



# UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA DEL ESTADO DE PUEBLA

---

---

**Vicerrectoría Académica  
Decanatura de Negocios**

## LA RELACIÓN ENTRE LA COMUNICACIÓN LABORAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL

**Tesis para obtener el grado de  
Doctorado en Dirección de Organizaciones**

**Presenta**

Mtra. Marcela Gómez Hasfield

**Director de tesis**

Dr. Rolando Díaz-Loving

**Asesor**

Dr. José María Peiró Silla.

**Asesor**

Dra. Xóchitl Velasco López

**Puebla, México**

**Mayo, 2022**



**UPAEP – Secretaría General**

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

**Tesis Digitales Restricciones de uso:**

**DERECHOS RESERVADOS ©**

**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **Agradecimientos**

Siempre hay muchas personas a quienes agradecer. Se vuelve un tanto injusto no mencionar a personas que me han apoyado de diferentes formas en un apartado como estos, se volvería muy largo, por lo que seré muy puntual.

Aunque lo he hecho en persona, no dejaré de agradecer al Doctor Rolando Díaz-Loving por estar conmigo desde hace ya varios años con su paciencia, su confianza, sus enseñanzas y su guía.

A mi familia por escuchar y retroalimentar mis rebotes de ideas, y aceptarme con el nuevo enfoque que me ha dado el doctorado.

## **Resumen**

La comunicación es un sistema de emisión de mensajes con impresión de cultura (Villanueva, Rivera y García, 2017); que tiene un papel muy importante en la dinámica de las organizaciones (Peiró y Bresó, 2012) la comprensión de la comunicación la ayuda a ser más eficaz y exitosa en la transmisión de ideas (Turkalj y Fosié, 2009) Para diagnosticar la comunicación en las organizaciones, se diseño y validó un instrumento de comunicación laboral (INCOLAB) con 43 factores, midiendo 9 escalas. La satisfacción laboral es entendida como una variable actitudinal de experiencia ante el trabajo, la satisfacción que se tiene en el trabajo (Meliá y Peiró, 1989) En el presente estudio, se buscó identificar la relación entre ambas variables, la comunicación laboral y la satisfacción laboral, así comprobar que a mayor comunicación laboral, habrá mayor satisfacción laboral. Esto, por medio de dos instrumentos de satisfacción laboral el primero de Minnesota y el segundo de Meliá y Peiró (1989) Teniendo como resultado positivo en dimensiones de satisfacción laboral específicas. Se identificó que los hombre tienen mayor satisfacción laboral en general que las mujeres aunque con mayor variación. Así como, haciendo un grupo de personas con gente a su cargo y otro sin gente a su cargo, se identificó que el primer grupo tiene mayor satisfacción laboral en relación a las prestaciones recibidas, a su participación en la organización, a su satisfacción intrínseca y extrínseca; a diferencia del segundo grupo que tiene mayor satisfacción laboral con el ambiente de trabajo cuando existe mayor comunicación laboral. Estos son elementos que ayudan a la toma de decisiones de los líderes en las organizaciones, ya que invertir horas y recursos a la atención de la comunicación laboral, generará mayor

satisfacción laboral en la plantilla de la organización y tendrán mayor fidelidad en los equipos de trabajo.

**Palabras clave:** Comunicación laboral, satisfacción, satisfacción laboral, equipos de trabajo, liderazgo, toma de decisiones, relaciones laborales.

## **Abstract**

Communication is a system of issuing messages with the impression of culture (Villanueva, Rivera and García, 2017); which has a very important role in the dynamics of organizations (Peiró and Bresó, 2012) the understanding of communication helps it to be more effective and successful in the transmission of ideas (Turkalj and Fosié, 2009) To diagnose communication in organizations, a organizational communication instrument (INCOLAB) was designed and validated with 43 factors, measuring 9 scales. Job satisfaction is understood as an attitudinal variable of work experience, satisfaction at work (Meliá and Peiró, 1989). In this study, we sought to identify the relationship between both variables, organizational communication and job satisfaction. labor, thus verifying that the greater organizational communication, there will be greater job satisfaction. This, through two job satisfaction instruments, the first from Minnesota and the second from Meliá and Peiró (1989), having a positive result in specific job satisfaction dimensions. It was identified that men have higher job satisfaction in general than women, although with greater variation. As well as, making a group of people with people in their charge and another without people in their charge, it was identified that the first group has greater job satisfaction in relation to the benefits received, their participation in the organization, their intrinsic

satisfaction and extrinsic; unlike the second group that has greater job satisfaction with the work environment when there is greater organizational communication. These are elements that help decision-making by leaders in organizations, since investing hours and resources in attention to organizational communication will generate greater job satisfaction in the organization's staff and they will have greater fidelity in the work teams.

