



UNIVERSIDAD  
DON VASCO, A. C.

**UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.**

Incorporación N° 8727-25 a la

Universidad Nacional Autónoma de México

Escuela de Psicología

---

---

**RELACIÓN ENTRE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL  
Y EL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL EN EMPLEADOS  
DE CINÉPOLIS, EN URUAPAN, MICHOACÁN**

Tesis

para obtener el título de:

Licenciada en Psicología

Miriam Lucero Valladares Amezcua

Asesor: Lic. Héctor Raúl Zalapa Ríos

Uruapan, Michoacán. 16 de noviembre de 2018.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# ÍNDICE

## **Introducción.**

Antecedentes . . . . .	3
Planteamiento del problema. . . . .	8
Objetivos. . . . .	10
Hipótesis. . . . .	11
Operacionalización de las variables. . . . .	12
Justificación. . . . .	15
Marco de referencia. . . . .	16

## **Capítulo 1. Comunicación organizacional.**

1.1 Definición de comunicación organizacional. . . . .	22
1.2 Origen de la comunicación. . . . .	25
1.3 Importancia de la comunicación. . . . .	27
1.4 Elementos de la comunicación. . . . .	30
1.5 Funciones de la comunicación organizacional . . . . .	36
1.6 Redes de la comunicación formal. . . . .	38
1.7 Comunicación de dirección. . . . .	40
1.8 Efectos de una deficiente comunicación organizacional. . . . .	43

## **Capítulo 2. Satisfacción laboral.**

2.1 Concepto de satisfacción laboral. . . . .	49
---	----

2.2 Teorías de la satisfacción.	52
2.3 Causas de la satisfacción laboral.	60
2.4 Niveles de satisfacción.	61
2.5 Efectos de la satisfacción laboral.	63
2.6 Insatisfacción laboral.	64
2.7 Consecuencias de la insatisfacción laboral.	66
2.8 Motivación.	67
2.9 Motivación, desempeño y satisfacción.	69
2.10 Relación entre la motivación y la satisfacción.	70
2.11 Relación entre comunicación y satisfacción laboral.	72

### **Capítulo 3 Metodología, análisis e interpretación de resultados.**

3.1 Descripción metodológica.	74
3.1.1 Enfoque cuantitativo.	75
3.1.2 Alcance correlacional.	77
3.1.3 Diseño no experimental.	78
3.1.4 Extensión transversal.	78
3.1.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	79
3.2 Descripción de la población.	82
3.3 Descripción del proceso de investigación.	83
3.4 Análisis e interpretación de resultados.	85
3.4.1 Comunicación organizacional en los empleados de Cinépolis Uruapan.	86
3.4.2 Satisfacción laboral en los empleados de Cinépolis Uruapan.	88

3.4.3 Correlación entre la comunicación organizacional y el nivel de satisfacción laboral en los empleados de Cinépolis Uruapan. . . . .	89
Conclusiones. . . . .	92
Bibliografía. . . . .	95
Mesografía . . . . .	97
Anexos.	

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación tiene la finalidad de analizar la relación entre la comunicación organizacional y el nivel de satisfacción laboral en los empleados de Cinépolis Uruapan, Michoacán.

La investigación empleó un enfoque cuantitativo no experimental y se utilizaron dos instrumentos que permitieron obtener los resultados y corroborar las hipótesis planteadas.

En este apartado se hablará de los antecedentes y planteamiento del problema, de los objetivos, las hipótesis, la forma en que se operacionalizó la variable, así como también de la justificación y el marco de referencia.

Para dar pie al marco teórico que fundamenta esta investigación, se comenzó definiendo la comunicación organizacional, así como también el origen del término, del cual cabe mencionar no hay una fecha exacta; otro aspecto tomado en cuenta en este capítulo, fue acerca de la importancia que tiene la comunicación en las organizaciones, los elementos que la conforman, sus funciones, redes y los tipos de comunicación, entre otros temas.

Posteriormente, se encuentra el capítulo de satisfacción laboral, la cual es descrita por diversos autores como un conjunto de actitudes que el individuo tiene hacia su trabajo. Se hablará sobre teorías de la misma, profundizando un poco más en el planteamiento de Herzberg, en el cual se considera la satisfacción como un proceso bidireccional, donde intervienen factores internos y externos al individuo.

La investigación tuvo como finalidad conocer si hay relación entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral, por tal motivo, se llevó a cabo un estudio correlacional con un muestreo probabilístico, a través de un estudio de campo, utilizando como instrumento de medición dos cuestionarios, uno para cada variable:

- Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction) desarrollada por War, Cook y Wall en 1979, traducida al español y adaptada por Pérez-Bilbao y Fidalgo. Esta es una escala que operacionaliza el constructo de satisfacción laboral, reflejando la experiencia de los trabajadores ante un empleo remunerado.
- Cuestionario de comunicación organizacional (Portugal; 1994). Es un instrumento que mide la comunicación ascendente, descendente y horizontal en los niveles operativos y mandos medios.

Al finalizar el proceso de esta investigación, se encontrarán los resultados estadísticos obtenidos a través de las pruebas aplicadas, explicados cada uno de manera teórica.

## **Antecedentes**

La presente investigación posee dos variables: la comunicación organizacional y la satisfacción laboral.

La comunicación organizacional es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos (Fernández; 1999).

Por otro lado, sobre la satisfacción laboral, Davis y Newstrom (2003), definen que es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo.



A continuación, se presentan algunos antecedentes encontrados, que tienen relación con cada una de las variables de la investigación.

El primer antecedente presentado es una investigación realizada en la Universidad Tecnológica del Norte de Aguascalientes, México, en el año 2005, por Guevara, titulada: “Satisfacción con la comunicación y su relación con el compromiso organizacional en la Universidad Tecnológica del Norte de Aguascalientes”.

La hipótesis que dirige el estudio es que la satisfacción con la comunicación incide sobre el compromiso organizacional de los empleados.

Su objetivo fue conocer el grado de satisfacción con la comunicación de los empleados y la relación que esta tiene con el compromiso organizacional de los mismos.

El diseño de investigación fue cuantitativo, transversal y no experimental. Los datos se recolectaron mediante un muestreo no probabilístico, en la que el criterio de selección fue la aceptación de los empleados a proporcionar los datos recolectados mediante un cuestionario contestado a través de Intranet.

Para examinar la satisfacción con la comunicación se utilizó el Cuestionario de Auditoría de Comunicación (CAC) de Varona (1995), el cual es una traducción del de Downs y Hazen (1977). El instrumento aplicado se integra de 5 reactivos, tipo Likert de 7 puntos, para cada dimensión de la variable.

Se aplicó el Cuestionario de Compromiso Organizacional de Mowday, Porter, Steers (1979), en la forma utilizada por Tejeda (2004), el cual está integrado por 18 reactivos tipo Likert de 7 puntos. Los instrumentos se administraron al 37% de los 157 empleados, de ellos se ubican 53% en el área académica y 47% en la administrativa, 45% tienen nombramientos de tiempo completo y 55% de asignatura, en los Campus Rincón y Calvillo.

Los resultados muestran que la comunicación con los subordinados no influye en la dimensión afectiva ni en la normativa del compromiso organizacional, sin embargo, se relaciona en forma positiva y extraordinariamente alta con la dimensión de continuidad del compromiso organizacional.

Se concluye que, en general, a mayor satisfacción con la comunicación se da un compromiso organizacional en sus dimensiones afectiva, de continuidad y normativa. Una excepción interesante es la satisfacción con la comunicación entre jefes y subordinados. Esta desempeña la función de proporcionar la información

necesaria para el desarrollo adecuado de las tareas de los subordinados y está asociada, en forma excepcionalmente alta, con el compromiso organizacional en su dimensión de continuidad, pero no se relaciona con la afectiva ni con la normativa.

Seguidamente, se encontró otro estudio realizado en función de la Comunicación Organizacional, donde Viera (citado por Gómez; 2014), llevo a cabo la investigación dentro de la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacin en Venezuela, titulada: “Comunicación organizacional y toma de decisiones de gerentes en instituciones educativas”, para optar al título de Magister en gerencia educativa.

El objetivo principal del estudio fue determinar la relación entre la comunicación organizacional y toma de decisiones. La metodología fue descriptiva correlacional, con diseño no experimental, transeccional y de campo; la población fue de 10 directivos y 62 docentes de las instituciones educativas de nivel inicial del municipio de Maracaibo.

La técnica de recolección empleada fue la de observación por encuesta, diseñándose un cuestionario como instrumento estructurado por 54 ítems, tipo escala Likert, con cinco opciones de respuesta. Este instrumento fue validado por cinco expertos, donde hubo una confiabilidad de 0.719 en comunicación organizacional y

0.752 para la toma de decisiones de directivos, y en docentes tuvo como resultado 0.493 en la comunicación organizacional y 0.487 en la toma de decisiones.

En la técnica de análisis se realizó un examen frecuencial y porcentual de los indicadores, estableciéndose dos índices de interpretación, procesados en el programa estadístico para las variables analizadas. Los resultados coincidieron que la comunicación organizacional fue considerada sumamente en los estratos directivos, mientras que en los docentes se consideró medianamente presente y la toma de decisión fue considerada efectiva en el estrato directivo y medianamente efectivo en los docentes.

Hubo una correlación baja entre las variables en los directivos y en los docentes relación sustancial entre las variables, obteniéndose un 0.251 en directivos y un 0.483 en los docentes. Se concluyó que, a medida que se implementa la comunicación organizacional en las instituciones estudiadas, mejor será la toma de decisiones en ellas.

## **Planteamiento del problema**

La comunicación es un factor transcendental, debido a que es una forma de socializar y conocer personas, permitiendo relacionarse entre sí, unos con otros; es un proceso que se utiliza diariamente para expresar o transmitir ideas, pensamientos y mensajes, los cuales permiten tener entendimiento y comprensión entre las personas.

La comunicación es importante debido a que permite expresar las necesidades, emociones, sentimientos y expectativas que tiene cada ser humano. De esta manera, la comunicación dentro de una empresa adquiere importancia, dado que es un proceso por medio del cual los miembros de la organización adquieren información necesaria acerca de la empresa y los cambios que puedan surgir dentro de ella.

La comunicación se da de manera natural; dentro del ambiente empresarial, para Rodríguez (2006), la comunicación organizacional es básica para la producción, innovación y mantenimiento de las empresas.

La comunicación corporativa cumple con las funciones de informar, organizar y comunicar al personal.

Sin embargo, actualmente está tiende a ser modificada o se ha ido minimizando con el paso del tiempo, llevando a los empleados a trabajar como una maquina más dentro de la empresa, donde solo reciben instrucciones de cómo realizar determinadas cosas.

Esto generalmente refleja insatisfacción en los mismos, ya que no se sienten escuchados y son hechos sentir como parte sustituible de la organización. De esta manera, surgió la siguiente interrogante:

¿Existe una relación significativa entre la comunicación organizacional respecto al nivel de satisfacción laboral en los empleados de Cinépolis, en la ciudad de Uruapan, Michoacán?

## **Objetivos**

Para la adecuada consecución de las tareas correspondientes al presente estudio, se plantearon los siguientes lineamientos.

### **Objetivo general**

Analizar la existencia de una relación significativa entre la comunicación organizacional respecto al nivel de satisfacción laboral en los empleados de Cinépolis, en Uruapan, Michoacán.

### **Objetivos particulares**

1. Conceptualizar la comunicación organizacional.
2. Definir el concepto de satisfacción laboral.
3. Describir los factores que determinan la satisfacción laboral.
4. Medir la comunicación organizacional en los empleados de Cinépolis, en Uruapan, Michoacán.
5. Determinar el nivel de satisfacción laboral en los empleados de Cinépolis, en Uruapan, Michoacán.
6. Correlacionar el nivel de comunicación organizacional respecto al de satisfacción laboral, en los empleados de Cinépolis, en Uruapan, Michoacán.

## **Hipótesis**

Las siguientes explicaciones tentativas sobre la realidad estudiada, se estructuraron en función del objetivo general y el plan metodológico seguido.

### **Hipótesis de investigación**

Existe una relación estadísticamente significativa entre la comunicación organizacional respecto al nivel de satisfacción laboral, en los empleados de Cinépolis, en Uruapan, Michoacán.

### **Hipótesis nula**

No existe una relación estadísticamente significativa entre la comunicación organizacional respecto al nivel de satisfacción laboral, en los empleados de Cinépolis, en Uruapan, Michoacán.



## **Operacionalización de las variables**

Para medir la variable de comunicación se utilizó un Cuestionario de Comunicación Organizacional realizado anteriormente en instituciones privadas dedicadas a la educación a nivel superior, ubicadas en la ciudad de Puebla, México que con el fin de mantener la confidencialidad de los datos, se identificará como universidad B.

El Cuestionario de Comunicación Organizacional Portugal (citado por Millán 2007), es un instrumento que mide la comunicación ascendente, descendente y horizontal en los niveles operativos y mandos medios.

Consta de catorce reactivos: los primeros cinco miden la comunicación ascendente, los siguientes cinco la comunicación descendente y los últimos cuatro la comunicación horizontal; se utilizó la escala Likert para los valores de las respuestas, que son cinco opciones, la calificación máxima que se puede obtener es de 70.

Posteriormente, para medir la variable de satisfacción laboral se utilizó una escala la cual lleva por nombre: Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction).

Sus redactores son: los Licenciados en Psicología Jesús Pérez Bilbao y Manuel Fidalgo Vega.

La escala es tomada de la NTP (Nota Técnica de Prevención), que se conforma por guías de buenas prácticas, y presenta como una de las más usadas, a la Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction) que fue desarrollada por War, Cook y Wall (referida por Pérez y Fidalgo; 1979).

