



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración

EL PROCESO DE COMUNICACIÓN Y SU RELACIÓN EN LA SATISFACCIÓN  
LABORAL EN UNA INSTITUCIÓN DE SERVICIO DE IMAGEN PARA LA SALUD

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en Administración

**Presenta:**

Dora María Martínez Morales

**Dirigido por:**

Dra. Ma. Luisa Leal García

SINODALES

Dra. Ma. Luisa Leal García  
Presidente

Dra. Mónica María Muñoz Cornejo  
Secretario

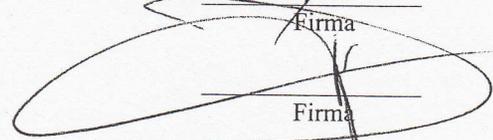
M. en A. Jorge Francisco Barragán López  
Vocal

M. en A. Ricardo Ortiz Ayala  
Suplente

Dra. Elia Socorro Díaz Nieto  
Suplente

M. en I. Héctor Fernando Valencia Pérez  
Director de la Facultad de Contaduría y  
Administración

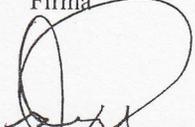
  
Firma

  
Firma

Firma

Firma

Firma

  
Firma

Dr. Luis Gerardo Hernández  
Sandoval  
Director de Investigación y  
Posgrado

Centro Universitario  
Querétaro, Qro.  
Septiembre, 2011  
México

## RESUMEN

El estudio de la comunicación y su influencia en la satisfacción laboral, es el intento por indagar, sobre las necesidades, deseos y actividades dentro del trabajo, es decir, investigar las consecuencias de las acciones humanas en su entorno laboral. El término comunicación incluye pensamientos, ideas, sentimientos, mensajes, información, retroalimentación que afecta en las relaciones formales como informales, las actitudes son manifestaciones que las personas muestran, es lenguaje no hablado con el que se interactúa y se envía mayor información que la que se puede emitir por medio del lenguaje oral y escrito. La importancia de la comunicación es que se caracteriza por ser el medio que enlaza a las personas en una serie de organización con el objeto de lograr un propósito común en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen mucho significado para el trabajo. Cuando el proceso de comunicación es efectivo, se eleva la satisfacción de modo sustancial; cuando es deficiente provoca la disminución de satisfacción y hasta la insatisfacción. Con objetivo de diseñar estrategias en el proceso de comunicación para la satisfacción laboral de los colaboradores de la Unidad de Resonancia Magnética del INB, UNAM Campus Juriquilla, se realizó este proyecto que contemplo la realidad actual de la institución. La metodología utilizada fue proyecto factible apoyado en un diseño de campo y documental. Como resultado se da a conocer el estado de comunicación así como el nivel de satisfacción laboral de la institución, se presentan estrategias tendientes a propiciar una mejor comunicación para que coadyuve a mantener la satisfacción laboral, la cual puede manifestarse a través de las conductas y actitudes de lealtad, dedicación y afabilidad.

**(Palabras Clave:** Comunicación, satisfacción laboral y actitudes)

## SUMMARY

The study of communication and its influence on work satisfaction involves the attempt to delve into the necessities, desires and activities of the job; in other words, to investigate the consequences of human actions on the work environment. The term communication includes thoughts, ideas, feelings, messages, information and feedback that affect both formal and informal relations. Attitudes are manifestations shown by people –the non- spoken language with which interaction is carried out. They emit more information than what is expressed in oral or written language. The importance of communication is that it is characterized by being the means which connects people within an organization with the objective of achieving a common proposal in the carrying out of tasks and activities that comprise a great challenge and are extremely significant for the work. When the communication process is effective, satisfaction is greatly enhanced; when it is deficient, it decreases satisfaction and can even lead to dissatisfaction. With the objective of designing strategies in the communication process for job satisfaction among collaborators at the Magnetic Resonance Unit of the INB, Juriquilla Campus of the UNAM (National University of Mexico), this project was carried out taking into account the present reality of the institution. The methodology used was a feasible project supported by both field and documental design. As a result, the state of communication, as well as the level of work satisfaction in the institution, is presented. Strategies are included which tend to propitiate better communication that will aid in maintaining work satisfaction; this can be seen through behavior and attitudes of loyalty, dedication and affability.

**(Keywords:** Communication, work satisfaction, attitudes)

## AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Autónoma de Querétaro.

A maestros y doctores de la maestría en Administración que proporcionaron crecimiento académico y personal.

A la Dra. María Luisa Leal por la oportunidad de compartir su capacidad y experiencia profesional para la concreción de este trabajo.

A la M. en A. Beatriz ZempoaltecatlDuran por sus valiosas sugerencias y acertados aportes para el análisis estadístico de los resultados del trabajo.

Al Dr. Raúl Paredes Director del INB, Campus Juriquilla por las facilidades en el trabajo de campo.

Al Dr. Manuel Barragán por sus contribuciones para mejorar el desarrollo del trabajo.

Al equipo de colaboradores de la URM, que tuvieron la atención de responder el cuestionario de esta investigación.

## ÍNDICE

	Página
RESUMEN	i
SUMMARY	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	4
2.1. La Comunicación en las organizaciones	5
2.2. La Satisfacción laboral	13
2.3. Características de la Organización	17
2.4. Investigaciones Relacionadas	22
3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN	26
3.1. Justificación	26
3.2. Planteamiento del problema	28
3.3. Objetivos	29
3.4. Universo de trabajo	29
3.5. Tamaño y tipo de muestra	30
3.6. Definición de variables	30
3.7. Hipótesis	31
4. METODOLOGÍA	32
4.1. Diseño del estudio	32

4.2. Tipo de estudio	32
4.3. Instrumento	33
4.4. Procedimiento	35
4.5. Procesamiento de información	35
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	37
6. CONCLUSIONES	66
7. PROPUESTA	69
REFERENCIAS	72
APÉNDICE	74

**ÍNDICE DE TABLAS**

<b>Tabla</b>		<b>Página</b>
5.1	Estado de comunicación de acuerdo a diferentes situaciones	46
5.2	Estado de la comunicación interna e información de la URM	46
5.3	Estado de comunicación de acuerdo al flujo de información	48
5.4	Estado de satisfacción laboral de acuerdo a diferentes situaciones	54
5.5	Estado de satisfacción laboral de acuerdo a diferentes situaciones	55
5.6	Estado de satisfacción laboral de acuerdo a diferentes situaciones	57
5.7	Comentarios y sugerencias expresados por el personal	63

**ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>Figura</b>		<b>Página</b>
2.1	Modelo de proceso de comunicación bidireccional	9
2.2	Organigrama	20
5.1	Porcentajes de género	37
5.2	Porcentajes de edades en la URM	39
5.3	Porcentajes del personal con pareja y sin pareja	40
5.4	Porcentajes indican dependientes económicos	40
5.5	Porcentajes por categoría laboral	41
5.6	Porcentajes de género	43
5.7	Turnos de trabajo en porcentajes	44
5.8	Porcentajes de las jornadas laborales	44
5.9	Percepción del salario en porcentajes	45
5.10	Porcentajes por cada variable de frecuencia	52
5.11	Frecuencias y acumulado de comunicación	53
5.12	Porcentajes por cada variable de frecuencia SL	60
5.13	Frecuencias y acumulado de SL	61
5.14	Relación lineal entre comunicación y SL	62
7.1	Alternativas para mejora en la comunicación	69

## 1. INTRODUCCIÓN

Toda empresa u organización está formada por estructuras, procesos y recursos. Las estructuras se relacionan con la forma en que se distribuyen los puestos y tareas; los procesos, la manera en la cual se desempeñan las acciones o propósitos de la organización; el recurso, por su parte, es una fuente de suministro. Este último puede ser tecnológico, material, de conocimiento o de personal.

Afirman Santos, Rodríguez y Paz (2007) El capital humano comprende todas las capacidades individuales, no puede ser sustituido por las máquinas aunque sean suficientemente novedosas, ya que el individuo tiene los conocimientos, las destrezas y la experiencia de los empleados y directivos de la empresa, así como de la organización laboral como un todo, incluyendo sus valores.

En la actualidad los empresarios se involucran en su capital humano (conocimiento, habilidades, y valores) para avanzar en los intereses de sus organizaciones. Lo anterior significa que si el propósito de la organización es crecer, se debe conocer a las personas que laboran dentro de ella, lo que implica valorar el capital humano. Para ello es importante conocer el estado de comunicación y el grado de satisfacción laboral que experimenta.

En una empresa, la comunicación se entiende como todo el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de la organización, así como entre ésta y el entorno donde se esté desarrollando. A decir de Davis y Newstrom (2003) *“la comunicación es la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra. Es una forma de ponerse en contacto con otros mediante la transmisión de ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores”* (p. 55). No basta con emitir mensajes es importante que exista un perfecto entendimiento, así la comunicación entre todos los

participantes de una organización, debe permitir una excelente productividad, desarrollo, competitividad, rentabilidad y, en general, un perfecto funcionamiento que redunde en beneficios múltiples tanto a trabajadores como a la misma empresa. La satisfacción laboral tiene gran importancia en el campo de trabajo, debido a que sus efectos pueden ser caracterizados como un medio de establecer la justicia, el bienestar social del individuo y por ende el desarrollo de la organización y del entorno en general. Para Davis y Newstrom (2003) "*Satisfacción en el trabajo es un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables con la que los empleados ven su trabajo*" (p. 246)

Para un individuo trabajar significa tener un propósito, expresarse y sentirse satisfecho de contribuir a la sociedad (Robbins, S., 1987; Milcovich, T., 1994). Si trabajar es una labor que no se puede eludir por múltiples factores como el de satisfacer las necesidades primarias, también es cierto que existen otros satisfactores como el reconocimiento, la aceptación, que no tienen que ver con las compensaciones económicas, sino de carácter personal que muchas de las veces tienen mayor peso para seguir en el ambiente laboral.

Por tal motivo se hace significativo, reconocer el estado de comunicación que se establece, buscar que elementos son importantes para la satisfacción laboral de los miembros, y como estos influyen en el desarrollo de las actividades para el servicio que se ofrece.

Se dice que todo organizador debe buscar que sus empleados y colaboradores sientan que son escuchados y que son parte fundamental en la institución, al existir una comunicación fluida y eficaz. Y promover que la satisfacción laboral exista como parte

integral de los beneficios en el trabajo, sólo así se podría esperar un compromiso alto por parte de los trabajadores y los resultados se verán en todas las áreas de la organización.

El propósito de esta investigación, aspira a contribuir con la detección del estado actual que tiene el proceso de la comunicación entre los trabajadores de la Unidad de Resonancia Magnética del INB de la UNAM, lo cual podría de alguna manera facilitar y dar a conocer las condiciones de satisfacción laboral de los colaboradores de la unidad y estas puedan considerarse para un mayor desarrollo y mejor servicio en la organización.

## 2. MARCO TEÓRICO

El comportamiento humano en las organizaciones es entendible sólo cuando se analiza de manera holística, sistémica, multidisciplinaria e inter - disciplinaria. Las relaciones personas - organización que deben verse como un todo. Menciona Davis y Newstrom(2003) "*las empresas reconocen su responsabilidad de crear trabajos y condiciones de trabajo excelentes para las personas y para el bienestar económico de la organización*". (p. 288).

Las organizaciones actuales están inmersas en contextos cambiantes (cambios tecnológicos, sociales o económicos) que requieren estructuras y procesos organizacionales flexibles y adaptativos, y son muchas las empresas que han apostado por un proceso de cambio organizacional y en especial en los aspectos relacionados con la gestión del personal, dada la importancia que ha cobrado el factor humano en la actualidad, es preciso realizar un estudio acerca del comportamiento de este factor y determinar la manera en que influye en la empresa, y así darles su lugar correspondiente en la misma. Existen varios elementos que aportan información sobre cómo los trabajadores pueden ser productivos en su labor en las organizaciones, como la comunicación, satisfacción laboral, por citar algunos, como señala Robinnns (1999) "*el comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización*" ( p. 7).

Actualmente existen varios factores que hacen la diferencia entre una organización exitosa y otra que no lo es, uno de estos factores es el aprovechamiento del factor humano que la integran.

El personal tiene el poder de dirigir el curso de las organizaciones y depende de ellas directamente que se pueda reflejar el buen funcionamiento de las mismas. Para que una organización refleje una buena calidad en sus servicios, mediante la participación de los recursos humanos, es necesario que las personas desempeñen su trabajo en un ambiente laboral que lo haga más productivo y eficiente. De esta manera, si se desea otorgar satisfacción total a los clientes externos, es necesario que se empiece por ofrecer un nivel de satisfacción superior a los clientes internos. Para que se realice esta calidad es necesario que en las unidades de desarrollo de dicha organización, se pueda analizar la comunicación y la satisfacción laboral.

### **2.1. La Comunicación en las organizaciones**

La correcta administración de una empresa depende en gran parte de la colaboración de todos sus integrantes, que respeten las normas establecidas, no obstante la libertad de expresión y con base en una comunicación que fluya adecuada y oportunamente en beneficio de la productividad.

Una buena comunicación implica: claridad, integridad, aprovechamiento de la organización informal, equilibrio, moderación, difusión y evaluación; Robbins (1999) reconoce que *“la comunicación debe incluir tanto la transferencia como el entendimiento del significado”* (p. 310).

Existen dos formas en las cuales la comunicación se puede llevar a cabo en las organizaciones, *la formal y la informal*.

Cuando se habla de la *comunicación formal*, se refiere a aquella que se origina en la estructura formal de la organización a través de los canales organizacionales, tal es el caso de la correspondencia, instructivos, manuales, etc.

La comunicación formal como lo postula Robbins (1999), es típicamente vertical, siguen la cadena de autoridad, y están limitadas a las comunicaciones relacionadas con la tarea. En contraste con la informal que es libre de moverse en cualquier dirección, saltar niveles de autoridad y probablemente satisface las necesidades sociales de los miembros de un grupo para facilitar sus logros de tarea, por tanto *la comunicación informal* que surge de los grupos informales de la empresa no sigue los canales formales, aunque lo que comparten se refiera a la compañía, por ejemplo, comentarios u opiniones.

Estos dos tipos de comunicación a su vez pueden ser:

- Vertical, cuando fluye de un nivel administrativo superior, a uno inferior, o viceversa (quejas, reportes sugerencias, ordenes, instrucciones).
- Horizontal, se da en niveles jerárquicos semejantes (circulares, juntas, etc.).
- Verbal, se transmite oralmente.
- Escrita, mediante material escrito o gráfico.

La comunicación es un proceso integrador y constante que ofrece beneficios reales. Como todo procedimiento, requiere disponer de un conjunto de recursos e instrumentos, donde cada uno de ellos responda a estrategias y objetivos previamente determinados. De esta manera, se facilita la percepción favorable de los públicos receptores, a los que orientan las acciones. A decir de Davis y Newstrom (2003) "*la comunicación es la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra. Es una forma de ponerse en contacto con otros mediante la transmisión de ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores*" (p. 55).

La importancia de la comunicación es que se caracteriza por ser el medio que enlaza a las personas en una serie de organización con el objeto de lograr un propósito común.

El manejo de la comunicación involucra los diferentes niveles de la compañía y debe buscar proyectar una imagen única y coherente, como síntesis de la misión, visión y valores que se reconocen en forma interna. Es por esto que la planificación de estrategias y actividades comunicacionales debe orientarse a tres tipos de públicos diferenciados:

- Los públicos internos, que comprenden al personal en relación de dependencia directa con la compañía y su entorno familiar más cercano.

- Los públicos externos, que son aquellos que influyen en la vida organizacional desde una posición de interés relativa y comprenden a clientes, medios de comunicación, competidores, entre otros.

- Públicos intermedios, que son distribuidores, proveedores, agentes de ventas y otros grupos de interés que pueden verse afectados por alguna circunstancia.

La comunicación interna se establece en torno a tres tipos de relaciones que son producto de la propia organización: las relaciones de negocio, establecidas por la propia actividad; las relaciones internas del día a día, de los empleados y colegas entre sí; y las relaciones que establece la propia cultura de la empresa. De hecho, la organización la integran las creencias y los valores compartidos que actúan de diferentes maneras en cada una de ellas. *“La comunicación penetra a todas las actividades de una organización, representa una importante herramienta de trabajo con la cual los individuos entienden su papel en la organización e integra los departamentos organizacionales”* (Gámez, 2007, p. 18).

La comunicación es el medio que permite las relaciones en todos los ámbitos de la vida, familiar, escolar, laboral etc., sin embargo a pesar de que nos permite las diferentes relaciones no significa que de forma automática se está haciendo de la manera correcta para dar a conocer lo que pensamos y sentimos, es importante aprender a cómo desarrollar un lenguaje en cada ámbito ya que puede repercutir en el entendimiento de los involucrados.

En el presente trabajo interesa la comunicación interpersonal en el ámbito laboral ya que facilita o bloquea los procesos de trabajo y puede realizarse a través de diferentes medios como entrevistas, despachos, reuniones, discursos, conversaciones o charlas informales.

