



**“LA RELACIÓN ENTRE LA SATISFACCIÓN
RESPECTO A LA COMUNICACIÓN INTERNA Y
LA SATISFACCIÓN LABORAL EN ESCUELAS
SECUNDARIAS DE GUANAJUATO EN MÉXICO”**

Disertación doctoral para obtener el grado de:

Doctora en Administración

Acuerdo SEP N° 2005426 de fecha 10 de agosto de 2005

Presenta:

Luz Elena Unda Franco

Celaya, Gto.

Febrero de 2012

DEDICATORIAS

Ante todo, a Dios nuestro Señor, por permitir que mi sueño se convirtiera en realidad.

A ti Gordis, porque ha sido mucho el tiempo que he invertido en el logro de esta meta y has estado ahí, esperando pacientemente.

A mis adorados hijos, Javier y Andrés, porque les he robado gran parte del tiempo de convivencia que nos correspondía compartir. Hijos, recuerden que ustedes son la bendición más grande que Dios nos ha regalado, a tu papá y a mí. Tengan presente que en la vida es valioso dar siempre el mejor de los esfuerzos y luchar con honestidad para obtener lo que se anhela. ¡Nunca se den por vencidos ante la adversidad!

A ti, mamita querida, por tu amor incondicional y tu sabiduría al guiar nuestras vidas.

A ti papito, que físicamente te has ido desde hace doce años, quiero decirte que este logro es fruto de los valores familiares que nos inculcaron a través su ejemplo, como son: el amor, el respeto, la justicia, la perseverancia y la disciplina.

A mis dos hermanas, Rocío y Mónica, que siempre han sido un soporte importante en momentos difíciles. ¡Las quiero mucho!

Finalmente, a mis tres hermanos: Roberto, Eduardo y Carlos, con todo mi cariño.

***Nunca consideres el estudio como una obligación,
sino como una oportunidad para penetrar en el
bello y maravilloso mundo del saber.***

Einstein

AGRADECIMIENTOS

A la Dra. Martha Aguilar Trejo, por su confianza y ejemplo.

Al Dr. Roberto Hernández Sampieri, por su orientación, tolerancia y aliento en la realización de este proyecto de investigación.

A Moisés Mendoza y Juan Antonio Zacarías por su guía, acompañamiento y motivación.

Al Jefe de Sector, a la Supervisora de la zona escolar así como a los Directores y demás participantes que intervinieron en el estudio.

SUMARIO

La presente disertación doctoral tuvo como objetivo demostrar la relación empírica entre la satisfacción laboral y la satisfacción en la comunicación interna.

La muestra estuvo constituida por 13 escuelas de nivel secundaria de una zona escolar de la Región Bajío de México, considerando a docentes, directivos, asistentes y prefectos.

Se plantearon 13 hipótesis de investigación sobre la asociación entre las dimensiones de la satisfacción sobre la comunicación y la satisfacción laboral. Las dimensiones que se estudiaron fueron: la perspectiva organizacional, la retroalimentación organizacional evaluativa, la integración organizacional, la comunicación con los supervisores, el clima comunicacional, la comunicación horizontal, la calidad de los medios, la comunicación de los niveles directivos, la comunicación entre departamentos o áreas y la comunicación con los subordinados.

La hipótesis central: “A mayor satisfacción en la comunicación interna, mayor satisfacción laboral” fue probada ampliamente. Asimismo, se demostró una relación entre prácticamente todas las dimensiones de satisfacción sobre la comunicación y la satisfacción laboral.

Por otra parte, se detectó que las tres variables predictoras más importantes de la satisfacción laboral son: comunicación con los supervisores, retroalimentación personal evaluativa y perspectiva organizacional.

Finalmente, se validó un instrumento que mide tanto la satisfacción sobre la comunicación así como la satisfacción laboral, cuya confiabilidad fue de .970 y .920 respectivamente (alfa-Cronbach).

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS.....	ii
SUMARIO.....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	iv
ÍNDICE DE TABLA.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1.....	7
REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	7
1. COMUNICACIÓN.....	8
1.1. Antecedentes.....	8
1.1.2. Definiciones de comunicación.....	10
1.1.3 Modelos de comunicación.....	12
1.1.3.1. Modelo de Harol Lasswell.....	12
1.1.3.2. Modelo de Weaver y Shannon.....	13
1.1.3.3. Modelo de Wilbur Schramm.....	15
1.1.3.4. Modelo de Berlo.....	16
1.1.3.5. Modelo de Cal Downs.....	16
1.2. COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.....	19
1.2.1. Perspectivas.....	27
1.2.1.1. Perspectiva funcionalista.....	28
1.2.1.2. Perspectiva interpretativa.....	32
1.2.1.3. Perspectiva crítica.....	36
1.2.1.4. Nuevas perspectivas.....	40
1.2.2. Redes de comunicación.....	43
1.2.2.1. Redes formales e informales.....	45
1.2.3. Direccionalidad de la comunicación.....	51
1.2.4. Barreras en la comunicación.....	64
1.2.5. Comunicación externa e interna.....	72
1.2.5.1. Comunicación interna.....	73
1.2.6. Satisfacción en la comunicación.....	79
1.2.6.1. Investigaciones de satisfacción en la comunicación en escuelas de nivel Secundaria.....	80
1.2.6.2. Investigaciones acerca de la comunicación y satisfacción laboral.....	84
1.3. AUDITORÍA EN COMUNICACIÓN INTERNA.....	94
1.3.1. Instrumentos para evaluar la comunicación interna.....	108
1.3.1.2. Cuestionario de auditoría en la comunicación.....	110
1.4. SATISFACCIÓN LABORAL.....	112
1.4.1. Teorías acerca de satisfacción laboral.....	121
1.4.1.1. Teoría de los Dos Factores o Teoría Bifactorial de la Satisfacción.....	121
1.4.1.2. Teoría del Ajuste en el Trabajo.....	122
1.4.1.3. Teoría de los Eventos Situacionales.....	123
1.4.1.4. Teorías de la Discrepancia o Teorías de Comparación o Equidad.....	123
1.4.1.5. Teoría del Grupo de Referencia Social.....	124
1.4.1.6. Teoría de factores genéticos.....	125
1.4.1.7. Factores demográficos y satisfacción laboral.....	126
CAPÍTULO 2.....	132
MÉTODO.....	132
2.1. Consideraciones generales del método.....	133
2.2. Objetivos.....	135
2.3. Hipótesis.....	136

2.4.	Definiciones conceptuales y operacionales de las variables en el instrumento de investigación.....	139
2.5.	El instrumento.....	141
2.6.	Marco conceptual para la recolección de datos cuantitativos.....	147
2.7.	Prueba piloto.....	148
2.7.1.	Comprobación del instrumento cuantitativo en la prueba piloto.....	149
2.7.2.	Confiabilidad de dimensiones de comunicación interna y satisfacción laboral en la prueba piloto.....	149
2.7.3.	Análisis de factores y análisis suplementarios.....	150
2.7.4.	Estadística descriptiva de la prueba piloto.....	152
2.8.	Muestra.....	153
2.8.1.	Variables demográficas.....	154
2.9.	Procedimiento.....	156
2.10	Diseño de la investigación.....	157
CAPÍTULO 3.....		158
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....		158
3.1.	Resultados.....	159
3.1.1.	Confiabilidad y validez.....	159
3.1.2.	Comparación de las variables del estudio sobre la base de las variables demográficas.....	161
3.2.	Constructos que emergieron del análisis de factores.....	168
3.3.	Variables medidas por un solo ítem.....	171
3.4.	Estadística descriptiva.....	171
3.5.	Correlación entre factores.....	173
3.6.	Regresión.....	175
CAPÍTULO 4		177
DISCUSIÓN		177
BIBLIOGRAFÍA		187
APÉNDICE 1.....		200
ÍTEMS DEL INSTRUMENTO ORIGINAL SOMETIDOS A PRUEBA PILOTO.....		200
APÉNDICE 2.....		218
VARIANZA TOTAL EXPLICADA DE LA PRUEBA PILOTO.....		218
APÉNDICE 3.....		221
MATRIZ DE COMPONENTES DE LA PRUEBA PILOTO.....		221
APÉNDICE 4.....		228
CUESTIONARIO DEFINITIVO APLICADO EN LA MUESTRA.....		228
APÉNDICE 5.....		245
ANÁLISIS DE VARIANZA DE LA MUESTRA DEPURANDO ÍTEMS QUE NO CARGARON.....		245
APÉNDICE 6.....		248
MATRIZ DE COMPONENTES DE LA MUESTRA DEPURANDO ÍTEMS QUE NO CARGARON.....		248
APÉNDICE 7.....		255
CORRELACIONES ENTRE LOS ÍTEMS DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO.....		255

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.....	83
Investigaciones relacionadas a la satisfacción en la comunicación.....	83
TABLA 2.....	142
Ítems por dimensión de comunicación interna y satisfacción laboral.....	142
TABLA 3.....	143
Ítems y asociación con la dimensión que miden.....	143
TABLA 4.....	149
Coefficiente de fiabilidad alfa-Cronbach por dimensión de la prueba piloto.....	149
TABLA 5.....	151
Varianza total explicada de la prueba piloto.....	151
TABLA 6.....	159
Coefficiente de fiabilidad alfa-Cronbach para cada una de las variables.....	159
TABLA 7.....	160
Varianza total explicada de la muestra.....	160
TABLA 8.....	162
ANOVA de número de años que ha servido en la actual institución y variables del estudio.....	162
TABLA 9.....	163
ANOVA de número de estudiantes y variables de estudio.....	163
TABLA 10.....	165
ANOVA de tipo de institución y variables de estudio.....	165
TABLA 11.....	166
ANOVA de género del jefe inmediato y variables del estudio.....	166
TABLA 12.....	167
ANOVA de estado civil y variables del estudio.....	167
TABLA 13.....	168
ANOVA antigüedad y nuevas variables de estudio.....	168
TABLA 14.....	169
ANOVA de tipo de institución y nuevas variables.....	169
TABLA 15.....	170
ANOVA de género de jefe inmediato y las nuevas variables de estudio.....	170
TABLA 16.....	171
ANOVA de estado civil y las nuevas variables de estudio.....	171
TABLA 17.....	172
Estadísticos de variables originales.....	172
TABLA 18.....	173
Estadísticos de las nuevas variables.....	173
TABLA 19.....	175
Correlaciones entre nuevas variables.....	175
TABLA 20.....	176
Regresión (Resumen del modelo).....	176
TABLA 21.....	176
Regresión ANOVA (b).....	176
TABLA 22.....	176
Coefficientes de la regresión.....	176

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.....	14
Modelo de Shannon y Weaver de comunicación humana.....	14
FIGURA 2.....	15
Modelo de comunicación de Wilbur Schramm.....	15
FIGURA 3.....	18
Modelo de medio ambiente laboral y comunicación.....	18

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El estudio de la comunicación organizacional y la satisfacción laboral ha prevalecido desde inicios del siglo XX, por lo que existe amplia literatura que proporciona información acerca de lo que son estas variables así como de la influencia que tienen en la organización como estructura así como en el personal.

El motivo que sustenta la presente investigación surge por haber trabajado varios años de mi vida dentro del Sistema Educativo¹ en específico en el nivel Secundaria². Además, el vivir el trato directo con el personal, me permitió observar y sentir el valor que cada uno de ellos atribuía a la comunicación del equipo de trabajo. Por lo anterior, decidí iniciar el estudio en una zona escolar de la región Bajío, con la finalidad de explorar cómo se daba la comunicación interna; cuáles eran las características de la satisfacción en la comunicación entre docentes y directivos así como su repercusión en satisfacción laboral.

La comunicación como concepto refleja su evolución a través de los años, pues en sus inicios fue considerada de manera simplista como sinónimo de transmisión de información, sin embargo, actualmente se le identifica como un concepto multifactorial y complejo.

Han surgido diversos modelos como explicaciones teóricas de lo que es la comunicación. Entre ellos, los de autores como: Harol Lasswell, Weaver y

¹ El sistema educativo escolar según la Secretaría de Educación Pública es el conjunto de servicios educativos que imparten el Estado, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios. Comprende los tipos básico, medio superior y superior, en sus modalidades escolar y extraescolar.

² Secundaria, de acuerdo a la Secretaría de Educación de Guanajuato (SEG) es el nivel educativo en el que se proporcionan los conocimientos necesarios para que el egresado realice estudios de tipo medio superior. Su antecedente obligatorio es la educación Primaria y se cursa en tres años.

Shannon, Wilbur Schramm, Berlo, Abraham Nosnik, Cal Downs y Federico Varona, quienes han propuesto cómo surge la comunicación, cuáles son sus características además del impacto en cuanto a la productividad y la satisfacción laboral se refiere.

La comunicación organizacional es un término que resulta interesante comprender. De acuerdo a Varona (1999) las dimensiones que la integran son: la perspectiva organizacional, la integración organizacional, la retroalimentación personal evaluativa, el clima comunicacional, la comunicación con supervisores, la comunicación con subordinados, comunicación con niveles directivos, la comunicación horizontal, la calidad de los medios y comunicación entre departamentos.

Y aunque una de las clasificaciones de comunicación contempla a la comunicación externa e interna, en la presente investigación se estudia a la segunda. La comunicación interna juega un papel valioso y en las últimas décadas ha existido la tendencia de realizar incluso auditorías para diagnosticar cómo se manifiesta dentro de la organización, con la finalidad de optimizarla.

Además han surgido diferentes enfoques o perspectivas de auditorías pero las más conocidas son la perspectiva funcionalista, la interpretativa y la crítica, sin embargo, no siempre es posible llevarla a cabo por factores de diferente índole como son el económico, la falta de autorización, límites de tiempo, el minimizar o desconocer sus bondades, entre otros.

Es por ello que existen cuestionarios que miden la comunicación como una opción práctica y útil para hacer un diagnóstico comunicacional. Razón por la cual se decidió ahondar sobre el tema y en su momento elegir el adaptar un cuestionario existente, en lugar, de diseñar uno nuevo. Después de haber indagado al respecto, se eligió el cuestionario creado por Cal Downs y Federico Varona³.

³ Downs y Varona (1990).

La revisión de la literatura permitió hacer algunas modificaciones en el instrumento debido a que se aplicaría en un contexto educativo asimismo se integraron ítems que miden la variable de satisfacción laboral.

Se identificaron estudios que miden la satisfacción en la comunicación, los cuales, se han realizado con profesores de nivel Secundaria en diferentes países como Estados Unidos, Nigeria, Guatemala, México y Australia a través de investigadores como (Nicholson, 1980; Jones, 1981; Duke, 1981, Wippich, B., 1983; Wippich, M., 1983; Varona, 1991). También se reportan investigaciones llevadas a cabo en otros sectores distintos al contexto educativo.

Los tres objetivos principales que fundamentan esta investigación fueron el explorar cómo es la comunicación entre personal directivo⁴ y docente⁵ en la zona escolar de nivel secundaria de la región Bajío de México. Además el relacionar la comunicación interna con la satisfacción laboral así como lograr la validación del instrumento. Se especificaron hipótesis correlacionales entre la comunicación y la satisfacción laboral, con la finalidad de analizar si existe asociación significativa entre ellas.

Originalmente se invitó a participar a 20 escuelas que integran la zona escolar, sin embargo, la investigación se realizó en trece escuelas secundarias (once instituciones particulares⁶ y dos escuelas públicas) por ser las únicas que decidieron participar. El total de la muestra fue de 162 casos (*n*) y se logró variedad de casos en cuanto al tamaño y tipo de escuela.

⁴ Personal directivo: Personal que ejerce funciones de dirección y (o) administración en las escuelas, institutos o centros de enseñanza, independientemente de su nombramiento. Lo forman el Director y el Subdirector.

⁵ Docente: Persona que en el proceso de enseñanza y aprendizaje imparte conocimientos y orientación a los alumnos.

⁶ Particular de acuerdo a la Secretaría de Educación Pública significa el Control o sostenimiento administrativo de las escuelas que se financian y administran por sí mismas. Las incorporadas a la SEP, a un estado o a las instituciones autónomas son supervisadas técnicamente por las autoridades correspondientes.

La investigación es relevante debido a que existen pocos estudios en México que se enfoquen al nivel Secundaria con variables relacionadas a la comunicación interna, satisfacción en la comunicación y satisfacción laboral. Además la investigación aporta un valor metodológico debido a que se inicia la validación de un instrumento que mide simultáneamente satisfacción en la comunicación y satisfacción laboral.

El primer capítulo “Revisión de la literatura” explica lo que es la comunicación, cuáles son las teorías de la comunicación, qué es la comunicación en las organizaciones y la diferencia entre comunicación externa e interna. Además refiere qué son las redes formales e informales de la comunicación así como los tipos de direccionalidad (ascendente, descendente, horizontal) e incluso las barreras que se presentan. Se explica cómo se clasifican las auditorías de acuerdo a los enfoques de abordaje: funcionalista, interpretativa, crítica, entre otros. Se incluye información relacionada a instrumentos que miden la comunicación interna. Finalmente se presentan conceptos de satisfacción laboral así como diversas teorías que la explican como son la Teoría Bifactorial, la Teoría de Ajuste en el Trabajo, la Teoría de Eventos Situacionales, Teoría de la Discrepancia, Teoría del Grupo Referencial Social y Teoría de Factores Genéticos.

En el capítulo dos “Método” se explica la naturaleza de la investigación así como los procedimientos que se llevaron a cabo.

En el tercer capítulo titulado “Resultados” se muestran los análisis de fiabilidad y de validación de constructo, la estadística descriptiva, los análisis ANOVA así como los análisis correlacionales entre las variables de estudio, en donde, se consideran como variables independientes las relacionadas a la comunicación y como variable dependiente a la satisfacción laboral.

En el capítulo cuatro denominado “Discusión” se redactan las aportaciones, limitaciones, hallazgos y recomendaciones para futuras investigaciones.

En los apéndices se incluyen los análisis de factores, la matriz de componentes, el instrumento para la prueba piloto y el instrumento definitivo para la muestra.

CAPÍTULO 1
REVISIÓN DE LA LITERATURA

1. COMUNICACIÓN

1.1. Antecedentes

El estudio de la comunicación en las organizaciones ha sido y es aún, un tema de interés. Prevalcen las investigaciones al respecto debido al impacto e influencia que tiene en la organización y sobre sus integrantes desde el punto de vista del desempeño, productividad y satisfacción laboral, entre otros.

Varona (1991) relata que la importancia de la comunicación organizacional ha sido reconocida por muchos teóricos (Barnard, 1938; Bavelas y Barrete, 1951, Rogers y Agargala-Rogers, 1976 y Ruch, 1989).

De acuerdo a Nosnik (1995) el estudio ha sido multidisciplinario y en gran parte, enfocado a lograr la revitalización de la comunicación a partir del mundo de la organización así como a partir del talento humano que incluye las competencias comunicativas.

Arras, Jáquez y Fierra (2008) refieren que el estudio de la comunicación en las organizaciones es indispensable puesto que las personas, a través de la misma, generan acuerdos y posibilidades para integrarse en grupos, transformar su entorno y lograr objetivos por medio del trabajo organizado (Sapir, 1949; Whorf, 1956; Bormann, 1985; Echeverría, 1994; Flores, 1994).

La organización es un sistema cuya comunicación es el eslabón que integra y da sentido a las partes del mismo. De manera que la unidad, la armonía y la secuencia de las actividades organizadas se logran gracias ésta (Arras et al., 2008).

Para Varona (2007) la comunicación efectiva es uno de los grandes retos de las compañías y organizaciones de hoy en día tanto a nivel nacional como internacional (Shuter y Wiseman, 1994; Tebou, Chen y Fritz, 1994; Kreps y Kunimoto, 1994; Cox, 1993; Harris y Moran, 1987). La calidad de la

comunicación jefe/empleado es clave para el buen funcionamiento de la organización.

El estudio del campo de la comunicación ha sido constante, por lo que se ha generado gran conocimiento al respecto. Su evolución ha sido el motivo de clasificaciones diversas por parte de los teóricos.

Es así, por ejemplo, que Fernández y Galguera (2008) identifican que el estudio de la comunicación ha pasado por tres fases principales: la oratoria, la comunicación y la comunicación como disciplina. Asimismo refieren que después de la Segunda Guerra Mundial, su estudio retomó gran importancia, sobre todo como un campo autónomo acerca de la teoría de la comunicación y la comunicación masiva. Estos grupos utilizaban materiales de periodistas, científicos, políticos, sociólogos y teóricos de la información, más que de maestros de oratoria, aunque su panteón de héroes contemplaba a personas como Carl Hovland, Harold Lasswell, Paul Lazarsfeld, Wilbur Schramm, Kurt y Gladys Lang, Claude Shannon y Kurt Lewin (Pearce y Foss, 1990; Rogers, 1994; Schramm, Chaffee y Rogers, 1997).

En cambio, Saladrigas (2005) narra que Linda Putnam (citada por Shumal, 2001) postula que la comunicación organizacional emergió de cuatro tradiciones en los Estados Unidos que son: la comunicación del habla; la persuasión (publicidad y propaganda juntas); el discurso público (u oratoria) y la Teoría de la Comunicación Humana.

Puttman, a fines de los 70s, hace alusión a cuatro grandes familias de intereses teóricos y metodológicos en materia de comunicación, a saber: la política, la retórica, la de procesamiento informativo y la cultural. No obstante, aproximadamente diez años después, ella junto con Jablin, Roberts y Portner (1989), tomaron la nomenclatura de Fischer (1982) para clasificar los presupuestos teóricos de la comunicación organizacional: el mecanicista, el psicológico, el interpretativo simbólico, y finalmente, el sistémico (Saladrigas, 2005).

Para De Vries, Van den Hooff y De Ridder (2006) la manera como la gente se comunica con los otros puede ser vista desde tres perspectivas diferentes: a) una perspectiva individual, que se enfoca a los estilos comunicación individual (Norton, 1978); b) la perspectiva que estudia diadas, es decir, la que se enfoca a patrones específicos de comunicación entre dos individuos (Watzlawick, Beavin y Jackson, 1967), c) la perspectiva de grupos, que se enfoca en el estilo de comunicación que tiene el grupo como un todo.

De Vries et al. (2006) explican que algunos de los enfoques que han surgido en el estudio de la comunicación organizacional son: la perspectiva del proceso de flujo de Información (Clampitt, 1991; Jablin, Putnam, Roberts y Porter, 1987) y la relacionada a las percepciones y actitudes del empleado (Downs y Hazen, 1977). La investigación relacionada a las percepciones está basada en la premisa de que las percepciones afectivas y cognitivas del individuo en la organización influyen en su comportamiento dentro de la organización (Goldhaber, Porter, Yates y Lesniak, 1978).

Por su parte, Nosnik (1995) considera que en la historia de la administración, los procesos de comunicación han sido formalmente reconocidos como un factor importante desde, por lo menos, los años treinta del siglo pasado.

1.1.2. Definiciones de comunicación

A través de los años han surgido distintas definiciones por lo que en esta sección se abordará la evolución del concepto.

Con frecuencia aún en la actualidad, a la palabra comunicación se considera como sinónimo de información. Castillo (2000) hace mención a la opinión de Ugalde (1979) que los diferencia, especificando que la información es simplemente un flujo de datos que surgen de acciones provocadas por instrucciones que da la dirección, mientras que la comunicación es un proceso de intercambio de significados que se dan entre las personas a través del lenguaje.

Maldonado (1993) la define como un proceso de interrelación humana, que transmite información y que tiene la intención de persuadir. Indica que la comunicación es inevitable, irreversible y continua. Una comunicación eficaz requiere conocer los factores que influyen en el proceso de la comunicación, con la finalidad de plantear y analizar situaciones que permitan resolver los obstáculos que se vayan presentando.

Villalobos, Perozo y Silva (2008) hacen alusión a la definición que Scheinsohn (1993) proporciona, es decir, al conjunto de actividades coordinadas entre sí para la búsqueda de un efecto sinérgico, que logre un objetivo tácito y contribuya a un efecto estratégico. La considera desde un punto de vista sistémico, donde existe un intercambio constante entre la institución, el medio ambiente inmediato y su entorno en general.

La comunicación es el proceso mediante el cual se transmiten significados de una persona a otra como información, ideas, emociones, habilidades, por medio del uso de símbolos, palabras, cuadros, figuras, gráficas (Flores de Gortari y Orozco, 1985).

Para Goldhaber (1998) la comunicación constituye el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. En esta definición la información que es percibida y a la que los receptores le dan un significado recibe el nombre de mensaje. El flujo de mensajes entre personas sigue un camino denominado red de comunicación. Una red de comunicación puede existir entre dos personas o más, así como en toda la organización. La naturaleza de las relaciones sociales en la organización es interdependiente debido a que todas las partes del sistema (denominadas subsistemas) afectan y son afectadas mutuamente.

León (2002) expone que las implicaciones del concepto de interdependencia se centran en las relaciones existentes entre las personas que ocupan las diferentes posiciones de la organización. Por ello y porque las redes por las que fluyen los mensajes en las organizaciones están conectadas por personas es preciso estudiar las relaciones entre las personas.

Asimismo León (2002) cita que la comunicación en la organización tiene una intención o propósito específico, es decir, enviar mensajes. También hace referencia al por qué son enviados y a qué funciones particulares sirven. Estos mensajes generalmente son difundidos como respuestas a los objetivos y políticas de las organizaciones (Gordon y Goldberg, 1977).

1.1.3. Modelos de comunicación

A continuación se considera una breve semblanza sobre algunos de los modelos que han surgido en el terreno de la comunicación. Los autores que se contemplan son Harol Lasswell, Weaver y Shannon, Wilbur Schramm, Berlo y Cal Downs.

1.1.3.1. Modelo de Harol Lasswell

De manera general, Downs y Allyson (2004) mencionan que entre los primeros modelos de comunicación se encuentra el de Harol Lasswell. El modelo considera como parte del proceso de comunicación, el quién dice y cómo lo dice. Además contempla el movimiento de dicho mensaje, es decir, del emisor al receptor (Pearce y Foss, 1990; Schramm, Chaffee y Rogers, 1997). También Fernández y Galguera (2008) relatan que el modelo surgió en 1964 y considera a la comunicación como el acto intencional de la persona para dirigir un mensaje a otra. El modelo contesta preguntas como: ¿quién?, ¿qué?, ¿a quién?, ¿en qué canal?, ¿qué efecto?.

Millán (2010) amplía la explicación de lo que representa cada una de estas interrogantes:

- a) *Quién*, representa a la persona que lo emite o que le dio origen, es decir, la fuente de la comunicación.
- b) El *qué*, trata específicamente del mensaje.

- c) *Cuál canal*, se refiere a los medios que se utilizan para poder transmitir el mensaje.
- d) *A quién*, refiere a la persona que recibe el mensaje, es decir, el receptor.
- e) *Con qué efecto*, trata del impacto que tiene el mensaje en forma global.

1.1.3.2. Modelo de Weaver y Shannon

Nosnik (1995) hace mención al modelo que Claude E. Shannon⁷ y Warren Weaver dieron a conocer en 1948. Es un modelo famoso que refleja la fuerte influencia de los aspectos matemáticos, ingenieriles o cibernéticos de dicho proceso.

Hybels y Weaver (1974) mencionan que es uno de los modelos contemporáneos más utilizados. Aclaran que el matemático Claude Shannon fue quien lo creó en 1947 pero no lo difundió. Posteriormente, Weaver, fue quien lo abrió al público haciendo evidente la concepción mecanicista del intercambio de mensajes. Su aportación abarca la comunicación electrónica del Laboratorio Telefónico Bell.

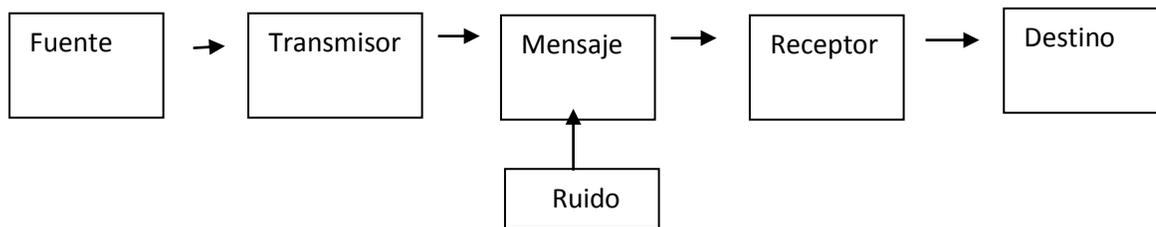
Es así que en 1948, Shannon y Weaver lanzaron una teoría matemática de la comunicación basada en la cibernética, que estudió el funcionamiento de las máquinas electrónicas. Para Shannon, el término información representa a una unidad cuantificable que no tiene en cuenta el contenido del mensaje. Por lo tanto, el modelo se aplica a cualquier mensaje independientemente de su significado. La teoría ha permitido estudiar la cantidad de información de un mensaje en función de la capacidad del medio, es decir, ante un estímulo más probable, la respuesta es más fácil; para un estímulo menos probable, el tiempo será mayor (Millán, 2010).

⁷ En realidad, Shannon trabajaba en los laboratorios y mostraba la preocupación por encontrar una solución para que la tecnología telefónica transmitiera la señal como fuente de sonido.

El modelo de Shannon se representa por un esquema compuesto por cinco elementos: una fuente, un transmisor, un canal, un receptor, un destino y el ruido, que aporta cierta perturbación (Millán, 2010). Se muestra en la tabla 1.

Figura 1

Modelo de Shannon y Weaver de comunicación humana⁸



Como síntesis de lo que abarca el modelo, Otero (2004) especifica que no se refiere a las personas como protagonistas de la comunicación, sino al proceso desde la perspectiva de sus aspectos mensurables, es decir, al estudio de las condiciones idóneas de transmisión entre máquinas; y al cálculo del volumen o pérdida de la información transmitida a través de un canal.

Piñuel y Lozano (2006) aseveran que esta teoría impactó a partir de los años cincuenta del siglo pasado, tanto con relación a las visiones de la naturaleza reproducidas por la noción de entropía⁹, como con relación a las visiones de la comunicación y su impacto sobre el conocimiento y la sociedad. Fue hasta después que algunos científicos de la conducta descubrieron que el modelo de Shannon y Weaver resultaba útil para describir a la comunicación.

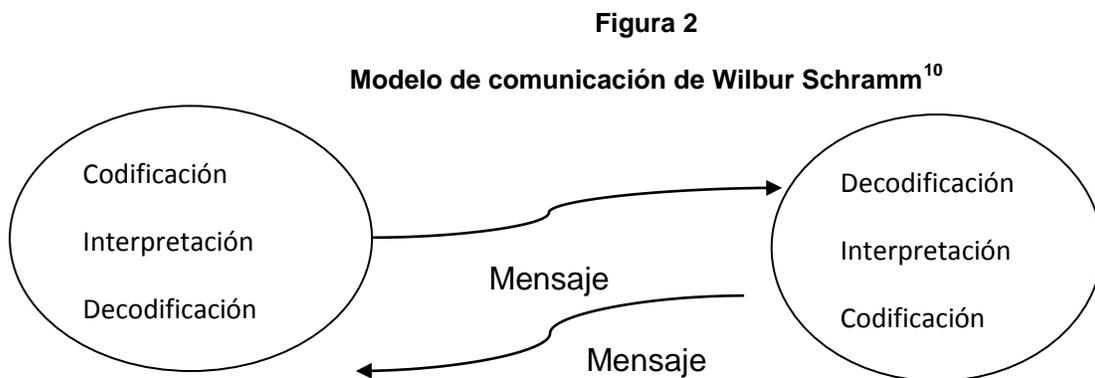
⁸ Citado por Fernández y Galguera (2008).

⁹ El concepto refiere a la medida de incertidumbre existente ante un conjunto de mensajes, del cual se va a recibir solamente uno.

1.1.3.3. Modelo de Wilbur Schramm

En este modelo se contempla el mensaje y su complejidad debido a que los signos que se emplean en el mensaje pueden poseer significados distintos para las personas. El significado denotativo o de diccionario y el connotativo, que es emocional o evaluativo, ya que cambia de persona a persona y, en ocasiones, para la misma persona puede tener diferente significado a lo largo del tiempo. Considera un significado manifiesto, latente o paralelo, ya que el receptor no nada más recibe el mensaje por un solo canal, sino que paralelamente recibe otros estímulos que le permiten decodificar mejor la información (Millán, 2010).

Fernández y Galguera (2008) refieren que autores como (Chaffee y Rogers, 1997; Pearce y Foss, 1990; Schramm, 1988; Schramm, Chaffee y Rogers, 1997) colocan en el mismo nivel a la fuente y al receptor, como se puede observar en el figura 2.



De acuerdo con Wilbur Schramm, la experiencia del receptor es determinante en la interpretación del mensaje. Los signos en los mensajes están sujetos al significado definido que le dé la persona que interpreta, como consecuencia del conjunto de experiencias que dan un significado determinado a los signos, es decir, el marco de referencia. Además también se recibe influencia a través de las diferentes connotaciones culturales, lo que equivale a

¹⁰ Como se cita en Fernández y Galguera (2008).

que existen actos, palabras y expresiones que tienen significados muy distintos de acuerdo a los diferentes países, aun cuando compartan el mismo idioma (Maldonado, 1993).

1.1.3.4. Modelo de Berlo

Berlo (1960) se mostró muy interesado en el ámbito de la comunicación, por lo que elaboró varios modelos. El primero, en 1960, en donde considera cuatro componentes principales de la comunicación: la fuente, el mensaje, el receptor y la retroalimentación. La fuente, es la originadora del mensaje; el mensaje, es el estímulo que la fuente transmite al receptor; al medio por el cual viaja el mensaje se le llama canal, y es el receptor, quien capta el mensaje y luego da una respuesta conocida como retroalimentación. Tanto en la fuente como en el receptor existen factores que influyen en la comunicación como son las habilidades de comunicación, las actitudes, el conocimiento, el sistema social y la cultura. En el mensaje intervienen los elementos que lo componen, y la estructura, contenido, tratamiento y código, mientras que el canal es cualquiera de los cinco sentidos (Maldonado, 1993).

Hybels y Weaver (1974) relatan que los componentes que Berlo considera en el proceso en la comunicación son: la fuente de la comunicación, el codificador¹¹, el mensaje, el canal, el decodificador y el receptor de la comunicación.

1.1.3.5. Modelo de Cal Downs

Cal Downs parte del modelo de Berlo y elabora el propio pero enfocado la comunicación en las organizaciones. Downs y Allyson (2004) manifiestan que en la comunicación dos personas interactúan progresivamente una con otra, jugando el rol de emisores y receptores, sin embargo, cuando la comunicación

¹¹ Se denomina codificador al proceso por el cual traducimos en signos lingüísticos, símbolos o señales; la intención o propósito de la fuente emisora. Un codificador es aquel que expresa de forma perfecta el significado de la fuente.

se da en un contexto organizacional, la interacción entre ambas personas es distinta, ya que se afecta seriamente, sobre todo cuando una de ellas toma el rol de jefe del otro. Como dentro de la organización interactúan muchas personas que comunican, interactúan y mandan mensajes a diferentes individuos, se torna más complicada la comunicación, ya que cada uno de ellos posee historias personales únicas además de un acervo cultural distinto. Otros factores que influyen en el proceso de comunicación son las condiciones económicas, los requerimientos legales, la seguridad personal así como la necesidad de competir con otras personas dentro de la organización.

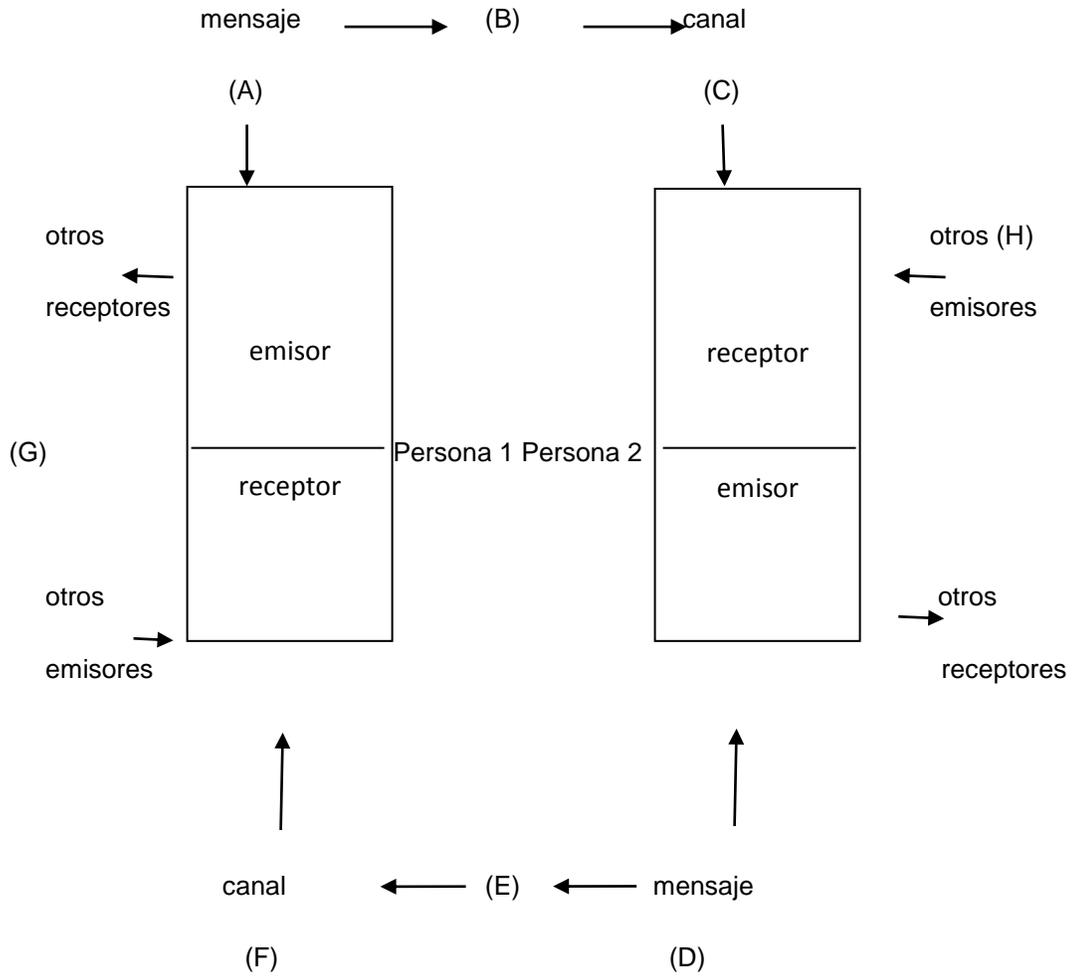
Downs y Allyson (2004) ponen énfasis en el proceso de encodificación (decide qué y cómo se comunicará) y en el proceso de decodificar (interpretación de los mensajes) inherentes a cada persona. Agregan que para entender el fenómeno de la comunicación, los mensajes que manda la organización, no son necesariamente los que se reciben porque los mensajes originales son filtrados a través de la motivación, hábitos de escucha así como de las percepciones de quienes la reciben. El fenómeno de la filtración no es un fenómeno caprichoso en donde la persona decide a qué ponerle atención o cómo interpretar al mensaje; el filtro es la esencia del marco referencial total de la persona.

Downs y Allyson (2004) mencionan que la comunicación está asociada con inesperadas variables que surgen de la mente del individuo. Por tanto, es importante auditar el filtrado de gente clave en la organización así como de personas en los diferentes niveles. Por ejemplo, el cuerpo directivo de cada unidad tiene acceso a distinta información, por lo que la interpretación variará. Las diferencias, por lo general tienen profundas ramificaciones para la coordinación y el control de la organización. Además señalan otro subproceso de la comunicación que es la retroalimentación, es decir, las respuestas de comportamiento a los mensajes como se muestra en la figura 3.

Figura 3

Modelo de medio ambiente laboral y comunicación¹²

contexto político ---- seguridad en el trabajo ---- diferencias perceptuales ---- posición del poder ---- leyes ---- contexto organizacional



contexto económico ---- cultura ---- balance ---- política organizacional ---- competencia (presiones) ---- contexto industrial

¹² Downs y Allyson (2004).

Para concluir con este apartado, Aguilar (2008) refiere que ha quedado atrás el viejo modelo de la comunicación que simplificaba al proceso en emisor, receptor, mensaje y retroalimentación. Así, al analizar la comunicación interpersonal se contempla que tanto el emisor como el receptor son observadores diferentes. Cada uno con una historia de vida distinta así como con paradigmas y percepciones particulares. Por lo tanto, el emisor como el receptor se convierte, a su vez, en emisores y receptores del entorno. De esta forma, no existe un mensaje, sino múltiples contenidos que entran en juego en esta asociación entre emisor y receptor. De tal forma que cada observador, dice lo que dice y escucha lo que escucha, por lo que la labor de la persona dentro de la organización, no garantiza el escuchar efectivo (Fernández y Galguera, 2008).

1.2. COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

La comunicación forma parte de la naturaleza humana y se manifiesta en distintos tipos de relación como son: las relaciones de pareja, las relaciones familiares así como las relaciones laborales que surgen dentro de las organizaciones.

Arras et al. (2008) hacen alusión a Rogers (1980), quien sugiere que para entender las relaciones laborales es importante adentrarse en el terreno de las organizaciones en donde, la comunicación es el fluido vital, que permite unir partes o subsistemas para facilitar su interdependencia.

Tuñez (2009) cita que la comunicación organizacional puede ser vista como proceso, disciplina conjunto de técnicas y actividades:

1. Como proceso social es el conjunto de mensajes que están en constante intercambio entre los miembros de la organización así como el que se lleva a cabo con sus públicos externos.

2. Como disciplina es un campo de conocimiento que tiene como objetivo estudiar la manera en que se da el proceso de comunicación dentro de las organizaciones así como entre éstas y los públicos externos.
3. Como conjunto de técnicas y actividades que estudian el proceso comunicativo y que logran desarrollar estrategias para facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y su entorno (Andrade, 2005).

Para Evans y Lindsay (2001) cada organización tiene un sistema y es definido como el conjunto de funciones o actividades dentro de la organización que interactúan para buscar el cumplimiento del objetivo de la organización (Contreras y García, 2008).

Por su parte, Contreras y García (2008) incluyen la descripción de Bravo (1985), quien menciona que una organización es el conjunto de seres humanos, empleos, sistemas, funciones, departamentos, instalaciones, oficinas y dependencias que constituyen un cuerpo o institución social que se rige por usos, normas, políticas y costumbres propios, que trabajan por un objetivo específico, mientras que para Arias (1990) las organizaciones son unidades sociales creadas deliberadamente cuya finalidad es alcanzar objetivos a través de recursos materiales, técnicos y humanos.

Realmente cada organización trabaja para lograr sus objetivos, sus metas, su visión, y en este proceso utiliza formas de comunicación entre los integrantes del equipo. El trabajo en equipo que se genera en las organizaciones es vital, pues como menciona Zacarías (2009) es a través de los equipos que se suma el potencial intelectual de quienes los integran, pero también sus demás habilidades y su fuerza emocional.

Rebeil y Ruiz (1998) mencionan que existen actividades fundamentales que el comunicador debe llevar a cabo, como son el desarrollar e implementar estrategias en comunicación que constituyan el respaldo para la organización para lograr sus metas, ofreciendo recursos efectivos de coordinación, apoyando los procesos de cambio y reforzando la integración del personal, por

lo tanto, el comunicador debe desarrollar procedimientos, estrategias, planes y políticas de comunicación; participar en la planeación y producción de programas de comunicación que incluyan las distintas áreas de la organización; participar en el fortalecimiento de la cultura organizacional así como gestionar programas de capacitación y entrenamiento de la comunicación.

Es así que el estudio de las organizaciones es relevante para lograr entender la dinámica comunicacional organizacional. Nosnik (1995) identifica tres grandes aportaciones que han tenido los estudios relacionados al tema comunicación:

1. El papel del receptor no es pasivo cuando recibe la información.
2. Se descubre que el ser humano es parte de las redes sociales, que tienen influencia y juegan un papel activo dentro de la comunicación.
3. Para lograr una comunicación efectiva es necesario que se lleve a cabo la retroalimentación.

Por lo tanto la comunicación productiva permite la transformación y mejora del sistema beneficiando tanto a emisores como a receptores por medio de la retroalimentación (Rebeil y Ruiz, 1998).

Villalobos et al. (2008) consideran que en tiempos actuales resulta cada vez más difícil que una institución se desarrolle sin implicar a sus integrantes dentro de la comunicación efectiva, ya que es el núcleo de las organizaciones. Si no existe un conocimiento pleno del mismo, se producirá un proceso comunicacional erróneo, por lo que es necesaria, una gestión comunicacional que organice, coordine y planifique el flujo de información que desde el interior de las instituciones se proyecta hacia el exterior de las mismas.

Scheinsohn (1993) clasifica el tipo de comunicación de acuerdo a niveles denominados como: estratégico, logístico, táctico y técnico, en donde, se plantean los objetivos estratégicos de la dirección así como la producción,

asignación, distribución y mantenimiento de los recursos que se emplearán para lograr dichos objetivos. Asimismo, se decide cuál es el momento táctico para su implantación y a través de los medios que se llevará a cabo y finalmente, las maniobras operacionales que se ejecutarán (Villalobos et al., 2008).

Hogard y Ellis (2006) hacen un recuento de las bondades que tiene la comunicación efectiva en personal de la organización, a través de citar a algunos autores como Fakhoury y Wright (2000), quienes refieren que favorecen una exitosa coordinación y una mayor calidad en la atención (Fakhoury y Wright, 2000). Además a Flauto (1999), quien reporta que es un prerrequisito para un efectivo liderazgo. En cambio, para Smith y Preston (1996) el utilizar una inefectiva comunicación puede dañar las relaciones profesionales e influir sobre la calidad de la atención. Para Brownlee et al. (1996) es importante identificar las áreas de dificultad con la finalidad de encontrar soluciones para mejorar el entendimiento, la comunicación, las relaciones así como la calidad en la atención. Una comunicación efectiva, es por lo tanto, esencial en las organizaciones que proveen programas o intervenciones que han sido fruto de la evaluación. Las investigaciones en el terreno de la comunicación organizacional muestran cómo las problemáticas surgen y cómo las estrategias pueden desarrollarse para lidiar con éstas.

Cuando se detectan áreas disfuncionales dentro del proceso de comunicación y se inicia a trabajar en la transformación de las mismas, con frecuencia surge lo que se conoce como resistencia. Kotter y Schlesinger (1979) explican que algunas las actitudes que impactan en la resistencia pueden ser el no sentir confianza así como malos entendidos en cuanto a la intencionalidad original; baja tolerancia a probar nuevos caminos; interés propio primitivo y valoraciones contradictorias del mismo proceso en función de la posición organizacional de la persona que las realice (García, Rubio y Bravo, 2007).

Desde el nivel grupal, la resistencia se explica por varios factores relativos a la estructura, composiciones y relaciones de trabajo de un grupo. Algunos de estos factores son la cohesión grupal, las normas sociales, la participación en la toma de decisiones y la autonomía en la autodeterminación de acciones. La distribución del poder y la autoridad organizacional controlan los niveles de resistencia en diferentes situaciones.

García et al. (2007) manifiestan que un diagnóstico debe preceder al cambio organizacional, con la finalidad de guiar el camino, identificando cuál es el estado actual, cuál es el deseado y, por lo tanto, qué tendría que cambiarse y cómo hacerlo.

En términos generales, Robbins (1999) menciona a Beckhard (1996) quien indica que el cambio o mejora en la comunicación organizacional, no solamente depende de factores internos; sino de factores externos como son la tecnología, la competencia así como de la globalización (Hellriegel et al., 1999). Por ello es importante hacer un análisis exhaustivo del proceso de cambio antes de implementarlo, con el fin de verificar las causas de aparición de la resistencia o el nivel de aceptación.

El diagnóstico es solamente parte de la planeación de la comunicación organizacional. Tuñez (2009) la denomina *DOLAR*, cuyas iniciales tienen el siguiente significado:

- 1) *Diagnóstico*. Permite identificar dónde y cómo se encuentra la organización, su entorno y su contexto.
- 2) *Objetivos*. Qué es lo que se pretende lograr con la acción en comunicación que orientará el camino de las futuras decisiones y acciones.
- 3) *Logística*. Tener en cuenta qué es lo que se necesitará durante el proceso. La previsión juega un papel preponderante.
- 4) *Actuaciones*. Se refiere a las estrategias y técnicas que se utilizarán. Son también las acciones a seguir.

- 5) *Revisión*. Dar un seguimiento para poder ver que lo planeado se haya logrado pero de no ser así, la flexibilidad permitirá renovar y cubrir los obstáculos que se vayan identificando en el proceso.