Entre sus características, es una escala que operacionaliza el constructo de satisfacción laboral, reflejando la experiencia de los trabajadores de un empleo remunerado.

Esta escala permite la obtención de tres puntuaciones, correspondientes a:

- Satisfacción general.
- Satisfacción extrínseca.
- Satisfacción intrínseca.

La puntuación se obtiene de la suma de los posicionamientos del encuestado en cada uno de los quince ítems, asignando un valor: desde 1, a la respuesta Muy Insatisfecho, hasta un valor de 7, para la respuesta Muy Satisfecho. La puntuación total de la escala oscila entre los 15 y 105, de manera que una mayor puntuación refleja una mayor satisfacción general.

## **Justificación**

Esta investigación y los resultados que arroja, permiten demostrar la importancia y efecto que tiene la comunicación entre los trabajadores que laboran para cualquier tipo de empresa y/o institución, dado que de la comodidad, preocupación y agrado que sientan los trabajadores por su empresa y por las actividades que llevan a cabo, influye para que estos realicen su trabajo con la eficiencia y eficacia requerida, pues ya no solamente realizarán sus actividades obligadamente, a cambio de una remuneración económica, sino que trabajarán porque realmente les gusta el trabajo que están desempeñando.

Este estudio contribuirá también a la empresa de Cinépolis, en Uruapan, a conocer el nivel de satisfacción que tienen sus empleados y lo importante que es la comunicación para poder seguir brindando un servicio satisfactorio.

A los participantes, les aportará información sustentada sobre el nivel de satisfacción que tienen hacia su trabajo, en función a la comunicación que tienen laboralmente.

Finalmente aportará a la Escuela de Psicología y a investigadores acerca del tema, a obtener información más reciente, la cual puede ser de su utilidad para inicio de otras investigaciones.

## **Marco de referencia**

Cinépolis es una empresa mexicana dedicada a la exhibición de películas. Es propiedad de Organización Ramírez, con sede en Morelia, Michoacán. Es la cadena de salas cinematográficas más grande de México y de América Latina, la cuarta a nivel mundial, con 334 cines en 97 ciudades, 3187 pantallas y una plantilla laboral de más de 2717 empleados a través de México, Brasil, Chile, Guatemala, El Salvador, Costa Rica, Panamá, Colombia, Perú, Estados Unidos, España y la India.

Ofrece seis tipos de cine y dos modelos de servicio, con una tarjeta de lealtad y un sistema en Internet de renta de películas.

Cinépolis inició en 1947 cuando Enrique Ramírez Miguel inauguró el cine Morelos, en la ciudad de Morelia, Michoacán. Tiempo después, surgió «Cinematográfica Cadena de Oro, S.A.», creando el Circuito de Oro, inaugurando 70 cines de una sala, en Salamanca, Acámbaro y Guanajuato. En septiembre de 1971 se inauguró el Cine La Raza, en la Ciudad de México. En 1972 surgieron los Cinemas Gemelos como primeros cines de más salas. Para 1973, comenzó la expansión con el nombre comercial de Multicinemmas. En 1994 surgió Cinépolis, con las primeras salas tipo multiplex en la ciudad de Tijuana, Baja California. En 1999, surgió Cinépolis VIP como una opción más exclusiva para los clientes.

Cinépolis, al ser una de las empresas cinematográficas más reconocidas de Latinoamérica, tiene como misión: “Ser la mejor opción de entretenimiento, fortaleciendo nuestro liderazgo en la industria cinematográfica a nivel internacional, ofreciendo diversión, innovación y un servicio estelar”.

Como visión tiene: “Iluminamos la película de tu vida con sonrisas y momentos inolvidables”

Sus valores como empresa son: “Pasión por los resultados, compromiso, integridad, vocación de servicio, ser palomita”.

De esta manera, la presente investigación está dirigida únicamente a los empleados de Cinépolis-Uruapan, ubicado dentro de la plaza Ágora, con dirección en: Boulevard Industrial número1241, colonia El Periodista, Código Postal 60120, en Uruapan, Michoacán.

La organización en Uruapan, estaba al momento de la investigación conformada por 69 empleados: únicamente un gerente, un subgerente, una encargada de recursos humanos, ocho supervisores y 59 empleados, quienes son reconocidos como cinepolitos.

La empresa cuenta en la ciudad con once salas, un cuarto de casilleros, un cuarto de comedor para los empleados, un almacén, un cuarto de charolas, también conocido como covacha, baños para mujeres y otros para hombres, dulcería, área de *coffee*, *lobby* y *taquilla*; además en la parte exterior al cine están ubicadas una isla de *coffee* y otra de *Spiral*, en esta última se ofrecen helados.

# CAPÍTULO 1

## COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación no es solo un intercambio de información entre dos o más personas, mucho menos en el ámbito laboral, ya que este es un proceso primordial, que si es bien utilizado, permite el crecimiento satisfactorio de la organización, según D'Aprix (1986).

Haciendo referencia a lo mencionado por Fernández (1999), conviene recalcar que la comunicación es necesaria en todos los ámbitos de la sociedad, dado que del diálogo se desprende el entendimiento y eficaz comunicación entre las personas, ya sea en la familia, en la escuela, en el trabajo, en cuestiones religiosas, al realizar una compra... en fin, esta es necesaria para cada una de las actividades que realizan. Lo anterior quiere decir que en una empresa y/o institución es de suma importancia para el desempeño de las actividades, pues se requiere al momento de girar alguna instrucción de jefe a subordinado, o del subordinado hacia los usuarios de los servicios que presta la empresa; se utiliza también para hablar con los demás compañeros, se podría mencionar un sinnúmero de motivos por los cuales es de gran importancia la comunicación en general entre los seres vivos y los beneficios que conlleva la comunicación que haya entre compañeros, familia, vecinos, jefes y entre todas las personas que están alrededor.



Por tal motivo, es importante que la comunicación se presente desde los directivos hacia los empleados, y no solo entre estos.

D'Aprix (1986) menciona que, si la comunicación se presenta de manera óptima, como se menciona al inicio, genera mayor confianza y satisfacción en los empleados y como consecuencia, una prestación del servicio óptimo, en un ambiente de cordialidad y compañerismo; en este sentido, también es importante la preocupación que tengan los jefes por sus subordinados, de que estos se sientan a gusto y en confianza dentro del puesto que desempeñan.

El mismo autor menciona que en la actualidad, los directivos son vistos como celebridades, ya que son personas de las que los empleados han escuchado hablar, pero que de alguna manera no parecen reales. Es como si hablar con alguno de estos fuera un privilegio del que ocasionalmente unos cuantos gozan.

La base de una eficaz comunicación, consta en conocer a todas las personas que integran una determinada empresa y/o institución. Conviene señalar que el conocer a los superiores jerárquicos, no implica que todos los empleados vayan a consultarlos constantemente, se trata simplemente de conocerlos y que estos expliquen a los empleados que es lo que se espera en general de su trabajo, hacerles del conocimiento sus obligaciones, así como los derechos que tienen como

trabajadores, derechos que deben ser justos y humanitarios, acordes con las leyes que rijan a la empresa y/o institución; deben ser aplicados en igualdad de circunstancias para todos los empleados, y uno de esos derechos es que todo empleado debe ser escuchado por los superiores jerárquicos. Cuando los de menor rango no puedan dar una solución a cualquier problemática, el no ser escuchado denota una falta de comunicación entre jefes y demás empleados, lo cual perjudica no solo el desempeño de las funciones de todo trabajador, sino también la prestación de servicio.

Esta circunstancia impide la comunicación, al aumentar la distancia interpersonal y al hacer que la gente tenga más temor de sus patrones ausentes.

Breth (citado por Barquero y cols; 2010) asegura que la comunicación es un fenómeno instintivo, semejante a la acción de respirar; en realidad, resulta igualmente mortal que dejar de respirar, debido a que el enlace que establece el hombre con sus semejantes deriva en un aprendizaje cotidiano y una evolución persistente.

## **1.1 Definición de comunicación organizacional**

Hay un grado de dificultad para definir lo que es la comunicación, ya que cada teórico lo realiza de manera diferente, basando su definición y/o concepto en lo que para él significa, es decir, que depende del enfoque bajo el que se está viendo el concepto, ya que habrá quienes lo entiendan y lo conciban de diferente manera. De tal manera la comunicación organizacional tiene varias definiciones, pero todas versan en un mismo punto, a continuación, se hablará de algunas que tienen mayor relevancia.

La comunicación organizacional “es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella” (Kreps; 1995: 13).

De acuerdo con Goldhaber la comunicación organizacional consiste en “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes” (citado por Cruz y Fernández; 2012: s/p). De esta manera, la comunicación es un medio para influir en otras personas para que hagan algo o generar un conocimiento sobre determinado tema. Andrade de San Miguel (citado por Cruz y Fernández; 2012: s/p), por su parte, la define “como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre esta y su medio”.

Finalmente, es conveniente precisar la definición que será tomada en cuenta para el presente estudio, la cual esta descrita enseguida.

La comunicación organizacional se comprende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación (Fernández; 1999).

Se puede observar que, aunque haya una diversidad de definiciones de comunicación organizacional, todas coinciden en que es el diálogo, mensajes o recolección de información que se da entre todos los integrantes de una empresa y/o institución, los cuales se dan para informar, solicitar, delegar alguna función, al proporcionar al usuario alguno de los servicios que se prestan en la empresa y/o institución, con lo cual una vez más se recalca la importancia que tiene la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional, según Fernández (1999) puede dividirse en:

- Interna: cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de sanas relaciones con y 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 los objetivos organizacionales.

Este tipo de comunicación es quizás la más importante, dado que, como ya se ha señalado, del gusto, cordialidad y eficaz comunicación entre las personas que integran una empresa y/o institución, depende el adecuado desempeño de las actividades que realizan los trabajadores, con la eficiencia y eficacia requerida.

- Externa: cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales o medios de comunicación). Se define como el 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 a promover sus productos y servicios.

Este tipo de comunicación, es resultado de la anterior, pues como ya se ha explicado, del gusto que sientan los trabajadores por el trabajo que desempeñan, se verá reflejado en la atención que brinden a los usuarios de los servicios que prestan, pues realizarán su trabajo con el esmero adecuado, porque hay excelente comunicación y entendimiento entre compañeros, y como consecuencia, dicha atención será con la cordialidad y respeto requerido, en la prestación de un servicio.

## **1.2 Origen de la comunicación**

Según D'Aprix (1986), es imposible establecer un dato exacto acerca de cuándo ocurrió el primer acto de comunicación, es algo tan complejo como el conocer cuando se generó la vida, y es que es de suponerse que desde ese entonces se originó la comunicación, ya que todo ser vivo necesita de esta para sobrevivir.

Cabe mencionar que la comunicación no consta solo de los seres humanos, sino también de los animales y plantas, es decir de todo ser vivo.

La comunicación abarca desde el signo prehistórico y pasa por el lenguaje, los jeroglíficos, el alfabeto y los manuscritos, indica D'Aprix (1986).

Explicando más a detalle lo mencionado por el autor citado, el signo pudo haberse manifestado en los hombres prehistóricos, como un súbito cambio en la expresión, un gesto de dolor o de alegría o una señal de prevención que hubieron de emitir para subsistir en el mundo adverso que los rodeaba.

El lenguaje escrito más remoto del que se tenga conocimiento es el sumerio, originado en Mesopotamia alrededor del año 3500 a.C., el cual consistía en signos cuneiformes que a su vez representaban los sonidos de las sílabas.

Por otra parte, el alfabeto consiste en un sistema de signos gráficos que se utilizan en la escritura, se originó en Fenicia y fue difundido y perfeccionado por la civilización griega, constituyéndose en el sistema de escritura básico de las culturas modernas.

Años después de la invención de la escritura alfabética, llegó la época en que se inventó la imprenta.

La comunicación es tan antigua como todo ser vivo del planeta, y tan necesaria desde esos tiempos hasta la actualidad, quizás antes no se comunicaban con palabras, posiblemente con señas o gestos, pero en todo tiempo hubo la

necesidad de comunicarse y base de ello han sido los cambios que han sufrido las circunstancias, las personas y los lugares; la comunicación, al igual que la tecnología, se han ido actualizando de acuerdo con las necesidades de la sociedad.

### **1.3 Importancia de la comunicación.**

La importancia de la comunicación organizacional radica en que esta se encuentra presente en toda actividad humana, ya que genera la comprensión entre unos y otros acerca de lo que se quiere o desea.

Según Koh (2014), la comunicación cumple una serie de funciones dentro de la institución como: proporcionar información de procesos internos, posibilitar funciones de mando, toma de decisiones, soluciones de problemas y diagnóstico de la realidad.

Así pues, dentro de la organización, es el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados, clientes, proveedores y demás personal que entra o tiene relación con la empresa, ya sea de manera directa o indirecta.



Primeramente, se establece la comunicación de jefe a empleado, ya que determina y da instrucciones acerca de su contrato; luego de un empleado a otro, el primero da instrucciones al segundo acerca de qué y cómo debe realizar su trabajo; posteriormente de empleado a clientes, al atender u ofrecer un servicio o producto, concluyendo con la comunicación entre el proveedor y comprador que adquiere los productos.

Como se puede observar, la comunicación es necesaria para todas las actividades que realiza el hombre, entre familias, vecinos, compañeros de trabajo, vendedores o prestadores de algún servicio; la comunicación consiste en el diálogo o intercambio de palabras, opiniones, sentimientos y necesidades, ya sea para aportar o recibir algo; se puede decir que la comunicación es imprescindible para todo, no se podría interactuar sin que exista dicho proceso, afirma Koh (2014).

