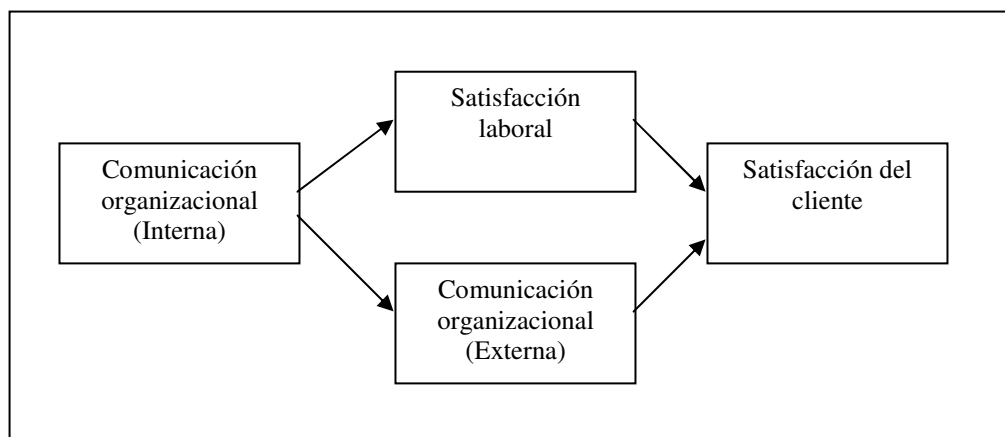
Tal y como puede apreciarse, la comunicación interna representa cualquier flujo e intercambio de información entre los diferentes miembros de la empresa, y busca fomentar el bienestar en las relaciones interpersonales entre los mismos. Como fue mencionado en el apartado referente a la comunicación en general, ésta constituye dentro de las organizaciones, un soporte para las interacciones humanas.

Esta clasificación de la comunicación organizacional entre interna y externa se hace relevante en este contexto dada la naturaleza del sector comercial de Luvebras, que corresponde con la comercialización de productos de consumo masivo. Ello trae como consecuencia una clara diferenciación entre sus clientes internos: el personal administrativo y el personal operativo; y sus clientes externos: los clientes y los proveedores que visitan con una determinada frecuencia los establecimientos comerciales y administrativos de esta cadena de automercados.

En este sentido, es importante destacar que la comunicación externa de esta organización se establece por una parte, a través de elementos comunicacionales diversos, como pueden ser la imagen corporativa de la empresa (dados esencialmente por elementos de la comunicación visual, como el logotipo y el slogan de la organización) así como por medio de la publicidad en general. No obstante, la comunicación externa también es establecida, posiblemente con un impacto de mayor alcance que la comunicación publicitaria, a través de la interacción directa entre el cliente y los empleados de la organización.

A este respecto, el personal operativo es el que mantiene un contacto directo con el cliente en mayor medida que el personal administrativo, siendo entonces importante para el presente estudio resaltar, tal y como lo refiere Terry Gregson (1990) que en función a la calidad de la comunicación establecida entre el empleado y el consumidor, variará la calidad del servicio percibida por el cliente, así como la satisfacción del mismo y por tanto su probabilidad de retornar al establecimiento comercial. Además, según refieren Chang-Hsi Yu, Hsiu-Chen Chang y Gow-Liang Huang (2006) la satisfacción del cliente se encuentra determinada también, entre otros factores, por la satisfacción laboral del empleado, que a su vez es directamente proporcional a la comunicación organizacional.

En este sentido, las relaciones enunciadas pueden presentarse de la siguiente manera de forma gráfica:



Fuente: elaboración propia. (Figura 2)

Por otra parte, al considerar el carácter formal o informal de la comunicación organizacional, la primera se define de acuerdo con Bartoli como aquella comunicación “programada y estructurada en el seno de la organización” (1992:111). De acuerdo con Robbins la comunicación formal “son típicamente verticales, siguen la cadena de autoridad y están limitadas a las comunicaciones relacionadas con la tarea” (2004:316). De ahí que las comunicaciones formales, constituyen formas de comunicación estandarizadas que permiten

un mínimo de variación posible en el contenido del mensaje e interacción entre sus elementos (emisor / receptor).

La comunicación informal, tiene que ver con los casos en los que el intercambio de información no sigue los caminos establecidos por la estructura, que según Bartoli (1992) se manifiesta en la empresa mediante relaciones interpersonales en general, así como a través de cualquier tipo de intercambio que escapa a los marcos preestablecidos. Gibson (2001) explica que este tipo de comunicación surge de la interacción social, de modo que es tan voluble, dinámico y variado como la persona. Es decir, la comunicación informal como característica primordial de la vida social y por tanto de toda interacción humana, representa un elemento incapaz de ser “suprimido” de las relaciones interpersonales dentro de la organización.

En este sentido, es importante señalar que, de acuerdo al grado de flexibilidad de la estructura organizacional, se establece una tendencia a presentar comunicaciones formales o informales. Sólo por citar un ejemplo, Chiavenato (2000) en las organizaciones burocráticas, donde enfatiza significativamente que en la estructura organizativa las comunicaciones son especialmente formales, estandarizadas y verticales; buscándose el mínimo de posibilidad para la aparición de comunicaciones informales, debido a que, tal y como fue conceptualizado por Max Weber (1984) éstas inhiben la consecución de los objetivos organizacionales.

En definitiva, la comunicación informal comprende toda la información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización. Una de las formas específicas de la comunicación informal está dada por el chisme y por el rumor. El chisme posee de acuerdo con Robbins (2004) tres características fundamentales, a saber, que éste no es controlado por la gerencia, se percibe como más creíble y confiable que las comunicaciones formales, así como es utilizado de manera significativa para servir a los propios intereses de los miembros de la organización.

Por su parte, el rumor se define según Gibson como: “información que se comunica informalmente sin pruebas que la confirmen” (2001:82). Aunque a veces, por casualidad, esta información puede ser correcta, por lo general es incorrecta, y se le considera indeseable.

Profundizando en su idea, indica la existencia de diferentes tipos de rumores, estos se clasifican a continuación, como:

- Históricos y explicativos: intentan asignar significados a acontecimientos incompletos.
- Espontáneos y orientados a la acción: surgen sin mucho que pensar y representan intentos por cambiar una situación actual.
- Negativos: generan una separación entre personas o grupos, destruyen lealtades y perpetúan hostilidades.
- Positivos: especulaciones acerca de los efectos benéficos de productos, políticas, servicios o acciones que apenas se ponen en marcha.

La existencia de una variedad de tipos de rumores, les recuerda a los administradores que estos no deben ser condenados ya que ejercen un papel decisivo y estratégico dentro de la organización, porque a través del rumor se puede llegar a conocer normas no escritas de comportamiento dentro de la empresa, también se pueden sondear los sentimientos y percepciones de los empleados. En la transmisión de los rumores el tema general suele ser mantenido pero no los detalles, porque, generalmente, las personas escogen particularidades del rumor que se ajustan a sus propios intereses añadiendo nuevos elementos que distorsionan el contenido, con el fin de incluir sus propios sentimientos y razonamientos. Por estas razones a pesar que a veces traen problemas, los rumores están firmemente arraigados en la vida de toda organización social. Así mismo, el hecho de que la directiva de una empresa esté al tanto de lo que se dice resulta de gran beneficio y aún más en aquellas empresas que atraviesan períodos de cambio en donde las expectativas son mayores. Si bien es cierto que los rumores deben enfrentarse de una manera firme y constante en el mismo momento que provoquen un clima de incertidumbre, desmotivación y pesimismo en el ambiente laboral; también es cierto que los rumores, los chistes sobre la propia organización y sus actores y agentes de gestión y el chismorreo pueden cumplir una función útil, incluso saludable dentro de la organización.

Finalmente, en referencia a la dirección de la comunicación, ésta se clasifica como:

- Descendente: Fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos, 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 respecto a la ejecución, información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir.
- Ascendente: Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.
- Horizontal: Es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.
- Cruzada: Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

Existen dos tipos de información que fluyen en las comunicaciones dentro de una organización que son: operativa e informativa, según Michael Bland y Meter Jackson (1992). La información operativa es la que está contenida en aquellos mensajes que son esenciales para el buen funcionamiento de la organización, son todas las instrucciones y normas que los empleados deben seguir para poder realizar su trabajo. Esta información proviene, en la mayoría de los casos, de la alta gerencia y su contenido se basa principalmente en procedimientos operativos.

Para que se produzcan comunicaciones internas deben existir medios, soportes, que transporten los mensajes que se quieren comunicar. Según Marín “En los canales internos se transportan los mensajes que informan a los miembros de la organización de objetivos tareas, actividades y problemas actuales a resolver” (1997:174). Bartoli (1992) Clasifica los canales de comunicación interna, según su función:

- Soportes en los que predomina la información: publicaciones destinadas a los empleados las cuales pueden ser periódicas o circunstanciales y se pueden presentar bajo las formas de: notas, cartas, memorandos internos, boletines escritos o en video. Publicaciones destinadas al medio externo que son las comunicaciones producidas en el seno de la organización dirigidas al público externo, estas son: informes anuales de actividades, folletos de presentación, instalaciones, entre otras. Los indicadores de control que son dispositivos encargados de recoger y procesar información sobre la empresa y su entorno. Por último, las encuestas que sirven para conocer la opinión de los públicos internos sobre diferentes temas relativos a la empresa, pueden presentarse de distintas maneras: orales, escritas y pueden ser realizadas por la empresa o por organismos externos.
- Soportes en los que predomina la comunicación: entrevistas las cuales se producen entre dos miembros de una organización y sirven para ahondar más sobre la opinión y el comportamiento de los empleados. Los grupos que pueden ser llamados de diferentes formas: grupos de expresión, grupos de proceso, grupos de trabajo, círculos de calidad, entre otros. Y las reuniones que son el soporte de comunicación más utilizado en las organizaciones.

3. Satisfacción laboral

Antes de empezar a desarrollar el tema de la satisfacción laboral, cabe destacar, lo difícil que resulta diferenciar los procesos de motivación y los de satisfacción, debido a su estrecha relación. Mientras que la motivación en el trabajo suele hacer referencia a disposiciones conductuales, es decir, a la clase, selección, fuerza e intensidad del comportamiento; la satisfacción se analiza como un sentimiento frente al trabajo y las consecuencias derivadas de él (Weinert, 1985) e implica tanto la cobertura de necesidades básicas, como la relación entre las expectativas o recompensas percibidas como adecuadas frente a la recompensa real obtenida (Lawler, 1975). Es por esto, que a efectos de la presente investigación se aborda el tema desde la perspectiva de diversos autores que explican la satisfacción laboral a través de teorías de motivación.

3.1 Definición

Robbins define la satisfacción como “Una actitud general hacia el trabajo de uno; la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir” (199:25). De aquí se extrae la idea de que la satisfacción influye de manera directa en las expectativas de los trabajadores.

Locke define la satisfacción en el trabajo como una “función de la relación percibida entre lo que uno quiere o espera recibir de su trabajo y lo que uno recibe de éste” (1976:1300 cp. Christen, Iyer, y Soberman, 2006). Es decir, que el grado satisfacción del empleado va a depender de la diferencia que exista entre lo que recibe y lo que espera. Tomando en cuenta que mientras menor sea esta diferencia mayor va a ser el grado de satisfacción laboral.

En general, las distintas definiciones de los autores han ido aportando presupuestos teóricos que reflejan la multiplicidad de variables que pueden incidir en la satisfacción laboral. Según Durst y De Santis (1997) entre estas variables se encuentran las recompensas internas y externas que son generadas por la organización. Las recompensas externas hacen referencia a todas las formas de compensación o beneficios suplementarios que son aspectos relevantes a tomar en cuenta dentro de cualquier contexto laboral. Paquetes de beneficios apropiadamente diseñados sirven para atraer, motivar, retener y finalmente satisfacer las necesidades de los empleados de la organización, ya que estos favorecen la percepción que tienen los mismos de la seguridad laboral y las oportunidades para obtener promociones o ascensos. Por su parte, las recompensas internas tienen relación con las características del trabajo o la naturaleza de las tareas que el empleado desempeña.

La satisfacción en el trabajo ha sido definida por Alcover y Cols (2004) como un estado interno que es expresado por la evaluación afectiva y cognitiva de las experiencias de trabajo de manera favorable o desfavorable. En este sentido la satisfacción laboral, es una actitud que refleja el sentimiento de las personas respecto al trabajo que realizan.

3.2 Antecedentes

Una gran variedad de autores han profundizado en el tema de satisfacción laboral. Uno de los pioneros fue Hoppock, quien en 1935 publica la primera investigación sobre la satisfacción laboral. A través de sus resultados enfatizó que existen múltiples factores que podrían ejercer influencia sobre la satisfacción laboral.

Los aportes de Hoppock son de gran importancia porque toman en consideración los aspectos relevantes que contribuyen a la satisfacción en el trabajo y además considera a esta última como una actitud generalizada en el individuo y no como una actitud sobre factores específicos de trabajo (Blum y Naylor, 1991: 530).

La satisfacción laboral ha sido estudiada en relación con diferentes variables. Diferentes estudios han hallado correlaciones positivas y significativas entre satisfacción laboral. Las teorías de la motivación explican de forma sencilla esta correlación.

Una de las teorías más conocidas sobre motivación es la desarrollada por Maslow (1954) denominada jerarquía de las necesidades. Su hipótesis central radica en que dentro de todo ser humano existe una jerarquía de las siguientes necesidades fisiológicas, de seguridad, estima, sociales y de autorrealización. Sin embargo, Maslow fundamenta su teoría de motivación en las diferentes necesidades humanas, para él, en la medida en que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas toman el predominio del comportamiento. Mientras Herzberg en 1959 planteó la teoría de los dos factores sobre la motivación, en la cual define dos tipos de necesidades: motivadoras (reconocimiento, logro, crecimiento, ascenso, responsabilidad y trabajo) son aquellas de las que el individuo obtiene satisfacción en el trabajo, pues motivan al empleado a dar su máximo rendimiento. Necesidades de higiene o mantenimiento (salario, relaciones interpersonales, supervisión, política empresarial y administrativa, seguridad del puesto, vida personal) estas son la que ocasionan insatisfacción en el trabajo, se refieren a aspectos de la vida laboral que no están interrelacionados.

Más tarde en 1964, Víctor Vroom propone la teoría de las expectativas, basada en 3 importantes conceptos:

- Expectativa: probabilidad de que cierto nivel de esfuerzo tenga por resultado cierto nivel de producto.
- Valencia: valor del producto que necesita conocer el trabajador.
- Instrumentabilidad: grado en que un empleado crea que un determinado desempeño produce un ascenso. (Vroom 1964 citado por Gibson 2001).

En 1968, Locke construyó la teoría del establecimiento de metas, la cual sostiene que la motivación primaria en el trabajo puede definirse a partir del deseo de lograr una meta determinada lo cual representa lo que queremos hacer en el futuro (Locke 1969 citado por Schultz 1991).

Para los efectos del presente estudio se tomó como referencia la teoría de los dos factores desarrollada por Herzberg, la cual abarca no sólo el contenido del trabajo sino también el contexto donde éste se desarrolla, debido a que considera la satisfacción como un proceso bidimensional donde intervienen factores internos y externos del individuo, lo que permite obtener una aproximación más global y completa del proceso beneficiando de esta manera el estudio al proveerle de más profundidad, al permitir trabajar la variable satisfacción desde un punto de vista más amplio.

Una de las teorías que más ha influido en el área de la satisfacción laboral es la formulada por Herzberg (1959) denominada teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción. Herzberg postuló la existencia de dos grupos o clases de aspectos laborales: un grupo de factores extrínsecos y otro de factores intrínsecos. Los primeros están referidos a las condiciones de trabajo en el sentido más amplio, tales como el salario, las políticas de empresa, el entorno físico, la seguridad en el trabajo, entre otros. Según este modelo, los factores extrínsecos sólo pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando ésta exista pero no pueden determinar la satisfacción ya que ésta estaría determinada por los factores

intrínsecos, que serían aquellos que son consustanciales al trabajo: contenido del mismo, responsabilidad, logro, etc.

El modelo planteado por Herzberg señala que la satisfacción laboral sólo puede venir generada por los factores intrínsecos (a los que Herzberg llamó "factores motivadores") mientras que la insatisfacción laboral sería generada por los factores extrínsecos (a los que Herzberg dio la denominación de "factores higiénicos"). La diferenciación entre factores higiénicos externos de la satisfacción laboral es relevante para conocer cuáles son los motivos que determinan y orientan el comportamiento del empleado dentro de la organización.

Algunos de los factores extrínsecos o higiénicos se explican a continuación:

- Salario: cantidad de signos monetarios percibido por el trabajador, tomando en cuenta cualquier gratificación, percepción, habilitación, o cualquier otra cantidad que sea entregada a cambio de la labor ordinaria ejecutada.
- Seguridad en el trabajo: sensación de seguridad que siente el trabajador en su puesto.
- Condiciones de trabajo: referida al horario, espacio, iluminación, ventilación, limpieza de ruidos, etc.
- Estatus: expresa la posición o prestigio sociolaboral de una persona dentro del grupo de trabajadores que prestan sus servicios en la organización.
- Supervisión: se refiere al estilo de liderazgo, a la competencia o incompetencia, parcialidad o imparcialidad de supervisión respecto a sus subordinados.
- Relaciones interpersonales: los vínculos de trabajo y afectivos que se establecen entre los trabajadores y sus compañeros de trabajo, sus supervisores y sus subordinados en caso de tenerlos.
- Políticas empresariales y administrativas: conjunto de premisas organizacionales y administrativas que rigen la forma de actuar y proceder de los miembros de la empresa, y a la manera como los trabajadores la perciben.
- Vida personal: situaciones en las cuales algún aspecto del trabajo afecta la vida personal del sujeto.

Sin embargo, Herzberg (1976) considera esos factores higiénicos muy limitados en su capacidad de influir poderosamente en el comportamiento de los empleados. El autor utiliza la expresión higiene para reflejar su carácter preventivo y profiláctico mostrando que se destinan simplemente a evitar fuentes de insatisfacción del medio ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio.