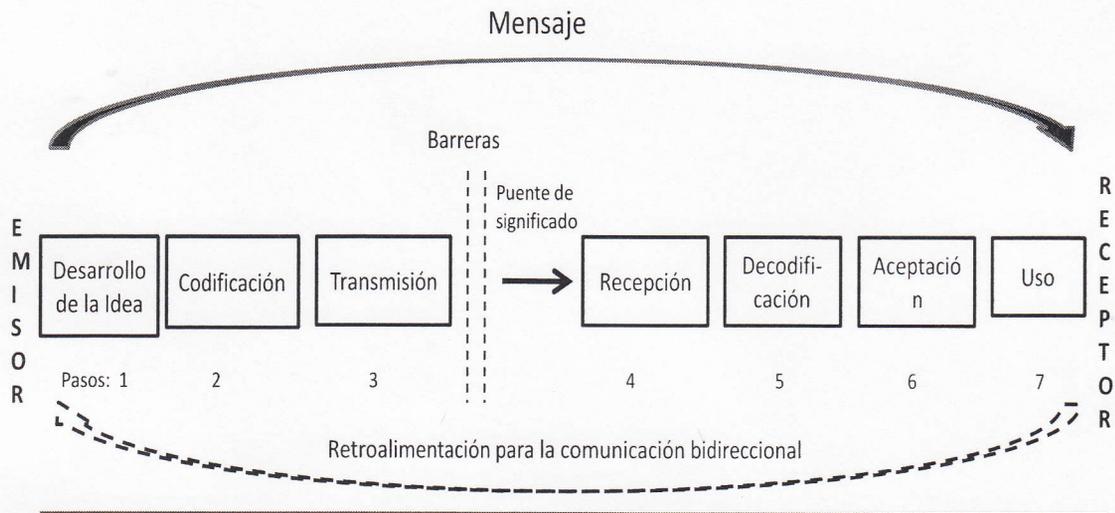
Las conductas que facilitan la comunicación en el trabajo son las actividades que están fundamentalmente orientadas al problema y no a la persona, como brindar o pedir colaboración, sentir empatía, un encuentro flexible, espontáneo o informal, mostrar igualdad, interés en indagar y describir algo. Para Zayas (2011):

“[...] hay conductas que bloquean la comunicación los rumores son una interferencia que afecta un proceso de comunicación efectivo y son las actividades que manifiestan criterios evaluativos, como culpar, amenazar a alguien, órdenes inflexibles, hacer el control o una evaluación, manipulación de las personas, generalizar, asumir una actitud defensiva, dar una decisión neutral o definitiva y percepción de los sentimientos de superioridad en el interlocutor [...]” (p.77).

La comunicación es un proceso que se da de forma natural en cualquier lugar, pero no por ello implica que se realice de forma efectiva o positiva, por lo que Davis y Newstrom (2003) comentan “*todo acto de comunicación influye de alguna manera en una organización*” (p. 56), y cuando es efectiva, tiende a mejorar el rendimiento y la satisfacción en el trabajo, para que se lleve a cabo este proceso se requiere al menos que exista un emisor y un receptor, y la comprensión es fundamental para el éxito.

Davis y Newstrom exponen un modelo de comunicación bidireccional en el que sugieren cual debe ser el proceso que se debe seguir para comunicarse no solo de manera verbal, y que supone llevándolo a cabo con los pasos que sugieren, la comunicación se establecería de manera efectiva, este modelo se presenta en la figura 2.1 y se explican los ocho pasos que lo conforman de la siguiente manera:

Figura 2.1 Modelo de proceso de comunicación bidireccional



Fuente: Davis y Newstrom (2003, p. 57).

Los pasos del proceso de comunicación Davis y Newstrom (2003) los describen de la siguiente manera:

- *Desarrollo de una idea*: paso clave, ya que es el desarrollo de la idea que el emisor pretende transmitir.
- *Codificación*; es la conversión de la idea en palabras, u otros símbolos adecuados para su transmisión. En este punto, el emisor determina el método de transmisión, de manera que las palabras y símbolos se organicen apropiadamente para el tipo de transmisión.

- *Trasmisión*, una vez creado el mensaje, hay que transmitirlo por el método elegido: memorándum, llamada telefónica, o personal. El emisor también elige cierto canal para evitar obstáculos e interferencias para que el mensaje llegue al receptor y capte su atención.
- *Recepción*, la trasmisión permite que otra persona reciba el mensaje, es decir el receptor recibe el mensaje. Si este es verbal, debe ser un buen interlocutor.
- *Decodificación*, consiste en decodificar el mensaje, de manera que pueda entenderse, el emisor necesita que el receptor entienda el mensaje exactamente como le fue enviado, es preciso confirmar que se ha hecho entender, no es suficiente decirlo, la comunicación no puede proceder hasta que haya entendimiento.
- *Aceptación*, una vez que el mensaje llega al receptor y éste lo decodifica, tiene la oportunidad de aceptarlo o rechazarlo, por supuesto que la intención del emisor es que el receptor acepte, sin embargo la aceptación es cuestión de elección y de grado, de modo que el receptor tiene control amplio sobre aceptar o no el mensaje, o aceptarlo sólo en parte. La aceptación gira alrededor de la percepción de la exactitud del mensaje, la autoridad y credibilidad del emisor y las consecuencias de comportamiento para el receptor.
- *Uso*, el uso de la información por parte del receptor, éste puede desecharla, llevar a cabo una tarea según instrucciones, almacenar la información para en el futuro hacer algo más. Este paso de acción es fundamental, en el que el receptor controla gran parte de lo que se hace.

- *Retroalimentación*, cuando el receptor acepta el mensaje y responde al emisor, ha ocurrido la retroalimentación, ésta completa el ciclo de comunicación, ya que ocurre un flujo de mensajes del emisor al receptor, y de éste al emisor.

Este modelo de comunicación incluye los ocho pasos mencionados anteriormente y supone contar con todos los elementos necesarios para que se genere de manera efectiva, como lo afirma Davis y Newstrom (2003) "*La comunicación bidireccional, gracias a la retroalimentación, es una vía de ida y vuelta*"(p.60).

Concretamente, el proceso de comunicación no se completa únicamente con emitir de forma hablada o escrita de símbolos y palabras, como sugiere Davis y Newstrom (2003) "*la comunicación es la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra. Es una forma de ponerse en contacto con otros mediante la transmisión de ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores*"(p.55), por lo que, esta será la definición que se utilice en el presente trabajo.

La comunicación promueve la participación entre los miembros de la organización, la integración entre las realizaciones personales e institucionales, propicia la creación de espacios de información y opiniones. Por esta razón, se hace necesario el estudio del proceso de comunicación en las empresas, dado que las mismas se mueven en entornos cada día más complejos, cambiantes y más exigentes. Como menciona (Gibson, Ivancivich y Donnelly. 1992):

"La información fluye a través de los límites de la organización, procedente del medio. Fluye dentro de la organización de un individuo a otro, y de un grupo a otro. De esta manera la información sirve para integrar las actividades de la organización a las demandas del medio técnico, pero también integra las actividades internas de la organización" (p.39).

La comunicación y participación, enfocadas estratégicamente y alineadas con la estrategia general de la empresa, constituye un poderoso estímulo al mejoramiento del clima laboral, a la cultura de la organización, al estado político moral del colectivo, al desarrollo de los recursos humanos, y por ende, al aumento de la productividad, la competitividad y la eficiencia, sin embargo, es importante considerar que en una empresa confluyen una gran diversidad de personas con características únicas que hacen que el proceso de comunicación se realice de manera fácil y óptima, o bien difícil y deficiente la percepción que una persona tiene de una situación, idea o cosa depende de cómo el individuo organiza, interpreta y procesa la información, para Gibson et al. (1992). *“La percepción implica la interpretación de objetos, símbolos y personas a la luz de experiencias pertinentes”*(p. 69). La comunicación humana constituye un proceso básico, clave para la integración y existencia de la sociedad como un todo. Es un proceso único configurado por diferentes niveles, cada uno de los cuales se manifiesta entre actores que interactúan en ámbitos sociales específicos y posee sus propias particularidades, sus aspectos comunes y sus elementos de enlaces con el resto.

En las organizaciones la comunicación es un elemento primordial para la realización de las diversas actividades que deben desarrollarse, sin embargo *“no existe una manera universal de comunicarse en las empresas porque las personas intercambian información en situaciones diversas con propósitos distintos”*(Chiavenato, 2006, p. 111).

A pesar de las dificultades que se pueden presentar para que el proceso de comunicación sea efectivo, es necesario hacer patente que aun cuando existan una cantidad ilimitada de herramientas para mejorar dicho proceso hay que tener presente que *“comunicar significa hacer común a una o más personas una determinada*

*información*” (Chiavenato, 2006, p. 365). Siguiendo esta línea se puede pensar que existen muchas posibilidades de lograr que en una empresa la comunicación se dé de tal forma que pueda crearse un entendimiento de las relaciones y funcionamiento de la misma, ya que aun cuando exista una diversidad y pluralidad de las diferentes personas que confluyen en un lugar de trabajo, existe un común entre ellos el giro de la empresa, sus metas y objetivos.

## **2.2. La Satisfacción laboral**

En la actualidad el fenómeno de la satisfacción laboral adquiere una vital importancia para el desarrollo de la humanidad. Resulta evidente que es necesario combinar las nuevas tecnologías y el factor humano para lograr la eficacia, eficiencia y efectividad en las organizaciones del siglo XXI. Y ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general. De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo.

Para Locke (1976) la satisfacción laboral es un estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. Quien está muy satisfecho con su trabajo tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra, actitudes negativas. Cuando las personas hablan de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refieren a la satisfacción laboral; de hecho, es frecuente utilizar una u otra expresión indistintamente.

El cómo se percibe la satisfacción laboral tiene que ver con los sentimientos y creencias que se tienen, el comportamiento que cada individuo muestra ante diversas circunstancias como en el trabajo se manifiesta a través de actitudes que pueden ser

buenas o desagradables, es el efecto que se da por la manera de ver y juzgar el entorno laboral, y estas están sujetas a ser cambiadas a pesar de que, existen algunas persistentes y duraderas, la posibilidad de cambiarlas es una cuestión de decisión ya que son aprendidas mediante la experiencia, *“las actitudes son enunciados de evaluación –ya sean favorables o desfavorables- con respecto a los objetos, a la gente o a los eventos. Reflejan como se siente uno acerca de algo”*(Robbins, 1999, p. 140).

La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, una buena comunicación, etc. *“Satisfacción en el trabajo es un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo”*(Davis y Newstrom, 2007, p. 204).

En el México de hoy, urge aprehender un nuevo estilo de trabajo, basado en una estructura de comunicación apropiada a cada Cultura Organizacional. Ello definirá de modo contundente, el cumplimiento satisfactorio de la Misión, Visión y Objetivos Institucionales. Son múltiples los factores que influyen en las relaciones humanas en el trabajo y que determinan nuestro comportamiento. De aquí deriva la complejidad para contar con un sistema de comunicación efectivo dentro de las empresas, que permita reconocer la satisfacción laboral de los diferentes empleados. Entre los factores más importantes que influyen en esta situación, se pueden mencionar los siguientes:

- Personalidad del individuo.
- Diferencias individuales: sexo, edad, escolaridad, etc.
- Antecedentes laborales.
- Factores familiares.
- Experiencias previas.
- Tipo de trabajo que se desempeña y supervisión que recibe.
- Características del equipo de trabajo.
- Políticas de la empresa y condiciones físicas de trabajo.

Los beneficios que se obtienen con una comunicación satisfactoria son múltiples,

- pero entre los más importantes podemos mencionar los siguientes:

- Mayor eficiencia en el trabajo.
- Ahorro de tiempo.
- Mayor satisfacción y motivación del personal.
- Mejor integración del personal.
- Mejor ambiente de trabajo.
- Mayor coordinación y cooperación entre los miembros del equipo.
- Mayor grado de desarrollo personal, tanto del Jefe como de sus colaboradores.
- Reducción de problemas humanos.
- Mayor compromiso por la calidad y productividad.

Se busca entonces, tener buena comunicación, para, la integración y el desarrollo de los individuos, que repercuta en la satisfacción laboral.

Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción. Los trabajadores se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones.

Además, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles, reconoce Robbins(1998) que para muchos, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral.

Es por ello que un buen ambiente donde la persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con los proveedores y clientes, son elementos que van conformando un proceso de comunicación, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, dependiendo del estado de comunicación que se genere.

El cómo me comporto ante actividades cotidianas de las labores, explica Gibson et al.(1992). muestran el estado anímico, así se tratara de disimular u ocultar, el enojo, el disgusto, la frustración, la alegría, el entusiasmo, la información corporal permite sentir y entender el mensaje que se trasmite e interpretar la comunicación de acuerdo a las experiencias previas.

El proceder que cada persona asuma en diferentes circunstancias en su labor dependerá de la evaluación que el empleado realice de cuan satisfecho esta con su tarea es una suma compleja de un número de elementos del trabajo que tienen que ver con su percepción y expectativas. A decir de Davis y Newstrom (2003) "*Satisfacción en el trabajo es un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo*" (p.246). Este concepto es el que se utilizará para el desarrollo de la investigación.

### **2.3. Características de la Organización**

El trabajo fue realizado en la Unidad de Resonancia Magnética (URM), del Instituto de Neurobiología (INB): Campus Juriquilla de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Creado en 1993, en el contexto de la "Década del Cerebro" (1990-2000), el Instituto de Neurobiología (INB) es producto del reconocimiento de la relevancia de las neurociencias. Se ubica en un campus foráneo de la Universidad Nacional, y tiene una importancia local que vale la pena resaltar, ya que implica una labor cotidiana y constante de relación con las instancias de gobierno estatal, del consejo estatal de ciencia y tecnología y con las universidades locales, sin descuidar la relación con las instancias universitarias centrales. El Campus Juriquilla es el resultado de un proyecto que contribuye con la descentralización de las actividades de investigación científica, de educación superior, de desarrollo tecnológico y formación de recursos humanos de alto nivel en la Región del Bajío.

El INB se ha consolidado y realiza investigación de vanguardia para entender el funcionamiento del sistema nervioso, así como formar recursos humanos de alto nivel,

tanto de licenciatura como de posgrado, para fortalecer al sector académico y al sector salud en las áreas de su competencia.

#### Misión

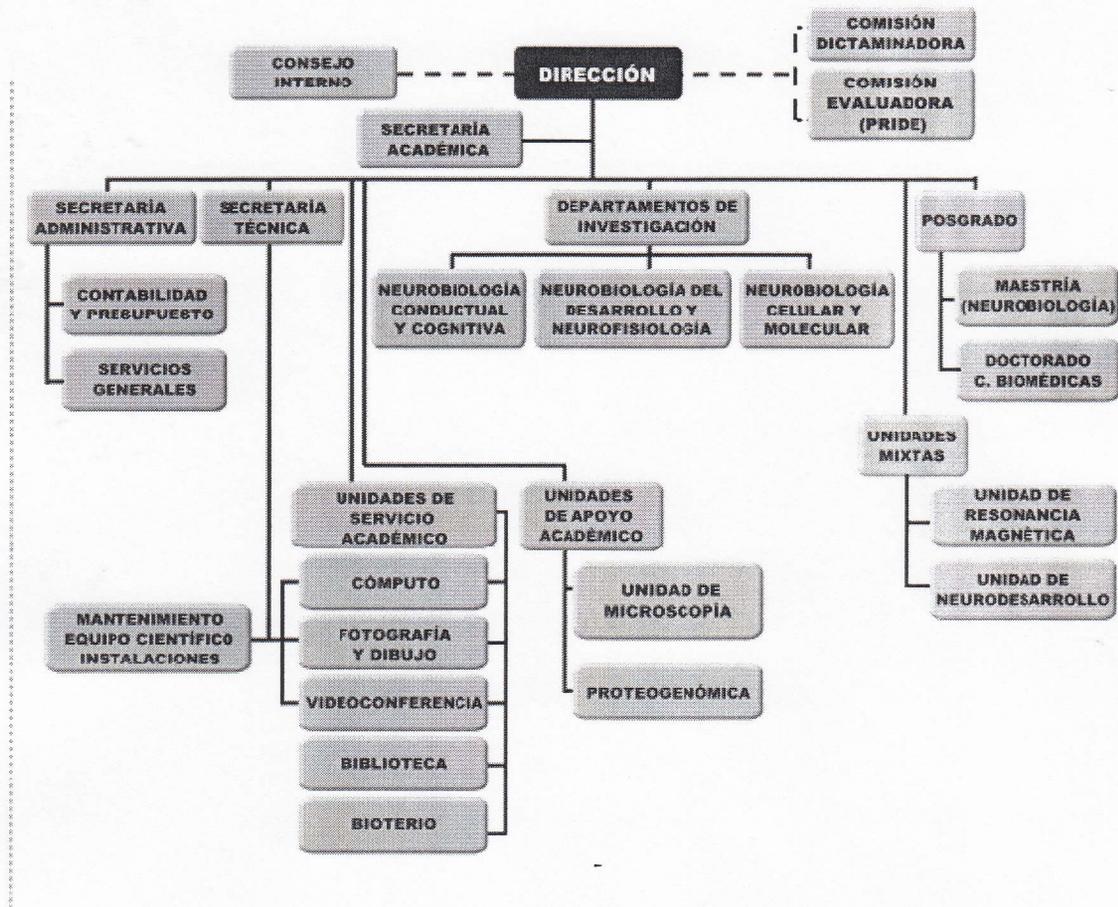
- Realizar investigación científica original básica y aplicada, sobre la estructura y función del Sistema Nervioso, empleando un enfoque multidisciplinario e integral.
- Formar recursos humanos de alto nivel para el Sector Académico (investigadores, técnicos y docentes) y el Sector Salud.
- Vinculación con el Sector Salud y con la sociedad.
- Descentralizar las actividades científicas de México, como parte de un polo de desarrollo en la Región del Bajío.