Para los dirigentes, es fundamental que exista una comunicación eficaz, porque las funciones de planificación, organización y control se forman y cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

De tal manera, la comunicación organizacional es esencial para la integración de funciones laborales y administrativas, como ejemplo, se pueden mencionar los

objetivos y metas, los cuales, si se comunican y son conocidos por los empleados, es más fácil de lograrlos y así desarrollar una estructura organizacional idónea.

Por ello, es de vital importancia que los jefes o superiores jerárquicos se comuniquen con sus subordinados para informar todo lo necesario, para que estos realicen sus actividades laborales con la intensidad requerida y acorde a las necesidades del puesto desempeñado. Si faltase esa comunicación de parte del jefe o del subordinado, perjudicaría el correcto desempeño y eficiente prestación de servicios de la empresa y/o institución.

La comunicación organizacional conlleva también en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes y empleados para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación, dependen de esta comunicación. Más aún, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes.

Efectivamente, para desempeñar cualquier puesto, es necesario adquirir la capacitación acorde al cargo a desempeñar: desde jefes, directores y gerentes, hasta el obrero, es necesario que se proporcionen los conocimientos requeridos, conviene señalar que en las capacitaciones que se dan en toda empresa y/ o institución, se

hace énfasis en la comunicación, respeto y cordialidad que debe existir en las empresas para el mejor funcionamiento de dicha organización, debiendo para ello trabajar siempre en equipo, lo cual es en beneficio no solo de la empresa sino también de todos los trabajadores.

Finalmente, Koh (2014) señala que el aprendizaje se basa en la comunicación, ya que el conocimiento que se adquiere se basa en la interacción de una persona con otra en la que se pueden transmitir distinta información, ideas, pensamientos y experiencias, esto aunado a la práctica de sus labores y a la previa información que se tenga, cumpliendo así un proceso de comunicación.

#### **1.4 Elementos de la comunicación**

Al comunicar, se trata de alcanzar objetivos relacionados con la intención básica de influir en el medio ambiente y en nosotros mismos; sin embargo, la comunicación puede ser invariablemente reducida al cumplimiento de un conjunto de conductas, a la transmisión o recepción de mensajes. (K. Berlo, citado por Brea Shada; 2014).

Los elementos básicos propuestos son: fuente o emisor, encodificación, mensaje, medio, decodificador, receptor y retroalimentación. Todos ellos se explican enseguida, con base en Shada (2014).

- El emisor.

Como emisor se puede entender el ser una o varias personas con ideas, información y un propósito para comunicar.

Como emisor se entiende a cualquier persona que tiene que transmitir alguna información o explicación del cómo llevar a cabo ciertas actividades, puede ser jefe o subordinado.

- La encodificación.

Sucede cuando el emisor tiene una idea que comunicar, ya que debe traducirla en palabras orales o escritas, o algún tipo de símbolos que posean un significado claro y comprensible para el receptor.

Siempre que se tenga que girar alguna indicación o proporcionar algún tipo de información, debe darse de manera explícita y hacerla saber, ya sea verbalmente o por medio de algún comunicado o aviso; cualquier duda o aclaración que haya que hacer respecto de dicha información, deberá hacerse de manera clara y precisa, procurando siempre que no exista duda alguna respecto a la información y/o indicación que se esté dando.

De aquí despliegan cuatro factores que pueden aumentar la fidelidad en la comunicación, a saber:

- Habilidades comunicativas: Son ideas pensadas, facilidad de palabra y empleo de palabras claras, conocimiento de la ortografía y reglas gramaticales.

Es necesario que cada que se proporcione alguna información, la persona que la emita utilice palabras claras y sencillas que puedan ser entendidas fácilmente por cualquier otra y que conozca exactamente lo que quiere decir y no intercambie alguna palabra por otra, que haga que la información se tergiverse y al final se entienda todo lo contrario a lo que realmente se debe entender.

- Las actitudes, que se pueden definir como el sentimiento de atracción o rechazo hacia las personas, objetos, temas o situaciones.

La explicación o información a transmitirse debe exponerse o presentarse por personas que despierten el interés de los empleados, es decir, es importante que el expositor o jefe tenga una excelente presentación, de modo que dicha información llame la atención de los empleados, ya sea por medio de diapositivas o cualquier otro medio de exposición.

- Grado de conocimiento: Este conocimiento puede variar desde un alto grado de especialización, hasta poca o nula información del tema.

Es importante siempre que la persona que exponga o informe sobre cualquier tema o indicación, tenga los conocimientos suficientes sobre el tema que va a explicar, o en general, de la empresa; en caso contrario, únicamente confundirá a los empleados que estén recibiendo dicha información, pues las personas que lo escuchan tendrán infinidad de dudas que el expositor deberá subsanar.

- Posición del emisor dentro del sistema: Este es referido en cuanto a funciones y el prestigio que tiene el emisor ante los demás.
- El mensaje.

Es la forma que se le da a una idea o pensamiento que el comunicador desea transmitir al receptor, ya sea en forma verbal o no verbal.

La información que va a proporcionar el jefe o superior jerárquico, debe ser lo más precisa posible, para que sea transmitida correctamente y se realice conforme a lo indicado.

- El medio o canal.

Es el vehículo por el cual el mensaje viaja del emisor al receptor. Dentro de la organización, esto incluye tanto los contactos personales como los medios impresos, visuales, de audio y audiovisuales utilizados por la organización.

Existe una diversidad de formas para dar a conocer alguna información o girar alguna indicación, ya sea por medio de volantes, correos electrónicos, personalmente o mediante algún audio o video; el medio no importa, sino el fin que es dar a conocer alguna información.

- El receptor.

Es la persona que recibe el mensaje del emisor, sea de jefe a jefe, subordinado, proveedor, usuario, o cualquier otra persona que le sea proporcionada la información o indicación.

- La decodificación.

Se entiende por decodificar a pasar del código a la idea, es decir, que el receptor encuentre el significado e interprete el mensaje que le fue transmitido por el emisor. Significa entender la idea o información que ha sido proporcionada y aplicarla correctamente a las actividades a realizar.

- Retroalimentación.

Finalmente, esta proporciona una vía para la respuesta del receptor al mensaje del emisor, y determinar de esta manera, si el mensaje fue o no entendido. En este punto, se comprueba si el receptor entendió la información que se le proporciona y la manera en que debe aplicarla en las actividades que realiza.

En función a la organización, la retroalimentación puede llegar de dos formas:

- a) Directa: cara a cara, a través de palabras, expresiones faciales y movimientos corporales.

Dicha retroalimentación se da personalmente entre el emisor y el receptor, al explicar o informar algo, en la manera en que se expresa el emisor o el receptor respecto a la información proporcionada.

- b) Indirecta: a través de demandas de alta calidad en el trabajo, disminución de ausentismo o mayor coordinación de los trabajadores.

Este tipo de retroalimentación se comprueba al momento de que los empleados realizan sus actividades eficazmente, se presentan a trabajar con alegría



e interés por estar en su trabajo y hay una correcta comunicación entre todos los empleados y usuarios de los servicios que se prestan.

### **1.5 Funciones de la comunicación organizacional**

Martín (1995) sintetiza las funciones de la comunicación organizacional de esta manera:

- **Descriptiva:** investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.

En este tipo de función, se trata de recopilar toda la información necesaria, para así informar a los demás empleados, sobre cierto tema.

- **Función evaluadora:** explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen. Es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.

Se debe informar a los empleados o a las personas receptoras el por qué se está girando alguna indicación o proporcionando dicha información, y lo que se pretende con su implementación.

- Función de desarrollo: analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo; propone, además, la forma de realizarlo.

Es necesario que siempre que se gire alguna indicación o se proporcione alguna información, se haga una retroalimentación de ideas de todos los empleados asistentes, tomar en cuenta propuestas y mejorar las formas en realizar las actividades, puesto que esto es en beneficio de los empleados y, sobre todo, de la empresa.

- Función informativa: comprendida como una estrategia para interactuar y permitir que fluyan las diferentes informaciones en las empresas.

Se debe permitir a todos los empleados o receptores que aporten sus ideas sobre una mejor forma de funcionamiento de las empresas, dado que ellos conocen cómo puede funcionar mejor una determinada actividad, puesto que son quienes las realizan, por ello, es necesario que se tomen en cuenta sus sugerencias.

## **1.6 Redes de la comunicación formal.**

Albores (2005) señala que las redes de comunicación, son el camino que siguen los mensajes dentro del área organizacional, estas pueden ser formales o informales, como se describen a continuación:

- Comunicación formal.

Es aquella donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización. Generalmente estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal.

- Comunicación descendente.

Envía los mensajes de los superiores a los subordinados, tiene la finalidad de proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo (Quién debe hacer qué).

En este tipo de comunicación, los superiores jerárquicos informan a sus subordinados sobre las actividades que se tienen que realizar en cada uno de los puestos, especificando que le corresponde realizar a cada trabajador de acuerdo con el puesto o cargo que ocupan.

- Comunicación ascendente.

Esta comunicación va del subordinado a los superiores y tiene como beneficio ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima organizacional en esos ámbitos.

Este tipo de comunicación es de las más importantes, pues se brinda la oportunidad a los subordinados de dar su opinión respecto al trabajo que realizan y proponer la mejor manera en que pueden llevar a cabo sus funciones, puesto que estos conocen como puede funcionar mejor o facilitar el llevar a cabo cierta función.

- Comunicación horizontal.

Se desarrolla entre las personas de mismo nivel jerárquico, tiene como objetivo la integración y la coordinación de personal de un mismo nivel.

Se trata de la cordialidad, diálogo, compañerismo y respeto que debe haber entre los empleados con mismo nivel jerárquico, teniendo siempre una eficaz comunicación entre ellos para el correcto desempeño de sus funciones.

- Comunicación informal.

Es el intercambio que se establece entre las personas en una organización, independientemente de los supuestos que ocupa ella, sin seguir canales ni procedimientos establecidos formalmente.

Se entiende como la comunicación que debe haber entre todas las personas que forman parte de una empresa o institución, independientemente del cargo o rango que ocupen cada uno de ellos; a fin de cuentas, se trata de seres humanos que deben estar comunicados eficazmente para lograr un mejor desempeño del trabajo y mejor atención a los usuarios de los servicios que prestan.

### **1.7 Comunicación de dirección**

Los directores desempeñan funciones clave en las organizaciones. La dirección es a menudo descrita como la que “lleva a cabo el trabajo a través de otras personas”. Esto incluye funciones de planificación, organización, mando, coordinación, y control (Fayol, citado por Chacón; 2002: 153).

La dirección solamente es posible con el consentimiento de aquellos a quienes se dirige. Dicho de otra forma, no se puede orientar a nadie que no quiera ser

dirigido. Como consecuencia, uno de los papeles del director es el de convencer continuamente a cada subordinado de que las metas de la organización son deseables. Por tanto, Timm (citado por Rivera y cols.; 2005) la comunicación es esencial para una organización, no solamente para transmitir autoridad, sino también para lograr la cooperación.

La responsabilidad de la comunicación alcanza a todos los niveles de una organización. No solamente los directores gerentes, sino también los mandos intermedios y los ayudantes de dirección, utilizan la comunicación para alcanzar los resultados deseados, tales como el desarrollo de una visión compartida de la empresa dentro de la organización, lo cual resulta importante en la comunicación.

Deben entender la actuación quienes están por encima de ellos, debido a su posición jerárquica, así como aquellos que se ubican por debajo y están, de manera similar, motivados y limitados por su lugar en el espacio organizativo. La tarea crítica de los niveles intermedios es la de comprender cuáles son las metas de la organización, o guiar a los subordinados a que lo hagan, para así optimizar el funcionamiento organizativo. Una vez determinadas las metas y comprendidos los principios, la gestión (con el apoyo de especialistas en comunicación) debe desarrollar y decidir un conjunto de estrategias de comunicación más específicas (Allen, citado por Fernández; 2010).

La comunicación es demasiado importante para el éxito organizativo como para dejarla exclusivamente en manos de la dirección. Son necesarios expertos, también comunicación de *marketing* como organizativa, para respaldar a la dirección en la mejora de la eficacia de sus responsabilidades de comunicación, desarrollando y suministrando los programas para incrementar la participación de los empleados, para obtener el respaldo de los accionistas.

Los directores generales jamás deberán contratar a expertos en comunicación como remedio de la comunicación organizativa: tal especialista en comunicación se convertirá rápidamente en el residente experto, causando en el equipo de directores el presentimiento de que ya no deberán preocuparse del problema. El peligro está, desde luego, en que es absurdo esperar que una persona (o un departamento) que actúa desde una única posición, resuelva un problema que afecta a toda la organización. Esta clase de ideal para remediar los males de la organización no librará a nadie de la organización de su propia y verdadera responsabilidad en la comunicación, más de lo que libraría la presencia de un director de formación, a cada director de sus responsabilidades de formación dentro de su departamento (Allen, citado por Fernández; 2010).

Conviene señalar que la comunicación es primordial en todos los ámbitos de la sociedad, entre todas las personas, sean obreros, directores o gerentes; la comunicación no distingue entre clases sociales, se requiere para todo y es un error pensar que el eficaz funcionamiento de una empresa depende de un director o

gerente que mande o gire instrucciones a unos cuantos, esto es gradual y deben aplicarlo todos los niveles jerárquicos de una empresa, desde el más bajo rango hasta el nivel jerárquico superior. Se debe entender que la comunicación es necesaria para realizar cualquier actividad, por ello, se debe dar mayor importancia para una eficaz comunicación en las casas, negocios, empleos y en cualquier tipo de actividad que se realice, definitivamente, sin comunicación no es posible llevar a cabo nada, cuando menos no correctamente.