Del mismo modo, explica una serie de condiciones intrínsecas del puesto, que existen y funcionan para constituir fuertes niveles de motivación que pueden originar un buen desempeño. Esta serie se llama los satisfactores o motivadores:

- Reconocimiento: cualquier acto de gratitud dado al sujeto, por la realización o ejecución de una labor exitosa.
- Logro: actitud expresada por el sujeto que implica la culminación exitosa de una tarea, la solución de algún problema y el conocimiento de los resultados de su propio trabajo.
- Crecimiento: las posibilidades que el individuo tiene de superarse y crecer dentro de la empresa adquiriendo nuevas habilidades y perspectivas profesionales.
- Ascenso: la existencia de un cambio de posición de la jerarquía laboral, siendo un ejemplo típico: la promoción del sujeto a un cargo superior inmediato.
- Responsabilidad: capacidad de los trabajadores de responder, en forma individual o colectiva por las actividades inherentes a su cargo y a las consecuencias derivadas de la ejecución de dichas actividades.
- Trabajo en sí: satisfacción que experimenta el trabajador por su trabajo, bien sea este creativo o mecánico, fácil o complicado.

Herzberg afirma que cuando las personas se sienten bien con su trabajo, tienden a atribuir esta situación a ellos mismos, a través de factores como: logros, reconocimiento, responsabilidad, ascensos, crecimiento o desarrollo. En cambio, cuando están insatisfechos, tienden a citar factores externos, tales como: las políticas y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo. (Herzberg 1959 citado por Shultz).

3.3 Efectos de la satisfacción en el trabajo

Existen aspectos asociados a la satisfacción laboral que son relevantes para el siguiente estudio ya que repercuten de manera fuerte y directa sobre el trabajador, las consecuencias atribuidas al nivel de satisfacción del trabajador en el contexto organizacional son:

- **Absentismo:** El absentismo es caro y los directivos están constantemente en alerta, buscando maneras de reducirlo, dado que el incremento de los costes puede reducir la efectividad y la eficiencia. Bass y Barreto (1981, citado por Gamero Burón 2005), sugieren que hay una relación entre satisfacción y absentismo, pero que es débil. Estos autores creen que debería tenerse en cuenta otros factores no directamente relacionados, por ejemplo: esfuerzo extra que se necesita para ir al trabajo, el transporte, actividades de ocio, enfermedades, etc.
- **Rotación de personal:** El movimiento de personal rompe la continuidad organizativa, una rotación excesiva puede ser muy costoso para la organización, conlleva a pérdidas, en el período entre la separación del antiguo empleado y el reemplazo por el nuevo. Robbins (2004) sugiere que sin importar el grado de satisfacción laboral, el que mejor se desempeña, tiene más posibilidad de continuar en la organización, porque reciben reconocimiento, elogios y otras recompensas que les dan más razones para no irse.
- **Actividades de protesta:** Una situación laboral que contiene elementos no placenteros podría dar lugar a quejas o protestas por parte de un empleado o grupo de empleados. Por ejemplo, la actividad de huelga podría ser un factor principalmente atribuido a la insatisfacción laboral.

- Conducta cívica organizativa: Kreitner y Kinicki (1997) explican que la conducta cívica organizativa consiste en conductas del empleado que van más allá de lo que podría llamarse su deber. Esta expresión se refiere a aquellas cosas que voluntariamente hacen los trabajadores para ayudar a sus compañeros o a la empresa, que no se corresponden con las responsabilidades que se les han asignado.
- Productividad: Una de las ideas que los directivos mantienen con más firmeza, es que existe una relación entre la satisfacción laboral y la productividad. Robbins (2004) afirma que es un mito que los empleados satisfechos produzcan más, explica, que la productividad es la que conlleva a la satisfacción. En diversas situaciones la satisfacción no guarda relación con la productividad, Bernard Bass (1980) explica, que es posible que un trabajador más productivo de muestras de una insatisfacción mayor ante ciertos aspectos conflictivos de su trabajo como consecuencia de su interés y entrega.

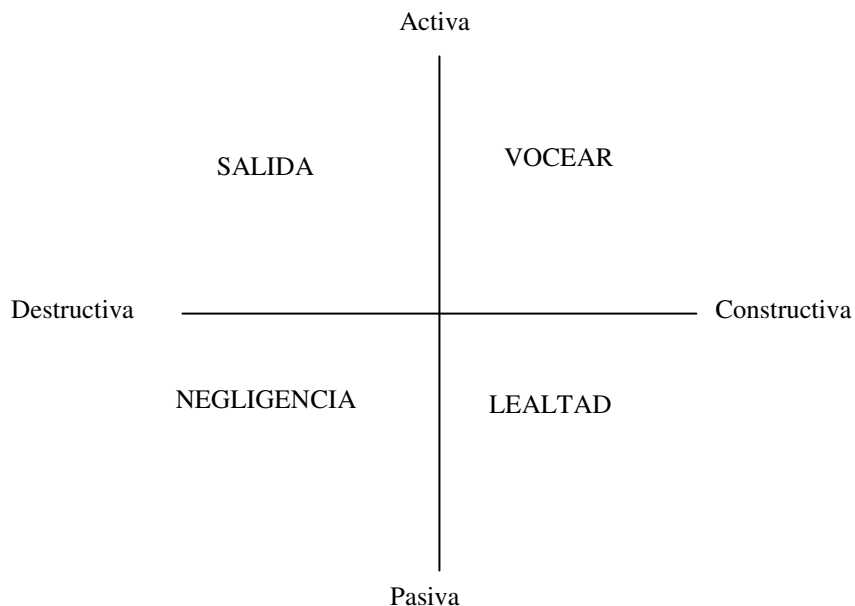
La forma más efectiva de evitar que ocurran estos efectos es a través de la comunicación. De aquí se desprende que la satisfacción del individuo se logra a través de la comunicación, pues ésta garantiza la integración y aumenta la motivación de los empleados. Sin embargo, las organizaciones instrumentalizan dicha función comunicativa, puesto que la satisfacción de los empleados a de garantizarse para alcanzar el éxito de la organización. La planificación y las estrategias de comunicación responden igualmente al éxito de la organización, cuando, en realidad, la planificación debería considerarse como una acción comunicativa y no solamente como mera orientación hacia un fin particular. En este sentido, es tarea de las organizaciones asumir un papel orientado en su totalidad a la acción comunicativa, ya que los empleados más satisfechos con la comunicación se encuentran más comprometidos con la misma. En este sentido se entiende la satisfacción como un aspecto que influye en el compromiso organizacional y por ende en el desempeño del empleado. Esto se evidencia en la investigación realizada por Varona (1996) quien estudió la relación entre compromiso organizacional y la satisfacción de comunicación.

3.4 Expresión de la insatisfacción

Robbins (2004) explica cómo los empleados ponen de manifiesto su insatisfacción, por ejemplo, en vez de renunciar se quejan, se subordinan, roban pertenencias de la organización o evaden parte de sus responsabilidades, a continuación se mencionan cuatro de las maneras más comunes de mostrar insatisfacción:

- Salida: Insatisfacción expresada en un comportamiento dirigido a abandonar la organización, buscando otro trabajo o simplemente renunciando.
- Vocear: Tratar activa y constructivamente de mejorar las condiciones, como sugerir mejoras, analizar los problemas con los supervisores y algunas formas de organización sindical.
- Lealtad: Esperar pasivamente, aunque con optimismo, a que mejoren las condiciones.
- Negligencia: Permitir que las condiciones empeoren, ya sea por ausentismo, retardos crónicos, poco empeño o una alta tasa de errores.

El autor señala que los comportamientos de salida y negligencia abarcan las variables de desempeño: productividad, ausentismo y rotación. Sin embargo, se incluyen conductas constructivas tales como: vocear y lealtad, que permiten a los individuos tolerar situaciones desfavorables o revivir condiciones satisfactorias.



Fuente: Robbins (2004: 82) Comportamiento organizacional. (*Figura 3*)

En la figura se muestra la respuesta de los empleados, estas apuntan hacia cuatro respuestas que difieren en dos dimensiones: constructivas o destructivas y activas o pasivas. Las constructivas/activas incluyen vocear y lealtad: conductas constructivas que permiten a los individuos tolerar situaciones desagradables o revivir una situación laboral satisfactoria. Con frecuencia, algunos trabajadores manifiestan su insatisfacción mediante quejas o negociaciones formales. Estos mecanismos de expresión permiten a los trabajadores seguir en su empleo, brindándoles alternativas para mejorar la situación.

Una vez que ha sido determinada la fuente de insatisfacción, pueden utilizarse distintas opciones para enfrentar el problema, por ejemplo, se pueden realizar cambios en las condiciones de trabajo, la supervisión, la compensación o el diseño del puesto, entre otros. Una de las alternativas más eficaces a la hora de resolver estos conflictos es la comunicación, pues es una herramienta necesaria para el logro de acuerdos, permitiendo orientar la toma de decisiones hacia la búsqueda de una solución efectiva para resolver el conflicto.

Como se ha observado, a lo largo de este apartado, la satisfacción laboral, según manifiestan la mayor parte de los investigadores, es una actitud y ésta refleja el sentimiento de

las personas respecto a su trabajo. La satisfacción en el trabajo, depende del papel que ésta posea sobre la conducta, es decir, la satisfacción puede concebirse como un producto o resultado del desempeño, o también como una disposición que activa a la persona a trabajar. Por tanto, si la persona está satisfecha, en términos laborales, adopta actitudes positivas ante el trabajo y viceversa. En este sentido, la satisfacción laboral siempre ha sido un tema de estudio importante, después de todo, los altos niveles de ausentismo y los niveles de rotación pueden afectar las bases de la empresa, por esto algunas empresas ven la satisfacción laboral como una prioridad, quizá porque han notado que los empleados satisfechos tienden a ser más productivos, creativos y comprometidos con la organización. De esta forma, la satisfacción laboral permite establecer cómo es la salud y el ambiente organizacional.

MARCO REFERENCIAL

El automercado Luvebras, nace de un emprendedor portugués llamado Joao Sidonio Ferreira, su fundador, quién llega a Venezuela el 17 de Enero de 1.948, en plena post-guerra, como la gran mayoría de los inmigrantes que llegaron en busca de nuevos horizontes, trayendo consigo sus costumbres y un gran amor por el trabajo.

Al inicio de la década de los '70, comienza la construcción del Conjunto Comercial Luvebras, en la urbanización El Marqués, donde su sueño cada día tomaba mas forma, y rendía honor con el nombre de Luvebras. Este nombre se debe a las raíces de su fundador, *Lu*: por ser lusitano (raíces portuguesas) *ve*: por ser Venezuela el país natal de sus hijos y donde desarrolla su vida, y *bras*: por el afecto que le tiene a Brasil.

Los altibajos del negocio han permitido que Luvebras se consolide como una de las empresas de mayor tradición y de arraigo familiar en el desarrollo de la actividad económica de automercados contando en la actualidad con tres (4) sucursales ubicadas en: La Castellana, El Marques, Santa Mónica y Valle Arriba, ésta última ubicada en Guatire.

Su filosofía es *"Ir poco a poco pero con paso seguro"*.

Visión

"Ser una empresa líder en el sector "retail" de productos de consumo masivo, con un crecimiento seguro y sostenido. Estamos comprometidos en mantener y superar la satisfacción de nuestras Clientes, Proveedores, Personal y Accionistas, cumplir una función social hacia nuestra Comunidad prestando un Servicio de Alta Calidad"

Misión

"Ser una empresa líder en el sector retail de los productos de consumo masivo, con un crecimiento seguro y sostenido".

Valores

- Respeto: Trabajamos siempre manteniendo las normas de los derechos humanos hacia nuestros clientes, personal y colaboradores.
- Honestidad: Respetamos las normas legales, civiles y ambientales con todos aquellos miembros y entidades que interactúan con nuestra empresa.
- Responsabilidad: Todos los que aquí trabajamos asumimos las responsabilidades de nuestras acciones y sus resultados. Ofrecemos a nuestros clientes la seguridad de higiene que se requiere. Estamos conscientes y cumplimos con la labor social que tenemos con nuestra comunidad.
- Mejoramiento Continuo: Estamos en continua búsqueda de optimizar nuestros procesos, abiertos a la innovación y el cambio, creemos que el mejoramiento de la formación de nuestro personal y la actualización tecnológica son nuestras principales herramientas para alcanzar nuestras metas.
- Trabajo en Equipo: Trabajamos pensando y actuando como equipo, perseguimos el beneficio común a través de la participación de todos los que aquí trabajamos.
- Calidad de Servicio: Todos los productos adquiridos por nuestros clientes deben satisfacer los más altos estándares de exigencia y calidad.
- Orientación al Cliente: Estamos comprometidos en mantener la satisfacción de nuestros clientes, buscando mejorar su calidad de vida ofreciéndoles más y mejores productos y servicios que faciliten y simplifiquen la labor cotidiana de nuestro público. Estamos orientados a hacer sentir a nuestros clientes como si esta fuera su casa.
- Ética: Actuamos con integridad, dentro de altos estándares de ética y moral con nuestros clientes, proveedores y comunidad. "Cumplimos con lo que ofrecemos".

Luvebras®.

(Extraído en su totalidad del website de la empresa. Fuente: www.luvebras.com.ve)

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

1.- Diseño y tipo de investigación

La presente investigación busca analizar la relación entre la comunicación y la satisfacción laboral, con un diseño no experimental, debido a que las variables de estudio no fueron directamente manipuladas por las investigadoras. Tal y como señala Kerlinger la investigación no experimental se define como “una indagación empírica y sistemática en la cual el científico no tiene control directo sobre las variables independientes porque sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables” (1998: 394).

Al considerar el alcance del estudio, ésta es una investigación de tipo correlacional, la cual “tiene como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más variables” (Hernández, Fernández y Bastista, 2003:122). Se pretende analizar la relación existente entre las variables de estudio: la comunicación y la satisfacción laboral.

El proceso de recolección de datos, se realizó como un estudio de campo, los datos se obtuvieron directamente de la realidad, enmarcado dentro del contexto organizacional de la empresa Luvebras. Siguiendo a Arnau éstas son investigaciones que permiten estudiar las variables en sus condiciones naturales. De igual manera, es una investigación de tipo transeccional, debido a que los datos se recolectaron en un solo momento, en un tiempo único (Arnau, 1980).

2. Población y muestra

Se define como población el conjunto total de elementos de un universo (Kerlinger, 1988). De acuerdo a esto, la población de estudio de la presente investigación corresponde con todos los empleados pertenecientes a la empresa Luvebras, la cual asciende a un total de 252 empleados que se encuentran distribuidos de la siguiente manera, de acuerdo a las sucursales y oficina principal:

Tabla 1. Población de estudio

El Marqués	52
Guatire	41
La Castellana	69
Santa Mónica	65
Oficina principal	25
	252

En esta investigación se utilizó un muestreo no probabilístico intencional, que se define como aquel en que es el investigador quien escoge los individuos a estudiar bajo parámetros dictados por el tipo de estudio y los factores específicos de la investigación. Este muestreo no depende de la probabilidad y por lo tanto no requiere de fórmulas para su cálculo. (Hernández, 1991).

La razón por la que se decidió utilizar un muestreo intencional fue que la empresa puso como condición determinar ella el número de trabajadores de los cuales se podía disponer, por lo que no se tendría oportunidad de manejarlos de manera probabilística, al no estar en capacidad de decidir cuales trabajadores iban a formar parte del estudio. Sin embargo, se pudo negociar un criterio de selección de la muestra, donde se le pedía a la empresa que los trabajadores que escogieran para realizarle el estudio, tuvieran una antigüedad mayor o igual a seis meses dentro de la organización. Apoyándonos en Robbins (2004) quien explica que el proceso de socialización de los empleados tarda unos seis meses, mínimo, entendiendo el

proceso de socialización como un proceso de adaptación y conocimiento de la empresa, donde el empleado comienza a entender cómo funcionan las cosas y cómo se llevan a cabo los procesos dentro de la organización. En base a esto, los individuos puestos a la disposición por parte de la empresa para realizarles el estudio, están distribuidos de la siguiente forma:

Tabla 2. Composición de la muestra de investigación

El Marqués	6
Guatire	6
La Castellana	7
Santa Mónica	6
Oficina Principal	25
	50

La muestra corresponde a un total de cincuenta empleados que se dividen en veinticinco empleados administrativos y 25 operativos, escogidos en su totalidad por la empresa.

3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica utilizada para la recolección de datos, viene dada por la encuesta, la cual busca “determinar la incidencia, distribución e interrelaciones entre variables sociológicas y psicológicas; al hacerlo así por lo general se centran en la gente, los hechos vitales de la gente y sus creencias, actitudes, opiniones, motivaciones y conducta” (Kerlinger, 1988:428). El instrumento de recolección de la información referente a las variables de estudio está dado por el cuestionario, el cual “consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (Hernández, Fernández y Baptista, 2003:391).

El cuestionario referente a la comunicación corresponde con uno administrado por María Alejandra Galdo y Claudia Iove en su tesis de grado dirigida por Max Römer, titulada: *Análisis de la comunicación organizacional en una empresa de tecnología de la información* (2002) siendo validado por expertos en cuanto a su contenido. Específicamente el cuestionario

comprende 12 dimensiones en cuanto a las comunicaciones dentro de la organización, tales como: normas y regulaciones de la empresa, instrucciones generales y específicas del cargo, status de las negociaciones, contratos en los que participa la organización, planes futuros de la empresa (como por ejemplo, sucursales nuevas), productividad y rentabilidad de la empresa, rendimiento y actividades de otros departamentos, productos de la competencia y su desempeño, planes y políticas de la empresa, cambios internos (reducción de personal, rediseño, reestructuración, entre otros), información sobre el personal (nombramientos, renuncias, ascensos), evaluaciones de desempeño, cursos de entrenamiento y desarrollo u otros eventos.

Cada una de estas dimensiones posee una serie de interrogantes, que tienen que ver con los medios a través de los cuales el empleado recibe la información con respecto a esa dimensión, así como la frecuencia en que la recibe y la persona de quién la recibe. De acuerdo a los objetivos y contexto de investigación (Empresa Luvebras) bajo las recomendaciones de la gerencia de Recursos Humanos y de la asesoría metodológica brindada, se procedió a realizar una administración preliminar del instrumento o “prueba piloto”. Debido a la poca relevancia que poseían algunas dimensiones tales como el status de las negociaciones, así como el rendimiento y actividades de otros departamentos, se procedió a excluirlas del cuestionario destinado a la presente investigación. En este sentido, es importante destacar que dada la naturaleza del personal y de la actividad comercial a la que se dedica la empresa Luvebras, la dimensión de los estatus de las negociaciones, de acuerdo a la gerencia de Recursos Humanos no constituye una dimensión relevante de acuerdo a las comunicaciones.