**Keywords:** Work communication, satisfaction, job satisfaction, work teams, leadership, decision making, job relations.

# Índice

<b>Resumen</b>	3
<b>Capítulo 1. Introducción</b>	
1.1. Planteamiento del Problema	7
<b>Capítulo 2. Marco teórico</b>	
2.1 Satisfacción laboral	11
2.2 Comunicación laboral	47
2.3 Cultura laboral	94
<b>Capítulo 3. Metodología</b>	
3.1 Tipo de Estudio y Diseño	101
3.1 Sujetos	101
3.3 Instrumentos	105
3.4 Procedimientos	106
3.5 Resultados	108
<b>Conclusiones y Discusión</b>	
Conclusiones y Discusión	124
<b>Referencias bibliográficas</b>	
Bibliografía	128

# CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

## 1.1 Planteamiento del Problema

La comunicación es un medio de compartir, cuando se realiza directo y permanente entre los colaboradores es primordial para que los objetivos de la empresa se puedan dar de manera fluida y rápida. En 2018 datos arrojados por estudios de Gallup mencionan que el 70% de los gerentes, evitan hablar con su personal por ser la parte más difícil al estar frente a un equipo. Estos, fueron datos en Estados Unidos, se considera que serían mayores en países como México. La comunicación requiere disciplina, para ser efectiva necesita interlocutores que transmitan información con valor y que se cercioren que se ha entendido en el mismo sentido en el que se emitió. La comunicación se transmite con la historia que carga cada individuo. Saber escuchar es una habilidad con gran valor; el lenguaje corporal es el considerado como el de mayor porcentaje de transmisión de la comunicación. En el proceso de comunicación se incluyen varios factores que buscan asegurar la fluidez, la asertividad y la funcionalidad (Beguerisse, 2018)

Las organizaciones realizan estudios de clima organizacional intentando conocer el nivel de satisfacción laboral que tienen sus equipos de trabajo, lo que en ocasiones se refleja en el porcentaje de ausentismo, que a su vez se manifiesta en indicadores como la calidad y los incidentes laborales. Al líder se le atribuye gran parte del porcentaje de la satisfacción de los empleados o de la insatisfacción. Razón por la cual se vuelve de suma importancia conocer la correlación existente entre la comunicación laboral y la satisfacción laboral (Da Silva, 2018) Por todo esto surge el interés y necesidad de contar con un instrumento que mida la

comunicación laboral con dimensiones que ayuden a identificar los elementos más importantes en ésta. Así con el diagnóstico generado con el instrumento, se puede analizar la correlación que exista con la satisfacción laboral.

Las organizaciones invierten permanentemente en capacitación, entrenamiento y desarrollo con el propósito de mejorar su desempeño y solucionar conflictos recurrentes. Aunque los conflictos se manifiestan de diversas maneras, en general, se deben a temas de liderazgo y comunicación. Esa premisa es una de las razones generadoras del Instrumento de Comunicación Laboral (INCOLAB). Pues se requiere entender con claridad el comportamiento comunicativo de las personas que interactúan en una organización antes de considerar cualquier intervención al respecto. De esta forma, el INCOLAB se concibe como una pieza clave, que, sumada a otras evaluaciones, contribuirá a diagnosticar con precisión, fundamento para proponer e implementar mecanismos de solución de conflictos o potencialización de talentos en la organización desde el ámbito de la comunicación.

Los líderes, como la mayoría de las personas, buscan conseguir, con ayuda de sus equipos de trabajo, los mejores resultados de una tarea. Con ese propósito, comparten la información que consideran importante o necesaria, además de dar indicaciones para que la ejecución y el producto final sean como esperan. Sin embargo, por lo regular, no reciben desde la primera entrega lo que solicitaron o se imaginaron que recibirían. El principal problema de comunicación podría radicar en los momentos de transmisión y recepción de información, no solo por la ausencia de datos o la comisión de errores, sino por las características con las que se comunica.

El INCOLAB pretende identificar las características de la comunicación del líder hacia el equipo y viceversa. Se parte del supuesto de que el flujo de la información corre en ambos sentidos, con la misma responsabilidad en el cumplimiento del objetivo. La intención es que la idea de una persona o área se materialice completamente, cuidando los momentos y las características cruciales de la comunicación.

El objetivo de la investigación consistió en diseñar el INCOLAB, con el fin de utilizarlo en las organizaciones, independientemente de su tamaño y giro. El INCOLAB ayudará a diagnosticar factores específicos de la comunicación: características; retroalimentación; afectivo; confirmación; resultado; forma; estilo; medio; y transmisión y vocabulario. Considerando que la comunicación es un aspecto laboral transversal, evaluarla aporta elementos para la toma de decisiones y el consecuente cumplimiento de la meta de la organización, con satisfacción en los equipos de trabajo.