### **1.8 Efectos de una deficiente comunicación organizacional.**

Son muchas las variables que influyen simultáneamente en el clima de comunicación de una organización (Parra; 2002).

a) Falta de identificación del trabajador con la organización.

Ello da lugar a una carencia de motivación y de participación del empleado, lo que, a su vez, origina una disminución en la productividad y una insatisfacción personal.

b) Falta de especificación de funciones y cometidos.

Distorsiona las relaciones entre las distintas unidades orgánicas, causando conflictos.



- c) Desconocimiento de los avances y posibles mejoras.

La consecuencia directa es el desaprovechamiento del potencial humano de la organización que, paulatinamente, va quedándose técnicamente obsoleto, lo que repercute en la calidad de los productos y servicios ofertados, y en la propia imagen de la Organización.

- d) Creación de un sistema informal de comunicación, debido a la ineficacia del sistema formal.

La consecuencia es el imperio del rumor, donde nada referido a la información está bajo control.

Según Rodríguez (2004), en el proceso comunicativo se da la aparición de numerosos problemas de comunicación de importantes patologías informativas. Dichas barreras comunicativas son fruto de una estructura que no favorece la flexibilidad ni la apertura, y de una política dirigida al control de la información, más que al establecimiento de un adecuado sistema de comunicación.

Así, en la medida que se enfatiza la estructura de autoridad como fuente legítima de control de las tareas, inevitablemente se produce una segmentación competencial y un alargamiento de los canales de comunicación ascendente y descendente, que conducen a bloqueos e interrupciones de la información.

Más concretamente, el ambiente comunicativo de estas organizaciones viene caracterizado por la sobreabundancia de información en la cima de la organización y por el predominio casi exclusivo de los flujos de comunicación descendentes. Asimismo, debido a la lentitud con la que se difunden los mensajes, son frecuentes las distorsiones y omisiones de los mismos, fenómeno que provoca a menudo incomprendiones y malentendidos con respecto a la información recibida

Esta política de comunicación inadecuada produce consecuencias inmediatas de carácter negativo sobre el desempeño organizacional, ya que los efectos derivados de una deficiente comunicación interna, inciden directamente sobre la motivación y satisfacción del trabajador. Dicho fenómeno tiene su explicación en la falta de identificación de este con la organización para la que trabaja, en la ausencia de compromiso y nula participación del empleado en la planificación y desarrollo de las tareas. Asimismo, la insatisfacción laboral proviene de la incapacidad de estas organizaciones para cubrir de un modo adecuado las necesidades comunicativas de sus miembros, especialmente de aquellos situados en la base de la jerarquía de la organización, que se consideran simples intermediarios en la aplicación de los objetivos que emanan de instancias superiores.

Haciendo mención a lo recién citado por Rodríguez (2004), existen varios tipos de problemáticas en la comunicación organizacional, concebidas por una infructuosa estructura y una política centrada en el control de la información, en vez de

establecer un sistema para una eficaz comunicación. A medida que la comunicación se alarga entre un jefe y un empleado, se bloquea e interrumpe la información, dando pie a que los mensajes se difundan con lentitud o sean omitidos, por lo cual los trabajadores los malentienden o comprenden de otra manera a lo que el jefe pretende. Por lo tanto, la política de comunicación que se maneja inadecuadamente produce consecuencias negativas sobre el desempeño organizacional, haciendo que se vea afectada la motivación y la satisfacción del trabajador, lo cual hará que no se sienta identificado con la organización, tenga falta de compromiso y participe muy poco en la planificación y desarrollo de su trabajo. Otra característica principal de este problema es la falta de capacidad de la organización para comunicarse de forma efectiva, por parte de los altos puestos.

Como se puede observar en el presente capítulo, la comunicación es un proceso indispensable en la vida de todo ser vivo, en términos generales y con base en lo ya analizado, la comunicación es de gran importancia, ya que es una manera de proporcionar conocimiento.

Apuntando al ámbito empresarial, el conocimiento sobre la elaboración de cualquier actividad es adquirido gracias a la experiencia que los empleados de mayor antigüedad dentro de la organización pueden aportar a los de nuevo ingreso, a través de diversas estrategias de comunicación adecuadas.

La comunicación puede ser de manera interna, a través de reuniones, jornadas de información o foros y de manera externa, que es todo lo relacionado precisamente al público externo de la empresa como lo son: proveedores, clientes, accionistas u otras empresas.

La comunicación es imprescindible, ya que si se sabe aprovechar de manera eficaz y eficiente dentro de la organización, esta generará satisfactorios resultados, como lo son: la integración e interacción del recurso humano, mejores relaciones y con ello, una mayor producción y desarrollo de la empresa, debido a que los empleados cuentan con la suficiente información y capacitación, disminuyendo así también el riesgo de insatisfacción laboral, de la cual se hablará en el siguiente capítulo.

## **CAPÍTULO 2**

### **SATISFACCIÓN LABORAL**

La satisfacción laboral es un tema que poco a poco ha cobrado importancia dentro del mundo empresarial, ya que es bien sabido que se necesita tener un gusto y/o bienestar para realizar las tareas de manera idónea.

Según Werther Davis (citado por Gamboa; 2010) las organizaciones han existido a lo largo de la historia, aunque han ido evolucionando debido a que a nivel mundial se han generado cambios de distintos tipos: social, económico, político, cultural y tecnológico, entre otros.

Durante el siglo XX, el interés de las organizaciones estuvo centrado en torno a cómo incrementar la productividad de la organización, procurando el bienestar del individuo (Gibson y cols; 2001).

De esta manera, Alas (citado por Gamboa, 2010) señala que las organizaciones son mucho más que únicamente medios para proveer de bienes y servicios a la sociedad. De hecho, muchos individuos pasan gran parte de su vida en la organización, la cual tiene profunda influencia en su comportamiento.

Es precisamente de esta manera, que los trabajadores se ven en determinadas ocasiones motivados o no, a realizar sus actividades laborales, ya que tal satisfacción y motivación dependen de diversos factores.

## **2.1 Concepto de satisfacción laboral**

Dentro de las innumerables definiciones acerca de la satisfacción laboral, cabe mencionar las más sobresalientes:

La satisfacción laboral se describe como una respuesta emocional, que “es el resultado de la percepción del potencial del trabajo propio para llenar o propiciar el logro de importantes valores, cuya realización es congruente con las necesidades del mismo individuo” (Locke, citado por Parra; 2002: 31).

Asimismo, Davis y Newstrom (2003) definen que es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo.

La satisfacción también es descrita como “una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que este detenta, resultante final de la interacción dinámica de dos conjuntos de coordenadas, llamadas necesidades humanas e incitaciones del empleado” (Morillo, citada por Gamboa; 2010: 47).

Spector (1997) señala que la satisfacción laboral es una variable actitudinal, que puede ser un indicador diagnóstico del grado en que a las personas les gusta su trabajo.

De esta manera, la satisfacción organizacional consta del gusto que siente el empleado al realizar su trabajo, esto es en relación con las actividades que realiza dentro de la empresa y el trato que recibe, los cuales son elementos que lo impulsan a sentirse bien o no, con las diligencias que está ejecutando dentro de la organización.

En vista de la infinidad de definiciones, la presente investigación estará dirigida por la que propone Robbins (citado por Atalaya.; 1999), quien define a la satisfacción como el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto, tiene actitudes positivas hacia este; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas.

Según Staw y Ross (citado por Abrajan y cols.; 2009), la satisfacción puede ser intrínseca y extrínseca:

- La satisfacción intrínseca se refiere a la naturaleza de las tareas del puesto, así como a la percepción de las personas respecto del trabajo que realizan.
- La satisfacción extrínseca se relaciona con otros aspectos de la situación de trabajo, como las prestaciones y el salario.

Sin embargo, la satisfacción es resultado también de diversas actitudes que poseen los empleados, la cuales tienen relación con el trabajo, referidas a componentes provenientes de la empresa, como lo son: la supervisión, la constancia del empleo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa del trabajo, las relaciones sociales en el empleo, la resolución de quejas y el trato justo por los patrones y compañeros de la organización.

Es evidente también que la satisfacción, de manera general, es dependiente de la experiencia que se tiene sobre determinados hechos, ya que es la apreciación que el trabajador tiene ante diversas situaciones o hechos vividos, y con base en ellos se va formando.



## 2.2 Teorías de la satisfacción

En este subcapítulo se habla de las siguientes teorías de la satisfacción: Teoría de las Tres Necesidades de McClelland, Teoría Físico – Económica de Taylor, Teoría de los Dos Factores: Motivación-Higiene de Herzberg, y la Teoría de la Pirámide de Maslow.

### a) Teoría de las Tres Necesidades de McClelland.

Según Dalton y cols. (2007), en 1955, David McClelland propuso la teoría de que las necesidades que provienen del desarrollo temprano de la personalidad. La llamo Teoría de las Necesidades Adquiridas y sostuvo que a través del contacto cultural se adquiere un sistema de tres necesidades básicas: pertenencia o afiliación, realización o logro y poder o control.

- Necesidad de afiliación: Deseo de establecer relaciones interpersonales. Quienes la poseen prefieren situaciones de cooperación a las de competencia, destacándose las primeras por un alto grado de colaboración.
- Necesidad de logro: Impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito. Esta clasificación agrupa a aquellas personas que anteponen en su accionar el

éxito en sí mismo a los premios, buscan situaciones en las cuales puedan asumir responsabilidades y les disgusta el logro de méritos por azar.

- Necesidad de poder: Necesidad de que otros realicen una conducta que sin su indicación no habrían observado. Las personas que la poseen disfrutan de la investidura de “jefe”, tratan de influir en los demás y se preocupan más por lograr influencia que por su propio rendimiento.

De esta manera, la teoría de McClelland permite examinar a los tipos de necesidades y motivos que impulsan la conducta, fortaleciendo así el conocimiento de cómo influir en el comportamiento ajeno, como también para averiguar los motivos y la conducta personal.

#### b) Teoría físico – económica de Taylor.

Taylor es uno de los teóricos principales que se preocupó por el estudio y racionalización de las organizaciones. Conocido también como padre de la administración científica del trabajo. El autor parte de la tesis de que el hombre trabaja fundamentalmente por dinero (citado por Dalton y cols.; 2007). Afirma que, intrínsecamente “el trabajador es ineficaz y perezoso”.

Es entonces considerado como la prolongación de una máquina, a la que no afectan los sentimientos sociales ni reclama recompensas de éxito o realización personal, ya que su única fuente de satisfacción es la recompensa económica.

Al respecto esto es algo en lo que difiere Munduate (mencionado por Dalton y cols. 2007: 62), quien indica que “desde una perspectiva ideológica, la práctica productiva de Taylor se enfrenta con la explicación de todo comportamiento humano, a la vez que contradice numerosos estudios sobre la conducta que sostiene que cada individuo tiene unas características peculiares que le permiten la ordenación propia, única e intransferible de sus acciones”.

Sin embargo, en la actualidad, se acepta que no solamente el dinero es la motivación que genera en el trabajador satisfacción, sino que depende de muchos otros factores ya mencionados anteriormente.

#### c) Teoría de los dos Factores: Motivación-Higiene de Herzberg.

Hancer y Morillo (citados por Gamboa; 2010) aseveran que “esta teoría señala que el hombre tiene dos categorías diferentes de necesidades que son independientes una de la otra y que influyen en la conducta de manera distinta.”

La primera está formada por los llamados factores motivadores o satisfactores, los cuales se centran en el contenido del trabajo, ellos son: logro, reconocimiento, progreso, el trabajo mismo, posibilidad de desarrollo y responsabilidad.

La segunda, se refiere a los factores higiénicos o insatisfactorios, los cuales no son muy fuertes como motivadores, pero producen insatisfacción en el empleo, y se relacionan con el contexto de este, ya que se ocupan del ambiente externo del mismo, ellos son: política de la organización, calidad de la supervisión, relaciones con los compañeros, supervisores y subordinados, salario, seguridad en el empleo, condiciones de trabajo y posición social.

Las teorías de las necesidades mencionan que lo que determina la satisfacción laboral, es precisamente el grado en que se llega a cubrir las distintas necesidades del ser humano, otro ejemplo de ello es la teoría de Maslow, de la cual se hablará a continuación.

#### e) Teoría de la Pirámide de Maslow

Maslow (citado por Dalton y cols. 2007) establece que no son las necesidades sociales las responsables de la satisfacción laboral, sino toda una gama de necesidades, las cuales son plasmadas en forma de triángulo escalonado, donde se

debe cubrir cada una de ellas hasta llegar a la satisfacción o realización de algo que se busca cumplir.

La pirámide mencionada es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow (citado por Dalton y cols. 2007). Esta teoría formula una jerarquía de necesidades humanas y define que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide). Según la teoría los motivos deben tener un orden de prioridades, colocándolas desde las más bajas hasta las más altas.

De hecho, las coloca en una pirámide para representar las etapas que corresponden a lo fundamental que cada motivo tiene para la supervivencia, al momento en que aparece de la evolución de la especie y en el desarrollo de cada individuo.

Maslow indica que hay que satisfacer necesidades más básicas para que se presenten los motivos superiores.

El concepto de jerarquía de necesidades de Maslow, planteado dentro de su teoría de la personalidad, muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide), de acuerdo con una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo.

En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior, las de menos prioridad, es decir, las necesidades de déficit se encuentran en la base, mientras que las necesidades de desarrollo se encuentran en las posiciones más altas de la jerarquía; de este modo, en el ordenado por la potencia y por su prioridad, se encuentran las necesidades de déficit, las cuales serían las necesidades fisiológicas, las de seguridad, las de amor y pertenencia, las de estima; después las necesidades de desarrollo, las cuales serían las de autoactualización y las de trascendencia.