*Valores*, desde sus orígenes la Universidad ha mantenido, y a la fecha, postulados, los cuales le fueron dados, como cimientos por Justo Sierra Méndez y que a continuación se enlistan:

- El papel educativo
- La autonomía
- La libertad de cátedra
- El carácter laico de la enseñanza
- La participación estudiantil

El sitio web del instituto de Neurobiología de la UNAM es una excelente fuente de información (<http://www.inb.unam.mx>).

Figura 2.2 Organigrama



Fuente: Organización interna de la Institución (2011).

El INB está organizado en tres Departamentos de Investigación, a saber: Neurobiología Celular y Molecular, Neurobiología del Desarrollo y Neurofisiología y Neurobiología Conductual y Cognitiva y en Unidades de Servicio y de Apoyo Académico, que cuentan con el apoyo del consejo interno, comisión dictaminadora y la comisión evaluadora (Programa de Primas al Desempeño del Personal Académico de Tiempo Completo PRIDE); cuenta con la jerarquía más alta que es la dirección siguiéndole la secretaría administrativa, apoyadas por la secretaría administrativa (departamento de contabilidad y presupuesto y servicios generales) y técnica

(mantenimiento, equipo científico e instalaciones), las unidades de servicio académico (computo, fotografía y dibujo, videoconferencia, biblioteca y Bioterio), unidades de apoyo académico (unidad de microscopia y proteogenómica); las unidades mixtas compuesta por la unidad de resonancia magnética y unidad de Neurodesarrollo, y el servicio de posgrado: maestría (neurobiología) y doctorado (c. biomédicas).

El sitio web del Instituto de Neurobiología de la Universidad Nacional Autónoma de México es una excelente fuente de información (<http://www.inb.unam.mx>).

Las funciones sustantivas del INB de la UNAM, Campus Juriquilla, se desprenden de las de la Universidad Nacional Autónoma de México, que son: la investigación, la docencia y la difusión de la cultura. Realiza un esfuerzo importante de vinculación con el sector salud y social, en la Unidad de Resonancia Magnética, además de los estudios para apoyo a la investigación realiza estudios al público en general que ayudan con un ingreso económico importante para la dependencia y es un servicio único que ofrece la UNAM.

El Instituto de Neurobiología (INB) se apoya con la Unidad de Resonancia Magnética (URM), con el objeto de:

1. Dar servicio de diagnóstico por neuroimagen a pacientes del sector salud, tanto pública como privada.
2. Atender a la población de infantes con posibilidades de daño neurológico por antecedentes de riesgo pre- y perinatal, en el Estado de Querétaro y regiones circunvecinas.
3. Realizar diversos proyectos de investigación por parte del personal académico del Instituto de Neurobiología.
4. Formar personal especializado.

La resonancia magnética es un método de imagen de alta calidad, que permite explorar y obtener imágenes de las diferentes partes del cuerpo humano, que permite dar *un mejor diagnóstico de salud.*

Los estudios que se realizan en la Unidad incluyen Exámenes de Rutinarios como cabeza, cuello y encéfalo, columna vertebral, abdomen y sistema musculoesquelético en particular de rodilla, hombro y codo, todos ellos simples y/o contrastados, así como Exámenes de Alta Especialidad como:

- Protocolo de embolia
- Protocolo de compresión medular
- Encéfalo con espectroscopia
- Encéfalo Bold
- Tractografía encefálica
- Angio RM Carotideo
- Angio RM de tórax
- Colangiografía
- Pancreatografía
- URO RM
- Angio RM de miembros torácicos
- Angio RM de miembros pélvicos
- Neuroeje

La URM permite extender y mejorar el servicio de salud a la comunidad queretana con un equipamiento moderno y de alta capacidad que no tiene equivalente en esta región del país, aunque existen 3 competidores importantes no afectan en gran

medida el desarrollo de las actividades de la URM, su posición en el mercado está establecida.

El INB cuenta con aproximadamente 250 trabajadores académicos, de confianza y de base de los cuales en el grupo de trabajo de URM están 18 elementos para el servicio de imagen.

El servicio fluctúa en función del estado de salud de la población y la cultura de la prevención para evitar situaciones lamentables en la calidad de vida de los habitantes, se da mucha importancia a la atención del cliente (paciente) ya que la mayoría de los que acuden al servicio son personas con problemas de salud de leves a graves, y debe darse un diagnósticomédico para su tratamiento y por ende mejorar la salud.

#### **2.4. Investigaciones Relacionadas**

En el trabajo de Grado de Satisfacción Laboral y Condiciones de Trabajo: Una Exploración Cualitativa realizado por, María Guadalupe Abrajan Castro, José Manuel Contreras Padilla y Sandra Montoya Ramírez; hacen mención sobre la investigación, la importancia que existe para las organizaciones conocer la perspectiva del trabajador y así obtener información valiosa para el mejoramiento de los procesos y la productividad, y además obtener una guía para el aumento de la satisfacción laboral de los miembros que al final impactará en su calidad de vida, donde se buscó determinar el grado de satisfacción laboral de los empleados en relación con las condiciones de trabajo en empresas de distinto país de origen (una mexicana y una extranjera) de una ciudad fronteriza por medio del diseño y aplicación de un instrumento semiestructurado.

En el trabajo se hace la hipótesis: *entre más índices favorables, mayor será el grado de satisfacción de los trabajadores.* De hecho, en la empresa mexicana se

registraron catorce parámetros favorables y tres desfavorables, en tanto que en la extranjera se hallaron diez favorables y siete desfavorables.

Antonio Jesús Herencia-Leva, en su trabajo *Estimación de la satisfacción laboral mediante variables multinomiales referidas a aspectos de la comunicación interna*, nos dice: Son múltiples los estudios en los que se analiza la relación entre la Satisfacción Laboral (SL) y el Clima Organizacional (CO). Sin embargo, para medir estos constructos de forma precisa se necesita administrar un gran número de ítems. Para solucionar este problema se parte de la visión de Weiner (1985), en la que el CO y la SL hacen referencia a los mismos componentes de la organización, pero se estiman de forma diferente: la CO implica un juicio objetivo y la SL una valoración subjetiva de dichos componentes.

En este trabajo se analiza la viabilidad de estimar la SL a partir de la construcción de índices que estimen el grado de discrepancia entre los juicios realizados por los profesionales acerca de qué componentes están presentes en la organización y cuales les gustaría que estuvieran presentes. Estos juicios se recogen en variables multinomiales de elección múltiple y se presenta como analizar este tipo de formato de respuesta que en ocasiones resulta problemático.

En la tesis doctoral de, Camacaro Pedro R. (2006). *Aproximación a la Calidad de Vida en el Trabajo en la Organización Castrense Venezolana (Caso: Aviación Militar Venezolana)*. Plantea el estudio de la Calidad de Vida en el Trabajo en la Aviación Militar Venezolana y de ésta manera establecer el Diseño Conceptual del mismo, cuyo objetivo final es el bienestar de los miembros de dicha organización castrense. Por otra parte debemos tener en cuenta que la mencionada organización se caracteriza por ser una organización estrictamente jerárquica, que tiene especial énfasis en la disciplina y

obediencia, que depende de la confianza y lealtad de sus integrantes y en lo que se refiere a la Calidad de Vida en el Trabajo podríamos decir que es un concepto que plantea una relación directa entre los miembros de la organización, la satisfacción de las necesidades y su actividad laboral en la organización. Es de hacer que la nueva legislación no afecta en ningún aspecto de lo antes mencionado. La metodología a implementarse en el presente estudio se define en el marco de la triangulación metodológica: cuantitativos, cualitativos y holístico mediante una integración de las aproximaciones investigativas, la cual se apoyará en las perspectivas: fenomenológica y pragmatismo basado en el interés por los fenómenos sociales y el desarrollo interactivo entre contexto y persona en la realidad de la Aviación Militar Venezolana, donde se describe y se analiza en su globalidad desde la singularidad de su contexto. Se realizó un diagnóstico institucional que determinó la situación actual de la Aviación Militar Venezolana y por otra parte, se elaboró el Diseño Conceptual del Constructo de la Calidad de Vida en el Trabajo en la Aviación Militar Venezolana conformado por las sinergias: institucionales, económicas, sociales, psicológicas y políticas.

Diagnóstico de la Comunicación Interna en Pequeñas y Medianas Empresas de Bahías de Huatulco, Oax por: Lic. Dolores Eugenia Ayala Vázquez una investigación descriptiva que muestra los resultados obtenidos en los diagnósticos realizados a 28 empresas pequeñas y medianas en Bahías de Huatulco desde el 2004 hasta el 2007.

El diagnóstico fue realizado únicamente a la comunicación interna y se utilizó un método que contempla la observación, las entrevistas y la aplicación de cuestionarios a partir de seis dimensiones: 1) la información que los empleados tienen sobre la empresa, 2) el proceso de inducción, 3) la información que los empleados tienen para desarrollar su trabajo, 4) los medios de comunicación interna, 5) el clima laboral y 6) la

comunicación informal. El método fue aplicado a 28 empresas en Bahías de Huatulco, Oax.

Los trabajos mencionados anteriormente están situados en escenarios distintos al trabajo que nos compete, sin embargo una de las variables que impera en el desarrollo es la satisfacción laboral, que en el presente trabajo es una de las variables con las que se desarrolló la presente investigación, y que permitirá realizar una comparación en la discusión y enriquecer las recomendaciones.

### 3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN

Con el fin de regir de manera eficaz el trabajo de investigación, a continuación se detallan los argumentos fundamentales que sustentan la investigación realizada, enfatizando aquellos de carácter técnico y social principalmente, la formulación con toda claridad y dominio del problema que se observó con la investigación, así como las acciones concretas que se llevaron a cabo permitiendo la detección de problemas concretos y operar sobre ellos.

#### 3.1. Justificación

En cualquier actividad donde se esté en permanente contacto con otras personas, la comunicación es fundamental para el éxito de dicha labor y para su correcto funcionamiento. Dentro de las organizaciones, muchas veces se presentan inconvenientes, problemas o malentendidos, simplemente porque la comunicación no es buena y las directrices para realizar un trabajo no son las adecuadas. *“La comunicación penetra a todas las actividades de una organización, representa una importante herramienta de trabajo con la cual los individuos entienden su papel en la organización e integra los departamentos organizacionales”* (Gámez, 2007, p. 18).

En la Unidad de Resonancia Magnética, se realiza servicio al público de imagen, y a lo largo de su trayectoria pareciera que se cumple, sin embargo las relaciones de comunicación entre los integrantes del grupo son difíciles de describir, pero hay efectos que repercuten en el día a día laboral tanto en las relaciones formales como informales, por tanto es importante revelar cuáles son las condiciones de comunicación que imperan y determinar si son efectivas o inadecuadas. Ya que como se ha mencionado permite la integración y buena relación de sus miembros, lo que repercutirá positivamente en todo sentido para la organización, en su aspecto económico, ya que el buen fluir de los

mensajes es una inversión para el éxito de una compañía, además como herramienta de control, motivación, expresión emocional e información. Si se detectan problemas en la comunicación, puede repercutir en otras dificultades que se manifiestan entre las personas y/o grupos en cualquier organización.

Cuando en una organización su mayor interés radica en los clientes no se preocupan por los problemas que aquejan a sus trabajadores en el entorno de la empresa, es fundamental considerar que ellos necesitan desarrollar todo una serie de métodos y potenciar sus habilidades, y de esta manera poder sentirse satisfechos de lo que realizan dentro de la empresa y así mismo dar mayores resultados o metas propuestas por la misma.

Lo anterior permite observar que la satisfacción laboral de los empleados en la URM es un factor que es afectado por la comunicación que se establece entre los miembros, ya que como señala Davis y Newstrom (2007) "*Satisfacción en el trabajo es un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo*" (p. 204), por tal motivo es necesario conocer que tan satisfechos se encuentran con y en su trabajo dentro de la empresa, de tal manera que la relación Organización-Trabajador conforman un sistema integrado y cualquier cambio que suceda en uno de ellos afectará inevitablemente al otro.

La finalidad del trabajo es contribuir con información que permita conocer el estado del proceso de comunicación entre los trabajadores de la URM del INB de la UNAM, y la importancia que mantiene para la apreciación que los colaboradores valúan de la satisfacción laboral, y estas puedan considerarse para mejorar el servicio que ofrece la organización.

### **3.2. Planteamiento del problema**

La URM, brinda servicio externo de imagen desde hace 8 años cuando inicio su labor al público, en general tuvo buena y gran aceptación, primero porque el equipo con el que realizaba las imágenes era de tecnología de punta, a bajo costo, y sin competencia hablando de la región del bajío, esto propicio una gran demanda ( 19 y 20 estudios por día entre el periodo del 2003 al 2005 aproximadamente); en segunda porque la imagen de la UNAM y su reputación garantizaba la calidad, seriedad y seguridad en los resultados, para dar un excelente diagnóstico y beneficiar la mejora de la salud de los pacientes, sin embargo, la demanda excesiva propicio que se descuidara el ambiente interno de la unidad afectando las relaciones de comunicación entre los miembros del grupo de trabajo, lo cual genero inconformidades, disgustos, enemistades, falta de integración, poca cooperación, e individualidad en las labores, esto es una percepción personal, observada por el tiempo y la experiencia vivida en las labores realizadas en la URM.

Para un individuo trabajar significa tener un propósito, expresarse y sentirse satisfecho de contribuir a la sociedad (Robbins, S., 1987; Milcovich, T., 1994). Si trabajar es una labor que no se puede eludir por múltiples factores como el de satisfacer las necesidades primarias, también es cierto que existen otros satisfactores como el reconocimiento, la aceptación, que no tienen que ver con las compensaciones económicas, sino de carácter personal que muchas de las veces tienen mayor peso para seguir en el ambiente laboral.

Todos somos capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que colaboran, que se comunican, que se respetan, trabajan en armonía y cooperación.

La buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo, como lo es el oxígeno, para el normal funcionamiento de los pulmones, situación que en la URM está ausente. Por tal motivo se hace significativo, reconocer el estado de comunicación que se establece, buscar que elementos son importantes para la satisfacción laboral de los miembros, y como estos influyen en el desarrollo de las actividades para el servicio que se ofrece, así el trabajo busca indagar sobre:

¿Cuál es la influencia de la comunicación en la satisfacción laboral de los trabajadores de la URM?

### **3.3Objetivos**

- Identificar el tipo de comunicación que fluye entre los colaboradores para explicar cómo esta influye en la percepción que tienen de la satisfacción laboral en la organización.
- Reconocer el estado del proceso de comunicación de los trabajadores en la organización.
- Analizar el nivel de satisfacción laboral que experimentan los trabajadores.

### **3.4. Universo de trabajo**

El INB cuenta con aproximadamente 250 trabajadores académicos, de confianza y de base de los cuales en el grupo de trabajo de URM están 18 elementos para el servicio de imagen.

Las características de los miembros varía: como es el sexo, edad, perfil profesional, por ende las diferencias en intereses, ideas, objetivos son diversos, sin embargo, estar reunidos en un ambiente específico los hace comprometidos a una cultura

en común que es la de la organización y que esta debe ser una línea a seguir para los fines y objetivos que persigue la institución.

### **3.5. Tamaño y tipo de muestra**

La población es el número de trabajadores de la unidad, un total de 18 trabajadores, en este caso es una *“muestra no probabilística o dirigida. Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación”*(Hernández et al. 2006, p. 241), ya que es una cifra en la que se pueden aplicar los cuestionarios a todos y por lo indicado en la estadística.

- Director Médico (1)
- Médicos Adscritos (1)
- Residentes (3)
- Físicos (2)
- Técnicos en imagen (4)
- Enfermería (2)
- Administrador (1)
- Administrativos (3)
- Alumnos (1)

La muestra es no probabilística, pero no por ello carece de importancia para el estudio a tratar ya que es el total de elementos de la unidad que prestan el servicio para la realización de imagen.

### **3.6. Definición de variables**

El presente estudio es un caso práctico que tiene por objetivos realizar un diagnóstico del nivel de satisfacción laboral de una unidad dedicada a la realización de imagen,

teniendo en consideración las variables comunicación y satisfacción laboral, con la finalidad de aportar conclusiones y recomendaciones a una realidad específica.

Tratar de explicar un ambiente social específico a través de patrones preconcebidos, propicia una visión parcial de la realidad y no una explicación total de la realidad como pretende. Así generalizar los resultados, y buscar leyes que expliquen el funcionamiento social, olvida que un mismo fenómeno puede cambiar de sentido en diferentes situaciones. El método cualitativo posee un fundamento decididamente humanista para entender la realidad social, percibiéndola como la creatividad compartida de los individuos y no concibe al mundo como una fuerza exterior objetivamente identificable e independiente del hombre.