La comunicación es uno de los factores más influyentes en las organizaciones, sin darle el protagonismo de utilidad y presencia que tiene. Las instituciones permanentemente se comunican hacia el interior y al exterior, siendo una de las herramientas para obtener los resultados planteados en cuanto a proyectos, trabajo en equipo, productos y objetivos institucionales.

La comunicación debería estar considerada en los planes estratégicos de las organizaciones (Hargie et al., 2002; Azhar, 2006, como se citó en Gülнар, 2007) formando parte de su cultura organizacional, y considerando y beneficiando así los factores

relacionados, según lo revelado en algunos estudios, como la motivación, el compromiso, la productividad, el clima laboral (Varona 1996, como se citó en Gúilnar, 2007)

Tanto la comunicación como la satisfacción son temas que se han investigado desde hace muchos años atrás. Aunque, no siempre se ha tenido el interés de identificar la correlación entre ambos; algunas de las investigaciones que la han comprobado, han tenido diferentes enfoques. En esta investigación se buscó conocer la relevancia que tienen las características, la retroalimentación, lo afectivo, la confirmación, los resultados, la forma, el estilo, el medio, en la comunicación laboral sobre la satisfacción laboral, para con ello realizar el análisis y tener elementos para la toma de decisiones ejecutivas.

Lo anterior, desde comprobar la correlación entre la comunicación laboral y la satisfacción laboral, identificando los factores más significativos de ambas variables. Siendo la hipótesis que los líderes de equipo con una mayor comunicación, tendrán una mayor satisfacción laboral.

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

### Comunicación laboral y satisfacción laboral

#### **Satisfacción laboral:**

La satisfacción laboral es uno de los fenómenos más estudiados del siglo XX, particularmente en los campos del comportamiento organizacional y de la psicología laboral, el interés por estudiar dicho objeto de estudio fue para poder explicar distintas variables vinculadas con la efectividad organizacional, como pueden ser, ausentismo, rotación, compromiso organizacional y el desempeño organizacional. La satisfacción laboral tiene sus antecedentes en el psicólogo alemán Munsterberg (1913) que introdujo el tema con el libro “*Psychology and industrial efficiency*”, pero el interés por el estudio surge al publicarse “*Job Satisfacction*” de Hoppock (1935).

Hoppock en 1935, realizó las primeras investigaciones sobre la satisfacción laboral propiamente dicha. Sus hallazgos evidencian la existencia de múltiples factores que podrían ejercer influencia sobre la satisfacción laboral, dentro de los cuales hizo mención a la fatiga, monotonía, condiciones de trabajo y supervisión. (Briseño et. al., 2005). La importancia de la satisfacción laboral se puede ver desde dos perspectivas; desde la perspectiva del trabajador y del empleador:

Para los trabajadores: En su perspectiva, es ganar un buen salario bruto y tener estabilidad laboral. Además, que puedan encontrar un crecimiento profesional constante, obtener recompensas y reconocimientos.

Para los empleadores: Si un empleado se siente feliz con su empresa y su trabajo, retribuirá a la empresa con su esfuerzo. Esto es un aspecto importante para obtener lo mejor de ellos. Un empleado satisfecho siempre contribuye más a la empresa, cumpliendo con las metas y objetivos donde de manera individual ayuda a controlar el desgaste y a que la empresa crezca.

Idealmente los empleadores deben garantizar una buena descripción del trabajo para atraer empleados. Además de brindar oportunidades a las personas para que aprendan y crezcan. Ciertas investigaciones y aportes nos llevan a resumir que la satisfacción laboral es un conjunto de actitudes y sentimientos del individuo hacia su trabajo, de manera global o por características específicas, diferenciando variables propias de la naturaleza de las tareas realizadas de aquellos vinculados al contexto.

En ese sentido, la satisfacción laboral es multidimensional e incluye valoración de “condiciones como la estructura, el clima organizacional, el salario, las condiciones de trabajo, la estimulación, las relaciones interpersonales, las posibilidades de superación, el crecimiento a nivel laboral y la relación empleado-jefe” (Orejuela, 2014, p. 338).