Dentro de esta estructura, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que el foco de atención pasa a ser ocupado por las necesidades del próximo nivel y que se encuentra en el lugar inmediatamente más alto de la jerarquía, y son estas las que se busca satisfacer.

Las necesidades que deben ser cubiertas según Maslow (citado por Dalton y cols. 2007: 60), son:

- 1) “Fisiológicas: incluye el hambre, sed, refugio, sexo y otras necesidades físicas.
- 2) Seguridad: incluye la seguridad y protección del daño físico y emocional.
- 3) Social: incluye el afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
- 4) Estima: incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, así como también los factores externos de estima como son el estatus, el reconocimiento y la atención.
- 5) Autorrealización: el impulso de convertirse en lo que uno es capaz de volverse; incluye el crecimiento, el lograr el potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo”.

En el mismo sentido, deben considerarse las características del funcionamiento de la teoría de Maslow (citado por Dalton y cols. 2007: 62):

- “Solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas, aquella necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.
- Las necesidades fisiológicas nacen con el hombre, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.
- A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior. No todos los individuos sienten necesidades de autorrealización debido a que ello es una conquista individual.
- Las necesidades más elevadas no surgen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas. Pueden ser concomitantes pero las básicas predominarán sobre las superiores.

- Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivacional relativamente corto, en contraposición a las necesidades superiores que requieren un ciclo más largo”.

Es preciso mencionar que la teoría de Herzberg, ayudó a enriquecer las teorías de Maslow, y estas las hizo aún más aplicables al mundo laboral. Además, hizo la suposición de que unos factores tienden a motivar al empleado y que otros tienen un efecto contrario, que es desmotivar o también la ausencia de motivación, es decir, a los seres humanos les motiva lo que ellos desean, y no lo que ya tienen.

Las teorías mencionadas en este capítulo son, en resumen, complementarias entre sí, incluso la teoría de Taylor hasta cierto punto tiene la razón, ya que las personas, si bien realizan un trabajo, es precisamente porque hay una remuneración económica, ello debido a que es otro medio que ayuda a subsistir.

Todas estas teorías giran en torno a las necesidades, las cuales, si no son cubiertas van llevando a un grado de insatisfacción o inestabilidad emocional.

Aunque es preciso mencionar que los seres humanos siempre están demandando algo, en otras palabras, siempre necesitan o desean algo, que al cumplir con ello se genera una nueva necesidad a cubrir.



### **2.3 Causas de la satisfacción laboral**

Existe una cantidad amplia de factores que pueden afectar la satisfacción del trabajador, y el no cubrir con alguno de ellos puede causar la insatisfacción o desagrado ante cierta actividad.

La satisfacción laboral no depende solamente de los niveles salariales, sino del significado que el empleado da a las actividades que realiza dentro de la organización, ya que, si estas son constantes, tediosas o que impidan expresar y generar nuevos conocimientos, este cae en un estancamiento y aburrimiento, a tal grado que provoca un mayor agotamiento e insatisfacción por lo que se está haciendo.

Según Rhodes (1983), entre las variables más importantes que tienen que ver con el trabajador como individuo, se encuentra la edad, la antigüedad en el trabajo, el sexo, la entidad, la educación, el estatus laboral, su prestigio profesional y el origen rural.

Otros factores importantes que también afectan en la satisfacción o insatisfacción en los trabajadores son: la comunicación, la supervisión, la participación, pero sobre todo la estructura y el clima organizacional.

De esta forma para Pozo y cols. (2005), realizando una asociación entre la satisfacción laboral y las condiciones de trabajo a partir de las características del individuo, distinguieron dos tipos de factores que afectan el grado de satisfacción laboral: por un lado, las variables involucradas con las relaciones interpersonales, y por el otro lado, están los factores de superación. La primera área está relacionada con la interacción recíproca entre dos o más personas, enfocadas en la disposición para comunicarse con las personas que les rodean, y la segunda se fundamenta en la energía, fe y la pasión por cumplir un objetivo.

De esta manera, la mayoría de ocasiones, las relaciones interpersonales, como lo son los conflictos o discrepancias que hay con el personal de la empresa, ya sea entre los compañeros o superiores, terminan por llevar al trabajador a sentirse descontento con su trabajo, generado en su mayoría de veces por la falta de comunicación existente dentro de la organización.

#### **2.4 Niveles de Satisfacción.**

Robbins (2004) indica que los determinantes y consecuencias de la satisfacción laboral, se abordan desde un punto de vista individual o desde la organización.

De esta manera, existen diferencias individualmente que influyen en los niveles de la satisfacción de los empleados; dos de los determinantes individuales de la satisfacción laboral más importantes son los años de carrera profesional y las expectativas laborales, estas son referidas al no saber qué hacer o cómo hacer las actividades, después de haber concluido la carrera.

Se establecen dos niveles de análisis en la satisfacción laboral:

- Satisfacción general: Es el indicador promedio que puede sentir el trabajador frente las distintas facetas de su trabajo.
- Satisfacción por facetas: Grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo, reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros de trabajo y políticas de la empresa.

Cabe mencionar que el nivel de satisfacción laboral no es constante. Retomando la teoría de Maslow, en su pirámide de las necesidades, “es necesario satisfacer escalonadamente cada una de estas, para sentirse satisfecho, pero al llegar a culminar alguna de las mismas, se genera otra necesidad nueva que ahora se debe cubrir. Debido a la dependencia de los diversos factores que causan a la misma, es decir, la falta de cubrimiento de alguno de estos provoca de forma eficaz la insatisfacción laboral” (citado por Dalton y cols.; 2007: 60).

Es preciso aclarar que la insatisfacción llega a presentarse de manera más continua en personas de edad avanzada, ya que no tienen la misma posibilidad de ascensos u oportunidades de crecimiento que el personal de edad más corta.

Las ventajas de la medida de satisfacción laboral son:

- Permite conocer las actitudes de los trabajadores, tanto de modo global como en sus diversas facetas, y establecer las posibles diferencias que pueden presentarse en los distintos tipos de empleados.
- Dada la importancia que tiene la satisfacción laboral, tanto para el trabajador como para la organización, las medidas periódicas de satisfacción permiten prevenir y modificar las actitudes negativas.
- Incrementan el flujo de información en todas las direcciones, permitiendo conocer la aceptación de los cambios y avances propuestos.

## **2.5 Efectos de la satisfacción laboral**

Robbins (2004) señala que el interés de los administradores tiende a centrarse en su efecto de la satisfacción en el desempeño del empleado. Cubiertas sus necesidades básicas, y una vez logrado un nivel óptimo de satisfacción, suceden en el trabajador una serie de efectos positivos que afectan tanto a su desarrollo personal como a la mejora de los resultados y calidad del servicio de la empresa.

Hay una relación negativa constante entre satisfacción y ausentismos, esto significa que los trabajadores insatisfechos tienen la posibilidad de faltar en más ocasiones, teniendo como consecuencia que los empleados que sí están satisfechos quieran aprovechar también esos permisos que no implican castigo, donde desafortunadamente se generan también pérdidas económicas dentro de la empresa.

Otra manera de mostrar insatisfacción por parte de los empleados, son las recurrentemente llegadas tarde al trabajo; infortunadamente, este fenómeno impide que se complete el trabajo a tiempo y altera las relaciones productivas con los compañeros, aunque en ocasiones las llegadas tarde pueden ser por razones justificables.

## **2.6 Insatisfacción laboral.**

La insatisfacción laboral puede definirse como el grado de malestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo. Ello debido generalmente al incumplimiento de ciertos factores y/o emociones cubiertas, como lo son: el salario, descansos o permisos, falta de comunicación, falta de reconocimiento y trabajos rutinarios, entre otras muchas circunstancias.

Por otro lado, según Márquez (citado por Mansilla y cols.; 2010) se ha planteado que la insatisfacción laboral produce un decremento en la eficiencia organizacional, y que puede expresarse con conductas como negligencia, agresión o abandono del puesto, es decir, que la frustración que siente un trabajador insatisfecho puede expresarla con una conducta agresiva como el sabotaje, la difamación o la agresión directa.

Se ha señalado que el nivel de satisfacción en el trabajo es un factor importante que influye en la salud de los trabajadores, y aquellos que sufren insatisfacción laboral son más propensos a ver resentida tanto su salud física como mental Faragher (citado por Mansilla y cols.; 2010). Así, la satisfacción en el trabajo se ha relacionado significativamente con la duración total de la ausencia de enfermedad Roelen (citado por Mansilla y cols; 2010).

En otro orden de ideas, la satisfacción del empleado puede expresarse de diversas maneras: puede ser desde desatenderse de sus responsabilidades laborales hasta renunciar. Sin embargo, existen cuatro respuestas que difieren entre sí en dos dimensiones: constructividad-destructividad y actividad-pasividad.

- Salida: Comportamiento dirigido a abandonar la organización, incluye buscar un empleo y renunciar al que tiene actualmente.

- Voz: Tratar activa y constructivamente de mejorar las condiciones, como al sugerir mejoras, analizar los problemas con los superiores y algunas formas de actividad sindical.
- Lealtad: Espera pasiva pero optimista de que mejoren las condiciones, un ejemplo serio defender a la organización de malos comentarios.
- Negligencia: Permitir pasivamente que las condiciones empeoren, incluye el ausentismo o retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores.

## **2.7 Consecuencias de la insatisfacción laboral**

La insatisfacción hacia el trabajo genera distintas consecuencias para el individuo, puede afectar las actitudes ante la vida diaria, la manera de sobrellevar la relación con su familia y ante sí mismo, la salud física, incluso la salud mental y, finalmente, la longitud de vida. Puede estar relacionada (indirectamente) con la salud mental y juega un papel causal en el ausentismo y la rotación; bajo ciertas condiciones, puede afectar a otros comportamientos laborales ante la organización.

Una de las consecuencias más importantes de la insatisfacción laboral es el ausentismo, pérdida de interés al realizar el trabajo (desgano), desánimo y el bajo rendimiento para realizar las actividades que exige el puesto de la persona.

Sin embargo, las principales consecuencias de la insatisfacción laboral, desde el punto de vista de la organización son:

- Inhibición.
- Resistencia al cambio: son las fuerzas que se oponen a que se genere un cambio; puede ser de manera individual, grupal u organizacional.
- Falta de creatividad.
- Abandono.
- Accidentabilidad.
- Baja productividad.
- Dificultad para trabajar en grupo.

## **2.8 Motivación.**

La motivación y la satisfacción laboral son aspectos muy relacionados, debido a que es necesario estar motivado para realizar determinada acción y, de esta forma, culminar con la satisfacción a la hora de realizar algo.

Según Bateman (citado por Díaz y cols.; 2013: 33), la motivación es “el conjunto de fuerzas que llenan de energía, dirigen y sostienen los esfuerzos de una persona”.



Por lo tanto, algunas de necesidades satisfacción o motivadoras, que promueven el interés por el trabajo en los empleados, son: el reconocimiento, promoción, contenido del trabajo, responsabilidad y la tecnología.

De esta manera, se describe a la motivación como la búsqueda permanente de un estado de equilibrio entre las necesidades que se tienen y los logros que se obtienen.

Según Klein (citado por Porras; 2014) afirma que la motivación en el trabajo ha sido definida, desde la conducta organizacional, como un conjunto de procesos psicológicos complejos relacionados que explican el inicio del motivo, la dirección hacia la que se va, la intensidad o fuerza con que se desarrolla y la persistencia o el tiempo que dura dicha conducta.

En función de la definición anterior, se distinguen tres aspectos de la motivación:

- a) Activación: principio energético necesario para emprender la actividad.
- b) Persistencia: no basta con poner en marcha la acción, debe existir una cierta energía constante para mantener el desarrollo del esfuerzo. De esta manera, si se está motivado, se superan los obstáculos y se soportan mejor las penalidades que acompañan la actividad que se está realizando.

- c) Intensidad: Cada logro cumplido o alcanzado da la pauta para forjarse otro y, de esta manera, ir poco a poco considerando otros nuevos.

Así, se puede concluir en que la motivación influye en modo determinante en el rendimiento, en el comienzo de actividades, en la intensidad y la constancia del esfuerzo.

## **2.9 Motivación, desempeño y satisfacción.**

Porter y Lawler (en la página electrónica [www.ecured.cu](http://www.ecured.cu)) plantean que la satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa.

El modelo plantea que los factores que inciden directamente sobre la satisfacción son las recompensas intrínsecas (relaciones interpersonales o autorrealización) y el nivel de recompensa que el individuo cree que debe recibir. Los tres factores antes mencionados son resultado del desempeño o realización en el trabajo. Los determinantes del desempeño y la realización en el trabajo, no se reducen solamente a la motivación del individuo hacia este, sino que incluyen las habilidades y rasgos del individuo y el tipo de esfuerzo que la persona cree esencial para realizar un trabajo eficaz.

Un modelo más integrador plantea que la habilidad, la motivación y percepción personal del trabajo de una persona, se combinan para generar un desempeño o rendimiento. A su vez, este último genera recompensas que, si el individuo las juzga como equitativas, originaran la satisfacción y el buen desempeño subsecuentes. Esta satisfacción y el nivel de semejanza entre las recompensas recibidas y deseadas, influirán en la motivación del individuo, de modo que se conforma un sistema que se retroalimenta constantemente.

## **2.10 Relación entre la motivación y la satisfacción**

Según Goldhaber (1994), la motivación es un factor preponderante para la productividad y la satisfacción laboral. Es importante que los psicólogos laborales enseñen a los niveles gerenciales la importancia de adoptar procedimientos que permitan a los empleados desarrollar una motivación intrínseca en sus labores, de manera que puedan lograr una mayor satisfacción de los empleados, mayor autoeficacia y disminuir la necesidad de motivadores extrínsecos, como incentivos monetarios o supervisión punitiva, que generan gastos extras a la empresa.