Por otra parte, es necesario tener información estructurada, estandarizada, que incluye el uso de cuestionarios. Realizar el proceso de análisis y mediciones estadísticas, que intentan buscar la relación que tienen los datos con los fenómenos a estudiar, que van desde un análisis univariado, que simplemente estudia el comportamiento de una sola variable dentro del set de datos a otros de creciente complejidad, multivariados, que intentan relacionar dos o más variables en el intento de explicar el fenómeno investigado.

En la investigación se trabajó con la satisfacción laboral como variable dependiente, y la comunicación como variable independiente, ya que son constructos que pueden medirse y observarse.

### **3.7. Hipótesis**

La comunicación es un proceso que influye en la satisfacción laboral en los miembros de la URM.

#### 4. METODOLOGÍA

Este apartado refiere la forma en cómo se organizó el trabajo, describiendo brevemente y con la mayor claridad posible la evidencia teórica y empírica, contiene la descripción y argumentación de las principales decisiones metodológicas adoptadas según el tema de investigación. La claridad en el enfoque y estructura metodológica es condición obligada para asegurar la validez de la investigación, una mejor comprensión y entender e intervenir en la realidad estudiada.

##### 4.1. Diseño del estudio

En el presente trabajo se realizó una investigación no experimental, que consiste en observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos, a decir de Hernández et al. (2006) son *“estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”* (p. 205). El investigador no puede manipular directamente las variables independientes como ocurre en un estudio de corte experimental.

1. Por medio de este tipo de investigación se pueden comprobar hipótesis.
2. Se utilizan grupos semejantes excepto en algún aspecto o característica específica.
3. Se utilizan métodos estadísticos para el tratamiento y análisis de datos.

##### 4.2. Tipo de estudio

El tipo de estudio es descriptivo puesto que se dio a la tarea de recolectar una serie de datos de la misma organización. Con esto se pretende explicar situaciones, eventos y hechos. Esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta cierto fenómeno. *“La investigación descriptiva, busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de*

*cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población*”(Hernández et al. 2006, p. 103).

Medir y recoger información con el fin de relacionar las variables seleccionadas permite que el trabajo de investigación se considere como explica Danhke (1989), citado por Hernández et al. (2006) que *“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno que se someta a un análisis”* (p. 102).

Es una investigación de estudio correlacional ya que pretende responder a preguntas de investigación, así como conocer la relación que existe entre dos variables en un contexto en particular para Hernández et al. (2006) *“investigación correlacional asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población”* (p 104).

Es transversal ya que es un estudio diseñado para medir la prevalencia de una exposición en una población definida y en un solo periodo determinado. Y no se hará seguimiento, Hernández et al. (2006) señalan que *“la investigación transversal recopila datos en un momento dado, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”* (p. 208).

### **4.3. Instrumento**

La intención de las técnicas de recolección de datos es proporcionar un mayor conocimiento del fenómeno que se estudia, y la elección de éstas depende en gran medida del problema y del tipo de información que se desea obtener. Así encontramos una gran variedad de técnicas que son utilizadas en la investigación social.

#### **4.3.1. Cuestionario**

El cuestionario al igual que la entrevista, es uno de los instrumentos más usados para recolectar datos, básicamente consiste en una serie de preguntas planteadas de tal forma

que conducen fácilmente a las respuestas al no sugerir otras alternativas distintas a las que se proponen. Su elaboración no es tan simple, ya que, hay que tener muy claros los contenidos sobre los que debe versar el cuestionario, establecer categorías y redactar preguntas claras y comprensibles, así como determinar el número y orden de éstas.

Es posible identificar una serie de ventajas que proporciona la utilización de esta técnica, por ejemplo, puede aplicarse simultáneamente a mayor número de individuos, permite hacer comparable la información proveniente de distintos sujetos, favorece el anonimato para que los informantes contesten con mayor confianza, se facilita en análisis estadístico de los datos etc.

Se considera pertinente el uso del cuestionario, pues el esquema de la investigación cualitativa permite al investigador ser flexible en cuanto al modo de conducir su estudio de los fenómenos sociales, es alentado a crear su propio método, a ejercitar su creatividad. Y como consideran Hernández et al. (2006) *“el cuestionario tal vez sea el instrumento más usado para recolectar los datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”* (p. 310).

Se elaboró un instrumento guía, basado en la información encontrada en las fuentes bibliográficas consultadas, se aplicó un cuestionario, conformado por 29 preguntas distribuidas con las siguientes variables:

- |                        |     |          |
|------------------------|-----|----------|
| - Datos generales      | - - | 9 ítems  |
| - Comunicación interna |     | 10 ítems |
| - Desempeño de tareas  |     | 5 ítems  |
| - Beneficios laborales |     | 5 ítems  |

Y en la segunda parte se solicita se desarrollen sugerencias con respecto al tema que se señala.

#### **4.4. Procedimiento**

- Definición del tema
- Investigación de la institución donde se aplicó el trabajo de campo
- Desarrollo de la investigación bibliográfica que ampara el trabajo
- Estructura de cuestionario y revisión de pares
- Elaboración y solicitud de permiso para la aplicación de cuestionarios, dirigida al director del INB
- Aplicación de cuestionario a los miembros del grupo de la URM
- Se realizó la recolección de datos
- Empleo de la estadística para la elaboración de gráficos y su interpretación
- Elaboración de análisis y conclusiones
- Recomendaciones en función de los resultados

#### **4.5. Procesamiento de información**

Uso de Excel para el trato estadístico, en un primer momento se realizó la tabla de frecuencias para los diferentes ítems, y el porcentaje acumulado respectivamente.

- Se estableció una tabla de contingencia, para obtener el porcentaje en relación con el total marginal de la columna.
- Elaboración de un diagrama de Pareto por cada variable, utilizando los resultados de la ponderación de frecuencia y frecuencias acumuladas, con el fin de detectar las prioridades a trabajar.
- Se creó una tabla de deméritos, dando los valores a las variables de frecuencia de la siguiente manera:

Para "A" siempre el valor es cero

Para "B" con frecuencia el valor es uno

Para "C" ocasionalmente el valor dado fue de dos

Para "D" nunca se otorgó un valor de tres

- Con la tabla de deméritos por cuestionario referentes a la comunicación y a la satisfacción laboral y se realizó la correlación de Pearson
- Se efectuaron graficas de pastel, barras y dispersión.

## 5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se realizó un estudio transversal, descriptivo, con el personal de la URM del INB. Para el tamaño de muestra se utilizó la plantilla del personal de URM, se consideraron los diferentes turnos, y plazas; la muestra fue de 18 colaboradores que representó 100% del total del personal de URM.

De la información de los datos generales se observa en la figura 5.1 que de la muestra, el mayor porcentaje corresponde al personal de género masculino con el 61%, por tanto *“existen pocas, si es que hay, diferencias entre los hombres y las mujeres que afectan su rendimiento en el trabajo”* (Robbins, 1999, p. 44).

Pero con respecto a la comunicación Robbins (1999) aporta *“que los hombres se valen de la comunicación para enfatizar el estatus, mientras que para la mujeres constituye un medio para crear una conexión”* (p. 330), situación que puede crear barreras en la comunicación e interferir en un proceso adecuado en las actividades laborales. Por tanto es importante que se consideren las diferencias para aplicar un sistema adecuado, y no permitir que se limite el acceso a la vida laboral de los géneros.

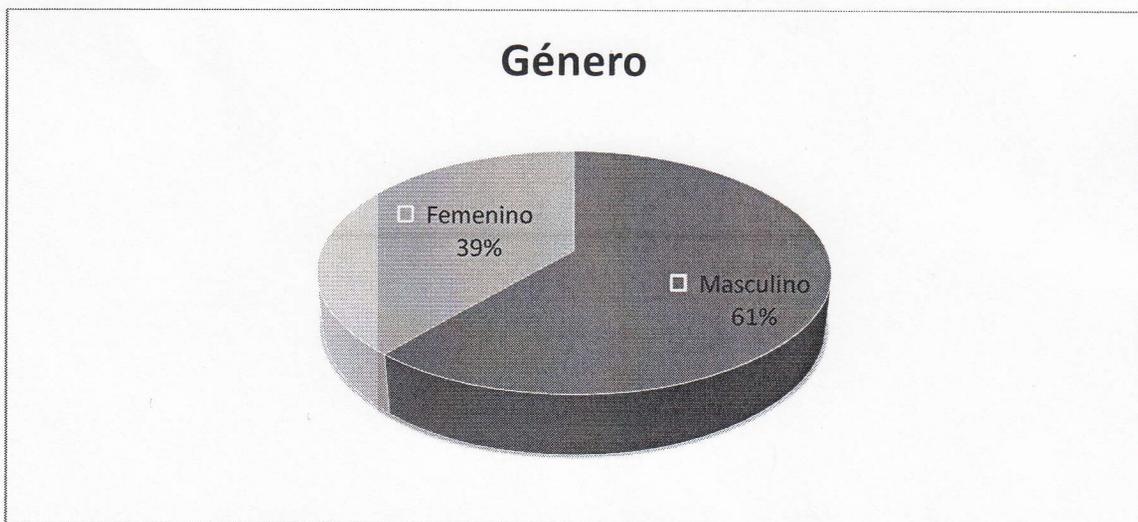


Figura 5.1. Porcentajes de género. Fuente: Elaboración propia.

El siglo XX ha sido testigo de la incorporación masiva de la mujer al mercado laboral, sin embargo esto no significa que tenga las mismas oportunidades, debido a que las diferencias individuales siguen imperando para los requerimientos de los diferentes puestos, para Davis y Newstrom (2003), "*los estereotipos de prejuicios se derivan de supuestos infundados acerca de los demás y de pasar por alto sus cualidades*" (p. 97); no se pretende hacer evidente alguna discriminación pero es importante reconocer y no perder de vista que, en la medida que se generan condiciones para una mejor equidad de género en las empresas, se estarán abriendo las puertas para la creación de ambientes laborales más diversos, tolerantes e inclusivos. Brindar oportunidades para las mujeres y los hombres, donde primen los méritos y habilidades de las personas para asumir un cargo, por encima de su sexo, su condición social, su edad o su nacionalidad. A decir de Gibson et al. (1992) "*El desempeño personal es el fundamento del desempeño de la organización*" (p. 36).

Para lograrlo, es necesario que desde las empresas impulsen cambios en la cultura y prácticas laborales, a través de la generación de medidas y políticas de apoyo hacia sus trabajadoras y trabajadores, que promuevan la compatibilidad de la vida laboral y familiar, la capacitación del equipo humano y el acceso igualitario a cargos de decisión, como iniciativas.

La edad es un indicador de las características biográficas de una empresa, y se dice que dependiendo de la edad es el impacto que se tiene en cuanto a productividad, ausentismo, rotación y satisfacción en el trabajo. Existen aciertos y desaciertos entre edad y rendimiento en el trabajo, como menciona Robbins (1999):

- Existe experiencia, contra la resistencia a lo novedoso y los cambios

- Hay menor energía y flexibilidad para las actividades, pero mayor compromiso
- Menos probabilidades de renuncia, pero con mayor permanencia los derechos son mayores.

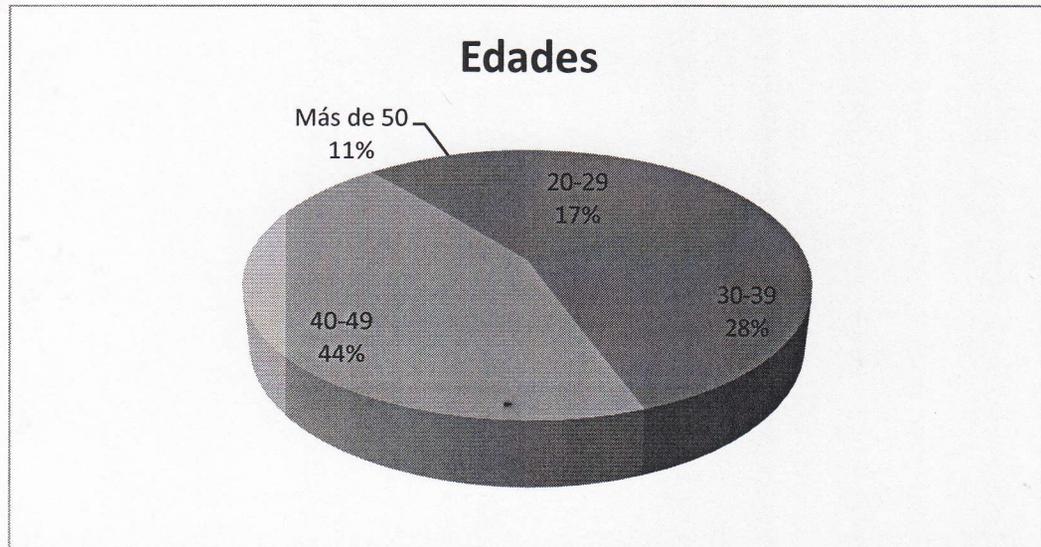


Figura 5.2. Porcentajes de edades en la URM. Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos en la figura 5.2 se muestra que la edad promedio en la URM está entre los 40 y 49 años, sin embargo la edad puede ser debatible para suponer como indicador de productividad como menciona Robbins (1999) “*los individuos que toman decisiones, así como la calidad de éstas son influenciados en gran medida por sus percepciones*” (p. 103), y la experiencia de vida es un factor importante en lo que se percibe, así el mundo es percibido y lo refieren en el comportamiento. La mayor parte del personal está en edad de ser productivos y con experiencia.

Trabajar es una fuente de ingresos que nos permite alcanzar otros muchos logros, no es una actividad que solo deben realizar las personas que tienen compromisos con otros y/o dependientes económicos, en la figura 5.3 y 5.4 los resultados muestran que la mayoría de los que laboran en la URM tienen la característica de solventar

responsabilidades porque tienen obligaciones más allá de las personales. Sin embargo, no se puede afirmar que trabajan solo por el hecho de tener ingresos económicos para subsanar responsabilidades, también buscan tener un medio para conocer a otras personas y relacionarse, aprender una profesión y una disciplina de vida, un importante manantial de esfuerzo constante que mantiene y enriquece el autoconcepto. El trabajo es una de las principales actividades humanas y sociales.

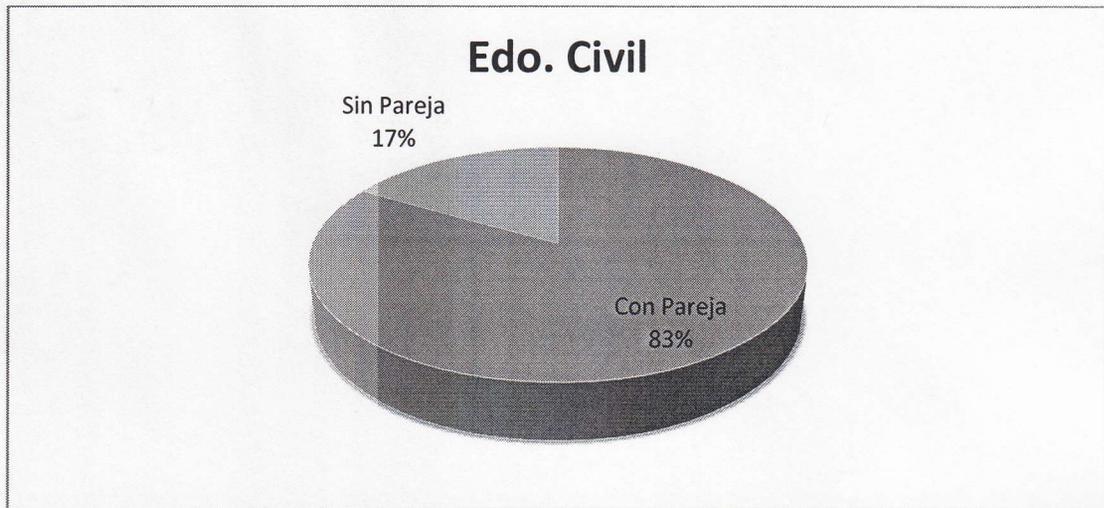


Figura 5.3. Porcentajes del personal con pareja y sin pareja. Fuente: Elaboración propia.

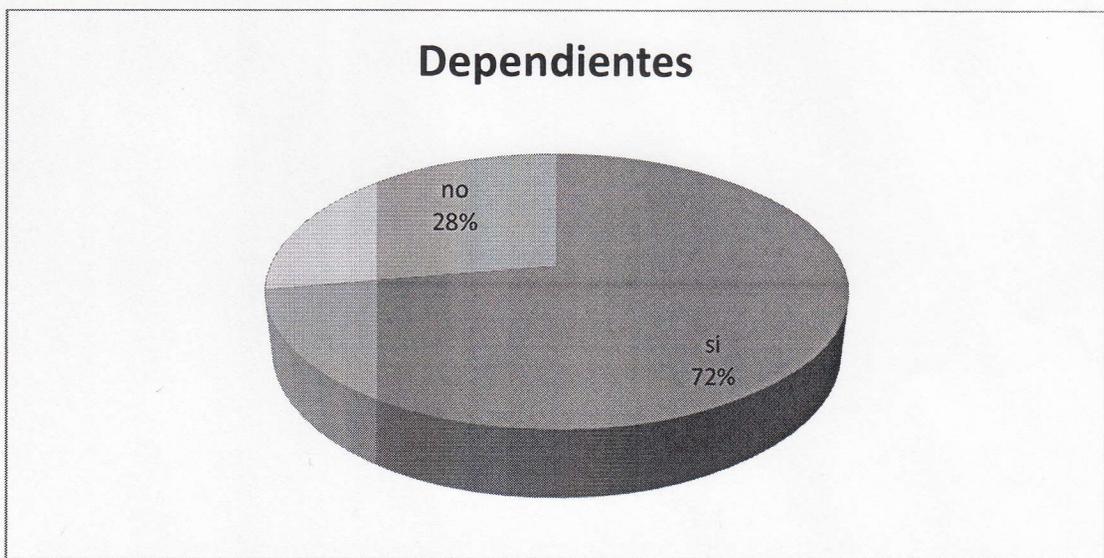


Figura 5.4. Porcentajes indican dependientes económicos. Fuente: Elaboración propia.