Tuñez (2009) identifica modos de organizar la comunicación, que están estrechamente vinculados con los estilos de mando y tipos de relaciones que imperan en la organización:

1. Comunicación organizacional directa. Que corresponde a la comunicación que el emisor realiza sin que el proceso medie otro actor.
2. Comunicación organizacional mediada. Quien elabora la información es intermediario entre el emisor real y el receptor del mensaje.
3. Comunicación organizacional interpersonal. Se lleva a cabo entre las personas a través de una conversación directa, una llamada telefónica, una carta, entre otras.
4. Comunicación organizacional masiva. Es cuando la comunicación llega a muchos destinatarios ya sea por un canal directo o mediado como son una conferencia o una noticia.

Fernández (1999) considera que cuando se estudia la comunicación dentro de la organización se deben analizar funciones como:

1. La producción que contempla las actividades así como la información relacionada a la capacitación personal, orientación de tareas, apertura de espacios para formular y llevar a cabo los objetivos, la solución de conflictos y la sugerencia de ideas para la mejora.
2. La innovación de y en la organización. Las primeras cambian a la empresa sin afectar al personal. La segunda requiere cambios en la conducta de los individuos y ello afecta al equipo de trabajo.
3. Se necesita una actitud positiva tanto en directivos, administrativos y empleados. En esta función se incluyen los sistemas de sugerencias, el trabajo de investigación y desarrollo; la investigación y el análisis de mercados, las sesiones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas.

Es así que través de la comunicación organizacional se puede lograr que los empleados se sientan parte de la organización y puedan entenderla, generándose un sentimiento de control de la misma, más aún si se permite su participación y punto de vista.

Rebeil y Ruiz (1998) hacen hincapié en que las formas evolucionadas de comunicación generan ideas más avanzadas de gestión organizacional. En cambio, en organizaciones que no viven ninguno o pocos cambios en su vertiente interna, siguen percibiendo a la función de comunicación como innecesaria. Es importante buscar formas más integradas para enfrentar las necesidades de renovación, revitalización y transformación de las organizaciones (Lauer, 1998).

Rebeil y Ruiz (1998) mencionan los diferentes niveles de uso de la información:

1. *Lineal*:

- a) Es unidireccional porque emisor es quien transmite la información o fuente es el protagonista principal del proceso.
- b) Es causal porque es el emisor o fuente quien causa un efecto sobre quien recibe dicha información, y no al revés.
- c) Es privilegiado porque el emisor o fuente siendo el más poderoso de quien recibe dicha información, ya que es el que transmite y es propietario de la misma.
- d) Y es restringido el flujo de información porque no todos tienen acceso al mismo tipo y cantidad de información.

2. *Dinámico*. El uso de la información se centra en quien recibe la información, es decir, el receptor. En cuanto al estilo de procesar información, los modelos dinámicos que explican la comunicación establecen los aspectos de exposición selectiva a fuentes de información

y selectividad en la percepción y almacenamiento (memoria) de la misma en la mente de las personas. Es importante tomar en cuenta los grupos de referencia al que el receptor pertenece y cada uno de los roles y funciones sociales que realiza. Un buen desempeño de emisores y receptores se define por el buen desempeño del sistema, y viceversa.

3. *Receptividad*. Tanto del emisor al receptor, del receptor al emisor y de ambos a las necesidades del sistema para todos ser productivos. La productividad se refiere al hecho de que las tres partes puedan cumplir con sus objetivos, necesidades y expectativas y así contribuir al avance equilibrado tanto del sistema como de las partes (emisores y receptores) que lo integran. Una mentalidad y un modo de usar la información en donde todos ganan: ganar-ganar. Ganan los emisores. Ganan los receptores. Gana el sistema (Nosnik, 1995).

Por su parte Puyal (2001) valora las múltiples ventajas que tiene la comunicación dentro de una organización e indica que es un elemento que no debe descuidarse. Entre los beneficios contempla:

1. La perspectiva sistémica de los procesos de comunicación. Resalta la acción coordinada, el trabajo en equipo, la cooperación en el logro de objetivos estratégicos.
2. La comunicación como instrumento de cambio. El entorno cambia vertiginosamente y es necesario adaptarse para sobrevivir. El pensamiento estratégico lleva implícito un mensaje de cambio. En este contexto, la comunicación interna permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional.
3. Trabajadores motivados e identificados con objetivos institucionales. Necesitan sentirse parte activa de la organización y que su participación sea reconocida. En este sentido, la comunicación incrementará las participaciones, favorecerá las iniciativas y generará creatividad, por lo

que se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

La investigación acerca de la comunicación organizacional también ha enfocado su interés en la evaluación de la misma. Varona (1993) enfatiza que los primeros escritos sobre el tema de evaluación de la comunicación organizacional aparecieron en los Estados Unidos a principios de los años 1950 con aportaciones de Davis (1953); contribuciones de Nilsen (1953) y trabajos de Odiorne (1954). Posteriormente la producción académica ha avanzado de acuerdo a lo que refieren Greenbaum, Hellweg y Falcione (1983).

1.2.1. Perspectivas

Como se ha mencionado, el realizar un diagnóstico apropiado permitirá el entender el contexto comunicacional de la organización. Y aunque la comunicación muestra dos vertientes muy importantes, a decir, la comunicación interna y la externa, se enfocará el presente estudio a la comunicación interna.

Por lo tanto, el diagnóstico y la forma de abordar el estudio de la comunicación así como la evaluación organizacional, variará dependiendo del enfoque o perspectiva de preferencia.

Saladrigas (2005) menciona que al paso de las nuevas influencias de las ciencias sociales y humanísticas han aparecido en la literatura clasificaciones muy diversas como la que proporcionaron Daniels, Spiker y Papa (1997, citados por Andrade Scroferneker, 2003), quienes consideran como perspectivas de la comunicación organizacional: funcionalista, la interpretativa y la crítica. Varona, (1999) habla de las escuelas funcionalistas, críticas e interpretativas (también conocidas como fenomenológica-hermenéutica y lingüística) y la dialéctica o sistemática de la acción (también conocida como crítica).

1.2.1.1. Perspectiva funcionalista

Varona (1993) explica que la perspectiva funcionalista tradicional concibe a las organizaciones como máquinas u objetos que pueden ser estudiados con los conceptos y métodos tradicionales de las ciencias sociales (Daniels y Spiker, 1991). Los funcionalistas consideran que la comunicación organizacional es una actividad objetiva observable, lo que permite la medición, clasificación y la relación con otros procesos organizacionales.

Una auditoría funcionalista de la comunicación organizacional examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación así como los diferentes canales de comunicación de las organizaciones, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización y la innovación. Evalúa los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental e interdepartamental (Varona, 1993).

Además evalúa los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización con aquellas entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia. Evalúa el papel, la eficiencia, y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional así como el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso organizacional y el trabajo en equipo. Promueve cambios del sistema interno y externo de la comunicación con el propósito de tener una organización más productiva y eficiente (Varona, 1993).

Bajo la óptica de una perspectiva funcionalista se usa un proceso de diagnóstico en el cual el auditor asume la responsabilidad casi total del diseño y la conducción del mismo en objetivos planteados, métodos seleccionados así como en la interpretación de los resultados. La perspectiva funcionalista adopta una perspectiva “desde afuera” de la organización, en donde el objetivo de la auditoría es detectar y corregir las prácticas de comunicación que están impidiendo la producción y la eficiencia de la organización. Es por esto que esta

perspectiva ha sido acusada de servir principalmente los intereses de la administración y gerencia de la empresa (Varona, 1993).

Monge et al. (1985) mencionan que la perspectiva de funcionalismo contemporáneo, adopta una visión más dinámica de lo que es una organización y del papel que juega la comunicación dentro de la organización. Los funcionalistas contemporáneos conciben la organización como un sistema viviente integrado por subsistemas y en constante interacción con otros sistemas externos (Varona, 1993). Esta nueva perspectiva incorpora ciertos elementos teóricos y metodológicos de la perspectiva interpretativa, de la crítica y de la teoría de sistemas (Varona, 1993).

Saladrigas (2005) menciona que dentro de lo que se ha dado a llamar posiciones empírico-analíticas (Habermas 1983) pueden ser ubicados el enfoque mecánico, el psicológico, el sistémico y el de contingencia, como una de sus modalidades de expresión, los que a instancia de Varona (1999) serían funcionalistas.

Saladrigas (2005) explica que el enfoque mecánico sintetiza la influencia de la Teoría Matemático Informativa (Shannon y Weaver, 1948), la Teoría Clásica de las Organizaciones (Taylor, 1911; Fayol, 1929 y Weber, 1947) y la Psicología Conductista (Watson) y Skinner (1900-1950). Las mismas que para la comunicación masiva dejaron influencias en modelos hipodérmicos-conductistas como el propuesto por Harold Lasswell (1948). Se concentra en la transmisión y recepción acuciosas del mensaje a través del canal que liga el emisor con el receptor, considerado generalmente pasivo. Este proceso que se ve como lineal y transitivo pone poco interés en la retroalimentación y tiene la función de ofrecer la información precisa para lograr la eficiencia organizacional necesaria, pero con flujos verticales descendentes que refuerzan la autoridad de la administración. No establece relaciones con el clima organizacional, ni otros elementos de las relaciones humanas en el marco de las cuales se desarrolla la comunicación, de ahí el marcado carácter mecanicista, pues no

explica las complejas relaciones entre los diferentes elementos que componen el proceso que se concibe fraccionado.

Saladrigas (2005) expresa que el enfoque psicológico por su parte resume los influjos de la Teoría Humanística de las Organizaciones (Mayo, 1933; McGregor, 1960; Likert, 1961), la Teoría Funcionalista (Radcliffe-Brown, 1955; Malinowski, 1942; Lazarfesfeld, 1945; Robert Merton, 1949) y la Psicología Cognitiva (1960). En él, las intenciones y los aspectos humanos de la comunicación, presume de la existencia de una correlación lineal entre las cogniciones y el comportamiento, de ahí que se centre la atención en la influencia de las características de los individuos en los procesos de comunicación. Lo que imprime un papel activo al receptor el cual selecciona el mensaje y activa su interpretación de acuerdo a los rasgos específicos de su personalidad. Lo que es denominado como filtros conceptuales (Jablin y Putnam, 1997) y que no es más que el conjunto de conocimientos, actitudes y percepciones que poseen los sujetos. También están presentes elementos de la persuasión.

Saladrigas (2005) manifiesta que el sistema condensa postulados de la Teoría General de los Sistemas (Von Bertalanffy, 1950) a partir de la Teoría Matemática de la Información (Shannon y Weaver, 1948) y de la Psicología Social de las Organizaciones (Katz y Kahn, 1966) que encuentra un nicho fértil en el área de las Ciencias de la Administración (segunda mitad de la década del 60). El mismo postula la importancia de la comunicación en el funcionamiento de la organización, ahora concebido como sistema porque “sostiene la organización e interrelaciona los subsistemas que la constituyen a la vez que mantiene el vínculo de esta con su entorno” (Lucas, 1997). Desde este enfoque, Nosnik (1991) la comunicación le da funcionalidad al sistema organizacional, pero por otro lado, también existen explicaciones de que definen a la comunicación desde una perspectiva sistémica como crítica a modelos o concepciones lineales y/o mecanicistas (1991).

Saladrigas (2005) menciona que se destaca el modelo de la Mediación dialéctica de la Comunicación Serrano (1981) propone el análisis sistémico de

las relaciones entre un sistema social (SS) cuya estructura se regula por derechos y obligaciones que afectan a individuos e instituciones respecto a la producción, distribución y consumo de bienes y servicios, objeto de la interacción social: un sistema de comunicación (SC) en cuya estructura se articulan pautas y patrones de expresión correspondientes a los diversos códigos (íconos, gráficos) y audiovisuales que facilitan la producción e interpretación de signos y mensajes, objeto de la interacción comunicativa y un sistema de apropiación del entorno (sistema ecológico, SE) cuyo funcionamiento hace posible que a las cosas, a los acontecimientos, a las personas, cualquier sujeto le atribuya valores, símbolos, expectativas, capaces de propiciarle gratificaciones o sufrimientos, objeto de la interacción ecológica, o adaptativa; que se mantienen abiertos a sus influencias recíprocas a la vez que se hallan abiertos a otro sistema más general que los convierte en subsistemas con relación a él; el Sistema Umwelt (SU), conocido también como Sistema Referencial o Histórico” (Piñuel, 1997).

Saladrigas (2005) encontró que este modelo fue posteriormente desarrollado epistemológicamente por Piñuel (1989), quien además lo aplica en las organizaciones donde se da, según él, un sistema peculiar de comunicación. Nosnik (1991) por su parte explica que considerar a la comunicación organizacional como un sistema permite estudiarla como proceso, o sea, como dinámica organizacional formadora de estructuras organizacionales (por ejemplo, las redes de comunicación), a la vez que facilita examinarla en diferentes modalidades (intra e interpersonal y organizacional o grupal) lo que se corresponde con cuatro niveles de análisis: fisiológico, sociológico, psicológico y tecnológico.

Saladrigas (2005) refiere que el contingencial o enfoque contingente de la conducta y del diseño empresarial (Burns y Stalker, 1961, Woodward, 1965; Lawrence y Lorsch, 1967) se basa en los principios de la teoría de los sistemas abiertos y afirma que la “eficacia empresarial es el resultado del grado en que una organización pueda adaptar su estructura y política, entre otras, a la configuración de las variables situacionales como la tecnología, el ambiente, la

gente y la cultura en la que se inserta” (Fernández, 2001). Para muchos este enfoque es parte de la concepción sistémica y ni siquiera se le considera un modelo de comunicación particular, sin embargo, si otorga un papel importante a la comunicación, la cual debe estar en correspondencia con las particularidades de la organización y los factores circunstanciales que la rodean, pero muy consecuentemente no establece formas óptimas de realización.

Saladrigas (2005) indica que en general todos estos enfoques comunicativos son considerados como funcionalistas toda vez que concentran sus análisis en la función que dentro de la organización desempeña la comunicación, la cual es vista, con más o menos matices, como una variable más que influye en la productividad o efectividad de la organización (sistema social) mediante su relación con las motivaciones de los individuos implícitos en ella. Consecuente con su orientación han hecho uso de los procedimientos de investigación que en cada momento han sido validables de acuerdo a las lógicas de la experimentación.

1.2.1.2. Perspectiva interpretativa

Varona (1993) menciona que la perspectiva interpretativa desarrollada por Pacanowsky y O'Donnell-Trujillo (1981) consideran a las organizaciones como culturas que poseen un conjunto de creencias, valores y un lenguaje que se refleja a través de los símbolos, los ritos, las metáforas, las historietas, en el sistema de relaciones y en el contenido de las conversaciones. Por eso para el interpretativista la organización es un fenómeno más bien subjetivo que objetivo por ser una realidad socialmente construida mediante la comunicación (Putman, 1982).

Varona (1993) mencionan describen las seis prácticas comunicativas que se utilizan como base para evaluar la cultura organizacional:

1. Cada cultura de la organización tiene su propio sistema de hechos que los miembros utilizan para explicar cómo y por qué funciona la

organización de esa manera, es decir, son el conocimiento social de la organización acerca de las concepciones de las relaciones simbólicas entre los problemas, personas, los intereses y las acciones que implican ciertas nociones de la conducta pública preferible. Depende de los supuestos que miembros de la organización esperan.

2. Las prácticas contemplan el qué significa la cultura del hacer. En las organizaciones se llevan a cabo prácticas conocidas como "tareas" que a menudo son inicialmente expresados formalmente por un supervisor pero que, en ocasiones contrastan desde la perspectiva formal o la divulgada informalmente.
3. El vocabulario a menudo el argot, ofrece información relevante acerca de construcciones, hechos y prácticas de la vida organizacional. Es el lugar más accesible para comenzar la exploración de las experiencias de la organización.
4. Las metáforas son de utilidad para entender el sentido de cómo los miembros estructuran su experiencia.
5. La historia considera la narración como elemento importante. Cada cultura también revela historias que miembros intercambian como son historias con éxitos personales, leyendas y fracaso que dan un sentido de la historia de organización, así como un sentido de posibilidades futuras en actividad organizacional.
6. Los ritos y rituales que se promulgan dentro de la organización orientan temporalmente a sus miembros. Actividades como reuniones y descansos para tomar café dan un sentido de pertenencia a sus miembros dentro de la organización (Pacanowsky y O'Donnell-Trujillo, 1982).

Pacanowsky y O'Donnell-Trujillo (1982) explican que miembros de la organización manifiestan alternativas en la teatralidad de las interpretaciones o

ejecuciones. La noción de teatralidad en una organización se refiere a que cada miembro se desenvuelve como un actor desarrollando diferentes partes, máscaras y escenas. Por lo que los miembros no se ajustan a las leyes de comportamiento dentro de la organización, sino que actúan de manera que refleje las convenciones sociales de otros miembros. Por lo tanto la persona reacciona y se ajusta a su alrededor de tal forma que permita el construir un espíritu corporativo. Los rituales orientan temporalmente a los miembros para tener un sentido de realidad compartida además de establecer lazos afectivos en la cultura (Varona, 1993).

Asimismo, Pacanowsky y O'Donnell-Trujillo (1982) expresan que el estudio de la comunicación organizacional expresa un pensamiento acerca de la organización y de su comunicación. También analizan los procesos mediante los cuales los miembros de la organización adquieren el conocimiento social y las habilidades necesarias para actuar como miembros de la misma. Las actuaciones características dentro de la organización informan a los recién ingresados acerca de qué actividades deben hacerse, la manera cómo deben realizarse y el por qué se deben hacer. Esta información da pauta a las personas acerca de su función y de la situación en la cultura organizacional, además proporciona una base para la vinculación a la cultura (Varona, 1993).

Varona (1993) indica que el auditor interpretativista se centra en el significado de las acciones y producciones comunicacionales de una organización y en la manera como se originan y desarrollan estas producciones comunicacionales. Por tanto, pretende descubrir cómo los miembros de la organización interpretan y experimentan la vida organizacional sin imponer ningún conjunto de conceptos preestablecidos. Es una investigación realizada "desde adentro", ya que es el lenguaje de los miembros el que produce el conocimiento de lo que es la comunicación organizacional. El objetivo de esta perspectiva es entender más no cambiar las prácticas de comunicación de una organización.

Saladrigas (2005) menciona que estas tendencias son aquellas que enfatizan el papel de la construcción simbólica como el enfoque interpretativo-simbólico y las denominadas teorías posmodernas. Sus matrices teóricas se encuentran en la Antropología Social o Cultural (segunda mitad del siglo XX) que aporta las miradas a la cultura como característica básica de la sociedad toda vez que “constituye un conjunto trabado de maneras de pensar, de sentir y de obrar más o menos formalizadas, que aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas, sirven de un modo objetivo y simbólico a la vez, para constituir a las personas en una colectividad particular distinta (Rocher, 1980 citado por Lucas, 1997), el Interaccionismo simbólico (Mead, 1932; Blumer, 1969) que reflexiona sobre la construcción de significados y el Constructivismo (Glaserfeld; Berger y Luckmann, 1983) cuya idea básica sustenta que las personas, tanto individual como colectivamente, construyen sus ideas sobre su medio físico, social o cultural. Aunque no explicitadas en la literatura consultada, al menos como se debiera, también en las teorías que explican la comunicación pública se pueden identificar matrices como el paradigma cultural fundamentalmente en las concepciones de Barbero (1987), quien en la redefinición de la cultura considera clave comprender su naturaleza comunicativa, es decir, su carácter de proceso productor de significaciones y no de mera circulación de informaciones y por tanto, en el que el receptor no es solamente un decodificador de lo que en el mensaje puso el emisor, sino un productor también.

Saladrigas (2005) menciona a Varona (1999) afirma que la perspectiva interpretativa ve a las organizaciones como “culturas” de acuerdo a Pacanowsky y O'Donnell-Trujillo (1981), las cuales poseen un conjunto de creencias y valores, y un lenguaje que se reflejan en los símbolos, los ritos, las metáforas, las historietas, en el sistema de relaciones y en el contenido de las conversaciones. Por eso para el interpretativista la organización es un fenómeno más bien subjetivo que objetivo por ser una realidad socialmente construida mediante la comunicación (Putman, 1982). De ahí que el énfasis de la perspectiva interpretativa esté más en entender qué en cambiar las prácticas

de comunicación de una organización. Si bien resulta una perspectiva diferente y enriquecedora puede llegar a ser tan subjetiva que se puede quedar en planos hermenéuticos estériles que no aporten mucho a la organización y sus integrantes.

Saladrigas (2005) indica que lo cierto es que actualmente coexisten las tres posiciones de la ciencia, pero prevalece el enfoque positivista a la hora de investigar y explicar lo concerniente a la comunicación organizacional. Ello se ve reflejado en las teorías resultantes y las metodologías que se emplean.

1.2.1.3. Perspectiva crítica

Varona (1993) menciona que la perspectiva crítica contempla cómo las prácticas de comunicación organizacional son sistemáticamente distorsionadas (Habermas, 1979) para servir a los intereses de quienes están en una posición de poder dentro de la organización (Deetz, 1982, Mumby, 1987). Mumby (1986) expresa que el lenguaje por parte del administrador manifiesta su tendencia para dominar otras áreas.

Varona (1993) identifica que el descubrimiento de estas prácticas comunicativas que se distorsionan, se realiza a través del uso del lenguaje (retórica organizacional) y de los símbolos para desenmascarar los intereses creados para los cuales sirven; y desarrollar una concientización que permita rechazar cualquier forma de dominación u opresión dentro de la organización. Para algunos investigadores norteamericanos la perspectiva crítica tiene cierta afinidad con la perspectiva interpretativa (Deetz, 1982), por ejemplo, la perspectiva interpretativa ignora el hecho de las discrepancias de poder y privilegios que existen en una organización y la interpretación que hace de los símbolos de su significado es más bien superficial e ingenua (Deetz, 1982, Mumby, 1987; Martín, et al., 1983).

Varona (1993) menciona que la comunicación organizacional es un campo que debe considerarse una disciplina. El estatus está enraizado en cuatro problemas: la problemática del lenguaje, la problemática del

racionalismo, la problemática de la organización y la problemática de las relaciones sociales de la organización. Las diferentes voces que se utilizan para hablar manifiestan la tendencia de problematizar o debatir con tendencia monolítica por parte del administrador, directivo o ejecutivo para dominar otras áreas (Mumby, 1987).

Fernández (1997) menciona a la escuela de la Teoría Crítica, a través de la obra titulada “Dialéctica de la Ilustración”, como una obra pesimista con respecto a las posibilidades de una razón ilustrada para ser un agente de liberación de las cadenas de la ignorancia, la dominación y la mala conciencia. Los autores de la escuela fueron Horkheimer y Adorno (1994) y Marcuse (1969), quienes tuvieron como el más joven de sus discípulos a Jürgen Habermas.

Habermas (1987) sostiene que la ciencia puede ser un “instrumento de liberación” además sostiene una teoría de la verdad basada en el irrestricto respeto a la racionalidad del interlocutor en un proceso de comunicación ideal donde todos los actores poseen el mismo poder (Fernández, 1997).

Fernández (1997) refiere a la obra *Teoría de la Acción Comunicativa*, en donde Habermas apela a la estructura dialógica de lenguaje como fundamento del conocimiento y de la acción. Como resultado extrae el concepto de acción comunicativa donde la racionalidad está dada por la capacidad de entendimiento entre “sujetos capaces de lenguaje y acción”, mediante actos de habla cuyo trasfondo es un mundo de la vida de creencias e intereses no explícitos y acríticamente aceptados por las comunidades de comunicación.

La Teoría de la Acción Comunicativa es para Habermas (1987) el principio explicativo de una teoría de la sociedad fundada en una teoría del lenguaje y en el análisis de las estructuras generales de la acción. Habermas pretende que la noción de la racionalidad comunicativa está contenida implícitamente en la estructura del habla humana como tal y que significa el

estándar básico de la racionalidad que comparte los hablantes competentes al menos en las sociedades modernas (Fernández, 1997).

Habermas (1987) distingue entre las acciones concretas, los movimientos corporales coordinados con que el sujeto realiza sus acciones y las operaciones que capacitan al sujeto para sus acciones. Para las primeras, es decir, las acciones, Habermas (1987) admite que el sujeto sigue reglas de acción; en el caso de los movimientos, por ejemplo, como levantar un brazo y de las operaciones. Solamente hay acción cuando el sujeto sabe que sigue una regla y que en las circunstancias apropiadas está en condiciones de decir que regla está siguiendo. En sentido estricto, actuar significaría cambiar algo en el mundo. Las acciones intervienen en el mundo. En el segundo escrito, Habermas especifica cuatro tipos de acción que suelen intervenir en la teoría social: a) la acción teleológica, b) la acción regulada por normas c) la acción dramaturgica y d) la acción comunicativa. Las acciones comunicativas son aquellas orientadas al consenso, donde dos sujetos capaces de lenguaje y acción entablan una relación interpersonal (Fernández, 1997).

Fernández (1997) menciona que Habermas (1987) presupone la condición de que todos deben tener el mismo poder, esto significa que todos ellos son prácticamente iguales en cuanto a la acción, en sus posibilidades y en sus derechos. Sostiene que la creciente complejidad del sistema social exige una continua ampliación de las capacidades de control, ello tiene como consecuencia una intensificación y extensión de la red de comunicación, y al cabo el establecimiento de una sociedad mundial, la cual mediatiza toda conciencia local de la historia y todos los desarrollos particulares en una red global de información que tiene efectos unificadores.

Saladrigas (2005) menciona esta tendencia tiene sus raíces en el marxismo de 1845 y neomarxismo de Gramsci (1971), la Escuela de Frankfurt, fundamentalmente Habermas (1972) y la obra de Foucault (1979). Según Dwight Conquergood (1991, citado por Fernández, 2001) esta corriente de

pensamiento es “una suave coalición de intereses y no un frente unificado que refiere en sus ideas que la vida organizacional tiene como componente principal el interés político y sus postulados más importantes son: la centralidad del poder en las organizaciones por parte de una persona o grupo a través de sus acciones (French y Raven, 1968); el interés por el poder dentro de la organización, no como acción neutral, sino como doctrina ideológica que es impuesta a los demás (Eisenberg y Goodall, 1993); el ejercicio del poder mediante prácticas de control organizacional sobre los empleados mediante el uso de formas simbólicas-metáforas, mitos de historias a través de la comunicación, pero perfectamente legítimas y por consiguiente no objetadas, ni cuestionadas legalmente (Mc Phee, 1985); el uso hegemónico de la comunicación organizacional para mantener las relaciones de poder dentro de la organización (Daniels, Spiker y Papa, 1997) y centralidad de lo humano por encima de las utilidades dentro de las organizaciones (Deetz, 1991).

Saladrigas (2005) comenta que el enfoque crítico, que se centra en el estudio del modo en que las prácticas de comunicación en una organización pueden ser sistemáticamente distorsionadas para servir a los intereses de quienes están en una posición de poder dentro de una organización, al menos en los Estados Unidos, es el menos utilizado (Varona, 1999).

Saladrigas (2005) hace alusión a cómo fue recibida en Latinoamérica este tipo de corriente. Pues comenta que para Orozco (1997) afirmaba que era un desafío, al menos para América Latina, consolidar una visión crítica integral que asumiera las relaciones dentro de las instituciones que generalmente están mediadas por el poder de los que detentan el control y la propiedad de las instituciones. Por lo que la exploración y el ensayo de formas alternativas de liderazgo, procesos autogestionarios así como la democracia en la toma de decisiones sería un terreno constituiría un terreno inexplorado. En cambio, Kaplún (2001), por su parte, afirmaba que para trabajar en lo organizacional desde una perspectiva crítico-transformadora, una práctica útil es salir a cazar paradojas organizacionales, descubrir las ineficiencias del eficientismo y mostrar las contradicciones entre discursos y prácticas. Baccin (2003) alertaba

en torno a la necesidad de incorporar la dimensión socio-política en el campo de la comunicación institucional a partir de los cambios que se han estado produciendo (sobre todo en Latinoamérica; Brasil y Argentina y Venezuela) en las dinámicas de la organización popular, lo que a su vez debe compulsar a repensar las relaciones públicas y la comunicación institucional involucradas en el interés público en vez de continuar siendo un instrumento de servicio de capitales, de gobiernos y de la hegemonía de las clases dominantes.

Saladrigas (2005) menciona que aunque menos representativas y revolucionarias que su antecedente teórico, el marxismo, las posiciones críticas sí aportan una mirada diferente al horizonte dominado por el funcionalismo y pragmatismo que históricamente primó a los estudios e interpretaciones de esta joven disciplina. A la vez que intenta restituir el verdadero papel del proceso comunicativo en beneficio del hombre y no de las ganancias, las cuales no se revierten en un beneficio. Una vez más América Latina resulta un punto de giro que no se aprecia en otras geografías, ni en cantidad, ni intensidad.

1.2.1.4. Nuevas perspectivas

Saladrigas (2005) menciona que se están proponiendo nuevas perspectivas teóricas como alternativa a las estructuras jerárquicas y burocráticas que han caracterizado a las organizaciones durante el siglo que terminó. Entre ellas está la teoría de los Equipos de Trabajo con Autocontrol (Lawler, 1986; Bradford y Cohen, 1998), la democratización de las empresas (George Cheney, 1995; Gerald Ferris, 2000) y la Perspectiva Femenina. Según Varona (2000) estas nuevas perspectivas o metáforas que algunos proponen como teorías para el siglo XXI están tratando de responder a preguntas como las siguientes: ¿Cuáles son las formas de organizarse que mejor responden a las necesidades de los empleados de hoy?, ¿Cuáles son los beneficios y los retos de la presencia de nuevos empleados como la mujer? ¿Cuáles son las formas de comunicación más eficientes en una empresa? Fernández (2001) considera que el reto para el nuevo milenio es encontrar nuevas formas de organización productiva para el trabajo que den más poder a los individuos y

mantengan al mismo tiempo, las prácticas organizativas y comunicativas que sostienen el delicado balance entre el ambiente, las familias y el trabajo.

Lo cierto es que actualmente coexisten tres posiciones de la ciencia, pero prevalece el enfoque positivista a la hora de investigar y explicar lo concerniente a la comunicación organizacional (Saladrigas, 2005) aunque también hace alusión a la teoría de comunicación social.

Saladrigas (2005) considera que dentro del enfoque positivista existe una desvinculación teórica, que ha sido denominada como teoría de la comunicación y la comunicación organizacional. Refiere su inicial cercanía al mundo de la gestión empresarial (administración) desarrollándose como necesidad patronal de emplear la comunicación como medio para el mejor funcionamiento de los de abajo dentro de las instituciones, por tanto con una visión instrumental al servicio de la eficiencia productiva deseada y necesitada por quienes detentan el poder económico que solamente buscan obtener más ganancias con menos costos. A la vez y desde el punto de vista investigativo, con lógicas excesivamente empíricas que para nada contribuyeron al desarrollo de una plataforma conceptual sería, que no fuera vista más allá del resultado de los préstamos fundamentalmente de la psicología social o como función de la gestión administrativa y cuya premisa a decir de Casares (1991) tiene que ver con la idea de que lo comunicativo es un ámbito óptimo para resolver conflictos, motivar al personal o cumplir sus objetivos, diagnosticar el clima de trabajo y mejor aún, anticipar problemas dentro de las organizaciones .

Saladrigas (2005) menciona su auge ante la competitividad provocada por el neoliberalismo, la globalización y la revolución tecnológica de la información, que a su vez demanda un nivel de operatividad en las investigaciones que tienen por objetivo ofrecer información para la toma de decisiones, acentuándose así su carácter instrumental, por tanto pesan más los intereses aplicados que teóricos en detrimento de la producción científica, la cual es reducida, dispersa y fragmentada.

Casares (1991) señalaba que tanto en la comunicación organizacional como en el estudio académico de la comunicación social, se ha pasado por etapas similares en cuanto al enfoque comunicativo, de los medios masivos de comunicación, en los años sesenta, tanto en el análisis crítico de los medios y su manejo (políticas de medios) como en el uso de los medios de comunicación en las organizaciones (publicaciones, videos, etc.); a la comunicación a nivel grupal e interpersonal, en los años setenta (los análisis de la cotidianidad en las organizaciones o en las comunidades); para llegar a análisis más completos en los que el concepto de cultura ocupa un lugar fundamental, en los ochenta (Saladrigas, 2005).

Saladrigas (2005) menciona que no se puede negar el desarrollo teórico particular y los aportes conceptuales y metodológicos de estudiosos de esta esfera, fundamentalmente en países desarrollados, que han ido imponiendo y delimitando su objeto de estudio, principios, categorías y campos profesionales de actuación. Eso a su vez implica un desafío porque esas no pueden ser miradas homogeneizantes para países con otros contextos socioeconómicos, políticos y culturales, lo que ha sido advertido por estudiosos latinoamericanos como (Orozco, 1997; Kaplún, 2000, Baccin, 2003, Kroling Kunsch, 2003), quienes abogan por desarrollar formas alternativas de gestión de la comunicación en estos espacios capaces de explorar y ensayar opciones nuevas de liderazgo, funcionamientos inteligentes y procesos autogestionarios que propicien mayor democracia en la toma de decisiones, a la vez que profundizar la investigación de campo, fortalecer la investigación teórico-epistemológica, sobre todo con miradas propias y comprometer a los docentes, investigadores y alumnos en procesos de investigación-enseñanza-aprendizaje que los involucren como sujetos de procesos de cambio.

Saladrigas (2005) menciona que desde el punto de vista epistemológico será necesario trabajar sobre paradigmas que focalicen la comunicación como proceso y no como resultado, focalizar la cultura organizacional como uno de los ejes de construcción de valores y de referencialidad temática para comprender las nuevas modalidades organizativas, de consenso o de tensión

en los escenarios públicos, concebir las organizaciones como una creación permanente y contribuir a su desnaturalización lo que implica potenciar los procesos de transformación de grupos-objeto y grupos-sujeto y focalizar la atención sobre la constante tensión entre la dimensión de lo instituido y lo instituyente definiendo los límites de los escenarios de trabajo, sobre la base de los acontecimientos específicos que se traten.

1.2.2. Redes de comunicación

Fernández y Galguera (2008) consideran que la comunicación es primordial en la dinámica de grupos, así como en la prevención y solución de conflictos, ya que es el proceso vital en la interacción del grupo. La forma como fluye la información determina su eficiencia y satisfacción de quienes lo integran. Para optimizar los procesos de comunicación se requiere de empatía, escucha activa así como del respeto entre los integrantes. Es importante la preparación previa así como el tener cuidado tanto en lo que se dice y el cómo se dice. Cabe destacar que la orientación en positivo de la comunicación es el elemento que más suele contribuir a optimizar las relaciones dentro del equipo (Ballenato, 2005).

La comunicación en las organizaciones se lleva a cabo a través de redes. Para Fernández y Galguera (2008) la palabra red se refiere a la interacción entre individuos y al cómo se comunican entre sí, bien como una consecuencia de la accesibilidad de un canal de comunicación, o a causa de la libertad percibida para utilizar los canales disponibles. Especifican también que las redes pueden ser formales y no formales. Las primeras, son aquellas impuestas por una autoridad externa, y las segundas, surgen espontáneamente entre la interacción de los integrantes que trabajan en la organización.

Para Zwijze-Koning y Menno (2005) el lugar que ocupan los empleados en la red de comunicación a través de sus relaciones influye sobre la exposición y el control sobre la organización (Burt, 1992; Haythornthwaite, 1996), porque los patrones de relación traen consigo a los empleados el contacto con

actitudes y comportamientos de otros miembros de la organización. Estas relaciones también ayudan a explicar por qué los empleados desarrollan ciertas actitudes hacia los eventos organizacionales o de materia relacionada al trabajo (Burkhardt, 1994; Feeley y Barnett, 1996; Ibarra y Andrews, 1993; Meyer, 1994; Pollock, Whitbred y Contractor, 2000). También existe un creciente interés en el por qué las redes de comunicación emergen así como a los efectos que la redes de comunicación generan (Monge y Contractor, 2003).

León (2002) se centra en su estudio sobre el proceso de comunicación en las organizaciones, en la importancia de los mensajes y en el logro de los objetivos de la organización. Los mensajes deben seguir caminos establecidos dentro del espacio organizacional denominado redes de comunicación. Gran parte de estas redes son líneas formales de comunicación, en tanto que otras son líneas informales, en donde, la comunicación formal en una organización es aquella donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización (Vargas, 1993).

León (2002) menciona que por regla general estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal. La comunicación descendente sirve para enviar mensajes de los superiores a los subordinados. Su propósito común es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo. Mientras que la comunicación ascendente envía mensajes del subordinado hacia los superiores. El principal beneficio de este tipo de comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima organizacional en estos ámbitos. La comunicación horizontal es otro tipo de mensajes dentro de las redes de comunicación en las organizaciones y se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. Su principal beneficio es la integración y coordinación del personal organizacional de un mismo nivel. Por otro lado, cuando la comunicación dentro de la organización no sigue los caminos establecidos por la estructura, se dice que la comunicación es informal. Comprende toda

información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización. La comunicación informal incluye también al rumor.

1.2.2.1. Redes formales e informales

Las organizaciones tienen grupos o equipos de trabajo con la finalidad de lograr objetivos y metas planeadas. Para Robbins (2004) un grupo es un conjunto de dos o más personas que se relacionan, que son interdependientes y que logran compartir objetivos específicos y los clasifica en redes formales e informales. Las redes formales están relacionadas con la estructura organizacional, pues se han dado asignación de tareas así realización de trabajos en busca de las metas institucionales; mientras que las redes informales, las considera como alianzas sin una estructura formal ni definida por la organización. Estos grupos surgen espontáneamente debido a la necesidad de contacto social.

Fernández y Galguera (2008) afirman que la clasificación formal e informal es muy similar a la tipología de primario y secundario. Los grupos formales son los que poseen una firme estructura social, establecida, frecuentemente impuesta por autoridades externas. Las normas son explícitas y formales, los roles son específicos y los miembros están conscientes de las relaciones internas del grupo. En los grupos informales la estructura surge a lo largo de la interacción: las normas, roles y relaciones suelen ser implícitas más que explícitas. Estos grupos por lo común son más pequeños y cohesionados que los grupos formales.

De Nobile y McCormick (2008) mencionan que la comunicación puede ocurrir a través de canales formales como juntas oficiales y procedimientos, o bien, a través de canales informales a través del rumor (Goldhaber, 1993; Johnson et al., 1995; Rauschenberg, 1988).

Para Robbins (2004) las redes formales de las organizaciones pueden ser complicadas, ya que su dinámica varía de acuerdo al número de personas

que intervienen. Por ejemplo, existen redes de dos o más personas (multicanal). La cadena tiene la peculiaridad de seguir rígidamente la línea formal de mando. En cambio, la rueda tiene una figura central que funge como el conducto para la comunicación de todo el equipo. Simula la red de comunicación que se encuentra en un equipo con un líder fuerte. La red multicanal permite a todos los miembros del grupo comunicarse unos con otros. Fernández y Galguera (2008) hacen alusión a redes centralizadas¹³ y descentralizadas¹⁴.

Robbins (2004) menciona que las organizaciones crean reglas, normas, procedimientos, políticas, descripciones de puestos y otras regulaciones formales para estandarizar el comportamiento de los empleados. Las normas indican lo que es permitido y lo que no lo es dentro de la organización. Desde el punto de vista del individuo, señalan lo que se espera en determinadas situaciones. Cuando el grupo acuerda y acepta unas normas, se convierten en medios de influencia en el comportamiento de los integrantes con los menores controles externos. Las normas difieren con los grupos, las comunidades y la sociedad.

Bryan y Joyce (2007) mencionan que las redes formales dentro de la organización unen naturalmente a las comunidades profesionales. Además permiten compartir conocimientos y otras clases de información además de cultivar el poder mental de su gente. El papel de una red formal es disminuir los costos de colaboración dentro de la empresa. Asimismo enfatiza algunas acciones que permiten formalizar una red:

1. La compañía debe designar un líder, responsable de la administración de la red.

¹³ Redes centralizadas son aquellas en las que una o varias posiciones son claramente más centralizadas como la Y, la rueda y la cadena.

¹⁴ Redes descentralizadas son aquellas en las que todos los miembros están a la misma o casi a la misma distancia del centro para comunicarse entre sí.

2. Es importante dar incentivos a quienes deseen participar o unirse a la red.
3. La delimitación del territorio de la red es básica así como el respeto a los protocolos y el cerciorarse que los estándares sean conocidos por los integrantes.
4. Es vital detallar el funcionamiento de la red para que todos trabajen en una misma dirección.
5. La designación de los principales miembros de la red.
6. Es importante extender a la invitación abiertamente a todo el que desee ser miembro de la red sobre la base de sus conocimientos profesionales

Como se observa, la comunicación formal juega un papel básico en la organización, sin embargo también la comunicación informal ejerce una fuerte influencia.

La comunicación formal es la que sigue los cauces establecidos por la organización. Su finalidad es la eficacia del objetivo propuesto. Para Lucas (1996), la responsabilidad de la comunicación formal es mantener activa la organización y coordinar las actividades de sus miembros, llevando a cabo la planificación y aportando dinamismo a la labor de los miembros de la organización.

La organización informal, según Lucas (1996) emerge de las relaciones psicológicas y sociales no previstas, de objetivos no definidos y con una estructura elemental en donde se aprecia normas de conducta y situaciones de poder de las que los individuos no tienen plena conciencia. El rumor es el fruto de esta clase de comunicación. Para Hodgetts (1986) el rumor se genera cuando no es posible tener la información clara e intenta cubrir este vacío. Son parte de la comunicación informal que es la no oficial, ya que surge dentro de las labores diarias de los trabajadores.

Lucas (1996) menciona que el rumor se puede definir como una información vaga y confusa procedente de fuentes que no están claramente identificadas y que se extiende mediante canales informales de comunicación, dando lugar a un conocimiento generalizado sobre temas que afectan a la organización. El rumor crece debido a la curiosidad y a la misma interrelación social. Debido a que el rumor circula por canales informales, la información se disemina rápidamente creándose una distorsión de la misma.

Generalmente cuando la gente asocia la comunicación informal con el rumor, tiende a considerarla como negativa, sin embargo, también puede transmitir noticias y/o comentarios no dañinos a la organización que incluso pueden ser benéficos. Una de las causas del surgimiento de este tipo de comunicación es la necesidad de la gente para entablar relaciones interpersonales.

Martínez de Velasco, Nosnik y Savage (1998) comentan la aportación de Davis (1983) acerca de que las personas tienden a participar activamente en una red de comunicación informal por inseguridad, nerviosismo, falta de información, por interés personal o emocional en la situación, por mantenerse informado de las informaciones recientes o tener contacto social.

También Martínez de Velasco et al. (1998) mencionan que la comunicación informal tiene la característica de lograr filtrarse en las redes de información más cerradas de la compañía, debido a que se cortan las líneas organizacionales, afectando a las personas que están directamente involucradas en el asunto y de acuerdo con Davis (1983) este tipo de comunicación es una fuente muy popular de información confidencial. Diversos estudios demuestran que la comunicación informal tiene influencia positiva tanto como negativa, por lo que es muy difícil determinar hasta qué punto sus efectos netos en la organización son benéficos o perjudiciales (Newstron, Monczka y Reif, 1974).

Para Tuñez (2009) la comunicación informal se ajusta a la comunicación interpersonal o intergrupala. No hay constancia de participación de los integrantes y el emisor del rumor no se identifica ni se responsabiliza ante la organización de la información que comunicó.

La tendencia hacia la comunicación informal influye, directamente en la comunicación formal. Artavia (2006) refiere a Vásquez (1996), quien indica que los educadores y educadoras rehuyen las reuniones formales y se sienten más dispuestos a asistir a las informales. Sin embargo, las condiciones institucionales impulsan a los educadores únicamente hacia reuniones formales, que resultan ser procesos comunicativos donde tanto el personal docente como el administrativo se relacionan de manera casual para intercambiar información del ciclo escolar, sentimientos, necesidades, entre otros.

Artavia (2006) comenta la opinión de Davis (1991) en cuanto a que la comunicación informal es una válvula de seguridad para las frustraciones de los empleados y otros problemas emocionales. Los trabajadores pueden liberar sus presiones emocionales, conversando con alguien más, en una forma abierta y amistosa. Asimismo refiere a Vásquez (1996), quien señala que las reuniones informales resultan ser intercambios rápidos y con chispazos de humor, lo que rara vez sucede en algunas reuniones oficiales.

Para Varona (2007) cuando se procura dentro del centro educativo, la promoción de un ambiente de participación y autenticidad, los integrantes de la organización deben sentirse parte actuante. Las reuniones formales de personal, procuran lograr un proceso de comunicación eficiente para el administrador educativo, los docentes y viceversa.

Los grupos informales prestan un servicio muy importante ya que satisfacen las necesidades sociales de sus miembros. Debido a las interacciones que resultan por la proximidad física o la ejecución de las tareas, se observa que muchas veces los trabajadores emprenden actividades en conjunto, como trasladarse del trabajo a casa, tomar el almuerzo y platicar en

los descansos. Las relaciones informales entre individuos, aunque informales, influyen hondamente en el comportamiento y desempeño (Robbins, 2004).

Por su parte Bilbao, Prieto y Martínez (2001) realizaron una investigación en escuelas primarias, en donde encontraron que para los canales de comunicación, los profesionales solicitan la promoción de canales directos, tanto formales (reuniones de equipo) como informales (charlas de café, fiestas, convenciones) con la finalidad de mejorar el diálogo, en lugar de canales menos interactivos.

Por su parte Artavia (2006) encontró que en un ambiente educativo se buscan lograr objetivos a través de las personas que ahí laboran. En el proceso administrativo de un centro educativo, resulta fundamental que el personal docente y administrativo, incrementen un proceso de comunicación bilateral que contribuya al logro de metas en común, mediante un proceso de dirección que busque tanto el desarrollo humano, como el desarrollo de la institución. La información que circula por la organización debe canalizarse por los canales formales para evitar que se produzca incertidumbre en el interior de la organización y concuerda con Alarcón (2005), quien menciona que una mala información, el comunicar a destiempo o la rumorología pueden originar consecuencias fatales, por lo que es fundamental contar con una estrategia de comunicación adecuada.

Artavia (2006) externa que las reuniones formales de personal procuran lograr un proceso de comunicación eficiente entre el administrador educativo, los docentes y viceversa. Este proceso de comunicación bilateral debe ser eficiente, para que permita generar procesos humanísticos que procuren lograr las metas que la institución educativa establece. También hace alusión a Vásquez (1996), quien menciona que la diferencia entre las reuniones de pasillo y las reuniones oficiales es que se eligen a los interlocutores y, por tanto, no existe la imposición institucional de establecer qué actores deben participar en ellas.

Por su parte, Hernández (1991) indica que las reuniones formales permiten a las personas mantener un espíritu de pertenencia asimismo les proporciona sentido de participación además de trabajar en función de los objetivos en común (Artavia, 2006).

Dentro de la dinámica organizacional existen flujos de comunicación, que pretenden comunicar para que todos los empleados tengan acceso a información relevante para lograr los objetivos institucionales, sin embargo, surgen ventajas y desventajas en este proceso.

1.2.3. Direccionalidad de la comunicación

Ramos (1997) indica que la comunicación organizacional es el intercambio de información que facilita que las empresas puedan funcionar y lograr sus metas y el medio para obtener retroalimentación y tomar decisiones. Incluye comunicaciones internas, relaciones humanas, relaciones entre gerencia y personal, comunicación descendente, ascendente y horizontal, destrezas de comunicación (hablar, escuchar, escribir) y evaluación del programa de comunicación. Si se aprende sobre la comunicación de una organización, se aprende mucho sobre la entidad organizacional (Muchinsky, 1990).

Robbins (2004) refiere que según Katz y Kahn (1995) el diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones:

1. Comunicación descendente: es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones que van del superior al subordinado son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado con respecto a la ejecución.
2. Comunicación ascendente: fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones en grupo y procedimientos de presentación de quejas.

3. Comunicación horizontal: es la comunicación que fluye entre funciones necesarias para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.
4. Comunicación diagonal: es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden mantenerse informados por medio de los demás canales de comunicación.

En cambio, para Andrew y Herschel (1996), la comunicación puede fluir en tres direcciones: descendente, ascendente y horizontal. La primera contempla instrucciones de trabajo, información, retroalimentación, intentos de motivación y así como las razones por las cuáles se realiza algo; la segunda es la información como el que empleados compartan sus ideas acerca del manejo en el trabajo y fluye de los subordinados a niveles superiores y finalmente, la horizontal, en donde fluye información entre individuos del mismo nivel organizacional. Por su parte, Pincus (1996) menciona que la manera como fluye la información depende de la estructura o el tipo de organización por lo que la organización debe analizar qué combinación más se adecue al perfil de su empresa (Mount y Ki-Joon, 1999).