**Definición:**

No hay una definición específica de lo que es el concepto de satisfacción laboral, pero existen diversos aportes de autores que han creado su propia explicación del término y a continuación se presentan:

“Se dice que la satisfacción laboral guarda una estrecha relación con determinados aspectos del desempeño y se reconoce una vinculación causa-efecto positiva entre el clima

organizacional y las actividades favorables o desfavorables del trabajador” (Salinas, Laguna y Mendoza, 1994). De acuerdo con Fritzsche y Parrish en 2005, la satisfacción laboral se define como el grado en que a los empleados les gusta su trabajo existiendo aún escaso consenso en torno a sí la misma involucra exclusivamente procesos emocionales o, también, cognitivos.

“La satisfacción laboral se puede definir como un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”, Edwin Locke (1969). Existen otros autores contemporáneos como Blum y Nayles (1995, como se citó en Morillo, 2006 p. 47) los cuales mencionan que la satisfacción en el trabajo “es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general”.

Wright y Davis (2003, p. 70) señalan que la satisfacción laboral “representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben”.

De acuerdo con Caballero (2002), la satisfacción tiene relación directa con la productividad en el trabajo, con el clima organizacional, con la sensibilidad hacia la dirección de la organización, con las actitudes y sentimientos de los trabajadores y de los superiores de la empresa en general.

Para Chiavenato (1986 como se citó en Morillo, p. 48) señala que la satisfacción en el trabajo designa “la actitud general del individuo hacia su trabajo”, de esta forma, el conjunto de

actitudes generales del individuo hacia su trabajo, quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores, casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente. (Robbins, 1998)

Para Blum y Naylor (1999), la satisfacción laboral es el resultado de una serie de actitudes que mantienen los empleados con relación al salario, el sistema de supervisión al que están sujetos, las oportunidades de ascenso que les ofrezca la organización, la compatibilidad de sus objetivos personales con los organizacionales y el sentido de pertenencia, lo que se puede sintetizar en la adhesión del trabajador a la cultura organizacional y filosofía de gestión de la empresa en la que se encuentra inmerso.

Vallellano (2019) dice que la recopilación de muchos autores define a la satisfacción laboral de acuerdo a las expectativas y a sus necesidades cumplidas, algunos más en la actitud que se tiene ante el trabajo y otros tantos. Meliá y Peiró (1989) mencionan que es una actitud ante la experiencia en el trabajo, por lo que miden la satisfacción laboral, considerando aspectos del trabajo y la satisfacción laboral que se tiene en el trabajo.

Conocidas estas definiciones, se puede decir que la satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos favorables y también desfavorables mediante los cuales los empleados perciben su trabajo, por lo que esto influye de manera positiva o negativa en ellos.

**Disciplinas INVOLUCRADAS EN la satisfacción laboral:**

**Tabla 1**

*Disciplinas de la Satisfacción Laboral*

Disciplina	Descripción
Psicología	Se basa en explicar el motivo sobre los distintos niveles de satisfacción en trabajadores que desempeñan las mismas funciones, la cuestión central que perciben y la ideología que tienen los empleados respecto a su trabajo
Recursos Humanos	El área de RRHH ha enfocado sus esfuerzos en la búsqueda sobre condiciones que satisfagan a los empleados y de esta manera la organización pueda lograr tener mayores índices de productividad ya que entre más satisfecho se encuentre una persona con lo que hace mayor será su nivel de productividad en la organización
Economía	Este supuesto evalúa todos aquellos aspectos laborales que componen a la satisfacción laboral en las empresas y cómo esta influye en las finanzas de la organización

Fuente: Elaboración propia

Las ciencias y áreas mencionadas anteriormente son las que estudian principalmente la satisfacción laboral ya que la deben desarrollar en el contexto dentro de la empresa.

**Importancia de la Satisfacción laboral en el ámbito organizacional:**

El factor humano se encuentra en todos los momentos del hecho productivo, puesto que se requiere de la participación de las personas y de una constante relación social laboral entre ellas. El nivel de satisfacción de las personas con su trabajo dentro de una organización, influye y se refleja en la reputación de la misma, tanto a nivel interno como externo y las

diferencias entre unidades organizacionales en satisfacción laboral son vistas como síntomas preocupantes de potenciales deficiencias, por lo cual, todo ello convierte a la satisfacción laboral en materia prioritaria de evaluación y mejora en cualquier organización.

Existen diversas razones por las que la satisfacción laboral juega un papel importante dentro de las organizaciones, ya que, los trabajadores son el recurso más vital de cualquier organización. Mantener a los empleados satisfechos mejora el desempeño general de la empresa y por ello, estas se clasifican y describen dentro de las razones más importantes:

- Menores tasas de ausentismo y rotación: Si existe satisfacción dentro de la organización los trabajadores a los que les agrada su empleo tienen menor probabilidad de renunciar o de faltar al trabajo, lo cual resulta en un ahorro de tiempo y de dinero para el departamento de Recursos Humanos.
- Mayor productividad: En general los empleados satisfechos tienen mejor desempeño que aquellos que no están contentos, de aquí la efectividad de las compañías con una mayor cantidad de empleados felices.
- Lealtad: Cuando los empleados sienten que la empresa realmente apoya sus intereses, talentos y son reconocidos, estos tienden a trabajar con más entusiasmo y compromiso. Esto suele denominarse bajo el concepto de comportamiento ciudadano de acuerdo con StarMeUp (2018).