Y según Robbins (1999) “indica de forma consistente que los empleados casados tienen pocas ausencias, menos rotación y están más satisfechos con sus trabajos que sus compañeros de trabajo solteros” (p. 45), sin embargo el trabajo no es una actividad exclusiva, el estado civil de la personas no determina la necesidad de insertarse en el mercado laboral.

De acuerdo a los resultados las diferentes categorías laborales se observa que los mayores corresponden a trabajadores de Base con un 33% y 28% académicos como se muestra en la figura 5.5.

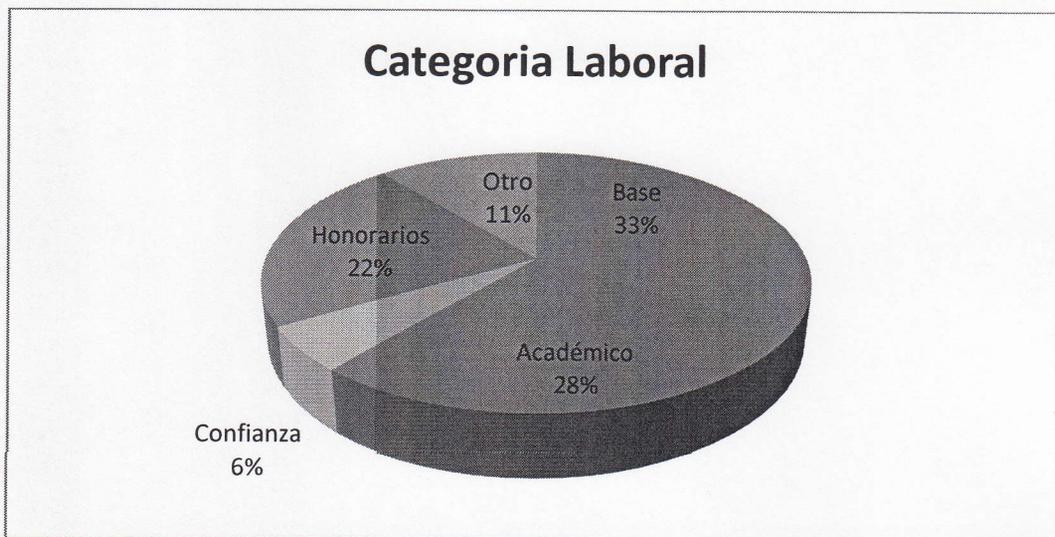


Figura 5.5. Porcentajes por categoría laboral. Fuente: Elaboración propia.

Trabajador académico: es aquel que presta servicios a la UNAM, en trabajos académicos, desempeñando funciones consistentes en impartir educación, bajo el principio de libertad de cátedra y de investigación, El ingreso a la UNAM como miembro del personal académico, se obtendrá a través del Concurso de Oposición

Abierto, según se establece en el Estatuto del Personal Académico. Las formas excepcionales de contratación (por obra o tiempo determinado y por contrato) se llevarán a cabo en los términos de la Legislación Universitaria.

Trabajadores Administrativos de Base, personas físicas que prestan su servicio en forma personal y subordinada a la Institución, y que ocupan una plaza tabulada considerada presupuestalmente a cada dependencia según el presupuesto aprobado y publicado anualmente por la UNAM que contiene la totalidad de las plazas, de acuerdo con el Catálogo de Puestos del Personal Administrativo de Base.

Trabajadores de confianza Son todos aquellos que realicen funciones de Dirección, Inspección, Vigilancia y Fiscalización de carácter general no tabulados, así como los relacionados con trabajos personales o confidenciales de las autoridades, funcionarios universitarios y de sus representantes. Ningún trabajador de confianza podrá inmiscuirse en los asuntos oficiales del Sindicato.

Trabajadores por Honorarios y/o temporales son aquellos que se contraten cuando así lo exija la naturaleza del trabajo para realizar obra específica, previamente señalada, mientras se encuentren en el desempeño de la obra contratada o de su contrato temporal, percibirán las prestaciones que establece en el CCT que sean acordes con la naturaleza de su Contrato Individual, y disfrutarán de salarios idénticos a los trabajadores de la misma categoría.

La mayoría de las Categorías tienen la seguridad de permanecer en el puesto por el tiempo que el trabajador decida, y que el puesto se ocupa depende de los requisitos establecido en el CCT vigente además, del grado académico que se tiene así como habilidades intelectuales y físicas. El sitio web de la Dirección General de Personal de la Universidad Nacional Autónoma de México es una excelente fuente de información (<http://www.dgp.unam.mx>).

Cada organización crea el trabajo y los puestos que requiera el giro de la misma, para Robbins (1999) los trabajos crean demandas distintas sobre la gente y ésta difiere

en cuanto a las habilidades que poseen, por tanto no se puede colocar al personal en un mismo rango de trabajo se debe distribuir de acuerdo a las funciones propias de la labor y las habilidades y el ajuste al puesto.

La figura 5.6 indica el nivel de escolaridad que impera en la URM, teniendo el 39% del personal con postgrado, situación que podría indicarse como favorable ya que la educación brinda a las personas una mayor probabilidad de tomar una decisión acertada a la hora de elegir, una empresa con un mayor nivel de educación es una empresa más organizada y con mucho más oportunidades de desarrollarse con éxito.

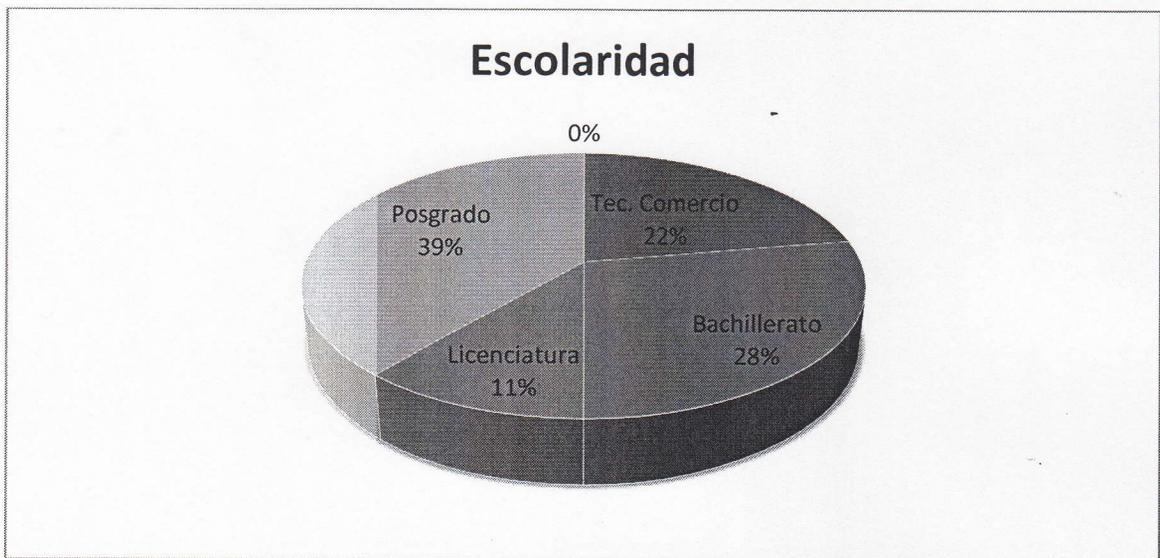


Figura 5.6. Porcentajes de género. Fuente: Elaboración propia.

Las empresas demandan una mayor cualificación y un reciclaje profesional continuo de sus empleados como garantía de competitividad y de flexibilidad, así utilizan la formación profesional como una herramienta básica para conseguir ser más competitivas y flexibles, y poder sobrevivir con éxito en un mercado cada vez más reñido y competido.

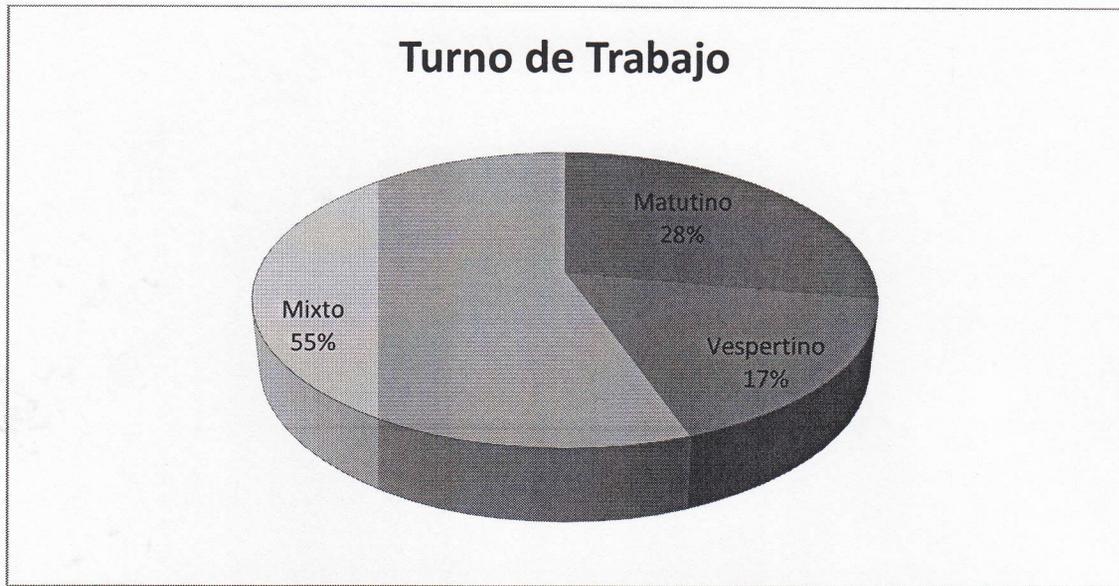


Figura 5.7. Turnos de trabajo en porcentajes. Fuente: Elaboración propia.

La distribución de los turnos tiene la mayor carga en el turno mixto como se hace evidente en la figura 5.7 más del 50% recae en éste, y podría ser que si la mayoría de los trabajadores son de género masculino puedan estar dispuestos a laborar sin problemas durante casi todo el día, para las mujeres es más complicado sobre todo si existen hijos ya que en ellas recae la responsabilidad y cuidado de los mismos, una situación similar que se observa en los resultados en la figura 5.8 donde las horas trabajadas por semana van 20-40 y 41-60 del tiempo, ocupando entre estas dos el 78% del personal.

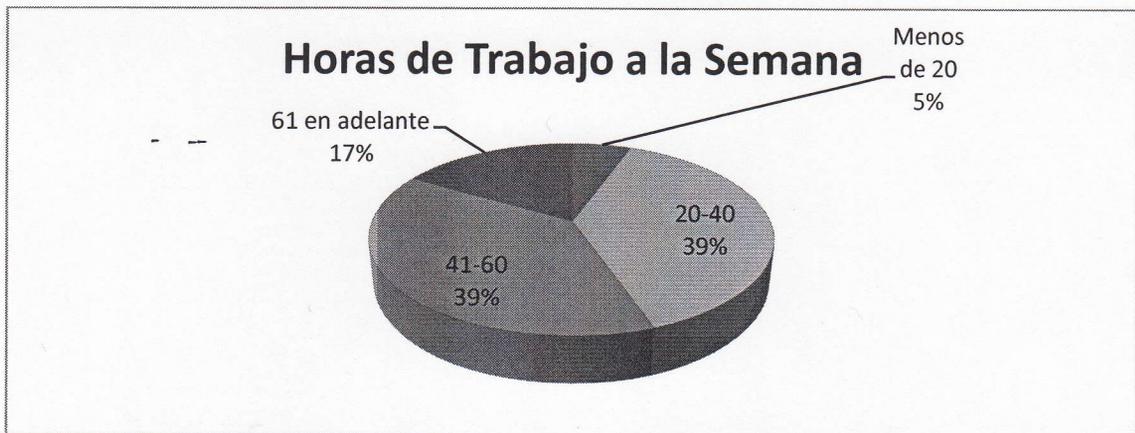


Figura 5.8. Porcentajes de las jornadas laborales. Fuente: Elaboración propia.

La respuesta al nivel económico indica que el 72% se considera en moderado, (figura 5.9) sin embargo no es una determinante para permanecer en sus labores, quizá la falta de empleo podría ser una respuesta pero también es cierto que no solo se trabaja por ingresos económicos como manifiesta Davis y Newstrom. (2003) "el grado en que los empleados se sumergen en su trabajo, invierten tiempo y energía en él, y lo consideran parte central de su vida" (p. 249). Contar con un trabajo que tiene un sentido y llevarlo a cabo satisfactoriamente son aspectos importantes de la imagen de sí mismos nos revela entonces que laborar un tiempo determinado va más allá de las remuneraciones monetarias, aunque no se descarta que el ingreso económico siga siendo uno de los atractivos importantes para la inserción en la vida laboral.



Figura 5.9. Percepción del salario en porcentajes. Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presentan los resultados de las preguntas del cuestionario dirigidas a comunicación y satisfacción laboral que comprenden 20 ítems, de donde 10 son preguntas que se refieren a comunicación, los resultados generales se ilustran en la tabla 5.1, que da un panorama general de los resultados expresados en porcentajes y permite vislumbrar de forma general la apreciación que se tiene sobre el proceso de

comunicación en la URM, para un análisis más detallado se dividió en dos tablas que se explicaran más adelante.

Tabla 5.1

*Estado de comunicación de acuerdo a diferentes situaciones*

Situación	Siempre*	Con Frecuencia*	Ocasionalmente*	Nunca*
Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo.	33	33	33	
Recibo información de cómo desempeño mi puesto de trabajo.	28	17	50	6
El responsable me mantiene informado sobre los asuntos que afectan a la Unidad	44	17	28	11
Se genera comunicación entre el personal de la Unidad y los usuarios	22	67	11	
Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo.	50	33	6	11
La comunicación interna dentro de la Unidad funciona correctamente	17	44	39	
Los sistemas de distribución de la información que existen en la unidad funcionan bien	11	44	33	11
La declaración de misión y visión de la institución están presentes en mis actividades cotidianas	39	33	22	6
La información fluye tanto de forma descendente como ascendente	11	56	28	6
Los espacios de convivencia informal están adecuados a los tiempos de la unidad y de los colaboradores	50	33	11	6

\*El Estado de Comunicación se expresa en porcentaje

Fuente: Elaboración propia.

Para facilitar la información recuperada se elaboraron cuadros que se dividen en la comunicación interna y la información, se inicia con la tabla 5.2 que muestra los resultados de comunicación interna y la apreciación que se hace en este rubro.

Tabla 5.2.

*Estado de la comunicación interna e información de la URM*

Situación	Siempre*	Con Frecuencia*	Ocasionalmente*	Nunca*
Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo.	33	33	33	
Se genera comunicación entre el personal de la Unidad y los usuarios	22	67	11	
La comunicación interna dentro de la Unidad funciona correctamente	17	44	39	
Los espacios de convivencia informal están adecuados a los tiempos de la unidad y de los colaboradores	50	33	11	6

\*El Estado de Comunicación se expresa en porcentaje

Fuente: Elaboración propia.

Se distinguen los resultados obtenidos de la primer pregunta, que está dividida en porcentajes iguales lo que sugiere este hecho es que existe desigualdad de opiniones para expresar sus pensamientos e ideas, evento que es mucho más frecuente de lo que

parece. En muchas empresas, el carácter y la personalidad de directivos y mandos intermedios, su estilo de dirección y mando, su desconocimiento de la importancia de la comunicación hace que no estén suficientemente abiertos los canales con la parte del organigrama que cuelga de ellos. Y esto es siempre un perjuicio para la empresa, suficientemente reconocido en la actualidad. Chiavenato (2006) menciona "*que no existe una manera universal de comunicarse en las empresas porque las personas intercambian información en situaciones diversas con propósitos distintos*" (p. 111). Y si sumamos la diversidad que existe en la institución, en cuanto a género, edad, grado académico se acentúa a un más la dificultad de expresar ante un grupo lo que se piensa y se siente.

Con respecto a la comunicación entre el personal y los usuarios externos, la tendencia es positiva la apreciación que hacen los colaboradores es que la comunicación se da de forma favorable pues se da de forma frecuente. Situación que no debe descuidarse pues la satisfacción del servicio permitirá que siga habiendo la demanda para que el servicio prevalezca y fortalezca a la institución.