Robbins (2004) reconoce que la comunicación puede fluir en sentido vertical u horizontal. El sentido vertical además puede tener dos direcciones, descendente y ascendente.

Detallando la direccionalidad de la comunicación, para Ramírez (2006) se constituye de la siguiente manera:

1. La comunicación horizontal. Surge y se da entre miembros considerados iguales en la jerarquía de la organización. Las funciones de este tipo de comunicación son: facilitar la coordinación de tareas evitando la multiplicidad de éstas en varios departamentos y compartir información; y representa un canal rápido y adecuado para la resolución de conflictos entre iguales.

2. La comunicación vertical. Abarca la comunicación ascendente y descendente. La comunicación vertical descendente transmite de forma natural o espontánea información dentro de las organizaciones. Es una comunicación que se establece entre jefe y subordinado. Las funciones de esta comunicación son: enviar órdenes, informar sobre la tarea a desempeñar por cada miembro de la organización y adoctrinar a los miembros para que reconozcan y hagan suyos los objetivos de la organización. El desarrollo de la persona dentro de la organización conlleva a la libre expresión de los sentimientos y necesidades de los individuos.

Tuñez (2009) indica que la comunicación vertical se da entre departamentos o individuos con diferente jerarquía. Pero también explica que la comunicación mixta es aquella que se da entre secciones o personas con igual o diferente jerarquía en la organización; también se le ha denominado como comunicación oblicua o diagonal.

Villafañe (1998) apunta como objetivos de la comunicación vertical descendente el asegurar que los integrantes de la organización entiendan los principios y metas institucionales; lograr credibilidad y confianza de los miembros receptores de la comunicación; generar la participación de todos sus miembros; agilizar los canales de transmisión de la información; fortalecer los roles jerárquicos, y favorecer la implantación de la comunicación dentro de la organización. Asimismo añade a estos objetivos, los de favorecer el autoanálisis, la reflexión y el consenso en el seno de la organización. Para Gómez de la Fuente y Herrera (1998) comunicación transversal o diagonal es aquella que se da entre distintos departamentos de la organización y a diferentes niveles dentro de ella. Su función es conocer las tareas de otros departamentos y coordinarlas para alcanzar un fin común a todos ellos.

De Nobile y McCormick (2008), externa los mensajes se mueven de forma ascendente y descendente entre las diferentes jerarquías institucionales y

horizontalmente entre la gente del mismo nivel (Dwyer, 2002; Goldhaber, 1993; Odden y Sias, 1997).

Artavia (2006) contempla el concepto de comunicación descendente de Werther (1994), quien la describe como la información originada en algún punto de la organización y que se vierte hacia abajo en la estructura jerárquica, a fin de informar o influir. Este sistema la comunicación fluye de las personas que están en los niveles superiores hacia quienes están en los niveles inferiores. Esto permite al personal, conocer las decisiones emanadas por la dirección, la organización del sistema, los objetivos y proyectos de la institución. En la comunicación descendente se utilizan las reuniones, los audiovisuales así como los medios impresos, entre otros.

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

Para Puyal (2001) la comunicación descendente suele dar prioridad a los intereses de la organización (conseguir un determinado nivel de productividad) y descuida el nivel socio-integrativo (la información destinada a conseguir una mayor motivación y satisfacción de los trabajadores) lo cual resulta insuficiente y frustrante para los colaboradores. Además de una información personal sobre su trabajo (condiciones del mismo, salarios, promoción, etc.), las referencias sobre la vida de la organización, sus objetivos, sus proyectos o los resultados

son tanto más importantes cuanto mayor es el grado de autonomía o de responsabilidad del trabajador en la toma de decisiones. Dado que cuánto mejor informados estén, cuantos más datos conozcan y cuanto más se potencien las comunicaciones de carácter socio-integrativo, en mejores condiciones se encontrarán los trabajadores para participar.

Otros problemas que suelen aparecer en las comunicaciones descendentes son: la ambigüedad, imprecisión y vaguedad de los mensajes o la contradicción de las órdenes transmitidas. La consecuente confusión generada puede manifestarse en disfunciones en la realización de la tarea o incumplimiento de algunas de las órdenes contradictorias. Muchas de las deficiencias o puntos débiles de la comunicación descendente podrían evitarse recurriendo a mecanismos que posibiliten la retroalimentación.

Para Puyal (2001) la comunicación ascendente se convierte en una herramienta que proporciona una retroalimentación importante sobre la efectividad de las comunicaciones descendentes y sobre los problemas de la organización. Permite a los trabajadores plantear sugerencias para la solución de problemas o propuestas de mejora y, en el peor de los casos, quejarse o comunicar el descontento.

Martínez de Velasco et al. (1998) mencionan que la comunicación descendente debe ser detallada y específica, además consideran algunos aspectos sobre este tipo de comunicación:

1. La comunicación es un proceso vital e inevitable en la organización.
2. La calidad de las decisiones gerenciales depende, en gran parte, de la calidad de información disponible.
3. El gerente comunica, pero ¿con qué efecto?
4. Existen numerosas técnicas que ayudan a mejorar la comunicación y que pueden utilizar los gerentes. Un requisito previo es tener conciencia sobre el que la comunicación incluye el entender y ser entendido.

Martínez de Velasco et al. (1998) también retoman las aportaciones de Gibson, Ivancevich y Dinnelly (1984), en cuanto a las condiciones que promueven la aceptación de la comunicación descendente:

1. Aceptación de la legitimidad de la persona que envía la comunicación.
2. Competencia percibida de la persona en relación con el tema que comunica.
3. Confianza en la persona que comunica como líder y/o individuo.
4. Credibilidad percibida del mensaje recibido.
5. Entendimiento y aceptación de las tareas y metas que la comunicación trata de transmitir.
6. Poder de la persona que comunica para imponer castigos y/o recompensas al receptor, ya sea directa o indirectamente.

Martínez de Velasco et al. (1998) asimismo citan a McQuail (1981) en cuanto a que la comunicación organizacional se caracteriza por su direccionalidad descendente y que la participación del empleado fluye como una actividad con direccionalidad ascendente. También incluyen a Ashford et al (1979), De Witte (2005) y Probst (2005), para quienes la comunicación organizacional y la participación deben considerarse como la información que fluye y refuerza el entendimiento del empleado y sus sentimientos sobre el control en la situación laboral reduce la incertidumbre.

Martínez de Velasco y Nosnik (2002) mencionan que la comunicación descendente se da cuando los niveles superiores de la organización transmiten uno o más mensajes a los niveles inferiores. Es aquella que se origina en la gerencia y termina en los empleados pero también la que se origina en niveles directivos y que fluye a la gerencia, ya que sin esta última, la primera no tendría ningún sentido. En esta clase de comunicación a los empleados se deben dar varios elementos como son: que el empleado obtenga la información necesaria, que desarrolle una actitud positiva hacia la comunicación, desarrolle y mantenga la confianza de sus subordinados y que desarrolle un plan de comunicación.

Martínez de Velasco y Nosnik (2002) menciona lo importante que es la confianza en la comunicación, ya que la confianza que existe entre emisores y receptores impacta de manera muy relevante a la eficacia de la comunicación. A este aspecto, Hovland (1953) cita que se le conoce como credibilidad de la fuente o del emisor. Si no existe confianza el flujo de la comunicación, se tendrán menos deseos de enviar mensajes y menos razones para creer en los que se reciben. Todo se pone en duda ya que no se escucha debidamente o no se da crédito a lo que se escucha.

Martínez de Velasco y Nosnik (2002) indican que es vital valorar qué tanto se comunica el jefe con los empleados; si él conoce sus necesidades más importantes de información; si provee respuesta a éstas; si analiza la frecuencia en que generalmente se responde o no a sus preguntas; qué tan justo y honesto es con los empleados; si les otorga la importancia que merecen; si les mantiene informados de lo más relevante para la institución, oficina y/o trabajo, o por el contrario, tienen ellos que buscar otras fuentes de comunicación.

Por lo tanto, las necesidades de comunicación descendente más comunes son: las instrucciones de trabajo, retroalimentación sobre el desempeño y noticias a los empleados.

Martínez de Velasco y Nosnik (2002) mencionan la opinión de Barker (1981) en cuanto a que la retroalimentación es un mensaje que indica el nivel de entendimiento entre dos o más comunicadores, en respuesta a un mensaje original, es decir, la retroalimentación es la comunicación que el receptor envía al emisor de manera verbal y/o no verbal, indicándole si entendió o no su mensaje y cómo lo interpretó. Esta comunicación de retorno indica al emisor cuándo debe modificar su comunicación original, a fin de que alcance el objetivo deseado.

Martínez de Velasco y Nosnik (2002) refieren que la retroalimentación encuentra su mayor obstáculo en la resistencia de la gente a recibirla. A este factor se le denomina defensividad, el cual consiste en tomar una oposición no

receptiva a la retroalimentación. En estas ocasiones, la retroalimentación se interpreta de una manera exageradamente personal y se le considera una amenaza y no un mecanismo para corregir la ejecución de la tarea.

Martínez de Velasco y Nosnik (2002) indican la retroalimentación transmitida adecuadamente debe tener los siguientes efectos: a) mejorar la transmisión de lo que se comunica; b) Reducir la distorsión o aumentar la precisión de lo que se comunica a través de una constante verificación y reorientación, en caso de existir errores c) facilitar el proceso de aprendizaje. Gracias a la retroalimentación la gente sabe lo que hizo bien o lo que hizo mal y cómo corregirlo (Landy y Forr, 1973).

Martínez de Velasco y Nosnik (2002) manifiestan que en general, la evaluación del desempeño da pie a un mejor rendimiento y a actitudes más favorables hacia el trabajo, es decir, la retroalimentación puede ser un factor que ayude a motivar a los empleados (Davis, 1983).

Por su parte, Varona (2008) comparó una muestra de empleados mexicanos con otra de empleados finlandeses encontrando en cuanto a la retroalimentación se refiere, que los empleados mexicanos entienden con más frecuencia las instrucciones de trabajo que les dan sus jefes y aceptan con más frecuencia nuevas ideas sugeridas por sus jefes que los empleados finlandeses.

Varona (2007) menciona que los empleados mexicanos disfrutaban de recibir con más frecuencia comentarios positivos de sus jefes, aceptan con mayor regularidad la crítica constructiva y piden más veces disculpas a sus jefes cuando hacen algo mal, que los empleados finlandeses. Por el contrario, los empleados finlandeses buscan más excusas para justificar sus errores y aceptan con más frecuencia que los jefes los critiquen enfrente de otros en el trabajo, que los empleados mexicanos. En general, los empleados mexicanos exhibieron más conducta de apertura comunicativa al interactuar con sus jefes, que los finlandeses. Específicamente, los empleados mexicanos expresan su

punto de vista, sus necesidades y sus expectativas, y confían en sus jefes con más frecuencia que los empleados finlandeses.

Varona (2007) menciona que los empleados mexicanos usan canales de comunicación como la comunicación cara a cara, la comunicación por escrito y el orden jerárquico cuando tienen que comunicar asuntos relativos al trabajo.

Varona (2007) menciona que los empleados mexicanos cuando se comunican con sus jefes, tratan de evitar conflictos con más frecuencia, que los empleados finlandeses. Los empleados mexicanos hacen con mayor regularidad comentarios positivos a sus jefes, en comparación con los empleados finlandeses.

Para Robbins (2004) la comunicación ascendente pasa de un nivel de un grupo u organización a un nivel inferior. Los gerentes se comunican con los empleados. Gerentes y jefes de grupo se comunican de esta manera para asignar metas, dar instrucciones de trabajo, informar de políticas y procedimientos, señalar problemas que requieren atención y ofrecer retroalimentación del desempeño. La comunicación descendente puede ser de palabra, de persona, por correo electrónico y a través de cartas.

Para Artavia (2006) la comunicación ascendente va del personal hacia a los superiores, o sea, de abajo hacia arriba, como son el sistema de sugerencias, el sistema de denuncias, los mecanismos de transmisión de información como el rumor, reuniones de grupo, entre otros.

Martínez de Velasco et al. (1998) indica que la comunicación ascendente es aquella que se da cuando las personas de los niveles bajos emiten uno o más mensajes a los niveles superiores en la estructura organizacional, a través de canales formales e informales y constituye en un termómetro de lo que sucede con la gente a que se tiene al mando y, por lo tanto, su utilidad está en que dependiendo del nivel de detalle que se tenga, se pueda diagnosticar y

pronosticar sucesos para poderlos manejar de una manera más eficiente (Katz y Kahn, 1981).

Para Martínez de Velasco et al. (1998) la importancia de la comunicación ascendente reside a que:

1. Brinca a los niveles altos de la organización la retroalimentación que proviene de niveles más bajos acerca de las comunicaciones descendentes (Hodgetts y Altman, 1981).
2. Mide el clima organizacional imperante en la empresa.
3. Permite la participación de los empleados en la toma de decisiones mediante la aportación de sus ideas, basadas en el conocimiento de sus tareas.
4. Permite el diagnóstico de las malas interpretaciones y la prevención de nuevos problemas cuando se presentan los primeros síntomas de tensión y dificultades, ya que satisfacen necesidades humanas básicas.
5. Puede incrementar la aceptación de decisiones ejecutivas.
6. Mejora el conocimiento de los subordinados. La habilidad para influenciar y motivar a los niveles inferiores, tendrán mejores fundamentos y oportunidades si se saben y comprenden las formas de pensar y sentir de su personal.

Martínez de Velasco et al. (1998) mencionan que las prácticas de comunicación ascendente más útiles son:

1. Llevar a cabo reuniones periódicas con su personal.
2. Mantener una política de puertas abiertas.
3. Transponer los umbrales de su oficina.
4. Cartas a los empleados.
5. Fomentar la participación de grupos sociales.
6. Estimular las encuestas de actitud.

Martínez de Velasco et al. (1998) enfatiza que las dificultades de la comunicación ascendente son los filtros, el flujo de comunicación ascendente, el salto de niveles así como las necesidades de respuestas.

Tuñez (2009) define como comunicación ascendente, aquella que surge de los subordinados hacia los jefes. Incluye el retorno de retroalimentación a las comunicaciones de la dirección a los empleados. En cambio, la comunicación descendente es aquella en donde el emisor ocupa un puesto jerárquico en el organigrama de la organización con mayor responsabilidad que el destinatario de la comunicación.

Según Robbins (2004) la comunicación ascendente se dirige a un nivel superior en el grupo u organización. Sirve para dar retroalimentación a los superiores, informarles del progreso hacia las metas y dar a conocer problemas actuales. La comunicación ascendente mantiene a los administradores al tanto de las opiniones que tienen los empleados sobre su trabajo, los compañeros y la organización general. Los administradores también recurren a esta forma de comunicación para recabar ideas sobre cómo mejorar las cosas.

Suñe (2004) menciona que cuando los empleados sienten confianza, se favorece que expresen sus ideas en público, a pesar de que dicha idea los exponga a enfrentarse a la opinión mayoritaria. Además, en la medida que mejora la estabilidad laboral, aumenta la apertura hacia la exposición de errores. Por el contrario, cuando no existe dicha confianza se corre el riesgo de no expresar los errores y por tanto, no analizar las causas de las equivocaciones y por lo tanto, no dar solución a dicha situación.

También Suñe (2004) existen temas que los empleados consideran riesgosos para tratar y que generan la aparición de comportamientos defensivos, entre ellos menciona la promoción, la retribución y los incentivos. Además de la evaluación del trabajo del personal y del trato personal. En este sentido, los colaboradores perciben la necesidad de que sus responsables mejoren sus habilidades para generar retroalimentación constructiva y destacan

la importancia de un clima laboral agradable. También se incluyen problemas generados por la definición de responsabilidades, falta de coherencia entre objetivos, solapamiento de funciones entre puestos y ausencia de estructura organizativa formal.

Por su parte Bilbao et al. (2001) identificaron en la investigación que realizaron en el ámbito de escuelas primarias, que la comunicación debe mejorarse en el sentido ascendente, con el fin de que las sugerencias e ideas lleguen a las instancias superiores.

Muller y Rowell (1997) encontraron que las mujeres en posiciones directivas tienden mantener la armonía en las relaciones con los subordinados, hablan extensamente, su comunicación es abierta, dan apoyo y ayuda a los empleados, discuten los problemas y mantienen un alto nivel afectivo, con énfasis en las relaciones (Varona, 2007).

En cuanto a la comunicación horizontal, Tuñez (2009) explica que es la que ocurre entre iguales, entre departamentos o áreas de la organización que ocupan el mismo rango jerárquico en el organigrama. Por lo que la comunicación entre pares juega un papel preponderante (Postmes, Tanis, Martin y De Wit, 2001; Foy, 1994; Smith, 1997). La comunicación con personas próximas generalmente aumenta la unión y la cohesión entre los compañeros (Levine y Moreland, 1990; Lott y Lott, 1965).

Por su parte, Martínez de Velasco et al. (1998) indican que la comunicación horizontal es la que se desarrolla entre personas de un mismo nivel jerárquico en donde los individuos tienen la posibilidad de comunicarse directamente entre sí y, de hecho, está relacionado con la formación de grupos dentro de una organización. Este tipo de comunicación se da entre miembros de un mismo grupo, entre miembros de distintos grupos, entre miembros de distintos departamentos y entre la línea y el *staff*. Su propósito principal es proveer un canal de coordinación y solución de problemas además de brindar la

alternativa de relacionarse con personas similares en la organización, lo que se hace muy importante para la satisfacción en el trabajo.

Martínez de Velasco et al. (1998) mencionan que se debe fomentar la comunicación horizontal cuando es necesaria la coordinación de un trabajo para el funcionamiento de la organización y/o el cumplimiento de las metas u objetos propuestos; cuando es necesario brindar el apoyo social y emocional a los empleados de la organización, cuando es necesario un control real del poder de los altos líderes, ya que mientras más autoritaria y jerárquica sea la organización, más se considera a la información como un secreto de propiedad de grupos o personas selectas (Katz y Kahn, 1981). Postmes, Tanis y De Wit (2001) encuentran que la comunicación horizontal es un predictor débil del compromiso organizacional y que la comunicación vertical es un factor de predicción más fuerte.

La comunicación horizontal acelera el flujo de información, lo cual permite la coordinación de esfuerzos en pro de la consecución de los objetivos de la organización. Es así que la comunicación ascendente, descendente y la horizontal desarrollan los procesos comunicativos a través de la comunicación escrita, la comunicación oral y la comunicación no verbal (Artavia, 2006).

Otro factor muy importante, es la comunicación que surge dentro del ambiente laboral, puede ser verbal, no verbal e incluso escrita. En cuanto a la segunda, Robbins (2004) explica que la comunicación oral en las empresas es el principal medio para transmitir mensajes. Discursos, encuentros formales entre dos personas o discusiones en grupo y sistemas informales de rumores, son formas populares de comunicación oral. Las ventajas de la comunicación oral son la velocidad y la retroalimentación. La principal desventaja aflora en las organizaciones o dondequiera que el mensaje deba pasar a través de varias personas.

Robbins (2004) explica que la comunicación escrita dentro de las empresas se hace a través de memorandos, cartas, correo electrónico,

transmisiones de fax, y publicaciones de las organizaciones, noticias publicadas en los tableros de avisos y cualquier otro medio de transmitir por escrito palabras o símbolos. La comunicación escrita permite que tanto el emisor como el receptor guarden un registro del intercambio. El mensaje puede guardarse definitivamente. Los mensajes escritos tienen sus inconvenientes, consumen tiempo y no tienen con frecuencia retroalimentación.

La comunicación no verbal dentro de las empresas abarca movimientos del cuerpo, la entonación o énfasis en las palabras, las expresiones del rostro y la distancia física entre el emisor y el receptor. Mehrabian (1967) considera que los dos mensajes más importantes que comunica el lenguaje corporal son el grado en el que un individuo simpatiza con otro y se interesa en sus opiniones y el estatus relativo percibido entre emisor y receptor (Robbins, 2004).

El lenguaje corporal se suma a la comunicación verbal y a menudo la complica. La posición o el movimiento del cuerpo no tienen por sí mismo un significado preciso o universal, pero cuando se enlaza al lenguaje hablado, confiere un sentimiento más completo al mensaje del emisor. Es importante que el receptor esté alerta a estos aspectos no verbales de la comunicación.

1.2.4. Barreras en la comunicación

Las barreras en la comunicación son obstáculos que se presentan en el proceso comunicativo. Castillo (2000) incluye la opinión de varios autores como Ugalde (1979), quien contempla como barreras de comunicación a la gran separación psicológica y física entre el personal que toma las decisiones y quienes las ejecutan; además cuando no se define claramente quién debe ejecutar las decisiones, cuando se presta atención a los rumores y otras versiones que circundan por la organización. También a teóricos como Cárdenas (1985), quien menciona las siguientes barreras en la comunicación:

1. Los valores.
2. Las decisiones por mayoría en lugar de buscar el consenso.

3. El sentido de inseguridad personal.
4. Las ideas negativas sobre la situación.
5. Los intereses en juego. Para Myers (1985) las organizaciones al igual que los seres vivientes se establecen y mantienen mediante la comunicación con sus ambientes y entre sus partes.

Artavia (2006) refiere a Chiavenato (1994) contempla que la comunicación interpersonal es afectada por una serie de barreras que son de naturaleza técnica, semántica y humana. Son parte de las fallas técnicas: la distancia, faltas mecánicas o eléctricas, vacíos de tiempo e interferencias físicas. Entre las barreras semánticas se encuentran la interpretación de palabras, decodificación de gestos, significado de signos y símbolos, entre otros; y por último, entre las dificultades humanas se hallan las variaciones de percepción, diferencias de sensibilidad, variables de personalidad, discrepancias de competencia.

Koontz y O'Donnell (1991) consideran entre los principales aspectos que dificultan a la comunicación: la falta de planificación, las suposiciones no clarificadas, los mensajes mal expresados, las pérdidas por la transmisión, una mala retención, la falta de atención y la evaluación prematura, la comunicación impersonal, el período insuficiente de ajuste al cambio y la sobrecarga de información (Artavia, 2006).

También Koontz y O'Donnell (1991) expresan lineamientos que ayudan a superar las barreras, por ejemplo el ajustar el mensaje al nivel de conocimiento del receptor así como al clima organizacional. También juega un papel preponderante cómo se dice aquello que se desea comunicar. Además, la congruencia entre lo que se dice y la forma de externarlo. La retroalimentación es de utilidad en el proceso de comunicación para fomentar las relaciones interpersonales así como en la evaluación del desempeño de otros integrantes.

En el proceso de comunicación la responsabilidad es compartida tanto por el emisor como por el receptor (Artavia, 2006).

Robbins (2004) expresa que los individuos, se comunican casi 70 por ciento de sus horas de vigilia (escriben, leen, hablan, escuchan), por lo que es razonable concluir, que una de las fuerzas que más entorpecen el desempeño exitoso de los grupos es la falta de comunicación, lo que provoca conflictos entre personas.

Para Robbins (2004) la comunicación en las organizaciones presenta la existencia de barreras que limitan su eficacia. Algunas de estas son:

1. El filtrado, que se refiere a la manipulación deliberada de la información por parte del emisor, de modo que aparezca más favorablemente a los ojos del receptor. Cuando más niveles verticales haya en la jerarquía, hay más probabilidades de que se produzcan filtrados.
2. La percepción selectiva, que se refiere a que los receptores ven y escuchan selectivamente, basados en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales. Los receptores también proyectan sus intereses y esperanzas en las comunicaciones cuando las decodifican.
3. La sobrecarga de información, que se manifiesta cuando la información con la que se trabaja excede a las facultades de la persona. La sobrecarga aparece debido la cantidad de mensajes electrónicos, telefonemas, faxes, juntas y la necesidad de actualización en el campo de trabajo.
4. El estado de ánimo al recibir un mensaje influye en la interpretación.
5. Los significados de las palabras varían de acuerdo a la edad, la educación y de los antecedentes culturales.

6. El miedo y ansiedad a la comunicación. Se presentan de un cinco al veinte por ciento en población, que sufre tensión injustificada ante la comunicación oral o escrita.

En cuanto a la información que se genera en la organización, el papel que juega el correo electrónico en la comunicación es importante, ya que transmite y recibe por internet, textos y documentos generados en una computadora. Como herramienta de comunicación otorga la facilidad de uso e intercambio de documentos pero cada vez se dificulta más para los empleados, ya que es difícil distinguir entre mensajes importantes, mensajes triviales y del correo chatarra. Esta forma de comunicación, carece de contenido emocional; es frío e impersonal. Las comunicaciones computarizadas cambian la forma en que nos comunicamos en las organizaciones así como la percepción de sus miembros (Robbins, 2004).

También incluye Robbins (2004) como barrera de comunicación a las diferencias culturales entre las personas, que de acuerdo a Munter (1989) generan cuatro problemas concretos:

1. De origen semántico, las palabras tienen diferente significado para las personas.
2. Por connotaciones de los vocablos, las palabras cambian de implicaciones en diferentes lenguajes.
3. Por entonación, la forma cómo se expresan las palabras refleja congruencia o no con el mensaje emitido.

La información cultural constituye un prerequisite mínimo para la elaboración de predicciones, la cual, se va formando a través de la lengua materna, los mitos, el folklore, las normas sociales y la ideología prevaleciente. Estos mensajes varían según las culturas y pueden cambiar con el tiempo dentro de una misma cultura (Fernández y Galguera, 2008).

Fernández y Galguera (2008) integran la clasificación de tipos de ruido que proporciona de Maldonado (1993), ya que afectan a la nitidez del mensaje de acuerdo a:

1. Ruido físico, cuando interviene como agente externo.
2. Ruido fisiológico, cuando hay un problema en el habla del emisor así como en el oído del receptor y demás sentidos.
3. Ruido psicológico cuando intervienen condiciones internas de la persona que participa en el acto comunicativo.
4. Ruido semántico cuando el significado de una palabra o frase es distinto para el emisor que para el receptor.
5. Ruido técnico cuando en el proceso participan aparatos que interfieren en la claridad del mensaje.

Fernández y Galguera (2008) refieren que para Maldonado (1993) algunas barreras en la comunicación pueden contrarrestarse siguiendo los pasos para escuchar efectivamente:

1. Favorecer la atención que es la capacidad de observar y escuchar cuidadosamente. La atención denota un estado de alerta.
2. Activar la concentración que es una actividad continua que ayuda al enfoque del interés en un aspecto determinado.
3. Fomentar la evaluación que es el rechazo o la aceptación del mensaje recibido.
4. La respuesta que es la conducta que adopta el receptor del mensaje ante la información captada.

De acuerdo a Robbins (2004) el rumor es una barrera en la comunicación y una manera de reducirlo o evitarlo es mejorando la comunicación formal. Se

originarán menos rumores malsanos, si la información sobre aspectos importantes de la organización se manifiesta de manera clara y oportuna por las vías oficiales a los subordinados (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1984).

Robbins (2004) menciona algunas características del rumor en la comunicación organizacional de acuerdo a Newstrom, Monczcka y Reif (1975):

1. La administración no los controla.
2. La mayoría del personal les atribuye mayor credibilidad incluso, que a los comunicados formales emitidos por la dirección.
3. Son útiles a los intereses personales de los involucrados.

Para los empleados los rumores son valiosos porque traducen a su propia jerga los comunicados formales. Quizá, todavía más importante, desde el punto de vista de la administración, es analizar la información de los rumores y predecir su circulación, dado que solo un grupo pequeño de personas, aproximadamente 10 por ciento, la pasa a más de una persona. La administración no puede eliminar los rumores pero puede reducir al mínimo las consecuencias negativas limitando su alcance y efecto (Robbins, 2004).

Cisneros (2009) menciona que el rumor es la transmisión en cadena y/o en cascada de mensajes anónimos frente a un sistema de información autoritario y excluyente. El mensaje del rumor es también unidireccional e irreversible, y sus posibles efectos solamente pueden estar parcial y difícilmente matizados con el disparo de un nuevo rumor opuesto. Pero la guerra de rumores le resta credibilidad a todos los mensajes. Lo habitual es que un rumor se base en una información cierta o parcialmente cierta, que es la que le da sustento y credibilidad, y que genere una expectativa de comprobación. Cuando esto ocurre, el siguiente rumor cobrará más fuerza, pero siempre se dará sobre decisiones ajenas a los mensajeros, es decir, no constituirá una acción comunicativa (Meyer, 2009).

Asimismo Cisneros (2009) indica que la grilla, considerada como una estrategia de intercambio de mensajes destinados a influir en la toma de decisiones acerca de la ubicación, reubicación o exclusión de una persona determinada, y/o de un grupo dentro de una organización, implica conversaciones selectivas, información sesgada, acuerdos ocultos, y un flujo de mensajes principalmente a través de redes no oficiales, entre otros elementos (Meyer, 2009).

Además Cisneros (2009) menciona que la grilla inhibe el desarrollo de acciones comunicativas. Sus efectos resultan negativos para el crecimiento de la organización, incluyendo a la persona y/o grupo vencedor, porque impiden la identificación de los miembros de la misma con los planes estratégicos resultantes, y por tanto con su ejecución proactiva. En una organización donde predomina el temor y la desconfianza, la grilla crece y sus miembros se empobrecen en todas sus dimensiones, principalmente en su desarrollo humano, en su ser con los otros que solamente puede realizarse a través de acciones comunicativas (Meyer, 2009).

Por su parte Suñé (2004) refiere que Argyris (1990) habla de las barreras defensivas y refiere que pueden causar estratos en la organización. En primer lugar, perjudican la relación entre las personas y en segundo lugar, puede llegar a afectar los resultados económicos de la empresa. El objetivo principal no consiste en evitar el error, sino el evitar que se descubra cualquier error.

Suñé (2004) hace alusión a algunas barreras que afectan que se dé el aprendizaje dentro de la organización:

1. Expresión de ideas. El nivel de apertura que manifieste el grupo permitirá que se logre un análisis crítico y objetivo. De lo contrario, puede suceder que el grupo se proteja con silencio o autocensura para no correr riesgos.

2. La apertura frente el error. Como el error tiene una connotación negativa, ya que se toma en cuenta en la evaluación, constituye un factor de riesgo. Por lo tanto puede ocultarse o no aceptarse.
3. Coherencia pensamiento-acción. Cuando no hay congruencia entre valores que se pregonan y se practican, se genera falta de credibilidad y de confianza.
4. Satisfacción. Está relacionada con la satisfacción en el trabajo, con los compañeros de trabajo o bien con la dirección de los jefes.
5. La confianza. Los empleados requieren sentir confianza por aquellas personas que los evalúan y que les comunican. Es importante que los perciban como personas íntegras.
6. Eficacia en la comunicación. Es indispensable una eficaz comunicación entre los integrantes del equipo. El diálogo permite llegar a comprensiones compartidas nuevas. La eficacia de una conversación depende también del estilo del empleado.
7. Distancia jerárquica. La distancia jerárquica es más marcada cuando la organización es más formal, en cambio, en las organizaciones en donde existe baja distancia jerárquica se observa la descentralización de la autoridad y la responsabilidad en la toma de decisiones, un estilo abierto a la participación y se permite que se externen opiniones diversas.
8. Estabilidad laboral, la cual se fundamenta en la seguridad que siente el trabajador de permanecer en el puesto que actualmente posee. Si una persona es estable en su puesto, tiene mayores perspectivas de aprender y enseñar a la organización.

Suñé (2004) concluye que las barreras defensivas tienen un fuerte impacto en el rendimiento de la organización, especialmente sobre la eficiencia de la misma. Las barreras defensivas se muestran especialmente relacionadas

con la eficiencia de las organizaciones, en la medida que aumenta la coherencia entre el discurso y los hechos se mejora el aprovechamiento de los recursos de la organización. También se ha justificado que la eficiencia de la organización aumenta cuando la integridad directiva aumenta y cuando se favorece la expresión de ideas contrarias a la mayoritaria.

Varona (2007) menciona que el conocimiento por parte de los jefes y superiores de las características del estilo de comunicación y de la cultura de sus empleados son esenciales para crear y mantener una exitosa comunicación y relación tanto en organizaciones nacionales como internacionales.

1.2.5. Comunicación externa e interna

Di Génova, A. (2009) clasifica a la comunicación organizacional en comunicación interna y externa. La Comunicación Interna se refiere a la que se dirige a personal de la organización incluyendo a directivos, gerentes, empleado, administrativos y obreros. Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. En cambio la comunicación externa: se dirige a los diferentes públicos externos de la organización como son los accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, entre otros. Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

1.2.5.1. Comunicación interna

Para Fernández (2003) la comunicación se integra por el total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio. Considera que se compone también de un conjunto de técnicas y actividades cuyo objetivo es facilitar el flujo de mensajes entre las personas que ahí laboran, o entre la organización y su medio. Otra finalidad de este tipo de comunicación es llegar a influir en las opiniones, actitudes y conductas interna y externamente. Es muy importante la comunicación pues está presente en toda actividad organizacional así como en cada uno de los procesos entre los empleados. Es por ello que para las personas que dirigen es vital lograr una comunicación eficaz dentro de las funciones de planeación, organización y control de la organización (Abreu, 2009).

Se define la comunicación institucional como el medio que orienta conductas individuales y establece relaciones interpersonales en una organización de redes (Almeida, Flores y Ochoa, 2010); tiene funciones como: control, motivación, expresión emocional e información (Robbins, 2004); sus objetivos son integrar una identidad coherente, mediar identidad e imagen y flexibilización (Weil, 2003); tiene públicos internos y externos (Marañón, Bauzá y Bello, 2006); un programa tiene fases como investigación, programación, realización y evaluación (La Porte, 2005); realizar un plan estratégico de comunicación efectiva en tres etapas: análisis situacional, diseño y ejecución y seguimiento (Fuentes, 2005) y finalmente, acciones para implementar innovaciones educativas como: mensajes adecuados al público, comunicar beneficios, integrar pedagogía y técnica y contextualizar (Solano, 2008).

Para Abreu (2009) la comunicación dentro de una institución no es solamente privilegio de los comunicadores. Es un proceso común en todos los niveles de la organización, ya que ésta es un proceso que fluye de forma natural entre los seres humanos y, en una empresa es el canal por el cual se transmiten las normas, los valores y las creencias que sustenta su cultura de

acuerdo a autores como Elías, Macaray, Goldhaber, Puyal y Fernández (2003). Si ésta se orienta al éxito o al fracaso, ello depende, entre otras cosas, de cuán eficiente son las comunicaciones que los diferentes niveles de la organización sostienen entre sí y con los públicos externos a la industria.

Dentro de este marco, Fernández (2003) refiere que de la comunicación organizacional se desprende la comunicación interna, la cual se presenta cuando los mensajes están dirigidos al personal de la organización, es decir, directivos, gerentes, coordinadores, empleados y obreros (Abreu, 2009).

Abreu (2009) refiere que de acuerdo a Capriotti (1998) la comunicación interna es parte inherente a la organización, ya que es una forma de llevar adelante las tareas, los procesos o las decisiones de la compañía por lo que no se limita a ser un instrumento de transmisión de la información. Para ello, se requiere de organizaciones con una alta “conciencia comunicativa” en todas sus direcciones o departamentos, desde la junta directiva hasta los empleados o viceversa, lo cual incitará la unión entre los públicos internos y con ello una mayor afinidad y conocimiento recíproco. En este aspecto, la labor fundamental de los encargados de las comunicaciones es decodificar la estrategia de la empresa en acciones concretas y fusionar las voluntades de todos los trabajadores, haciendo consciente al individuo, con el propósito de apoyar a la corporación y conducirla hacia el desarrollo esperado, a fin de que éste se convierta en fuente permanente de beneficios para la empresa y el país.

Morgado (2005) expresa que la comunicación interna eficaz es un factor importante, ya que repercute en el funcionamiento de la organización, favorece a la cultura, a la misión, visión y objetivos. Además de que a través de esta se logra motivar a los integrantes; se facilita que se difunda la información; es de utilidad para que puedan comunicarse los trabajadores y hace posible que se formalicen los mensajes que se transmiten internamente.

Por su parte, Del Pozo (1997) considera que la comunicación no es solamente enviar información, coincide también en que permite coordinar tareas, objetivos, motivar a la gente así como mejorar los comportamientos.

Una vez que se envía la información no culmina la comunicación interna, es más bien cuando el emisor que envió la información recibe la respuesta que el mensaje ha provocado en los receptores.

Meyer (2009) considera la opinión de Navarro (2009), quien menciona que la comunicación interna se fundamenta en la intranet para proveer a los empleados con el tipo y la información que necesitan. Este elemento facilita el almacenamiento, la actualización y el acceso a la información que el usuario requiere. A esto agregamos nuevas formas de comunicación tales como el correo electrónico, el boletín electrónico, la videoconferencia, la conversación electrónica. La Intranet también facilita y estimula la comunicación entre los empleados, supervisores, jefes y cada uno de los actores que intervienen en la organización. Esta comunicación interna se ha visto favorecida por el empleo del correo electrónico.

En cambio, para Fernández (2003) la comunicación interna permite la creación y mantenimiento de relaciones con y entre sus miembros a través de acciones y medios que permiten mantenerlos informados, integrados y motivados para lograr los objetivos organizacionales.

Para Lucas (1996) la comunicación interna es un conjunto de procesos comunicativos que se realizan en el interior de un sistema y que está organizado para conseguir una estabilidad en la organización, con la intención de alcanzar sus fines. Indica que una organización se mueve dentro de una estructura social y los miembros de esta organización se sienten constreñidos en sus relaciones sociales y de trabajo. Además contempla la opinión de Álvarez y Caballero (1997) acerca de cuál es el objetivo básico de la comunicación interna, que de acuerdo a los autores es el conseguir la implicación de los distintos componentes de la institución en una filosofía global de la misma (Meyer, 2009).

Meyer (2009) incluye la opinión de Canceló (2009) en cuanto a que el éxito de la organización estará directamente relacionado con el éxito de la política de comunicación interna además considera los elementos básicos que debe tener la comunicación interna de acuerdo al mismo autor:

1. Ser un compendio de información, comunicación y formación. Lo que motiva al trabajo, a la cultura y a la identidad de la organización y comunicación entre los miembros de la misma.
2. Una actitud proactiva por parte de la dirección.
3. Los miembros de la organización deben proyectar en su entorno una imagen positiva de la organización.
4. Debe existir coherencia entre la comunicación interna y la externa.
5. Revalorizar la comunicación interna logrando que llegue más allá de la propia institución.

Villafaña (1998) señala algunos de los objetivos más comunes que tiene la comunicación interna:

1. Implicar a los miembros de la organización en su visión estratégica.
2. Proyectar una imagen positiva.
3. Equilibrar la información descendente, ascendente y transversal. Lo cual se logra cuando se informa a cada miembro de la organización de todos aquellos aspectos funcionales y de la organización que le atañen, buscando de él una respuesta (retroalimentación) en el sistema de comunicación interna.
4. Implicar al personal en el proyecto de la empresa a partir de su integración en el mismo. Cada miembro debe estar consciente de su función en la organización y considerarse una pieza necesaria en el engranaje de la organización.
5. Fundamentar un estilo de dirección basado en el trabajo en equipo, en la participación y el compromiso de los empleados, y en la creación y desarrollo de la cultura de la organización.
6. Motivar y favorecer la adecuación de la organización a los cambios que se generen en su entorno.

Según Lucas (1996) los actores de la comunicación interna son todos aquellos que formen parte de la organización, empleados, propietarios y representantes de los trabajadores.

La existencia de una buena comunicación interna conlleva a la desaparición de barreras entre los miembros de la organización. La eliminación de dichas fronteras se produce con la existencia de un diálogo fluido y con la interrelación e interacción a todos los niveles y estructuras de la organización. Según Ramírez (2006) esta forma organizacional implica olvidarse del orden y mando, desterrar el funcionamiento a base de decreto y avanzar hacia la creación de un clima favorable al desarrollo de la persona dentro de la organización.

Meyer (2009) refiere que la comunicación interna tiene distintas funciones de acuerdo a Canceló (2009):

1. Es *informativa*. Los miembros de la organización deben conocer lo que está sucediendo en ella; cómo está funcionando además y cuidar que las noticias que se harán públicas, sean positivas o negativas, se canalicen a través de canales internos adecuados.
2. Es *normativa*. Ya que refiere el cumplimiento de las obligaciones desde el punto de vista del régimen interno como las que se manifestarán públicamente.
3. Es *motivacional*. Es la comunicación que se planea para lograr la integración de un proyecto, logrando una reputación interna favorable, en donde se trabaje para diluir posibles conflictos.
4. De *pertenencia*. Es importante reconocer el trabajo hecho y confirmar la satisfacción por formar parte de dicha organización.

Por su parte, Goldhaber (1999) define la comunicación en la organización como el intercambio cotidiano y permanente de información dentro del marco de una compleja organización, también menciona que su percepción del campo incluye la comunicación interna, las relaciones humanas, las relaciones gerencia-sindicatos, la comunicación ascendente, descendente y horizontal.

Morgado (2005) explica que la comunicación interna debe tener características como: el ser abierta; el tener una finalidad, es decir, debe estar vinculada a objetivos y a un plan de conjunto; debe estar instrumentada y valerse de herramientas, soportes, dispositivos e indicadores seleccionados en función de los objetivos así como también, debe estar unida a los procesos de información administrativos e industriales según sea el caso de cada área presente en la empresa. De ahí la elaboración de planes comunicacionales para integrar todos esos elementos mencionados que facilitarían una comunicación más eficaz en la organización, así como cubrir las insuficiencias o fallas que muestren los públicos internos.

Según Morgado (2005) es necesaria la comunicación en la organización, ya que permite la construcción de la identidad de la organización además de establecer un clima de confianza y motivación, mejorar la identidad organizacional. Además permite que los departamentos crezcan y no se bloqueen entre sí. Asimismo tiene como objetivo informar individualmente a los empleados, hacer públicos los logros conseguidos por la empresa, permitirle a cada uno expresar cualquiera sea su posición en la estructura organizacional, y promover una comunicación a todas las escalas.

Por su parte, Salamanca (2004) considera que todas las herramientas o soportes que se utilizan en la empresa son dispositivos importantes en la comunicación interna, porque permiten reivindicar “el control de la gestión”, pero si no se toman en cuenta como “un arma estratégica” la comunicación se convierte en un conjunto de canales vacíos de contenido y sin propósitos.

Muñoz (2007) considera la opinión de Weil (1992), en relación a que cuando una empresa diseña una estrategia de comunicación eficaz puede sostener que posee un alto grado de competencia cuando los empleados menos importantes tienen datos esenciales sobre decisiones de alto nivel y cuando los cuadros superiores están enterados de las actividades que realizan en la parte baja de la escala.

Asimismo Muñoz (2007) sostiene que la estrategia de comunicación interna debe enfatizar en ganar la confianza de los miembros de la organización para alcanzar cohesión, alineación y motivación. Este planteamiento invita a la alta gerencia a fortalecer el contacto directo e indirecto con los empleados a través de la utilización pertinente de diversos medios comunicacionales como escritos a través de cartas, memorandos, carteleras, hojas informativas, boletines, periódicos internos, revista corporativa, cartel, folletos, informe, acta, manual interno, entre otros. En la medida que la comunicación fluya en la organización y así como la calidad de la misma, tendrá repercusión en la satisfacción que experimenten los empleados.

1.2.6. Satisfacción en la comunicación

Varona (1991) indica que el término satisfacción en la comunicación lo introduce Level (1959) en su análisis de la comunicación humana. Por su parte, Redding (1978) reporta que el término se usa para referir al grado de satisfacción que el empleado percibe en su total ambiente comunicacional.

Varona (1991) refiere también como primeras definiciones del concepto la de Thayer (1969), quién lo define como la satisfacción personal y experiencia personal cuando la comunicación es exitosa. Para Downs, Hazen y Quiggins (1977) la satisfacción en la comunicación es un constructo multidimensional y no unidimensional y lo definen como a la satisfacción individual relacionada varios aspectos de la comunicación en la organización como son: perspectiva organizacional, retroalimentación personal, integración organizacional, comunicación con supervisores, clima comunicacional, comunicación horizontal, calidad de los medios, comunicación con subordinados, comunicación con niveles de mando y comunicación entre departamentos.

Varona (1991) indica que Downs y Hazen (1977) exploraron la multidimensionalidad de la satisfacción en la comunicación utilizando el cuestionario original denominado "*Communication Satisfaction Questionnaire*" (CSQ por sus siglas en inglés). Diversos estudios han demostrado que existe una estabilidad entre los factores contemplando la mayoría de los componentes

de la comunicación organizacional en términos del rol de las relaciones, los tipos de información y el clima comunicacional de la organización.

Haciendo un recuento de los estudios que han utilizado el cuestionario de satisfacción en la comunicación se encontró que se ha aplicado en distintos sectores como son: organizaciones gubernamentales, educativas, hospitalarias, manufactureras y de servicios, A continuación solamente se mencionarán algunas investigaciones relacionadas al contexto educativo de nivel Secundaria

1.2.6.1. Investigaciones de satisfacción en la comunicación en escuelas de nivel Secundaria

Menciona Varona (1991) que el primer estudio que utilizó el cuestionario de auditoria en comunicación fue Nicholson (1980), quien lo llevó a cabo con 298 maestros y administradores en una escuela de tipo urbano. Los maestros reflejaron estar generalmente satisfechos en las diversas dimensiones a excepción de la perspectiva organizacional. En cuanto a factores demográficos como el género, edad y grado no revelaron tener efecto sobre el grado de satisfacción en la comunicación. El análisis de regresión reveló que la satisfacción en la comunicación se incrementa con la edad y que los empleados administrativos estuvieron más satisfechos que los empleados no administrativos, tomando en cuenta, la comunicación con los supervisores, el clima comunicacional y la calidad de los medios. Además los maestros más capacitados fueron los más satisfechos en cuanto a la perspectiva organizacional, retroalimentación personal, integración organizacional y clima comunicacional. También se detectaron correlaciones significativas en relación a las dimensiones de comunicación con la satisfacción laboral.

Varona (1991) habla del estudio realizado por Jones (1981) con 142 maestros de nivel secundaria en una escuela de tipo rural en Tennessee; quienes encontraron que la mayoría de los participantes se mostraron satisfechos con la comunicación principalmente en las dimensiones de comunicación con subordinados y comunicación horizontal, en cambio, se

encontraron menos satisfechos en cuanto a la retroalimentación personal, el clima comunicacional y la calidad de los medios. Las correlaciones entre satisfacción laboral y satisfacción en la comunicación fueron significativas a excepción de la comunicación con los subordinados. Concluye que la satisfacción en la comunicación, medida a través del cuestionario, tiene una fuerte relación con la satisfacción laboral para la escuela rural en cuestión, más que para otros profesores que trabajaban en una amplia área urbana.

Varona (1991) describe los resultados encontrados por Duke (1981) en su investigación con 309 maestros de escuelas secundarias en Chicago; quienes se encontraron menos satisfechos en sus prácticas comunicativas en comparación con los resultados encontrados por sus colegas como Gordon(1979), Nicholson (1980) y Jones (1981). Solamente el 38% de la muestra utilizada por investigador Duke (1981) estuvieron en general satisfechos con la comunicación. Las dimensiones de comunicación que mostraron más satisfacción fueron la integración organizacional y la comunicación horizontal. Aquellas con menor satisfacción fueron la retroalimentación personal evaluativa y el clima comunicacional. No se encontraron diferencias significativas en cuanto a la edad, estado civil, y experiencia en la docencia. Pero se encontraron algunas diferencias en cuanto al nivel educativo. Al igual que en otras investigaciones, Duke (1981) encontró correlaciones significativas entre satisfacción laboral y las dimensiones de la comunicación, en particular con el clima comunicacional.

Varona (1991) menciona otros estudios realizados por investigadores como Wippich, B. (1983) y Wippich, M. (1983), quienes utilizaron una muestra de 150 maestros que laboraban en nivel Secundaria y Primaria. Encontraron que los maestros de nivel Primaria se mostraron más satisfechos que los profesores del nivel Secundaria, en particular con las dimensiones de comunicación con el supervisor, integración organizacional y comunicación horizontal, mientras que la menor satisfacción se encontró con el clima comunicacional y la retroalimentación personal. Además las dimensiones de

retroalimentación personal y comunicación con el supervisor resultaron significativas como predictoras de satisfacción laboral. Se encontró que las dimensiones de satisfacción en la comunicación resultaron ser mejores predictoras de la percepción en cuanto a eficacia organizacional.