Gracias a diversas investigaciones se ha vinculado a la satisfacción laboral con factores relacionados a las organizaciones y el trabajo. Maistra (2003) y otros autores han demostrado en diversas ocasiones y ámbitos que el crecimiento de la satisfacción de los empleados genera

un incremento en la satisfacción de los clientes, de igual forma la satisfacción de los empleados se ve en el desempeño, en el cumplimiento a las normas y en el compromiso (Suartini et al, 2020), sumado a esto, Trimble (2006) afirma que los altos niveles de satisfacción con el trabajo representan una fuerte identificación y lealtad de los empleados con la organización y esto a su vez les permite estar bien predispuestos para aceptar privaciones y además mostrar interés en responsabilidades laborales.

Las empresas tienen el compromiso y responsabilidad de brindar a sus empleados el mejor trato, y con ello, la oportunidad de desarrollar ciertas habilidades que les permitan un crecimiento tanto personal como profesional y que se sientan a gusto y motivados de hacer lo que les gusta y apasiona, rodeados de un equipo de trabajo con quien mantienen relaciones sanas y respetables. Los aportes de diversas investigaciones han permitido que se conozca que la satisfacción laboral se relaciona de manera negativa con la rotación, uno de los factores que estimula esta problemática es el estrés laboral por lo que se concluye que la insatisfacción laboral puede llevar a la frustración con el trabajo y a reducir la eficacia del colaborador.

De acuerdo con Zayas, Báez, Zayas y Hernández (2015) dentro de la gestión empresarial, el capital humano puede considerarse el más dinámico e importante, es un producto de la interrelación entre las personas con la organización, las políticas, las normativas y los métodos que deben estar alineadas con la misión, la visión y los objetivos, aclarar los valores y principios de la organización, y ser capaces de movilizar a sus miembros en el propósito de impulsar los cambios y generar innovaciones.

En términos generales, se puede afirmar que la satisfacción laboral afecta al desarrollo y productividad del trabajo por cuenta ajena, en la medida en que cuanto mayor sea la confianza del trabajador con la empresa, mayor será la implicación de éste. Así lo reflejan distintas Teorías de Reciprocidad, basadas en la percepción que tiene el trabajador del cumplimiento por parte de la empresa de las expectativas que él tenía al principio (Noguera, 2002).

Existen factores que determinan el tipo de satisfacción que cada empleado desarrolla en su ambiente laboral:

- Satisfacción extrínseca: se refiere a factores que se abordan dentro de un trabajo como lo es la responsabilidad y la promoción así como actividades destacadas de cada puesto.
- Satisfacción intrínseca: hace mención principalmente a factores que estén relacionados con factores internos como lo son horario, remuneración, condiciones físicas, etc.

### **Teorías sobre satisfacción laboral**

Hay varias teorías que ayudan a evaluar y medir la satisfacción laboral de los empleados, de acuerdo con Pérez (1997) se destaca que la motivación será la más importante de las variables inherentes al trabajo que influyen en la satisfacción laboral. Algunas de estas teorías son:

Teoría de los dos factores: Motivación-higiene de Frederick Herzberg, quien trabajó para el Servicio Psicológico de Pittsburg, señala en su teoría que el hombre tiene dos categorías diferentes de necesidades que son independientes una de la otra y que influyen en la conducta de manera distinta.

La primera está formada por los llamados factores motivadores o satisfactores, los cuales se centran en el contenido del trabajo, ellos son: logro, reconocimiento, progreso, el trabajo mismo, posibilidad de desarrollo y responsabilidad, mientras que la segunda, se refiere a los factores higiénicos o insatisfactorios, los cuales no son muy fuertes como motivadores pero producen insatisfacción en el empleo, y se relacionan con el contexto de éste, ya que se ocupan del ambiente externo del mismo, ellos son: política de la organización, calidad de la supervisión, relaciones con los compañeros, supervisores y subordinados, salario, seguridad en el empleo, condiciones de trabajo y posición social. Una importante implicación de este modelo es que el intentar motivar a una persona en su trabajo supondrá que, además de cuidar de que se cumplan una serie de condiciones básicas, el trabajo debe ser interesante para la persona o bien suponer un desafío, así como disponer de la máxima autonomía posible.