En referencia al rendimiento de las actividades de otros departamentos, la empresa Luvebras no cuenta con una división de trabajo especializada en una serie de departamentos diferenciados entre sí, por lo que también se decidió excluir esta dimensión. Además, en referencia a los planes y políticas de la empresa, esta dimensión posee una alta relación con los planes futuros de la organización, que se encuentra incluida como un factor perteneciente a la versión final del cuestionario destinado al presente estudio.

Por consiguiente, la versión final del cuestionario de comunicación comprende las siguientes dimensiones: normas de la empresa, funciones del cargo, planes futuros, productividad de la empresa, información sobre la competencia, cambios internos, evaluación desempeño y cursos de entrenamiento. Los ítems que comprenden cada una de estas dimensiones hacen referencia de igual forma que el instrumento original a los medios a través de los cuales se recibe la información (conversación, reuniones, teléfono, correo electrónico, memos y cartas, carteleras y rumores). Así mismo, los ítems comprenden la frecuencia con que la información es recibida y la persona de quien es recibida.

Por otra parte, es importante destacar que la versión original del cuestionario de comunicación en el trabajo, comprendía como opciones de respuesta categorías nominales, dificultándose la medición de las variables a nivel escalar. De ahí que se adaptaron las opciones de repuesta a una escala tipo likert, la cual hace referencia a la frecuencia en que el tipo de información es recibida, el medio y la persona de quien es recibida.

Las opciones consideradas fueron: siempre, frecuentemente, a veces y nunca; siendo posible la codificación de un puntaje para cada opción (4, 3, 2, 1 respectivamente). De esta manera, puede inferirse que a mayor puntaje obtenido, mayor comunicación en el trabajo percibida por el empleado. Finalmente es importante destacar que se obtendrán indicadores de confiabilidad y validez para este instrumento, dado por el coeficiente alfa de cronbach el cual mide la consistencia interna de los ítems.

Referente al cuestionario de la satisfacción laboral, corresponde con uno desarrollado y administrado por Miguel Ángel Gimez y Jacobo Rodríguez en su tesis de grado dirigida por José Ramón Naranjo, titulada: *Análisis comparativo de valores individuales y satisfacción laboral a través de la teoría bifactorial de Herzberg*. (1998). El cuestionario posee una serie de interrogantes relacionados de forma específica con factores motivadores (reconocimiento, logro, ascenso, responsabilidad, trabajo en si y crecimiento) y factores higiénicos (relaciones personales, supervisión, salario, seguridad, política empresarial y vida personal).

Al igual que el cuestionario de comunicación, bajo las mismas recomendaciones de la gerencia de Recursos Humanos de la empresa Luvebras, se realizó la administración preliminar del instrumento o “prueba piloto” ésta se aplicó a veinte trabajadores de la sucursal de La Castellana, los empleados se mostraron confundidos ante algunas interrogantes del instrumento, por esto, se procedió a excluirlas del cuestionario. En este sentido es importante destacar que se eliminaron siete interrogantes del cuestionario original ya que ocasionaban confusión entre los trabajadores.

Por consiguiente la versión final del cuestionario comprende treinta y seis interrogantes que miden la satisfacción que tiene el trabajador a través de los factores mencionados anteriormente. Tanto el instrumento original como la versión final tiene como opciones de respuesta una escala tipo likert, donde se consideraron cuatro alternativas que van desde totalmente de acuerdo, en acuerdo, en desacuerdo hasta totalmente en desacuerdo, codificadas con un puntaje 1, 2, 3, 4 respectivamente.

Por otra parte, se les solicitó a los trabajadores información adicional acerca de su sexo, edad, grado de instrucción, antigüedad y cargo, a fin de enriquecer los resultados arrojados por el instrumento y establecer relación entre cada uno de los factores y la comunicación organizacional y satisfacción laboral. Igualmente, se incluyó en el instrumento una presentación, instrucciones básicas para asegurar el entendimiento por parte de los trabajadores de cómo contestarlo correctamente, así como para garantizarles la confidencialidad de su información.

Con respecto a la recolección de información, se sostuvo una reunión con la gerencia de Recursos Humanos de la empresa Luvebras en su oficina principal, ubicada en el Marqués, dónde se le planteó la posibilidad de realizar el estudio en la organización. La gerencia se mostró bastante interesada en la realización del presente estudio, se obtuvo entonces la autorización para aplicar los instrumentos en sus trabajadores, siempre y cuando fueran ellos quienes seleccionaran a los trabajadores que participarían en el estudio. Primeramente se realizó la prueba piloto, a trabajadores seleccionados por la empresa en una de sus sucursales, obteniendo así la versión final del cuestionario. Seguidamente se indicó a las investigadoras

las fechas en que debían asistir a las diferentes sucursales. Donde tendrían una reunión con el grupo de trabajadores seleccionados. En estas reuniones se dieron las instrucciones a todo el grupo y se procedió a la administración del instrumento.

Luego se vaciaron los datos en el programa estadístico SPSS (Statistic program for Social Science) para windows en su versión 12.0 a fin de proceder al respectivo análisis de datos para responder a los objetivos de la investigación.

4. Operacionalización de la variable

4.1 Comunicación organizacional

Definición conceptual

Se define como el medio a través del cual se intercambia o fluye la información en una organización.

Definición operacional

Definida como el puntaje total obtenido de la sumatoria de los diferentes ítems del cuestionario administrado al grupo de empleados del automercado.

VARIABLE	Dimensión	Suibdimensión	INDICADOR
Comunicación Organizacional	Emisor	Alta Gerencia	Ítems cuestionario
		Jefe superior inmediato	Ítems
		Personal del mismo nivel	Ítems
		Subordinado	Ítems
	Información / Mensaje	Normas de la empresa	Ítems
		Funciones de cargo	Ítems
		Planes futuros	Ítems
		Productividad de la empresa	Ítems
		Información sobre la competencia	Ítems
		Cambios internos	Ítems
		Evaluación del desempeño	Ítems
		Cursos de entrenamiento	Ítems
	Medio / Canal	Conversación	Ítems
		Reuniones	Ítems
		Teléfono	Ítems
		Correo electrónico.	Ítems
		Memos y cartas.	Ítems
		Carteleras	Ítems
		Rumores	Ítems
	Receptor	Trabajadores	Administrativo
			Operativo

4.2 Satisfacción laboral

Definición conceptual

Es el grado de complacencia intrínseca que experimenta el individuo en su trabajo, cuando valora positivamente sus actividades y siente retribuidas sus necesidades y carencias, sean estas de carácter físico, psicológico o social. Esta variable se medirá tomando en consideración las necesidades motivadoras e higiénicas planteadas en la teoría bifactorial de Herzberg (1959).

Definición operacional

Definida como el puntaje total obtenido de la sumatoria de los diferentes ítems del cuestionario administrado al grupo de empleados del automercado.

VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBDIMENSIONES	INDICADORES
Motivación	Factores higiénicos	Políticas empresariales	- No me siento presionado por las políticas de la empresa.
		Vida personal	- La remuneración recibida me brinda la posibilidad de cubrir las necesidades básicas de mi familia.
		Relaciones interpersonales	- Mis supervisores mantienen una adecuada comunicación conmigo. - Las relaciones entre supervisores y empleados son buenas.
		Supervisión	- Mi supervisor inmediato me estimula constantemente para que realice un buen trabajo. - Las quejas o reclamos que presento a mis supervisores son atendidas y resueltas rápidamente - Mis supervisores al evaluar mi trabajo son completamente imparciales y objetivos.
		Seguridad	- La empresa me brinda estabilidad y seguridad en el trabajo.
		Salario	- El sueldo que percibo está acorde con el trabajo que realizo. - Estoy de acuerdo con las políticas salariales establecidas en la empresa. - El sueldo que percibo por mi trabajo puede ser comparado con otros de igual cargo dentro de la empresa.
	Factores motivacionales	Logro	- Me siento satisfecho con los resultados de mi trabajo. - Me siento satisfecho con los logros de la empresa. - Me siento satisfecho con los logros del equipo de trabajo al cual pertenezco. - Al momento de terminar una tarea siento que he superado los problemas encontrados.
		Reconocimiento	- El trabajo que realizo es valorado por los demás miembros de la empresa. - Recibo elogios al realizar un buen trabajo. - Mis supervisores conocen el trabajo que realizo. - El trabajo que realizo es reconocido por el personal de mi departamento. - Mi supervisor valora mi esfuerzo al realizar un

			trabajo.
		Responsabilidad	- Mi cargo me permite participar en la fijación de metas y objetivos de mi departamento. - Mi trabajo me brinda la oportunidad de tomar decisiones sobre el mismo. - La empresa delega en sus empleados la autoridad necesaria para que puedan tomar una decisión de importancia que implique el compromiso de todos. - El mayor o menor éxito del trabajo que realizo determina el grado de responsabilidad que siento sobre él.
		Crecimiento	- La empresa me da la oportunidad de desarrollarme plenamente a través de mi trabajo. - No me siento estancado en el trabajo que realizo. - Mi trabajo me permite la posibilidad de un desarrollo y aprendizaje constante. - Mi trabajo no es nada rutinario, me permite aprender cosas nuevas.
		Ascenso	- La empresa me brinda oportunidades de promoción dentro de mi área de trabajo. - En mi trabajo existen posibilidades de ascender. - Las promociones dentro de la empresa se aplican de manera equitativa. - La empresa planifica los ascensos. - Considero que las evaluaciones son medios objetivos con los que cuenta la empresa para conceder un ascenso o promoción. - Las promociones dentro de la empresa se otorgan por mérito.
		Trabajo en sí	- El trabajo que realizo me permite hacer uso de mis habilidades y destrezas. - Me siento satisfecho en mi cargo.

Codificación

Este procedimiento tiene como objetivo agrupar numéricamente los datos que se expresan en forma verbal para poder luego manejarlos a manera de datos cuantitativos (Sabino, 1996).

Con el objetivo de facilitar el manejo de los datos, referente al instrumento de satisfacción, se asignó un número a cada categoría, tal y como se muestra a continuación:

Tabla 3. Codificación por sexo

Sexo	Código
Femenino	1
Masculino	2

Tabla 4. Codificación por edad

Edad	Código
18 años – 25 años	1
26 años – 30 años	2
31 años – 36 años	3
36 años – 40 años	4
41 años en adelante	5

Tabla 5. Codificación por grado de instrucción

Grado de instrucción	Código
Bachillerato incompleto	1
Bachillerato completo	2
Técnico Superior Universitario	3
Universitario	4

Tabla 6. Codificación por antigüedad

Antigüedad	Código
6 meses	1
Más de 6 meses	2
Más de un año	3

Tabla 7. Codificación por cargo

Cargo	Código
Administrativo	1
Operativo	0

Tabla 8. Codificación por respuesta

Respuesta	Código
Totalmente de acuerdo	4
De acuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente desacuerdo	1

FACTIBILIDAD Y CONSIDERACIONES ÉTICAS

Las posibilidades de la realización de esta investigación, son bastante favorables por varias razones. En primer lugar, en cuanto a la selección de la empresa, se posee fácil acceso a la estructura interna de la organización para poder realizar la investigación. En segundo lugar se cuenta con el tiempo y los recursos económicos necesarios para llevarla a cabo. Por último, y haciendo referencia a aspectos meramente técnicos de la investigación, las teorías consultadas le otorgan gran importancia a las variables: comunicación organizacional y satisfacción laboral para el ámbito empresarial; por lo tanto llevar la teoría a la práctica es bastante factible.

Para la realización de esta investigación se respetarán los principios éticos que deben regir toda práctica científica:

- Los participantes de la investigación lo harán voluntariamente y tendrán la facultad de dejar de pertenecer a la muestra si así lo deciden. Además, serán informados sobre la naturaleza de trabajo.
- Dado que es un trabajo es no experimental, no hay riesgo de daños a las personas, ya que no hay ningún tipo de experimentación o intervención dentro del mismo.
- Se garantizará el anonimato de los participantes y el manejo de la información será confidencial.
- Los resultados de la investigación serán divulgados en forma de reporte de investigación (Tesis) y se regirá por las normas establecidas por la organización, es decir, se obtendrá sólo con fines académicos, no se transmitirá, ni plagiará ni se utilizará con fines perjudiciales para la empresa seleccionada para el estudio.
- Por último, se respetará la propiedad intelectual en todos los pasos de la investigación, haciendo las citas y referencias respectivas

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

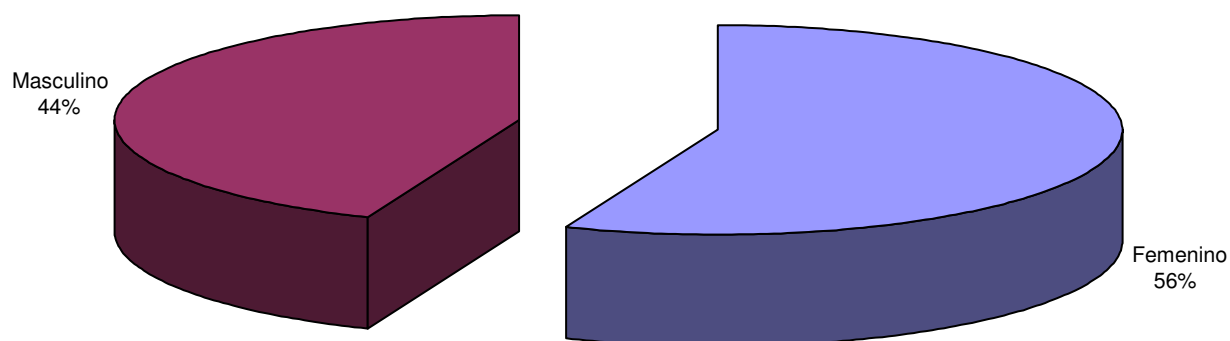
La presente investigación tuvo como objetivo general analizar la relación entre la comunicación y la satisfacción laboral en una organización de comercialización de alimentos llamada Luvebras. Para ello se administró un cuestionario de comunicación y otro de satisfacción laboral, obteniéndose puntajes totales para cada uno de los instrumentos. Específicamente, los cuestionarios se administraron a un total de 50 empleados de dicha empresa, cuyas características sociodemográficas se describen a continuación:

Al considerar el sexo, la muestra del presente estudio estuvo constituida por un total de 28 personas pertenecientes al sexo femenino y 22 personas pertenecientes al sexo masculino, lo que representa el 56% y 44% de la muestra total, respectivamente. Estos resultados pueden apreciarse en la tabla 9 y en el gráfico 1 que se presentan a continuación:

Tabla 9. Distribución de la muestra de acuerdo al sexo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	femenino	28	56,0	56,0
	masculino	22	44,0	100,0
	Total	50	100,0	

Gráfico 1. Composición de la muestra de acuerdo al sexo

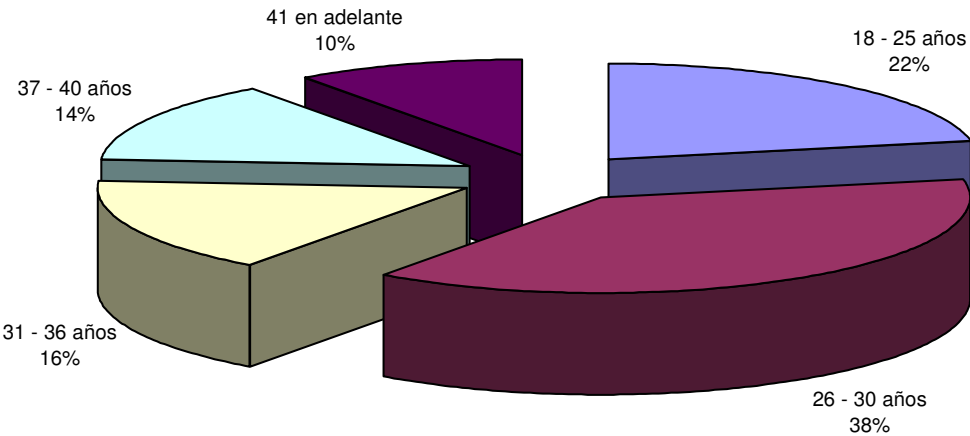


Con respecto a la edad, los participantes del presente estudio, presentan edades comprendidas entre los 18 y 41 años de edad. Específicamente, divididas en rangos de 18-25 años, 23-30 años, 31-36 años, 37-40 años y 41 años en adelante. Arrojando como resultado los siguientes porcentajes respectivamente: 22%, 38%, 16%, 14%, 10%. Estos datos se aprecian mejor en la tabla 10 y en el gráfico 2, que se muestran a continuación.