También Varona (1991) recaba información acerca de los países en donde se ha investigado la satisfacción en la comunicación, la cual, se muestra en la tabla 1. Los estudios que se mencionan pueden resumirse en el siguiente sumario:

1) Revelan que la satisfacción en la comunicación es un constructo multidimensional.

2) El cuestionario es una herramienta útil y práctica para el diagnóstico en una amplia variedad de organizaciones.

3) Los estudios revelan que existen áreas específicas de mayor o menor satisfacción en la comunicación aunque la mayor parte de los empleados no se encuentran insatisfechos con la comunicación en su organización.

4) Las variables demográficas proporcionan una pobre explicación del nivel de satisfacción en la comunicación.

5) Existen indicadores que demuestran que los empleados en niveles directivos se encuentran más satisfechos que los empleados que no están en estos niveles.

6) No existe una clara diferencia entre los resultados encontrados entre empleados que laboran en empresas que tienen o no fines de lucro.

7) La satisfacción en la comunicación muestra relación significativa en la satisfacción laboral y en la productividad.

8) El constructo de satisfacción en la comunicación es más efectivo que la productividad para explicar la satisfacción laboral.

9) La correlación entre las ocho dimensiones de satisfacción en la comunicación y satisfacción laboral mostró ser particularmente significativa mientras que la relación entre satisfacción en la comunicación y productividad no siempre resultó serlo.

Tabla 1
Investigaciones relacionadas a la satisfacción en la comunicación¹⁵

Investigador	Organización	Participantes	Tamaño Muestra	Participantes	Ciudad
Avery (1977)	Agencia de gobierno	empleados de gobierno	135	61%.	E.U.
Thiry (1977)	Hospital/Clínica	Enfermeras	1069	71%	E.U.
Gordon (1979)	Universidad	Empleados administrativos	41	66%	E.U.
Kio (1979)	Empresa gubernamental	Administrativos y trabajadores	134	100%	Nigeria
Nicholson (1980)	Escuela urbana del Distrito escolar	Administrativos y maestros	290	72%	E.U.
Jones (1981)	Escuela rural del Distrito escolar	Administradores y maestros	142	71%	E.U.
Duke (1981)	Escuela urbana del Distrito Escolar	Maestros	309	63%	E.U.
Alum (1982)	Organización de servicio	Jefes y empleados	274	72%	México
Wippich (1983)	Escuelas rural y urbana	Maestros	150	75%	E.U.
Pincus (1986)	Hospital urbano	Enfermeras	327	66%	E.U.
Clampitt (1987)	Varias	Jefes y empleados	1,494	85%	E.U.
Varona (1988)	Varias	Jefes y empleados	167	52%	Guatemala
Potvin (1991)	Manufacturera	Empleados	490	49%	E.U.
Downs (1991)	Manufacturera	Trabajadores	195	26%	Australia

Versión traducida.

Por su parte Varona (1991) encontró los siguientes resultados en la investigación que realizó en una escuela, un hospital y una empresa manufacturera:

- 1) Tanto supervisores como subordinados se encuentran satisfechos en cuanto a las prácticas de comunicación en su organización.

¹⁵ Varona (1991)

- 2) Problemas relacionados con el clima comunicacional y la comunicación con Alta Dirección fueron identificados como críticos para fomentar, inhibir o mejorar la satisfacción en la comunicación.
- 3) La satisfacción en la comunicación fue conceptualizada como constructo multifactorial y la más importante dimensión fue la calidad de la relación que surge entre compañeros de trabajo y entre subordinados y supervisores.

Las conclusiones del estudio de Varona (1991) enfocándose en el tipo de organización fueron:

- 1) Aunque los empleados de las tres organizaciones se mostraron satisfechos en cuanto a sus prácticas organizacionales, los maestros de la escuela estuvieron significativamente más satisfechos con la comunicación en general, que los empleados de las otras dos organizaciones.
- 2) La mayoría de los supervisores (74%) y los subordinados (70%) mostraron un nivel de satisfacción en la comunicación al nivel del promedio obtenido.
- 3) Los maestros fueron los más insatisfechos en cuanto a la perspectiva organizacional, integración organizacional, comunicación horizontal y calidad de los medios.
- 4) Las dimensiones que mostraron más satisfacción, en general para los tres tipos de organización, fueron comunicación con supervisores, comunicación con subordinados e integración organizacional.
- 5) Asimismo la perspectiva organizacional, la comunicación de Alta Dirección y la retroalimentación personal fueron los tres factores que emergieron con menor satisfacción en la comunicación.

1.2.6.2. Investigaciones acerca de la comunicación y satisfacción laboral

De Nobile y McCormick (2008) indican que la relación de la comunicación organizacional con la satisfacción laboral está bien documentada y ha sido relacionada con diferentes variables según Pettit y Pincus, (1997,1986).

Asimismo se encuentra asociada con la productividad de acuerdo a Clampitt y Downs (1993); con el rendimiento en el trabajo, de acuerdo a Pincus (1986); compromiso organizacional manifiestan Putti, Aryee, y Phua (1990) y Varona (1996) y, finalmente con la calidad de vida como lo refieren Sypher y Zorn (1986).

Zwijze-Koning y Menno (2007) presentan que los investigadores generalmente asumen que una efectiva y satisfactoria comunicación tiene un influencia positiva en la organización, específicamente en la productividad, el rendimiento así como en la atención hacia el cliente externo de acuerdo con (Downs y Allyson, 2004; Hargie y Tourish, 2000; Larson y Fukami, 1984), Pincus, 1986 y Clampitt y Downs, 1993).

Di Nardo (2005) encuentra que es importante diseñar estrategias que permitan aumentar la calidad y cantidad en la comunicación interna y la cooperación entre los departamentos; además es necesario que los supervisores mantengan una mayor claridad y objetividad en las evaluaciones de desempeño así como el que proporcionen retroalimentación y reconocimiento a los empleados. Finalmente, proporcionar comunicación y transparencia en relación a los resultados financieros de la empresa.

Martínez de Velasco y Nosnik (2002) mencionan que la comunicación también es un elemento esencial para la satisfacción y el clima de trabajo, la motivación y el desempeño del personal (Davis, 1983, y Khandwalla, 1977).

Por otra parte, Hargie, Tourish, y Wilson (2002); Hecht (1978) y Mohr y Sohi (1995) han detectado que la satisfacción en la comunicación está relacionada con una serie de constructos, como la cantidad de información que los empleados reciben por parte de la organización, el clima de comunicación que prevalece, la apertura en la comunicación ascendente así como la frecuencia de interacción entre los empleados (Zwijze-Koning y Menno, 2007).

De Nobile y McCormick (2008) refieren que la comunicación de soporte entre pares también ha recibido atención como una fuente que proporciona satisfacción laboral. Leiter (1988) la relacionó como un soporte que proviene de

interacciones informales con colaboradores y que aumenta la satisfacción laboral. Hurlbert (1991) indica que el involucrarse en redes sociales entre los colaboradores es una fuente de soporte de comunicación y factor que incrementa la satisfacción laboral. En un estudio, Ducharme y Martin (2000) reportan que el soporte social entre los colaboradores mejora la satisfacción laboral.

De acuerdo con De Nobile y McCormick (2008) una cantidad considerable de investigaciones, arrojan información diferente en relación a los aspectos de la comunicación organizacional y la satisfacción laboral (Burke y Wilcox, 1969; Gaertner, 2000; Goris, et al., Iverson, 2000; Koike et al., 1988), sin embargo, solamente una pequeña parte de estas, se han llevado a cabo en escuelas primarias. Esta variable ha tenido un alto costo en la insatisfacción del *staff* y un impacto negativo en el desarrollo profesional así como pérdida de productividad (Deery et al., 1997; Luthans, 2002) lo que se traduce en interrupciones en el proceso de enseñanza aprendizaje en las escuelas.

Del mismo modo, De Nobile y McCormick, (2008) indican que estudios realizados en escuelas revelan una fuerte correlación entre la comunicación del soporte del director hacia el docente y la satisfacción laboral (Popleton, 1989; Singh y Billingsley, 1996). En cambio, Dinham y Scott (1996) refieren que un bajo soporte por parte de los líderes de las escuelas fue una fuente de insatisfacción laboral en maestros de escuelas en Australia. Litt y Turk (1985) reportaron que los maestros mostraron más satisfacción en sus trabajos cuando ellos percibían a sus directores como personas que podían interesarse en su vida profesional y su bienestar personal así como el que los reconfortaran (Pool, 1997); Dworkin, Haney, Dworkin y Telschow (1990) reportaron resultados similares.

De Nobile y McCormick (2008) mencionan que los miembros del *staff* que perciben que ellos tienen el control en la dirección a través de que se toman en cuenta sus puntos de vista, sienten mayor satisfacción laboral. En cambio, en las escuelas en donde, con frecuencia controlan cercanamente todos los

aspectos del trabajo, los miembros del *staff* no perciben autonomía, liderazgo y satisfacción laboral.

Además De Nobile y McCormick (2008) encontraron en diferentes estudios realizados en escuelas, que aspectos de la comunicación democrática están asociados con satisfacción laboral por parte de los profesores. Haughey y Murphy (1983) identificaron que el involucramiento en la toma de decisiones es un factor que contribuye fuertemente para que el maestro refiera satisfacción laboral (Wheeless, et al., 1983). En un estudio de los profesores en las escuelas urbanas de nivel elemental, medio y superior, Taylor y Bogotch (1994) encontraron un significativo pero débil vínculo entre la participación en la toma de decisiones y la satisfacción laboral del maestro. Shann (1998) identificó poca participación en la toma de decisiones como fuerte de insatisfacción en escuelas urbanas de nivel medio.

De Nobile y McCormick (2008) como conclusión general, indican que para los miembros del *staff* de las escuelas primarias en Australia, la comunicación organizacional y la satisfacción laboral estuvieron fuertemente asociadas. Pues se identificó un vínculo entre la satisfacción laboral con la comunicación de soporte, democracia y apertura como se han reportado en estudios iniciales (Miles et al., 1996; Shann, 1998; Singh y Billingsley, 1996).

Crossman y Harris (2006) citan a algunos autores que expresan que el hecho de que los profesores tengan autonomía para preparar y entregar sus lecciones podría tener un efecto positivo (Centro Nacional de Estadísticas de la Educación, 1997; Kendall y Kingston, 2001), aunque también (Kries y Brockopp, 1986) mencionan que existe la evidencia de que la autonomía limita las aulas.

Hecht (1978) describe a la satisfacción en la comunicación como el resultado socio-emocional de las interacciones comunicativas. Aunque la comunicación provee información y clarifica tareas en el trabajo así como los roles, también contribuye a la satisfacción en la comunicación del empleado. En cambio, Anderson y Martín (1995) encontraron que los empleados buscan interacciones de comunicación con sus compañeros de trabajo y sus superiores

para satisfacer necesidades interpersonales de placer e inclusión (Gray y Laidlaw, 2004).

De acuerdo a Rubin (1993), cuando las necesidades de los empleados se dan a través de una comunicación que les genera satisfacción, los empleados están más dispuestos a construir relaciones efectivas de trabajo. Más allá, existe una alta y positiva correlación entre la satisfacción en la comunicación con la satisfacción en el trabajo (Pettit, Goris y Vaught, 1997). Por lo tanto, la satisfacción en la comunicación es importante porque es un indicador clave de aquellos empleados que juegan un rol central en la determinación de la efectividad organizacional. Por otro lado, resultados de una pobre comunicación organizacional incluyen un reducido nivel de compromiso por parte del empleado, un mayor ausentismo, aumento de disturbios y una mayor rotación de personal (Hargie, Tourish, y Wilson, 2002).

Ray (1993) refiere que a nivel individual, una pobre comunicación provoca un aumento en la incertidumbre acerca de las situaciones de sí mismo, situaciones de otros o situaciones en las relaciones, por lo que se incrementa el estrés ocupacional y al *burnout* (Gray y Laidlaw, 2004).

En cuanto al contenido de la información y la cantidad de la misma, De Nobile y McCormick (2008) mencionan que la carga de comunicación, en general, se ha encontrado asociada a la satisfacción laboral (Morley et al., 1997; Petit et al., 1997; Scott et al., 1999). Un estudio de una firma de alta tecnología reveló que el resultado de una baja carga de información, estaba negativamente correlacionada con la satisfacción del empleado en sus relaciones y con el trabajo mismo (Morley et al., 1997). Similarmente, Meyer (2009) menciona los resultados encontrados por Petit y asociados (1997), quienes reportaron una moderada negativa asociación entre la baja carga de información con la satisfacción con el supervisor y los colaboradores.

En un estudio posterior, Meyer (2009) encontraron que la baja carga de información era una fuente de insatisfacción laboral (Scott et al., 1999). También la sobrecarga de información estaba relacionada negativamente con la satisfacción laboral, además las relaciones eran más débiles que aquéllas con

baja carga (O'Reilly, 1980; Pettit et al., 1997). Por lo que tener suficiente información para realizar las tareas, ha sido asociado positivamente con la satisfacción laboral.

Di Nardo (2005) indica que Torres (2003) encontró algunas variables relacionadas a la insatisfacción laboral:

1. Las fallas en la comunicación con el supervisor inmediato. Existe mayor satisfacción cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, ofrece retroalimentación por el buen desempeño y escucha las opiniones de los empleados.
2. Toma de decisiones centralizada. Los empleados manifestaron sentirse insatisfechos porque sus opiniones no son tomadas en cuenta y no pueden tomar decisiones relacionadas con su área para poder mejorarla.

De Nobile y McCormick (2008) encontraron que la dirección de algunos supervisores es necesaria si favorece el entendimiento de la naturaleza de la tarea (Miles et al., 1996). De cualquier modo, existe la evidencia que sugiere que la excesiva comunicación por parte de la dirección está relacionada con bajo nivel de satisfacción. Ray (1990) encontró que la excesiva comunicación directiva provoca en el maestro insatisfacción e incluso, en algunas ocasiones, la intención de abandonar o dejar el trabajo.

Por su parte, Orpen (1997) realizó un estudio para examinar la interacción entre el entorno laboral y la calidad de la comunicación para predecir la variación en la satisfacción laboral y motivación hacia el trabajo en un grupo de empleados. Los resultados sugieren que para los gerentes tanto la satisfacción laboral como la motivación al trabajo se ven afectados positivamente por la calidad de la comunicación en su empresa (Di Nardo, 2005).

En la literatura relacionada a la satisfacción laboral, la supervisión o el estilo de supervisión se reporta como un factor crucial que ha demostrado estar asociado con la satisfacción en el trabajo. Para apoyar esta afirmación, Eklund y Rahm (2000) realizaron un estudio en donde se encontró que uno de los principales componentes que ayudan a explicar el fenómeno satisfacción

laboral es la comunicación y cooperación en el ámbito de trabajo con supervisor y colegas (Di Nardo, 2005).

De Nobile y McCormick (2008) refieren que la comunicación puede conceptualizarse en base a su apertura, que es la extensión de la libertad en que fluye la información, incluyendo las opiniones y puntos de vista entre la gente de acuerdo con Muchinsky (1993).

Di Nardo (2005) indica que unos empleados satisfechos están menos propensos a mostrar conductas relacionadas con el ausentismo y retiro voluntario. De este estudio se derivan recomendaciones tendientes a formar a los líderes en destrezas y habilidades para dar retroalimentación, y otras conductas relacionadas con la gerencia participativa.

De Nobile y McCormick (2008) refieren que la honestidad que proviene de una comunicación abierta influye para que los individuos piensen que la información compartida es confiable y exacta. La buena voluntad del supervisor para recibir buenas y malas noticias reduce la presión de los subordinados en cuanto a la relación con el jefe.

Di Nardo Yole (2005) manifiesta que las variables como la comunicación dentro de la empresa y a la participación en la toma de decisiones muestran un efecto positivo y significativo sobre la satisfacción laboral. Por lo tanto, si en el entorno laboral se permite una mayor participación en las decisiones e iniciativa del trabajador así como una relación directa con los jefes (relacionada con la comunicación descendente y ascendente), los trabajadores estarán más satisfechos (Álvarez et al., 2003).

De Nobile y McCormick (2008) citan es estudio realizado por Jablin (1979), quien concluyó que los empleados estarían más satisfechos en sus trabajos, si la comunicación con los supervisores fuera más abierta. Por su parte, en su estudio con el *staff* universitario, Wheelless y Howard (1983) encontraron que en donde había mayor apertura entre supervisor-subordinado (referido como receptividad de la información por parte del supervisor) existía una moderada correlación con la satisfacción en el trabajo, colaboradores, promoción y pago. Miles et al. (1996) encontraron que una mayor apertura de la

comunicación con los supervisores constituye un predictor de satisfacción laboral.

Koike et al. (1988) realiza una investigación en donde estudia la apertura en la comunicación ascendente, descendente y horizontal, encontrando una moderada correlación con la satisfacción del empleado. Trombetta y Rogers (1988) utilizaron una medición de apertura en general (apertura entre todos los miembros de la organización). El estudio reveló que la apertura en la comunicación obtuvo la segunda más alta correlación con la satisfacción en el trabajo entre las ocho variables estudiadas. Likewise, Klauss y Bass (1982) encontraron resultados similares (De Nobile y McCormick, 2008).

Los hallazgos de los estudios mencionados tales como: (Torres, 2003; Herencia, 2003; Álvarez et al., 2003; GF Asesores, 2003; Eklund y Rahm, 2000, Orpen, 1997; Clark et al., 1996; Green et al., 1983) son sumamente relevantes en la medida en que el estudio de la satisfacción laboral y la comunicación interna, así como su relación con otras variables presentes en el entorno laboral, sean analizadas y explicadas, haciendo un aporte teórico que permita incrementar el conocimiento científico en torno a este tema (Di Nardo, 2005).

Varona (2007) menciona que para los empleados mexicanos el impacto que tiene la calidad en la comunicación en la satisfacción en el trabajo es más evidente que en los empleados finlandeses y sugiere que con educación y entrenamiento se puede preparar a este tipo de jefes.

Cuando un líder se comunica efectivamente, sus seguidores experimentan un mayor grado de satisfacción (Castaneda y Nahavandi, 1991) y sugieren que cuando el supervisor se orienta a la relación pero también a la tarea, genera una mayor satisfacción por parte del subordinado. Cushman y Craig (1976) mencionan que el líder debe poseer competencias o habilidades individuales que permitan la escucha activa y la negociación. Más recientemente, Salacuse (2007) manifiesta que el líder debe comunicarse eficazmente a través de lograr el interés de los seguidores. Además de valerse de fuentes como el lenguaje, gesticulación y la voz, que de acuerdo a Stohl

(1984), tiene gran importancia. Por su parte, Shaw(2005) indica que el compartir y responder a la información en un tiempo y manera apropiada, tener escucha activa de otros puntos de vista, claridad en la comunicación así como el utilizar diferentes canales de comunicación tiene la favorece (Madlock, 2008).

Downs y Allyson (2004) refiere a Thayer (1968), quien define a la satisfacción laboral como la satisfacción personal inherente al éxito obtenido por la comunicación establecida con alguien. Por su parte, Redding (1972) hace alusión a que la satisfacción en la comunicación es un concepto multidimensional.

Hall y Lord (1995) indican que el líder debe mostrar una competencia en la comunicación compuesta de mensajes que contengan estrategias tanto afectivas como cognitivas. Por otra parte, bajos niveles de satisfacción en el trabajo y en la satisfacción en la comunicación causan ausentismo (Alder y Golan, 1981; Blau, 1985; Iverson y Deery, 2001) y rotación de personal (Porter y Steers, 1973). Por lo que es importante contar con programas de entrenamiento para los supervisores con la finalidad de mejorar las habilidades comunicativas que podrán traducirse en una mejora en la satisfacción el empleado así como en una mejora en el desempeño (Madlock, 2008).

De Vries et al. (2006) mencionan algunas los resultados de algunas investigaciones, por ejemplo, se ha observado que una comunicación extrovertida incluye hacer un buen uso de la palabra así como el ser entusiasta. Los grupos que tienen estas características (Avio, Jung, Murry y Sivasbramaniam, 1996) generan un comportamiento de contagio, inspirando un estilo similar en los otros además de provocar efectos positivos como mayor esfuerzo y motivación en los empleados (Podsakoff, et al., 1990 y Bass, 1990), aumentando la motivación para orientar y enseñar (Pierce y Gardner, 2004). Para Borgatti y Cross (2003) la gente que se desempeña mejor porque posee información valiosa así como las habilidades, son más accesibles para estar en la posición de intercambiar conocimiento

Por lo tanto, según Michel y Echeverría (2009) es importante el manejo estratégico para elevar los niveles de confianza. Para que el empleado mejore la confianza con sus jefes requiere de una comunicación vertical descendente bien gestionada, centrada en proyectar los atributos positivos de los directivos y auxiliada por competencias de comunicación interpersonal, sin dejar a un lado la comunicación vertical ascendente abierta y simétrica. De igual manera, la confianza y el compañerismo que establecen los empleados entre sí, lo cual requiere implementar acciones de comunicación horizontal, particularmente aquellas que fortalezcan relaciones interpersonales armónicas. Por lo tanto, se requiere de acciones de comunicación que proyecten los buenos resultados de la organización hacia sus empleados, y que informen constantemente de los logros de la misma, particularmente aquellos que abonan a su prestigio puede ayudar a mejorar otros indicadores de satisfacción laboral y el rendimiento general de una organización (Meyer, 2009).

También se ha encontrado que la fiabilidad del comunicador, incrementa la probabilidad de cooperación (Insko, Kirchner, Pinter, Efav y Wildschut, 2005), asimismo la amabilidad crea un afecto positivo (Williams et al., 1998) y un mayor apego emocional así como compromiso en las relaciones interpersonales (Reagans y McEvily, 2003); ambas estimulan la disposición a la reciprocidad. La reciprocidad implica que la persona que está siendo amable tenga la disposición de compartir información. Esto, en un equipo que dispone de personas con esta tendencia, incrementa la posibilidad de que la gente esté dispuesta a compartir conocimientos entre ellos. Una actitud de disposición, en primer lugar, invita a un ciclo de reciprocidad, en donde los miembros están más dispuestos al intercambio de conocimiento, incluyendo la donación y la colecta (De Vries et al., 2006).

Para concluir con esta sección es importante recalcar que la satisfacción en la comunicación, no es un sinónimo de satisfacción laboral. Si bien la satisfacción en la comunicación es un constructo multidimensional, la satisfacción laboral también lo es. Por lo tanto, puede considerarse que la

satisfacción en la comunicación sea uno de tantos factores que influyen en la percepción satisfacción laboral.

Al respecto resulta pertinente referir la opinión de Caballero (2002) en cuanto a la definición de satisfacción laboral que cita en relación al autor Locke (1976), es decir, a que es el estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. Se trata, pues, de un sentimiento de bienestar, placer o felicidad que experimenta el trabajador en relación con su trabajo. Este sentimiento puede ser generalizado o global y abarca todos los aspectos o factores referidos al trabajo, por lo que se puede hablar de satisfacción laboral. Pero ese sentimiento de satisfacción o bienestar puede estar referido a alguno de los aspectos o facetas del trabajo, por lo que se puede hablar entonces de “satisfacción laboral por facetas”. Así, una persona puede estar satisfecha con respecto al sueldo que percibe, a sus relaciones con los compañeros, al grado de responsabilidad que ostenta, etc. En este caso, la satisfacción en el trabajo es el resultado de una serie de satisfacciones específicas, que constituyen las facetas de la satisfacción. Es aquí, en donde la comunicación podría ser un detonante para percibir satisfacción o insatisfacción por parte del empleado. Este concepto de satisfacción en el trabajo, implica un modelo compensatorio, de forma que un nivel elevado de satisfacción en una determinada faceta de trabajo puede compensar deficiencias existentes en otras determinadas áreas. Así, por ejemplo, un alto nivel de satisfacción con las oportunidades de formación puede condicionar y afectar a la satisfacción con la remuneración. Del mismo modo, los niveles de satisfacción general y global en el trabajo no tienen por qué implicar niveles similares de satisfacción en cada una de las áreas o facetas.

1.3. AUDITORÍA EN COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación es probablemente el proceso central dentro de una organización (Frone y Major, 1988). Los empleados toman grandes cantidades de tiempo recolectando y diseminando información relacionada a políticas,

colocación, promoción, retroalimentación, entre otras. La importancia de una efectiva comunicación ha sido reconocida a través de numerosos estudios en varios terrenos de la industria (Clampitt y Downs, 1993; Downs y Hazen, 1977; Pincus, 1986; Sparks, 1994). Downs (1988) también encuentra soporte en relación a la satisfacción en la comunicación y satisfacción laboral (Mount y Back, 1999).

Gray y Laidlaw (2004) refieren a investigaciones que consideran que los empleados que están expuestos a una apropiada comunicación (es decir, que reciben a tiempo una adecuada retroalimentación y que están informados de los cambios), se espera que tengan mejores resultados organizacionales. Como Downs (1988) menciona que la medición de la satisfacción en la comunicación debería ser un indicador del clima en la comunicación y salud de la organización.

Zwijze-Koning y Menno (2005) mencionan que la importancia de la comunicación en la eficacia de la organización así como en su bienestar y motivación para los empleados es innegable. También Tourish y Hargie (2000) probaron en varios estudios, el rol crucial que juega la comunicación en las organizaciones. Es por ello que muchas investigaciones en organizaciones centran su atención en métodos que enfocan su atención en la comunicación como variable. Incluso en la actualidad se realizan auditorías en comunicación.

Amado (2008) refiere que Odiorne (1954) fue el primer investigador en usar el término de auditoría en comunicación en la literatura académica. Y a partir de ahí, se fueron publicando cada vez más escritos relacionados al tema como diferentes manuales, en donde se describía una gama con información válida que se utilizan en los puestos superiores de las organizaciones (Booth, 1986, 1988; Downs, 1988; Downs y Adrian, 2004; Hamilton, 1987; Hargie y Tourish, 2000). El término audit se deriva del verbo latino “auditare” que significa escuchar. Para Sanz de la Tajada (1998) la auditoría en comunicación es la aplicación de métodos de investigación y análisis con el objeto de producir la revisión y evaluación profunda del contenido y desarrollo de una función.

Saló i Lloveras y Cleries (2007) mencionan que desde la primera auditoría de comunicación conocida, atribuida a Jacobson y Seashore (1951), se tomaron como base el análisis de las interacciones interpersonales de trabajo en una agencia de gobierno americano.

Amado (2008) expresa que la auditoría de comunicación constituye un examen sistemático, metódico y actualizado del estado de las comunicaciones internas, que persigue identificar las necesidades prioritarias de las empresas en materia de comunicación interna. El objetivo, es retratar el conjunto de mensajes, intereses, relaciones y flujos de los públicos internos, respecto al conjunto de la empresa y al funcionamiento de sus áreas, departamentos y servicios. En la auditoría se aplican instrumentos metodológicos que combinan técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación social.

Para Bennis (1994) los sistemas organizacionales, así como otros organismos, se desarrollan y tienen un ciclo de vida, en donde existen periodos de estancamiento que los pueden llevar incluso al declive. De ahí la importancia de que el sistema organizacional sea renovado continuamente. Las organizaciones necesitan monitorear qué tan bien se comunican sus empleados porque la supervivencia de la organización depende de la habilidad de los mismos para intercambiar y coordinar la información (Downs y Allyson, 2004).

Igual de importante es el impacto de la globalización en la comunicación, ya que demanda la interacción entre diferentes naciones y culturas, que conlleva a la interacción de distintos marcos de referencia cultural, lo que repercute en posibles problemas de comunicación que requieren valorar la calidad de la comunicación interna y una auditoría en comunicación interna (Downs y Allyson, 2004).

La auditoría en comunicación es un punto de partida y la génesis de una buena propuesta final de comunicación, ya que proporciona información sobre el clima laboral, la comunicación, el sentido de pertenencia y de cultura de la empresa así como para la prevención de situaciones de vulnerabilidad, riesgo y

estallido de situaciones de crisis. Recaba la información a través de técnicas cuantitativas y cualitativas (Amado, 2008).

Las herramientas más usadas en la investigación cualitativa son: el análisis semiótico del discurso para documentos, material audiovisual, la entrevista libre, la entrevista en profundidad o semiestructurada, las reuniones de grupo de discusión libre, los grupos de enfoque y las técnicas proyectivas para el registro de opiniones y actitudes. La interpretación de los resultados de la aplicación de las herramientas está expuesta a un permanente riesgo de subjetividad, y su validez y eficacia se confirma usualmente con la aplicación de técnicas cuantitativas (Amado, 2008).

Para Varona (1997) el término de Auditoría de comunicación organizacional se ha definido como un proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles. Asimismo menciona que para los consultores, el principal objetivo de la auditoría es mejorar la comunicación organizacional, en cambio para los investigadores académicos el objetivo principal es la producción de conocimiento sobre la comunicación organizacional.

Saló i Lloveras y Cleries (2007) mencionan que la auditoría de la comunicación se sustenta fundamentalmente en modelos aplicados sobre la base de las teorías de la organización, las ciencias de la comunicación, la semiótica, la etnografía de la comunicación, la metodología de investigación cualitativa y cuantitativa en comunicación y los conocimientos sobre la realización de auditorías internas.

Varona (1991) refiere a Barnard (1938), quien menciona que la comunicación es el sistema nervioso de la organización. Además, Varona (1997) considera que sin comunicación, no sería posible el funcionamiento de la organización. La comunicación hace que la gente se organice, defina los

objetivos, ejecute las tareas, comparta las ideas, tome decisiones, resuelva problemas y genere cambios.

Es recomendable tener como posibilidad el utilizar la comunicación interna como una herramienta de gestión que satisfaga la necesidad de difundir sus políticas y su propia identidad (García, Ruiz y Ventura, 1999)

Lo anterior apoya a Varona (1997) cuando menciona que la comunicación es el eje central de las organizaciones, el cual, debe contar con un sistema de permanente de evaluación y mejora. Indica que las organizaciones concentran los recursos humanos y económicos en otros aspectos que inciden en el funcionamiento eficaz de la misma. Por otra parte, la valoración del impacto que tiene la comunicación en variables como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional así como la eficiencia y la productividad, son aspectos que pocas organizaciones conocen.

Varona (1997) indica que los sistemas y prácticas de comunicación de una organización se deterioran cuando no existe un sistema permanente establecido de evaluación y mejoramiento.

Por tanto la evaluación que se realiza en las empresas, según García et al. (1999) contempla la existencia de diferentes tipos de auditoría como es: la auditoría cultural (Thévenet, 1986), la auditoría social (Candau, 1985), la auditoría de calidad (Marti, 1986) y la auditoría de comunicación (Zaccarie, 1993). Los responsables de la comunicación interna no pueden limitarse a ser meros transmisores de información o intermediarios entre los diferentes órganos y personas que forman la empresa. El sistema de comunicación precisa ser analizado con el objetivo de conocer la realidad, la causalidad de los posibles problemas y el acierto de la gestión en función de los principios de economía, eficiencia y eficacia.

Albizu (1993) comenta la finalidad última de la auditoría de comunicación interna es la mejora de los resultados de la empresa a través del examen de

acontecimientos y de las condiciones que se han producido. De igual manera, el diseño y puesta en práctica de cualquier tipo de auditorías responde a la necesidad de validación de todos los procedimientos desarrollados en la empresa (García et al., 1999).

Downs y Allyson (2004) mencionan varias etapas en el proceso de la auditoría de comunicación interna: el inicio, la planeación, conducción del equipo auditado, selección de áreas centrales de estudio, la entrevista, el diagnóstico a través de cuestionarios, análisis de experiencias críticas en comunicación así como análisis ECCO (por sus siglas en inglés).

Asimismo Downs y Allyson (2004) comentan que generalmente el inicio se da, ya sea por parte del consultor o por parte del cliente. Es indispensable establecer contacto con las personas claves de la organización, ajustar los objetivos de los clientes, lograr un consenso acerca del proyecto, determinar la esfera de acción para la evaluación, familiarizar al equipo auditor que trabajará con la organización, familiarizar a la dirección con los procedimientos de la evaluación, entre otros.

Por su parte en la planeación existen factores que deben contemplarse en la auditoría de comunicación interna:

1. Las finanzas, la auditoría contempla costos importantes además del tiempo que invierten los empleados. Entre los costos se contemplan las llamadas telefónicas, los correos, el tiempo para el análisis computarizado, la ayuda de secretarial, los costos por viaje, entre otros. Es difícil poder preverlos con exactitud.
2. Las expectativas acerca del reporte final, contemplan reportes orales y escritos para la Dirección así como un breve reporte para los empleados. Pueden darse también juntas informativas con las diferentes secciones. Por lo tanto, la Dirección utiliza el reporte para generar cambios pues la

auditoría tiene como finalidad resolver problemas, más que la entrega física de un reporte.

3. La naturaleza de las relaciones entre auditor y cliente. Una de las decisiones más importantes es el conocer cómo será el trabajo conjunto entre el auditor y el cliente. Una forma de hacerlo es a través del modelo de compra, es decir, cuando el cliente diagnostica un problema en específico y contacta al auditor para resolverlo; otra forma es el modelo médico, es decir, cuando el cliente (paciente) describe los síntomas y pregunta al auditor el diagnóstico del problema y, finalmente, a través el modelo de proceso que requiere tanto al cliente como al auditor para trabajar de manera conjunta en cada una de las etapas de la auditoría.
4. El formato de enlace con la organización, en donde el auditor necesita una excelente coordinación con la organización en sí. Generalmente existe un empleado o comité que sirve de enlace para tratar los detalles, como concertar entrevistas, el manejo de conferencias, la distribución de cuestionarios. Además de ser el contacto cuando surgen problemas.
5. La identificación de la mayor cantidad de áreas de interés.
6. Selección de técnicas apropiadas para la auditoría como las observaciones, las entrevistas, los cuestionarios, los grupos de enfoque, los incidentes críticos, el análisis de redes, el análisis de contenido y los diarios de la comunicación. Se triangula la información utilizando al menos dos técnicas distintas. Se estudian los comportamientos actuales así como las percepciones de los empleados, que en ocasiones no son consistentes con los hechos. Actualmente existe una tendencia a contestar cuestionarios de manera electrónica más que a través de cuestionarios tradicionales elaborados en papel.
7. Selección de participantes, la selección de la muestra depende de factores como el costo, técnicas a utilizar, muestreo estratificado contemplando empleados de cada uno de los niveles y cada una de las secciones. Se evita el uso de muestras muy pequeñas pero se

contempla el incluir a personas clave en la organización además empleados de tiempo completo así como por honorarios.

8. Secuencia temporal que generalmente dura varios meses. Se utilizan listas de verificación de los procedimientos con fechas previamente determinadas, las cuales, proporcionan al cliente una sensación de progreso. Por tal motivo, es necesario tener un plan definido, tener horarios establecidos así como la asignación de espacios que se utilizarán, cuota de trabajo esperada de un empleado así como eventos clave.
9. Publicidad acerca de la auditoría, consiste en la manera que se determina para dar a conocer el proyecto de auditoría a los empleados, informando quién estará a cargo de la misma. Se debe incluir un panorama general de los procedimientos que se emplearán y el por qué se estarán realizando. Se informará a través de juntas con jefes y supervisores pero también a través de memorándums a los empleados justificando el proyecto y tercero, un compromiso de mantener informado a los empleados a lo largo del proceso.
10. Documentación de los convenios de la auditoría, por lo general se realiza un contrato formal, en donde se especifican las responsabilidades de cada una de las partes durante la auditoría. En ocasiones, funciona también el intercambiar acuerdos oralmente. De cualquier forma, especificar el detalle y la documentación para futuras referencias es de utilidad.

Downs y Allyson (2004) mencionan cómo elegir áreas focales de estudio en la auditoría:

1. Indagar cómo el proceso de trabajo impacta en la comunicación.
2. Determinar lo adecuado del intercambio de comunicación.
3. Revisar la direccionalidad del flujo de la comunicación.

4. Evaluar qué tan bien los empleados se comunican a través de la tecnología y la media.
5. Estar sensible a las diferencias en las funciones de la comunicación.
6. Checar la calidad de las relaciones de comunicación.
7. Mapear las redes de comunicación.
8. Considerar a la organización como un sistema de comunicación.
9. Relacionar a la comunicación con los resultados de la organización.
10. Vincular la comunicación interna con las estrategias organizacionales.
11. Evaluar el impacto de las nuevas tecnologías en la comunicación.
12. Estar abierto a lo inesperado.

Pero retomando el momento de diagnóstico, es vital el detectar las disfunciones en el aspecto comunicativo y las causas que las genera. Zacarías (2009) define al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas. En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas internas y externas de una organización en todos sus niveles. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar. El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento de la organización.

Saló i Lloveras y Cleries (2007) considera a la auditoría de comunicación Interna como una investigación desarrollada dentro de la organización que utiliza diferentes parámetros y metodologías para la descripción, interpretación y conceptualización de una determinada realidad. Permite establecer el referencial, el modelo de comunicación, el posicionamiento comunicativo de una organización y medir y analizar el impacto y resultados de los sistemas de comunicación. Se lleva a cabo un proceso diagnóstico, de evaluación y de

propuesta de medidas correctoras que fundamentan el reinicio del proceso planificador (Albizu, 1993; Langarica, 1995; Garrigó, 1996).

A finales del siglo pasado, García et al. (1999) consideró que debido al carácter confidencial de la información, eran poco accesibles los trabajos de auditoría realizados por las empresas, ya sea de manera interna o mediante auditorías externas. Frente a esta realidad, cabe pensar que la formulación de valoraciones objetivas sobre el sistema de comunicación de una determinada empresa debe sostenerse en un trabajo guiado por una metodología rigurosa y fundamentada en datos fiables y técnicas de análisis adecuadas como el ACI que se construye a partir de datos de carácter objetivo y subjetivo; entre los primeros, se considera la dimensión legal o económica, a través de indicadores financieros o de nivel de participación; y entre los segundos, la valoración de las dimensiones organizativas y comunicativas, que posibilitan extraer conclusiones sobre la eficacia de los esfuerzos de comunicación.

Otra característica propia de la auditoría es su carácter prospectivo. En este sentido, complementa al simple sistema de control, al no limitarse a controlar y medir los resultados, comparándolos con los objetivos, sino que cumple una función de asesoramiento a los responsables de la función de comunicación. La auditoría debe proporcionar juicios de valor sobre las causas de las disfunciones en aspectos relacionados con la comunicación e información o sobre la forma en que se pueden llevar a cabo las acciones, los planes, la elección de la estrategia interna, con el fin de permitir su correcta modificación (García et al., 1999).

Varona (1997) menciona que el desarrollo más significativo de las auditorías de la comunicación organizacional se dio a principios de los años 70 con la aparición de los tres primeros procedimientos e instrumentos de auditoría de la comunicación que aportan información sobre la organización, información sobre el trabajo, la comunicación de los supervisores, la comunicación de los

subalternos, la comunicación entre los empleados, la evaluación del trabajo individual, los medios de comunicación, la comunicación de la gerencia, la comunicación entre los departamentos, el impacto de la comunicación computarizada, entre otros.

Aunado a lo anterior, Downs y Allyson (2004) mencionan que las características de la evaluación de la comunicación son: la independencia, el profesionalismo, la minuciosidad en el diagnóstico, el manejo experto por parte del auditor, el diseño hecho a la medida de la organización y un actual marco temporal. También manifiesta los beneficios funcionales que se obtienen de la evaluación:

1. La planificación estratégica facilita el proceso por el cual se logran las metas institucionales a través de tácticas y estrategias formuladas por los directivos que se encargan de administrarlas a la organización.
2. La verificación de las percepciones para promover evaluaciones realistas, en donde se refinan las percepciones de sus miembros, ya que habitualmente existen percepciones acerca de cómo se trabaja en la organización y además emiten juicios acerca de si funciona o no esta forma de trabajo y es en base a estas percepciones que ellos se comportan. Difícilmente la percepción de un miembro coincide con la de los demás.
3. Se genera información nueva que será de gran utilidad para identificar fortalezas o áreas de oportunidad que deben ser atendidas. Detecta con precisión áreas en donde la comunicación necesita mejorarse antes de que colapse, por ejemplo, por la falta de información que los empleados creen necesitar y no reciben. Se pueden identificar problemas como insatisfacción, suspensión en la producción, fallas en la coordinación de inter-unidades, pobre trabajo en equipo y un bajo compromiso.

4. Se construye un circuito de retroalimentación único, de donde se obtiene una completa reseña de formas de comportamiento que se generan en la organización.
5. Los miembros de la organización están sensibles a la comunicación, el proceso de la auditoría permite que los miembros perciban a la comunicación como un medio importante por sí mismo. El participar en la evaluación motiva a los miembros para mejorar la comunicación. Algunas sugerencias provienen de los auditores pero, en su mayoría, surgen de las personas que participan en la auditoría. Entre los cambios que pueden generarse se identifican la desaparición de divisiones, surgimiento de unidades de trabajo, claridad en las especificaciones de trabajo, elaboración o modificación del manual de políticas y manual de procedimientos, creación comités, entre otros. Los cambios en los métodos de comunicación abarcan el revisar, modificar o eliminar programas, formatos, boletines, pizarras con notas del día, sesiones de planeación, entrevistas y presentaciones con empleados, reconocimiento a los empleados, entre otros.
6. El entrenamiento para la mejora constituye una oportunidad para desarrollar habilidades y lograr claridad en el proceso de comunicación. Las personas se tornan sensibles para interactuar con otros de manera reflexiva. Además se da una conciencia de cómo el trabajo dentro de un área impacta en otras secciones, por lo que la interdependencia juega un papel crucial. Se sugiere el desarrollo de programas formales de entrenamiento.
7. La participación de los miembros cumple una necesidad de influir en sus organizaciones. La auditoría en comunicación es un foro que favorece el que los subordinados hagan sugerencias que sean tomadas en cuenta; es una oportunidad de escucha para los subordinados.

Hacia los años setenta la Asociación Internacional de Comunicación concentró numerosas investigaciones y trabajos realizados por un grupo de investigadores y su equipo en distintas organizaciones. El intento parte del principio de que medir y evaluar las percepciones, los significados y actitudes en comunicación, requiere principalmente utilizar unos instrumentos de validación fiables para conocer el impacto de las acciones de comunicación de una organización, en cuanto a la cantidad y calidad de la comunicación además de constituir una posibilidad para obtener información sobre las necesidades y expectativas de los públicos internos y/o externos (Saló i Lloveras y Cleries, 2007).

Para recabar la información durante la gestión de la auditoría de comunicación, Varona (1997) menciona que se emplean diferentes métodos y técnicas como la entrevista, el cuestionario, el análisis de transmisión de mensajes, el análisis de experiencias críticas de comunicación, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, la observación directa, el análisis de producciones comunicacionales tales como conversaciones, metáforas, historias, símbolos, eslóganes, entre otros.

García et al. (2007) aluden que la auditoría permite a los directivos y en general, a toda la organización identificar y tomar conciencia de los problemas de comunicación y de sus posibles soluciones para mejorarlos. La auditoría de la comunicación es una investigación que utiliza diversas metodologías para la descripción, la interpretación y la conceptualización de una determinada realidad organizativa con intención de implementar el cambio en áreas específicas, sin embargo es importante considerar que en términos generales, el cambio que se puede generar no solo depende de factores internos según Beckhard (1993) sino también de factores externos como son la tecnología, la competencia (Yáber, Malott, y Valarino, 1998), la globalización (Sieber, 2006).

Saló i Lloveras y Cleries (2007) en su investigación acerca de la auditoría de comunicación como herramienta para las organizaciones (...), plantean un

esquema de realización que incluye la secuencia de una serie de fases, establecidas a partir de la formulación y concreción de la demanda:

1. La fase 1. Es la preparación de la auditoría que contempla la demanda y los primeros contactos, el contrato, el conocer el estilo de la dirección, la temporalidad, el conseguir el apoyo e implicación de la dirección así como la presentación del proyecto de auditoría a las personas de la organización.
2. La fase 2. Contempla la encuesta preliminar, el análisis y revisión de la documentación sobre la organización y sobre la comunicación, la gestión operativa de auditoría, el organizar y delimitar el ámbito de actuación y características de la muestra auditada, el mapa de públicos y audiencias así como el elaborar y precisar la metodología de análisis.
3. La fase 3. Incluye la fase de observación, examen y descripción de las modalidades de comunicación.
4. La fase 4. Realiza la síntesis, evaluación, cuantitativa y cualitativa e interpretación de resultados.

Saló i Lloveras y Cleries (2007) concluyen que la auditoría de la comunicación debe incidir en la reestructuración de los medios y sistemas de producción de información para asegurar la máxima efectividad de los soportes. Todo ello en aras de incrementar la comprensión y la implicación de los profesionales estableciendo una comunicación fiable, efectiva y puntual, contribuyendo a combatir la llamada “radio pasillo” (charlas informales mediante canales no oficiales) como un sistema de comunicación interna.

Ramos (1997) menciona que la evaluación de la comunicación organizacional proporciona información que, según Eisenburg y Goodall (1997) y Greenbaum y otros (1979) sirve para los siguientes propósitos:

1. Proveer información a la gerencia sobre la situación actual de los sistemas de comunicación.
2. Mejorar el sistema interno de comunicación.
3. Ayudar al proceso gerencial de planificación y control.
4. Mejorar el sistema externo de comunicación.
5. Ayudar a corregir deficiencias tales como el rezago del sistema de comunicación para adaptarse a las necesidades de la organización.
6. La atención inadecuada a los procesos de comunicación interpersonales y de grupo dentro y entre organizaciones así como la falta de interrelación entre la comunicación interna y externa.

1.3.1. Instrumentos para evaluar la comunicación interna

Han sido diversos los instrumentos que se han creado para evaluar la comunicación organizacional de acuerdo a Gray y Laidlaw (2004) como son los utilizados por Downs y Hazen (1977); Goldhaber y Rogers (1979); Hecht (1978) y Roberts y O'Reilly (1973).

Downs y Hazen (1977) refieren que el cuestionario de satisfacción en la comunicación (por sus siglas en inglés CSQ) es uno de los instrumentos más completos porque evalúa la direccionalidad del flujo, los canales formales e informales, las relaciones entre los miembros de la organización, y las formas de comunicación. Es un cuestionario de aplicación fácil y que requiere poco tiempo para ser contestado. Clampitt (2000) indica que es un instrumento que proporciona una visión general de las áreas más problemáticas en cuanto a comunicación se refiere. Diferentes investigadores como Clampitt y Downs (1993); Crino y White (1981); Downs y Hazen (1977) han estudiado dimensiones de la comunicación y su relación con la satisfacción de comunicación organizacional (Downs y Allyson, 2004).

Por su parte, Ramos (1997) menciona que el cuestionario de la Asociación Internacional de Comunicación (ICA) destaca por su confiabilidad así como por ser uno de los instrumentos más utilizados para evaluar la comunicación organizacional (Greenbaun, 1974, Golhaber y Rogers 1979; Goldhaber 1990; Daniels y Spiker 1991). El propósito del cuestionario es medir actitudes y percepciones de los miembros de una organización sobre las fuentes de comunicación, mensajes, canales y receptores.

Varona (1993) refiere la importancia de tres instrumentos creados para auditar la comunicación interna:

En primer lugar, la encuesta de la Asociación Internacional de Comunicación (ICA), que se inició en 1971, patrocinado por Asociación Internacional de Comunicación. Downs (1988) menciona que los métodos más utilizados es el instrumento de auditoría en comunicación. Es esencialmente un proceso para adquisición y recolección de datos relacionada a la comunicación a través del análisis. Puede apoyar a los jefes proporcionándoles información acerca de cómo se encuentra el nivel de la comunicación así como lo que ellos piensan acerca de lo que está sucediendo (Hurst, 1991). Una encuesta acerca de los instrumentos disponibles de auditoría en comunicación resaltan el trabajo realizado por la International Communication Association (ICA) durante los 70's (Goldhaber y Krivinos, 1977) así como el interés que la misma atrajo (Greenbaum y White, 1976).

En segundo lugar, el procedimiento desarrollado por Osmo A. Wiio y Martti Helsila (1974) además existe una versión corregida del LTT Audit System Organizational Communication Development, (OCL, por sus siglas en inglés) que fue realizada por Osmo A. Wiio (1978). Este procedimiento consiste en un cuestionario que contiene una serie de preguntas cerradas y dos preguntas abiertas.

En tercer lugar, el cuestionario de satisfacción de la comunicación que es un instrumento que evalúa el nivel de satisfacción de los empleados de una organización en las prácticas de comunicación. Remarca que ha sido utilizado en más de 30 auditorías de la comunicación principalmente en Estados Unidos (Clampitt y Downs, 1991) y Nigeria (Kio, 1979).