De igual forma, se encuentra la teoría de las necesidades básicas de Abraham Maslow (1954) en donde se formuló la hipótesis de que dentro del ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

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

Aunado a esto, McGregor (1959 como se citó en Alas, 2007, p. 29) señala que “el comportamiento humano está direccionado a través de la satisfacción de necesidades”. Douglas Murray McGregor publicó su libro titulado “El lado humano de las organizaciones” en el que propuso lo siguiente:

1. La satisfacción de una persona trabajadora es el resultado transitorio de una acción que se ha llevado a cabo para reducir una tensión previa.
2. El comportamiento de la persona trabajadora también trata de ajustarse a las expectativas de la dirección.
3. Es importante considerar el estilo de dirección, que está determinado a su vez por las creencias que se tengan sobre la propia conducta humana.
4. Existen básicamente dos estilos de gestionar las organizaciones:

a) Teoría X, autoritario y controlador, basado en la teoría tradicional de administrar las recompensas externas y los castigos, se suele creer que la persona trabajadora tiene aversión innata al trabajo, por lo que hay que recurrir a la motivación externa, utilizando el dinero o el miedo, aunque la forma de hacerlo puede ser más o menos estricta.

b) Teoría Y, apela más al autocontrol que al control externo, y que pretende, en definitiva, una mejor integración de la persona en la organización para la que trabaja.

Por otra parte, Ayres y Malouff (2007) postulan que una manera de entrenar a los empleados en la resolución de problemas y de ayudarles a que se sientan más positivos y satisfechos puede ser a partir de la Teoría Social Cognitiva de Bandura.

### **Teoría de las tres necesidades de McClelland:**

Se redujo a tres ciertas necesidades: necesidad de pertenencia o afiliación, necesidad de realización o logro y necesidad de poder o control.

- Necesidad de logro: Impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito. Esta clasificación agrupa a aquellas personas que anteponen en su accionar el éxito en sí mismo a los premios, buscan situaciones en las cuales puedan asumir responsabilidades y les disgusta el logro de méritos por azar.
- Necesidad de poder: Necesidad de que otros realicen una conducta que sin su indicación no habrían observado. Las personas que la poseen disfrutan de la investidura de “jefe”, tratan de influir en los demás y se preocupan más por lograr influencia que por su propio rendimiento.
- Necesidad de afiliación: Deseo de establecer relaciones interpersonales. Quienes la poseen prefieren situaciones de cooperación a las de competencia, destacándose las primeras por un alto grado de colaboración.

En la siguiente tabla se podrán resumir los modelos más conocidos por diversos autores:

**Tabla 2**

*Modelos más conocidos sobre Satisfacción Laboral*

Autor	Propuesta
Frederick Hezberg	Para que se produzca satisfacción laboral existen ciertas condiciones que son necesarias, pero no suficientes

Abraham Maslow	Conforme satisfacemos las necesidades más básicas, aspiramos a otras más complejas.
Douglas Murray McGregor	Las personas están más satisfechas cuando son sometidas a un estilo directivo menos autoritario
Vroom	La satisfacción laboral depende de la equidad percibida y de la valoración del trabajo.
Hackman	Hay características del puesto que son esenciales para la satisfacción laboral, como la variedad de tareas, el significado, la autonomía y la retroalimentación.
Karasek y Theorell	La insatisfacción laboral se produce por altas demandas, pocos recursos y escaso apoyo
Büssing	La satisfacción laboral es un proceso dinámico, en función del valor del trabajo, el afrontamiento y el nivel de aspiraciones que la persona tenga. Pueden darse, por tanto, distintos tipos de satisfacción
Mow	La satisfacción laboral depende tanto del significado del trabajo como de las creencias y expectativas de la persona.
Edwin Locke	La satisfacción laboral depende de las metas y objetivos de la persona.
Fuente: Elaboración propia	

## **Enfoques para el estudio de la satisfacción laboral**

### Enfoque situacional:

Perspectiva denominada basada en el diseño del trabajo. El situacionalismo se asienta sobre el concepto de fuerza situacional (Meyer et al., 2010; Cooper y Withey, 2009), el cual

propone que las situaciones psicológicas resultan poderosas de acuerdo al grado en que guían a las personas a percibir y construir los eventos de un modo convergente, inducen expectativas uniformes en cuanto a los patrones de respuesta más apropiados, proveen incentivos adecuados al desempeño de comportamientos considerados correctos e inculcan las habilidades necesarias para una ejecución satisfactoria.