Tabla 10. Distribución de la muestra de acuerdo a la edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	18 - 25 años	11	22,0	22,0
	26 - 30 años	19	38,0	60,0
	31 - 36 años	8	16,0	76,0
	37 - 40	7	14,0	90,0
	41 en adelante	5	10,0	100,0
	Total	50	100,0	

Gráfico 2. Composición de la muestra de acuerdo a la edad



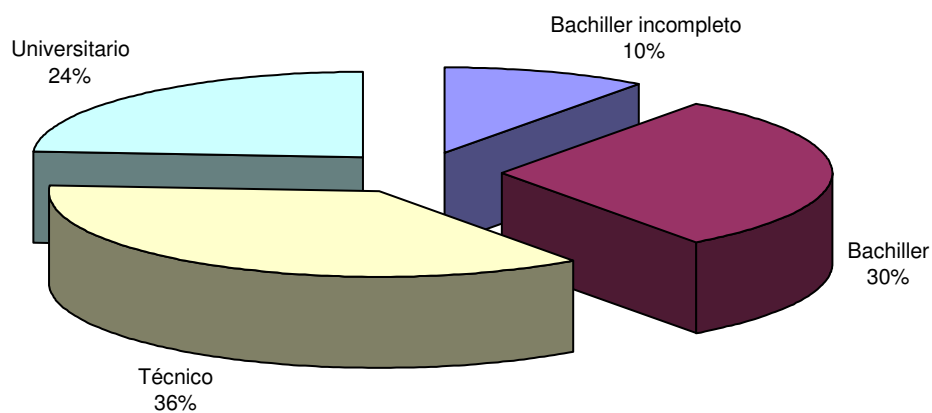
Referente al grado de instrucción, la muestra del presente estudio estuvo constituida por un 10% de empleados que no culminaron sus estudios de bachiller, 30% que obtuvieron el

título de bachiller, 36% que son técnico superior y un 24% que posee título universitario. Esta información se puede observar en la tabla 11 y en el gráfico 3, a continuación

Tabla 11. Distribución de la muestra de acuerdo al grado de instrucción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Bachiller incompleto	5	10,0	10,0
	Bachiller	15	30,0	40,0
	Técnico	18	36,0	76,0
	Universitario	12	24,0	100,0
	Total	50	100,0	

Gráfico 3. Composición de la muestra de acuerdo al grado de instrucción

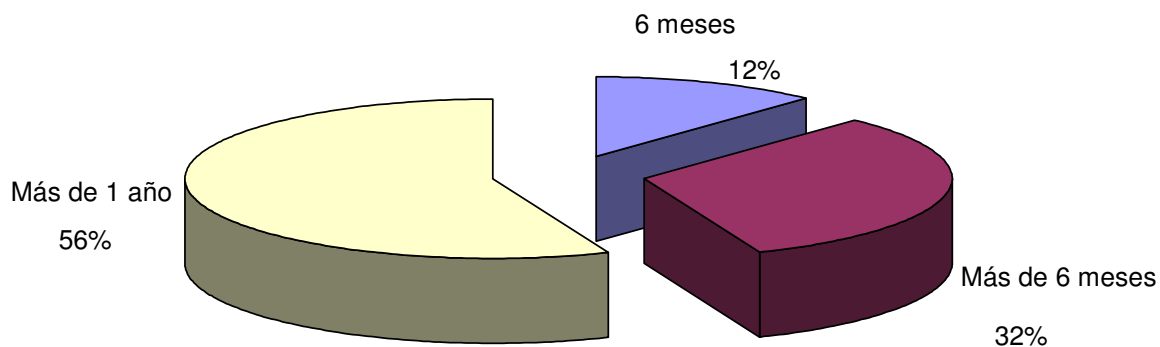


Conforme a la antigüedad de los individuos en la empresa, la muestra se distribuye de la siguiente manera: los individuos que tienen 6 meses en la empresa representan un 12% de la muestra, los empleados que tienen más de 6 meses en la empresa representan un 32%, mientras los que tienen más de 1 año en la empresa ocupan el 56% del total de la muestra. Estos datos se pueden observar en la tabla 12 y en el gráfico 4.

Tabla 12. Distribución de la muestra de acuerdo a la antigüedad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	6 meses	6	12,0	12,0	12,0
	Más de 6 meses	16	32,0	32,0	44,0
	Más de 1 año	28	56,0	56,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

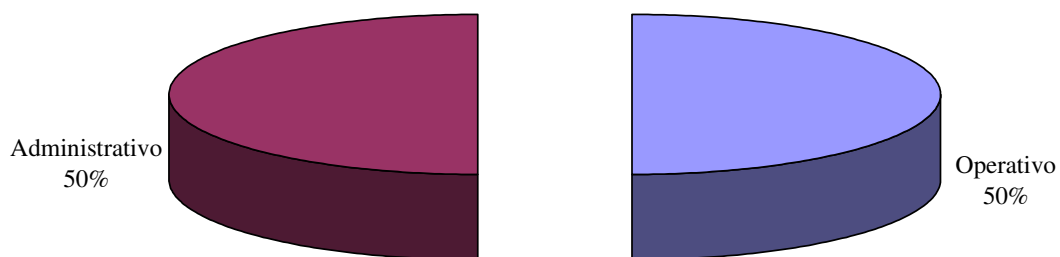
Gráfico 4. Composición de la muestra de acuerdo a la antigüedad



De acuerdo al cargo, la muestra se divide en dos grupos, un 50% en cargos operativos y el otro 50% en cargos administrativos. Estos resultados se pueden observar en la tabla 13 que se presenta a continuación y en el gráfico 5, también a continuación.

Tabla 13. Distribución de la muestra de acuerdo al cargo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Operativo	25	50,0	50,0	50,0
	Administrativo	25	50,0	50,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Gráfico 5. Composición de la muestra de acuerdo al cargo

En referencia a los puntajes obtenidos en los cuestionarios, los puntajes referentes a la comunicación, poseen un coeficiente Alpha de Cronbach de 0,91, indicando que la prueba posee una alta consistencia interna (la prueba en total contiene 96 ítems).

Tabla 14. Estadísticos de fiabilidad (A)

Alfa de Cronbach	N de elementos
,919	96

Además, la comunicación posee como puntaje mínimo 140 puntos y un máximo de 226. La media corresponde con 182,22 y la desviación típica con 21,98; tal y como puede apreciarse en la tabla 15.

Tabla 15. Estadísticos descriptivos (A)

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv.
Puntaje total comatis	50	140,00	226,00	182,2200	21,98821
N válido (según lista)	50				

Con respecto a los resultados obtenidos en la satisfacción laboral, se obtuvo un coeficiente Alfa de Cronbach de 0,93; indicando que el instrumento posee una alta consistencia entre los ítems (total 36 reactivos).

Tabla 16. Estadísticos de fiabilidad (B)

Alfa de Cronbach	N de elementos
,931	36

En referencia a los estadísticos descriptivos obtenidos en el cuestionario de satisfacción laboral, se obtuvo un puntaje mínimo de 129 y un puntaje máximo de 475, con una media de 387,88 y una desviación estándar de 60,06. A continuación, estos resultados pueden observarse en la siguiente tabla 17:

Tabla 17. Estadísticos descriptivos (B)

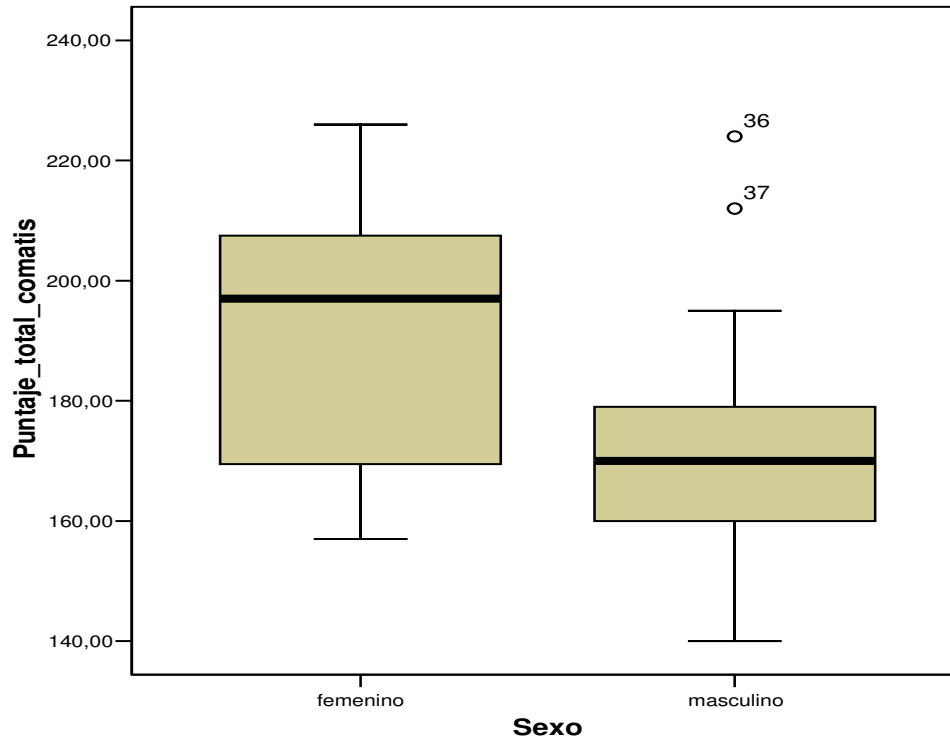
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Puntaje total satis	50	129,00	475,00	387,8800	60,06447
N válido (según lista)	50				

Al analizar cada una de las variables de estudio, es decir, comunicación y satisfacción laboral, de acuerdo a las características sociodemográficas de la muestra, se obtuvieron los siguientes resultados en función a cada una de ellas:

Tabla 18. Distribución de la variable sexo con respecto a la comunicación

Sexo	Mínimo	Máximo	Mediana	Media	Desviación
Femenino	157,00	226,00	197,00	190,0000	20,14944
Masculino	140,00	224,00	170,00	172,3182	20,55975

Tal y como puede apreciarse en la tabla 18, los puntajes obtenidos en la comunicación difieren de acuerdo al sexo, siendo esta diferencia estadísticamente significativa al 0.04 ($F = 9,319$) entre las medias de los grupos (Media grupo femenino = 190 con una desviación típica de 20,14; media del grupo masculino 172,31 con una desviación típica de 20,55). Evidenciando que existe una relación entre el género y la comunicación, donde, las empleadas del sexo femenino mantienen altos niveles de comunicación, mientras que los empleados del sexo masculino mantienen un nivel menor. Específicamente, se obtuvieron puntajes mayores en el caso del sexo femenino, los cuales abarcan un rango desde un puntaje mínimo de 157 hasta un puntaje máximo de 226. En el caso del sexo masculino, el puntaje mínimo fue de 140 mientras que el puntaje máximo fue de 226. Ambas distribuciones pueden observarse a continuación de forma gráfica:

Grafico 6**Tabla 19. Distribución de la variable edad con respecto a la comunicación**

Edad	Mínimo	Máximo	Mediana	Media	Desviación
18 – 25 años	140,00	212,00	162,0000	164,0000	19,63670
26 – 30 años	160,00	212,00	170,0000	179,9474	18,03846
31 – 36 años	157,00	226,00	200,5000	193,7500	24,24724
37 – 40 años	174,00	212,00	188,0000	189,2857	14,80669
40 en adelante	176,00	224,00	208,0000	202,6000	18,07761

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla anterior, los puntajes en el cuestionario de comunicación, varían significativamente con respecto a la edad ($F = 4,951$

Alfa = 0,02). Presentando diferencias significativas entre las medias de los grupos (Media grupo de 18 a 25 años = 164 con una desviación típica de 19,63; media del grupo de 26 a 30 años = 179,94 con una desviación típica de 18,03; media del grupo de 31 a 36 años = 193,75 con una desviación típica de 24,24; media del grupo de 37 a 40 años = 189,28 con una desviación típica de 14,80; media del grupo de 40 años en adelante = 202,60 con una desviación típica de 18,07). Lo que quiere decir, que los empleados dependiendo de sus edades presentarán niveles de comunicación distintos, Tomando como referencia los extremos, se demuestra entonces que, los empleados de 40 años en adelante presentan niveles más altos de comunicación que los empleados en edades comprendidas entre dieciocho y veinticinco años. A partir de esto, se puede inferir que a mayor edad, mayores niveles de comunicación. Concretamente, se obtuvieron puntajes mayores en el grupo de 40 años en adelante, los cuales abarcan un rango desde un puntaje mínimo de 176 hasta un puntaje máximo de 224, siguiéndole el grupo de 37 a 40 años, que va desde un puntaje mínimo de 174 a uno máximo de 212, continúa el grupo de 26 a 30 años, que comprende un puntaje mínimo de 160 y uno máximo de 212, seguidamente el grupo de 31 a 36 años, alcanzó un puntaje mínimo de 157 y uno máximo de 212, por último el grupo de 18 a 25 años, cuyo puntaje mínimo fue de 140 mientras que el puntaje máximo fue de 212. Estas distribuciones pueden observarse a continuación de forma gráfica:

Gráfico 7

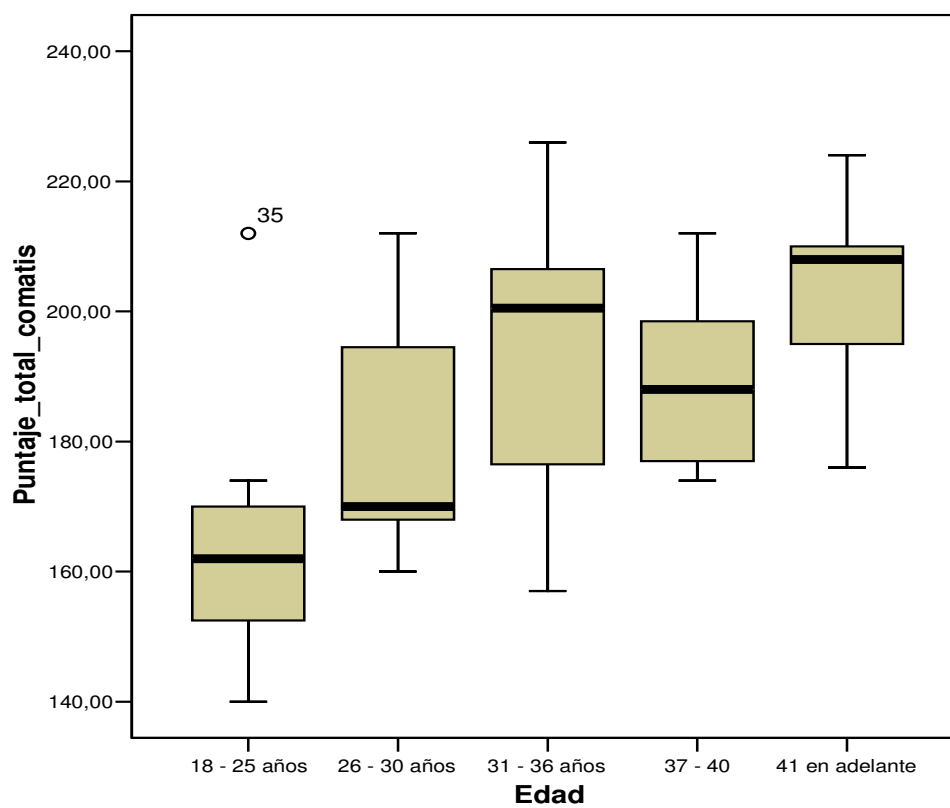


Tabla 20. Distribución de la variable grado instrucción con respecto a la comunicación

Grado de instrucción	Mínimo	Máximo	Mediana	Media	Desviación
Bachiller incompleto	143,00	176,00	176,0000	163,6000	17,03819
Bachiller	140,00	203,00	174,0000	174,0000	15,93738
Técnico Superior	158,00	226,00	195,0000	189,9444	21,12838
Universitario	158,00	224,00	187,5000	188,6667	25,34250

Como se muestra en la tabla 20, la comunicación y el grado de instrucción no presenta diferencias estadísticamente significativas entre las medias de los grupos (media del grupo bachiller incompleto = 163,60 con una desviación típica de 17,03; media del grupo bachiller = 174 con una desviación típica de 15,93; media del grupo técnico superior = 189,94 con una desviación típica de 21,12; media del grupo universitario = 188,66 con una desviación típica

de 25,34) se infiere entonces, que el grado de instrucción no es un factor determinante en los niveles de comunicación de los empleados de la empresa Luvebras. Particularmente, el grupo de bachiller incompleto alcanzó un puntaje mínimo de 143 y uno máximo de 176, el grupo de bachiller obtuvo un puntaje mínimo de 140 y uno máximo de 203, el grupo de técnico superior logró un puntaje mínimo de 158 y uno máximo de 226, por último el grupo universitario consiguió un puntaje mínimo de 158 y uno máximo de 224. A continuación se muestran estos resultados de forma gráfica:

Grafico 8

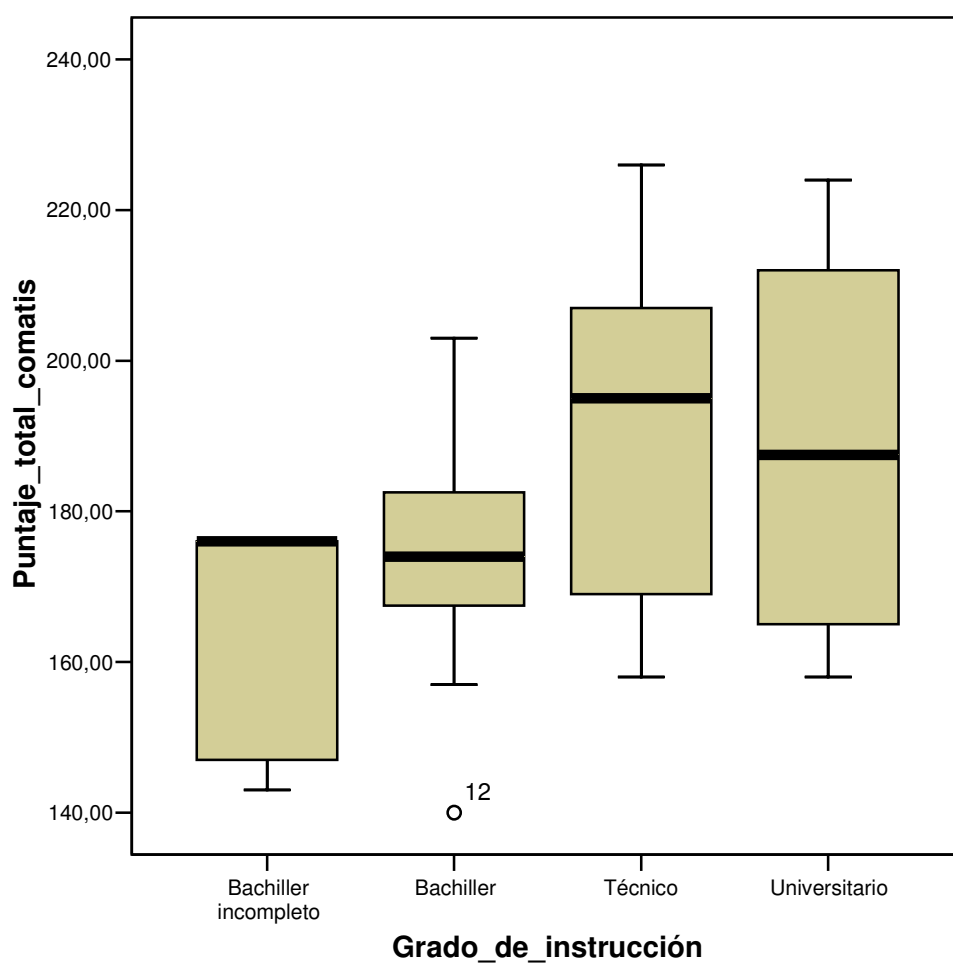
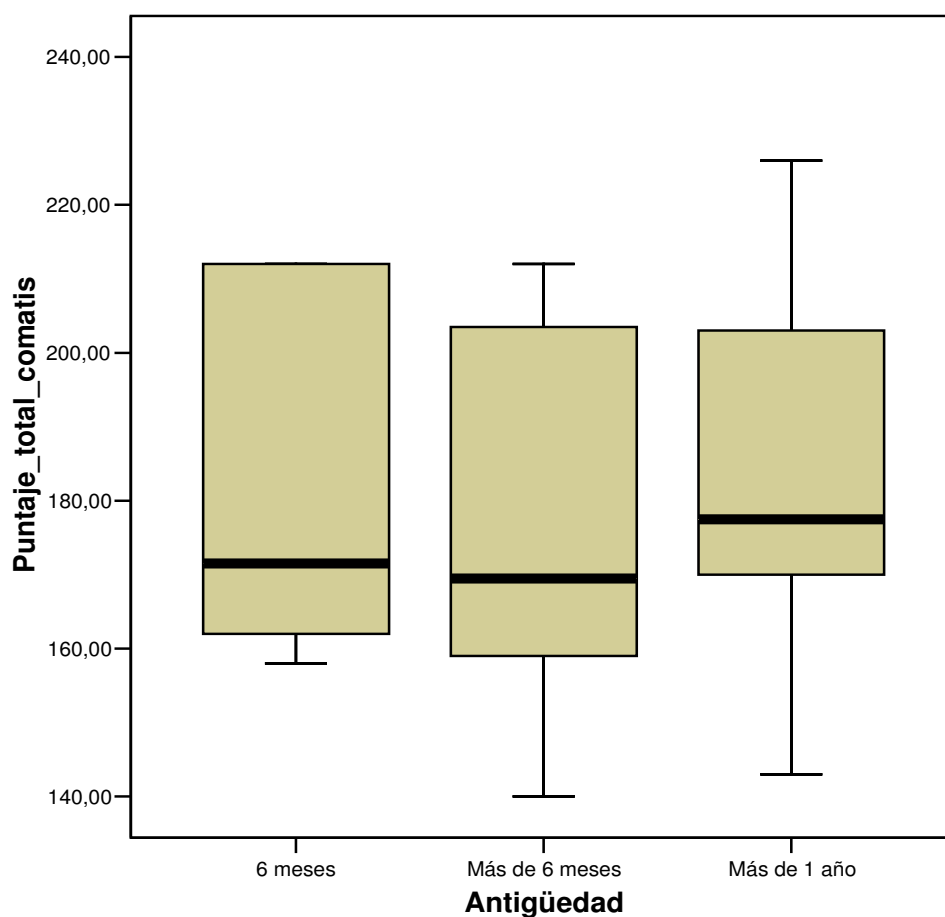