1.3.1.2. Cuestionario de auditoría en comunicación

Varona (1991) indica que el cuestionario de satisfacción en la comunicación (Communication Audit Questionnaire (CAQ)) es un instrumento desarrollado por Cal W. Downs y Michael D. Hazen (1977) y revisado por Downs (1990) El cuestionario se construyó para indicar el nivel de satisfacción a través de 52 reactivos utilizando una escala de puntuación de 1 al 7 oscilando entre muy satisfecho y muy insatisfecho. Contiene dos preguntas adicionales referentes a cambios experimentados en la satisfacción laboral y la productividad. Dos preguntas abiertas preguntando acerca de sugerencias para mejorar la comunicación organizacional y la productividad.

Varona (1991) refiere el proceso que se llevó a cabo en cuanto a la traducción¹⁶ del instrumento, ya que se requiere el analizar su confiabilidad de una cultura a otra. Johnson y Tuttle (1989) sugieren dos estrategias que deben considerarse en relación a problemas de investigación intercultural, es decir, hacer un pretest para determinar si el instrumento es confiable para la gente de la nueva cultura y estar dispuesto a modificar el instrumento original para hacer sus escalas confiables y válidas para ambas culturas.

Para el cuestionario se realizaron dos traducciones previas de la original por Alum (1982) y Varona (1988) y los ajustes necesarios se llevaron a cabo

¹⁶ A decir de Hofstede (1980) la traducción debe realizarse de preferencia por un hablante nativo del idioma al que se va a traducir además de que la traducción debe ser revisada por otras personas profesionales que tengan fluidez en ambos idiomas. En tercer lugar, una segunda traducción por parte de otro experto y finalmente, una tercer persona deberá realizar una comparación entre el instrumento original con el que ha sido traducido

para completarlo con la revisión del cuestionario por parte de Cal Downs en 1990.

Posteriormente Downs (1990) realiza una revisión del cuestionario y agrega dos dimensiones, las cuales, se relacionan a la alta Dirección y a la comunicación entre los departamentos. Además de integrar datos demográficos como el grado, la edad y el tipo de departamento en donde se labora. En la mayoría de los estudios se utiliza una escala de 7 opciones de respuesta desde muy satisfecho (con un puntaje de 1) y muy insatisfecho (con puntaje de 7) y en un estudio se encontró un puntaje de 1 para muy insatisfecho y un puntaje de 7 para muy satisfecho (Varona, 1991).

Downs y Hazen (1977) realizaron un estudio de fiabilidad test-retest administrando el cuestionario a 20 sujetos y una semana más tarde se administró nuevamente el cuestionario a los mismos sujetos y la fiabilidad que se obtuvo fue de .94 (Varona, 1991).

En cuanto a la fiabilidad de la consistencia interna del instrumentos, se realizó un estudio por Crino y White (1981) para examinar la estabilidad de las dimensiones y la consistencia interna. Se obtuvieron coeficiente alfa ligeramente altos de .75 para la comunicación horizontal y .86 para la retroalimentación personal (Varona, 1991).

Varona (1991) encontró una consistencia interna para todo el instrumento alta, es decir, un coeficiente alfa-Cronbach .97, sin embargo, la dimensión que obtuvo el coeficiente más bajo fue la de comunicación horizontal(.64) mientras que la más alta se observó para la comunicación de Alta Dirección (.92).

En cuanto a la validez de constructo, Downs y Hazen (1977) la aplicaron, la analizaron y encontraron un algo grado de estabilidad entre los factores. Crino y White (1981) con ciertas reservas, dieron soporte a estos resultados.

Varona (1991) menciona que se realizaron evaluaciones del cuestionario posteriormente encontrándose algunas sugerencias de mejora que proporcionaron diferentes autores, entre éstas se encuentran:

- 1) La sugerencia de incluir un nuevo factor o dimensión de Comunicación de Alta Dirección por Pincus (1986).
- 2) Propuesta de Clampitt y Girard (1987) para incluir dos nuevas dimensiones: Comunicación general; además de agregar las dimensiones de Eficacia y comunicación informal.
- 3) Clampitt y Girard (1987) sugieren que algunas dimensiones solamente corresponden a ciertos tipos de industria pero no a otras.

Para finalizar este apartado, el cuestionario ha sido el punto de partida en más de 30 disertaciones doctorales y tesis de maestría y se ha utilizado en diferentes organizaciones como manufactura, estaciones de televisión, escuelas, firmas de consultoría, bancos, hoteles, centros de salud mental, agencias publicitarias, aerolíneas, hospitales y departamentos policíacos. Se ha comprobado su utilidad en variedad de organizaciones (Downs y Allyson, 2004).

1.4. SATISFACCIÓN LABORAL

Como fruto de años de investigación existe un gran sustento teórico relacionado a la repercusión e impacto que tiene la satisfacción laboral en el desempeño y productividad de una empresa así como en la vida profesional e incluso personal de los empleados. Por lo tanto, el objetivo del presente capítulo es compartir parte de esta evidencia que remarca la importancia de la satisfacción laboral como variable de estudio.

Para Alonso (2008) en la actualidad no existe una definición unánimemente aceptada sobre el concepto de satisfacción laboral. Es más, en muchas ocasiones cada autor elabora una nueva definición para el desarrollo de su propia investigación (Harpaz, 1983). En primer lugar, existen una serie de definiciones que hacen referencia a la satisfacción laboral como estado

emocional sentimientos o respuestas afectivas (Crites, 1969; Locke, 1976; Smith, Kendall y Hullin, 1969). Un segundo grupo de autores considera que la satisfacción laboral va más allá de las respuestas afectivas o emocionales y de ahí la importancia que ésta tiene en las conductas laborales. Estos autores conciben la satisfacción laboral como una actitud generalizada ante el trabajo (Arnold, Robertson y Cooper, 1991; Beer, 1964; Bravo, 1992; Griffin y Bateman, 1986; Harpaz, 1983; Peiró, 1984; Salancik y Pfeffer, 1977). Otros autores han considerado diferentes facetas en la satisfacción laboral (Bravo, 1992; Cook, Hepworth, Wall y Warr, 1981; Peiró, 1984; Vroom, 1964). No obstante, muchas de esas facetas únicamente difieren entre sí en cuanto a su denominación o etiqueta pues el contenido al que hacen referencia es muy similar. Así, por ejemplo, la dimensión de satisfacción con la retribución (Smith, Kendall y Hulin, 1969; Warr y Routledge, 1969) ha sido etiquetada por otros autores como satisfacción con las recompensas extrínsecas (Schmitt y Loher, 1984) o como satisfacción extrínseca (Weiss, Davis, England y Lofquist, 1967) pero definiéndose todas ellas del mismo modo.

Para Robbins (1999) el nivel de satisfacción en el trabajo es importante por cuatro razones:

1. La evidencia de que un trabajador insatisfecho falta más al trabajo y es probable que hable de renunciar.
2. Los empleados no satisfechos se involucran en comportamientos destructivos en su trabajo.
3. Los empleados que gozan de satisfacción en el trabajo gozan de más salud y tienen más probabilidad de vivir más. En cambio un trabajador insatisfecho muestra deterioro en su salud y con frecuencia sufre de dolores de cabeza hasta enfermedades del corazón (Heslop et al., 2002).
4. La satisfacción laboral se extrapola a la vida personal del empleado; por lo que la insatisfacción laboral se asocia a una actitud negativa en el hogar, lo que repercute en el nivel social (Judge y Watanabe, 1993).

Di Nardo (2005) menciona que la satisfacción laboral en general, se ha estudiado como fenómeno unidimensional (Crossman y Harris, 2006), pero también como fenómeno multidimensional (Lester y Bishop, 1997; Locke, 1976). Muchos estudios han investigado las dimensiones de la satisfacción laboral en empresas así como en escuelas. La mayoría de las investigaciones realizadas en escuelas, se han centrado en lo profesores (Chaplain, 1995; Gorden e Infante, 1991; Lester, 1987; McCormick, 1997; Nias, 1981). Las dimensiones de trabajo que se han identificado en los estudios realizados en escuelas incluyen la calidad de las relaciones entre maestros y sus supervisores o directores y colegas; el pago, condiciones de trabajo, reconocimiento por el trabajo realizado, las características propias del trabajo, la participación en la toma de decisiones y la comunicación, por nombrar solamente algunas (Chaplain, 1995; Dinhamy Scott, 1996, 2000; Herzberg, 1968; Lester, 1987; McCormick, 1997; McCormick y Solman, 1992a, 1992b, Menon y Christou, 2002; Scotty Dinhan, 2003).

Di Nardo (2005) encuentra entre la literatura especializada que el fenómeno de satisfacción se relaciona con algunos determinantes como son: el salario, los beneficios sociales, las condiciones de trabajo, las oportunidades de promoción, la edad, el género, la experiencia laboral, el nivel dentro de la organización, la inteligencia, el trabajo desafiante, los colegas que brinden apoyo, la personalidad, los genes, la necesidad de autorrealización, el tamaño de la empresa, el nivel educativo, el nivel de autonomía, el estado civil, la antigüedad, la formación recibida en la empresa, la flexibilidad horaria, el tipo de jornada, las deficiencias en la comunicación con el supervisor inmediato, la desvinculación en la toma de decisiones, entre otros (Empresa Consultora Foro, 1999; Hernández, 2002; Álvarez et al., 2003; Torres, 2003).

Grato (2001) menciona a Wanous (1976), quien indica que a inicios del siglo veinte, los investigadores comenzaron a interesarse en el tema de satisfacción laboral. Midiendo el desempeño de los trabajadores y su incremento en la productividad, siendo éste el primer foco de atención y en segundo lugar, Luenburg y Ornstein (1991) también encontraron que las

normas y las expectativas entre los trabajadores tienen mayor impacto en la productividad que el ambiente físico de trabajo. Además se encontraron otras variables relevantes como la actitud de los trabajadores hacia la compañía así como la necesidad de periodos de descanso.

Abrajan, Contreras y Montoya (2009) refieren que el fenómeno de la satisfacción laboral fue estudiado por autores como Lewin (1951) así como por (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959). Asimismo reporta que existen otras investigaciones que relacionan a la satisfacción laboral con condiciones laborales, como son los estudios realizados por Hackman y Oldham (1980), las investigaciones de Warr (1987); los trabajos de Johnson y Hall (1988), además de los llevados a cabo por Karaseck y Theorell (1990).

Hellriegel y Slocum (1974), por su parte, mencionan algunas buenas razones para medir la satisfacción de los empleados, entre las que se pueden mencionar, reducción de costos en poco tiempo, ya que el trabajo tiende a ser más productivo y se cometen también menos errores. Además, puede haber mejoras en la adaptación al trabajo y en la salud del empleado. Como consecuencia, el nivel de satisfacción provoca que ellos mismos evalúen de cierta manera aspectos específicos del medio ambiente y de su trabajo (Abrajan et al., 2009).

Chiang, Salazar y Núñez (2007) identificaron que la satisfacción laboral es vital para el bienestar de las personas que laboran en la organización así como para la productividad y calidad del servicio. Schneider (1985) menciona que es importante estudiar la satisfacción laboral por su impacto en el resultado que tiene para la vida de la organización además de constituir un predictor significativo de conductas disfuncionales importantes, como el absentismo y el cambio de puesto y organización.

Abrajan et al. (2009) refieren a Moré, Carmenate y Junco (2005) manifiestan que la satisfacción laboral es una actitud general que engloba la interacción de una serie de elementos medulares del trabajo, tales como la naturaleza del trabajo, el salario, las condiciones de trabajo, la estimulación, los

métodos de dirección, las relaciones interpersonales, las posibilidades de superación y el desarrollo profesional, entre los fundamentales.

Para Abrajan et al. (2009) el término de satisfacción laboral es un concepto muy amplio y que ha sido motivo de numerosas definiciones. Hegney, Plank y Parker (2006) aluden que la satisfacción laboral en el área de trabajo es el resultado de la interacción entre el personal y las características del ambiente.

Para Eagly y Chaiken (1997) y Brief (1998) la satisfacción laboral constituye una actitud hacia el trabajo en general o parte del mismo, actitud en la que destaca un componente evaluativo (Lasio, 2003).

Por su parte García (2010) describe a la satisfacción laboral como la actitud que asume la persona ante su trabajo y que se refleja en actitudes, sentimientos, estados de ánimo y comportamientos en relación a su actividad laboral. Indica que una persona satisfecha en su trabajo responde a las exigencias de éste pero cuando se siente insatisfecha laboralmente muestra incapacidad de realizar su labor con eficiencia y calidad. Además manifiesta que dicha insatisfacción afecta a las demás esferas de su vida. Parece, por lo tanto, importante el tener equilibrio entre lo que la persona hace y lo que obtiene como fruto de su trabajo así como lo que espera recibir, a cambio de su esfuerzo mental como físico.

Chiang et al. (2007) mencionan que la satisfacción laboral, es entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo, por lo que constituye un problema central para la investigación de la organización. (Boada y Taus, 1993).

Chiang et al. (2007) refiere la definición de Bravo et al. (1996) como la actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo; actitudes que pueden ser dirigidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo. Se tiene evidencia que la mayoría de los

indicadores de satisfacción se relacionan de forma directa con las acciones de gestión de comunicación.

Para Robbins (1998) la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Si siente satisfacción reflejará una actitud positiva pero si lo que experimenta es insatisfacción laboral su actitud será contraria, es decir, negativa. En cambio, García (2010) indica que para Muchinsky el mismo término significa la respuesta afectiva y emocional del individuo ante aspectos determinados del contexto laboral.

Abrajan et al. (2009) menciona la propuesta de Staw y Ross (1985) contempla a la satisfacción como la concordancia entre la persona y su puesto, y la clasifican como intrínseca y extrínseca. La satisfacción intrínseca se refiere a la naturaleza de las tareas del puesto, así como a la percepción de las personas respecto del trabajo que realizan. La satisfacción extrínseca se relaciona con otros aspectos de la situación de trabajo, como las prestaciones y el salario. Para Newton y Keenan (1991) la satisfacción puede ser un efecto tanto de la personalidad del individuo como del ambiente de trabajo.

Indican Abrajan et al. (2009) la definición de Blum (1990) acerca de la satisfacción en el trabajo: es el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados; esas actitudes tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos tales como los salarios, la supervisión, la constancia del empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa del trabajo, las relaciones sociales en el empleo, la resolución rápida de los motivos de queja, el tratamiento justo por los patrones y otros conceptos similares. A su vez, Landy y Conte (2005) definen la satisfacción laboral como la actitud positiva o estado emocional que resulta de la valoración del trabajo o de la experiencia laboral.

Spector (2002) reafirma que la satisfacción laboral es una variable de actitud que refleja las percepciones de las personas respecto de sus empleos. Esta experiencia se transforma en la percepción del trabajador, y esta última

culmina en un componente emocional. Todo ello desemboca en la manera de actuar del individuo (Abrajan et al., 2009).

Abrajan et al. (2009) indica que la satisfacción laboral ha sido definida también como la extensión en donde los miembros del *staff* tienen sentimientos favorables y positivos acerca del trabajo y del ambiente del trabajo (Hoy y Miskel, 1996; Locke, 1976; Muchinsky, 1993). A la inversa, tener sentimientos desfavorables y negativos acerca del trabajo y del ambiente de trabajo constituye la insatisfacción laboral y sus facetas (Hackman y Oldman, 1976; Herzberg, 1968; Locke, 1976; Scheneider y Alderfer, 1973; Vroom, 1964). Parece aparente que no existe una única teoría que explique el fenómeno completamente. Por lo que la mejor manera de abordar el estudio de la satisfacción laboral, es utilizando la teoría que se adapte en el contexto de estudio (Arnolds y Boshoff, 2002; Pollock et al., 2000).

Pozo, Morilejo, Hernández y Martos (2005) realizando una asociación entre la satisfacción laboral y las condiciones de trabajo a partir de las características del individuo, distinguieron dos tipos de factores que afectan el grado de satisfacción laboral: por un lado, las variables involucradas con las relaciones interpersonales, y, por el otro, los factores de superación (como se cita en Abrajan et al., 2009).

Pozo et al. (2005) consideran que las variables ligadas a las relaciones interpersonales como son: conflictos con superiores o compañeros, apoyo social y reciprocidad, han generado literatura que evidencia la predicción de la satisfacción laboral y el bienestar general de los empleados, sino también de resultados organizacionales y el desempeño individual de los trabajadores (Abrajan et al., 2009).

Por su parte, Herzberg (1987) señala que existen factores de motivación intrínsecos y extrínsecos relacionados con la satisfacción laboral, tales como los logros y reconocimientos recibidos por su desempeño, las relaciones satisfactorias con sus compañeros, la responsabilidad en el trabajo y el salario. Velásquez (2001), a su vez, señala que el índice de satisfacción con las

condiciones de trabajo permite determinar los principales elementos deficientes sobre los que se debe actuar para lograr mejoras en el ambiente laboral (Abrajan et al., 2009).

Para González y Sosa (2003) la satisfacción está ligada directamente a la rotación y al ausentismo. Es por esto que entre más se sientan los empleados estables emocionalmente en la empresa y con un sentido de compromiso, más satisfechos estarán y menos ausentismo habrá. Por lo tanto, factores como actitudes desfavorables al puesto, la relación con el jefe, poca remuneración y reconocimiento, fomentan bajos índices de satisfacción, ausentismo y rotación de personal (Hellriegel y Slocum, 1974).

Zwijze-Koning y Menno (2007) apoyando lo anterior, indican que cuando se experimenta satisfacción laboral, los niveles de estrés, la rotación de personal, y el absentismo disminuyen de acuerdo a algunos autores (Angulo y Perry, 1981; Hargie, Dickson y Tourish, 1999; Ray, 1993; Steers, 1977).

También De Nobile y McCormick (2008) mencionan que la insatisfacción laboral se ha asociado con estrés ocupacional, bajo compromiso, ausentismo y rotación de personal (De Nobile y McCormick, 2005; Muchinsky, 2000; Singh y Billingsley, 1996; Spector, 2000). El ausentismo y desgaste en el trabajo han sido el resultado en sistemas escolares australianos (Committe for the Review of Teaching and Teacher Education, 2003; Dwyer, 2005; Towson, 2005).

Iaffaldano y Muchinsky (1985) refieren que no existe evidencia del impacto de la satisfacción en el trabajo en el desempeño individual, sin embargo Organ y Ryan (1995) indican su incidencia negativa en la rotación y el absentismo de los empleados, y de su incidencia positiva en los comportamientos espontáneos o voluntarios (Lasio, 2003).

Por su parte Golembiewski (1962) encontró que una falta de relación amistosa y de cooperación dentro del espacio de trabajo generaba un detrimento en la satisfacción laboral, mientras que Argyris (1964) menciona que aquellas organizaciones que consideran a su personal así como sus

necesidades sociales fueron más competitivas, comprometidas y los individuos se encontraban en pleno funcionamiento (Gratto, 2001).

Deal y Jenkins (1994) así como Goffee y Jones (1998) reportaron que trabajadores insatisfechos impactaban a la organización con comportamientos como no siguiendo reglas, mostrando inconformidad con las políticas, mostrando absentismo frecuente, haciendo comités de sabotaje, incrementando los rumores, no contribuyendo como realmente podrían y teniendo actitudes y comentarios negativos hacia la organización. La satisfacción en el trabajo combate estos problemas y contribuye a la productividad de la organización de acuerdo a Clark (1992); Mobley (1977) y Bolman y Deal (1991), quienes indican que en trabajos muy restrictivos y fragmentados, se da un conflicto entre el individuo y el sistema (Gratto, 2001).

Para Wolgemut (1999) la satisfacción laboral se observa en organizaciones que proveen un trabajo digno, oportunidades de progreso, un ambiente positivo y un sentido de mutua confianza además encontró que otras dimensiones que afectan la satisfacción laboral son la autonomía y la retroalimentación (Gratto, 2001).

Hellriegel y Slocum (1974) mencionan que las fuentes de satisfacción laboral son diferentes en cada persona. Para muchos trabajadores redundan en el reto del trabajo, el grado de interés de las personas para llevar a cabo sus labores, actividad física necesaria, las características y condiciones para llevar a cabo su trabajo, los tipos de estímulos que la empresa brinda y la naturaleza de los compañeros de trabajo.

Lasio (2003) indica que no existe evidencia del impacto de la satisfacción laboral en el desempeño individual (Iaffaldano y Muchinsky, 1985), pero sí de una evidencia negativa en la rotación y absentismo de los empleados, y de su incidencia positiva en los comportamientos espontáneos o voluntarios (Organ y Ryan, 1995).

Di Nardo (2005) encuentra que la satisfacción laboral no es la suma de consecuencias objetivas del individuo que trabaja sino que se lleva a cabo la

comparación del trabajador de su empleo con respecto al que tienen otros y entre el empleo que hoy en día tiene con el que soñaría tener. Por lo que puede considerar como punto de referencia, trabajos anteriores, las expectativas que tenía sobre su trabajo al iniciarse en el mercado; el trabajo de sus amigos; el trabajo de otros en la misma empresa.

Di Nardo (2005) indica que además de los factores anteriores la satisfacción laboral se asocia a factores como la productividad, el ausentismo, las actitudes negativas en el trabajo, rotación y egresos indeseados que son factores importantes de controlar para el funcionamiento de una empresa (Judge y Watanabe, 1993; Robbins, 1999; Hernández, 2002).

Di Nardo (2005) menciona que la eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización y de esta manera aumentar la productividad en la misma (Torres, 2003).

1.4.1. Teorías acerca de satisfacción laboral

Como explicación del fenómeno satisfacción laboral, se han presentado diversas teorías para explicarlo además se han realizado numerosos estudios desde aproximadamente el año 1920, encontrándose este fenómeno está asociado con diferentes variables y aún siguen apareciendo otras más recientemente (como la comunicación interna), ya que el entorno organizacional, las formas de trabajo y los estilos han cambiado en el tiempo. Por lo tanto, pareciera valioso plantear el estudio del fenómeno satisfacción laboral, analizando relaciones de causalidad con las variables comunicación interna, nivel educativo, sexo, edad, antigüedad y nivel de cargo (Di Nardo, 2005).

1.4.1.1. Teoría de los Dos Factores o Teoría Bifactorial de la Satisfacción

Una de las propuestas teóricas explicativas de la satisfacción laboral es la Teoría de los Dos Factores o Teoría Bifactorial de la Satisfacción, formulada

por Frederick Herzberg (1959), que contempla la influencia de factores intrínsecos (salario, políticas y seguridad) y factores extrínsecos (el contenido del trabajo, la responsabilidad y el logro); que tienen la capacidad de prevenir la insatisfacción laboral, o ayudar a revertirla, sin desestimar la influencia que ejercen los factores intrínsecos o motivadores. Ese modelo considera que la satisfacción laboral es el producto de las diferencias percibidas por el sujeto entre lo que él considera entregarle a su actividad laboral y los beneficios que realmente obtiene por su labor (García, 2010).

Otro modelo que habla del origen de la satisfacción laboral es el de Porter y Lawler (1968), quienes consideran que la satisfacción es el producto de la interacción entre la motivación, el desempeño (la medida en que las recompensas utilizadas por la organización satisfacen las expectativas del trabajador) y de la percepción subjetiva entre lo que este aporta y lo que recibe a cambio de su labor (García, 2010).

Di Nardo (2005) refiere que el enfoque anterior ha recibido críticas y una de ellas es que en ocasiones se demuestra que estos factores también pueden motivar. Así, Robbins, (1999) refiere que la teoría de Herzberg se cumple, a excepción del denominado factor de remuneración, que teniendo un carácter extrínseco, es considerado por los sujetos de estudio como generador de satisfacción. Otra crítica básica es que esta teoría no incluye factores como los culturales, sociales y elementos como rasgos de personalidad que se han mostrado su influencia en la satisfacción laboral.

1.4.1.2. Teoría del Ajuste en el Trabajo

Otra aportación teórica es la Teoría del Ajuste en el Trabajo, que fue desarrollada por Davis, England y Lofquist (1969), la cual, se centra en la interacción entre el individuo y el ambiente, y la base de la misma en el concepto de correspondencia entre el individuo y el ambiente laboral. El mantenimiento de esta correspondencia es un proceso continuo y dinámico

denominado por los autores: ajuste en el trabajo. La satisfacción no se deriva únicamente del grado en que se cubren las necesidades de los trabajadores, sino del grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores. También se señala como variable importante la antigüedad laboral así como los resultados de las satisfacciones obtenidas en el trabajo (Di Nardo, 2005).

1.4.1.3. Teoría de los Eventos Situacionales

Di Nardo (2005) ubica una tercer teoría que habla de la satisfacción laboral y es conocida como la Teoría de los Eventos Situacionales propuesta por Quarstein, MacAfee y Glassman (1992), en donde se habla de las características situacionales (elementos que el individuo valora antes de aceptar el puesto como la paga, oportunidades de promoción, condiciones de trabajo, políticas y supervisión) así como de eventos situacionales (facetas no pre-evaluadas, que aparecen, sin ser esperadas, por el individuo cuando ya ocupa el puesto). Como se evidencia, esta teoría asume que la satisfacción laboral es resultado de la valoración perceptual que el individuo hace de su situación dentro del contexto de su organización.

1.4.1.4. Teorías de la Discrepancia o Teorías de Comparación o Equidad

Di Nardo (2005) también hace referencia a las teorías de la discrepancia o Teorías de Comparación o de Equidad, de las cuales destaca la de (Locke, 1969; Rice, Mcfarlin y Gentile, 1989). Este autor plantea que la satisfacción laboral está en función de los valores laborales más importantes para la persona y que pueden ser obtenidos a través del propio trabajo. En este sentido, argumenta que el valor que una persona le asigna a una experiencia de trabajo está en función de la importancia o peso que tienen los componentes de esa experiencia en su propia jerarquía de valores y de la discrepancia entre el valor que le asigna a su actual empleo contra la expectativa o ideal de empleo (Rice et al., 1989). Así, la satisfacción laboral resulta de la percepción de que un puesto cumple o permite el cumplimiento de valores laborales importantes para

la persona, condicionado al grado en que esos valores son congruentes con las necesidades de la persona.

1.4.1.5. Teoría del Grupo de Referencia Social

Di Nardo Yole (2005) engloba dentro de las teorías que explican la satisfacción laboral a la Teoría del Grupo de Referencia Social, desarrollada por Hulin (1966), la cual se basa en que los empleados toman como marco de referencia para evaluar su trabajo, las normas y valores de un grupo de referencia y las características socio-económicas de la comunidad en que laboran. Son estas influencias las que permiten realizar apreciaciones laborales que determinarán el grado de satisfacción. Esta teoría de comparación enfatiza en la elección que hace el empleado de los canales de información que usa para evaluar sus resultados y la comparación que hace de sí mismo con otros (Empresa Consultora Foro, 1999).

Para Rice et al., (1989) las teorías de Davis, England y Lofquist, Hulin y Locke, se agrupan dentro de las teorías de discrepancia, de comparación o de equidad, en donde la satisfacción laboral está determinada en parte, por la discrepancia resultante de la evaluación perceptual de procesos y situaciones que ocurren en una experiencia de trabajo, en contraste con un estándar personal de comparación determinado por los propios valores, la historia personal, entre otros. Por ejemplo, la situación en la cual la retribución o el pago es el hecho laboral y el monto recibido por los compañeros de trabajo es el estándar de comparación, se tendrá que los trabajadores que reciban un pago menor que sus compañeros estarán insatisfechos (discrepancia negativa), mientras un salario mayor generaría más satisfacción, ya que experimentan una discrepancia positiva con respecto al estándar de comparación (Di Nardo Yole (2005).

En este mismo sentido, según Torres (2003) la satisfacción en el trabajo está en función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él cree debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como producto o

gratificación. Esta misma tendencia llamada equidad plantea también que esta satisfacción o insatisfacción es un concepto relativo y depende de las comparaciones que haga el individuo en términos de aporte y los resultados obtenidos por otros individuos en su medio de trabajo o marco de referencia (Di Nardo, 2005).

1.4.1.6. Teoría de factores genéticos

Di Nardo (2005) refiere que también existen teorías que explican que la satisfacción laboral se determina por factores genéticos, Arbey, Bouchard, Segal y Abraham (1989) así como Ilies, Timothy y Judge (2003). En esta teoría se considera la influencia genética debido a la predisposición individual positiva o negativa hacia los hechos sociales como diferencias en el temperamento, predisposición a la depresión o ansiedad clínica que puede determinar la manera como son interpretados los eventos sociales, incluyendo la situación de trabajo. Para estos autores la satisfacción laboral es una variable multidimensional que se ve afectada por factores extrínsecos como condiciones de trabajo, estilo de supervisión, retribución, etc. pero también se ve influenciada por factores intrínsecos, dentro de los cuales están incluidos los factores genéticos.

Di Nardo (2005) indica que debido a esto es plausible explicar por qué ante un mismo hecho laboral existen diferentes reacciones en empleados con características demográficas similares (Arvey et al., 1989). Para Ilies et al., (2003) la personalidad del individuo es una variable mediadora, que condiciona e influye en el tipo y calidad de respuesta del mismo, ante las situaciones de trabajo y que influye de manera directa en la satisfacción laboral. Con el fin de corroborar esta afirmación, estos autores utilizaron el método de los cinco factores (estabilidad emocional, extraversión, apertura a la experiencia, concientización, tendencia a experimentar agrado) y establecieron la correlación de cada uno de ellos con la variable satisfacción laboral. Estos investigadores concluyen afirmando que, los rasgos de personalidad son variables que influyen

en las respuestas de los individuos ante la situación de trabajo y por tanto condicionan también la satisfacción laboral.

1.4.1.7. Factores demográficos y satisfacción laboral

Di Nardo (2005) refiere que otras variables que surgen dentro de las organizaciones tales como la antigüedad, la edad, el sexo, el nivel educativo, el nivel de cargo en la organización y la comunicación interna están asociadas con el fenómeno satisfacción laboral (Torres, 2003; Herencia, 2003; Álvarez et al., 2003; Eklund y Rahm, 2000, Orpen, 1997; Clark, Oswald y Warr, 1996; Green, Blank y Liden, 1983).

Por ejemplo, De Nobile y McCormick, (2008) indican que en cuanto al género, existen estudios que sugieren que tanto hombres como mujeres muestran similares niveles de satisfacción (Brush et al., 1987; Clark et al., 1996), mientras que otros realizados en el Reino Unido indican mayores niveles de satisfacción entre las mujeres (Hickson y Oshagbemi, 1999), a pesar de tener menores niveles en la posición jerárquica (Greenhaus et al., 1990). Esto parece indicar que las mujeres tienen menores expectativas y son más fácilmente satisfechas en el trabajo (Witt y Nye, 1992).

En cambio en estudios realizados con profesores, De Nobile, y McCormick (2008) encontraron que las maestras-mujeres muestran mayores niveles de satisfacción laboral que los profesores-hombres (Chaplain, 1995; Klecker y Loadman, 1999; Poppeton y Riseborough, 1991). Esto puede ser explicado con la posibilidad de que los hombres, según a Kremer-Hayton y Goldstein (1990), proporcionan mayor importancia a su carrera que la mujer así como por el bajo estatus que se le da a la profesión de maestro en el Reino Unido. Sin embargo, estos estudios son contradictorios a los encontrados por National Union of Teachers (2001), en donde, el 71% de las maestras planeaban dejar la profesión, lo cual, puede ser explicado por las interrupciones relacionadas a razones familiares (Chung et al., 2004).

En cuanto a la edad, Judge y Watanabe (1993) reportan que la satisfacción tanto laboral como personal va aumentando con la misma. Encuentran diferencia entre el grado de satisfacción que experimentan las mujeres y los hombres, en donde el sexo femenino tiende a sentir mayor satisfacción que el sexo masculino. Además el nivel educativo correlaciona de manera negativa con la satisfacción laboral, mientras que las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo y los factores intrínsecos correlacionan positivamente con la satisfacción laboral (Di Nardo, 2005).

Di Nardo (2005) refiere que la satisfacción con el trabajo tiende a disminuir entre los 31 y los 36 años de edad, ya que se compara el rol actual que se tiene en el trabajo actual, con el que se desearía tener en el futuro. Ya que en un inicio los trabajos se disfrutaban pero con el tiempo se tornan repetitivos y más restrictivos pero a medida que transcurre su carrera es más probable que ocupen posiciones de mayor responsabilidad. Se encontró un incremento en la satisfacción laboral que tienden a aparecer hacia los 40 años. Los autores explican que este incremento puede provenir de aspiraciones menores, junto al reconocimiento de que hay pocas alternativas una vez que la carrera de un trabajador se ha estabilizado, por lo tanto se valora más el trabajo en sí mismo, que la posibilidad de alcanzar otra posición o estatus en la empresa.

De Nobile y McCormick, (2008) han encontrado que se experimenta mayor satisfacción laboral al inicio de las carreras, a mediano plazo decrece la satisfacción e incrementa al final de la carrera. En la investigación de Griva y Joeke (2003) encontraron que los maestros de edad mayor se encuentran más satisfechos. Asimismo que la satisfacción laboral inicia alta entre los 22 y 30 años, disminuye entre los 31 y 40 años, se eleva nuevamente entre los 41 y 50 años y disminuye ligeramente después de los 50 años.

De Nobile y McCormick (2008) refieren a Herzberg (1957), quien comenta que las explicaciones son variadas, ya que lo atribuyen a que los empleados jóvenes muestran entusiasmo, atracción y disfrute por los retos en el trabajo mientras que los trabajadores más grandes han aceptado su posición en

la organización y están conscientes de que las limitaciones que se presentan en los prospectos de la carrera; mientras que Clark (1996) argumenta que las expectativas de los empleados se alteran con la edad. Por su parte Oshagbemi (1999) mencionan que los trabajadores mayores están más dispuestos o han desarrollado estrategias para hacer frente a cuestiones relativas al trabajo.

Para Hickson y Oshagbemi (1999), las explicaciones contemplan que los trabajadores mayores muestran inhabilidad para adaptarse a nuevas condiciones de trabajo y que las expectativas y aspiraciones de los trabajadores mayores son menos o más limitadas que las que tienen los trabajadores jóvenes de acuerdo a Luthans y Thomas en 1989 (De Nobile y McCormick, 2008).

Estudios realizados por Chaplain (1995) y The National Union of Teachers (2001) han encontrado información contradictoria en cuanto a la relación entre la edad de los profesores y la satisfacción laboral. Por su parte Chaplain encontró que los profesores entre la edad de 35 a 45 años son los menos satisfechos, mientras que la National Union of Teachers (2001) en un estudio encontró una mayor insatisfacción entre la edad de 25 a 29 años. En cambio, un estudio realizado en Australia y cuyo investigador fue Kinman (2001), la relación con el stress en el trabajo encontrando que los maestros a la mitad de su carrera, están en más riesgo para sentir stress en comparación con los maestros que inician su carrera profesional (De Nobile y McCormick, 2008).

Di Nardo (2005) explica lo que encontraron Clark et al. (1996), en cuanto a que los hombres ascienden con el paso de los años más rápidamente que las mujeres, lo que conlleva ventajas como más status dentro de la empresa, ingresos, autoridad y autonomía.

Di Nardo (2005) encontró la satisfacción laboral tiende a ser mayor si se trabaja en empresas u organizaciones pequeñas. La larga permanencia en el trabajo no reduce la satisfacción laboral, en cambio, se reportan menores niveles de satisfacción mientras mayor sea la expectativa de percibir altos

ingresos, en tanto que el aprecio por las relaciones interpersonales y la seguridad laboral la aumentan. El nivel educativo se asocia con una menor satisfacción en el empleo, ya que mientras más estudios tiene un empleado, es más probable que aspire a ocupar cargos de mayor responsabilidad y autonomía, lo cual conlleva a su vez, a gozar de mayor prestigio profesional que otro empleado con menos estudios (Clark et al., 1996). Se refieren hallazgos similares en estudios realizados por Álvarez et al. (2003).

De Nobile y McCormick (2008) indican que los resultados de Oshagbemi (1997) sugieren que la cantidad de años de servicio sí se relaciona positivamente con la satisfacción laboral y más adelante los resultados de Oshagbemi (2000) indicaron mayores niveles de satisfacción entre los trabajadores con 10 años de antigüedad y que éste incrementa por cada década adicional en el servicio. La explicación sería que con la antigüedad aumenta la seguridad en el trabajo y que los empleados obtienen seguridad de la misma (Abraham y Medoff, 1984) por lo que la promoción se asocia con los años de antigüedad y que la satisfacción provenga de ésta (Hickson y Oshagbemi, 1999).

Las explicaciones son variadas, ya que Herzberg et al. (1957) atribuye esto a que los jóvenes empleados están entusiasmados y disfrutando el desafío del trabajo mientras que los trabajadores mayores han aceptado su posición en la organización y ven las perspectivas de carrera limitadas, mientras que otros Clark et al. (1996) y Oshagbemi (1999) argumentan que las expectativas que los empleados se alteran con la edad, siendo mayores en los empleados más capaces o que han desarrollado estrategias para hacer frente a cuestiones relativas al trabajo (Crossman y Harris, 2006).

De Nobile y McCormick (2008) menciona que existe una evidencia de que los maestros con menos de cinco años de antigüedad se encuentran más satisfechos mientras que aquellos que tienen de 15 a 20 años se muestran menos satisfechos (Poppleton y Risborough, 1991). Esto puede ser explicado por el entusiasmo de los nuevos profesores, en línea con Herzberg et al. (1957)

o por cambios de expectativas conforme los maestros adquieren mayor experiencia (Luthans y Thomas, 1989).

Luthans y Thomas (1989) observaron una disminución en la satisfacción de los empleados de mayor edad, mientras que Capellán (1995) refiere un estudio en donde se encontró que los empleados de entre 35-45 años son los menos satisfechos, lo que puede ser debido a cambios en las condiciones de trabajo (Hickson y Oshagbemi, 1999). Los resultados acerca de que la mayoría de los profesores están satisfechos entre 22-30, contradicen a los resultados indicados por la Unión Nacional de Educadores (2001) que sugiere que los maestros con una edad de 25-29 son los más insatisfechos (Crossman y Harris, 2006).

Igualmente, existe evidencia de lo contrario, es decir, que existe una correlación negativa entre la edad y la satisfacción en el trabajo (Hickson y Oshagbemi, 1999). Las explicaciones incluyen la incapacidad de los trabajadores mayores para adaptarse a las nuevas condiciones de trabajo (Hickson y Oshagbemi, 1999) o Luthans y Thomas (1989) que los trabajadores de edad tienen expectativas y aspiraciones más limitadas que las de los colegas más jóvenes (Crossman y Harris, 2006).

Los niveles de satisfacción relacionándolos con el género indican que los profesores varones se sentían ligeramente más satisfechos que las mujeres, pero esto no fue estadísticamente significativo. Si bien estos resultados son similares a los de Clark et al. (1996) y en los de Cepillo et al. (1987), que contradicen las de Capellán (1995) y Poppleton y Riseborough (1991), quien encontró a las maestras están más satisfechas que los hombres (Crossman y Harris, 2006).

Madlock (2008) menciona algunos de los factores que median la satisfacción laboral, entre ellos incluye la comunicación no verbal (Madlock, 2006b; Richmond y McCroskey, 2000); el humor (Avtgis y Taber, 2006), la satisfacción en la comunicación (Hilgerman, 1998); los efectos del género (Madlock, 2006a), y el estilo de comunicación del supervisor.

Los resultados indican diferencias en los niveles de satisfacción en el trabajo según el tipo de la escuela y sugieren que los profesores en la gestión privada e independiente las escuelas están más satisfechos que los de base y de escuelas públicas en Inglaterra. Hay una serie de factores ambientales a los que se podría atribuir este resultado (Corvin, 2001; Scott y Dinham, 2003), tales como cuestiones financieras, la presencia de más o menos burocracia, la mayor libertad dentro de los planes de estudios (Kendall y Kington, 2001). Las diferencias en la forma en que las escuelas son financiadas también puede ser un factor crítico, independiente del número de alumnos. Superficialmente esto podría sugerir que las escuelas independientes y de gestión privada tienen acceso a mayores recursos financieros y no financieros y que pueden ser asignados a la escuela basado en las necesidades de la organización y a los aspectos administrativos (Crossman y Harris, 2006).

En resumen, la revisión de la literatura es contundente en cuanto a la importancia que tiene la comunicación interna en el logro de los objetivos y metas institucionales pero también es valiosa, en el sentido que permite hacer una reflexión sobre el papel trascendental que juega la comunicación en la vida profesional y personal de los integrantes de la organización. Diversas investigaciones han demostrado que existe asociación de esta variable con otras como son: la satisfacción laboral.

Existen diversas perspectivas teóricas que explican estas variables y que permiten abordarlas para lograr su optimización. Para ello es indispensable en primer lugar, tener conciencia de su relevancia para posteriormente, iniciar con el proceso de diagnóstico y evaluación comunicación institucional, para comenzar a trabajar sobre las áreas que lo requieran. Esta intervención podrá ser tan extensa o corta como los intereses de la organización lo deseen. Es por ello que se mencionan ambas opciones de intervención.

Por lo tanto, la Dirección de cada organización debe contemplar la planeación e implementación de estrategias comunicacionales para el beneficio institucional pero también para el bienestar del capital humano.

CAPÍTULO 2

MÉTODO

2.1. Consideraciones generales del método

Cuando se elaboró el protocolo de la investigación así como durante la indagación de la revisión de la literatura, se llevó a cabo un análisis de las opciones metodológicas posibles que podrían utilizarse para la presente investigación, con la finalidad de elegir la pertinente para lograr los objetivos planteados así como para obtener respuestas a las hipótesis de investigación, por lo que se decidió elegir el enfoque cuantitativo.

Es importante mencionar cómo se vivió el proceso. Después de la búsqueda en la literatura relacionada a los temas de comunicación interna así como a la satisfacción laboral, se vislumbró la posibilidad de crear un instrumento o bien, aplicar alguno existente adaptándolo. De tal forma, que se identificó el cuestionario de auditoría de satisfacción en la comunicación de Downs y Varona (1999) pero su redacción estaba escrita en inglés

Relacionado a lo anterior, Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2010) mencionan que, en ocasiones, se utilizan instrumentos desarrollados en el extranjero que no han sido validados para nuestro contexto: cultura y tiempo. Traducir un instrumento, aun cuando se adapten los términos a nuestro lenguaje y se contextualice, no equivale a que se esté llevando a cabo una validación. Por lo que recomiendan cumplir con un proceso específico que debe seguirse para realizar la validación. Lo que motivó a aplicar y adaptar el cuestionario con la finalidad de validarlo para es estudio en cuestión. Posteriormente se habla acerca de su confiabilidad y validez.

Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2010) también mencionan que en ocasiones el instrumento de medición preliminar se modifica, ajusta y mejora (se quitan o agregan ítems, se cambian palabras), por lo tanto, se tiene la versión final para administrar, la cual debe incluir un diseño gráfico atractivo para los participantes.

La información relacionada al cuestionario se obtuvo de un artículo electrónico¹⁷.

Como uno de los propósitos de la investigación sería, por lo tanto, explorar cómo es la comunicación interna en las escuelas secundarias de una zona escolar de la región bajo, se procedió a cambiar algunos términos o conceptos del cuestionario original para adaptarlo al contexto educativo. Además se modificó el formato, se agregaron algunos datos demográficos y también ítems relacionados a satisfacción laboral.

A la par de hacer estas modificaciones se continuó revisando la literatura relacionada a las variables del estudio, por lo que se eligió como variable independiente la comunicación interna (con sus respectivas dimensiones) y como variable dependiente la satisfacción laboral. Es por ello que se decidió agregar ítems al cuestionario que midieran también la satisfacción laboral.

La investigación se llevó a cabo en una población está conformada por 20 escuelas secundarias, de las cuales 18 son de tipo privado y dos de tipo público. Aunque la invitación se extendió a cada una, decidieron participar trece, incluyéndose en este número a la escuela en donde se aplicó la prueba piloto (que fue una escuela de tipo privado). En total, participaron dos escuelas oficiales (que son las únicas escuelas oficiales de la zona) y 11 escuelas particulares.

Según Selltiz, Jahoda, Deutsch et al. (1965) una población es: el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (citado Zacarías, 2005). Además en esta investigación se utiliza una muestra “no probabilística”, que explican Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2010), los elementos seleccionados no dependen de la probabilidad, sino de

¹⁷ Por lo que se decidió entablar contacto con el Dr. Varona, vía internet, con la finalidad de comentarle del proyecto de investigación, en donde, se pretendía utilizar su cuestionario, con la finalidad de validarlo en una zona escolar ubicada en la región Bajo. El Dr. Varona dio su autorización el día 20 de octubre de 2010, por tratarse de una investigación sin fines de lucro. Además envió el cuestionario en español

causas relacionadas con las características de la investigación. Pues existen factores que no están bajo el control del investigador como son:

1. La participación de las instituciones es libre. Éstas decidirán si colaboran en el proyecto de investigación o no.
2. Habrá instituciones que deciden participar, sin embargo, al recopilarse los datos, no los regresan completos.
3. Las instituciones que en primera instancia aceptan la invitación pero después de platicarla en su centro de trabajo, deciden no cooperar.
4. Las dificultades que se generan por la lejanía o cercanía del centro de trabajo y lo que ello influye en la entrega física de los cuestionarios.
5. La voluntad que presentan cada uno de los integrantes del centro escolar para contestar el cuestionario.
6. La disponibilidad de horarios por parte, sobre todo, de maestros que trabajan bajo el esquema de pago por honorarios o sueldos asimilables, ya que generalmente se presentan en la institución únicamente por unas horas y se retiran apresurados para llegar a las demás escuelas en donde prestan sus servicios.
7. La vivencia de amenaza por parte de la institución, al sentir que los datos que se obtengan de la investigación, pudieran ser utilizados de manera no ética además el de verse expuestos a la competencia directa.

2.2. Objetivos

Como se indicó en la revisión de la literatura, se han realizado diversas investigaciones considerando como variables de estudio a la comunicación interna y la satisfacción laboral, sin embargo, no se encontró evidencia de que se hayan trabajado considerablemente en municipios del estado de Guanajuato, contemplando como muestra escuelas tanto del sector privado así como del sector público, lo cual hace relevante a esta investigación.

Se presentan tres objetivos en la presente disertación:

1. El describir cómo es la comunicación interna y la satisfacción laboral general del personal directivo, docente y administrativo que labora en un sector educativo de nivel medio secundaria en la Región Bajío, contemplando escuelas del sector privado como público.
2. Relacionar a la comunicación interna con la satisfacción laboral en dicho sector.
3. El validar un instrumento cuantitativo que evalúe diferentes aspectos de la satisfacción laboral y comunicación interna entre directivos, personal docente y administrativo de escuelas secundarias de una zona escolar de algunos municipios de Guanajuato, en relación a las diferentes dimensiones como son la perspectiva organizacional, la retroalimentación organizacional evaluativa, la integración organizacional, la comunicación con los supervisores, el clima comunicacional, la comunicación horizontal, la calidad de los medios, la comunicación de los niveles gerenciales, la comunicación entre departamentos o áreas y la comunicación con los subordinados.

2.3. Hipótesis

A continuación se enumeran las diferentes hipótesis que se comprobarán o rechazarán una vez que se haya realizado la investigación, sin embargo, la siguiente es la hipótesis central:

Hi. “A mayor satisfacción en la comunicación interna, mayor grado de satisfacción laboral por parte de los docentes y directores de las escuelas públicas y privadas de una zona escolar de la región Bajío”.

Ho. “No existen diferencias significativas entre la comunicación interna en general y el grado de satisfacción por parte de los docentes y directores de las escuelas públicas y privadas de una zona escolar de la región Bajío”.

De la hipótesis central se desprenden las siguientes hipótesis relacionadas a las dimensiones de la comunicación:

Hi₂. “A mayor grado de satisfacción en la comunicación en relación a la perspectiva organizacional, mayor grado de satisfacción laboral”.

Ho₂= “No existen diferencias estadísticamente significativa en cuanto al grado de satisfacción en la comunicación en relación a la perspectiva organizacional y el grado de satisfacción laboral”.

Hi₃: “A mayor grado de satisfacción en la comunicación en relación a la retroalimentación personal evaluativa, mayor grado de satisfacción laboral”.

Ho₃: “No existen diferencias estadísticamente significativas en cuanto al grado de satisfacción en la retroalimentación personal evaluativa y el grado de satisfacción laboral”.

Hi₄: “A mayor grado de satisfacción en relación a la integración organizacional, mayor grado de satisfacción laboral”.

Ho₄: “No existen diferencias estadísticamente significativas en cuanto al grado de satisfacción en la comunicación en relación a la integración organizacional y el grado de satisfacción laboral”.