El situacionalismo sostiene que las organizaciones constituyen situaciones fuertes y que, como tales, ejercen una influencia poderosa sobre las actitudes y el bienestar de los empleados particularmente sobre su satisfacción laboral. Si bien existe un volumen significativo de evidencia que da sustento a la importancia de las situaciones para explicar la satisfacción laboral (Meyer et al., 2010), el situacionalismo no ha quedado exento de cuestionamientos.

#### Enfoque disposicional:

El axioma central sobre el que se construye el disposicionalismo consiste en que los sujetos poseen estados mentales inobservables, llamados disposiciones, de elevada estabilidad a través del tiempo con fuertes bases genéticas y neuropsicológicas que predisponen sus actitudes y comportamientos en diversidad de contextos organizacionales.

#### Enfoque interaccionista

Las actitudes y el comportamiento humano resultan producto de la interacción entre ambos factores, siguiendo este planteamiento, las personas tienden a ajustar sus actitudes y comportamientos a las presiones del contexto laboral pero, al mismo tiempo mantienen su individualidad (Funder et al., 2012). Así, el siglo XXI fue testigo del surgimiento de posturas

en favor de emplear un enfoque integrador para el estudio de la satisfacción laboral, como un intento por subsanar las limitaciones propias del disposicionalismo y del situacionalismo.

### **Aportaciones de estudios y/o investigaciones**

Un estudio de 2018 cuyo objetivo fue determinar el nivel de satisfacción laboral y su relación con el ausentismo en el personal de enfermería en un hospital público de Monterrey con 235 personas, obtuvo los siguientes resultados:

- Sueldos y salarios: Uno de los principales factores que parecen afectar la satisfacción laboral es la cuestión salarial que percibe el personal de enfermería. En este sentido, parece existir una percepción de recibir un salario bajo con respecto al nivel de preparación requerido para ejercer la profesión, así como por el tipo y cantidad de trabajo realizado.
- Cantidad de trabajo: Otro aspecto destacado por los sujetos de estudio fue la cuestión de la distribución de trabajo, es decir las actividades asignadas a cada trabajador dependen de su área de trabajo. Este factor parece también tener relación con la satisfacción hacia el trabajo.

Estudios sobre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, realizados por Nordin, Yusuf, Sadikin y Desa (2017); y Hameed, Ahmed-Baig y Luz Cacheiro-González (2018) encontraron que, en función a la tipología contractual y el horario de trabajo, los trabajadores en situación de contratos fijos se manifiestan más satisfechos y comprometidos. En segundo lugar, el compromiso o lealtad de los colaboradores, el cual es definido por David y Newstrom como el grado en el que un colaborador se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella.

De acuerdo al entorno educativo, existen estudios como el de Álvarez (2007), quien refiere que el conocimiento de los factores o situaciones que hacen que el docente universitario se sienta satisfecho o no, tienen que ver con los factores o situaciones de insatisfacción o presión laboral que pueden afectar las condiciones académicas, administrativas y personales del docente. Entre estos factores académicos o educativos se pueden mencionar, la transmisión de conocimientos, metodología, evaluación, obsolescencia de conocimientos y falta de actualización académica. De acuerdo a los administrativos, pueden reflejarse en ausentismo, tardanzas, faltas disciplinarias, deshonestidad, renuncia y despidos, por último, en los personales puede haber consecuencias como el deterioro de la autoestima, depresión u otros trastornos emocionales y somáticos.

En otra línea de investigación, Peiró y Prieto (1996), señalan que el pilar fundamental se encuentra en estudiar aquellas actitudes hacia el trabajo junto con el compromiso organizacional, es decir, la satisfacción laboral es una variable actitudinal que parece afectar al compromiso, a su vez, ésta se encuentra estrechamente vinculada con otras variables psicológicas como bienestar psicológico y satisfacción con la vida. De acuerdo con esto, se habla de una relación entre satisfacción laboral y satisfacción con la vida.

Hay autores que estudian de manera conjunta las características personales y laborales. De acuerdo con esto en un trabajo de Gazioglu y Tansel (2006), resaltan cuatro medidas diferentes de satisfacción en el trabajo, las cuales están relacionadas con una variedad de características personales y laborales.

Siguiendo con este análisis sobre satisfacción que relaciona a la organización e individuo, se puede afirmar que la existencia de una relación entre la confianza en la empresa y el cumplimiento del contrato psicológico, hace posible la determinación de factores organizativos que afectan a los trabajadores de la organización y a su nivel de satisfacción, de forma que esta última puede ser conceptualizada como una función o consecuencia de las condiciones situacionales, las características personales y las interacciones entre ambos grupos de variables (Ayestarán y Valencia, 2010; Cohrs, Abele y Dette, 2006; Franek y Vecera, 2008).