Tabla 21. Distribución de la variable antigüedad con respecto a la comunicación

Antigüedad	Mínimo	Máximo	Mediana	Media	Desviación
6 meses	158,00	212,00	171,5000	181,1667	24,51462
6 meses – 1 año	140,00	212,00	169,5000	176,6875	23,12205
Más de 1 año	143,00	226,00	177,5000	185,6071	20,94851

En la tabla 21, se presenta la comunicación en relación a la antigüedad, no muestra diferencias estadísticamente significativas entre las medias de los grupos (media del grupo de seis meses = 181,16 con una desviación típica de 24,51; media del grupo entre seis meses y un año = 176,68 con una desviación típica de 23,12; media del grupo con más de un año = 185,60 con una desviación típica de 20,94). En este sentido se demuestra que, en la empresa Luvebras los grados de antigüedad no influyen en los niveles de comunicación de los empleados. El grupo de seis meses alcanzó un puntaje mínimo de 158 y un puntaje máximo de 212, el grupo de seis meses a un año, obtuvo un puntaje mínimo de 140 y uno máximo de 212 por último, el grupo de un año en adelante logró un puntaje mínimo de 143 y uno máximo de 226. Se presentan entonces estos datos de forma gráfica a continuación:

Gráfico 9**Tabla 22. Distribución de la variable cargo con respecto a la comunicación**

Cargo	Mínimo	Máximo	Mediana	Media	Desviación
Operativo	140,00	199,00	169,0000	168,5600	13,18168
Administrativo	158,00	226,00	203,0000	195,8800	20,60607

En la tabla 22, se presenta la comunicación en relación al cargo, se puede observar que existen diferencias estadísticamente significativas ($\text{Alfa} = 0.001$ $F = 31,184$) entre las medias de los grupos (media del cargo operativo = 168,56 con una desviación típica de 13,18; media

del cargo administrativo = 195,88 con una desviación típica de 20,60) Donde, los empleados que trabajan en oficinas muestran niveles más altos de comunicación que los empleados que ejecutan sus funciones en las sucursales. Específicamente, al cargo operativo obtuvo un puntaje mínimo de 140 y uno máximo de 199; el cargo administrativo alcanzó un puntaje mínimo de 158 y uno máximo de 226. Estos resultados se muestran en el gráfico 10, que se muestra a continuación:

Gráfico 10

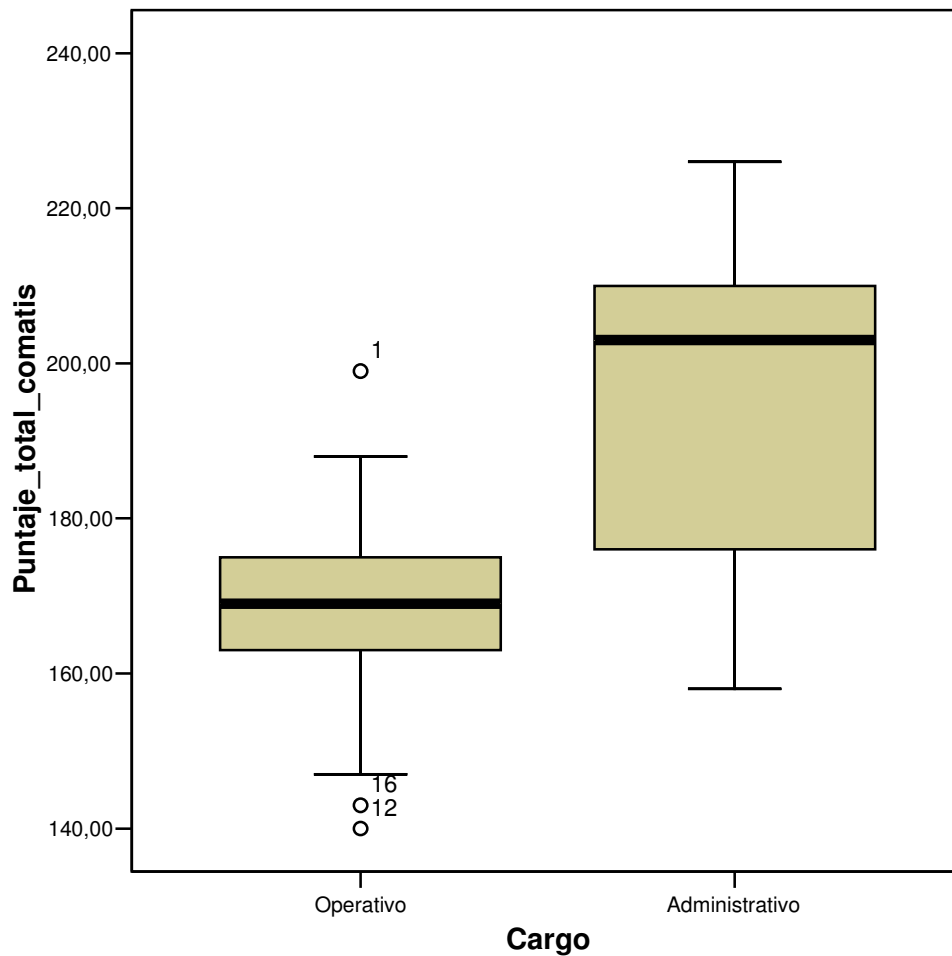
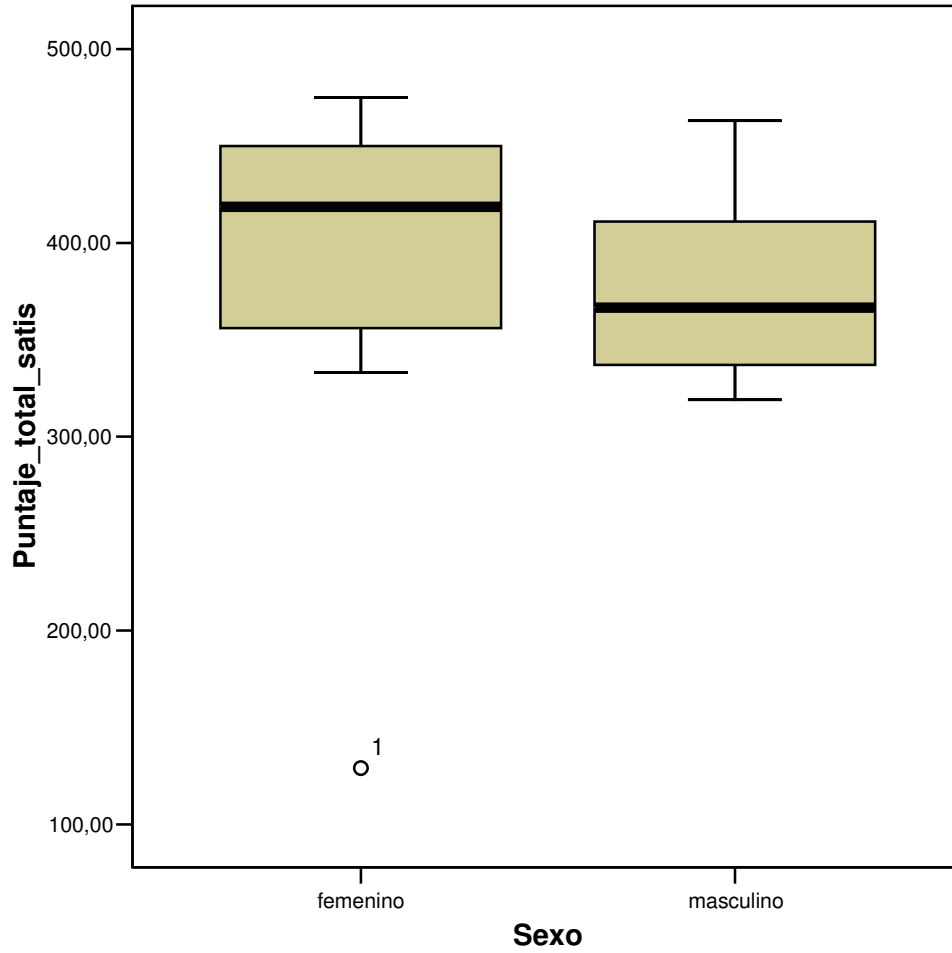


Tabla 23. Distribución de la variable sexo con respecto a la satisfacción

Sexo	Mínimo	Máximo	Mediana	Media	Desviación
Femenino	129,00	475,00	418,5000	397,2857	70,62675
Masculino	319,00	463,00	366,5000	375,9091	41,67323

Como se puede observar en la tabla 23, los puntajes obtenidos en la satisfacción en relación al sexo no presentan diferencias estadísticamente significativas entre las medias de los grupos (Media grupo femenino = 397,28 con una desviación típica de 70,62; media del grupo masculino 375,90 con una desviación típica de 41,67). Evidenciando así que la satisfacción laboral no guarda relación con el género de los trabajadores. Particularmente, se obtuvieron puntajes mayores en el caso del sexo femenino, los cuales abarcan un rango desde un puntaje mínimo de 129 hasta un puntaje máximo de 475. Para el sexo masculino, el puntaje mínimo fue de 319 mientras que el puntaje máximo fue de 463. Ambas distribuciones pueden observarse a continuación de forma gráfica:

Gráfico 11**Tabla 24. Distribución de la variable edad con respecto a la satisfacción**

Edad	Mínimo	Máximo	Mediana	Media	Desviación
18 – 25 años	319,00	448,00	337,0000	349,1818	36,27346
26- 30 años	334,00	457,00	371,0000	385,5263	35,07669
31 – 36 años	129,00	472,00	430,0000	381,5000	35,07669
37 – 40 años	384,00	452,00	411,0000	417,7143	26,61274
40 años en adelante	416,00	475,00	411,0000	417,7143	26,61274

En la tabla anterior (tabla 24) se muestran los puntajes obtenidos en cuanto a la satisfacción y a la edad de los empleados, en ésta, no se contemplan diferencias estadísticamente significativas entre las medias de los grupos (Media del grupo en edades comprendidas entre 18-25 años = 349,18 con una desviación típica de 36,27; media del grupo con edades comprendidas entre 26-30 años = 385,52 con una desviación típica de 35,07; media del grupo en edades comprendidas entre 31-36 años = 381,50 con una desviación típica de 35,07; media del grupo en edades comprendidas entre 37-40 años = 417,71 con una desviación típica de 26,61; media del grupo a partir de los 40 años = 417,71 con una desviación típica de 26,61). Se infiere entonces, que la edad de los trabajadores no muestra relación con la satisfacción laboral. El grupo de 40 años en adelante, alcanzó los puntajes más altos, con un puntaje mínimo de 416 y uno máximo de 475; luego el grupo de 31-36 años que alcanzó un puntaje mínimo de 129 y uno máximo de 472; siguiéndolo el grupo de 26-30 años, con un puntaje mínimo de 334 y uno máximo de 457, continuando el grupo de 37-40 años con un puntaje mínimo de 384 y uno máximo de 452; por último el grupo de 18 a 25 años con un puntaje mínimo de 319 y uno máximo de 448. Estos puntajes pueden observarse de forma gráfica a continuación, en el gráfico 12:

Grafico 12

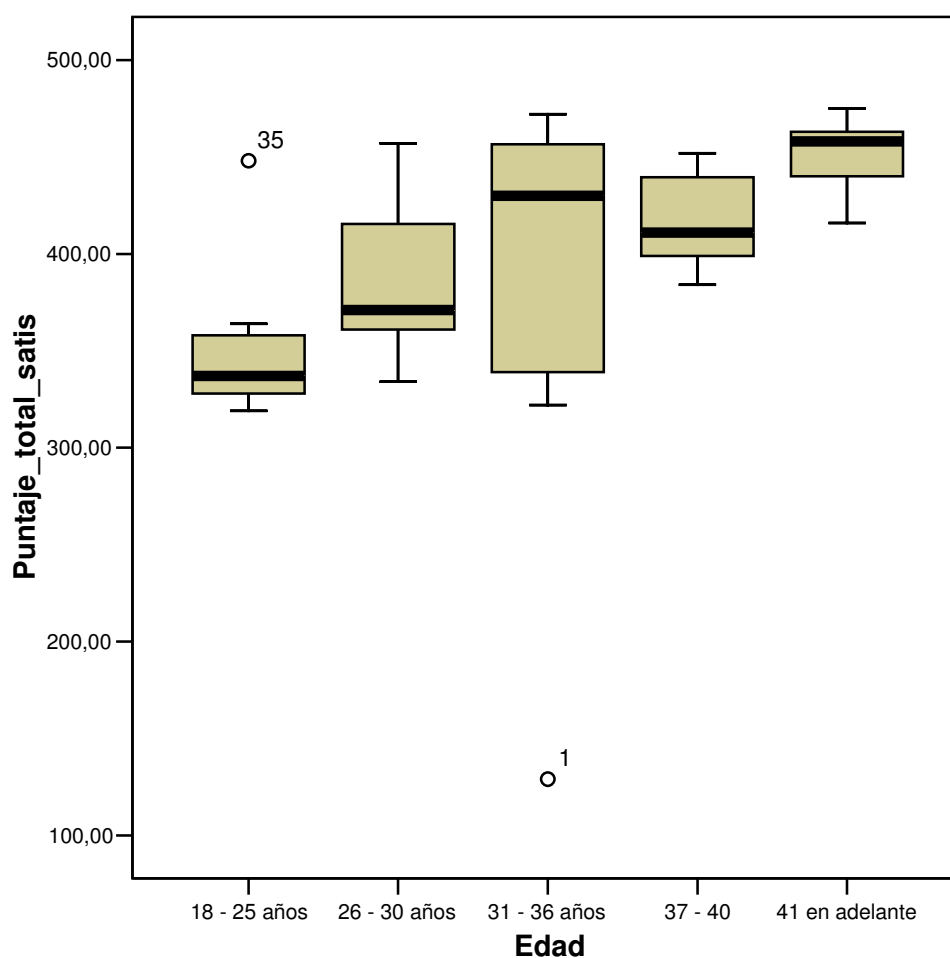


Tabla 25. Distribución de la variable grado de instrucción con respecto a la satisfacción

Grado de instrucción	Mínimo	Máximo	Mediana	Media	Desviación
Bachiller incompleto	332,00	416,00	385,0000	371,0000	35,68613
Bachiller	129,00	426,00	364,0000	356,9333	71,00952
Técnico superior	322,00	475,00	439,5000	415,0000	49,00540
Universitario	319,00	472,00	388,5000	392,9167	53,02908

En la tabla 25 se aprecia como los puntajes obtenidos en la satisfacción con respecto al grado de instrucción de los empleados que formaron parte de la muestra, no presentaron

diferencias estadísticamente significativas en cuanto a las medias de los grupos (Media grupo bachiller incompleto = 371 con una desviación típica de 35,68; media del grupo bachiller = 356,93 con una desviación típica de 71; media del grupo técnico = 415 con una desviación típica de 49; media del grupo universitario = 392,91 con una desviación típica de 53,02). Esto demuestra que la satisfacción laboral no depende del grado de instrucción de los empleados. Se obtuvo el puntaje más alto fue en el grupo de técnico que arrojó como puntaje máximo 475 y como puntaje mínimo 322, seguidamente el grupo de los universitarios arrojó como puntaje máximo 472 y como puntaje mínimo 319, le sigue el grupo de los bachilleres con un puntaje máximo de 426 y un puntaje mínimo de 129, por último el grupo de los bachilleres incompletos, que en su puntaje máximo arrojaron 416 y en el mínimo 332. Estos datos se muestran de manera gráfica a continuación (gráfico 13).