Hi₅: “A mayor grado de satisfacción en cuanto a la calidad de los medios, mayor satisfacción laboral”.

Ho₅: “No existen diferencias estadísticamente significativas en cuanto al grado de satisfacción en la comunicación en relación a la calidad de los medios y el grado de satisfacción laboral”.

Hi₆. “A mayor grado de satisfacción en la comunicación en relación a la comunicación con los supervisores, mayor satisfacción laboral”.

Ho₆. “No existen diferencias estadísticamente significativas en cuanto al grado de comunicación en relación con los supervisores y el grado de satisfacción laboral”.

Hi₇: “A mayor grado de satisfacción en la comunicación en relación al clima comunicacional, mayor satisfacción laboral”.

Ho₇: “No existen diferencias estadísticamente significativas en cuanto al grado de satisfacción en la comunicación en relación al clima comunicacional y el grado de satisfacción laboral”.

Hi₈: “A mayor grado de satisfacción en la comunicación en relación a la comunicación horizontal, mayor grado de satisfacción laboral”.

Ho₈: “No existen diferencias estadísticamente significativas en cuanto al grado de comunicación en relación a la comunicación horizontal y el grado de satisfacción laboral”.

Hi₉: “A mayor grado de satisfacción en la comunicación en relación a la comunicación con los niveles directivos, mayor grado de satisfacción laboral por parte de los docentes”.

Ho₉: “No existen diferencias estadísticamente significativas en cuanto a la satisfacción en la comunicación con los niveles directivos y el grado de satisfacción laboral por parte de los docentes”.

Hi₁₀: “A mayor grado de satisfacción en la comunicación en relación a la comunicación entre los departamentos o áreas, mayor satisfacción laboral”.

Ho₁₀: “No existen diferencias estadísticamente significativas en cuanto al grado de satisfacción en la comunicación entre los departamentos o áreas y el grado de satisfacción laboral”.

Hi₁₁: “A mayor grado de satisfacción en la comunicación en relación a la comunicación con los subordinados, mayor grado de satisfacción laboral por parte del supervisor o director”.

Ho₁₁: “No existen diferencias estadísticamente significativas en cuanto al grado de satisfacción en la comunicación con los subordinados y el grado de satisfacción laboral por parte del supervisor o director.”

Las siguientes dos hipótesis están relacionadas a datos demográficos:

Hi₁₂: “Las mujeres presentan mayor grado de satisfacción laboral que los hombres”.

Ho₁₂: "No existen diferencias estadísticamente significativas en cuanto al nivel de satisfacción en mujeres y hombres".

Hi₁₃: "A mayor edad se presenta mayor grado de satisfacción laboral tanto en hombres como en mujeres".

Ho₁₃: "No existen diferencias estadísticamente significativas en cuanto a la edad en hombres y en mujeres y el grado de satisfacción laboral".

2.4. Definiciones conceptuales y operacionales de las variables en el instrumento de investigación

De acuerdo a Goldhaber (1998) la comunicación es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.

Por otra parte la satisfacción laboral, la cual se considera como la percepción de bienestar que experimenta el empleado en su trabajo. García (2010) describe a la satisfacción laboral como la actitud que asume la persona ante su trabajo y que se refleja en actitudes, sentimientos, estados de ánimo y comportamientos en relación a su actividad laboral.

Las definiciones conceptuales que se utilizaron en este estudio son las de Varona (1999):

1. *Perspectiva organizacional*, se refiere a la información acerca de la organización como un todo. Esta información incluye asuntos que tienen que ver con cambios en la organización, información sobre la situación financiera de la organización e información sobre las políticas y metas de dicha organización.
2. *Retroalimentación personal evaluativa*, que tiene que ver con la necesidad de los trabajadores de saber cómo van a ser evaluados.
3. *Integración organizacional*, que gira en torno a las categorías bajo las cuales los individuos reciben la información de su entorno inmediato. Los ítems incluyen el grado de satisfacción que experimentan los empleados acerca de la información de los planes de cada una de sus áreas, los

requerimientos de sus puestos de trabajo y alguna otra información personal.

4. *Comunicación con los supervisores (jefes)*, que incluye los aspectos de la comunicación en un orden ascendente y descendente respecto de los supervisores. Tres de los principales ítems son la amplitud de los superiores para aceptar las propuestas, para escuchar y poner atención y aquella amplitud que tienen los superiores para guiar a sus empleados en la solución de problemas relacionados con sus tareas.
5. *Clima comunicacional*, que se refiere a la comunicación en general al interior de la organización. Esta dimensión incluye entre otros la manera como la comunicación, dentro de una organización, motiva y estimula a los trabajadores para alcanzar las metas organizacionales.
6. *Comunicación horizontal*, referida al grado de exactitud y fluidez de la información horizontal e informal. Este factor también incluye la satisfacción con la actividad de los rumores.
7. *Calidad de los medios*, que se refiere al grado en el que las reuniones son bien organizadas y la calidad de las directivas escritas, en términos de claridad y brevedad, así como el grado en el que la cantidad de la información se acerca al ideal.
8. *Comunicación de los niveles directivos*, que evalúa la comunicación de los niveles directivos con los demás miembros de la organización. Este factor incluye como actitud abierta hacia nuevas ideas, cuidado y voluntad para escuchar.
9. *Comunicación entre departamentos o áreas*, que se refiere a la comunicación que debe existir y se necesita al interior de las organizaciones para garantizar la eficiencia de éstas. Incluye ítems acerca de la resolución de problemas, trabajo en equipo y los flujos de comunicación entre los jefes de área o departamento.
10. *Comunicación con los subordinados (dependientes)*, se enfoca hacia la comunicación ascendente y descendente con los dependientes. Solamente los trabajadores que ocupen niveles gerenciales deben

responder estos ítems que incluyen el manejo de la comunicación ascendente y descendente por parte de los subordinados.

11. Satisfacción en general, el grado de bienestar que el trabajador obtiene en por parte de la institución en relación a información respecto a instalaciones, al salario, al desarrollo y crecimiento profesional, en cuanto a las herramientas para desarrollar el trabajo, a la superación profesional , la capacitación, a trabajar en dicha institución, prestaciones, promociones y ascensos, a su relación con el jefe inmediato, relación con los compañeros de trabajo, en cuanto a prácticas innovadoras, productividad de la institución, espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores, a la responsabilidad, calidad y deseo de superación que impera en la institución y condiciones de seguridad que ofrece la institución.

2.5. El instrumento

El instrumento definitivo es una versión adaptada del cuestionario de auditoría de comunicación de Downs y Varona (1990). El cuestionario original consta de 56 reactivos y mide comunicación organizacional y satisfacción en la comunicación, sin embargo, como se indicó se llevó a cabo la adaptación del instrumento. Se incluyó la dimensión de satisfacción laboral además de cambios en el concepto de diferentes reactivos, ya que se enfocó hacia el personal que labora en un contexto educativo.

Además del cambio en el vocabulario, se incluyeron otros reactivos acerca de información demográfica como género tanto del docente como del director o coordinador, número de estudiantes en la institución, número de estudiantes promedio que el docente tiene en el grupo, número de grupos que atiende el profesor en total, tipo de institución, el rango de edad de la persona que contesta el cuestionario además se agregaron 15 ítems relacionados a satisfacción laboral en general. Se amplió la descripción de uno de los reactivos que miden la dimensión de calidad de los medios. Finalmente, se eliminó el reactivo que indicaba información sobre las acciones del gobierno.

El total de reactivos del instrumento adaptado para la prueba piloto fue de 77 pero el cuestionario definitivo que se aplicó para la muestra consta de 75 reactivos debido a que dos reactivos fueron eliminados. El instrumento definitivo incluye once preguntas enfocadas a datos demográficos, dos preguntas abiertas y demás preguntas cerradas utilizando escala Likert: con categorías de respuesta como Muy insatisfecho (1) hasta Muy satisfecho (5). En la tabla 2 aparecen los reactivos por dimensión:¹⁸

Tabla 2
Ítems por dimensión de comunicación interna y satisfacción laboral

Variables (dimensiones)	Ítems
Perspectiva organizacional	6,12,15,16
Retroalimentación evaluativa	7,8,9,13,17
Integración organizacional	4,5,14,11
Comunicación con supervisores	19,21,24,28,33,51,52,53,54
Clima comunicacional	18,20,22,25,26
Comunicación horizontal	27,29,30,31,36
Calidad de los medios	23,32,34,35,37
Comunicación niveles directivos	41,42,43,44,45
Comunicación entre departamentos	10,46,,47,48,49,50
Comunicación con los subordinados	55,56,57,58,59
Comunicación total	6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21, 22,23,24,25,26,28,29,30,31,32,33,34,35,36,3 7,41,42,43,44,45,46,47,48,49, 50,51,52,53,54,55,56,57, 58,59.
Satisfacción general	60,61,62,63,64,65,66,67,68,69, 70,71,72,73,74,75

¹⁸ El instrumento completo se incluye en el apéndice.

En la tabla 3 se detallan los ítems y asociación con la dimensión que miden:

Tabla 3
Ítems y asociación con la dimensión que miden

Ítem	Dimensión
4. Información sobre el progreso que estoy realizando en mi trabajo.	Integración organizacional
5. La Información sobre acontecimientos personales de la gente de la institución.	Integración organizacional
6. Información sobre las políticas y objetivos de la institución.	Perspectiva organizacional
7. Información sobre cómo se compara mi trabajo con el de otros.	Retroalimentación personal evaluativa
8. Información sobre cómo me ven en esta institución.	Retroalimentación personal evaluativa
9. Información sobre el reconocimiento a mis esfuerzos.	Retroalimentación personal evaluativa
10. Información sobre las políticas y objetivos de mi departamento.	Comunicación entre departamentos y áreas
11. Información sobre las exigencias de mi trabajo.	Integración organizacional
12. Información sobre los cambios en la institución.	Perspectiva organizacional
13. Información sobre cómo se están resolviendo los problemas relacionados con mi trabajo.	Retroalimentación personal evaluativa
14. Información sobre prestaciones y salarios.	Integración organizacional
15. Información sobre la situación financiera de la institución.	Perspectiva organizacional
16. Información sobre los éxitos y/o fracasos de la institución.	Perspectiva organizacional
17. El grado en que los superiores conocen y entienden los problemas que enfrentan los docentes.	Retroalimentación personal evaluativa
18. El grado en que la comunicación en la institución motiva, estimula y entusiasma para lograr sus objetivos.	Clima comunicacional

Tabla 3
Ítems y asociación con la dimensión que miden (continuación)

Ítem	Dimensión
19. El grado en que mi jefe inmediato me escucha y pone atención (<i>jefe directo es la persona a quien le reporto, solicito permisos y con quien tengo más contacto</i>).	Comunicación con los superiores
20. El grado de habilidad que tiene la gente de nuestra institución para comunicarse.	Clima comunicacional
21. El grado en que mi jefe inmediato me ayuda a resolver los problemas relacionados con el trabajo.	Comunicación con los superiores
22. El grado en que la comunicación en la institución me ayuda a identificarme y a sentirme parte importante de ella.	Clima comunicacional
23. El grado en que las circulares, memorándums, correo electrónico y/o revista interna de la escuela son interesantes y útiles.	Calidad de los medios
24. El grado en que mi jefe inmediato confía en mí.	Comunicación con los superiores
25. El grado en que recibo a tiempo la información necesaria para hacer mi trabajo.	Clima comunicacional
26. El grado en el que los conflictos son tratados apropiadamente a través de los debidos canales de comunicación.	Clima comunicacional
27. El grado en que la comunicación informal es eficiente (a través de rumores).	Comunicación horizontal
28. El grado en que mi jefe inmediato está abierto a nuevas ideas.	Comunicación con los superiores
29. El grado en que la comunicación con otros empleados es libre y exacta.	Comunicación horizontal
30. El grado en que las prácticas de comunicación se adaptan en caso de emergencia.	Comunicación horizontal
31. El grado en que mi grupo de trabajo es compatible.	Comunicación horizontal
32. El grado en que las sesiones de trabajo están bien organizadas.	Calidad de los medios
33. El grado en que la cantidad de supervisión que recibo es apropiada.	Comunicación con los superiores
34. El grado en que las directivas escritas y los informes son claros y concisos.	Calidad de los medios

Tabla 3
Ítems y asociación con la dimensión que miden (continuación)

Ítem	Dimensión
35. El grado en que las actitudes hacia la comunicación en la institución son positivas.	Calidad de los medios
36. El grado en que la comunicación informal es activa y exacta.	Comunicación horizontal
37. El grado en que la cantidad de comunicación en la institución es suficiente.	Calidad de los medios
38. ¿Cómo evalúa su productividad en el trabajo? (seleccione solamente una respuesta).	Productividad
39. ¿Cómo calificaría usted su nivel de compromiso con esta institución? (seleccione solamente una respuesta).	Compromiso
40. Si la comunicación relacionada con su trabajo pudiera cambiarse de alguna forma para ayudarle a <u>sentirse más comprometido con la institución</u> , ¿qué cambiaría?	Compromiso
41. El grado en que la dirección se comunica abierta y honestamente con los miembros de la institución.	Comunicación de los niveles directivos
42. El grado en que la dirección se preocupa por los miembros de la institución.	Comunicación de los niveles directivos
43. El grado en que la dirección escucha y recibe bien las sugerencias de los docentes de la institución.	Comunicación de los niveles directivos
44. El grado en que la dirección se comunica periódicamente con los docentes para mantenerlos informados.	Comunicación de los niveles directivos
45. El grado en que la comunicación de la dirección con los docentes es confiable.	Comunicación de los niveles directivos
46. El grado en que los miembros de los departamentos se comunican para resolver problemas.	Comunicación entre departamentos y áreas
47. El grado en que la comunicación entre los departamentos es apropiada.	Comunicación entre departamentos y áreas
48. El grado en que existe un sentido de trabajo en equipo entre las direcciones o unidades de trabajo.	Comunicación entre departamentos y áreas
49. El grado en que los supervisores se comunican entre sí.	Comunicación entre departamentos y áreas
50. El grado en que coinciden las prioridades de mi departamento con los demás departamentos.	Comunicación entre departamentos y áreas

Tabla 3
Ítems y asociación con la dimensión que miden (continuación)

Ítem	Dimensión
51. El grado en que el supervisor me apoya cuando estoy pasando por un periodo difícil.	Comunicación con los superiores
52. El grado en que me siento libre de acercarme a mi supervisor cuando tengo algún problema.	Comunicación con los superiores
53. Cuando necesito preguntar a mi supervisor sobre algún asunto, yo puedo siempre comunicarme con él.	Comunicación con los superiores
VI. ¡ <u>ATENCIÓN!</u> Conteste las 5 siguientes preguntas <u>solamente</u> si usted es un/a director/a o mando intermedio. <i>Si usted es docente, prefecto o secretaria, favor de continuar con la pregunta 60.</i> Director(a) o coordinador(a), indique su nivel de satisfacción con:	
55. El grado en que los docentes responden a la comunicación que viene de los niveles superiores.	Comunicación con los subordinados
56. El grado en que los docentes le dan con anticipación la información que usted necesita.	Comunicación con los subordinados
57. El grado en que no tiene exceso de información.	Comunicación con los subordinados
58. El grado en que los docentes aceptan evaluaciones, sugerencias y críticas.	Comunicación con los subordinados
59. El grado en que los docentes se sienten capaces de iniciar una comunicación de confianza con sus superiores.	Comunicación con los subordinados
<i>Director(a) o coordinador(a), favor de continuar contestando las siguientes preguntas, marcando con una X en el espacio correspondiente.</i>	
60. En general, cuán satisfecho se siente usted en relación a las instalaciones de su colegio.	Satisfacción laboral
61. En general, cuán satisfecho se siente usted en relación al salario que percibe.	Satisfacción laboral
62. En general, cuán satisfecho se siente usted en relación al desarrollo y crecimiento profesional que ofrece la institución.	Satisfacción laboral
63. En general, cuán satisfecho se siente usted con las herramientas para desarrollar el trabajo en la institución.	Satisfacción laboral
64. En general, cuán satisfecho se siente usted en relación a la superación profesional que se ofrece en la institución.	Satisfacción laboral

Tabla 3
Ítems y asociación con la dimensión que miden (continuación)

Ítem	Dimensión
65. En general, cuán satisfecho se siente usted en relación a la capacitación que proporciona la institución.	Satisfacción laboral
66. En general, cuán satisfecho se siente usted de trabajar en esta institución.	Satisfacción laboral
67. En general, cuán satisfecho se siente usted en relación con las prestaciones que le proporciona la institución.	Satisfacción laboral
68. En general, cuán satisfecho se siente usted en relación a las promociones y ascensos en la institución.	Satisfacción laboral
69. En general, cuán satisfecho se siente usted en relación a su jefe inmediato.	Satisfacción laboral
70. En general, cuán satisfecho se siente usted en relación a sus compañeros de trabajo.	Satisfacción laboral
71. En general, cuán satisfecho se siente usted en relación a prácticas innovadoras que se practican en su institución.	Satisfacción laboral
72. En general, cuán satisfecho se siente usted en relación a su productividad en la institución.	Satisfacción laboral
73. En general, cuán satisfecho se siente usted en relación al espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores de la institución.	Satisfacción laboral
74. En general, cuán satisfecho se siente usted en relación a la responsabilidad, calidad y deseo de superación que impera en la institución.	Satisfacción laboral
75. En general, cuán satisfecho se siente usted, en relación a las condiciones de seguridad en la institución.	Satisfacción laboral

2.6. Marco conceptual para la recolección de datos cuantitativos

Para abordar el fenómeno de comunicación interna y satisfacción laboral, fue muy interesante adentrarse en el contexto educativo específicamente de una zona de la región Bajío, de nivel medio (secundarias) en donde participaron escuelas tanto privadas como públicas.

El marco conceptual en el que se basó la definición de conceptos relacionados a la comunicación, es el que crea Federico Varona y Cal Downs, quienes han estudiado e investigado esta área de satisfacción en la comunicación organizacional.

2.7. Prueba piloto

La prueba piloto se llevó a cabo en una escuela Secundaria de tipo privado, en donde laboran doce docentes, dos personas con puesto a nivel directivo y una asistente. Se aplicó durante el mes de febrero de 2011. Se requirieron dos semanas para recabar los cuestionarios contestados. En el apéndice 1 se muestran todos los ítems de la prueba piloto con la cargas factoriales obtenidas.

En el cuestionario se incluyen datos relacionados a la siguiente información demográfica:

1. Puesto que ocupa actualmente.
2. Número de años que ha trabajado en la institución.
3. Género.
4. Número de estudiantes que tiene la institución.
5. Número de estudiantes promedio que tiene en sus grupos.
6. Tipo de institución.
7. Rango de edad que tiene el que contesta.
8. Género del jefe inmediato.

Además cuenta con dos reactivos únicos relacionados al nivel de satisfacción en relación con su trabajo así como el nivel de satisfacción en el trabajo en los últimos 6 meses. Contempla también dos preguntas abiertas que refieren a los cambios que sugerirían para que la comunicación en el trabajo los pudiera hacer sentir más satisfechos y comprometidos.

Las subescalas son de tipo Likert con cinco opciones de respuesta, dos positivas, una intermedia y dos negativas: Muy insatisfecho (1), Insatisfecho (2), Ni satisfecho ni insatisfecho (3), Satisfecho (4) y Muy satisfecho (5), las cuales fueron codificadas con el valor que se indica en cada paréntesis.

2.7.1. Comprobación del instrumento cuantitativo en la prueba piloto

La confiabilidad del instrumento fue medida por la prueba de fiabilidad denominada alfa-Cronbach la cual, contempla como uno a la máxima confiabilidad y como cero la nula confiabilidad. En esta investigación se obtuvo un coeficiente de fiabilidad: .978 (con 66 ítems y 12 casos válidos) para todo el instrumento, lo que significa que el instrumento que mide lo que pretende medir.

La confiabilidad de .978 de todo el instrumento denota un alto nivel de confiabilidad en el conjunto, pues todos los elementos están correctamente relacionados entre sí.

2.7.2. Confiabilidad de dimensiones de comunicación interna y satisfacción laboral en la prueba piloto

El valor alfa es sensible a la claridad en la redacción de los ítems, la correspondencia de los reactivos entre sí como una escala, la cantidad o número de reactivos. Se utiliza alfa, desde luego, debido a que las escalas se asumen como en un nivel de medición por intervalos, aunque si somos sumamente conservadores, realmente son ordinales (Hernández-Sampieri et al., 2010). En la tabla 4 se muestra el coeficiente de fiabilidad alfa-Cronbach que se obtuvo para cada uno de las dimensiones de la prueba piloto.

Tabla 4

Coeficiente de fiabilidad alfa-Cronbach por dimensión de la prueba piloto

Dimensiones	No. de ítem	Coeficiente alfa-Cronbach	Apreciación
1.Perspectiva organizacional	4	.741	Media alta
2.Retroalimentación evaluativa	5	.933	Alta
3.Integración organizacional	4	.750	Media alta
4.Comunicación con supervisores	9	.897	Alta

*Se calculó el coeficiente de fiabilidad alfa-Cronbach de forma independiente para cada dimensión.

Tabla 4

Coeficiente de fiabilidad alfa-Cronbach por dimensión de la prueba piloto (continuación)

Dimensiones	No. de ítems	Coeficiente alfa-Cronbach	Apreciación
5.Clima comunicacional	5	.784	Media alta
6.Comunicación horizontal	5	.872	Media alta
7.Calidad de los medios	5	.774	Media alta
8.Comunicación de los niveles gerenciales	5	.933	Alta
9.Comunicación entre departamentos	6	.878	Media alta
10.Comunicación con los subordinados	5	.700*	Media
11. Satisfacción laboral	16	.960	Alta

*Se calculó el coeficiente de fiabilidad alfa-Cronbach de forma independiente para cada dimensión.

2.7.3. Análisis de factores y análisis suplementarios

Hernández-Sampieri et al. (2010) menciona que este método cuantitativo produce como resultado, entre otros aspectos, la estructura de dimensiones o factores que integran a un instrumento de medición, es decir, indica si los ítems se agrupan en uno, dos o más componentes.

Previo a esta aplicación de análisis de factores se realizó el test de adecuación de la medida de Kaier-Meyer-Olkin (KMO) y la prueba de esfericidad de Barlett: .916 y 1467.998; respectivamente, verificaron la idoneidad de la estructura de la matriz de correlaciones y, consecuentemente, la viabilidad del análisis de factores.

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.916
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1467.998
	Gl	45
	Sig.	.000

Se esperaba que aparecieran once componentes principales, sin embargo, emergieron nueve eigenvalues o autovalores iniciales, superiores a 1.00, como se indica en la tabla 5. Analizando, se identifica: un primer factor (satisfacción-comunicación) con un peso realmente significativo y una varianza explicada (28. 2%); un segundo factor(Perspectiva e integración organizacional) con cargas medias (8 % de varianza explicada), y finalmente siete factores más con pesos aún más bajos (6.8,4.2, 3, 2.6, 2, 1.3 de varianza explicada). La matriz de componentes completa se muestra en el apéndice 2.

Tabla 5
Varianza total explicada de la prueba piloto

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	28.211	48.640	48.640	28.211	48.640	48.640
2	7.970	13.742	62.382	7.970	13.742	62.382
3	6.770	11.672	74.054	6.770	11.672	74.054
4	4.272	7.365	81.419	4.272	7.365	81.419
5	2.971	5.122	86.542	2.971	5.122	86.542
6	2.563	4.419	90.961	2.563	4.419	90.961
7	1.979	3.412	94.372	1.979	3.412	94.372
8	1.249	2.154	96.526	1.249	2.154	96.526
9	1.085	1.870	98.397	1.085	1.870	98.397
10	.740	1.276	99.673			
11	.190	.327	100.000			

Método de extracción: Análisis de componentes principales.9 componentes extraídos

En el apéndice 3 se presenta la matriz de componentes resultante de la prueba piloto. Los resultados llevaron a tomar las siguientes decisiones para la aplicación definitiva del instrumento:

1. Se eliminaron los ítems 12 y el 52 debido a que el primero resultó confuso para los participantes y el segundo era muy parecido con otro reactivo del cuestionario (específicamente con el 62).
2. El instrumento originalmente tuvo 77 ítems por lo que se redujo a 75, tal y como se comentó previamente.
3. Los ítems que no cargaron en el análisis factorial fueron el 21 y 24. Se decidió integrar una variable que denominada comunicación total, que incluiría todas las variables que forman parte de dimensiones de comunicación, es decir, perspectiva organizacional, retroalimentación personal evaluativa, integración organizacional, comunicación con supervisores, clima comunicacional, comunicación horizontal, calidad de los medios, comunicación de los niveles directivos y comunicación entre departamentos.

2.7.4. Estadística descriptiva de la prueba piloto

La descripción de la prueba piloto, en cuanto a estadística descriptiva es la siguiente:

En cuanto a género se encontró que en su mayor parte son mujeres, en un 83.3% y los hombres constituyeron un 16.7 %. En cuanto al puesto que ocupan actualmente en la institución el 8.3% son directores o coordinadores y el 91.7% forman parte del personal docente.

Relacionado a la edad, se observa la misma frecuencia entre los rangos, es decir, cuatro personas tienen una edad entre 21 a 30 años; cuatro personas se encuentran entre los 31 a 40 años y cuatro personas se ubican dentro de los 41 a 50 años. Tomando en cuenta el número de años que han servido en la institución, es decir, la antigüedad, el 50% ha trabajado ahí menos de un año; el 25% dentro del rango de uno a tres años; el 16.7% dentro del rango de cuatro

a seis años y, finalmente, el 8.3% en un rango de siete a diez años. Por lo que en su mayoría, el 75% son personas que han trabajado hasta tres años dentro de la escuela, por lo que no se observa una antigüedad considerable.

2.8. Muestra

Para llevar a cabo el levantamiento de datos, las escuelas fueron seleccionadas en base en la libertad y apoyo que proporcionaron jefatura de sector, supervisión escolar y directores de escuelas oficiales así como directores y/o dueños de escuelas particulares. Por esta razón no se utilizó una muestra de tipo aleatorio, ya que se decidió aprovechar esta facilidad para acceder a los centros de trabajo.

En orden de aparición se presentaron los siguientes momentos. En primer lugar, se platicó del proyecto en jefatura de sector, posteriormente con supervisión escolar, se llevó a cabo la prueba piloto y finalmente, se habló del proyecto con directores de los diferentes planteles que conforma la zona escolar.

Después de haber hablado con el jefe de sector y la supervisora, se acordó extender dicha invitación a los directivos a través de la reunión ordinaria de órgano colegiado de la zona escolar, llevada a cabo el 18 mes de marzo de 2011. Ese día se explicó el objetivo del proyecto y se hizo entrega de la carta-invitación a cada uno de los representantes de las escuelas. Además, se les facilitaron los cuestionarios respectivos para cada uno de los centros de trabajo, puesto que ya se llevaban elaborados los paquetes para cada centro de trabajo, incluyendo algunos cuestionarios adicionales. Cada cuestionario se presentó dentro un sobre, con la finalidad de que en el momento que se llenara por el docente, director o administrativo, se pudiera sellar y así, generar más confianza en cuanto a la confidencialidad de la información.

Se explicó la dinámica de la aplicación, asimismo se comentó quiénes serían candidatos para contestarlo (directores, coordinadores, docentes, prefectos y secretarías). También durante la junta, se platicó acerca de la dinámica para la

recolección de los cuestionarios y se acordó que una vez aplicados, el director de cada centro de trabajo, los recolectaría para después entregarlos en supervisión escolar. No obstante, se dejó la posibilidad abierta de ir a recogerlos personalmente a cada uno de las escuelas.

Cada director se encargó de entregarlos a su personal debido a que las instrucciones se incluían dentro del sobre y podría ser auto-administrado. Quien no quisiera contestarlo, podría tener la libertad de no hacerlo.

Se contempló el periodo de aplicación de cuestionarios a partir del 18 de marzo hasta el 15 de abril de 2011. Se estuvieron realizando llamadas telefónicas de seguimiento, con la finalidad de preguntar acerca de la evolución de recopilación de datos además se verificó que efectivamente se hubiera autorizado la aplicación. De las veinte escuelas que conforman la zona escolar, trece decidieron participar.

2.8.1. Variables demográficas

Para conocer las interrelaciones en los resultados de las variables o dimensiones de estudio respecto a los grupos que lo conforman: género, edad, estado civil, tipo de institución, género del jefe inmediato, puesto que ocupa actualmente, número de estudiantes por institución, promedio de estudiantes que el profesor tiene en el grupo, total de alumnos que tiene el docente, alumnos promedio que el docente tiene en sus grupos y antigüedad en la institución, se muestran a continuación las siguientes estadísticas.

La muestra de estudio estuvo conformada por el 61.1% de hombres y el 38.9% de mujeres. Por lo que la representatividad de la muestra indica que los participantes hombres superaron en buena medida a las mujeres.

En cuanto a la edad, el porcentaje más alto que se detectó fue de 34% y corresponde a personas jóvenes que se encuentran entre los 31 y 40 años. En cambio, un 26.5 % de participantes se ubicaron entre 21 y 30 años; un 20.4% de los participantes oscilan entre los 41 y 50 años; un 13.6% fluctúan entre 51 y 60

años; un 3.1 % corresponde a participantes de 20 años o menos y finalmente, el menor porcentaje lo obtuvo el rango de edad entre los 61 años o más, específicamente con un 2.5% de la muestra. Por lo tanto, en su mayoría, la muestra es gente joven, ya que el porcentaje acumulado de personas de 40 años o menos constituye el 63.5 %.

En cuanto al estado civil, se encontró un mayor porcentaje de participantes casados, específicamente un 62.3% de la muestra; un 28.4% para solteros; un 6.2% para divorciados/separados y, finalmente un 3.1% de participantes que viven en unión libre.

Tomando en cuenta al tipo de institución, la mayor parte de la muestra, es decir, 75.9% trabaja en escuelas privadas mientras que un 24.1% pertenece a centros de trabajo de tipo público. Lo que representa una peculiaridad de la población, en general.

La información relacionada al género del jefe inmediato refleja los siguientes porcentajes: 61.1% de los supervisores son hombres, mientras que un 38.9% son mujeres. Además, los porcentajes que se obtuvieron considerando el tipo de puesto, muestran un 82.1% para docentes; un 9.3% son directores o coordinadores; un 4.9% ocupan un puesto administrativo (asistente) y, finalmente un 3.7% es el porcentaje que corresponde a los prefectos.

El número de estudiantes que tienen las instituciones que participaron en la muestra indican que un 24.7% tienen una matrícula superior a 500 alumnos; un 24.7% una matrícula de 201-500 alumnos; un 17.3% corresponde al rango de 101-200 alumnos; un 12.3% al rango de 50 o menos alumnos. En cuanto al número de alumnos promedio que los docentes tienen en cada grupo, se identificó un promedio de 35 alumnos, siendo que el número de alumnos más frecuente dentro de la muestra, fue de 30 alumnos.

El número total de alumnos que atienden los profesores, muestra una media de 149 alumnos; una mediana de 108 y una moda de 148. Asimismo se

encontró que los docentes atienden en promedio de 4 a 5 grupos en total, siendo la frecuencia más frecuente la de 3 grupos.

Finalmente, al revisar los datos relacionados a la antigüedad en la institución, se encontró que un 25.3% ha laborado en un rango de 1 a 3 años; un 21.6% ha trabajado un año o menos en esa institución; un 17.9% en un rango de 4 a 6 años; un 15.4% más de 15 años; un 14.2% entre 7 a 10 años y finalmente, un 5.6% entre 11 años a 15 años. Se observa que no se refleja un porcentaje importante de personal con antigüedad en la institución, ya que el 46.9% son participantes que tienen menos de tres años de antigüedad, lo que podría constituir un factor que repercuta en la de identidad y compromiso por parte de las personas que trabajan en la institución.

2.9 Procedimiento

Los directores antes de distribuir los cuestionarios, comentaron con su personal el motivo del proyecto de investigación. Asimismo, en cada centro de trabajo existió la flexibilidad de aplicar el cuestionario de manera grupal o individual incluso se lo podían llevar para contestarlo en sus casas, debido a que gran parte del personal docente solamente se presenta en la escuela durante el horario de sus clases y parten para irse a otras escuelas, en donde también prestan sus servicios.

En cuanto al tipo de aplicación, se tiene el reporte que solamente dos escuelas optaron por administrarlo grupalmente. Los datos recabados a través del cuestionario fueron procesados mediante el programa software SPSS versión 15. La captura se llevó a cabo durante las últimas dos semanas del mes de abril y la primera del mes de mayo de 2011. Todo el material escrito proveniente de los cuestionarios fue capturado en software Excel y después exportado al programa SPSS versión 15.

Las diferentes variables fueron codificadas de acuerdo a su peculiaridad en nominal, de razón, de escala para finalmente procesar la información y llevar a cabo el análisis correspondiente.

2.10. Diseño de investigación

El enfoque que se aborda en la investigación es cuantitativo además no experimental. Kerlinger y Lee (2002) lo definen como la búsqueda empírica y sistemática en que el científico no posee control de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o bien, a que son inherentemente no manipulables, sin intervención directa, de la variación concomitante de las variables independiente y dependiente (Zacarías, 2005).

Aunque el tema ha sido ampliamente estudiado en diferentes organizaciones, existe escasa evidencia de haberse estudiado en secundarias, por tal motivo, se considera de tipo exploratorio, ya que permitirá obtener más información acerca de la comunicación interna, satisfacción en la comunicación y satisfacción laboral en escuelas particulares y oficiales de una zona escolar de la región Bajío.

La investigación también es descriptiva, ya que referirá la tendencia de la comunicación interna y satisfacción laboral dentro de un contexto delimitado, en donde se indagará si existen o no diferencias significativas en diversos aspectos.

Asimismo la investigación es correlacional, ya que se asocian las variables de la comunicación interna con la variable de satisfacción laboral. Además es de tipo transversal o transeccional, Hernández-Sampieri et al. (2010) mencionan que esta clase de investigaciones se centran en analizar cuál es el nivel o modalidad de una o diversas variables en un momento dado, o bien, evalúa una situación o comunidad, evento, fenómeno o contexto en un punto del tiempo o finalmente, determina o ubica cuál es la relación entre un conjunto de variables en un momento determinado.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1. Resultados

3.1.1. Confiabilidad y validez

La confiabilidad del instrumento cuantitativo fue medida a través de la prueba alfa-Cronbach: .973 (n=60), lo que denota un alto nivel de confiabilidad en conjunto, pues todos los elementos están correlacionados entre sí. También se calculó el coeficiente de confiabilidad para cada variable y los resultados se presentan en la tabla 6:

Tabla 6
Coeficiente de fiabilidad alfa-Cronbach para cada una de las variables

Dimensiones	No. de ítems de cada dimensión	Coeficiente alfa-Cronbach	Apreciación
1.Perspectiva organizacional	4	.804	Media alta
2.Retroalimentación evaluativa	5	.816	Media alta
3.Integración organizacional	4	.691	Media
4.Comunicación con supervisores	9	.899	Alta
5.Clima comunicacional	5	.866	Media alta
6.Comunicación horizontal	5	.784	Media alta
7.Calidad de los medios	5	.852	Media alta
8.Comunicación de los niveles gerenciales	5	.933	Alta
9.Comunicación entre departamentos	6	.858	Media alta
10.Comunicación con los subordinados	5	.632	Media
11.Comunicación total	45	.970	Alta
12. Satisfacción general	16	.920	Alta

La validez de constructo fue calculada por el análisis de factores, que arrojó los siguientes resultados:

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.914
Prueba de esfericidad de Chi-cuadrado aproximado		8512.710
	GI	1770
	Sig.	.000

En cuanto al análisis de factores, se esperaba que aparecieran diez componentes principales con eigenvalues, o autovalores iniciales mayores que uno, y aparecieron diez componentes alrededor de los cuales se concentra el total de la varianza explicada, con un porcentaje varianza acumulado de 72.840. Con lo anterior se puede concluir que el instrumento aplicado en las escuelas secundarias fue válido para explicar los resultados del estudio. En la tabla 7 se muestran los componentes. La tabla de la varianza total explicada completa se muestra en el apéndice 5.

Tabla 7
Varianza total explicada de la muestra

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	24.469	40.781	40.781	24.469	40.781	40.781
2	3.869	6.449	47.230	3.869	6.449	47.230
3	3.094	5.157	52.387	3.094	5.157	52.387
4	2.819	4.698	57.085	2.819	4.698	57.085
5	2.519	4.198	61.282	2.519	4.198	61.282
6	1.650	2.751	64.033	1.650	2.751	64.033
7	1.482	2.471	66.504	1.482	2.471	66.504
8	1.245	2.074	68.578	1.245	2.074	68.578
9	1.123	1.871	70.449	1.123	1.871	70.449
10	1.029	1.715	72.164	1.029	1.715	72.164

*Tabla reducida.

En donde el primer componente (satisfacción-comunicación) aporta el 40.781% de la varianza, el segundo componente (desarrollo profesional) con el 6.449, el tercer componente (relación con los supervisores) 5.157 y los otros siete componentes con un porcentaje de varianza menor.

3.1.2. Comparación de las variables del estudio sobre la base de las variables demográficas

Para comparar las variables de estudio con las variables demográficas entre los grupos originados por las categorías de estas, se decidió realizar el análisis apropiado, es decir, la prueba análisis de varianza ANOVA. El análisis de varianza unidireccional ANOVA es una prueba estadística para analizar si más de dos grupos difieren significativamente entre sí en cuanto a sus medias y varianzas con la finalidad de conocer las interrelaciones en los resultados de las variables de estudio respecto a los grupos que lo conforman. En el estudio se calculó tomando en cuenta las variables demográficos.

En cuanto el género, se compararon las variables entre los grupos originados por las categorías de éstas: perspectiva organizacional, retroalimentación personal evaluativa, integración organizacional, clima comunicacional, calidad de los medios, comunicación con los niveles directivos, comunicación con supervisores, comunicación entre departamentos, comunicación horizontal y satisfacción laboral, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas. Incluso analizando los promedios de las medias tanto de los hombres como de las mujeres, la diferencia es mínima, ya que en los hombres se reflejó una $MD=3.74$ en cuanto a la satisfacción laboral y la comunicación total $MD=3.72$; mientras que para las mujeres se obtuvo $MD=3.75$ respectivamente.

En cuanto al puesto que ocupan actualmente tampoco se encontraron diferencias estadísticamente significativas. Sin embargo, al analizar las medias, se encontró que los prefectos expresan más satisfacción en cada una de las dimensiones, le siguen los supervisores; finalmente los docentes y secretarias.

Respecto al número de años que ha servido a la actual institución y las variables de estudio, se encontraron diferencias estadísticas significativas con la variable de comunicación con supervisores ($gl= 5, 156, F= 2.4, p<.039$) y comunicación horizontal ($gl=5, 156, F=2.759, p<.020$); lo que puede observarse en la tabla 8:

Tabla 8
ANOVA de número de años que ha servido a la actual institución y variables del estudio

Dimensión		gl	F	Sig.
Comunicación con supervisores	Inter-grupos (Combinadas)	5	2.403	.039
	Intra-grupos	156		
	Total	161		
Comunicación horizontal	Inter-grupos (Combinadas)	5	2.759	.020
	Intra-grupos	156		
	Total	161		
	Total	161		

*Tabla reducida

Comparando los promedios de las medias en cuanto al número de años que ha trabajado en la institución, se observa que la variable de comunicación horizontal, obtuvo la mayor media, es decir, $MD=3.76$ en las personas que han trabajado un año o menos y la menor media entre las personas que tienen entre cuatro y seis años de antigüedad $MD=3.47$. Lo que podría ser una consecuencia de que el personal que tiene poco tiempo en el institución, se muestra más dispuesto y desea integrarse al grupo de pertenencia con los iguales además tienen menos influencia por rumores o tendencias dentro del ambiente de trabajo.

También se encontró la mayor satisfacción en cuanto a la comunicación con los supervisores en personas que han trabajado de 11 a 15 años en la actual institución, por lo que ellos reflejan estar satisfechos porque sus propuestas son escuchadas, quizás, como fruto de la experiencia que tienen dentro del centro de trabajo. En cambio, la menor satisfacción en la comunicación con los supervisores se detectó personas que han trabajado más de 15 años en la actual institución. Lo

cual podría ser indicativo de que a mayor número de años en la institución, la flexibilidad y disposición va disminuyendo o bien, al no haber podido lograr las expectativas que se tenían.

Según De Nobile y McCormick (2008) los profesores que tienen de 15 a 20 años se muestran menos satisfechos (Poppleton y Risborough, 1991). Esto puede ser explicado por el entusiasmo de los nuevos profesores, en línea con Herzberg et al., (1957) o por cambios de expectativas conforme los maestros adquieren mayor experiencia (Luthans y Thomas, 1989).

Los resultados respecto al número de estudiantes en la institución muestran que las variables que tienen diferencias estadísticamente significativas son la retroalimentación personal evaluativa (gl=4, 157, F=2.527, $p < .043$) ; la comunicación horizontal (gl= 4, 157; F= 3,932, $p < .005$); la calidad de los medios (gl=5, 157, F= 3.053, $p < .019$); comunicación total (gl= 4, 157; F=2.664, $p < .035$) y la satisfacción laboral general (gl= 4, 157, F=3.756, $p < .006$), como se puede observar en la tabla 9.

Tabla 9
ANOVA de número de estudiantes y variables de estudio

			gl	F	Sig.
Retroalimentación personal evaluativa	Inter-grupos (Combinadas)		4	2.527	.043
	Intra-grupos		157		
	Total		161		
Comunicación horizontal	Inter-grupos (Combinadas)		4	3.932	.005
	Intra-grupos		157		
	Total		161		
Calidad de los medios	Inter-grupos (Combinadas)		4	3.053	.019
	Intra-grupos		157		
	Total		161		
Comunicación total	Inter-grupos (Combinadas)		4	2.664	.035
	Intra-grupos		157		
	Total		161		
Satisfacción laboral general	Inter-grupos (Combinadas)		4	3.756	.006
	Intra-grupos		157		
	Total		161		

*Tabla reducida.

Comparando las medias en relación a la retroalimentación personal evaluativa se encontró la mayor satisfacción MD=3.92 en escuelas que tienen de 51 a 100 alumnos y la menor satisfacción MD=3.61 en escuelas 500 o más alumnos, lo cual resulta probable debido a que a mayor matrícula, la retroalimentación personal evaluativa resulta más difícil de llevar a cabo debido al cúmulo de trabajo existente, en cambio, en escuelas con un alumnado menor, disponen de más tiempo para explicar al personal docente para evaluarlos y retroalimentarlos.

En cuanto a la calidad de los medios, se encontró la mayor satisfacción de MD=3.94, en las escuelas que tienen de 51 a 100 alumnos mientras la que menor satisfacción 3.40, en escuelas de 101 a 200 alumnos. Un elemento valioso en esta variable es la calidad y cantidad de información que fluye entre el personal, ya sea a través de comunicados escritos o a través de juntas. Pareciera en escuelas pequeñas la cantidad y la calidad la percibe el personal como más satisfactoria.

También se compararon las medias de la satisfacción que se obtiene en relación a la comunicación horizontal y se encontró una mayor satisfacción MD= 3.78 en escuelas con 51 a 100 alumnos y la menor satisfacción MD=3.20 en escuelas con 500 alumnos o más. Una posible explicación sería que en escuelas más pequeñas, puede existir mayor cohesión grupal entre el personal, pues se tiene más oportunidad de conocerse, de interrelacionar, darse soporte tanto en cuestiones profesionales como personales. Di Nardo (2005) refiere que la satisfacción laboral tiende a ser mayor si se trabaja en empresas u organizaciones pequeñas.

En cuanto a la satisfacción en general, la mayor satisfacción MD=4.05 se encontró en las escuelas de 201 a 500 alumnos y la menor satisfacción MD=3.58 en escuelas de 101 a 200 alumnos. Lo cual puede explicarse, en cuanto a estabilidad y crecimiento tiene una escuela con una matrícula entre 201 y 500 alumnos, en cambio, para las escuelas que tienen entre 101 a 200

alumnos, se encuentran en el inter de dejar ser una escuela pequeña o bien tener la oportunidad real de constituir una escuela grande.

Al consultar (tipo de institución) con las variables de estudio, la única dimensión que mostró diferencia estadística significativa es comunicación con supervisores ($gl= 1, 160; F= 4.135, p< .044$), como puede observarse en la tabla 10.

Tabla 10
ANOVA de tipo de institución y variables de estudio

		Gl	F	Sig.
Comunicación con supervisores	Inter-grupos (Combinadas)	1	4.135	.044
	Intra-grupos	160		
	Total	161		

*La tabla se presenta reducida.

Comparando el promedio de las medias, se encontró mayor satisfacción en la comunicación con supervisores en las escuelas privadas $MD=4.0356$ mientras que en las escuelas públicas $MD=3.75$. En un estudio realizado en Inglaterra, también se encontró que los niveles de satisfacción en el trabajo eran más altos en los profesores de la gestión privada. Hay una serie de factores ambientales a los que se podría atribuir este resultado (Corvin, 2001; Scott y Dinham, 2003), tales como cuestiones financieras, la presencia de más o menos burocracia, la mayor libertad dentro de los planes de estudios (Kendall y Kington, 2001).

La tabla 11 reflejan los datos obtenidos en cuanto al género del jefe inmediato y las variables de estudio, se encontraron diferencias estadísticamente significativas en las dimensiones de comunicación con supervisores ($gl= 1, 160, F= .007, p<.007$); comunicación entre los departamentos 0.16 ($gl= 1, 160, F=5.885, p <.016$) y satisfacción en general ($gl=1,160, F=5.135, p<.025$).

En estudios realizados con profesores, De Nobile, y McCormick (2008) encontraron que las maestras-mujeres muestran mayores niveles de satisfacción laboral que los profesores-hombres (Chaplain, 1995; Klecker y Loadman, 1999; Poppleton y Riseborough, 1991). Esto puede ser explicado con la posibilidad de que los hombres, según a Kremer-Hayton y Goldstein (1990), proporcionan mayor importancia a su carrera que la mujer, además la profesión de profesor tiene un bajo estatus en el Reino Unido.

También en este país se han encontrado mayores niveles de satisfacción entre las mujeres (Hickson y Oshagbemi, 1999), a pesar de tener menores niveles en la posición jerárquica (Greenhaus et al., 1990). Esto parece indicar que las mujeres tienen menores expectativas y son más fácilmente satisfechas en el trabajo (Witt y Nye, 1992).

Tabla 11
ANOVA de género del jefe inmediato y variables del estudio

			GI	F	Sig.
Comunicación con supervisores	Inter-grupos (Combinadas)		1	7.529	.007
	Intra-grupos		160		
	Total		161		
Comunicación entre departamentos	Inter-grupos (Combinadas)		1	5.885	.016
	Intra-grupos		160		
	Total		161		
Satisfacción laboral general	Inter-grupos (Combinadas)		1	5.135	.025
	Intra-grupos		160		
	Total		161		

Al consultar la comparación de las medias, en cuanto al género del jefe inmediato y la comunicación con supervisores MD=4.16 (mujeres), en comparación con MD=3.84 (hombres); comunicación entre los departamentos MD =3.82 (mujeres) y MD=3.52 (hombres) y para la satisfacción laboral MD=3.88 (mujeres) y MD=3.660 (hombres).

En cuanto al estado civil y las variables de estudio, se encontraron diferencias estadísticamente significativas en las variables de retroalimentación personal evaluativa (gl=3, 158, F= 3.041, p<.031); integración organizacional (gl=3, 158, F= 2.995, p<.033); calidad de los medios (gl=3, 158, F= 3.206, p<.025); comunicación con los niveles directivos (gl=3, 158, F=3.371, p < .020) y comunicación total (gl= 3, 158, F=3.431, p<.019), lo cual se indica en la tabla 12

Tabla 12
ANOVA de estado civil y variables del estudio

			gl	F	Sig.
Retroalimentación personal evaluativa	Inter-grupos	(Combinadas)	3	3.041	.031
	Intra-grupos		158		
	Total		161		
Integración organizacional	Inter-grupos	(Combinadas)	3	2.995	.033
	Intra-grupos		158		
	Total		161		
Calidad de los medios	Inter-grupos	(Combinadas)	3	3.206	.025
	Intra-grupos		158		
	Total		161		
Comunicación con niveles directivos	Inter-grupos	(Combinadas)	3	3.371	.020
	Intra-grupos		158		
	Total		161		
Comunicación total	Inter-grupos	(Combinadas)	3	3.431	.019
	Intra-grupos		158		
	Total		161		

*La tabla se presenta reducida.