Aludiendo al autor anterior, no se puede lograr un aumento seguro de la motivación y, por ende, el desempeño, por acción de un mayor esfuerzo, solamente en función del aumento de recompensas extrínsecas (salario). Se debe considerar que si bien el modelo de Porter y Lawler plantea que son las recompensas los determinantes de la satisfacción y el lazo de esta última y la motivación, no se debe

entenderlas en el sentido reduccionista y conductista, sino en un sentido amplio, haciendo un mayor énfasis en los aspectos intrínsecos, como lo son la posición social, el sentimiento de capacidad y ser útil o la autorrealización.

Es importante señalar que la relación que se da entre las dos variables estudiadas y presentadas se da, más que nada, en un sentido, ya que la satisfacción actúa como retroalimentación directa del desempeño y de las variables psicosociales que la determinan, siendo uno de los factores más influyentes en la motivación que presente la persona hacia el trabajo remunerado, lo cual llega incluso a ser el factor necesario y suficiente en una conducta laboral determinada. La relación de la motivación como causa de la satisfacción no es directa, como se da en la dirección contraria, sino que esta mediada por el desempeño.

Además, la satisfacción posee otros determinantes importantes como son las recompensas y las expectativas que tienen las personas en relación con ellas. Es también relevante destacar que, dentro de la dinámica existente entre motivación y satisfacción laboral, participan y juegan un rol primordial los procesos psicológicos internos en las personas involucradas. Algunos de estos son las expectativas y las creencias de los individuos; por lo tanto, la persona tiene un papel activo dentro de este proceso y no es solamente un ente pasivo a merced de las estrategias de los empleadores, como hacen ver algunos modelos teóricos más antiguos.

## **2.11 Relación entre comunicación y satisfacción laboral.**

Según Pérez (2012) actualmente la satisfacción laboral se ha convertido en un indicador de desempeño para muchas empresas las cuales están convencidas de que es muy importante conocer y responder las opiniones de sus empleados, como también proteger y fomentar los intereses de sus propios accionistas; se ha comprobado que la imagen social de la empresa, la cual refiere a “las expectativas económicas, legales y éticas, que la sociedad tiene de las organizaciones a un momento en particular, también se relaciona positivamente con la satisfacción con el trabajo; tratar a los empleados como clientes también influye positivamente y la efectividad de la coordinación se determina por la calidad de la comunicación entre los que participan en el trabajo (como frecuencia, oportunidad, exactitud y enfoque para resolver un problema, más que en la búsqueda de un culpable) que depende más de la forma en que se comparten objetivos, conocimientos y respeto entre ellos”. Por eso, estos fenómenos y la eficaz comunicación interpersonal (abierta y efectiva) dentro de la organización se vinculan positivamente con la satisfacción laboral.

La satisfacción en el trabajo es actualmente uno de los temas más relevantes e importantes para la psicología organizacional, esto es porque los empresarios se están interesando más en comprender el fenómeno de la satisfacción o insatisfacción que puedan presentar sus empleados, ya que de no estar satisfechos, pueden mostrar un bajo rendimiento al llevar a cabo sus actividades laborales.

En el presente capítulo se ofreció una revisión sobre el concepto de satisfacción laboral, donde se incluyen algunas de las teorías sobre la motivación que han contribuido en el desarrollo de la misma.

De igual manera, se exteriorizan algunas de las causas que pueden provocar la insatisfacción en los trabajadores, se destaca también la importancia de la motivación y la relación que esta tiene con la satisfacción, es decir, las ganas que el empleado muestra por las diligencias que realiza dentro de su trabajo, y los beneficios que puede tener el empresario el que sus empleados estén satisfechos

## **CAPÍTULO 3**

### **METODOLOGÍA, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

En el presente capítulo se describirá la metodología utilizada en la investigación, dentro de la cual fueron utilizadas dos escalas: una de comunicación organizacional y la otra de satisfacción laboral, asimismo, se expondrán los resultados obtenidos de la investigación, así como el análisis e interpretación de la información.

#### **3.1 Descripción metodológica.**

Esta investigación estuvo basada en un enfoque cuantitativo, fue no experimental, transversal, de alcance correlacional y se utilizaron instrumentos estandarizados y validados científicamente. Enseguida se explican ampliamente estos criterios.

### **3.1.1 Enfoque cuantitativo.**

Según Grinnel (citado por Hernández y cols.; 2008), hay dos enfoques de investigación: cualitativo y cuantitativo, ambos conllevan un proceso sistemático y empírico, en los cuales se llevan a cabo cinco fases similares:

1. Llevan a cabo observación y evaluación de fenómenos.
2. Establecen suposiciones o ideas como consecuencias de la observación y evaluación realizadas.
3. Demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
4. Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.
5. Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para establecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas, o incluso para generar otras.

Se explicará más a detalle el enfoque cuantitativo, debido a que es el que se utilizó en la presente investigación:

Se puede definir al enfoque cuantitativo como el “que usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández y cols.; 2008: 5).



Según Hernández y cols. (2008), el enfoque cuantitativo se caracteriza porque la investigación plantea un problema de estudio delimitado, se plantea la problemática, se revisa lo que se ha investigado anteriormente, posteriormente se plantea el marco teórico para poder derivar una hipótesis, la cual se va a someter a prueba mediante el empleo de los diseños de investigación apropiados y así el investigador recolecta datos numéricos de los participantes o fenómenos que estudia y los analiza mediante procedimientos estadísticos.

De igual manera, se considera que, en esta orientación metodológica:

1. La hipótesis se genera antes de la recolección de datos.
2. La recolección de datos se fundamenta en la medición.
3. Los datos son representados mediante números y se deben analizar mediante métodos estadísticos.
4. Se busca un máximo control, para lograr que otras explicaciones posibles a la propuesta de estudio, sean desechadas y se minimice el error.
5. Los análisis cuantitativos fragmentan los datos en partes para dar respuesta al planteamiento del problema.
6. La investigación debe ser lo más objetiva posible.
7. Los estudios cuantitativos siguen un patrón estructurado.
8. Se generalizan los resultados encontrados en un grupo.
9. Se explican y predicen los fenómenos investigados.
10. Utiliza la lógica y razonamiento deductivo.

Esta investigación fue de enfoque cuantitativo, dado a que primeramente se estableció una hipótesis de trabajo y se construyó un marco teórico que fundamentara la investigación, posteriormente se hizo una recolección de datos, a través de las pruebas estandarizadas confiables y válidas aplicadas a los empleados de Cinépolis, para, de esta manera, comprobar o descartar cada una de las hipótesis que fueron planteadas al inicio, todo ello con base en la función numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar así la teoría explicada en los capítulos anteriores.

### **3.1.2 Alcance correlacional.**

El alcance de una investigación indica el resultado lo que se obtendrá a partir de ella.

El alcance hace referencia acerca de hasta donde se pretende llegar con la investigación. Según Hernández y cols. (2008), el alcance se clasifica en cuatro tipos: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo.

Para la presente investigación, se utilizó el alcance correlacional, el cual, según Hernández y cols. (2008), se encarga de asociar variables mediante un mismo patrón para un grupo o población, donde su propósito es conocer la relación que existe entre dos o más variables en un contexto en particular.

### **3.1.3 Diseño no experimental.**

El diseño de la investigación fue de tipo no experimental, debido a que no se manipularon las variables, solo se observaron los fenómenos en su entorno original, para posteriormente analizarlos, en concordancia con Hernández y cols. (2008).

Consecutivamente, se analizará de manera profunda y se desarrollará el diseño no experimental de la investigación.

Kerlinger y Lee (2002: 78) mencionan que en “la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o a los tratamientos”.

De esta manera, en la investigación no experimental solo se observan las situaciones ya existentes, es imposible manipular las variables independientes, ya que no se tiene control sobre las mismas.

### **3.1.4 Extensión transversal.**

Esta investigación fue de tipo transversal, la cual según Hernández y cols. (2008), se encarga de recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único.

Esta modalidad tiene como propósito describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Esta puede abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos, situaciones o eventos.

En concordancia con lo mencionado por el autor anterior, la presente investigación fue de extensión transversal, ya que se estudió la prevalencia de la satisfacción laboral en relación con la comunicación organizacional en una población definida y en un tiempo específico.

### **3.1.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

Según Centty (2010), las técnicas tienen la facilidad de recoger información de manera rápida, debido a que son procedimientos metodológicos y sistemáticos, que se encargan de implementar los métodos de investigación.

Por otro lado, un instrumento de recolección de datos es en principio cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información.

Una prueba psicométrica es “un instrumento diseñado para producir una valoración cuantitativa de algún o algunos atributos psicológicos” (Carter; 2004:11).

Estas pruebas sirven como herramientas dentro de las empresas para hacer valoraciones exactas acerca del comportamiento del individuo, ya sea mediante la medición de procesos mentales, actitudes o aptitudes; así como también contribuyen con el proceso de selección.

Se utilizó la aplicación de dos pruebas psicométricas: la Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction), fue desarrollada por War, Cook y Wall en 1979, y traducida al español y adaptada por Pérez y Fidalgo, y el Cuestionario de Comunicación Organizacional (Portugal; 1994).

La primera prueba en aplicarse fue la de Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction), que cuenta con un coeficiente alpha de 0.85 y 0.88, precisamente como su nombre, lo señala, para medir el nivel de satisfacción que hay, en este caso, en los empleados de Cinépolis, la cual esta subdividida en satisfacción intrínseca y satisfacción extrínseca.

- Subescala de factores intrínsecos: aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción y aspectos relativos al contenido de la tarea. Cuenta con un coeficiente alpha de 0.79 y 0.85. Esta escala está formada por siete ítems (números 2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14).

- Subescala de factores extrínsecos: indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo, como el horario, la remuneración o las condiciones físicas del trabajo. Cuenta con un coeficiente alpha de 0.74 y 0.78. Esta escala la constituyen ocho ítems (números 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15).

La segunda prueba utilizada fue la de comunicación organizacional, se utilizó el Cuestionario de Comunicación Organizacional, realizado anteriormente en instituciones privadas dedicadas a la educación a nivel superior; ubicadas en la ciudad de Puebla.

La prueba fue reestandarizada en la ciudad de Uruapan, Michoacán en el año de 2016, por la autora del presente documento; aplicada a la totalidad de empleados de Cinépolis, posteriormente de haber aplicado la prueba, se hizo el vaciado de datos en el programa Excel, y se llevó a cabo un análisis de confiabilidad mediante mitades partidas, la cual Hernández y cols. (1997) señalan como uno de los procedimientos más utilizados para determinar la confiabilidad mediante un coeficiente (citado por Silva y Brain; 2006).

El nivel de confianza, dio como resultado fue de 0.77 lo que significa que hay un nivel de confiabilidad aceptable, por consecuencia, se entiende como confiabilidad

el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes, según Hernández y cols. (2008).

La prueba consta de catorce reactivos: los primeros cinco miden la comunicación ascendente, los siguientes cinco la comunicación descendente y los últimos cuatro la comunicación horizontal; se utilizó la escala Likert, para los valores de las respuestas que son cinco opciones, la calificación máxima que se puede obtener es de 70.

Los resultados se transformaron en puntajes “T” y para su interpretación se utilizaron las siguientes categorías:

- 60-70 Nivel de comunicación organizacional alto.
- 40-60 Nivel de comunicación organizacional medio.
- 20-40 Nivel de comunicación organizacional bajo.

### **3.2 Descripción de la población.**

Según Hernández y cols. (2008) una población es descrita como el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, en otras

palabras, es un conjunto de personas que pretenden ser estudiadas y sobre las cuales se pretende generalizar resultados.

La población tomada en cuenta en su totalidad para esta investigación, fue dirigida a la empresa de Cinépolis Uruapan, la cual contaba con 69 empleados divididos en diferentes áreas y/o departamentos.

Como se puede observar, la población es muy reducida para tratarse de una investigación cuantitativa, por el mismo motivo, no se realizó una muestra, dado que son pocos empleados, es por ello que esta fue llevada a cabo en la totalidad de trabajadores de la empresa.

### **3.3 Descripción del proceso de investigación.**

La presente investigación fue llevada a cabo por el interés generado acerca de cómo la comunicación puede influir en la satisfacción de los trabajadores, y cómo esta misma se ve reflejada en esfuerzo que cada uno hace para la realización de sus actividades laborales, todo ello observado durante la misma jornada laboral.



La investigación dio inicio primeramente con la estructuración del proyecto, se estableció el tema de investigación, y se empezó a indagar acerca de los antecedentes del mismo; se pudo describir la problemática que atañe a la investigación, generando con ello los objetivos que implican el conocer más a fondo la problemática planteada.

Posteriormente, se redactó por qué este es un problema en la actualidad, y cómo el surgimiento de este puede afectar a la empresa, se realizó la hipótesis de investigación y la nula, las cuales fueron comprobadas al finalizar el estudio, consiguientemente, se elaboró una justificación y se describió el marco de referencia, que es la descripción de la empresa donde fue llevada a cabo la investigación.

De esta manera, se desarrollaron los capítulos de investigación, uno por cada una de las variables; se elaboró el tercer capítulo, que tiene como finalidad describir las especificaciones metodológicas requeridas.

Posteriormente, se buscaron pruebas psicométricas que fueran viables para medir cada una de las variables, asimismo, se acudió a la empresa de Cinépolis para pedir autorización y poder llevar a cabo la investigación con los empleados el lugar.

Se realizó la aplicación de ambas pruebas durante tres días de la semana y en diversos horarios, ya que la empresa rola los turnos a los trabajadores. Se hizo el vaciado de datos de cada una de las aplicaciones en Microsoft Excel.