Gráfico 13

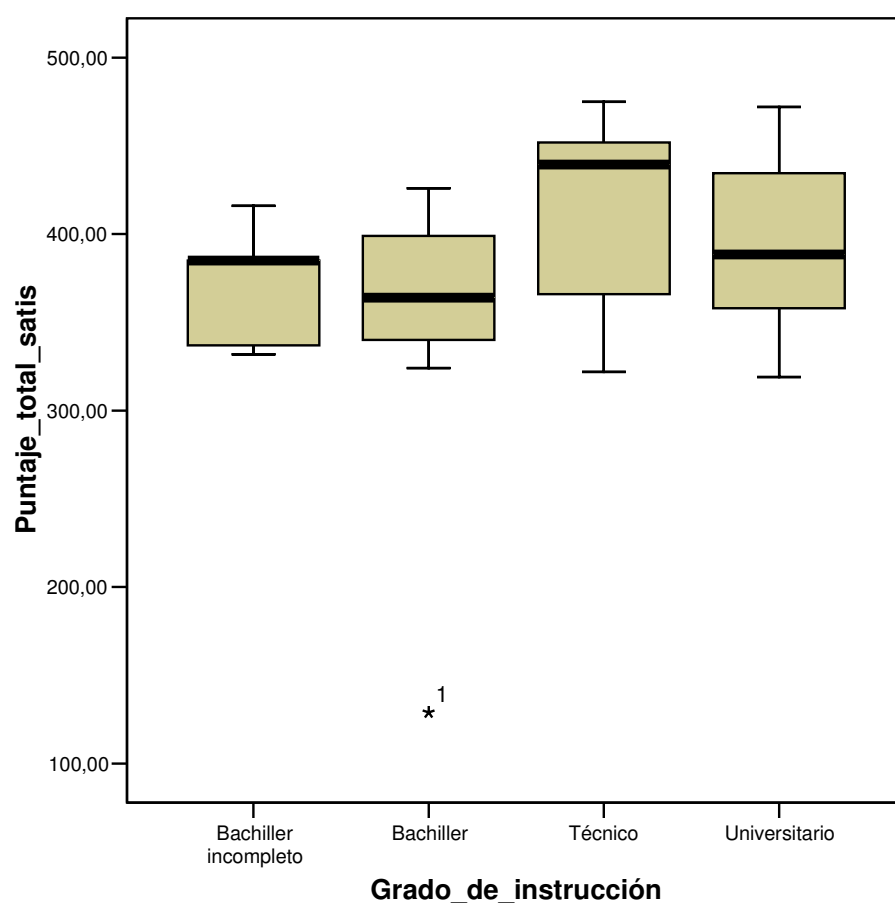
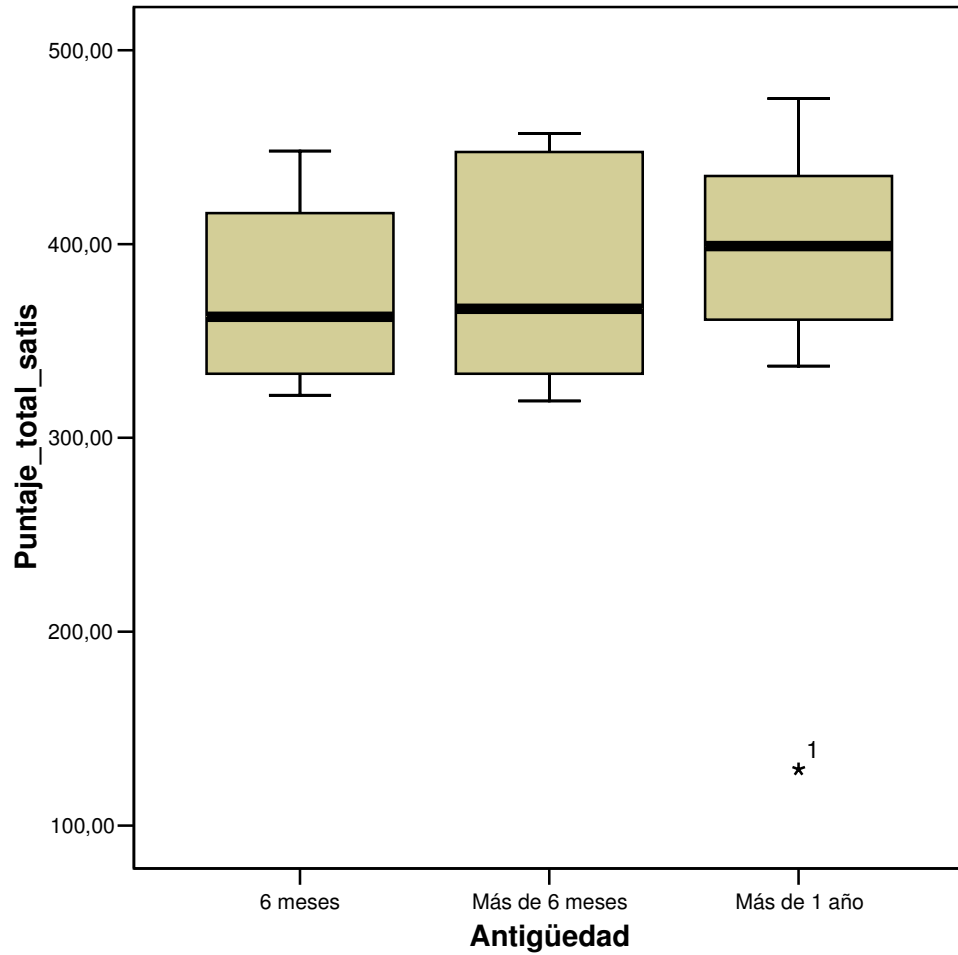


Tabla 26. Distribución de la variable antigüedad con respecto a la satisfacción

Antigüedad	Mínimo	Máximo	Mediana	Media	Desviación
6 meses	322,00	448,00	362,5000	374,0000	48,77294
6 meses – 1 año	319,00	457,00	366,5000	383,2500	54,25311
Más de 1 año	129,00	475,00	399,0000	393,5000	66,20703

En la tabla 26 se puede observar como los puntajes alcanzados en la satisfacción en relación al grado de antigüedad que el empleado tenga en la empresa, no representa una diferencia estadísticamente significativa, es decir no contemplan grandes diferencias entre las medias de los grupos (Media del grupo con 6 meses de antigüedad = 374 con una desviación típica de 48,77; media del grupo entre 6 meses - 1 año de antigüedad = 383,25 con una desviación típica de 54,25; media del grupo que tiene más de un año de antigüedad = 393,50 con una desviación típica de 66,20). Esto demuestra que la antigüedad no es un factor determinante en los niveles de satisfacción laboral de los empleados de la empresa Luvebras. Concretamente, el grupo que obtuvo el puntaje más alto fue el de más de un año de antigüedad, alcanzando un puntaje máximo de 475 y uno mínimo de 129, siguiéndolo el grupo que tenía entre 6 meses – 1 año de antigüedad que alcanzó un puntaje máximo de 457 y uno mínimo de 319, por último el grupo de 6 meses de antigüedad que alcanzó un punto máximo de 448 y uno mínimo de 322. A continuación se ilustran estas distribuciones de forma gráfica (gráfico 14):

Grafico 14

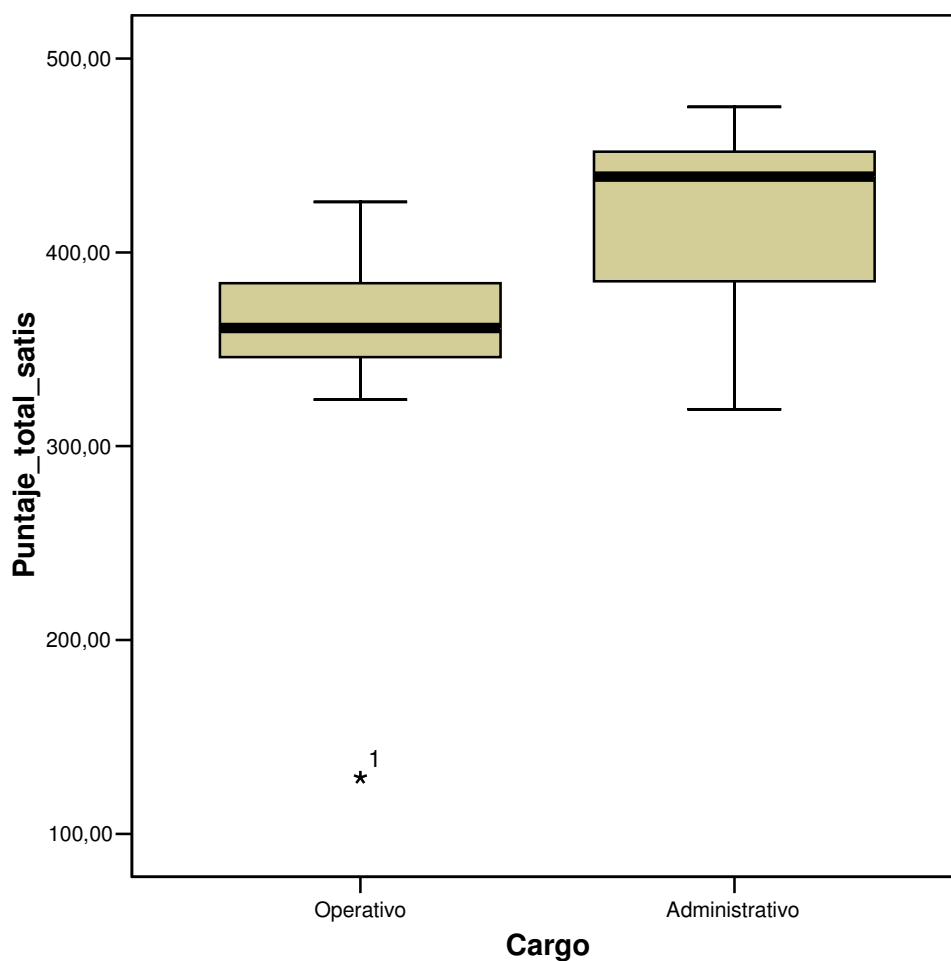
** El número 1 representa un valor extremo en la muestra.

Tabla 27. Distribución de la variable cargo con respecto a la satisfacción

Cargo	Mínimo	Máximo	Mediana	Media	Desviación
Operativo	129,00	426,00	361,0000	357,6400	54,92713
Administrativo	319,00	475,00	406,0000	418,1200	49,43373

En la tabla anterior (tabla 27) se muestra como los puntajes obtenidos en la satisfacción difieren de acuerdo al cargo, siendo esta diferencia estadísticamente significativa al 0.01 ($F = 16.746$) entre las medias de los grupos (Media grupo operativo = 357,64 con una desviación típica de 54,92; media del grupo administrativo = 418,12 con una desviación típica de 49,43). Esto pone en evidencia que los empleados que desempeñan sus labores en oficinas experimentan niveles de satisfacción más altos que los que ejecutan sus funciones en las sucursales de la empresa Luvebras. Los empleados que ocupan cargos administrativos arrojaron puntajes más altos, el máximo con un valor de 475 y el mínimo con un valor de 319. En el caso de los empleados operativos el puntaje máximo fue de 426 y el mínimo de 129. Ambas distribuciones pueden observarse a continuación en el siguiente gráfico:

Gráfico 15



** El número 1 representa un valor extremo en la muestra.

Tabla 28. Correlaciones

		Puntaje total comatis	Puntaje total satis
Puntaje total comatis	Correlación de Pearson	1	,650(**)
	Sig. (bilateral)		,000
	N	50	50
Puntaje total satis	Correlación de Pearson	,650(**)	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	50	50

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En referencia al grado de asociación entre las variables, se obtuvo un coeficiente de correlación producto momento de Pearson de 0,65; el cual indica una asociación moderada y significativa entre las variables. Específicamente, tal y como puede apreciarse en la tabla 28, la asociación es positiva, por lo que a mayores puntaje obtenidos en el cuestionario de comunicación, mayores puntajes en la satisfacción laboral. En este sentido, puede afirmarse que la relación entre las variables de estudio es directamente proporcional. Este coeficiente indica estadísticamente, según el modelo lineal general, que en la medida en que la comunicación valga 1, la satisfacción tendrá un valor de 0,65. Referente a la relación existente entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral, autores como: John D. Pettit Jr., Jose R. Goris y Bobby C. Vaught en su informe titulado: Estudio de la comunicación organizacional como modelador de la satisfacción laboral (*An Examination of Organizational Communication as a Moderator of Job Satisfaction.*) evidencian que la comunicación organizacional juega un rol importantísimo en lo que respecta a la satisfacción laboral, cómo un empleado percibe la manera de comunicarse con su supervisor, la credibilidad, el contenido de la información, en definitiva todo el sistema de comunicación de la empresa va a impactar de forma directa en el nivel de satisfacción que experimentan los empleados. En este sentido el presente estudio confirma dicha relación a pesar de ser moderada.

Análisis de los factores del instrumento de satisfacción:

Factores motivadores:

Tabla 29. Factor Reconocimiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	16	6,4	6,4	6,4
	2,00	66	26,4	26,4	32,8
	3,00	109	43,6	43,6	76,4
	4,00	59	23,6	23,6	100,0
	Total	250	100,0	100,0	

Los ítems del cuestionario que componen el factor reconocimiento de la motivación intrínseca, revelan que la mayoría de los participantes en el presente estudio, dado por un 43,6% de la muestra total, se encuentran en desacuerdo con que la organización le proporciona a sus empleados una recompensa por la realización o ejecución de una labor exitosa. Seguidamente, el 26,4% de la muestra se encuentra de acuerdo con esta afirmación, mientras que el 23,6% y 6,4% se encuentran totalmente desacuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente.

Herzberg (1959) afirma que reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados se traduce en tangibles y positivos efectos al ampliar los niveles de satisfacción y retención así como al mejorar la rentabilidad y productividad de la organización.

A partir de los resultados obtenidos se puede inferir que los empleados no se están sintiendo apreciados por los directivos y supervisores y probablemente estos no conocen como se sienten realmente los empleados, ya que la mayoría 67,2% demuestra una gran disconformidad en este punto al expresar que su trabajo no es valorado, elogiado o reconocido por los demás miembros de la empresa, lo que ocasiona que los niveles de satisfacción sean negativos. Esto puede deberse a que la empresa no este considerando el reconocimiento como parte fundamental de sus prácticas de gestión.

Tabla 30. Factor Logro

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	5	2,0	2,5	2,5
	2,00	15	6,0	7,5	10,0
	3,00	78	31,2	39,0	49,0
	4,00	102	40,8	51,0	100,0
	Total	200	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	50	20,0		
Total		250	100,0		

Los ítems del cuestionario que componen el factor logro de la motivación intrínseca, se orientan a indicar que la mayoría de los participantes en el presente estudio, dado por un 51% de la muestra total, se encuentran totalmente en desacuerdo con que la organización permite alcanzar objetivos. Seguidamente, el 39% de la muestra se encuentra en desacuerdo con esta afirmación, mientras que el 7,5% y 2,5% se encuentran de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente.

David C. Mc. Clelland (1962) en su teoría sobre la motivación, sostiene que el logro es un factor determinante que tiene potencial para producir un sentido de satisfacción. Dado que cualquier empresa organizada y cada departamento dentro de ella representan grupos de individuos que trabajan para alcanzar metas conjuntas, la necesidad de realización es de gran importancia. Los resultados manifiestan que en su mayoría los empleados sienten que la empresa no brinda oportunidades para la utilización de las habilidad y destrezas en función de la superación de problemas y alcance de metas propuestas por la organización, dando como resultado un nivel de satisfacción bajo en los empleados debido a que no se sienten útiles ni conformes con los resultados obtenidos lo que puede estar afectando de forma negativa en la necesidad de realización de los mismos.

Tabla 31. Factor Ascenso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	26	10,4	10,4	10,4
	2,00	50	20,0	20,0	30,4
	3,00	83	33,2	33,2	63,6
	4,00	91	36,4	36,4	100,0
	Total	250	100,0	100,0	

Los puntos del cuestionario que conforman el factor ascenso de la motivación intrínseca, señalan que la mayoría de los participantes en el presente estudio, dado por un 36,4% de la muestra total, se encuentran totalmente en desacuerdo con la afirmación que la organización brinda oportunidades que faciliten y promuevan promociones de sus empleados dentro de la estructura jerárquica. Un 33,2% de la muestra se encuentra en desacuerdo con esta afirmación, el 20% dice estar en acuerdo con esta afirmación y 10,4% se encuentran totalmente en acuerdo.

Robbins (2004) afirma que los empleados buscan políticas y practicas justas de ascenso que les permita mayor crecimiento personal. A su vez White, Mitchell y Bell (1977) exponen que los individuos que perciben que las decisiones de ascenso se realizan con rectitud y justicia, probablemente experimenten satisfacción en sus trabajos

Los resultados obtenidos demuestran que los empleados mantienen bajos niveles de satisfacción en cuanto a esta variable ya que la mayoría consideran que la empresa no facilita las promociones de sus empleados dentro de la estructura jerárquica y expresan la poca confianza que tienen sobre las políticas de ascenso las cuales para la mayoría no son asignadas por mérito.

Tabla 32. Factor Responsabilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	13	5,2	6,5	6,5
	2,00	46	18,4	23,0	29,5
	3,00	71	28,4	35,5	65,0
	4,00	70	28,0	35,0	100,0
	Total	200	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	50	20,0		
Total		250	100,0		

Los ítems del cuestionario sobre el factor responsabilidad de la motivación intrínseca, revelan que la mayoría de los participantes en el presente estudio, dado por un 35,5% de la muestra total, se encuentran desacuerdo con que la organización ofrece autonomía a los empleados en la realización de las actividades y tareas a la vez, que éstos, responden por las actividades inherentes a su cargo, asumiendo las consecuencias derivadas de sus acciones. El 35% de la muestra se encuentra totalmente en desacuerdo con esta afirmación, sin embargo, el 23% y el 6,5% se encuentran en acuerdo y totalmente en acuerdo respectivamente.

La responsabilidad es un factor que le proporciona autonomía a los trabajadores al momento de desempeñar sus funciones. Hackman y Oldham (1975) explican que la autonomía es el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias. Esta autonomía hace que el empleado asuma el 100% de la responsabilidad que implican sus funciones. Esto impacta en la satisfacción laboral de forma positiva, porque el empleado siente que es tan bueno haciendo su trabajo que no tiene nadie que decirle cómo hacerlo ni chequear si lo está haciendo bien, fomentando así el desarrollo del trabajador dentro de la organización.

En este sentido, los valores arrojados por la tabla 32, muestran que el 70% de los empleados está insatisfecho con el grado de responsabilidad que reposa en ellos, se infiere que esto sucede porque, la organización no le brinda a los empleados la autonomía suficiente a la hora de realizar sus labores, evitando que los empleados tomen decisiones en cuanto a las acciones que deben ejecutar.