Al consultar la comparación de las medias, se encontró una mayor satisfacción en cuanto a las variables de retroalimentación personal evaluativa= 4.0, integración organizacional MD=3.95, calidad de los medios MD=4.12, comunicación con niveles directivos MD = 4.54 y satisfacción en general MD=4.08 en personas divorciadas o separadas y la menor satisfacción en la comunicación en el estado civil de unión libre, en donde, la retroalimentación personal evaluativa obtuvo una MD=3.24; la integración organizacional MD = 3.00; la calidad de los medios MD=2.96; la comunicación con niveles directivos MD=3.12 y comunicación total MD=3.115.

3.2. Constructos que emergieron del análisis de factores

La matriz de componentes de la muestra permitieron que se analizaran los ítems que formaban parte de cada uno de los factores y, así, emergieron las *variables empíricas o constructos resultantes* (en sí los factores). Se decidió denominarlas Satisfacción-comunicación, crecimiento profesional y relación con supervisores.

En cuanto a la variable de *puesto* la tabla 13, indica que no se encontraron diferencias estadísticas significativas, en cambio, sí se encontraron diferencias estadísticamente significativas al relacionarlo con el número de años que se ha servido a la actual institución, específicamente en la variable denominada relación con los supervisores (gl=5, 156, F= 2.658, $p < .025$).

Tabla 13

ANOVA antigüedad y nuevas variables de estudio

			gl	F	Sig.
Relación con supervisores	Inter-grupos	(Combinadas)	5	2.658	.025
	Intra-grupos		156		
	Total		161		

En cuanto al promedio de las medias, se observa que el personal que ha laborado de 11 a 15 años MD=4.444 refleja mayor satisfacción en cuanto a la relación con el supervisor o director y la menor satisfacción en personas que han trabajado más de 15 años MD=3.43.

En cuanto al género, no muestra diferencias estadísticas significativas pero en relación al número de estudiantes en la institución, muestra diferencias estadísticas significativas: satisfacción-comunicación (gl=4, 157, F=2.585, $p < .039$); crecimiento profesional (gl=4, F= 3.755, $p < 3.755$, $p < .006$, p) y relación con supervisores (gl= 4, 157; F=2.567, $p < .040$).

Al comparar las medias se detecta que la mayor satisfacción en cuanto a la relación con los superiores se observa en las escuelas que tienen de 51 a

100 estudiantes MD=4.1985. En cambio, MD=3.5688, se observa en escuelas con matrícula superior a 500 alumnos.

La tabla 14 muestra que la variable satisfacción-comunicación tiene el promedio de media más alto en las escuelas con un alumnado de 201 a 500 alumnos MD=3.8 y el promedio más bajo en escuelas con una matrícula de 101-200 alumnos MD=3.4848 En cuanto al crecimiento profesional, se observa un promedio de media más alto en escuelas que tienen una matrícula de 201-500 MD =4.000 y la menor media en escuelas con más de 500 alumnos MD= 3.3250.

Considerando el tipo de institución, es decir, sea privada o pública, se encontraron diferencias estadísticamente significativas en las variables de crecimiento (gl= 1, 160, F= 10.587, p< .001) y relación con supervisores (gl=1, 160, F= 1690, p< .000).

Tabla 14
ANOVA de tipo de institución y nuevas variables

			Gl	F	Sig.
Crecimiento profesional	Inter-grupos	(Combinadas)	1	10.587	.001
	Intra-grupos		160		
	Total		161		
Relación con supervisores	Inter-grupos	(Combinadas)	1	16.900	.000
	Intra-grupos		160		
	Total		161		

Con el análisis del promedio de las medias de las tres variables y el tipo de institución, se observó que existe una mayor satisfacción en cuanto al crecimiento profesional que ofrecen las escuelas privadas MD=3.7220, mientras que en las escuela públicas MD=3.2410. En cuanto a la relación con los supervisores, la media más alta se presentó en las escuelas privadas MD =4,0793 y las escuelas públicas MD =3.4167.

El análisis de varianza ANOVA no refleja diferencias significativas en cuanto al rango de edad con las tres variables de satisfacción comunicación, crecimiento y relación con los superiores.

Tomando en cuenta al género del jefe inmediato, en la tabla 15 se observan diferencias estadísticamente significativas en las variables de crecimiento profesional ($gl=1, 160, F= 5.432, p<.021$) y para la variable de relación con supervisores ($gl=1, 161, F=5.432, p<.008$)

Tabla 15

ANOVA de género de jefe inmediato y las nuevas variables de estudio

			gl	F	Sig.
Satisfacción-comunicación	Inter-grupos	(Combinadas)	1	3.837	.052
	Intra-grupos		160		
	Total		161		
Crecimiento profesional	Inter-grupos	(Combinadas)	1	5.432	.021
	Intra-grupos		160		
	Total		161		
Relación con supervisores	Inter-grupos	(Combinadas)	1	7.235	.008
	Intra-grupos		160		
	Total		161		

Al consultar la comparación de medias, se observan mayores puntajes cuando el género del jefe inmediato es femenino, encontrándose específicamente en la satisfacción-comunicación $MD=3.83$, en cuanto al crecimiento profesional $MD=3.79$ y en la relación con los supervisores $MD=4.14$. Mientras que para los hombres $MD= 3.6369$ (satisfacción-comunicación); $MD= 3.4869$ (crecimiento profesional) $MD = 3.7677$ (relación con supervisores).

En cuanto al análisis de varianza tomando en cuenta la variable de estado civil y las tres variables que se han venido refiriendo, observamos que existen diferencias estadísticamente significativas con las variables de

satisfacción-comunicación ($gl=3$, 158, $F= 3.246$ y $p< .024$) y crecimiento profesional ($gl= 3$, 158, $F=3.085$ y $p< .029$), lo cual se detalla en la tabla 16:

Tabla 16
ANOVA de estado civil y las nuevas variables de estudio

			Gl	F	Sig.
Satisfacción-comunicación	Inter-grupos	(Combinadas)	3	3.246	.024
	Intra-grupos		158		
	Total		161		
Crecimiento profesional	Inter-grupos	(Combinadas)	3	3.084	.029
	Intra-grupos		158		
	Total		161		

Las diferencias encontradas en cuanto al estado civil muestra promedios de media más altos en personas divorciadas/separadas, con un MD= 4.08 en la satisfacción-comunicación, crecimiento profesional MD=4.14 y finalmente, relación con los supervisores MD= 4.35. En cambio el estado civil unión libre, refleja las menores medias, en específico, satisfacción-comunicación MD= 3.09, crecimiento profesional MD= 2.88 y relación con supervisores MD= 3.2.

3.3. Variables medidas por un solo ítem

Se realizó el cálculo de correlaciones entre las variables medidas por un solo ítem como fueron productividad, compromiso y satisfacción en el trabajo en los últimos seis meses con las variables de comunicación total y satisfacción general pero no se obtuvieron correlaciones estadísticamente significativas.

3.4. Estadística descriptiva

Se presenta a continuación la estadística descriptiva de las variables de estudio. En la Perspectiva organizacional la moda es 3.75, en integración personal evaluativa la moda es 4.0; integración organizacional la moda es 3.25; en clima comunicacional, calidad de los medios, comunicación con los niveles directivos y

comunicación entre departamentos la moda es de 4.0; en comunicación horizontal la moda es 3.50.

Para la satisfacción laboral, en la tabla 17, se observa que la moda es de 3.69 y para la variable de comunicación total, la moda es de 3.98. Lo que significa que los puntajes más frecuentes hablan de que el personal se encuentra satisfecho en relación a las dimensiones, encontrándose puntajes ligeramente más bajos en la integración organizacional, la comunicación horizontal y la comunicación total.

Tabla 17
Estadísticos de variables originales

	Perorg2c	Repeev2c	Intorg2c	Clicom2c	Calmed2c	Conidi2c	Comsup2e	Comhor2e	Comdep2e	Satgen2c	Comtot2c
N Válidos	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media	3.5880	3.7111	3.6852	3.7037	3.7123	3.8914	3.9691	3.5108	3.6432	3.7465	3.7377
Mediana	3.7500	4.0000	3.7500	3.8000	3.8000	4.0000	4.0000	3.5000	3.8000	3.8125	3.8000
Moda	3.75(a)	4.00	3.25	4.00	4.00	4.00	4.00	3.50(a)	4.00	3.69	3.98
Desv. típ.	.73376	.74634	.65261	.80841	.71295	.91042	.74560	.72304	.77403	.61448	.63304
Asimetría	-.544	-.859	-.722	-.775	-.567	-1.008	-.625	-.730	-.411	-.453	-.497
Error típ. de asimetría	.191	.191	.191	.191	.191	.191	.191	.191	.191	.191	.191
Curtosis	.881	.969	1.870	.741	.604	1.138	-.062	1.067	-.340	1.127	.352
Error típ. de curtosis	.379	.379	.379	.379	.379	.379	.379	.379	.379	.379	.379
Mínimo	1.00	1.20	1.00	1.00	1.20	1.00	1.75	1.00	1.60	1.19	1.80

a Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

En cuanto a las nuevas variables que emergieron del análisis de factores, en la tabla 18 se observa que se obtuvo para satisfacción-comunicación MD=3.71; crecimiento profesional MD=3.6062 y relación con supervisores MD=3.9198. La moda para la variable satisfacción-comunicación es de 3.89; crecimiento profesional la moda fue de 3.60 y para relación con supervisores la moda es de 5. Cabe mencionar que es la moda más alta que se ha obtenido en el presente estudio.

Tabla 18

Estadísticos de las nuevas variables

		SATCOM2	CRECIM2	RELSUP2
N	Válidos	162	162	162
	Perdidos	0	0	0
Media		3.7124	3.6062	3.9198
Mediana		3.7593	3.7000	4.0000
Moda		3.89	3.60	5.00
Desv. típ.		.62008	.82791	.91936
Varianza		.384	.685	.845
Asimetría		-.521	-.508	-.672
Error típ. de asimetría		.191	.191	.191
Curtosis		.618	-.009	-.101
Error típ. de curtosis		.379	.379	.379
Mínimo		1.59	1.00	1.00
Máximo		4.91	5.00	5.00

3.5. Correlación entre factores

El coeficiente de correlación de Pearson es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel de intervalos o de razón. La hipótesis a probar es correlacional, del tipo de A mayor X, mayor Y. Las variables son dos. La prueba en sí no considera una como independiente y a otra como dependiente, ya que no evalúa la causalidad. La noción de causa-efecto (independiente-dependiente) es posible establecerla teóricamente, pero la prueba no considera dicha causalidad (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista 2010). Donde dos asteriscos (**) una significancia menor a .001 (la probabilidad de error es menor de 1%).

Las correlaciones de Pearson que se obtuvieron entre las variables. Solamente se mencionarán aquellas superiores a .700, sin embargo, en el apéndice 7 se muestra la tabla completa.

Las variables que mostraron más asociación con perspectiva organizacional fueron: integración organizacional .701; clima comunicacional .781;

calidad de los medios .730; comunicación con niveles directivos .731 así como comunicación total .822.

Tomando en cuenta la variable de retroalimentación personal evaluativa se identificó: integración organizacional .773; clima comunicacional .771; calidad de los medios .717 y comunicación total .824.

Referente a integración organizacional: perspectiva organizacional .701; retroalimentación personal evaluativa .773; calidad de los medios .708 y comunicación total .775.

Para clima comunicacional: perspectiva organizacional .781; retroalimentación personal evaluativa .771; calidad de los medios .848; comunicación con niveles directivos .803; comunicación entre departamentos .806 y comunicación total .930.

En referencia a calidad de los medios: perspectiva organizacional .730; retroalimentación personal evaluativa .717; integración organizacional .708; clima comunicacional .848; comunicación con niveles directivos .783; comunicación entre departamentos .784 y comunicación total .902.

Relacionada a la comunicación con niveles directivos: perspectiva organizacional .731; clima comunicacional .803; calidad de los medios .783; comunicación entre departamentos .784 y comunicación total .902.

Para comunicación total: perspectiva organizacional .822; retroalimentación personal evaluativa .824; integración organizacional .775; clima comunicacional .930; calidad de los medios .902; comunicación con niveles directivos .869; comunicación con supervisores .766; comunicación horizontal .727; comunicación con departamentos .872 y satisfacción general .732.

En la siguiente tabla, los coeficientes son significativos al nivel de .001, por lo tanto se tiene un 99% de confianza en los valores de la correlación (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2006).

En cuanto a las nuevas variables que emergieron, la tabla 19 muestra las correlaciones que se obtuvieron. Existe una asociación de .651, $p < .01$ entre la satisfacción-comunicación y el crecimiento profesional; una relación de .495 $p < .01$ entre satisfacción-comunicación y relación con los supervisores; finalmente, entre la variable crecimiento profesional y relación con supervisores .425, $p < .01$

Tabla 19

Correlaciones entre nuevas variables

		SATCOM2	CRECIM2	RELSUP2
SATCOM2	Correlación de Pearson	1	.651**	.495**
	Sig. (bilateral)		.000	.000
	N	162	162	162
CRECIM2	Correlación de Pearson	.651**	1	.425**
	Sig. (bilateral)	.000		.000
	N	162	162	162
RELSUP2	Correlación de Pearson	.495**	.425**	1
	Sig. (bilateral)	.000	.000	
	N	162	162	162

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

3.6. Regresión.

Para complementar el análisis de factores, se decidió aplicar el análisis de regresión, considerando a la satisfacción laboral como variable dependiente y como variables independientes las relacionadas a la comunicación. La regresión lineal es un modelo matemático para estimar el efecto de una variable sobre otra y se utiliza cuando las hipótesis son de tipo correlacional. Las tablas 21, 22 y 23 muestran datos de relevancia.

Se observa que la contribución principal la originan tres variables que son: comunicación con supervisores, retroalimentación personal evaluativa y perspectiva organizacional como lo muestran los coeficientes de regresión estandarizados que son significativos al nivel del .01.

TABLA 20
Regresión (resumen del modelo)

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.766(a)	.586	.562	.40679

Tabla 21
Regresión ANOVA (b)

Modelo		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	35.639	9	3.960	23.930	.000(a)
	Residual	25.152	152	.165		
	Total	60.791	161			

Tabla 22
Coefficientes de la regresión

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	T	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta	Tolerancia	FIV	B	Error típ.
1	(Constante)	1.027	.223		4.602	.000		
	Perorg	.262	.082	.312	3.182	.002	.282	3.542
	Repeev	-.177	.083	-.215	-2.136	.034	.269	3.714
	Intorg	.063	.093	.067	.675	.501	.279	3.588
	Comsup	.202	.060	.245	3.381	.001	.516	1.937
	Clicom	.138	.102	.182	1.360	.176	.152	6.579
	Comhor	.040	.073	.048	.556	.579	.371	2.694
	Calmed	.154	.100	.179	1.547	.124	.203	4.931
	Conidi	-.052	.071	-.078	-.740	.461	.247	4.042
	Comdep	.104	.084	.131	1.240	.217	.245	4.081

a Variable dependiente: Satgen

CAPÍTULO 4

DISCUSIÓN

Al inicio de la investigación se plantearon tres objetivos principales así como trece hipótesis de investigación, que en su mayoría se confirman de acuerdo al soporte teórico de la revisión de la literatura y al análisis de datos realizado en el estudio.

En cuanto al primer objetivo de la investigación que pretende describir y explorar cómo es la comunicación interna y la satisfacción laboral en escuelas secundarias de tipo particular y público en una zona escolar de la región Bajío, el cuestionario de satisfacción en la comunicación y satisfacción laboral nos permitió obtener un diagnóstico acerca estas características. Ahora se conoce más acerca de la dinámica de comunicación interna y de la satisfacción laboral, ya que se encontraron asociaciones de interés entre las variables de estudio.

Este diagnóstico permite conocer el estado actual y así valorar los aciertos para iniciar a trabajar en las áreas de oportunidad en cuestión de comunicación. Si conocemos cuál es el camino hacia donde deseamos ir, nos permite identificar qué tendrá que cambiarse y buscar la mejor alternativa para hacerlo (Puentes y Guerrero, 2002).

En relación al segundo objetivo que se centra en relacionar la comunicación interna con la satisfacción laboral, también se logró, ya que se identificó a través de la varianza de factores, que existe una gran asociación entre las variables. Se constató que casi en su totalidad emergen como un solo factor, lo cual puede explicarse en relación a que la satisfacción en la comunicación constituye una variable (con sus distintas dimensiones), entre las que el empleado considera como importantes para obtener satisfacción laboral.

Tomando en cuenta el tercer objetivo de la investigación, es decir la validación del instrumento cuantitativo en una zona escolar de la región Bajío, la validez del instrumento se obtuvo mediante la evidencia de contenido, de criterio y de constructo (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2010). La validez de contenido se dio a través de la revisión de la literatura y de la revisión de diversos instrumentos de medición para dichas variables. Por otra

parte, la inclusión de un experto, quién examinó el cuestionario reforzando su validez. La validez de criterio y de constructo se evaluó mediante el análisis de factores.

Además se obtuvo un coeficiente alfa-Cronbach de .973 para las dimensiones: perspectiva organizacional, retroalimentación personal evaluativa, integración organizacional, calidad de los medios, comunicación con los supervisores, clima comunicacional, comunicación horizontal, comunicación con los niveles directivos, comunicación entre departamentos y la satisfacción laboral, lo que significa que las variables originales muestran un alto grado de fiabilidad.

A la par de estos tres objetivos planteados, se postularon también trece hipótesis de investigación a nivel de correlación entre variable independiente (dimensiones de la comunicación y variable dependiente (satisfacción laboral).

La primera hipótesis de investigación (H_{1i}) plantea que a mayor comunicación organizacional, mayor grado de satisfacción laboral por parte del personal en las escuelas públicas y privadas de una región de zona Bajío. Para apuntar a una respuesta, es importante explicar que la medición de la comunicación interna se denominó como comunicación total, la cual, se encuentra integrada por otras variables relacionadas a la comunicación como son: la retroalimentación personal evaluativa, la integración organizacional, la comunicación con los supervisores, el clima comunicacional, la comunicación horizontal, la calidad de los medios y la comunicación con los niveles directivos.

En el estudio se encontró que para la comunicación total y satisfacción general existe una correlación Pearson .732, $p < .01$; la cual se considera alta además una varianza de factores comunes de .6756, es decir, 67.6% , lo que se traduce que emergen casi en su totalidad como un solo factor, lo cual, confirma la H_{1i} que postula que el papel crucial que juega la comunicación interna y su asociación con la satisfacción laboral, lo que coincide con una amplia literatura,

remarcando a autores como (Downs y Hazen, 1977); Downs ,1988; (Varona, 1991,1996, 1999).

Por lo tanto, resulta lógico pensar que una escasa y pobre comunicación interna provoca incertidumbre, ya que no se puede disponer de los elementos necesarios para que los empleados puedan realizar y cumplir los objetivos y metas institucionales. Además la comunicación interna parece tener influencia en las relaciones interpersonales entre el equipo de trabajo, lo que se vincula a la satisfacción o insatisfacción laboral que percibe el personal.

Lo anterior es relevante e invita a las instituciones para que enfoquen también su atención en generar estrategias que mejoren la comunicación entre sus miembros, ya que su impacto se traduce en un costo sobre la satisfacción laboral e incluso, de acuerdo a algunos autores, en un impacto negativo en la productividad (Hecht ,1978b; Deery et al., 1997; Pettit, Goris y Vaught, 1997; Luthans, 2002).

Si bien es importante que las organizaciones educativas incluyan una óptima planeación, desarrollo e implementación de estrategias de comunicación interna con la finalidad de lograr el cumplimiento de las metas institucionales, también lo es para contribuir positivamente en la satisfacción que ello genera en el capital humano. En este sentido, la sensibilización, la educación y el entrenamiento es muy útil para que los líderes dentro de las organizaciones conozcan más acerca de la comunicación interna, en concordancia con Rebeil y Ruiz (1998).

Para la zona escolar en cuestión, se pudo comprobar la hipótesis H_{i2} , que indica a mayor satisfacción en la perspectiva organizacional, mayor satisfacción laboral (Pearson: .666, $p < .01$), lo que se traduce en una asociación positiva media. Las personas valoran el recibir la información oportuna relacionada a las oportunidades de promoción, condiciones de trabajo, políticas, objetivos así como estar informados en cuanto a la situación financiera que impera en centro de trabajo. La información anterior tiene un sustento teórico en investigaciones

previas Blum (1990); Quarstein, MacAfee y Glassman (1992); Langarica (1995); León (2002); Di Nardo (2005).

Dentro de la dinámica comunicativa interna se identifica como variable importante el recibir una retroalimentación personal evaluativa. La H_{i3} que se planteó al inicio de la investigación muestra una correlación media (Pearson: .511, $p < .001$). Una explicación es que para el personal es valioso conocer la valoración perceptual que tienen acerca de su trabajo. Es conveniente conocer qué y cómo serán evaluados los miembros que forman parte activa de la institución; ya que la retroalimentación es un subproceso de la comunicación que se estima por los empleados, lo que concuerda con Downs y Allyson (2004). Los empleados mexicanos desean recibir con más frecuencia comentarios positivos de sus jefes y aceptan con mayor regularidad la crítica constructiva por parte de ellos, lo que concuerda con Varona (2007). La H_{i3} cobra especial importancia, ya que es a través del análisis de regresión que se identificó como una de las tres variables que predicen satisfacción laboral en este estudio. Es por tanto una dimensión que en las instituciones se sugiere trabajar de manera primordial, ya que si el personal cuenta con la retroalimentación posterior al desempeño del empleado, al trabajador le permitirá constatar qué hizo bien o identificar áreas de oportunidad. Aunado a lo anterior, es básico el papel que juega la claridad y la objetividad en las evaluaciones del desempeño además de recibir la retroalimentación en el momento oportuno, lo que coincide con Gray y Laidlaw (2004) y Varona (1991).

En cuanto a la H_{i4} que plantea que a mayor satisfacción en la integración organizacional, mayor satisfacción laboral, se obtuvo una correlación media (Pearson: .552, $p < .01$), lo que significa que para las personas es importante recibir información de los planes que se tienen para cada una de sus áreas así como el disponer de un perfil de puesto de trabajo que les oriente de las responsabilidades y actividades que se espera cumplan dentro de la institución. Ello les permitirá enfocar desde un inicio, su atención y desempeño para el cumplimiento de los lineamientos establecidos. Por lo tanto, información difusa

y ambigua se asocia a insatisfacción por parte de los docentes y empleados de la institución. Esta es otra de las tres variables, que mediante el análisis de regresión se identificó como variable que predice de satisfacción laboral.

La H_{i_6} postula que a mayor satisfacción en cuanto a la calidad de los medios, existe una mayor satisfacción laboral. Se detectó también una correlación positiva media, lo que indica que es importante un equilibrio en relación a la cantidad y calidad de información que recibe el personal y su utilidad para poder realizar las tareas, en concordancia con Hecht (1978); Mohr y Sohi (1995); Hargie, Tourish y Wilson (2002) y Meyer (2009).

Si es escasa la cantidad de información que se recibe puede generar insatisfacción en el empleado, en las relaciones y en el trabajo mismo. Además, también la sobrecarga de información se encuentra relacionada negativamente con la satisfacción laboral, en afinidad con Ray (1990).

Se postuló asimismo la H_{i_6} que manifiesta a mayor satisfacción en la comunicación con los supervisores, mayor satisfacción laboral. Así como la H_{i_6} que indica que a mayor satisfacción en la comunicación en los niveles generales, mayor satisfacción laboral, encontrándose una correlación media alta (Pearson .688, $p < .01$) y (Pearson .617, $p < .01$) respectivamente. Por lo tanto, una relación fundamental dentro de la organización es la que entablan los maestros con los supervisores (coordinadores o directores) y en esta investigación se identificó que esta variable es una más, de las tres predictoras de satisfacción laboral, lo anterior, se identificó debido al análisis de regresión.

El papel que desempeña el supervisor o director es clave en el sentido que perciba que los docentes son recursos humanos valiosos, por lo que se deja atrás el paradigma de que el líder lo es todo. Para los empleados es importante satisfacer necesidades interpersonales de placer e inclusión, en concordancia con Gray y Laidlaw (2004). Además es valioso para los docentes contar con una escucha activa, que permita considerar otros puntos de vista, incluyendo los suyos. La apertura que perciben por parte de sus supervisores constituye un factor clave en la comunicación ascendente, en afinidad con Varona (1991) y Zwijze-Koning y Menno (2007).

Varona (2007) menciona que cuando se procura en el centro de trabajo la promoción de un ambiente de participación y autenticidad, los integrantes de la organización deben sentirse parte actuante. La comunicación de soporte del director al docente juega un papel fundamental en la satisfacción laboral además si el maestro percibe al director como una persona que se interesa en su vida profesional pero también en su bienestar persona, le genera satisfacción laboral, en concordancia con Álvarez et al. (2003). Cuando el director apoya a su *staff* pero al mismo tiempo le da libertad para participar en la toma de decisiones a través de su punto de vista, facilita una mayor satisfacción, de acuerdo con Wheelless et al. (1983); Taylor y Bogotch (1994); Torres (2003) y Di Nardo Yole (2005).

Por lo tanto, es importante que los directores de las instituciones perciban la necesidad de generar en su *staff* un agradable ambiente comunicacional, en donde el empleado perciba una mayor autonomía, liderazgo y satisfacción general. Es importante que escuche las opiniones de los empleados, que muestre apertura y que haga sentir al personal que pueden tomar decisiones relacionadas con su área para mejorarla, como lo indican Klauss y Bass (1982) Miles et al. (1996); De Nobile y McCormick (2008).

La guía de los supervisores también es muy importante pues ayudará al entendimiento de la tarea pero también la honestidad con que se conducen y la comunicación confiable que dan a su personal es básica. Si los docentes perciben la buena voluntad del supervisor para recibir buenas y malas noticias les reducirá la presión en cuanto la relación con el jefe (Álvarez et al., 2003).

La hipótesis H_{i7} que plantea que a mayor satisfacción en cuanto al clima comunicacional, mayor satisfacción laboral mostró una correlación media alta (Pearson.688, $p < .01$), lo que refleja que sí existe una asociación entre ambas variables. Podemos inferir que es valioso que dentro del ambiente de trabajo exista una comunicación que motive y estimule a los trabajadores para alcanzar las metas organizacionales, en afinidad con Morgado (2005) y Muñoz (2007).

En cuanto a la H_{i8} que indica que a mayor satisfacción en la comunicación horizontal, mayor satisfacción laboral, se encontró una

correlación positiva media (Pearson .540, $p < .01$). Los empleados buscan interacciones de comunicación con los compañeros de trabajo, y en la medida de que éstas sean o no insatisfactorias, tendrán una asociación con la satisfacción laboral, en concordancia con Herzberg (1987); Blum (1990), Anderson y Martín (1995). Cabe mencionar también que el soporte social contribuye positivamente en la satisfacción laboral, pues el apoyo de los compañeros es valorado así como la frecuencia de interacción entre los empleados, de acuerdo a Zwijze-Koning y Menno (2007).

Para la $H_{i_{10}}$ se encontró una asociación positiva media (Pearson .660, $p < .01$), lo que habla de la importancia que tiene la calidad y cantidad de comunicación interna que existe entre los departamentos así como la cooperación que existe entre éstos para resolver problemas, trabajar en equipo así como los flujos de comunicación entre los jefes de área o departamentos, en concordancia con Di Nardo (2005),

Para la $H_{i_{11}}$ no comprobó ni rechazó, debido a que por errores de procesamiento de datos, no se pudo integrar esta dimensión a los análisis del estudio.

Se rechaza la $H_{i_{12}}$ que plantea que las mujeres reflejan mayor grado de satisfacción laboral que los hombres debido a que no se encontraron diferencias significativas en cuanto a la satisfacción general respecto al género, como en su momento lo identificaron.

En cuanto a datos demográficos como son la edad y su asociación con las variables de estudio, no se encontraron diferencias significativas, por lo que se rechaza la $H_{i_{13}}$.

En cuanto a las limitaciones del estudio, una de estas fue que el procesamiento de datos no permitió que se contemplaran los reactivos relacionados a la comunicación con los subordinados, por lo que se decidió no contemplar esa dimensión. Para futuras investigaciones, se recomienda revisar a precisión las claves de codificación dentro del programa.

Otra limitación fue el no haber triangulado preguntas abiertas, entrevistas y grupos de enfoque con supervisores, docentes y administrativos con datos

cuantitativos. Incluso el tamaño de la muestra utilizada solo permite que los resultados obtenidos en la presente investigación sean representativos y válidos para las escuelas que participaron en esta investigación. Sería muy interesante realizar futuras investigaciones con muestras mayores, sobretodo a nivel directivo.

Aunque el cuestionario constituye una herramienta práctica y útil para hacer un diagnóstico de cómo se encuentra la comunicación interna y satisfacción laboral en un momento determinado, no constituye una panacea ni pretende substituir el beneficio que se logra a través de una auditoria en comunicación interna. Se recomienda continuar explorando el instrumento dentro de escuelas de nivel secundaria e incluso de otros niveles, ya que existen poca información relacionada a este tema dentro del contexto nacional incluso explora su asociación con ausentismo, rotación de personal y productividad.

Como hallazgo se encontró que aunque el liderazgo como tal no se mide en la presente investigación, se percibe que los docentes valoran y solicitan líderes transaccionales más que transformacionales, es decir, desean que ellos les guíen o motiven para trabajar en dirección de las metas establecidas, aclarando las funciones de los roles así como de las tareas que se necesitan realizar. Por lo que en futuras investigaciones, se podría apuntar a la asociación que existe entre tipos de liderazgo y la satisfacción en la comunicación que obtienen los docentes y administrativos.

Retomando las variables de la comunicación interna que resultaron predictoras de satisfacción laboral, es importante hacer énfasis en que las organizaciones mantengan informados, lo más ampliamente posible, a los docentes y administrativos en cuanto a los asuntos que tienen que ver con cambios en la organización, difusión de sus políticas, metas que se desean lograr y aspectos relativos a la situación financiera de la institución, ya que esto permitirá a los empleados tener un contexto del suelo que están pisando, lo que podría traducirse en seguridad, estabilidad y guía sobre el camino que se recorrerá.

También es responsabilidad de las instituciones que los supervisores y directores se encuentren sensibilizados acerca de que el personal es una parte esencial e invaluable del centro educativo para la obtención de las metas planteadas y sobretodo, que logren transmitirselos para que ellos se perciban así mismos como parte fundamental del equipo de trabajo.

Resulta importante resaltar la naturaleza humana del personal y de los dividendos que se pueden obtener, si se trabaja en la integración del personal a través de la implementación de estrategias de comunicación organizacionales.

Es preciso recordar, que se viven al menos ocho horas de la vida en el centro de trabajo y que esta inversión en tiempo y energía, se traducirá en bienestar para los empleados si es que se sienten satisfechos laboralmente.

Para futuras investigaciones sería interesante indagar acerca de la asociación entre la satisfacción en la comunicación con ausentismo, rotación de personal y compromiso.

Aunque los resultados basados en la muestra recogida son relevantes, tenemos que ser cautelosos a la hora de quererlos generalizarlos a otras organizaciones educativas de nivel Secundaria que correspondan a otras zonas escolares. Finalmente, futuras investigaciones aportar para entender cómo se es la satisfacción en la comunicación y satisfacción laboral en planteles de diferentes niveles educativos tanto públicas como privadas.

BIBLIOGRAFÍA

Abrajan, M., Contreras, J., Montoya, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo, una exploración cualitativa. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 14 (1), 105-118. Recuperado el 12 de febrero de 2010, de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=29214108>

Abreu, N. (2009). *Comunicación interna de la Corporación Petroquímica de Venezuela*. Recuperado el 22 de febrero de 2010, de: http://www.invecom.org/eventos/2009/pdf/abreu_n.pdf

Almeida, M., Flores, M. y Ochoa, B, (2010). *La comunicación científica universitaria como estrategia y la migración de sus públicos hacia la era digital*. Documento presentado en II Congreso Internacional de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación. Málaga, Andalucía, España. <http://www.aeic2010malaga.org/upload/ok/343.pdf>

Alonso, P. (2008). Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 24 (1), 25-40. Recuperado el 7 de enero de 2012, de: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622008000100002

Amado, A. (2008-septiembre). *Un abordaje técnico para la comunicación institucional. El caso de las PYMES y sus organismos de asistencia técnica de Argentina*. Documento presentado en el 10° congreso REDCOM. Salta, Argentina http://www.ucasal.net/novedades/archivos/redcomponentencia/Ejes23y4/Eje4/Mesa4-1/Amado-Suarez_PN_.pdf

American Psychological Association (2010). *Manual de publicaciones de la APA (3ª. Ed.)*. México, D.F. México: Manual Moderno.

Arras, A., Jáquez, J., Fierra, L. (2008). Comunicación y cambio organizacional. *Revista Latina de Comuni* 2010, de: *cación Social*, 63, 418-434. Recuperado el 15 de febrero de 2010, de: http://www.robertexto.com/archivo17/comu_y_cambio_org.htm

Artavia, J. (2006). Las reuniones de personal: Una alternativa de comunicación entre la administración y el personal docente de una escuela. *Actualidades Investigativas en Educación*, 6(3), 1-23. Recuperado el 28 de abril de 2010, de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=44760302>

Bilbao, I., March J., Prieto, M. y Martínez, F. (2001). *Auditoría de comunicación interna en cuatro servicios autonómicos de salud – Servicio Andaluz de Salud*. Documento presentado en VII Congreso Metodología Servicio Canario de Salud. Málaga, Andalucía, España. Recuperado el 27 de abril de 2010, de: http://www.uned.es/VII Congreso Metodología/comunicaciones/ambito_social/bilbao.htm

Bryan, L. y Joyce, C. (2007). Better strategy through organizational design. *The McKinsey Quarterly*, 2, 21-29. Recuperado el 13 de marzo de 2010, de: <http://www.interknowledgetech.com/BetterStrategythroughOrganizationalDesign.pdf>.

Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México, D.F., México: Trillas.

Caballero, K. (2002). El concepto de satisfacción en el trabajo y su proyección en la enseñanza, Profesorado. *Revista de Currículum y Formación del*

Profesorado, 6 (1-2), Granada, España: Universidad de Granada. Recuperado el 6 de enero de 2012, de: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>

Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. *Reporte C&D, Capacitación y Desarrollo* (Argentina), 13, 5-7, Tarragona, España: Universidad Rovira i Virgili. Recuperado el 11 de diciembre de 2009, de: http://es.geocities.com/paul_capriotti/Comunicacion_Interna.pdf

Castillo, E. (2000, marzo). Estudio de las técnicas de comunicación utilizadas en la administración de centros educativos en la región educativa de Heredia. *Revista Latina de Comunicación Social*, 3 (27). Recuperado el 10 de febrero de 2010, de: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/819/81932711.pdf>

Chiang, V., Salazar, C. y Nuñez, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital Tipo 1, *Theoria, Ciencia, Artes y Humanidades*, 16 (2), 61-76. Recuperado el 12 de septiembre de 2010, de: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/299/29916206.pdf>

Contreras C. y García, K. (2008). *Hacia una intervención en desarrollo organizacional*. SinnCo. Recuperado el 5 de septiembre de 2010, de http://octi.guanajuato.gob.mx/sinnco/formulario/MT/MT2008/MT7/SESION2/MT7/CONTRERAS_GARCIA.pdf

Crossman, A. y Harris, P. (2006). Job satisfaction of secondary school teachers. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(1), 29-46. Recuperado el 18 de febrero de 2010, de: <http://ema.sagepub.com/content/34/1/29>

Cuenca, J. (2010). *Aproximación a las auditorías de comunicación: concepto, tipologías, métodos y procesos*. Documento presentado en el II Congreso

Internacional de Investigación en Relaciones Públicas. Recuperado el abril 29 de 2010, de <http://alojamientos.us.es/congresorrpp/iiJoan%20Cuenca.pdf>

De Nobile, J., McCormick, J. (2008). Organizational communication and job satisfaction in Australian Catholic primary schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 36 (1), 101-122. Recuperado el 13 de marzo de 2010, de: <http://ema.pub.com/cgi/content/abstract/36/1/101>

De Vries, R., Van den Hooff, B. y Ridder, A. (2006). Explaining knowledge sharing: The role of team communication styles, job satisfaction and performance beliefs. *Communication Research*, 33 (2), 115-135. Recuperado el 29 de septiembre de 2011, de: <http://crx.sagepub.com/content/33/2/115>

Del Pozo, M. (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna*. Madrid, España: España: Agapea.

Di Génova, A. (2009). *Comunicación: Alcances y fines*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 3 de enero de 2012, de: <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/comunicacion.alcances.html>

Díaz, K. (2001). *Diagnóstico organizacional de las comunicaciones: Desarrollo de la imagen institucional del Colegio Santa María de Mantellini de Chorrillos a través de la planificación estratégica*. Tesis digitales UNMSM (pp. 1-17). Lima, Perú: Perú. Recuperado el 17 de febrero de 2010, de: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Human/diaz_gy/Cap3.PDF

Di Nardo, Y. (2005). *Satisfacción laboral, comunicación interna, sexo, edad, nivel educativo, antigüedad y nivel de cargo: un análisis de ruta*. Tesis de maestría no publicada. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Downs, C. y Allyson, A. (2004). *Assessing organizational communication strategic communication audits*. Nueva York, NY., EE.UU.: The Guilford Press.

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

Fernández, C. (2001). *La comunicación humana en el mundo contemporáneo (2ª. Ed.)*. México, D. F., México: McGraw-Hill Interamericana.

Fernández, C. (2002). *La comunicación en las organizaciones (2ª. Ed.)*. México, D. F., México: Trillas.

Fernández, C. y Galguera, L. (2008). *La comunicación humana en el mundo contemporáneo (3ª. Ed.)*. México, D. F., México: McGraw-Hill

Fernández, S. (1997). Habermas y la Teoría Crítica de la Sociedad. *Revista Electrónica de Epistemología de Ciencias Sociales*. No. 1, 1-24. Chile, Perú. Recuperado el 13 de marzo de 2010, de:
<http://redalyc.uaemex.mx/redadyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=10100104>

Flores de Gortari S. y Orozco, E. (1985). *Hacia una comunicación administrativa integral (2ª. Ed.)*. México, D.F., México: Trillas.

García, D. (2010). Satisfacción laboral: Una aproximación teórica. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. 9, 1-6. Recuperado el 17 de febrero de 2010, de: www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm

García, M., Rubio, P. y Bravo, L. (2007). Relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*. 3 (2), 301-315. Recuperado el 9 de abril de 2010, de:
<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/679/67930210.pdf>

García .J., Ruiz, A. y Ventura, R. (1999). La auditoría en comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica. *Revista Latina de Comunicación Social*, 18. Recuperado el 17 de marzo de 2010, de:
<http://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999gin/81haba3.htm>

Goldhaber, G. (1999). *Comunicación organizacional (8ª. Ed.)*. México, D.F., México: Diana.

Gratto, F. (2001). *The relationship between organizational climate and job satisfaction for directors of Physical plants*. Disertación doctoral, Universidad de Florida, Miami, EE.UU.

Gray, J. y Ladlaw, H. (2004). Improving the measurement of communication satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 17 (3), 425-448. Recuperado el 11 de enero de 2010, de:
<http://mcq.sagepub.com/content/17/3/425>

Hargie, O., Tourish, D. y Wilson, N. (2002). Communication audits and the effects of increased information: A follow-up study. *Journal of Business Communication*, 39 (4), 414-436. Recuperado el 5 de marzo de 2010, de:
<http://job.sagepub.com/content/39/4/414>

Hellriegel, D., Slocum, J. y Woodman, R. (1999). *Comportamiento organizacional*, México, D. F., México: International Thompson Editores.

Hellriegel, D., y Slocum, J. (1974). Organizational climate: Measures, research and contingencies. *Academy of Management Journal*, 17 (2), 255-280. Recuperado el 2 de febrero de 2010, de: <http://www.jstor.org/pss/254979>

Hernández, D. (2008). *Las relaciones entre el sistema formal de comunicación interna, el clima de comunicación y a identificación de los empleados en las organizaciones*. Disertación doctoral. Universidad de Barcelona, España.

Recuperado el 6 de enero de 2012, de:

http://issuu.com/san_jose_salle/docs/tesis_david_hernandez

Hernández-Sampieri, R. (2008). *Modelo de los Valores en Competencia en el medio laboral mexicano y su vinculación con el clima organizacional*. Disertación doctoral no publicada, Universidad de Celaya, Guanajuato, México.

Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª. Ed.). México, D.F, México: McGraw-Hill Interamericana.

Hogard, E. y Ellis, R. (2006). *Evaluation and Communication: Using a communication audit to evaluate organizational communication, evaluation Review: A Journal of Applied Social Research*, 30 (2), 171-187. Recuperado el 9 de febrero de 2010, de: <http://erx.sagepub.com/content/30/2/171>

Hybels, S. y Weaver, R. (1974). *La comunicación* (4ª. Ed.). México, D. F., México: Logos Consorcio Editorial.

Lasio, M. V. (2003). Clima y su evolución hacia un concepto estratégico. *Revista Latinoamericana de Administración*, 30, 87-95. Recuperado el 18 de septiembre de 2010, de: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/716/71603005.pdf>

León, G. (2002). Convergencia global y comunicación organizacional en México. Apuntes diagnósticos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 52.

Recuperado el 6 de febrero de 2010, de:

<http://www.ull.es/publicaciones/latina/20025213leonduarte.htm>

Lucas, A. (1996). *La comunicación en empresas y organizaciones*. Barcelona, España, España: Bosch.

Madlock, P. (2008). The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *Journal of Business Communication*. 45(1), 61-78. Recuperado el 16 de septiembre de 2010, de <http://job.sagepub.com/content/45/1/61>

Maldonado, H. (1993). *Manual de comunicación oral*. México, D.F., México: Alhambra Mexicana.

Martínez de Velasco, A. y Nosnik, A (2002). *Comunicación organizacional práctica: Manual gerencial*. México, D. F., México: Trillas.

Martínez de Velasco, A., Nosnik, A. y Savage, G. (1998). *Comunicación horizontal, informal y rumor*. México, D.F., México.

Mendoza, M. I., Orgambidez, A. y Carrasco A. (2010). Orientación a la calidad total, satisfacción laboral, comunicación y compromiso en establecimientos de turismo rural de la sierra de Huelva. *Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio cultural*, 8, (2), 351-361 Universidad de la Laguna España, España. Recuperado el 4 de enero de 2012, de:

<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=88112768008>

Meyer, J. (2009). *Comunicación estratégica: Nuevos horizontes de estudio*. México, D. F., México: Fundación Manuel Buendía, A. C; Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.

Millán, M. (2010). *Modelos y Teorías de la Comunicación*. Universidad de Londres, Inglaterra. Recuperado el 22 de febrero de 2010, de http://www.astraph.com/udl/biblioteca/antologias/modelos_teorias_comunicacion.pdf

Morgado, M. (2005, octubre). *Las comunicaciones internas en las organizaciones. Documento presentado en Ponencia de comunicaciones*. Universidad de Viña del Mar, Villa del Mar, Chile. Recuperado el 11 de marzo de 2010, de: www.uvm.cl/comunicaciones/estudios2005/Ponencia%201520Morgadodoc

Mount, D. y Back, K. (1999). A factor- analytic study of communication satisfaction in de lodging industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 23 (4), 401-418. Recuperado el 2 de marzo de 2010, de: <http://jht.sagepub.com/content/23/4/401>

Muñoz., J. (2011). *La cultura organizacional en los empleados de empresas multinacionales japonesas radicadas en México*. Disertación doctoral no publicada. Universidad de Celaya, Guanajuato, México.

Nosnik, A. (1995). *Comunicadores y organizaciones: la planeación y gestión efectiva de sus procesos*. México, D. F., México: Mimeo.

Otero, E. (2004). *Teorías de la comunicación*. Santiago de Chile. Santiago de Chile, Chile: Ed. Universitaria.

Peterson, D., Puia, P. y Suess, F (2003). I have the shirt on: an exploration of job satisfaction and commitment among workers in Mexico. *Journal of Leadership and Organisation Studies*, 10 (2), 73-88. Recuperado el 22 de enero de 2010, de: <http://jlo.sagepub.com/content/10/2/73>

Puyal, E. (2001). *La comunicación interna y externa en la empresa*. Sociología. Madrid, España. Recuperado el 23 de septiembre de 2010, de: <http://www.5campus.com/leccion/comui>>

Ramírez, F. (2006). *Comunicación corporativa*. Zulia-Venezuela, Venezuela: Ediciones Astro Data.

Ramos, E. (1997). La auditoría de la comunicación organizacional en una Empresa de Puerto Rico. *Forum Empresarial*, 2(2). Recuperado el 3 de febrero de 2010, de: <http://repositorio.upr.edu:8080/jspui/handle/10586/55>

Rebeil, M. y Ruiz, C. (1998). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México, D.F., México: Plaza y Valdés editores.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional (10ª. Ed.)*. México, D. F., México: Pearson/Prentice Hall.

Robbins, S. (1987). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. México, D. F. México: Prentice Hall.

Saladrigas, H. (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 8 (60). Recuperado el 12 de febrero de 2010, de: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540salabrigas.pdf>

Salamanca, L. (2004). Comunicación interna y acompañamiento del cambio en las organizaciones, 11, 1-29, *Revista Palabra-Clave*. Recuperado el 24 de abril de 2010, de: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/649/64901107.pdf>

Saló i Lloveras, N. y Cleries, X. (2005). *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. Barcelona, Cataluña, España: Paidós.

Saló i Lloveras, N. y Cleries, X. (2007). La auditoría de comunicación: una herramienta para las Organizaciones sanitarias. *Revista de Administración Sanitaria Siglo XXI*, 5 (1), 123-135. Recuperado el 29 de abril de 2010, de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2255145>

Secretaría de Educación de Guanajuato (2012) <http://www.seg.guanajuato.gob.mx/GlosarioT/Paginas%20Wiki/Inicio.aspx>

Suñe, A. (2004). *El impacto de las barreras de aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones*. Disertación doctoral, Universidad Politécnica de Cataluña, Barcelona: España.

Tuñez, M., (2009). *Guía Didáctica de Comunicación*. Ed. Universidad Técnica Particular de Loja. San Cayetano Alto, Loja, Ecuador. Recuperado el 19 de agosto de 2010, de: <http://www.utpl.edu.ec/eva/descargas/material/178/G34015.pdf>

Varona, F. (1993, noviembre). *Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense*. Ponencia presentada en el Seminario-Taller Latinoamericano sobre la Formación para la Comunicación Organizacional. Santa Fe de Bogotá, Colombia.

Varona, F. (2007). Diferencias en el estilo de comunicación entre empleados finlandeses y mexicanos cuando se comunican con sus jefes: un estudio comparativo. *Signo y pensamiento*, 26(51), 137-149. Pontificia Universidad

Javeriana, Bogotá, Colombia. Recuperado el 3 de febrero de 2010 de: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/860/86005113.pdf>

Varona, F. (1997). *Las auditorías de la comunicación desde una perspectiva académica. [Communication Audits from the Academic Perspective]*. Anuario de Comunicación 1997 (pp. 118-119). Asociación de Directivos de la Comunicación. Madrid. España.

Varona, F. (1996). Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three guatemalan organizations. *The Journal of Business Communication*, 33, (2), 111-140. Recuperado el 8 de junio de 2010, de: <http://job.sagepub.com/content/33/2/111.abstract>

Varona, F. (1988). A comparative study of communication in two Guatemalan companies. Disertación doctoral no publicada: Universidad de Kansas, EE.UU.

Viada, M. (2001). Comunicación: La comunicación bien entendida empieza por Casa. *Revista Latina de Comunicación Social*, 4 (40). Recuperado el 22 de marzo de 2010, de: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/819/81944006.pdf>

Villalobos, A., Perozo, G., y Silva, N. (2008). Gestión comunicacional de los Institutos Universitarios de Tecnología Privados. *Omnia*, 14 (2), 130-153. Recuperado el 20 de mayo de 2010, de: <http://www.revistas.luz.edu.ve/index.php/omnia/article/view/2611>

Villafañe, J. (1998). *Imagen positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.