Para la comunicación interna las respuestas expresan que con frecuencia y ocasionalmente se lleva a cabo correctamente, su valoración nos permite confirmar que, "*todo acto de comunicación influye de alguna manera en una organización y cuando es efectiva, tiende a mejorar el rendimiento y la satisfacción en el trabajo*" (Davis y Newstrom. 2003 p. 56).

La convivencia informal que surge de los grupos informales de la empresa y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a aspectos relacionados con el desarrollo del trabajo de la institución, comentarios u opiniones que pueden favorecer o afectar las relaciones, la comunicación es una actividad cotidiana que permite la

transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra. A decir de Davis y Newstrom (2003) “Es una forma de ponerse en contacto con otros mediante la transmisión de ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores” (p. 55). Este hecho los empleados lo valoran positivamente ya que el 50% opinan que con frecuencia se lleva a cabo.

La comunicación informal suele expresarse en su forma más común a manera de rumor. Es importante que los directivos y jefes tomen en consideración incrementar la información para evitar especulaciones o suposiciones ya que sin duda, los rumores generan desestabilización en la organización y conflictos entre los actores organizacionales.

En la tabla 5.3 se agrupan las preguntas que tienen que ver con el flujo de información que se da en la unidad.

Tabla 5.3

*Estado de comunicación de acuerdo al flujo de información*

Situación	Siempre*	Con Frecuencia*	Ocasionalmente*	Nunca*
Recibo información de cómo desempeño mi puesto de trabajo.	28	17	50	6
El responsable me mantiene informado sobre los asuntos que afectan a la Unidad	44	17	28	11
Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo.	50	33	6	11
Los sistemas de distribución de la información que existen en la unidad funcionan bien	11	44	33	11
La declaración de misión y visión de la institución están presentes en mis actividades cotidianas	39	33	22	6
La información fluye tanto de forma descendente como ascendente	11	56	28	6

Fuente: Elaboración propia.

\*El Estado de Comunicación se expresa en porcentaje

Para cualquier organización los sistemas de información deben estar bien definidos y si no existen, implementarlos para mejorar el proceso de comunicación, como lo explica Chiavenato (2006) la información:

“[...]involucra un proceso de reducción de incertidumbre. En el lenguaje diario, la idea de información se encuentra relacionada a la de novedad y utilidad, pues información es el conocimiento (no cualquier conocimiento) disponible para el uso inmediato y que permite orientar la acción, al reducir el margen de incertidumbre que cerca las decisiones cotidianas [...]” (p. 364).

En la cuarta pregunta que se refiere a los sistemas de distribución de la información, se destaca la respuesta con frecuencia y ocasionalmente, en función del estado de la distribución de la misma, es como se puede valorar como evalúan las demás preguntas, ya que la información es un recurso vital para toda organización, y el buen manejo de esta puede significar la diferencia entre el éxito o el fracaso para todos los proyectos que se emprendan dentro de un organismo que busca su desarrollo con éxito.

Para el desempeño del puesto el 50% considera que es ocasional es importante realizar reconocimientos por las labores realizadas cuando sea necesario, sabemos que es obligación cumplir con las funciones que demanda el puesto, sin embargo, *“la teoría de las expectativas dice que un empleado estará motivado para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando crea que éste llevara a una buena evaluación del desempeño”*(Robbins, 1999, p. 187).

En los asuntos que afectan a la unidad el 44% opina que siempre están informados, lo que se entendería que en la institución se lleva a cabo la comunicación abierta que generalmente es mejor que la restringida a decir de Chiavenato (2006) *“la información es un mensaje con significado en un determinado contexto, disponible para uso inmediato y que proporciona orientación a las acciones por el hecho de reducir el margen de incertidumbre con respecto a nuestras decisiones”* (p. 365).

Con respecto a la pregunta de, información necesaria para el desarrollo de actividades el 50% muestra que siempre.

La información que señala Robbins (1999) es que la comunicación es un elemento esencial para que los empleados tengan instrucciones adecuadas para llevar a cabo su trabajo, así como las diversas actividades y adecuar los recursos de la empresa, para poder coordinarse racionalmente y para facilitar las labores con eficiencia. Además

promueve el agrupar y asignar las actividades y responsabilidades de cada elemento de la organización.

En la empresa surge la necesidad de concentrar, dividir y fijar funciones a fin de organizarla especialización y con ello evitar la duplicidad de actividades que permitan establecer niveles de autoridad y responsabilidad, como marca Robbins *“la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones al transmitir la información para identificar y evaluar las opciones o alternativas”* (p. 311), es necesaria para el desarrollo de actividades y desarrollarlas eficientemente.

La misión y visión están presentes el 39% considera que siempre, porcentaje bajo para la importancia que inscribe el tener presentes estos conceptos que dan vida a las organizaciones; con la misión se define la identidad corporativa clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones,

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio; ya que cumplen una papel fundamental dentro de la empresa, tienen que ser compartidas a todo el personal , para que ellos se identifiquen con la organización --y comprendan hacia donde van dirigidos sus esfuerzos, dándoles un trato justo y motivándolos para que se sientan comprometidos con cada una de las funciones, tareas y actividades de la entidad; y de esta forma obtener buenos resultados y lograr las metas planteadas.

La información ascendente y descendente el 56% valora que con frecuencia se lleva a cabo, aunque es más de la mitad de los empleados el que considera que existe

información descendente y ascendente, Davis y Newstrom (2003) exponen que “*casi la mitad de las comunicaciones esenciales tiene lugar con subordinados, mientras que el resto se divide entre los superiores, colegas y receptores externos*”(p. 68), el tipo de comunicación descendente es la utilizada por la dirección, con el fin de mantener informados a los trabajadores. Con ella se controla la conducta de los subordinados al igual que se utiliza para regular el sistema de funcionamiento. Se trata de una información de poder. Su efectividad depende de lo extensa que sea la jerarquía de la empresa. La comunicación ascendente es complementaria a la descendente, consistente en que los subordinados informen a la dirección. Lamentablemente la comunicación ascendente suele ser bastante insuficiente y suele ser poco valorada por la jerarquía, pero no hay que olvidar que para los trabajadores de la organización es necesaria y positiva, a parte que puede llegar a ser muy útil para que los directivos sepan qué es lo que está ocurriendo.

Por lo que Davis y Newstrom (2003) proponen que es necesario que el tipo de información directa se establezca con políticas de puertas abiertas generales, así como asesorías, sistemas de quejas, sugerencias encuestas, juntas, participación en grupo por mencionar algunas.

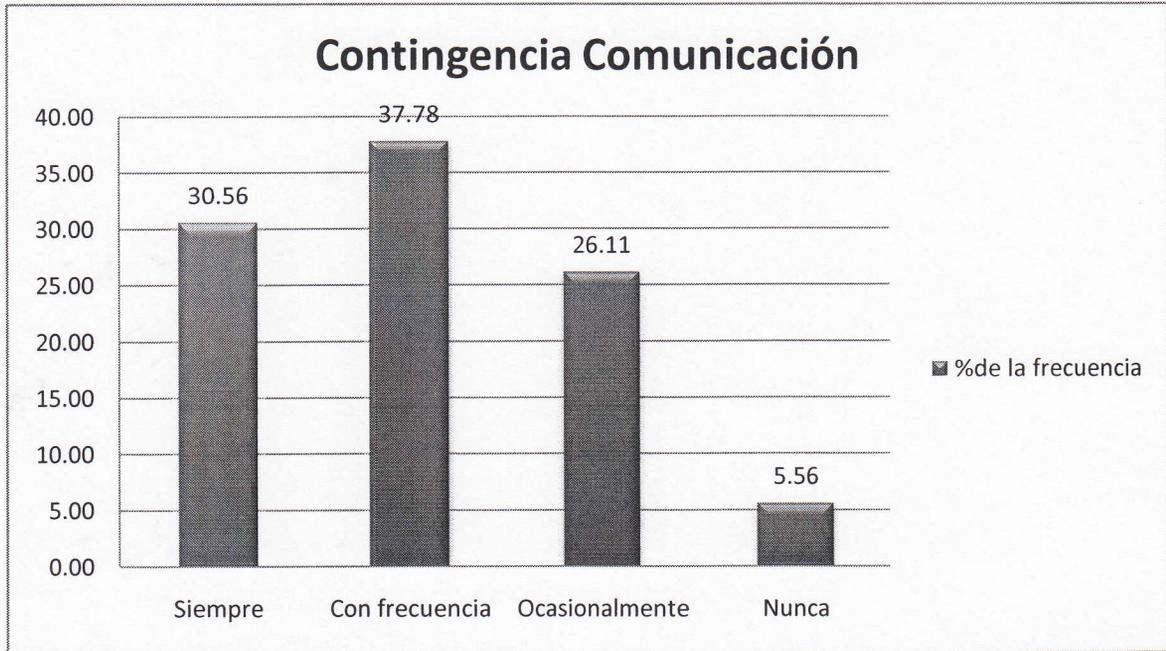


Figura 5.10. Porcentajes por cada variable de frecuencia. Fuente: Elaboración propia.

En general la tendencia de las respuestas en relación a las preguntas de comunicación es positiva, como se muestra en la figura 5.10 donde el 68.33% indica un índice considerable, sin embargo es evidente que 26.11% es un porcentaje que indica que una cuarta parte de la población tiene una percepción deficiente en cuanto al proceso de comunicación, por tanto es significativo estar en constante revisión para mejorarlo, y considerar implementar mejoras al proceso de comunicación, esto no garantiza que se obtendrá éxito inmediato en cuanto se emprenda, pero su ausencia si es obstáculo para el logro de niveles altos de productividad, rendimiento y mejoramiento de una empresa.

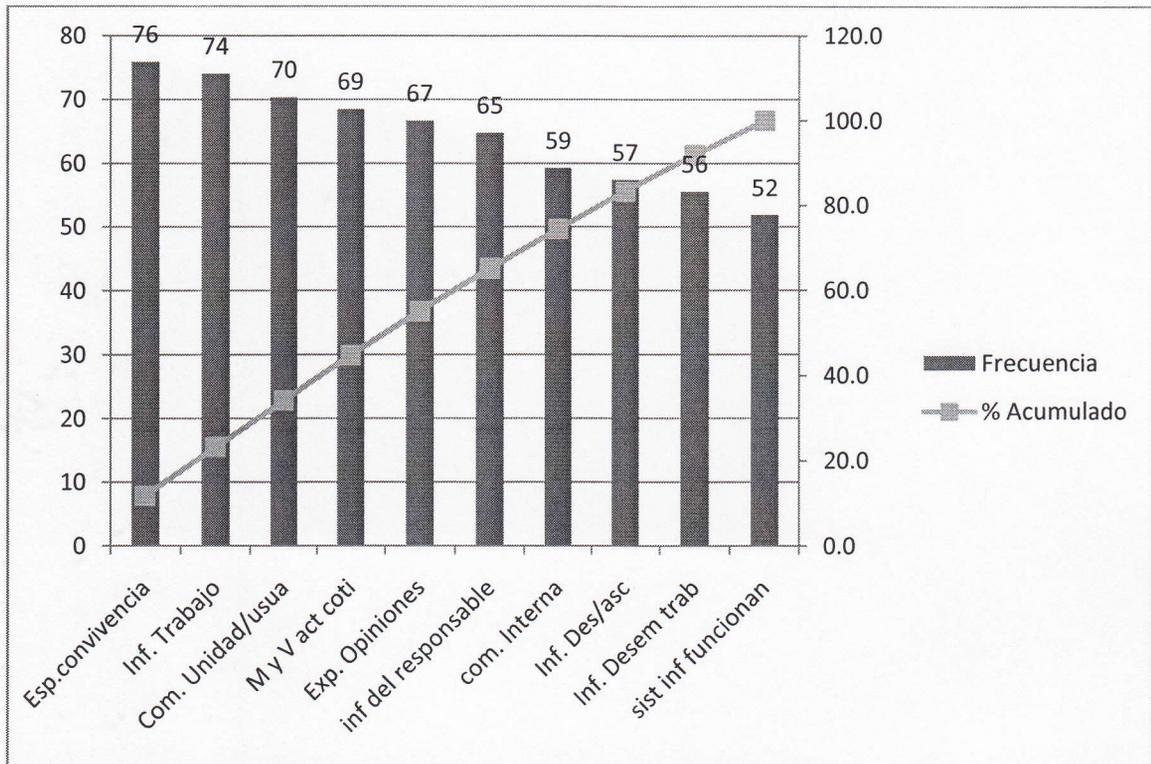


Figura 5.11. Frecuencias y acumulado de comunicación. Fuente: Elaboración propia.

El diagrama de Pareto figura 5.11 se observa la frecuencia para cada pregunta de comunicación e indica cuales son las prioridades a considerar para dar alternativas a las deficiencias que se muestran y se enumeran las cuatro principales de la siguiente forma:

1. Consideran que los sistemas de información que existen no funcionan bien (pregunta 13 del cuestionario)
2. No reciben información de cómo desempeñan su trabajo (pregunta 3 del cuestionario)
3. La información descendente como ascendente no fluye (pregunta 17 del cuestionario)
4. La comunicación interna no funciona (pregunta 11 del cuestionario)

La percepción que se tiene sobre información es negativa, y sería la parte débil de la URM. El manejo de información nos permite identificar cuáles son nuestras fortalezas con las que contamos y cuáles son nuestras debilidades y sectores vulnerables como organización. Además, permite, percibir la magnitud de los problemas, promueve la participación y el aporte de ideas y sugerencias.

Las 10 preguntas enfocadas para la satisfacción laboral, elemento que se debe tomar como una actividad importante en la administración, y no como mero dato para dar cuenta de la situación de organización como menciona Davis y Newstrom (2003) "*Satisfacción en el trabajo es un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo*" (p.246), y dependiendo de la percepción que se tenga será la forma de comportarse hacia las diferentes tareas y convivencias, tabla 5.4 se muestran los resultados, para facilitar su análisis se verán por bloques que indican: el desempeño de tareas y beneficios laborales.

Tabla 5.4

*Estado de satisfacción laboral de acuerdo a diferentes situaciones*

Situación	Siempre*	Con Frecuencia*	Ocasionalmente*	Nunca*
Estoy de acuerdo como los supervisores juzgan mi tarea	28	33	39	
Existe colaboración entre los compañeros para sacar adelante las tareas	33	44	22	
Los objetivos, metas y calidad del servicio se alcanzan	28	44	17	11
El trato con mis compañeros es de respeto y cordialidad	67	28	6	
Me gusta mi trabajo	94	6		
Estoy satisfecho de mis relaciones con mis jefes	50	33	17	
Estoy satisfecho de los incentivos y premios que me dan	33	22	28	11
Mi salario me satisface	39	33	11	11
Se me trata con respeto y amabilidad cuando se me solicita algo	50	33	11	6
En general mi vida laboral es buena	50	50		

\*El Nivel de Satisfacción se expresa en porcentaje

Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta a las preguntas de desempeño de tareas, como parte fundamental en la satisfacción laboral, se observan 5 ítems como muestra la tabla 5.5

En estas preguntas se pretende recuperar como los empleados ven el grado en el que la persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia, cada una de estas dimensiones incluye contenidos de las actividades laborales que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.

Tabla 5.5

*Estado de satisfacción laboral de acuerdo a diferentes situaciones*

Situación	Siempre*	Con Frecuencia*	Ocasionalmente*	Nunca*
Me gusta mi trabajo	94	6		
Estoy satisfecho de mis relaciones con mis jefes	50	33	17	
Estoy satisfecho de los incentivos y premios que me dan	33	22	28	11
Mi salario me satisface	39	33	11	11
Se me trata con respeto y amabilidad cuando se me solicita algo	50	33	11	6

\*El Nivel de Satisfacción se expresa en porcentaje

Fuente: Elaboración propia.

La satisfacción es un indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo, como son supervisados y juzgados en sus tareas, el 39% responde que es ocasional las veces que está de acuerdo, el trabajo cubre necesidades de interacción social y el comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción. Más del 50% del personal está de acuerdo con la supervisión que tienen por tanto se puede decir que el grado de satisfacción es favorable.

Para el ítem de, colaboración entre compañeros también señalan más del 50% que existe, respecto al trato con los compañeros el 67% opina que siempre es de respeto y cordialidad, las relaciones internas que se generan las perciben como adecuadas o al menos perciben que están dentro de los límites de respeto y cordialidad.

Como describe Robbins (1999) que la gente obtiene más que ingresos económicos y logros intangibles, un bien que se aprecia es la interacción social, contar con compañeros con los que se puede participar para el desarrollo de las diversas actividades así como trabajo desafiante, que permiten una mayor satisfacción en el trabajo.

La satisfacción en metas, calidad y servicio el 72% indica que siempre y con frecuencia se alcanzan, este resultado nos lleva a creer que la organización es productiva, ya que con empleados satisfechos "*las organizaciones tienden a ser más eficaces*" (Robbins, 1999, p. 154), sin embargo habría que indagar aún más en si están enterados de los objetivos que se persiguen como institución, o solo lo valoran por datos numéricos concluidos.