Tabla 33. Factor Crecimiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	38	15,2	15,2	15,2
	2,00	67	26,8	26,8	42,0
	3,00	85	34,0	34,0	76,0
	4,00	60	24,0	24,0	100,0
	Total	250	100,0	100,0	

Los indicadores del cuestionario que miden el factor crecimiento de la motivación intrínseca, muestran que la mayoría de los participantes del estudio, dado por un 34% de la muestra total, se encuentran en desacuerdo con que la organización ofrece la posibilidad al individuo de superarse y crecer dentro de la empresa adquiriendo nuevas habilidades y perspectivas profesionales. El 26,8% de la muestra se encuentra en acuerdo con esta afirmación, el 24% está totalmente desacuerdo con esta afirmación y el 15,2% está totalmente en acuerdo.

Según Mark Gandy (2006) es necesario proporcionarle al empleado, distintos retos que le permitan al empleado demostrar sus habilidades, hay que convertir el desarrollo de carrera en una prioridad, de esta forma el empleado sentirá que su vida profesional está sufriendo un impulso importante y experimentará entonces altos niveles de satisfacción laboral.

Los resultados obtenidos, demuestran que el 58% de los empleados se encuentra insatisfecho en cuanto al crecimiento, una razón de ello puede ser que en la empresa no se le da la importancia necesaria al aprendizaje de los empleados, restándole importancia al desarrollo profesional de los trabajadores de Luvebras.

Tabla 34. Factor Trabajo en sí

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	6	2,4	6,0	6,0
	2,00	15	6,0	15,0	21,0
	3,00	47	18,8	47,0	68,0
	4,00	32	12,8	32,0	100,0
	Total	100	40,0	100,0	
Perdidos	Sistema	150	60,0		
	Total	250	100,0		

Los indicadores del cuestionario sobre el factor trabajo en sí, de la motivación intrínseca, señalan que un 47% de la muestra total, se encuentran en desacuerdo con la satisfacción que experimenta el empleado por el trabajo. El 32% de la muestra se encuentra totalmente desacuerdo con esta afirmación, el 15% está en acuerdo con esta afirmación y el 6% está totalmente en acuerdo.

Según Aldag y Brief (1989) Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidades de usar sus habilidades y que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando. Estas características hacen que un puesto sea mentalmente desafiante. Los trabajos que tienen muy poco desafío provocan aburrimiento, pero un reto demasiado grande crea frustración y sensación de fracaso. En condiciones de reto moderado, la mayoría de los empleados experimentará satisfacción.

Los resultados obtenidos demuestran que el 79% de lo empleados demuestra niveles de satisfacción bajos en cuanto a su trabajo, a partir de esto se puede inferir que los empleados conciben su trabajo como rutinario y con pocos desafíos ocasionando de esta forma falta de interés sobre el mismo.

Factores higiénicos:**Tabla 35. Factor Relaciones personales**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	5	2,0	5,0	5,0
	2,00	21	8,4	21,0	26,0
	3,00	42	16,8	42,0	68,0
	4,00	32	12,8	32,0	100,0
	Total	100	40,0	100,0	
Perdidos	Sistema	150	60,0		
Total		250	100,0		

Los ítems del instrumento que miden las relaciones personales de la motivación extrínseca, señalan que un 42% de la muestra total, se encuentran desacuerdo con existen vínculos afectivos de trabajo, que se establecen entre el trabajador y sus compañeros de trabajo, sus supervisores y subordinados, en caso de tenerlos. El 32% de la muestra se encuentra totalmente desacuerdo con esta afirmación, el 21% está en acuerdo y el 5% está totalmente en acuerdo.

Gibson (2000) afirma que para la mayoría de los empleados, el trabajo cubre la necesidad de interacción social. No es de sorprender, por tanto, que tener compañeros que brinden apoyo lleve a una mayor satisfacción en el trabajo. A raíz de los datos obtenidos, se puede apreciar la falta de relaciones interpersonales positivas en los empleados, por tanto se puede decir que un alto porcentaje de los trabajadores experimenta grandes niveles de insatisfacción laboral en cuanto a las relaciones interpersonales existentes dentro de la organización.

Tabla 36. Factor Supervisión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	19	7,6	12,7	12,7
	2,00	33	13,2	22,0	34,7
	3,00	46	18,4	30,7	65,3
	4,00	52	20,8	34,7	100,0
	Total	150	60,0	100,0	
Perdidos	Sistema	100	40,0		
Total		250	100,0		

Los indicadores del cuestionario sobre la supervisión referente a la motivación extrínseca, muestran que un 34,7% de la muestra total, se encuentra totalmente desacuerdo con el estilo de liderazgo que el supervisor practica. El 30,7% de la muestra se encuentra desacuerdo con esta afirmación, el 22% está en acuerdo con esta afirmación y el 12.7% está totalmente en acuerdo.

Según House y Mitchell (1974) los empleados que tienen supervisores tolerantes y considerados, capaces de comunicarse correctamente con ellos, que dan respuesta a sus inquietudes, están más satisfechos que los empleados que tienen supervisores autoritarios u hostiles. De aquí se puede inferir que, el comportamiento de los supervisores es uno de los principales determinantes de la satisfacción del empleado, ésta se incrementa cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, ofrece halagos por el buen desempeño, escucha las opiniones de sus empleados y muestra un interés personal en ellos.

Partiendo de los resultados obtenidos, se puede observar que los empleados de luebras no se encuentran satisfechos con la supervisión que reciben, esto puede ocurrir por diversos factores, quizá el supervisor es autoritario o no logra comunicarse de forma adecuada con sus empleados.

Tabla 37. Factor Seguridad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	3	1,2	6,0	6,0
	2,00	5	2,0	10,0	16,0
	3,00	20	8,0	40,0	56,0
	4,00	22	8,8	44,0	100,0
	Total	50	20,0	100,0	
Perdidos	Sistema	200	80,0		
	Total	250	100,0		

Los ítems del cuestionario sobre el factor seguridad con respecto a la motivación extrínseca, indican que el 44% de la muestra total, se encuentra totalmente desacuerdo con la sensación de estabilidad que experimenta el empleado en su puesto. El 40% de la muestra se encuentra desacuerdo con esta afirmación, el 10% y el 6% se encuentra en acuerdo y totalmente en acuerdo con esta afirmación, respectivamente.

La seguridad en el trabajo está fuertemente ligada al desempeño del empleado, como lo plantea Robbins (2004) el empleado que obtiene estabilidad en el trabajo es el que mejor se desempeña, éste es el que tiene la posibilidad de continuar en la organización. A partir de los resultados obtenidos, se puede observar, que en luebras los empleados se sienten totalmente inseguros en sus puestos de trabajo, lo que puede generar niveles de desempeños muy bajos, que pudiera provocar alta rotación en la organización.

Tabla 38. Factor Salario

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	34	13,6	22,7	22,7
	2,00	44	17,6	29,3	52,0
	3,00	42	16,8	28,0	80,0
	4,00	30	12,0	20,0	100,0
	Total	150	60,0	100,0	
Perdidos	Sistema	100	40,0		
	Total	250	100,0		

Los ítems del instrumento referentes al salario de acuerdo a la motivación extrínseca, señalan que un 29,3%, se encuentran en acuerdo con la remuneración que recibe, entendida como la cantidad monetaria percibida por el trabajador, tomando en cuenta cualquier compensación, percepción o bonificación que reciba el empleado. El 28% de la muestra se encuentra desacuerdo con esta afirmación, el 22,7% está totalmente en acuerdo con esta afirmación, mientras que el 20% está totalmente desacuerdo.

Aldag y Brief (1999) explican que cuando el salario se ve como justo en base a las demandas del trabajo, al nivel de habilidades del individuo y a los estándares de salario de la comunidad, aumenta la satisfacción de los empleados. Gracias a los resultados obtenidos se puede observar que los empleados de la organización no están satisfechos en cuanto a la remuneración que reciben, de acá se infiere que el salario que los trabajadores reciben no guarda relación con las funciones que cumplen o simplemente no les permite adquirir los bienes y servicios necesarios.

Tabla 39. Factor Políticas empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	4	1,6	8,0	8,0
	2,00	9	3,6	18,0	26,0
	3,00	30	12,0	60,0	86,0
	4,00	7	2,8	14,0	100,0
	Total	50	20,0	100,0	
Perdidos	Sistema	200	80,0		
Total		250	100,0		

Los indicadores del cuestionario sobre las políticas de la empresa que responden a la motivación extrínseca, muestran que un 60% de los trabajadores, están en desacuerdo con el conjunto de premisas organizacionales y administrativas que rigen la forma de actuar y proceder de los miembros de la empresa. El 18% se encuentra en acuerdo con esta afirmación, el 14% está totalmente desacuerdo con esta afirmación y el 8% está totalmente en acuerdo.

Kreitner y Knicki (1997) afirman que los empleados satisfechos aceptan y adoptan como propias las políticas, normas y procedimientos de la empresa, generando así un valor agregado que hace que los trabajadores sean más productivos en sus puestos de trabajo. Partiendo de los resultados obtenidos, se evidencia que los empleados están insatisfechos en cuanto a las políticas de la organización, se puede inferir, que esto se debe a que las políticas establecidas por la organización no están acorde con la cultura y valores que tienen los empleados, lo que se traduce en insatisfacción por parte del trabajador.

Tabla 40. Factor Vida personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	15	6,0	30,0	30,0
	2,00	16	6,4	32,0	62,0
	3,00	16	6,4	32,0	94,0
	4,00	3	1,2	6,0	100,0
	Total	50	20,0	100,0	
Perdidos	Sistema	200	80,0		
	Total	250	100,0		

Los ítems del instrumento que miden la vida personal referente a la motivación extrínseca, indican que un 32% de la muestra total, se encuentran de acuerdo con que a veces existen situaciones en las cuales algún aspecto del trabajo puede afectar la vida personal. De igual modo, el 32% de la muestra se encuentra en desacuerdo con esta afirmación, seguidamente, el 30% está en totalmente en acuerdo con esta afirmación mientras el 6% está totalmente desacuerdo.

Para Herzberg (1959) la satisfacción laboral viene dada por un equilibrio entre la vida personal del trabajador y su vida laboral, es decir, no deben existir situaciones que puedan afectar de alguna manera la rutina personal del trabajador, dónde éste tenga que dejar de lado alguna actividad personal por atender una laboral. A raíz de los resultados obtenidos se puede inferir que los empleados de la empresa estudiada no experimentan un equilibrio entre su vida personal y su vida laboral, lo que se traduce en insatisfacción, casi el 40 % de los empleados experimenta insatisfacción en referencia a esto.

Análisis de los factores del instrumento de comunicación

Tabla 41. Factor Normas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	236	36,3	36,3	36,3
	2,00	190	29,2	29,2	65,5
	3,00	152	23,4	23,4	88,9
	4,00	72	11,1	11,1	100,0
	Total	650	100,0	100,0	

Los indicadores del cuestionario que responden a si los trabajadores reciben información sobre las normas de la empresa, entendidas como los lineamientos y políticas que se practican dentro de la organización, muestran que un 36.3% de los trabajadores esta totalmente en desacuerdo con respecto a tal afirmación. El 29.2% se encuentra en desacuerdo con esta afirmación, el 23.4% está de acuerdo y el 11.1% está totalmente de acuerdo.

Según Michael Bland y Meter Jackson (1992) La información operativa es la que está contenida en aquellos mensajes que son esenciales para el buen funcionamiento de la organización, son todas las instrucciones y normas que los empleados deben seguir para poder realizar su trabajo. Esta información proviene, en la mayoría de los casos, de la alta gerencia y su contenido se basa principalmente en procedimientos operativos.

A partir de los resultados obtenidos se demuestra que la mayoría de los trabajadores no recibe información de tipo operativa a partir de aquí se puede inferir que el funcionamiento de la empresa puede estar presentando dificultades debido a que el desconocimiento de las obligaciones y las prohibiciones de los trabajadores puede llegar a afectar el normal desarrollo de las actividades de la misma. Como lo afirman los autores, es información esencial que permite a los empleados saber bajo que lineamientos están trabajando así como los límites que deben respetar con el fin de mantener un orden dentro de la organización.

Tabla 42. Factor Funciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	233	35,8	38,8	38,8
	2,00	163	25,1	27,2	66,0
	3,00	134	20,6	22,3	88,3
	4,00	70	10,8	11,7	100,0
	Total	600	92,3	100,0	
Perdidos	Sistema	50	7,7		
Total		650	100,0		

Los puntos del cuestionario concernientes a si los empleados reciben información sobre sus funciones, señalan que la mayoría de los participantes del presente estudio, dado por un 38,8% de la muestra total, se encuentran totalmente en desacuerdo con que reciben información sobre las funciones que deben realizar. Un 27,2% de la muestra se encuentra en desacuerdo. Sin embargo, el 22,3% está de acuerdo y el 11,7% está totalmente de acuerdo.

Siguiendo a Michael Bland y Meter Jackson (1992) dada la importancia que tiene la comunicación, como medio para transmitir información esencial para el buen funcionamiento de la empresa y partiendo de los resultados obtenidos, se puede inferir que la mayoría de los empleados no recibe información sobre las actividades y tareas de las que son responsables según el cargo que ocupan, lo que puede estar ocasionando problemas en cuanto a los logros de las personas y de la empresa, ya que al no tener claro cuales son las responsabilidades y obligaciones del puesto, el empleado no esta realizando al cien por ciento su trabajo y está afectando los resultados que debería obtener del mismo.

Tabla 43. Factor Planes futuros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	223	34,3	37,2	37,2
	2,00	253	38,9	42,2	79,3
	3,00	109	16,8	18,2	97,5
	4,00	15	2,3	2,5	100,0
	Total	600	92,3	100,0	
Perdidos	Sistema	50	7,7		
Total		650	100,0		

Los ítems del cuestionario que se refieren a la obtención de información con respecto a los planes futuros por parte de los empleados, que muestran a dónde se dirige la organización, es decir, cuáles son las acciones que se tomarán en el corto y mediano plazo que posiblemente generen un cambio en la organización, evidencian, que un 42,2% de los trabajadores dice estar en desacuerdo respecto a recibir información sobre este respecto, un 37,2% totalmente en desacuerdo. Por otra parte, un 18,2% está en acuerdo y un 2,5% está totalmente de acuerdo.

Otros de los usos en los cuales la comunicación puede emplearse como recurso dentro de las organizaciones, tal y como destacan Koontz y Weihrich (1990) tienen que ver, tal y como fue mencionado anteriormente, con el establecimiento y difusión de las metas de la empresa, así como con el desarrollo de planes para su consecución.

Los resultados muestran que la mayoría de las personas afirman no recibir información sobre hacia dónde se dirige la organización, es decir, cuáles son las acciones que se tomarán en el corto y mediano plazo que posiblemente generen un cambio en la organización. Lo que demuestra que la empresa no le da importancia a la utilización de la comunicación como un instrumento de negociación y de control que permita llegar a consensos para lograr los objetivos planteados y ejecutar el desarrollo de estrategias en conjunto con los empleados. Demostrando así una falta de participación por parte de los empleados en la opinión y decisión sobre estos planes futuros. Cabe destacar que la comunicación es imprescindible para que todo el personal de la empresa, al nivel que sea necesario, conozca cuales son esos planes, esos objetivos a alcanzar y su grado de participación y esfuerzo.

Tabla 44. Factor Productividad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	290	44,6	48,3	48,3
	2,00	153	23,5	25,5	73,8
	3,00	122	18,8	20,3	94,2
	4,00	35	5,4	5,8	100,0
	Total	600	92,3	100,0	
Perdidos	Sistema	50	7,7		
Total		650	100,0		

Los ítems del cuestionario que indican si los empleados reciben información sobre la productividad de la empresa, entendida como el rendimiento que tiene la organización, es decir, si la empresa está siendo rentable o si está generando resultados beneficiosos, muestran que un 48,3% está totalmente en desacuerdo ante tal afirmación, un 25,5% se muestra en desacuerdo, mientras que el 20,3% está de acuerdo y el 5,8% dice estar totalmente de acuerdo.

Para que la empresa alcance niveles de productividad es necesario exista la comunicación como herramienta principal, los empleados deben estar familiarizados y deben saber e internalizar cuáles son las características que hacen productiva a la organización. De esta manera el empleado podrá crear estrategias que le permitan alinearse y ser productivo en función de la organización.

A partir de los resultados obtenidos, se puede observar que aproximadamente el 70% de los empleados de Luvebras no obtiene información sobre la productividad de la organización, por ende será imposible para el empleado potenciar y mejorar el rendimiento en la organización, puesto que desconoce este factor.

Tabla 45. Factor Competidores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	265	40,8	44,2	44,2
	2,00	190	29,2	31,7	75,8
	3,00	112	17,2	18,7	94,5
	4,00	33	5,1	5,5	100,0
	Total	600	92,3	100,0	
Perdidos	Sistema	50	7,7		
Total		650	100,0		

Los ítems del instrumento que indica si los trabajadores reciben información sobre la productividad, rentabilidad, planes de acción y posición que ocupan sus competidores directos en el mercado. A este respecto un 44,2% de la muestra total, se encuentran de total desacuerdo

con que reciben información de este tipo, de igual modo el 31,7% de la muestra se encuentra en desacuerdo, seguidamente, el 18,7% está de acuerdo con esta afirmación mientras que el 5,5% está totalmente de acuerdo.

Partiendo de los resultados obtenidos, se puede inferir que el 75 % de los empleados no recibe información acerca de los competidores directos de la empresa, es decir, no conoce las nuevas tendencias que se originan en el mercado, ni cuál es la posición que tiene la empresa frente a sus competidores, se puede deducir entonces, que la empresa no proporciona a sus empleados la información necesaria o peor aún, que la empresa desconoce esta información. Lo que mantiene a los trabajadores desorientados en cuanto al sector donde desempeñan sus funciones.

Tabla 46. Factor Cambios internos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	275	42,3	45,8	45,8
	2,00	173	26,6	28,8	74,7
	3,00	122	18,8	20,3	95,0
	4,00	30	4,6	5,0	100,0
	Total	600	92,3	100,0	
Perdidos	Sistema	50	7,7		
Total		650	100,0		

Los ítems del instrumento que revelan si los trabajadores reciben información sobre cambios internos ya sean promociones, reestructuraciones, movimientos del personal, entre otros, señalan que un 45,8% de la muestra total, se encuentran en total desacuerdo con la anterior afirmación. El 28,8% de la muestra se encuentra en desacuerdo, el 20,3% está en desacuerdo y el 5% está totalmente en desacuerdo.