Se realizó la validación de la prueba de comunicación organizacional y después, se utilizó una serie de fórmulas que sirven para convertir el puntaje bruto en normalizado, en este caso, puntaje T.

Concluyendo con ello, se realizaron los procesos estadísticos que son necesarios para obtener las medidas de tendencia central y dispersión, así como los resultados de la correlación existente entre comunicación organizacional y el nivel de satisfacción laboral que se presentó en los empleados.

Finalmente, se concluyó con el análisis y conclusiones pertinentes.

### **3.4 Análisis e interpretación de resultados.**

A continuación, se muestra el análisis e interpretación de los datos estadísticos que fueron obtenidos a través de las pruebas de Comunicación Organizacional y la Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction) aplicadas a los empleados de Cinépolis Uruapan, se explican los hallazgos encontrados que componen el resultado final y las conclusiones derivadas de la investigación.

Posteriormente, se explican los resultados encontrados en cada una de las dos variables y la correlación que existe entre ambas.

Los resultados se presentan en tres categorías:

- 1) Comunicación organizacional de los empleados de Cinépolis Uruapan.
- 2) Satisfacción laboral de los empleados de Cinépolis Uruapan.
- 3) Correlación de comunicación organizacional y satisfacción laboral de los empleados de Cinépolis Uruapan.

#### **3.4.1 Comunicación organizacional en los empleados de Cinépolis Uruapan.**

Como se pudo observar en el capítulo 1, según Fernández (1999), la comunicación organizacional se comprende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización. Esto puede ser entre la organización y su medio, o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

Una vez medida esta variable, entre los resultados obtenidos tras la aplicación de la prueba de comunicación organizacional, presentados en las escalas de puntajes T, se encontró que la media en el nivel de comunicación fue de 50. La cual es definida como la suma de un conjunto de datos, divididos entre el número de medidas (Elorza; 2007).

También se obtuvo la mediana la cual da como resultado 49. Esta medida representa el valor medio de un conjunto de observaciones (Elorza; 2007).

La moda fue de 64, este término hace referencia al número que ocurre con más frecuencia en un conjunto de observaciones. Esta muestra el punto que ocurre con más frecuencia (Elorza; 2007).

De igual manera, se obtuvo el valor de una medida de dispersión: la desviación estándar, la cual es la raíz cuadrada de la suma de las desviaciones al cuadrado de una población, dividido entre el total de observaciones (Elorza: 2007). El resultado de ese valor fue de 10, este resultado muestra poca dispersión respecto a la media aritmética.

En función de los resultados estadísticos que se obtuvieron tras la aplicación del instrumento, se puede interpretar que las medidas de tendencia central se ubican dentro del nivel promedio, es decir, los sujetos evaluados se ubican dentro de los parámetros normales.

Se realizó un análisis porcentual de los indicadores más bajos en la escala de satisfacción, es decir, aquellos que se encuentran por debajo T 40.

Es preciso mencionar que el 10.14% de los sujetos cuentan con baja satisfacción laboral, lo que se refiere a que los resultados son menores de 40.

### **3.4.2 Satisfacción laboral en empleados de Cinépolis Uruapan.**

Robbins (citado por Atalaya.; 1999) define a la satisfacción como el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto, tiene actitudes positivas hacia este; quien está insatisfecho muestra, en cambio, actitudes negativas.

Esta variable fue medida por medio de la aplicación de la Escala de Satisfacción Laboral, en la cual se obtuvieron datos relevantes en cada una de sus subescalas, divididas en intrínsecas y extrínsecas, donde los índices de estas, traducidos puntajes T, se muestran a continuación.

En la escala intrínseca se obtuvo una media de 50, que significa en promedio puntuaciones normales; una mediana de 51, que significa el valor medio de la distribución; una moda de 61 que es el valor que se presentó con mayor frecuencia y una desviación estándar de 10, que demuestra poca dispersión respecto a la media.

Asimismo, en la escala extrínseca de satisfacción se obtuvo una media de 50, que significa en promedio puntuaciones normales; una mediana de 51, que da significado al valor medio de la distribución; una moda de 49, que es valor que se

presentó con mayor frecuencia y una desviación estándar de 10, que es la dispersión en proporción a la media.

Finalmente, en el puntaje total de satisfacción se obtuvo una media de 50, que significa el promedio en puntuaciones normales; una mediana de 50, que significa en promedio puntuaciones normales; una moda de 46.10, que es el valor que se presentó con mayor frecuencia y una desviación estándar de 10, que muestra poca dispersión respecto a la media (ver Anexo 1), es decir, que el nivel de satisfacción es el normal en la población estudiada.

Sin embargo, cabe mencionar que hubo un porcentaje de casos de 10.14% en los que se presenta una baja satisfacción laboral, lo que no es representativo.

### **3.4.3 Correlación entre la comunicación organizacional y el nivel de satisfacción laboral en los empleados de Cinépolis Uruapan.**

En función de la información, analizada anteriormente, cabe destacar que no solo la falta de comunicación o la falta de motivación, causa insatisfacción en los empleados, es decir, también hay otros factores que repercuten y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo: la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, o bien, afiliaciones sociales. Lo mismo sucede con las

motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización (Shultz, citado por Atalaya; 1990).

En la investigación realizada referente a la correlación entre la comunicación organizacional y el nivel de satisfacción laboral, en los empleados Cinépolis Uruapan, se encontraron los siguientes resultados.

Entre la comunicación organizacional y el nivel de satisfacción laboral existe un coeficiente de correlación de 0.02, de acuerdo con la prueba “r” de Pearson. Esto significa que entre dichas variables no existe una correlación, de acuerdo con la clasificación de correlación que plantean Hernández y cols. (2008). Esto se puede apreciar de manera gráfica en el Anexo 2.

Para conocer la relación que existe entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral, se aplicó la prueba “r” de Pearson, posteriormente se obtuvo la varianza de factores comunes “r<sup>2</sup>”, en la que mediante un porcentaje se indica el grado en que las variables se encuentran correlacionadas. Para obtener este dato se eleva al cuadrado el coeficiente de correlación obtenido mediante la “r” de Pearson.

A partir de este resultado, la relación es significativa cuando se alcanza el 30% en la varianza de factores comunes (Hernández y cols.; 2008).

El resultado de varianza de factores comunes fue de 0.00, lo que significa que entre la comunicación organizacional y el nivel de satisfacción laboral no hay relación.

Así, la pregunta principal de investigación fue: ¿Existe una relación significativa entre la comunicación organizacional respecto al nivel de satisfacción laboral en los empleados de Cinépolis, en la ciudad de Uruapan, Michoacán?

La respuesta obtenida para esta muestra estudiada, señala que no existe una relación estadísticamente significativa entre la comunicación organizacional respecto al nivel de satisfacción laboral en los empleados de Cinépolis, en Uruapan, Michoacán, con lo que se corrobora la hipótesis nula.



## CONCLUSIONES

El objetivo principal de la presente investigación, consistió en analizar la existencia de una relación significativa entre la comunicación organizacional respecto al nivel de satisfacción laboral, en los empleados de Cinépolis, en Uruapan, Michoacán.

Para conseguir alcanzar dicho objetivo, se llevó a cabo el alcance de cada uno de los objetivos particulares derivados de aquel.

Dentro de los objetivos particulares, se conceptualizó en el primero el término de comunicación organizacional, donde, según Kreps (1995: pág.): “es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella”.

El segundo objetivo particular fue definir el concepto de satisfacción laboral, el cual Robbins (citado por Atalaya.; 1999) delimita como el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia este; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas; esto se puede encontrar en el capítulo 2.

Como tercer objetivo particular, se describieron los factores que determinan la satisfacción laboral, este se alcanzó en el capítulo 2, donde se mencionan elementos como el salario, años de experiencia y puesto desempeñado, entre otros que inciden sobre la satisfacción laboral.

El cuarto objetivo particular fue medir la comunicación organizacional en los empleados de Cinépolis, en Uruapan, Michoacán, aplicando con ello una prueba que midiera la comunicación organizacional, la cual fue sometida a una estandarización, dando como resultado un 0.77 de validez, de la que se hace referencia en el capítulo número 3.

Quinto objetivo particular fue determinar el nivel de satisfacción laboral en los empleados de Cinépolis, en Uruapan, Michoacán, para ello se aplicó la Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction), donde, al igual que con la prueba anterior, los resultados fueron explicados en el capítulo número 3.

El sexto y último objetivo particular fue correlacionar el nivel de comunicación organizacional respecto al de satisfacción laboral en los empleados de Cinépolis, en Uruapan, Michoacán, del que según los resultados obtenidos de las pruebas aplicadas, no hay relación dentro de la empresa estudiada, todo ello es explicado a detalle en el capítulo número 3.

Una vez alcanzados todos los objetivos particulares, se cumple también el objetivo general, dando por concluido que no hay una relación estadística entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral en los empleados de la empresa de Cinépolis Uruapan, confirmando así la hipótesis nula, la cual señala que no existe una relación significativa entre la comunicación organizacional respecto al nivel de satisfacción laboral en los empleados de Cinépolis, en Uruapan, Michoacán.

Finalmente, es preciso mencionar que el psicólogo tiene una labor de suma importancia dentro de la organización, ya que puede aportar mucho al ambiente laboral, mejorándolo en diversos aspectos y centrándose de manera específica y especial en mejorar dos de los más importantes componentes de la actividad remunerada: la motivación y la satisfacción laboral, para, a través de esto, influir en diversas facetas de la vida de los trabajadores, contribuyendo a su bienestar general.

## BIBLIOGRAFÍA

- Albores Cabalniña, Pablo. (2005)  
Comunicaciones interpersonales. Cómo obtener óptimos resultados profesionales gracias a una comunicación eficaz.  
Editorial Ideas Propias. España.
- Baquero Cabrero, José; Pérez Sena, Román; Barquero Cabrero, Mario. (2010)  
Dirección estratégica de relaciones públicas: cómo utilizar la información en la empresa.  
PROFIT Editorial. Barcelona.
- Carter, Philip. (2004)  
IQ y Test Psicométricos: Valore su personalidad, aptitud e inteligencia.  
Editorial Gestión 2000. Barcelona, España.
- D'Aprix, Roger. (1986)  
La comunicación: clave de la productividad.  
Editorial Limusa. México.
- Dalton, Marie; Hoyle, Dawn G.; Watts Marie, W. (2007)  
Relaciones Humanas.  
International Thomson Editores, S. A. de C. V. México.
- Davis, Keith, Newstron John W. (2003)  
Comportamiento Humano en el trabajo.  
Mc Graw Hill, México.
- Elorza Pérez-Tejeda, Aroldo. (2007)  
Estadística para las ciencias sociales, del comportamiento y la salud.  
Editorial Cengage Learning. México.
- Fernández Collado Carlos. (1999)  
La Comunicación en las Organizaciones.  
Editorial Trillas. México.
- Fernández Sánchez, Esteban. (2010)  
Administración de empresas: un enfoque interdisciplinar.  
Editorial Praninfo. Madrid, España.
- Goldhaber, Gerald M. (1994)  
Comunicación Organizacional.  
Editorial Diana. México.

Gómez, Kenderl. (2014)

Comunicación organizacional y satisfacción laboral en instituciones educativas.  
Tesis de Maestría de la Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo, Venezuela.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández-Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar.  
(2008)

Metodología de la investigación.  
Editorial McGraw-Hill. México.

Kerlinger, Fred N.; Lee, Howard B. (2002)

Investigación del Comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales.  
Editorial McGraw-Hill interamericana. México.

Kreps, Gary. (1995)

Análisis de la Gestión de Comunicación Organizacional en Empresas del Sector Privado del Área Metropolitana de Caracas.  
Comunicación Social UCAB. Venezuela.

Martín Martín Fernando. (1995)

Comunicación en empresas e instituciones de la consultora a la dirección de comunicación.  
Ediciones Universidad de Salamanca. España.

Robbins, Stephen P. (2004)

Comportamiento organizacional  
Pearson Educación, México.

Silva Arciniega, Ma. Del Rosario; Brain Calderón, Ma. Luisa. (2006)

Validez y confiabilidad del estudio socioeconómico.  
UNAM. Escuela de trabajo social. UNAM. México.

## MESOGRAFIA

Abrajan Castro, María Guadalupe; Contreras Padilla, José Manuel; Montoya Ramírez, Sandra. (2009)  
“Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa”,  
Revista Enseñanza e Investigación en Psicología, vol. 14, núm. 1, enero-junio, 2009,  
pp. 105-118  
Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C.  
Xalapa, México  
<http://www.redalyc.org/pdf/29214108.pdf>

Atalaya, Clotilde. (1999)  
“Satisfacción laboral y productividad”.  
Revista de Psicología – Año III. N° 5. septiembre 1999.  
[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999\\_n5/satisfacción.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfacción.htm)

Brea, Shada. (2014)  
“Modelo David K. Berlo.”  
<http://comunicacionfit.blogsecreto.com/1397694911/modelo-de-david-k-berlo/>

Centty Villafuerte, D.B. (2010)  
“Manual metodológico para el investigador científico”  
Edición electrónica gratuita.  
[www.eumed.net/libros/2010e/816/](http://www.eumed.net/libros/2010e/816/)

Chacón, Olga. (2002)  
“Estrategia de comunicación participativa para la dirección.”  
<http://monografias.com/trabajos94/estrategia-comunicación-participativa-direccion/estrategia-comunicacion-participativa-direccion2.shtml>.