En relación a que la vida laboral es buena la respuesta es favorable, ya que indican que siempre el 50% y con frecuencia el otro 50% restante. La satisfacción laboral es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo, como propone Robbins (1999) "*La mayoría de los estudios indican una asociación positiva entre la edad y la satisfacción*" (p. 44), la edad de los empleados de la unidad no indica que sean viejos, pero cuanto más maduros son, mayor es la satisfacción que experimentan, ya que buscan trabajos que son compatibles con sus intereses, valores y habilidades. La percepción que se tiene de una buena vida laboral, influyen desde lo intrínseco: participación y reconocimiento personal, expectativas profesionales, relaciones humanas o administrativas, comunicación, amistad, seguridad en el empleo y lo extrínseco: como son: el salario, imagen de la empresa, recompensas, pensiones, seguros médicos, vacaciones, primas por mencionar algunas.

En el bloque de preguntas de satisfacción laboral que se refieren a los beneficios laborales, en la tabla 5.6, se exponen los resultados. Esta satisfacción puede ser percibida porque consideran las condiciones de trabajo de manera favorable y a decir de Robbins (1999) “*las recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen deberían recibir*” (p. 25), pueden estar satisfechas. En otros trabajos se ha hecho mención de que trabajar por las recompensas intangibles que se obtienen, son más estimulantes y gratificantes que el pago monetario, que jamás dejara de ser el primer motivo por el que se busca un empleo.

Tabla 5.6

*Estado de satisfacción laboral de acuerdo a diferentes situaciones*

Situación	Siempre*	Con Frecuencia*	Ocasionalmente*	Nunca*
Estoy de acuerdo como los supervisores juzgan mi tarea	28	33	39	
Existe colaboración entre los compañeros para sacar adelante las tareas	33	44	22	
Los objetivos, metas y calidad del servicio se alcanzan	28	44	17	11
El trato con mis compañeros es de respeto y cordialidad	67	28	6	
En general mi vida laboral es buena	50	50		

\*El Nivel de Satisfacción se expresa en porcentaje

Fuente: Elaboración propia.

El grado de satisfacción con respecto al gusto por el trabajo los empleados manifiestan que siempre con 94%, situación que demuestra que el trabajo es una actividad que produce mayores beneficios, que las labores que realizan van más encaminadas por las razones de satisfacción, en el caso de esta unidad la respuesta que ofrecen los empleados comprueban la afirmación, además los resultados de las horas trabajadas se aprecia que hay quienes trabajan más de 61 horas a la semana, que existe mayor probabilidad de que es más el placer por las labores que realizan además del ingreso que perciben.

La satisfacción de los trabajadores es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco que compete tanto al trabajador como a la empresa; por lo tanto las posturas

utilitaristas que consideran la satisfacción laboral sólo como uno más de los factores necesarios para lograr una producción mayor, quedaron en desuso.

Las relaciones con los jefes el 83% declaran que siempre y frecuentemente, están satisfechos con el trato, estamos hablando de relaciones laborales, que no vendría a mal que las relaciones informales fueran también satisfactorias; pero para la cuestión laboral es elemental recordar que la labor que el jefe debe tomar al comunicar al capital humano de modo abierto, las intenciones, expectativas, normas, políticas, etc., de la institución, para evitar afectar la dignidad de las personas, tiene el compromiso de generar siempre una relación respetuosa, en la que cada quien cumpla con sus responsabilidades y asuma sus derechos, mostrando así, crecimiento y avance para que cada quien tenga clara su participación y alcances.

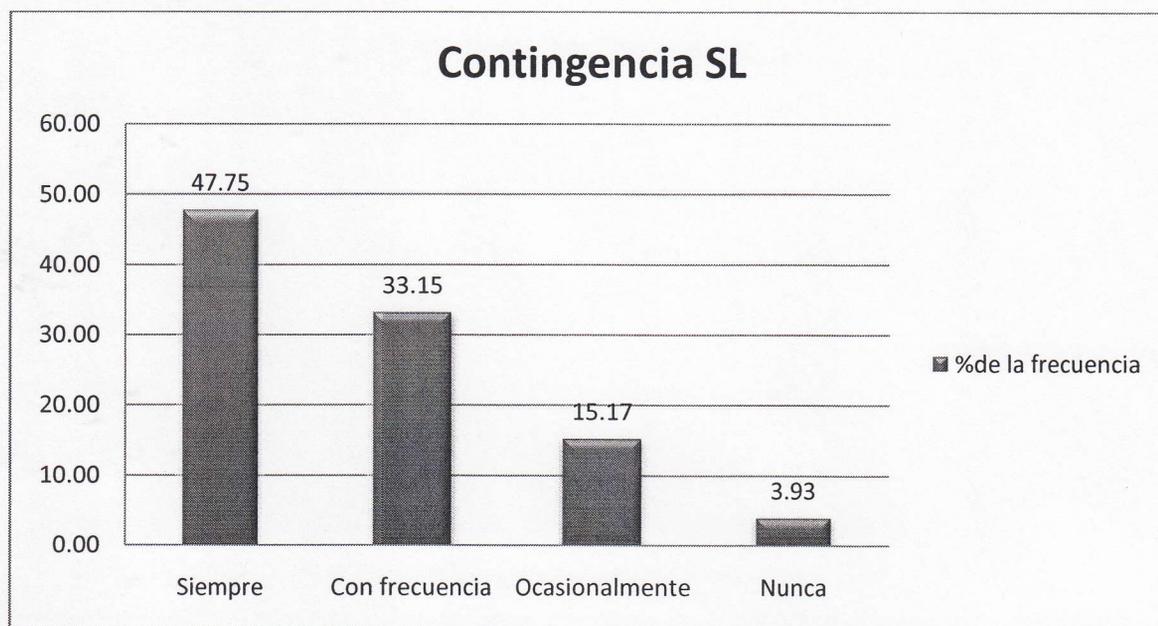
Incentivos y premios 28% ocasionalmente, estos aspectos pueden derivarse de las recompensas que ofrece la organización por el trabajo, sin embargo existen incentivos que pueden ser ofrecidos para mantener a los empleados en un ambiente de satisfacción de manera inmediata como: variedad en las actividades, promover participación, fomentar mayor libertad para tomar decisiones, reconocimientos verbales entre otros; Gibson et al. (1992) sugieren que *“las recompensas no deben utilizarse solo para incrementar el desempeño de sus empleados actuales, sino para atraer a empleados hábiles hacia la organización”* (p. 38), el 55% mencionan que siempre y con frecuencia, pero existe un número de empleados que perciben que los incentivos y premios no son suficientes, situación que debe considerarse para que sientan que su trabajo además del pago tiene otro tipo de recompensas, que permitirán su permanencia y desempeño eficaz, personal y colectivo.

La satisfacción con respecto al salario el 72% declaran que siempre y con frecuencia, en la respuesta de datos generales con relación al nivel económico se destaca que el 72% lo percibe como moderado; Doyle (1992) (mencionado en Robbins, 1999) quien describe que *“el dinero también realiza la función de un marcador, mediante el cual los empleados evalúan el valor que la organización le da a sus servicios y por el cual los empleados puede comparar el valor de otros”* (p. 196). Así como ser un medio de intercambio, es un vehículo por el cual los empleados pueden comprar numerosos bienes que ellos desean y que satisfacen sus necesidades, el porcentaje que arroja el cuestionario indica que no están del todo satisfechos con lo que perciben, sin embargo permanecen, las razones pueden ser múltiples y variadas, aun así la satisfacción de la vida laboral la consideran buena.

El respeto y amabilidad que se asume al solicitar algo se otorga al 83% siempre con frecuencia, todo jefe para lograr relaciones humanas productivas debe adoptar una actitud positiva, propiciar una comunicación clara y honesta, alentar la participación y crear un ambiente de confianza, así como todos los colaboradores. Tener en mente que la gente busca no sólo un sostén económico, también un sitio donde pueda desarrollar sus habilidades y relacionarse con sus semejantes en un ambiente cordial. Mantener que el proceso de comunicación es un elemento primordial entre jefes y empleados, este conocimiento ha de aportar las claves para actuar de manera que los resultados sobre las personas mejoren permanentemente.

La descripción de los resultado a cada pregunta de satisfacción laboral se pueden resumir en la figura 5.12, donde se indica que el 80.9% percibe una positiva satisfacción en el trabajo, no por ello se debe restar importancia al 19.1% que manifiesta una percepción negativa, y que esta población puede tener incidencia en los demás por su

comportamiento hacia las diferentes tareas que se derivan de las actividades de la unidad.



*Figura 5.12.* Porcentajes por cada variable de frecuencia SL. Fuente: Elaboración propia.

Los resultados arrojados y que se observan en las tablas 5.5 y 5.6 indican una percepción favorable con respecto a la vida laboral y el gusto por el trabajo, comparando con el resultado estadístico de la figura 5.12 son coherentes pues el mayor porcentaje es de 80% en las respuestas de siempre y con frecuencia.

Se realizó una ponderación, su aplicación se dio porque los resultados de los datos tienen diferente importancia, a la cual se otorgó un valor de ponderación. Y poder considerar que variables de frecuencia requieren prioridad, se observa en la figura 5.13 que el 63% es el indicador con menor porcentaje de frecuencia, no es tan deficiente sin embargo es conveniente anticiparse a trabajar sobre ello y no permitir que decrezca y conlleve a tener problemas. Se enlista de la siguiente manera:

1. Pregunta 10 del cuestionario, solo al 63% le gusta su trabajo

2. Pregunta 20 del cuestionario, la vida laboral es buena para el 63% de la población

3. Pregunta 2 del cuestionario, el 63% está de acuerdo como los supervisores juzgan las tareas

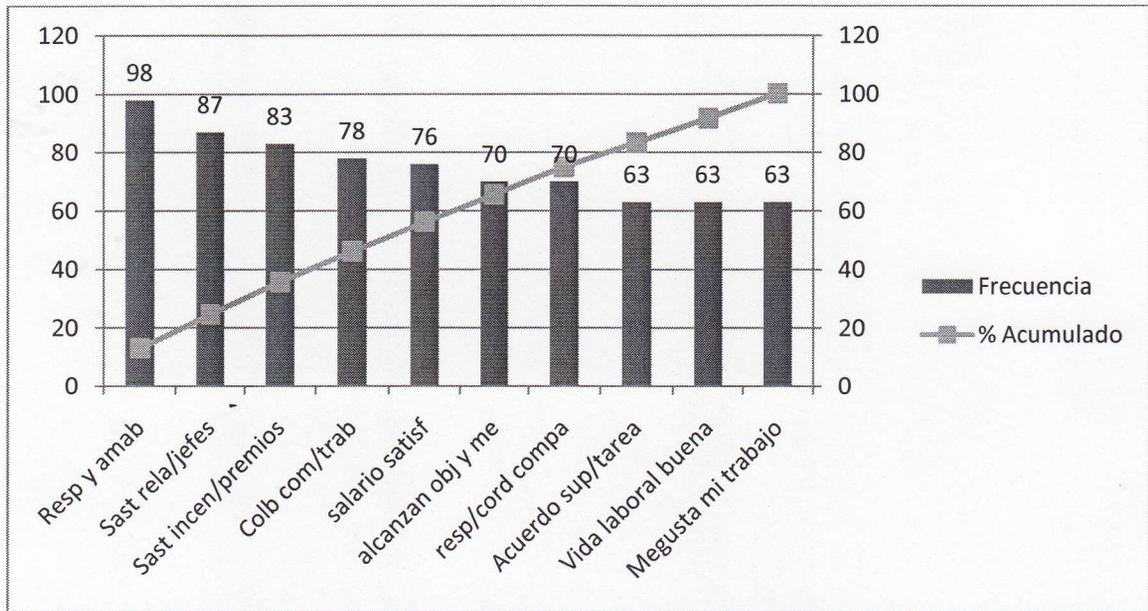


Figura 5.13. Frecuencias y acumulado de SL. Fuente: Elaboración propia.

La comunicación no es estática sino dinámica, continúa y sistemática, así como la información que se transforma y trasmite. Está formada por diferentes partes, las cuales deben operar al menos con un mínimo de eficiencia.

Los resultados arrojados tienden a ser favorables tanto en la comunicación como en la satisfacción laboral, sin embargo es importante resaltar, que la actividad grupal sin comunicación puede ofrecer dificultades durante las actividades cotidianas. Es esencial que los sistemas de comunicación internos en una organización, fluyan con rapidez y precisión, con el fin de cumplir con las características de una comunicación eficaz para que permita que la toma de decisiones sea la más adecuada para prevenir, y/o corregir cualquier tipo de fallas.

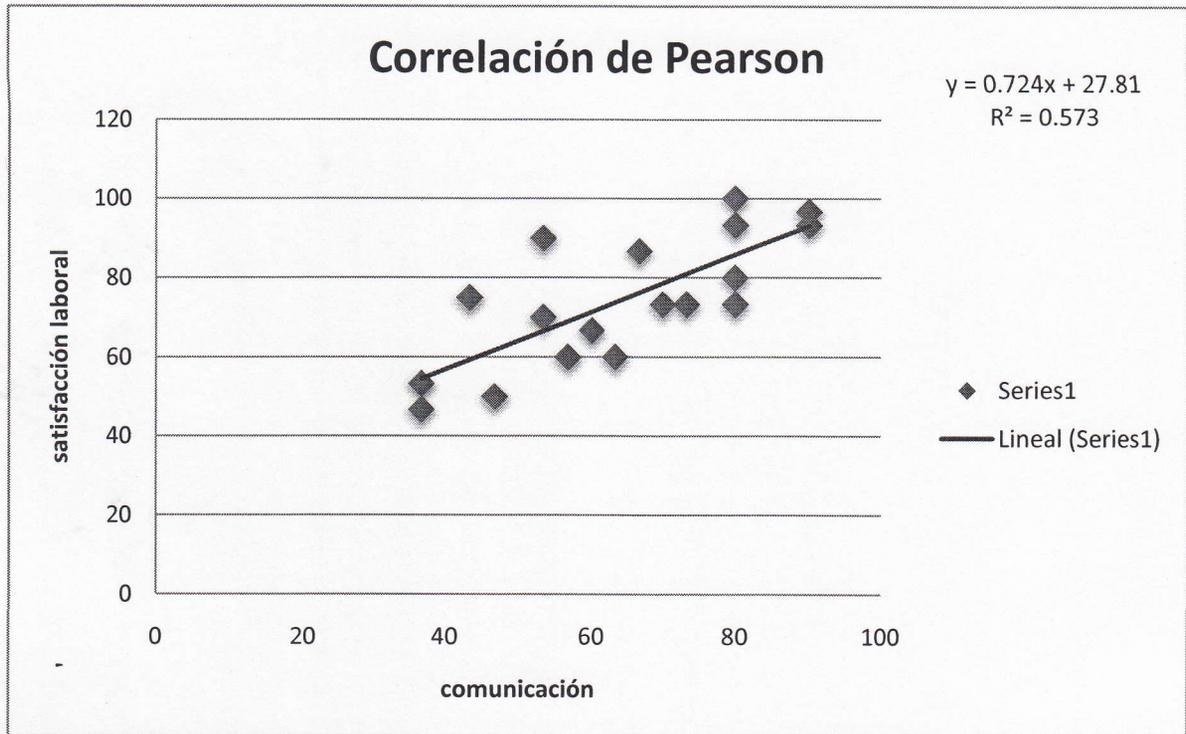


Figura 5.14. Relación lineal entre comunicación y SL. Fuente: Elaboración propia.

En la figura 5.14, se muestra una correlación lineal directa donde a mayores valores de X (comunicación) mayores valores en Y (SL), existe una correlación positiva fuerte. La relación entre comunicación y satisfacción laboral concurre. Es importante notar que la existencia de correlación entre variables no implica causalidad, Hernández et al. (2006) explican que *“correlación y causalidad son conceptos asociados pero distintos. Si dos variables están correlacionadas, ello no necesariamente implica que una será causa de la otra”* (p. 132). Para poder cuantificar dicha relación, debemos también representar la recta de regresión que subyace en el modelo matemático que relaciona ambas variables.

De la figura 5.14, cabe observar que no todos los puntos están en la línea de regresión. Si todos lo estuvieran y, además, si el número de observaciones fuera

suficientemente grande, no habría ningún error de estimación. En ese caso, no habría ninguna diferencia entre el valor observado y el valor de predicción.

En los casos reales, las predicciones perfectas son prácticamente imposibles y lo que necesitamos es una medida que describa cómo de precisa es la predicción de Y en función de X o, inversamente, qué inexacta puede ser la estimación.

Los supuestos de que si existe una comunicación positiva, el grado de satisfacción será favorable no son contradictorios y por lo tanto pueden ser válidos. Pero el "ser válidos", no quiere decir que sean la única explicación del fenómeno objeto de estudio, ya que es posible que otros modelos también se adapten a los mismos datos.

La segunda parte del cuestionario incluyó comentarios y sugerencias, de donde se desprenden inquietudes de los empleados para la mejora en la comunicación y la satisfacción laboral como se observa en la tabla 5.7. En esta parte solo un empleado decidió no contestar.

Tabla 5.7

*Comentarios y sugerencias expresados por el personal*

---

Mejorar la designación de tareas	4 de 17
Aumentar el compromiso con el servicio	2 de 17
Capacitación	1 de 17
Mayor comunicación entre colaboradores	10 de 17
Comunicación con los jefes	6 de 17
Trabajo en equipo	2 de 17
Que se realicen mas cuestionarios	1 de 17
Reuniones periódicas para tener información	5 de 17
Información del organigrama y funciones	2 de 17
Dar a conocer el servicio que se ofrece	2 de 17

---

Fuente: Elaboración propia.