Zwijze-Koning, K. y Menno D. (2005). Auditing information structures in organizations: A review of data collection techniques for network. *Organizational Research Methods*, 8, 429-453. Recuperado el 10 de marzo de 2010, de: <http://orm.sagepub.com/content/8/4/429>

Zwijze-Koning, K., Menno D. (2007). Evaluating the communication satisfaction questionnaire as a communication audit tool. *Management Communication Quarterly*, 20(3), 261-282. Recuperado el 3 de septiembre de 2010, de <http://mcq.sagepub.com/content/20/3/261>

APÉNDICE 1

**ÍTEMS DEL INSTRUMENTO ORIGINAL
SOMETIDOS A PRUEBA PILOTO**

C. Género:

_____ Femenino _____ Masculino

D. Número de estudiantes de la institución.

_____ Menos de 50

_____ 51 a 100.

_____ 101-200

_____ 201-500

_____ Más de 500

E. Número de estudiantes promedio, que usted maneja en sus grupos, que usted tiene en promedio. _____

F. Tipo de institución.

_____ Pública _____ Privada

G. Indique con una X, el rango de edad que incluye la suya.

Menos de 20 años _____

21-30 años _____

31-40 años _____

41-50 años _____

51-60 años _____

61 o más _____

G. Indique el género de su jefe inmediato. Femenino ____ Masculino ____

II. Responda a las siguientes preguntas, por favor. Marque su respuesta con una X en el espacio correspondiente. Seleccione solamente una respuesta, la que refleje mejor su opinión.

1. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en relación con su trabajo?

1

2

3

4

5

Muy
insatisfecho

Insatisfecho

Ni satisfecho ni
insatisfecho

Satisfecho

Muy satisfecho

2. En los últimos 6 meses, ¿qué ha sucedido con su nivel de satisfacción en el trabajo?

____ 1. Ha aumentado.

____ 2. Permanece igual.

____ 3. Ha disminuido.

3. Si la comunicación relacionada con su trabajo pudiera cambiarse para ayudarle a sentirse más satisfecho/a, ¿qué cambiaría? Escriba los comentarios que desee.

III. A continuación aparecen varios tipos de información que normalmente se relacionan con el trabajo de una persona. Por favor, indique cuál es su nivel de satisfacción en relación con la cantidad y/o calidad de cada tipo de información. Marque con una “X” el número que corresponda mejor a su respuesta.

4. Información sobre el progreso que estoy realizando en mi trabajo (.585).

1

2

3

4

5

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Ni satisfecho ni insatisfecho

Satisfecho

Muy satisfecho

5. La Información sobre acontecimientos personales de la gente de la institución (.817)

1

2

3

4

5

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Ni satisfecho ni insatisfecho

Satisfecho

Muy satisfecho

6. Información sobre las políticas y objetivos de la institución (.742).

1

2

3

4

5

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Ni satisfecho ni insatisfecho

Satisfecho

Muy satisfecho

7. Información sobre cómo se compara mi trabajo con el de otros (.817).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

8. Información sobre cómo me ven en esta institución (.828).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

9. Información sobre el reconocimiento a mis esfuerzos (.651).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

10. Información sobre las políticas y objetivos de mi departamento (.818).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

11. Información sobre las exigencias de mi trabajo (.779).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

12. Información sobre las acciones del gobierno que afectan a la institución (.625).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

13. Información sobre los cambios en la institución (.751).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

14. Información sobre cómo se están resolviendo los problemas relacionados con mi trabajo (.819).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

15. Información sobre prestaciones y salarios (.681).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

16. Información sobre la situación financiera de la institución (.578).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

17. Información sobre los éxitos y/o fracasos de la institución (.653).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

IV. Por favor indique cuán satisfecho/a está con lo siguiente:

18. El grado en que los superiores conocen y entienden los problemas que enfrentan los docentes (.562).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

19. El grado en que la comunicación en la institución motiva, estimula y entusiasma para lograr sus objetivos (.560).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

20. El grado en que mi jefe inmediato me escucha y pone atención (*jefe directo es la persona a quien le reporto, solicito permisos y con quien tengo más contacto*) (.703).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

21. El grado de habilidad que tiene la gente de nuestra institución para comunicarse (.482).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

22. El grado en que mi jefe inmediato me ayuda a resolver los problemas relacionados con el trabajo (.705).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

23. El grado en que la comunicación en la institución me ayuda a identificarme y a sentirme parte importante de ella (.703).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

24. El grado en que las circulares, memorándums, correo electrónico y/o revista interna de la empresa son interesantes y útiles (.489).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

25. El grado en que mi jefe inmediato confía en m (.775).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

26. El grado en que recibo a tiempo la información necesaria para hacer mi trabajo (.766).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

27. El grado en el que los conflictos son tratados apropiadamente a través de los debidos canales de comunicación (.797).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

28. El grado en que la comunicación informal es eficiente (a través de rumores)(.698).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

29. El grado en que mi jefe inmediato está abierto a nuevas ideas (.718).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

30. El grado en que la comunicación con otros empleados es libre y exacta (.814).

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Ni satisfecho ni insatisfecho

Satisfecho

Muy satisfecho

31. El grado en que las prácticas de comunicación se adaptan en caso de emergencia (.854).

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Ni satisfecho ni insatisfecho

Satisfecho

Muy satisfecho

32. El grado en que mi grupo de trabajo es compatible (.928).

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Ni satisfecho ni insatisfecho

Satisfecho

Muy satisfecho

33. El grado en que las sesiones de trabajo están bien organizadas (.549).

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Ni satisfecho ni insatisfecho

Satisfecho

Muy satisfecho

34. El grado en que la cantidad de supervisión que recibo es apropiada (.928).

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Ni satisfecho ni insatisfecho

Satisfecho

Muy satisfecho

35. El grado en que las directivas escritas y los informes son claros y concisos (.855).

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Ni satisfecho ni insatisfecho

Satisfecho

Muy satisfecho

36. El grado en que las actitudes hacia la comunicación en la institución son positivas (.668).

1

2

3

4

5

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Ni satisfecho ni insatisfecho

Satisfecho

Muy satisfecho

37. El grado en que la comunicación informal es activa y exacta (.581).

1

2

3

4

5

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Ni satisfecho ni insatisfecho

Satisfecho

Muy satisfecho

38. El grado en que la cantidad de comunicación en la institución es suficiente (.689).

1

2

3

4

5

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Ni satisfecho ni insatisfecho

Satisfecho

Muy satisfecho

39. ¿Cómo evalúa su productividad en el trabajo? (seleccione solamente una respuesta).

___ 1. Muy baja

___ 4. Alta

___ 2. Baja

___ 5. Muy alta

___ 3. Ni bajo ni alto

40. ¿Cómo calificaría usted su nivel de compromiso con esta institución? (seleccione solamente una respuesta).

___ 1. Muy bajo

___ 4. Alto

___ 2. Bajo

___ 5. Muy alto

___ 3. Ni bajo ni alto

41. Si la comunicación relacionada con su trabajo pudiera cambiarse de alguna forma para ayudarle a sentirse más comprometido con la institución, ¿qué cambiaría?

V. Por favor indique cuán satisfecho/a está con: (Marque con una “X” el número que corresponda mejor a su respuesta).

42. El grado en que la dirección se comunica abierta y honestamente con los miembros de la institución (.613).

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Ni satisfecho ni insatisfecho

Satisfecho

Muy satisfecho

43. El grado en que la dirección se preocupa por los miembros de la institución (.668).

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Ni satisfecho ni insatisfecho

Satisfecho

Muy satisfecho

44. El grado en que la dirección escucha y recibe bien las sugerencias de los docentes de la institución (.613).

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Ni satisfecho ni insatisfecho

Satisfecho

Muy satisfecho

45. El grado en que la dirección se comunica periódicamente con los docentes para mantenerlos informados (.681).

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Ni satisfecho ni insatisfecho

Satisfecho

Muy satisfecho

46. El grado en que la comunicación de la dirección con los docentes es confiable (.674).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

47. El grado en que los miembros de los departamentos se comunican para resolver problema (.552).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

48. El grado en que la comunicación entre los departamentos es apropiada (.759).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

49. El grado en que existe un sentido de trabajo en equipo entre las direcciones o unidades de trabajo (.777).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

50. El grado en que los directores se comunican entre sí (.666).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

51. El grado en que coinciden las prioridades de mi departamento con los demás los demás departamentos (.688).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

52. El grado en que las instalaciones de la institución, en general, me proporcionan satisfacción (.871).

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Ni satisfecho ni insatisfecho

Satisfecho

Muy satisfecho

53. El grado en que el supervisor me apoya cuando estoy pasando por un periodo difícil (.776).

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Ni satisfecho ni insatisfecho

Satisfecho

Muy satisfecho

54. El grado en que me siento libre de acercarme a mi supervisor cuando tengo algún problema (.520).

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Ni satisfecho ni insatisfecho

Satisfecho

Muy satisfecho

55. Cuando necesito preguntar a mi supervisor sobre algún asunto, yo puedo siempre comunicarme con él (.672).

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Ni satisfecho ni insatisfecho

Satisfecho

Muy satisfecho

56. Mi supervisor está disponible cuando yo tengo que tratar asuntos urgentes (.561).

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Ni satisfecho ni insatisfecho

Satisfecho

Muy satisfecho

VI. ¡ATENCIÓN!: Conteste las 5 siguientes preguntas solamente, usted es un/a director/a o mando intermedio. Indique su nivel de satisfacción con:

57. El grado en que los docentes responden a la comunicación que viene de los niveles superiores.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

58. El grado en que los docentes le dan con anticipación la información que usted necesita.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

59. El grado en que no tiene exceso de información.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

60. El grado en que los docentes aceptan evaluaciones, sugerencias y críticas.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

61. El grado en que los docentes se sienten capaces de iniciar una comunicación de confianza con sus superiores.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

SATISFACCIÓN

VII. Responda las siguientes preguntas, marcando con una X en el espacio correspondiente.

62. En general, cuán satisfecho se siente usted en relación a las instalaciones de su colegio (.681).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

63. En general, cuán satisfecho se siente usted en relación al salario que percibe (.627).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

64. En general, cuán satisfecho se siente usted en relación al desarrollo y crecimiento profesional que ofrece la institución (.737).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

65. En general, cuán satisfecho se siente usted con las herramientas para desarrollar el trabajo en la institución (.848).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

66. En general, cuán satisfecho se siente usted en relación a la superación profesional que se ofrece en la institución (.844).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

67. En general, cuán satisfecho se siente usted en relación a la capacitación que proporciona la institución (.605).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

68. En general, cuán satisfecho se siente usted de trabajar en esta institución (.847).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

69. En general, cuán satisfecho se siente usted en relación con las prestaciones que le proporciona la institución (.690).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

70. En general, cuán satisfecho se siente usted en relación a las promociones y ascensos en la institución (.847).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

71. En general, cuán satisfecho se siente usted en relación a su jefe inmediato (.745)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

72. En general, cuán satisfecho se siente usted en relación a sus compañeros de trabajo (.745).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

73. En general, cuán satisfecho se siente usted en relación a prácticas innovadoras que se practican en su institución (.743).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

74. En general, cuán satisfecho se siente usted en relación a su productividad en la institución (.712).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

75. En general, cuán satisfecho se siente usted en relación al espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores de la institución (.649).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

76. En general, cuán satisfecho se siente usted en relación a la responsabilidad, calidad y deseo de superación que impera en la institución (.743).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

77. En general, cuán satisfecho se siente usted, en relación a las condiciones de seguridad en la institución (.847).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

¡Muchas gracias por su colaboración!

APÉNDICE 2
VARIANZA TOTAL EXPLICADA
DE LA PRUEBA PILOTO

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	31.552	47.806	47.806	31.552	47.806	47.806
2	8.955	13.568	61.374	8.955	13.568	61.374
3	7.676	11.630	73.005	7.676	11.630	73.005
4	4.452	6.746	79.751	4.452	6.746	79.751
5	3.611	5.471	85.221	3.611	5.471	85.221
6	2.926	4.433	89.654	2.926	4.433	89.654
7	2.472	3.746	93.400	2.472	3.746	93.400
8	1.949	2.953	96.353	1.949	2.953	96.353
9	1.281	1.941	98.294	1.281	1.941	98.294
10	.838	1.270	99.564			
11	.288	.436	100.000			
12	1.82E-015	2.75E-015	100.000			
13	1.21E-015	1.83E-015	100.000			
14	6.77E-016	1.03E-015	100.000			
15	6.15E-016	9.31E-016	100.000			
16	5.62E-016	8.51E-016	100.000			
17	5.40E-016	8.18E-016	100.000			
18	5.34E-016	8.08E-016	100.000			
19	4.81E-016	7.29E-016	100.000			
20	4.65E-016	7.05E-016	100.000			
21	3.97E-016	6.02E-016	100.000			
22	3.89E-016	5.89E-016	100.000			
23	3.85E-016	5.83E-016	100.000			
24	2.89E-016	4.39E-016	100.000			
25	2.69E-016	4.07E-016	100.000			
26	2.48E-016	3.76E-016	100.000			
27	2.23E-016	3.38E-016	100.000			
28	2.16E-016	3.27E-016	100.000			
29	1.93E-016	2.93E-016	100.000			
30	1.65E-016	2.51E-016	100.000			
31	1.30E-016	1.97E-016	100.000			
32	1.19E-016	1.80E-016	100.000			
33	1.02E-016	1.55E-016	100.000			
34	8.31E-017	1.26E-016	100.000			
35	7.32E-017	1.11E-016	100.000			
36	5.82E-017	8.82E-017	100.000			
37	3.58E-017	5.42E-017	100.000			
38	2.19E-017	3.32E-017	100.000			
39	-8.32E-019	-1.26E-018	100.000			
40	-6.97E-018	-1.06E-017	100.000			

41	-2.39E-017	-3.63E-017	100.000		
42	-3.40E-017	-5.15E-017	100.000		
43	-5.03E-017	-7.61E-017	100.000		
44	-6.29E-017	-9.53E-017	100.000		
45	-1.00E-016	-1.52E-016	100.000		
46	-1.05E-016	-1.58E-016	100.000		
47	-1.14E-016	-1.73E-016	100.000		
48	-1.51E-016	-2.29E-016	100.000		
49	-1.71E-016	-2.59E-016	100.000		
50	-2.06E-016	-3.12E-016	100.000		
51	-2.20E-016	-3.33E-016	100.000		
52	-2.66E-016	-4.03E-016	100.000		
53	-2.93E-016	-4.44E-016	100.000		
54	-3.02E-016	-4.58E-016	100.000		
55	-3.24E-016	-4.92E-016	100.000		
56	-3.45E-016	-5.23E-016	100.000		
57	-3.97E-016	-6.01E-016	100.000		
58	-4.47E-016	-6.78E-016	100.000		
59	-4.74E-016	-7.18E-016	100.000		
60	-5.40E-016	-8.18E-016	100.000		
61	-5.73E-016	-8.68E-016	100.000		
62	-6.24E-016	-9.45E-016	100.000		
63	-6.66E-016	-1.01E-015	100.000		
64	-7.94E-016	-1.20E-015	100.000		
65	-9.88E-016	-1.50E-015	100.000		
66	-1.14E-015	-1.73E-015	100.000		

APÉNDICE 3
MATRIZ DE COMPONENTES
DE LA PRUEBA PILOTO

Matriz de componentes

	Componente								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
4. Información sobre el progreso que estoy realizando en mi trabajo.	.585	.500	.514	-.237	.167	.012	-.059	.144	-.174
5. La información sobre acontecimientos personales de la gente de la institución.	.817	.009	-.308	.408	.106	-.064	.004	-.075	-.210
6. Información sobre las políticas y objetivos de la institución.	.742	-.438	-.258	.354	-.046	-.020	.021	.197	.134
7. Información sobre cómo se compara mi trabajo con el de otros.	.817	.313	-.202	.276	-.044	.268	.203	.037	.023
8. Información sobre cómo me ven en esta institución.	.828	.229	-.024	.457	-.047	-.007	-.017	.159	-.024
9. Información sobre el reconocimiento a mis esfuerzos.	.651	.616	-.072	.357	-.113	.150	-.002	.043	.027
10. Información sobre las políticas y objetivos de mi departamento.	.818	.041	-.477	.167	-.158	.042	-.169	-.122	.064
11. Información sobre las exigencias de mi trabajo.	.363	.779	.291	.249	-.009	-.110	.273	-.058	.147
12. Información sobre las acciones del gobierno que afectan a la institución.	.460	-.430	-.625	.147	-.023	.090	.057	.382	-.055
13. Información sobre los cambios en la institución.	.751	-.125	-.529	.329	.057	.044	.039	-.130	-.078
14. Información sobre cómo se están resolviendo los problemas relacionados con mi trabajo.	.341	.819	.137	.364	-.061	.182	.032	-.070	.128
15. Información sobre prestaciones y salarios.	.681	.088	-.187	.636	-.216	.061	.153	-.085	.049
16. Información sobre la situación financiera de la institución.	.468	.204	-.578	.187	.354	-.205	.188	.249	.264

17. Información sobre los éxitos y/o fracasos de la institución.	-.194	.653	-.258	-.307	.197	-.167	.488	.197	.118
18. El grado en que los superiores conocen y entienden los problemas que enfrentan los docentes.	.562	.310	.531	.476	.125	-.086	-.012	.195	.131
19. El grado en que la comunicación en la institución motiva, estimula y entusiasma para lograr sus objetivos.	.560	.306	.641	.355	-.030	-.105	.043	.195	-.024
20. El grado en que mi jefe inmediato me escucha y pone atención(jefe directo es la persona a quien le reporto, solicito permisos y con quien tengo más contacto).	.414	.434	.703	.116	-.044	-.074	.313	-.108	-.014
21. El grado de habilidad que tiene la gente de nuestra institución para comunicarse.	.462	.293	.174	.331	.450	-.296	-.454	-.182	.151
22. El grado en que mi jefe inmediato me ayuda a resolver los problemas relacionados con el trabajo.	.705	-.213	.104	.066	-.479	-.291	.098	-.276	-.082
23. El grado en que la comunicación en la institución me ayuda a identificarme y a sentirme parte importante de ella.	.703	-.111	.018	.065	-.505	-.478	.025	-.036	-.041
24. El grado en que las circulares, memorándums, correo electrónico y/o revista interna de la empresa son interesantes y útiles.	.485	.141	.142	.006	.613	-.125	.287	-.496	-.020
25. El grado en que mi jefe inmediato confía en mí.	.775	.202	.223	-.045	-.245	-.142	.375	.210	.159
26. El grado en que recibo a tiempo la información necesaria para hacer mi trabajo.	.766	-.017	-.413	.232	.286	-.236	.135	-.118	-.127
27. El grado en el que los conflictos son tratados apropiadamente a través de los debidos canales de comunicación.	.797	-.218	-.332	-.070	-.082	-.384	.131	-.093	.060

28. El grado en que la comunicación informal es eficiente (a través de rumores).	.698	.443	-.416	.129	-.063	.060	.126	.205	-.240
29. El grado en que mi jefe inmediato está abierto a nuevas ideas.	.718	.002	.336	-.114	-.249	.297	-.096	-.236	-.357
30. El grado en que la comunicación con otros empleados es libre y exacta.	.814	.065	-.151	-.326	-.090	.050	-.355	.040	.231
31.El grado en que las prácticas de comunicación se adaptan en caso de emergencia.	.854	-.238	-.254	-.123	.309	.066	-.045	.047	.020
32. El grado en que mi grupo de trabajo es compatible.	.928	-.162	.085	.022	-.214	-.135	-.141	.094	-.086
33. El grado en que las sesiones de trabajo están bien organizadas.	.490	.444	-.549	-.110	-.262	.260	-.045	.034	-.111
34. El grado en que la cantidad de supervisión que recibo es apropiada.	.928	-.162	.085	.022	-.214	-.135	-.141	.094	-.086
35. El grado en que las directivas escritas y los informes son claros y concisos.	.855	-.314	-.292	.013	-.063	-.093	-.244	.029	.083
36. El grado en que las actitudes hacia la comunicación en la institución son positivas.	.928	-.162	.085	.022	-.214	-.135	-.141	.094	-.086
37. El grado en que la comunicación informal es activa y exacta.	.581	-.446	-.383	-.352	.020	.268	.259	.172	-.081
38. El grado en que la cantidad de comunicación en la institución es suficiente.	.689	-.321	-.372	-.170	.335	.113	.131	.225	-.235
42. El grado en que la dirección se comunica abierta y honestamente con los miembros de la institución.	.613	-.467	.351	-.150	.044	.328	.045	.124	.335
43. El grado en que la dirección se preocupa por los miembros de la institución.	.668	-.271	.588	-.109	-.113	.208	.098	.162	.120

44. El grado en que la dirección escucha y recibe bien las sugerencias de los docentes de la institución?	.613	-.467	.351	-.150	.044	.328	.045	.124	.335
45. El grado en que la dirección se comunica periódicamente con los docentes para mantenerlos informados.	.681	-.580	-.048	.064	.240	-.054	.360	.008	.041
46. El grado en que la comunicación de la dirección con los docentes es confiable.	.674	-.656	.137	.087	.038	.156	.055	.096	.192
47. El grado en que los miembros de los departamentos se comunican para resolver problemas.	.552	.355	.396	-.459	-.225	.005	.225	-.296	.003
48. El grado en que la comunicación entre los departamentos es apropiada.	.759	-.122	.014	-.274	-.074	.316	-.182	-.369	.126
49. El grado en que existe un sentido de trabajo en equipo entre las direcciones o unidades de trabajo.	.777	-.084	-.333	.155	-.140	.222	-.069	-.383	.009
50. El grado en que los directores se comunican entre sí.	.666	-.602	.017	-.201	.026	-.263	.165	-.227	.009
51. El grado en que coinciden las prioridades de mi departamento con los demás departamentos.	.666	-.688	.084	-.134	.050	.004	-.150	-.127	.022
52. El grado en que las instalaciones de la institución, en general, me proporcionan satisfacción.	.871	-.385	.025	.076	.105	.069	.091	-.126	-.180
53. El grado en que el supervisor me apoya cuando estoy pasando por un periodo difícil.	.076	.054	.776	.177	.399	.344	-.089	-.084	.007
54. El grado en que me siento libre de acercarme a mi supervisor cuando tengo algún problema.	.520	-.361	.537	.469	.146	.011	.026	-.004	-.238

55. Cuando necesito preguntar a mi supervisor sobre algún asunto, yo puedo siempre comunicarme con él.	.409	-.672	.287	.373	.076	.213	.094	-.094	-.025
56. Mi supervisor está disponible cuando yo tengo que tratar asuntos urgentes.	.561	-.511	.541	.282	-.031	.042	.167	.002	.103
62. En general, cuán satisfecho se siente usted en relación a las instalaciones de su colegio.	.681	.166	.198	-.418	.143	.179	.186	.307	-.327
63. En general, cuán satisfecho se siente usted en relación al salario que percibe.	.627	.524	-.425	-.027	.075	.319	.010	-.186	.065
64. En general, cuán satisfecho se siente usted en relación al desarrollo y crecimiento profesional que ofrece la institución.	.737	.380	-.331	-.190	.202	.299	-.027	-.098	.092
65. En general, cuán satisfecho se siente usted con las herramientas para desarrollar el trabajo en la institución.	.848	.178	.232	-.335	.146	.122	.001	.118	-.058
66. En general, cuán satisfecho se siente usted en relación a la superación profesional que se ofrece en la institución.	.844	.439	.004	-.162	.038	.219	.037	-.026	-.058
67. En general, cuán satisfecho se siente usted en relación a la capacitación que proporciona la institución.	.605	-.142	.193	-.344	.590	-.169	.166	-.174	-.077
68. En general, cuán satisfecho se siente usted de trabajar en esta institución.	.847	.173	.278	-.234	-.255	-.028	-.189	.111	-.009
69. En general, cuán satisfecho se siente usted en relación con las prestaciones que le proporciona la institución.	.690	.447	-.190	-.151	-.228	.365	.151	-.141	.037

70. En general, cuán satisfecho se siente usted en relación a las promociones y ascensos en la institución.	.847	.173	.278	-.234	-.255	-.028	-.189	.111	-.009
71. En general, cuán satisfecho se siente usted en relación a su jefe inmediato.	.745	.135	-.222	-.385	-.110	-.341	.139	-.117	.181
72. En general, cuán satisfecho se siente usted en relación a sus compañeros de trabajo.	.745	.135	-.222	-.385	-.110	-.341	.139	-.117	.181
73. En general, cuán satisfecho se siente usted en relación a prácticas innovadoras que se practican en su institución.	.743	.260	-.064	-.025	.278	-.171	-.486	.071	.034
74. En general, cuán satisfecho se siente usted en relación a su productividad en la institución.	.712	.235	-.056	-.160	.598	.018	-.211	.079	-.026
75. En general, cuán satisfecho se siente usted en relación al espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores de la institución.	.649	.048	.412	-.224	.119	-.549	-.003	.144	-.127
76. En general, cuán satisfecho se siente usted en relación a la responsabilidad, calidad y deseo de superación que impera en la institución.	.743	.260	-.064	-.025	.278	-.171	-.486	.071	.034
77. En general, cuán satisfecho se siente usted, en relación a las condiciones de seguridad en la institución.	.847	.173	.278	-.234	-.255	-.028	-.189	.111	-.009

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
a 9 componentes extraídos

APÉNDICE 4
CUESTIONARIO DEFINITIVO APLICADO EN LA
MUESTRA

2. En los últimos 6 meses, ¿qué ha sucedido con su nivel de satisfacción en el trabajo?

1. Ha aumentado _____

2. Permanece igual _____

3. Ha disminuido _____

3. Si la comunicación organizacional en toda esta institución pudiera cambiarse para ayudarle a sentirse más satisfecho/a, ¿qué cambiaría? Escriba los comentarios que desee.

III. A continuación aparecen varios tipos de información que normalmente se relacionan con el trabajo de una persona. Por favor, indique cuál es su nivel de satisfacción en relación con la cantidad y/o calidad de cada tipo de información. Marque con una "X" el número que corresponda mejor a su respuesta.

4. Información sobre el progreso que estoy realizando en mi trabajo.

1

2

3

4

5

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Ni satisfecho ni insatisfecho

Satisfecho

Muy satisfecho

5. La Información sobre acontecimientos personales de la gente de la institución.

1

2

3

4

5

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Ni satisfecho ni insatisfecho

Satisfecho

Muy satisfecho

6. Información sobre las políticas y objetivos de la institución.

1

2

3

4

5

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Ni satisfecho ni insatisfecho

Satisfecho

Muy satisfecho

7. Información sobre cómo se compara mi trabajo con el de otros.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

8. Información sobre cómo me ven en esta institución.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

9. Información sobre el reconocimiento a mis esfuerzos.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

10. Información sobre las políticas y objetivos de mi departamento.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

11. Información sobre las exigencias de mi trabajo.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

12. Información sobre los cambios en la institución.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

13. Información sobre cómo se están resolviendo los problemas relacionados con mi trabajo.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

14. Información sobre prestaciones y salarios.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

15. Información sobre la situación financiera de la institución.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

16. Información sobre los éxitos y/o fracasos de la institución.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

IV. Por favor indique cuán satisfecho/a está con lo siguiente:

17. El grado en que los superiores conocen y entienden los problemas que enfrentan los docentes.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

18. El grado en que la comunicación en la institución motiva, estimula y entusiasma para lograr sus objetivos.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

19. El grado en que mi jefe inmediato me escucha y pone atención (*jefe directo es la persona a quien le reporto, solicito permisos y con quien tengo más contacto*).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

20. El grado de habilidad que tiene la gente de nuestra institución para comunicarse.

1

2

3

4

5

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Ni satisfecho ni insatisfecho

Satisfecho

Muy satisfecho

21. El grado en que mi jefe inmediato me ayuda a resolver los problemas relacionados con el trabajo.

1

2

3

4

5

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Ni satisfecho ni insatisfecho

Satisfecho

Muy satisfecho

22. El grado en que la comunicación en la institución me ayuda a identificarme y a sentirme parte importante de ella.

1

2

3

4

5

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Ni satisfecho ni insatisfecho

Satisfecho

Muy satisfecho

23. El grado en que las circulares, memorándums, correo electrónico y/o revista interna de la empresa son interesantes y útiles.

1

2

3

4

5

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Ni satisfecho ni insatisfecho

Satisfecho

Muy satisfecho

24. El grado en que mi jefe inmediato confía en mí.

1

2

3

4

5

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Ni satisfecho ni insatisfecho

Satisfecho

Muy satisfecho

25. El grado en que recibo a tiempo la información necesaria para hacer mi trabajo.

1

2

3

4

5

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Ni satisfecho ni insatisfecho

Satisfecho

Muy satisfecho

26. El grado en el que los conflictos son tratados apropiadamente a través de los debidos canales de comunicación.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

27. El grado en que la comunicación informal es eficiente (a través de rumores).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

28. El grado en que mi jefe inmediato está abierto a nuevas ideas.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

29. El grado en que la comunicación con otros empleados es libre y exacta.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

30. El grado en que las prácticas de comunicación se adaptan en caso de emergencia.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

31. El grado en que mi grupo de trabajo es compatible.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

32. El grado en que las sesiones de trabajo están bien organizadas.

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Ni satisfecho ni insatisfecho

Satisfecho

Muy satisfecho

33. El grado en que la cantidad de supervisión que recibo es apropiada.

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Ni satisfecho ni insatisfecho

Satisfecho

Muy satisfecho

34. El grado en que las directivas escritas y los informes son claros y concisos.

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Ni satisfecho ni insatisfecho

Satisfecho

Muy satisfecho

35. El grado en que las actitudes hacia la comunicación en la institución son positivas.

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Ni satisfecho ni insatisfecho

Satisfecho

Muy satisfecho

36. El grado en que la comunicación informal es activa y exacta.

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Ni satisfecho ni insatisfecho

Satisfecho

Muy satisfecho

37. El grado en que la cantidad de comunicación en la institución es suficiente.

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Ni satisfecho ni insatisfecho

Satisfecho

Muy satisfecho

38. ¿Cómo evalúa su productividad en el trabajo? (seleccione solamente una respuesta).

- ____ 1. Muy baja ____ 3. Ni baja ni alta ____ 5. Muy alta
____ 2. Baja ____ 4. Alta

39. ¿Cómo calificaría usted su nivel de compromiso con esta institución? (seleccione solamente una respuesta).

- ____ 1. Muy bajo ____ 3. Ni bajo ni alto ____ 5. Muy alto
____ 2. Bajo ____ 4. Alto

40. Si la comunicación relacionada con su trabajo pudiera cambiarse de alguna forma para ayudarle a sentirse más comprometido con la institución, ¿qué cambiaría?

V. Por favor indique cuán satisfecho/a está con: (Marque con una “X” el número que corresponda mejor a su respuesta).

41. El grado en que la dirección se comunica abierta y honestamente con los miembros de la institución.

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Muy insatisfecho | Insatisfecho | Ni satisfecho ni insatisfecho | Satisfecho | Muy satisfecho |

42. El grado en que la dirección se preocupa por los miembros de la institución.

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Muy insatisfecho | Insatisfecho | Ni satisfecho ni insatisfecho | Satisfecho | Muy satisfecho |

43. El grado en que la dirección escucha y recibe bien las sugerencias de los docentes de la institución.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

44. El grado en que la dirección se comunica periódicamente con los docentes para mantenerlos informados.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

45. El grado en que la comunicación de la dirección con los docentes es confiable.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

46. El grado en que los miembros de los departamentos se comunican para resolver problemas.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

47. El grado en que la comunicación entre los departamentos es apropiada.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

48. El grado en que existe un sentido de trabajo en equipo entre las direcciones o unidades de trabajo.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

49. El grado en que los directores se comunican entre sí.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

50. El grado en que coinciden las prioridades de mi departamento con los demás los demás departamentos.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

51. El grado en que las instalaciones de la institución, en general, me proporcionan satisfacción.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

52. El grado en que el supervisor me apoya cuando estoy pasando por un periodo difícil.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

53. El grado en que me siento libre de acercarme a mi supervisor cuando tengo algún problema.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

54. Cuando necesito preguntar a mi supervisor sobre algún asunto, yo puedo siempre comunicarme con él.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

55. Mi supervisor está disponible cuando yo tengo que tratar asuntos urgentes.

<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

VI. ¡ATENCIÓN! Conteste las 5 siguientes preguntas solamente si usted es un/a director/a o mando intermedio. Si usted es docente, prefecto o secretaria, favor de continuar con la pregunta 61.

Director(a) o coordinador(a), indique su nivel de satisfacción con:

56. El grado en que los docentes responden a la comunicación que viene de los niveles superiores.

<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

57. El grado en que los docentes le dan con anticipación la información que usted necesita.

<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

58. El grado en que no tiene exceso de información.

<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

59. El grado en que los docentes aceptan evaluaciones, sugerencias y críticas.

<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

60. El grado en que los docentes se sienten capaces de iniciar una comunicación de confianza con sus superiores.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

Director(a) o coordinador(a), favor de continuar contestando las siguientes preguntas, marcando con una X en el espacio correspondiente.

61. En general, cuán satisfecho se siente usted en relación a las instalaciones de su colegio.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

62. En general, cuán satisfecho se siente usted en relación al salario que percibe.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

63. En general, cuán satisfecho se siente usted en relación al desarrollo y crecimiento profesional que ofrece la institución.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

64. En general, cuán satisfecho se siente usted con las herramientas para desarrollar el trabajo en la institución.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

65. En general, cuán satisfecho se siente usted en relación a la superación profesional que se ofrece en la institución.

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Ni satisfecho ni insatisfecho

Satisfecho

Muy satisfecho

66. En general, cuán satisfecho se siente usted en relación a la capacitación que proporciona la institución.

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Ni satisfecho ni insatisfecho

Satisfecho

Muy satisfecho

67. En general, cuán satisfecho se siente usted de trabajar en esta institución.

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Ni satisfecho ni insatisfecho

Satisfecho

Muy satisfecho

68. En general, cuán satisfecho se siente usted en relación con las prestaciones que le proporciona la institución.

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Ni satisfecho ni insatisfecho

Satisfecho

Muy satisfecho

69. En general, cuán satisfecho se siente usted en relación a las promociones y ascensos en la institución.

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Ni satisfecho ni insatisfecho

Satisfecho

Muy satisfecho

70. En general, cuán satisfecho se siente usted en relación a su jefe inmediato.

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Ni satisfecho ni insatisfecho

Satisfecho

Muy satisfecho

71. En general, cuán satisfecho se siente usted en relación a sus compañeros de trabajo.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

72. En general, cuán satisfecho se siente usted en relación a prácticas innovadoras que se practican en su institución.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

73. En general, cuán satisfecho se siente usted en relación a su productividad en la institución.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

74. En general, cuán satisfecho se siente usted en relación al espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores de la institución.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

75. En general, cuán satisfecho se siente usted en relación a la responsabilidad, calidad y deseo de superación que impera en la institución.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

76. En general, cuán satisfecho se siente usted, en relación a las condiciones de seguridad en la institución.

1

2

3

4

5

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Ni satisfecho ni
insatisfecho

Satisfecho

Muy satisfecho

¡Muchas gracias por su colaboración!

APÉNDICE 5

**ANÁLISIS DE VARIANZA DE LA MUESTRA
DEPURANDO ÍTEMS QUE NO CARGARON**

Varianza total explicada de la muestra

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	24.649	40.409	40.409	24.649	40.409	40.409
2	3.977	6.520	46.929	3.977	6.520	46.929
3	3.121	5.117	52.046	3.121	5.117	52.046
4	2.822	4.627	56.673	2.822	4.627	56.673
5	2.527	4.142	60.815	2.527	4.142	60.815
6	1.724	2.826	63.641	1.724	2.826	63.641
7	1.594	2.613	66.254	1.594	2.613	66.254
8	1.245	2.041	68.295	1.245	2.041	68.295
9	1.128	1.849	70.144	1.128	1.849	70.144
10	1.034	1.696	71.840	1.034	1.696	71.840
11	.953	1.562	73.402			
12	.890	1.460	74.862			
13	.852	1.397	76.258			
14	.782	1.283	77.541			
15	.717	1.175	78.716			
16	.688	1.128	79.844			
17	.666	1.092	80.936			
18	.637	1.044	81.980			
19	.614	1.006	82.986			
20	.586	.961	83.947			
21	.552	.906	84.853			
22	.521	.854	85.707			
23	.497	.815	86.521			
24	.468	.767	87.288			
25	.456	.747	88.035			
26	.439	.719	88.754			
27	.415	.680	89.434			
28	.390	.639	90.073			
29	.387	.634	90.707			
30	.363	.595	91.302			
31	.341	.559	91.861			
32	.329	.540	92.401			
33	.309	.507	92.908			
34	.288	.472	93.380			
35	.279	.457	93.838			
36	.271	.444	94.282			
37	.264	.433	94.715			
38	.243	.398	95.113			
39	.230	.378	95.490			
40	.227	.373	95.863			

41	.212	.347	96.210		
42	.203	.333	96.543		
43	.188	.308	96.851		
44	.185	.303	97.154		
45	.164	.269	97.423		
46	.154	.253	97.676		
47	.151	.247	97.923		
48	.139	.228	98.151		
49	.132	.216	98.367		
50	.121	.199	98.566		
51	.115	.189	98.755		
52	.110	.181	98.936		
53	.106	.173	99.109		
54	.097	.159	99.267		
55	.095	.155	99.423		
56	.086	.141	99.564		
57	.068	.112	99.676		
58	.058	.096	99.772		
59	.058	.094	99.866		
60	.043	.071	99.937		
61	.038	.063	100.000		

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

APÉNDICE 6
MATRIZ DE COMPONENTES DE LA MUESTRA
DEPURANDO ÍTEMS QUE NO CARGARON

Matriz de componentes(a)

	Componente									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.Información sobre el progreso que estoy realizando en mi trabajo	.436	-.221	.200	.386	.367	-.098	-.154	-.234	.031	.156
5.La información sobre acontecimientos personales de la gente de la institución	.565	-.162	.156	.232	.295	-.208	.000	.090	.014	.143
6.Información sobre las políticas y objetivos de la institución	.736	-.050	.053	.114	-.168	.062	-.152	.092	.010	-.230
7.Información sobre cómo se compara mi trabajo con el de otros	.517	-.375	.244	.215	.340	-.021	-.022	-.165	.067	.132
8.Información sobre cómo me ven en esta institución	.463	-.278	.093	.342	.399	.257	.209	-.009	-.001	.061
9.Información sobre el reconocimiento a mis esfuerzos	.536	-.360	.044	.425	.358	.072	-.014	-.061	.032	-.026
10.Información sobre las políticas y objetivos de mi departamento	.664	-.306	.090	.245	.239	.068	-.010	.026	.041	-.142
11.Información sobre las exigencias de mi trabajo	.642	-.433	.070	.214	.137	.075	-.061	.085	.059	-.041
12.Información sobre los cambios en la institución	.711	-.227	.049	.230	-.131	.112	-.132	.190	.094	-.190
13.Información sobre cómo se están resolviendo los problemas relacionados con mi trabajo	.728	-.221	-.016	.174	.019	.142	-.052	-.137	.064	.023
14.Información sobre prestaciones y salarios	.539	.127	.351	.051	.079	-.286	.312	.248	.104	-.103
15.Información sobre la situación financiera de la institución	.616	.129	.078	.162	-.053	-.406	.069	.132	.003	.360
16.Información sobre los éxitos y/o fracasos de la institución	.581	.015	.191	.204	-.241	.005	-.029	.377	.197	-.005
17.El grado en que los superiores conocen y entienden los problemas que enfrentan los docentes	.715	-.114	-.154	.157	-.291	-.155	-.076	.011	.068	.171

18.El grado en que la comunicación en la institución motiva, estimula y entusiasma para lograr sus objetivos	.795	-.166	.022	.011	-.049	-.078	-.110	-.024	.027	.132
19.El grado en que mi jefe inmediato me escucha y pone atención (jefe directo es la persona a quien le reporto, solicito permisos y con quien tengo más contacto)	.668	-.240	-.307	.008	-.115	.232	.216	.031	.131	.108
20.El grado de habilidad que tiene la gente de nuestra institución para comunicarse	.727	-.136	.102	-.272	.052	.018	-.014	-.019	.056	-.186
21.El grado en que mi jefe inmediato me ayuda a resolver los problemas relacionados con el trabajo	.679	-.204	-.338	-.019	-.126	.196	.284	-.018	.062	.091
22.El grado en que la comunicación en la institución me ayuda a identificarme y a sentirme parte importante de ella	.780	-.102	.035	.126	-.132	.019	.082	-.094	.063	-.264
23.El grado en que las circulares, memorándums, correo electrónico y/o revista interna de la escuela son interesantes y útiles	.713	.114	.144	.077	.030	-.053	.065	-.009	.112	.013
25.El grado en que recibo a tiempo la información necesaria para hacer mi trabajo	.676	-.087	.091	.028	-.056	.187	.093	.252	.211	.117
26.El grado en que los conflictos son tratados apropiadamente a través de los debidos canales de comunicación	.765	-.215	.006	.105	-.035	.114	-.016	-.053	.080	-.063
27.El grado en que la comunicación informal es eficiente (a través de rumores)	.533	-.078	.180	-.318	.129	-.263	.205	-.330	.261	.064
28.El grado en que mi jefe inmediato está abierto a nuevas ideas	.662	-.131	-.332	-.174	-.137	.117	.314	-.087	.047	.202
29.El grado en que la comunicación con otros empleados es libre y exacta	.611	-.167	.199	-.426	.100	-.103	.082	-.142	.145	-.151

31.El grado en que mi grupo de trabajo es compatible	.460	-.023	.181	-.381	.513	.075	-.112	.135	-	.187	-.046
32.El grado en que las sesiones de trabajo están bien organizadas	.609	-.179	.074	.089	.152	-.051	-.177	.099	-	.479	-.065
33.El grado en que la cantidad de supervisión que recibo es apropiada	.638	.024	-.199	-.091	-.010	.114	.148	-.122	-	.314	.370
34.El grado en que las directivas escritas y los informes son claros y concisos	.699	-.157	.046	-.007	-.071	-.128	-.037	-.018	-	.418	.091
35.El grado en que las actitudes hacia la comunicación en la institución son positivas	.740	-.211	.064	-.271	-.083	-.100	-.008	-.135	-	.146	-.051
36.El grado en que la comunicación informal es activa y exacta	.629	-.023	.154	-.363	.018	-.121	-.102	-.142	-	.190	-.015
37.El grado en que la cantidad de comunicación en la institución es suficiente	.797	-.103	.111	-.072	-.022	-.058	-.151	.052	-	.077	.063
41.El grado en que la dirección se comunica abierta y honestamente con los miembros de la Institución	.748	-.114	-.295	-.052	-.307	-.089	-.148	.027	-	.044	-.049
42.El grado en que la dirección se preocupa por los miembros de la institución	.775	-.138	-.196	-.049	-.271	-.100	-.101	.018	-	.018	.064
43.El grado en que la dirección escucha y recibe bien las sugerencias de los docentes de la dirección	.792	-.120	-.165	-.065	-.244	-.155	-.074	-.095	-	.084	.118
44.El grado en que la dirección se comunica periódicamente con los docentes para mantenerlos informados	.752	-.066	.027	-.008	-.253	-.045	-.197	.131	-	.109	.004
45.El grado en que la comunicación de la dirección con los docentes es confiable	.766	-.092	-.285	-.071	-.222	-.116	-.197	.016	-	.011	.026
46.El grado en que los miembros de los departamentos se comunican para resolver problemas	.698	-.001	.151	-.377	.140	-.017	-.156	-.062	-	.094	.088

47.El grado en que la comunicación entre los departamentos es apropiada	.687	.062	.149	-.408	.042	-.046	-.179	.072	.159	-.005
48.El grado en que existe un sentido de trabajo en equipo entre las direcciones o unidades de trabajo	.727	-.066	.190	-.286	.027	.090	-.156	.141	.033	-.083
49.El grado en que los directores se comunican entre sí	.684	-.029	-.026	-.061	-.196	-.017	-.041	.251	.085	-.002
51.El grado en que el supervisor me apoya cuando estoy pasando por un periodo difícil	.459	.258	-.599	-.013	.386	-.164	.129	.033	.036	-.039
52.El grado en que me siento libre de acercarme a mi supervisor cuando tengo algún problema	.496	.182	-.646	.018	.395	-.083	.021	.083	.053	-.085
53.Cuando necesito preguntar a mi supervisor sobre algún asunto, yo puedo siempre comunicarme con él	.462	.250	-.592	.036	.392	-.099	-.056	.151	.029	-.142
54.Mi supervisor siempre está disponible cuando yo tengo que tratar asuntos urgentes	.530	.248	-.590	-.022	.347	-.123	-.036	.087	.064	-.088
60.En general, cuán satisfecho se siente usted en relación a las instalaciones de su colegio	.396	.604	.144	.049	.050	.160	-.098	.262	.133	.200
61.En general, cuán satisfecho se siente usted en relación al salario que percibe	.511	.326	.365	.164	.036	-.273	.390	.168	.020	-.057
62.En general, cuán satisfecho se siente usted en relación al desarrollo y crecimiento profesional que ofrece la institución	.545	.571	.117	.183	.003	.084	-.209	-.206	.011	.020
63.En general, cuán satisfecho se siente usted con las herramientas para desarrollar el trabajo en la institución	.540	.574	.126	.176	.019	.090	-.051	-.058	.104	-.034

64.En general, cuán satisfecho se siente usted en relación a la superación profesional que se ofrece en la institución	.609	.534	-.046	.231	-.042	.041	-.208	-.186	.005	.073
65.En general, cuán satisfecho se siente usted en relación a la capacitación que proporciona la institución	.571	.543	-.044	.180	-.040	-.096	-.071	-.219	-.015	-.086
66.En general, cuán satisfecho se siente usted de trabajar en esta institución	.600	.108	.010	.165	-.194	.131	.193	-.266	-.076	-.290
67.En general, cuán satisfecho se siente usted en relación con las prestaciones que proporciona la institución	.566	.242	.300	.150	-.125	-.291	.399	.003	-.067	-.094
68.En general, cuán satisfecho se siente usted en relación a las promociones y ascensos en la institución	.654	.215	-.007	.108	-.035	-.341	.132	-.212	.163	-.046
69.En general, cuán satisfecho se siente usted en relación a su jefe inmediato	.662	-.156	-.263	-.082	-.236	.257	.370	.024	-.036	-.165
70.En general, cuán satisfecho se siente usted en relación a sus compañeros de trabajo	.415	.200	.170	-.525	.320	.180	.196	.188	-.209	.072
71.En general, cuán satisfecho se siente usted en relación a prácticas innovadoras que se practican en su institución	.700	.349	.060	.150	-.039	.084	-.139	-.065	-.178	-.103
72.En general, cuán satisfecho se siente usted en relación a su productividad en la institución	.433	.372	.179	.065	-.104	.427	.261	.009	-.084	.093
73.En general, cuán satisfecho se siente usted en relación al espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores de la institución	.615	.110	.114	-.468	.103	.196	-.007	-.115	-.047	-.006

74.En general, cuán satisfecho se siente usted en relación a la responsabilidad, calidad y deseo de superación que impera en la institución	.665	.324	.089	-.077	-.061	.240	-.029	-.086	-.120	-.082
75.En general, cuán satisfecho se siente usted, en relación a las condiciones de seguridad en la institución	.526	.425	.049	-.026	.009	.346	-.096	.020	.160	.138

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
a 10 componentes extraídos

APÉNDICE 7
CORRELACIONES ENTRE LOS ÍTEMS DE LAS
VARIABLES DE ESTUDIO

Correlaciones entre variables de estudio

		Perorg	Repee	Intorg	Clicom	Calmed	Conidi	Comsup	Com Hor	Com dep	Satgen	Comtot
Perorg	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	1	.677**	.701**	.781**	.730**	.731**	.502**	.475**	.688**	.666**	.822**
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
Repeev	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.677**	1	.773**	.771**	.717**	.634**	.559**	.476**	.637**	.511**	.824**
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
Intorg	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.701**	.773**	1	.690**	.708**	.529**	.444**	.563**	.653**	.552**	.775**
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
Clicom	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.781**	.771**	.690**	1	.848**	.803**	.629**	.671**	.806**	.688**	.930**
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
Calmed	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.730**	.717**	.708**	.848**	1	.783**	.585**	.677**	.784**	.672**	.902**
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
Conidi	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.731**	.634**	.529**	.803**	.783**	1	.658**	.548**	.713**	.617**	.869**
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
Com sup	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.502**	.559**	.444**	.629**	.585**	.658**	1	.450**	.571**	.576**	.766**
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
Com hor	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.475**	.476**	.563**	.671**	.677**	.548**	.450**	1	.746**	.540**	.727**
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
Com dep	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.688	.637**	.653**	.806**	.784**	.713**	.571**	.746**	1	.660**	.872**
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
Satgen	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.666**	.511**	.552**	.688**	.672**	.617**	.576**	.540**	.660**	1	.732**
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
Comtot	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.822**	.824**	.775**	.930**	.902**	.869**	.766**	.727**	.872**	.732**	1
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162

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