Díaz Díaz, María Guadalupe; Peña Cárdenas, Marisela Caroliana; Samaniego González, Ivy Oney Elizabeth. (2013)  
“Clima organizacional: Factores de satisfacción laboral en una empresa de la industria metal-mecánica.”  
<http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v1n2-2013/RGN-V1N2-2013-3.pdf>

EcuRed. (2017)  
“Satisfacción y Motivación”.  
[https://www.ecured.cu/Satisfacci%C3%B3n\\_y\\_Motivaci%C3%B3n](https://www.ecured.cu/Satisfacci%C3%B3n_y_Motivaci%C3%B3n)

Cruz Batista, Yalenys; Fernández Pérez Ana. (2012)  
“Posiciones teóricas en torno a la comunicación organizacional”  
<http://7ecured.net/rev/cccss/20/cbfp.html>

Gamboa Ruiz, Erick José. (2010)

“Satisfacción laboral: Descripción teórica de sus determinantes”.

Revista de Psicología científica.com. Volumen 17.

<http://www.psicologiaincientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes/>

Guevara Alvarado, Dora María. (2005)

“Satisfacción con la comunicación y su relación con el compromiso organizacional en la universidad tecnológica del norte de Aguascalientes”

[www.uaa.mx/investigacion/memloria/ponencias/.../guevara\\_alvarado.doc](http://www.uaa.mx/investigacion/memloria/ponencias/.../guevara_alvarado.doc)

Gibson, James L.; Ivancevich, John M.; Donnelly, James H. (2001)

“Las organizaciones: comportamiento estructura procesos.”

<https://es.scribd.com/doc/250756355/Las-Organizaciones.Comportamiento-Estructura-Procesos-Gibson-Ivancevich.Donnelly>

Koh Tzab, Gibran David.

“La importancia de la comunicación organizacional”.

<http://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-la-comunicacion-organizacional>

Mansilla Izquierdo, Fernando; García Micó, Juan Carlos; Gamero Merino, Casimiro; Congosto Gonzalo, Aurora. (2010)

“Influencia de la insatisfacción laboral en las demandas de cambio de puesto de trabajo por motivos de salud”.

<http://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v56n219/original4.pdf>

Millán Hernández, María Angélica. (2007)

“Estrés laboral y comunicación organizacional entre hombres y mujeres”.

Tesis de Maestría en Psicología con orientación Organizacional.

Universidad de las Américas Puebla.

[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/moor/Millán\\_h\\_ma/portada.html](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/moor/Millán_h_ma/portada.html)

Parra Sarella. (2002)

“Satisfacción laboral en enfermeras/os que trabajan en el sistema de atención médica de urgencia (SAMU)”

[http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttex&pid=S0717-95532002000200005](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttex&pid=S0717-95532002000200005)

Pérez Bilbao, Jesús; Fidalgo Vega, Manuel. (1979)

“NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción”

[http://www.insht.es/inshtWeb/Contenidos/Documentación/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp\\_394.pdf](http://www.insht.es/inshtWeb/Contenidos/Documentación/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_394.pdf)

Pérez M., Jesús Eduardo. (2013)

“La comunicación Organizacional”

<https://www.google.com.mx/?client=firefoxb#q=4.%09Goldhaber+Gerald+M.%2c+Comunicaci%C3%B3n+Organizacional%2C+Editorial+Diana+M%C3%A9xico%2C+1994.>

Pérez-Rolo,Acebo. (2012)  
“Fundamentos teóricos Metodológicos para realizar una campaña de relaciones públicas”.  
Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 164, 2012.  
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/>

Porras Velásquez, Néstor Raúl. (2014)  
“Aportes de la Psicología de la motivación para la comprensión del comportamiento humano en el trabajo”.  
Revista Poiésis. Núm. 28. Universidad Católica Luis Amigó.Medellín, Colombia.  
<http://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/poiesis/article/view/139971251>

Pozo Muñoz, Carmen; Alonso Morillejo, Enrique; Hernández Plaza, Sonia; Martos Méndez, María José. (2005)  
“Determinantes de la satisfacción laboral en trabajadores de la Administración Pública: el valor de las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo. Ansiedad y Estrés”.  
Universidad de Almeria, España.  
[http://www.infocop.es/view\\_article.asp?id=661](http://www.infocop.es/view_article.asp?id=661)

Rivera, Alix Belén; Rojas, Luis Rodolfo; Ramírez, Fanny; Álvarez de Fernández Teresita. (2005)  
“La comunicación como Herramienta de Gestión Organizacional”.  
Revista NEGOTIUM. La comunicación como herramienta de gestión organizacional.  
<http://www.redalyc.org/html/782/78212103/>

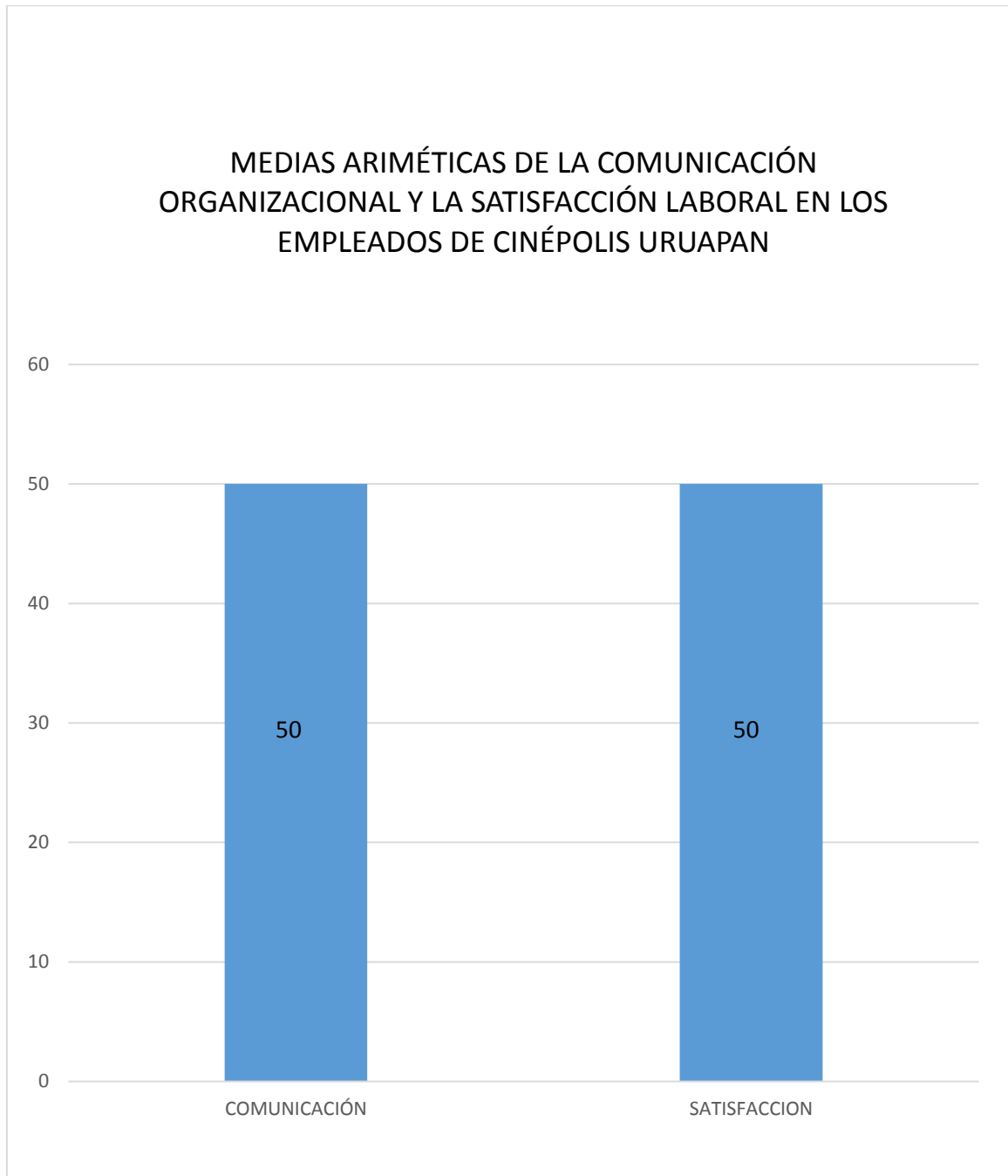
Rodríguez Fernández, Andrés (Coord.). (2004)  
“Psicología de las organizaciones”  
Editorial UOC.PÁG. 187  
[https:// books.google.com.mx/books?ide=-CDcaADQLcoC&PG=PA187&dq=EFFECTOS+DE+UNADEFICIENTE+COMUNICACION+ORGANIZACIONAL&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjg8rOEgl3NAhWn34MKHRaMCoMQ6AEIHzAB#v=onepage&q=EFFECTOS%20DE%20UNA%20DEFICIENTE%20COMUNICACION%20ORGANIZACIONAL&f=false](https://books.google.com.mx/books?ide=-CDcaADQLcoC&PG=PA187&dq=EFFECTOS+DE+UNADEFICIENTE+COMUNICACION+ORGANIZACIONAL&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjg8rOEgl3NAhWn34MKHRaMCoMQ6AEIHzAB#v=onepage&q=EFFECTOS%20DE%20UNA%20DEFICIENTE%20COMUNICACION%20ORGANIZACIONAL&f=false)

Spector, Paul. (1997)  
“Job satisfaction Application, assessment, cause, and consequences.”  
United States of America: Sage Publications.  
<http://www.bdigital.unal.edu.co/43104/33104241.2013.pdf>

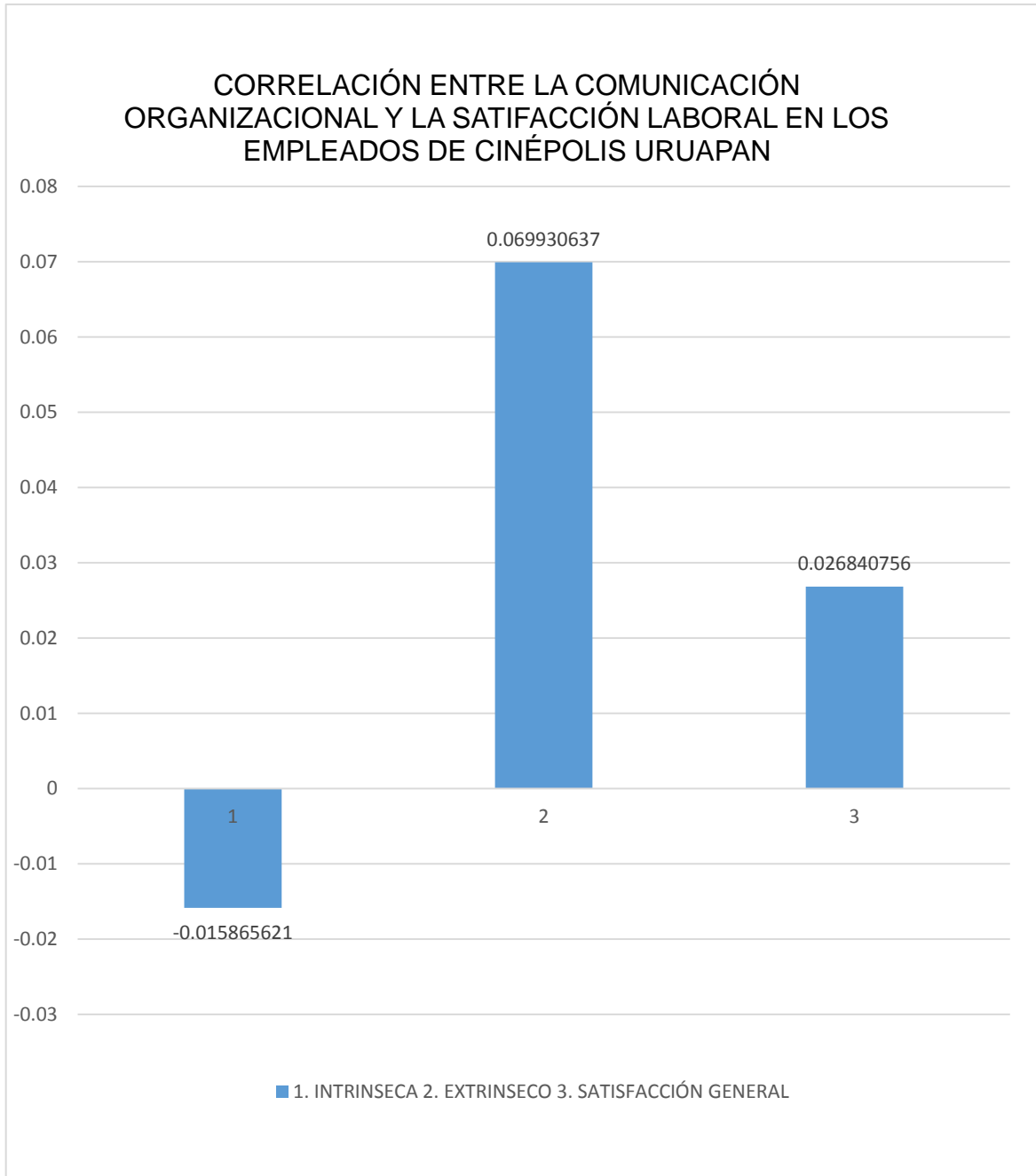
Zempoalécatl Morales, María de los Remedios Norma, (2004)  
“Comunicación organizacional y satisfacción laboral en docentes de instituciones de educación de nivel superior”.  
Tesis maestría en Psicología. Universidad de las Américas Puebla.  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/mps/zempoaltecaltl\\_m\\_portada.html](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/mps/zempoaltecaltl_m_portada.html)



**MEDIAS ARIMÉTICAS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS EMPLEADOS DE CINÉPOLIS URUAPAN**



## ANEXO 2



### CORRELACIÓN ENTRE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS EMPLEADOS DE CINÉPOLIS URUAPAN