En cualquier actividad donde se necesite estar en permanente contacto con alguien, la comunicación es fundamental para el éxito de dicha labor y para su correcto funcionamiento. En los resultados de los ítems correspondientes a la comunicación como a la satisfacción laboral la percepción que manifestaron fue positiva, sin embargo en los comentarios se aprecia que 16 de 18 integrantes solicitan que haya mayor y mejor comunicación entre colaboradores así como con los jefes, situación que permite observar que muchas veces se presentan inconvenientes, problemas o malentendidos, simplemente porque la comunicación no es buena y las directrices para transmitir la información no son las adecuadas, como se observa en las figuras 5.11 y 5.13 que los resultados son acordes en la necesidad de tener una mejor y mayor información, Robbins (1999) comenta que *“una idea, no importa cuán grandiosa sea, no sirve hasta que es transmitida y entendida por los demás”*(p. 310). Deduciendo entonces que perciben que existe un proceso de comunicación que posiblemente no sea el adecuado, ya que no se hace común determinada información por las diversas barreras que se interponen para un buen entendimiento de los mensajes que se envían en el día a día de sus labores.

La comunicación se entiende como todo el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de la organización, así como entre ésta y el entorno donde se esté desarrollando, y sin ella, muy posiblemente no existiría nada, además de ese conjunto de mensajes Davis y Newstrom (2003), afirman que *“la comunicación es la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra. Es una forma de ponerse en contacto con otros mediante la transmisión de ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores”*(p. 55).

Tener reuniones periódicas, trabajo en equipo, mejorar el servicio y realizar mejor la designación de tareas son otras solicitudes que se consideran, se debe prestar

atención, pues se percibe una necesidad de comunicación efectiva ya que esta en sí es inevitable en las funciones de las organizaciones, pero a decir de Gibson et al. (1992) *“la comunicación interpersonal no depende de la tecnología, sino más bien de las personas y de lo que las rodea. Es un proceso que ocurre dentro de las personas”* (p. 416). Así se hace importante verificar que hacen los responsables para que esta se lleve a cabo de mejor manera sin tener incertidumbre sobre lo que ocurre en el centro de trabajo, Chiavenato (2006) explica que la *“comunicación ocurre cuando una información se transmite a alguien, siendo entonces compartida también por esa persona. Para que exista esta, se necesita que el destinatario de la información la reciba y la comprenda”* (p. 365), lo más sencillo lo que hacemos todos los días es tratar de comunicarnos, y sin embargo genera muchos conflictos por no confirmar qué a quien le enviamos mensajes e información les queda claro lo que se transmitió, y a la larga dejan descontentos que llevan a problemas, disgustos para que no exista desunión al interior y por qué no, al exterior de una empresa, se debe dar un manejo adecuado de la comunicación que permita la integración y buena relación de sus miembros, lo que repercutirá positivamente en todo sentido para la organización, especialmente en su aspecto económico, ya que el buen fluir de los mensajes y la información es una inversión para el éxito de una compañía.

## 6. CONCLUSIONES

Todas las empresas tienen necesidades diferentes de comunicación, pero es esencial que exista una evaluación y selección en los mensajes y medios que se vayan a utilizar hacia sus clientes internos como externos, tomando en cuenta el perfil de la organización. En diversos trabajos se ha mencionado que muchos de los problemas que se suscitan en una organización tienen que ver con la comunicación, sin embargo de acuerdo a los resultados arrojados en la URM, muestran que existe comunicación pero no por ello eficaz para que los integrantes de la unidad tengan a mano la información importante y necesaria que debe fluir para que todos obtengan conocimiento de cuáles son los objetivos y metas a lograr, así como los problemas y dificultades que deben enfrentar, es necesario revisar con detenimiento que factores son los que afectan a un proceso de comunicación efectiva.

Es posible que las deficiencias de una organización tengan un sin número de argumentos que lo expliquen, pero en el caso de la URM donde los resultados que arrojaron en el cuestionario supone una organización que cuenta con un proceso de comunicación, sin embargo no es suficiente, por tanto, para que el proceso de comunicación sea exitoso, son necesarios la consistencia en el contenido, el conocimiento y la habilidad para que la información además de ser dada, fluya a todos los niveles, así como también una conciliación de intereses entre los integrantes y colaboradores de la URM.

Para los colaboradores la apreciación laboral es satisfactoria, como fenómeno psicosocial, está estrechamente ligada a un conjunto de actitudes que tienen una importancia decisiva en el comportamiento y los resultados de los individuos y los colectivos, en el trabajo solo se revisaron con mayor atención las positivas, sin

embargoes vital investigar las causas que provocan la insatisfacción ,o sea , saber cuáles son las variables o dimensiones esenciales que están críticas o afectadas, ya que (en última instancia) las acciones de mejora tendrán que ir dirigidas hacia ellas.

Dar cuenta de cómo se encuentra una organización y sus distintos departamentos, nos permite obtener solo en partes proporcionales las condiciones en las que se encuentran laborando las personas, esto nos permite valorar la magnitud de factores que intervienen para el buen funcionamiento de una empresa, es significativo si medimos, evaluamos y actuamos en consecuencia de diagnósticos al desarrollo integral del trabajo. Reconocer la importancia que tiene el Hombre como individuo, en su "trabajo" (individuo, grupo) y entorno (externo e interno) así tendremos más posibilidades de utilizar con eficacia y eficiencia las oportunidades que se tienen en la organización (que por regla general tienen límites o son escasas ) para lograr con el accionar sobre todos o algunos grupos y dimensiones para enriquecer el desarrollo de una organización en mejores condiciones;en el presente trabajo la comunicación y la satisfacción son variables que nos dan la oportunidad de examinar que es importante atender la mejora del hombre como trabajador y ser humano, que sus valores y por tanto las actitudes, comportamientos y resultados, son un indicio que muestran las condiciones en las que se relacionan intereses, necesidades, oportunidades de desarrollo con el ambiente donde se desarrollan las actividades laborales y que debe haber una constante vigilancia para no caer en rutinas que lleven al deterioro del trabajo.

Por otro lado la percepción que los trabajadores tengan de comunicación y satisfacción laboral no depende exclusivamente del papel que desarrolla la organización, sino también del compromiso personal de cada empleado, así como sus expectativas e intereses, es decir su experiencia laboral como de vida, es difícil que la empresa pueda

resolver problemas personales que generan disgusto o inconformidad con las situaciones que se desenvuelven en lo laboral, pero es la responsable de buscar que sus empleados se inserten en un grupo de trabajo que tenga claro cuál es el camino que deben seguir para lograr los objetivos y metas de la organización.

Buscar alternativas de solución a problemas detectados, no son suficientes elementos para lograr una organización exitosa, nada es garantía de lograrlo, sin embargo es importante tener un punto de partida que permita iniciar la búsqueda de la mejora continua y amplia para que se pueda ser una empresa competitiva.

## 7. PROPUESTA

En términos generales los resultados muestran que existe un proceso de comunicación, no obstante es necesario mejorarlo. Los trabajadores perciben la satisfacción laboral como favorable, a pesar de ello es importante realizar una mejora ya que los comentarios así lo solicitan, la recomendación es la promoción de un proceso de comunicación efectiva que incluya actividades como se muestra en la figura 7.1:

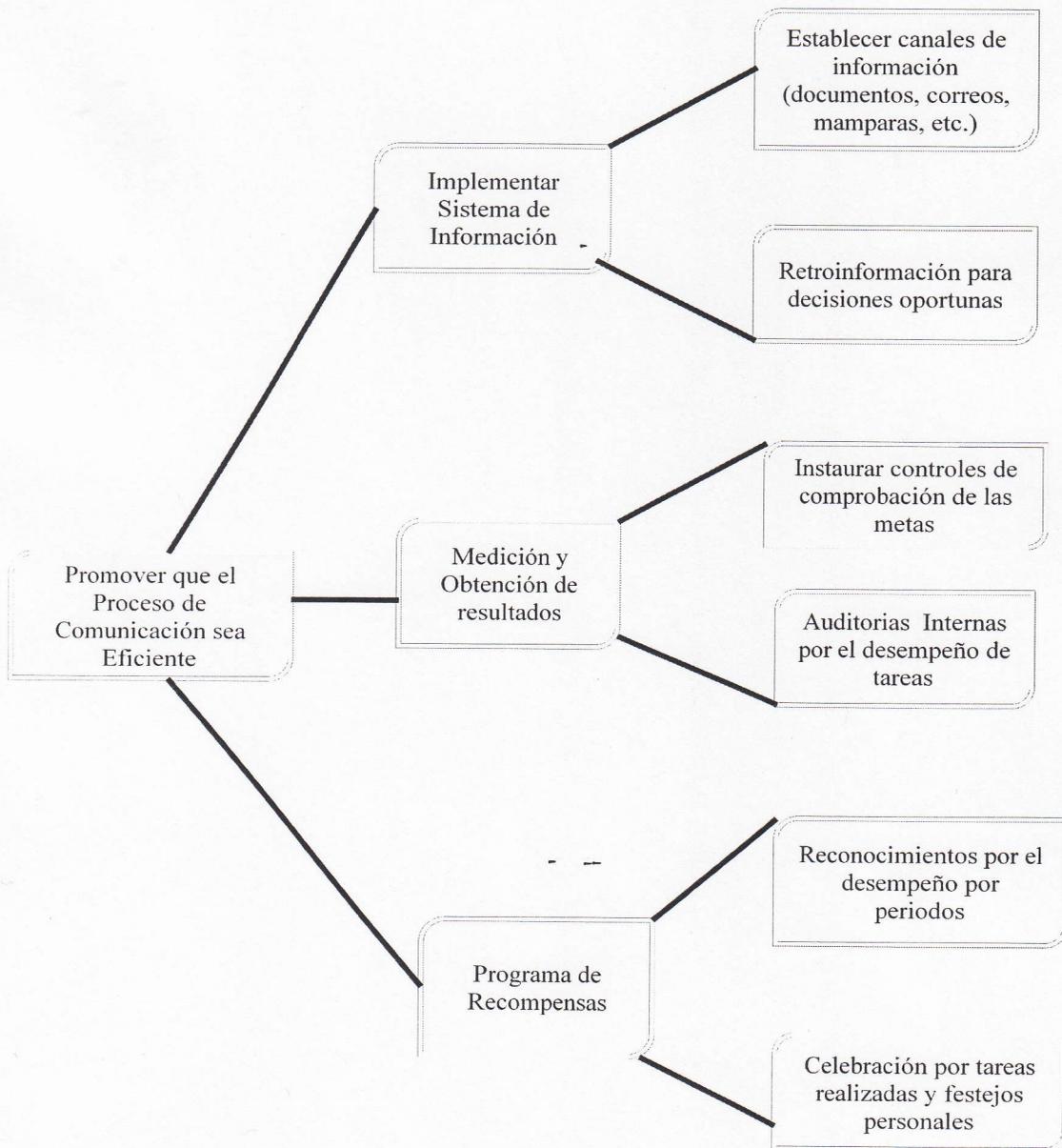


Figura 7.1. Alternativas para mejora en la comunicación. Fuente: Elaboración propia.

Establecer mejoras en una organización requiere de inversión económica, estratégica pero sobre todo de involucramiento de todos los que conforman la organización, sin embargo existen estrategias que pueden ser desarrolladas y aplicadas por el personal que labora en un determinado lugar. En el caso que nos ocupa ya se cuenta con:

- Diagnóstico inicial
- Recopilación de datos

Para el tercer momento:

- La Intervención, es esencial reconocer que es necesario realizar y efectuar cambios para el desarrollo de las actividades laborales, se hace preciso hacer partícipes a todos para su buen funcionamiento no solo para estar participando en las actividades, sino para cooperar en las acciones que se consideren necesarias implementar. O en su caso buscar ayuda por parte de expertos y especialistas externos de ser necesario.

Si todos en la organización tuvieran los mismos puntos de vista, la comunicación sería fácil; desafortunadamente, no ocurre así. Cada miembro llega a la organización con distinta personalidad, antecedentes, experiencia y marco de referencia. Aunque no es una excusa sino una realidad, es necesario buscar cual es la mejor manera de hacer que el proceso de comunicación no sea un pretexto para la deficiencia en el trabajo, sino una oportunidad para ser eficiente y eficaz.

El interés por encontrar las fortalezas y debilidades de una organización, y la búsqueda de alternativas y soluciones que apoyen a la mejora de ésta son un constante intento por tener una organización competitiva, por tanto independientemente de las herramientas o recursos que se elijan, es fundamental realizar una evaluación constante

del proceso. Esto permitirá contar con un mayor control sobre el rumbo y los resultados de las estrategias y metodologías aplicadas y, en caso de que sea necesario, realizar los ajustes correspondientes.

## REFERENCIAS

- Abrajan, M. G., Contreras, J. M. y Montoya, R. S. (2009). Enseñanza e Investigación en Psicología. *Grado de Satisfacción Laboral y Condiciones de Trabajo: Una Exploración Cualitativa*. Recuperado 13 de febrero del 2011, desde la Universidad Autónoma de Baja California.  
[http://www.cneip.org/revista/CNEIP\\_14\\_1/Abrajan\\_Castro.pdf](http://www.cneip.org/revista/CNEIP_14_1/Abrajan_Castro.pdf)
- Ayala, D. E. (n.f.) *Diagnóstico de la Comunicación Interna en Pequeñas y Medianas Empresas de Bahías de Huatulco, Oax.* Universidad del Mar Campus Huatulco. Recuperado 3 de marzo del 2011.  
<http://www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com>
- Bland, M. y Jackson, P. (1990). *Comunicación interna eficiente*. Colombia: Fondo Editorial Legis
- Camacaro, P. R. (2006). *Aproximación a la Calidad de Vida en el Trabajo en la Organización Castrense Venezolana (Caso: Aviación Militar Venezolana)*. Tesis Doctoral. Venezuela Universidad Nacional. Recuperado 17 de febrero del 2011 en: <http://www.eumed.net>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7ª. ed.). México: Mc Graw Hill
- Clima Laboral, Los recursos humanos en la empresa*. (2008). Tesis. Consultado 13 de febrero del 2011 de: <http://www.albertinator.wordpress.com>
- Gámez, R. (2007). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*. Obtenido 3 de marzo del 2011, desde [www.eumed.net/libros/2007a/221/](http://www.eumed.net/libros/2007a/221/)

- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. H. (1992). *Organizaciones: conducta, estructura, proceso*. México: McGraw-Hill
- Herencia-Leva, A. J. (2003). *Estimación de la satisfacción laboral mediante variables multinomiales referidas a aspectos de la comunicación interna*. Facultad de Psicología. Universidad de Granada. Consultado 3 de marzo del 2011 desde, [http:// www.eumed.net/libros/2007a/221/](http://www.eumed.net/libros/2007a/221/)
- Hernández, S. R., Fernández-Collado, C. y Baptista, L. P. (2006). *Metodología de la investigación*. (4ª.ed.).México: McGraw-Hill
- Keith, D. y Newstrom, J. W. (2002). *Comportamiento humano en el trabajo*. (11ª. ed.).México: McGraw-Hill
- Robbins, P. (1999). *Comportamiento organizacional*. (8ª.ed.).México: Pearson Educación
- Zayas, P. M. (2001). *La Comunicación Interpersonal*. Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2007a/221/](http://www.eumed.net/libros/2007a/221/)



- Mi nivel económico es: A) Muy bajo B) Bajo C) Moderado D) Alto

E) Muy alto

Para contestar la siguiente sección, toma en cuenta los siguientes valores:

**A) Siempre B) Con Frecuencia C) Ocasionalmente D) Nunca**

Ahora por favor lee con cuidado cada una de las frases siguientes. Marque con una "X" la opción, que **en general**, mejor refleje tu situación.

EJEMPLO:

	A	B	C	D
Voy al cine			X	

### COMUNICACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL

		A	B	C	D
1	Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo.				
2	Estoy de acuerdo como los supervisores juzgan mi tarea				
3	Recibo información de cómo desempeño mi puesto de trabajo.				
4	Existe colaboración entre los compañeros para sacar adelante las tareas				
5	El responsable me mantiene informado sobre los asuntos que afectan a la Unidad				
6	Los objetivos, metas y calidad del servicio se alcanzan				
7	Se genera comunicación entre el personal de la Unidad y los usuarios				
8	El trato con mis compañeros es de respeto y cordialidad				
9	Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo.				
10	Me gusta mi trabajo				
11	La comunicación interna dentro de la Unidad funciona correctamente				
12	Estoy satisfecho de mis relaciones con mis jefes				
13	Los sistemas de distribución de la información que existen en la unidad funcionan bien				
14	Estoy satisfecho de los incentivos y premios que me dan				
15	La declaración de misión y visión de la institución están presentes en mis actividades cotidianas				
16	Mi salario me satisface				
17	La información fluye tanto de forma descendente como ascendente				
18	Se me trata con respeto y amabilidad cuando se me solicita algo				
19	Los espacios de convivencia informal están adecuados a los				

	tiempos de la unidad y de los colaboradores				
20	En general mi vida laboral es buena				

**COMENTARIOS Y SUGERENCIAS.**

Por favor, señala tres sugerencias que mejoren tu comunicación y/o la satisfacción en el trabajo:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

Otros comentarios:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_