Partiendo del estudio realizado por Stuart Klein (1996) donde se evidenció que en la medida en que los empleados posean conocimiento acerca de las razones del cambio en los sistemas operativos de la empresa, así como del progreso e impacto del mismo dentro de la organización, pueden adoptar dichas modificaciones de forma más adecuada.

Los resultados obtenidos, revelan que en la gran mayoría de los empleados no conoce cuáles son los cambios internos que se dan en la organización, esto refleja que en la empresa no existe una comunicación interna en la organización, no hay un diálogo abierto que explique la evolución o los cambios que se dan en la empresa. Esto trae como consecuencia el desasosiego, la zozobra y la inseguridad del trabajador puesto que nunca sabe qué es lo que va a ocurrir, no sabe qué debe esperar.

Tabla 47. Factor Evaluación desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	3	,5	,5	,5
	1,00	249	38,3	41,5	42,0
	2,00	235	36,2	39,2	81,2
	3,00	102	15,7	17,0	98,2
	4,00	11	1,7	1,8	100,0
	Total	600	92,3	100,0	
Perdidos	Sistema	50	7,7		
Total		650	100,0		

Los ítems del cuestionario que reflejan si los empleados reciben información sobre la evaluación de desempeño es decir cual es la función y finalidad del proceso, su aplicación, resultados y feedback. Los resultados obtenidos revelan que el 41,5% se encuentran totalmente desacuerdo con esta afirmación. El 39,2% de la muestra se encuentra en desacuerdo, sin embargo, el 17% y el 1,8% se encuentran en acuerdo y totalmente de acuerdo, respectivamente.

Tal y como lo explica Fernández Collado (1997) la comunicación organizacional representa un conjunto de instrumentos orientados a facilitar el intercambio de información dentro de la empresa, donde, a través del feedback, el empleado sea capaz de conocer si su labor la está cumpliendo como debe o no.

Partiendo de los resultados obtenidos, se puede observar que el 80% de los empleados no está al tanto de cómo es su desempeño dentro de la organización, esto puede ser causa de la

falta de políticas de comunicación que permitan a los empleados conocer si su desempeño es el que espera la organización o no. Evitando así que el empleado mejore o incremente su desempeño en la empresa.

Tabla 48. Factor Entrenamiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	285	43,8	47,5	47,5
	2,00	155	23,8	25,8	73,3
	3,00	129	19,8	21,5	94,8
	4,00	31	4,8	5,2	100,0
	Total	600	92,3	100,0	
Perdidos	Sistema	50	7,7		
Total		650	100,0		

Los indicadores del cuestionario que evidencian si los empleados reciben información sobre los entrenamientos, es decir: las fechas, los programas, contenidos, finalidad de los cursos, ya sean para enriquecerlos profesionalmente o para su desarrollo personal. Arrojan como resultados que el 25,8% se encuentran totalmente desacuerdo con esta afirmación. El 39,2% de la muestra se encuentra en desacuerdo, sin embargo, el 21,5% y el 5,2% se encuentran en acuerdo y totalmente de acuerdo, respectivamente.

Con respecto a los entrenamientos, la comunicación juega un rol crucial, porque esta es la vía a través de la cual, los empleados conocen y entienden para qué se le está capacitando, para qué adquieren nuevas destrezas y cómo emplearlas. De los resultados obtenidos se puede deducir que casi el 70% de los empleados no recibe ni posee información sobre los programas de entrenamiento a realizar, esto hace que el empleado no aproveche el entrenamiento que se le brinda, desperdiciando así un recurso valioso para su formación profesional. La causa por la que esto ocurre es la falta de políticas comunicacionales dentro de la organización, políticas que hagan más accesible la información, permitiendo que esta llegue a todas partes, sin centralizarla.

CONCLUSIONES

Principalmente, el objetivo fundamental de la presente investigación, era determinar el grado de relación existente entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral, para lograr este objetivo fue necesario establecer si existía relación entre estas dos variables. Para entender cómo es esta relación se observó como es el proceso de comunicación a través del cual se transmite la información a los empleados.

A partir de los resultados obtenidos se concluye que el proceso de comunicación a través del cual se comunica la información a los empleados, no se está utilizando correctamente, en este sentido, la mayoría de los empleados manifiesta no conocer información relevante sobre la organización.

Esto, se puede observar a distintos niveles de la organización, específicamente, en la empresa estudiada, la comunicación no se emplea como debería, señal de esto, es que a los trabajadores no se les proporciona información suficiente sobre las normas y políticas de la organización, tampoco sobre los planes futuros de la empresa o sobre la productividad que experimenta la organización, ni sobre los competidores, rara vez los trabajadores obtienen información sobre los cambios internos a llevarse dentro de la empresa o sobre las evaluaciones de desempeño, de igual manera, casi nunca reciben información sobre los entrenamientos a realizar. De este modo, en la empresa se está desaprovechando un instrumento importante, como lo es el de la comunicación, ésta, puede emplearse como un recurso valioso dentro de la organización para el establecimiento y difusión de metas así como con el desarrollo de planes para su consecución.

Los participantes del presente estudio, reconocen la importancia de la existencia de un conjunto de herramientas dentro de la empresa a través de las cuales es posible ocurra el proceso de la comunicación, entre ellas: reuniones, conversaciones, memos, publicaciones, carteleras, entre otras. Como explica Stuart Klein en su estudio realizado en 1996, la

comunicación puede constituir una herramienta importante e imprescindible dentro de los procesos organizacionales.

Por esto es imperativo transmitirles a los empleados cuáles son las normas de la empresa, sus planes futuros, quienes son sus principales competidores, cuáles son los próximos cambios en la organización, entre otras cosas. Tal y como puede observarse, la comunicación dinamiza los procesos organizacionales, pudiendo inhibirlos o facilitarlos, según sea el caso de cómo éste recurso sea empleado dentro de la empresa.

En segundo lugar, otro de los objetivos propuestos por el presente estudio fue el de identificar qué factores de la teoría bifactorial de Herzberg estaban presentes en los empleados de la empresa estudiada. Respecto a esto, los resultados obtenidos revelan que los factores motivacionales tales como: reconocimiento, logro, ascenso, responsabilidad, crecimiento, trabajo en sí, están presente, sin embargo, son muy bajos los niveles en que se manifiestan. Lo mismo sucede con los factores higiénicos: relaciones personales, supervisión, seguridad, salario, políticas de la empresa y vida personal, que componen esta teoría.

Lo que demuestra altos niveles de insatisfacción en los empleados de la empresa en estudio. Esto trae consecuencias negativas a la organización ya que los empleados tienden a culpar a la empresa por sus niveles de insatisfacción, culpando a factores externos, tales como: las políticas y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo. Esto se puede traducir en un gran descontento dentro de los empleados, descontento, que impacta fuertemente dentro de la organización en estudio, causando: alta rotación en el trabajo, altos niveles de ausentismo, actividades de protesta, entre otras.

Al comenzar esta investigación, se decía que la relación que guardaban ambas variables era obvia, sin embargo los resultados obtenidos, mostraron que a pesar que sí existe dicha relación no es tan obvia, dado que para el presente estudio el grado de correlación obtenido fue de 0.65, indicando una correlación moderada.

Se determinó entonces que el grado de relación que existe entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa, es directamente proporcional, en este sentido, a mayor comunicación en el contexto laboral, mayor satisfacción posee el empleado en relación a su trabajo.

Por esto, se concluye que mientras mejores sean las comunicaciones en la empresa, más satisfacción laboral experimentarán los empleados, debido a que al conocer la organización, éstos son capaces de entenderla, cuando el trabajador conoce las normas, políticas, planes futuros, productividad, entrenamientos, puede emplear todos estos procedimientos con la finalidad de realizar sus labores como debe hacerlas, obteniendo los resultados deseados, trayendo como consecuencia la satisfacción del empleado con respecto a ambos factores, motivacionales e higiénicos.

RECOMENDACIONES

Luego de exponer las conclusiones de la investigación, se hacen algunas sugerencias a la empresa, con la finalidad de mejorar la comunicación y la satisfacción laboral de los empleados:

- Se recomienda ampliar las políticas de comunicación existentes, utilizar recursos informativos y comunicacionales que lleguen a todos los niveles de la organización.
- Igualmente, se sugiere prestar gran atención a los procesos de comunicación manejados por los empleados operativos, puesto que experimentan bajos niveles de comunicación.
- De la misma manera, se recomienda atender con igual importancia los factores de la teoría bifactorial, puesto que la ausencia de uno de ellos puede ocasionar gran insatisfacción en el trabajo.

Después de haber planteado los hallazgos del presente estudio, se recomienda a futuras investigaciones tomen en cuenta algunos de los factores que se mencionan a continuación, con el fin de enriquecer la literatura disponible hasta el momento, con respecto a este tema.

- Es importante sugerir en cuanto a estudios posteriores, realizar la investigación comparando distintos niveles jerárquicos en una organización.
- Se propone realizar una investigación que mida los niveles de comunicación con mayor profundidad.
- Igualmente sería interesante abordar la investigación desde una teoría de satisfacción laboral distinta a la teoría bifactorial propuesta por Herzberg.
- Finalmente, se recomienda utilizar una muestra que evalúe más empleados operativos que administrativos, o, que tenga el mismo porcentaje de cada uno.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

Alcover, C.; Martínez D.; Rodríguez F. y Domínguez R. (2004). *Introducción a la psicología del Trabajo*. Mac Graw Hill: Madrid.

Aldag, Ramón J. y Brief, Arthur P. (1998) *Diseño de Tareas y Motivación del Personal*. (2ª ed.) México: Trillas.

Arnau, J (1989). *Psicología Experimental*. México: Trillas.

Bartoli, A (1991) *Comunicación y Organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*. España: Piados

Bass, B (1972). *Psicología de las organizaciones*. México: Continental.

Bland, M. y Jackson, P. (1992) *Comunicación interna eficiente*. Santa Fé de Bogotá: Legis Fondo editorial

Blum, N y Taylor, J (1981). *Psicología industrial, fundamentos teóricos y prácticos*. México: Prentice Hall.

Chiavenato, I. (2000). *Administración en los nuevos tiempos*. Colombia: McGrawHill

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

Fischer, G. N (1990) *Psicología social, conceptos fundamentales* Madrid: Nancea.

Gamero, C (2005). *Análisis microeconómico de la satisfacción laboral*. España: Consejo económico y social.

Gibson, J e Ivancevich, J (2001). *Las organizaciones* (8va ed.). Colombia: Mc Graw Hill/Interamericana.

Hall, R. (1983) *Organizaciones: Estructura y Proceso*. México: Prentice Hall.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P (2004). *Metodología de la investigación* (3º ed.). México: McGrawHill.

Katz, D. Y Kahn, R. (1985). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.

Kerlinger, F. Y Lee, H. (1997). *Investigación del comportamiento Métodos de investigación en ciencias sociales* (3ª ed.) . México: McGraw-Hill.

Kinicki, A y Kreitner, R (1997) *Comportamiento de las organizaciones* (3ra ed.). Madrid, España: Mc Graw Hill.

Koontz, H y Weihrich, H (1990). *Administración* (3era ed.) México: Mc Graw Hill.

Lucas, A (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona, España: Bosch.

Méndez, C (1997). *Metodología* (2da ed.). Bogotá: Colombia: Mc Graw Hill.

O'Sullivan, J. (1996) *La comunicación humana: grandes temas contemporáneos de la comunicación*. Caracas: Publicaciones Ucab y Fundación Polar.

Paoli, J. (1996) *Comunicación e información*. México: Trillas.

Pasquali, A (1978). *Comprender la comunicación*. Caracas: Monte Ávila.

Robbins, S (2004). *Comportamiento Organizacional* (8va ed.). México: Prentice Hall.

Römer, M. (1994) *Comunicación global: El reto gerencial*. (#7) Colección Ayacuá, Caracas.

Sabino, C (1996) *El proceso de la investigación* (2da ed). Buenos Aires: Humanitas

Sampieri, R (1998). *Metodología de la investigación* (2da ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Schultz, D (1991). *Psicología de las organizaciones* (3ra ed.). Caracas, Venezuela: Nueva editorial interamericana.

Sierra, R (1995) *Técnicas de Investigación Social. Teoría y Ejercicios* (10ma ed.). Madrid, España: Paraninfo S.A

Weber, M (1984) *Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva* México: Fondo de la cultura.

Weinert, A. (1985). *Manual de Psicología de la organización*. Herder. Barcelona

Publicaciones periódicas

Chang-Hsi, Y; Hsiu-Chen, C y Gow-Liang, H (marzo 2006) *A Study of Service Quality, Customer Satisfaction and Loyalty in Taiwanese Leisure Industry* The Journal of American Academy of Business Cambridge, Vo l. 9 # 1.

Christen, M; Iyer, G y Soberman, D January 2006. *Job Satisfaction, Job Performance and Effort: A Re-examination using Agency Theory*. Journal of Marketing.

Durst, S y DeSantis, V (Sep 1996) *Comparing Job Satisfaction among Public- and Private-Sector Employees* The American Review of Public Administration. USA.

Gandy, M (2006) *Put the staff on the career*. Design Week, volume 21. USA

Gregson, T (1990) *Communication satisfaction: A path analytic study of accountants affiliated with CPA firms*. Behavioural research in accountants, volume 2, USA: University of Hawaii.

Hackman, J.R. y Lawler, E.E. III (1971). *Employee reaction to job characteristics*. Journal of Applied Psychology, 55, (Monograf. Suppl. 3).

Klein, S (1996) *A management communication strategy for change* Journal of Organizational Change Management, Vol. 9 No. 2, MCB University Press, Cleveland, Ohio, USA: College of Business Administration, Cleveland State University.

Varona, F. (1996). *Relationship Between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations*. The Journal of Business Communication, 33, 2: 111-140. USA.

Tesis

Figuera (1998) *Validación de un modelo sistémico de intervención en comunicación organizacional caso: dos empresas productoras de bebidas*. Tesis de grado Universidad Católica Andrés Bello. Facultad de Ciencias económicas y sociales. Escuela de Ciencias sociales.

García y Urrea (1997) *Análisis de la gestión de comunicación organizacional en un grupo de empresas del sector privado del área metropolitana de Caracas*. Tesis de grado Universidad Católica Andrés Bello. Facultad de Ciencias económicas y sociales. Escuela de Ciencias sociales.

Gimez y Rodríguez (1997) *Análisis comparativo de valores individuales y satisfacción laboral a través de la teoría bifactorial de Herzberg*. Tesis de grado Universidad Católica Andrés Bello. Facultad de Ciencias económicas y sociales. Escuela de Ciencias sociales.

Iove y Galdo (2002) *Análisis de la comunicación organizacional en una empresa de tecnología de información*. Tesis de grado Universidad Católica Andrés Bello. Facultad de Humanidades. Escuela de Comunicación social.

Referencias electrónicas

<http://www.Luvebras.com.ve>

ANEXOS

Anexo A: Instrumento de satisfacción laboral.

Anexo B: Instrumento de comunicación organizacional.

Anexo A: Instrumento de satisfacción laboral.

Nos encontramos realizando el trabajo de grado. Que consiste en estudiar cómo es la comunicación y la satisfacción laboral en la empresa. Le pedimos parte de su tiempo para que nos preste su colaboración en la elaboración de este proyecto.

A continuación se muestran 36 preguntas, las cuales deberá responder con la mayor sinceridad posible, tiene cuatro opciones posibles:

TA: totalmente de acuerdo.

DA: de acuerdo.

ED: en desacuerdo.

TD: totalmente desacuerdo.

La información recolectada en esta encuestada no es para uso de la empresa, es únicamente para efectos del trabajo de grado, es totalmente confidencialidad, no se revelará la identidad de quien lo conteste.

Agradecemos su tiempo y colaboración.

ENCABEZADO	TA	DA	ED	TD
1. El trabajo que realizo es valorado por los demás miembros de la empresa.				
2. Me siento satisfecho con los resultados de mi trabajo.				
3. La empresa me brinda oportunidades de promoción dentro de mi área de trabajo.				
4. El trabajo que realizo me permite hacer uso de mis habilidades y destrezas.				
5. Mis supervisores mantienen una adecuada comunicación conmigo.				
6. Mi supervisor inmediato me estimula constantemente para que realice un buen trabajo.				
7. Las quejas o reclamos que presento a mis supervisores son atendidas y resueltas rápidamente.				
8. La empresa me brinda estabilidad y seguridad en el trabajo.				
9. Recibo elogios al realizar un buen trabajo.				
10. Me siento satisfecho por los logros de la empresa.				
11. La empresa me da la oportunidad de desarrollarme plenamente a través de mi trabajo.				
12. En mi trabajo existen posibilidades de ascender.				

13. Mi cargo me permite participar en la fijación de metas y objetivos de mi departamento.				
14. Me siento satisfecho en mi cargo.				
15. El sueldo que percibo está acorde con el trabajo que realizo.				
16. Estoy de acuerdo con las políticas salariales establecidas en la empresa.				
17. No me siento estancado en el trabajo que realizo.				
18. Las relaciones entre supervisores y empelados son buenas.				
19. No me siento presionado por las políticas de la empresa.				
20. la remuneración recibida me brinda la posibilidad de cubrir las necesidades básicas de mi familia.				
21. Mis supervisores conocen el trabajo que realizo.				
22. Mi trabajo no es nada rutinario, me permite aprender cosas nuevas.				
23. El trabajo que realizo es reconocido por el personal de mi departamento.				
24. Mi trabajo me permite la posibilidad de un desarrollo y aprendizaje constante.				
25. La empresa planifica los ascensos.				
26. Mi trabajo me brinda la oportunidad de tomar decisiones sobre el mismo.				
27. Mi supervisor valora mi esfuerzo al realizar un trabajo.				
28. Me siento satisfecho con los logros del equipo de trabajo al cual pertenezco.				
29. Al momento de terminar una tarea siento que he superado los problemas encontrados.				
30. Considero que las evaluaciones son medios objetivos con los que cuenta la empresa para conceder un ascenso o promoción.				
31. La empresa delega en sus empleados la autoridad necesaria para que puedan tomar una decisión de importancia que implique el compromiso de todos.				
32. El mayor o menor éxito del trabajo que realizo determina el grado de responsabilidad que siento sobre él.				
33. El sueldo que percibo por mi trabajo puede ser comparado con otros				

de igual cargo dentro de la empresa.				
34. Las promociones dentro de la empresa se otorgan por mérito.				
35. Mis supervisores al evaluar mi trabajo son completamente imparciales y objetivos.				
36. Las promociones dentro de la empresa se aplican de manera equitativa.				