En un estudio realizado con 214 participantes entre 18 y 65 años de diferentes ámbitos profesionales y con diversos niveles de experiencia, el principal hallazgo fue confirmar que el ámbito de dedicación profesional tiene implicaciones tanto a nivel de inteligencia emocional de los trabajadores como en la satisfacción con el trabajo. Otras variables, menos relacionadas, como los años de experiencia laboral, no parecen tener influencia, al menos por sí mismas, en la satisfacción profesional percibida por los trabajadores, se halló que el ámbito profesional es una variable mediadora en la relación entre inteligencia emocional y satisfacción laboral.

La inteligencia emocional ejerce una influencia en diferentes variables de la organización, en especial en la satisfacción laboral; frente a esto, Moral y Ganzo (2018) afirman que, dentro del ámbito laboral, la práctica de la inteligencia emocional contribuye efectivamente a la satisfacción laboral y a otras variables que representan las claves tanto del éxito personal como del éxito organizacional

## **Factores de satisfacción laboral**

La satisfacción laboral está relacionada con la psicología del colaborador, de acuerdo con esto, un trabajador feliz y contento en un trabajo siempre está motivado para contribuir más.

Nicolás Cortés en 2021 postuló los siguientes elementos y factores que contribuyen a la satisfacción laboral:

1. **Compensación y condiciones laborales:** Uno de los mayores factores de satisfacción laboral son la compensación y los beneficios, un trabajador con un buen salario, incentivos, bonificaciones, opciones de atención médica, etc., está más feliz con su trabajo.
2. **Equilibrio entre el trabajo y la vida:** Las personas quieren tener un buen lugar de trabajo, que les permita pasar tiempo con sus familiares y amigos, la satisfacción laboral de los trabajadores se debe a una buena política de equilibrio entre el trabajo y la vida. Una buena forma de cumplir ello es a través del trabajo remoto.
3. **Respeto y reconocimiento:** Cualquier individuo aprecia y se siente motivado si es respetado en su lugar de trabajo, además, si se les premia por su arduo trabajo, esto motiva aún más a los empleados.
4. **Seguridad laboral:** Si a un trabajador se le asegura que la empresa lo retendrá, incluso si el mercado es turbulento, otorga confianza.
5. **Desafíos:** Las actividades laborales monótonas generan trabajadores insatisfechos, por tanto, cosas como la rotación laboral, el enriquecimiento laboral, etc., también pueden ayudar a la satisfacción laboral de los empleados.
6. **Crecimiento profesional:** Los trabajadores siempre mantienen la parte del crecimiento profesional como una alta prioridad en su vida, de esta forma se les

otorgan nuevos puestos de trabajo y esto a su vez aumenta la satisfacción laboral, pues saben que obtendrían un impulso en su carrera.

Como se ha observado, la mayoría de las definiciones coinciden que la satisfacción laboral es una percepción que da como resultado un estado emocional del trabajador pero aquí cabe la pregunta de: ¿qué elementos o factores influyen en esa percepción?

Al respecto Rodríguez, Núñez y Cáceres (2010) exponen que la satisfacción laboral puede ser percibida a través de algunos elementos, como por ejemplo: Que el personal sea bien recompensado a través de sueldos y salarios acordes con las expectativas de cada uno; que las condiciones de trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas, lo cual mejora su desempeño; que el personal busque que su jefe inmediato sea amigable y comprensible y que los escuche cuando sea necesario.

De acuerdo con Downs y Hazen (1977 y 1988 citado en Varona, 1996) realizaron un cuestionario multifactorial llamada “*communication satisfaction questionnaire*” del cual obtuvieron ocho factores importantes:

- Perspectiva organizacional: Este factor va a medir la información de notificaciones sobre los cambios dentro de la organización, el estatus financiero de la empresa y todas las políticas y objetivos dentro de la misma.
- Retroalimentación personal: Las personas de la organización necesitan saber cómo están siendo evaluados para determinar su rendimiento.

- Integración organizacional: Se va a incluir el grado de satisfacción acerca de los planes departamentales, requisitos de trabajo y noticias que tengan relación con el personal o equipo de trabajo.
- Comunicación con superiores: Indica la comunicación que se tiene tanto en nivel ascendente como descendente, a su vez toma tres puntos importantes para evaluar; que tanto los superiores están abiertos a escuchar ideas o problemas, poner atención y ayudar a resolver los problemas en el área laboral.
- Comunicación organizacional: Incluye ítems para ver cómo la organización contribuye a la motivación de los empleados para que se identifiquen con sus objetivos, a su vez evalúa qué tan saludables son las actitudes que existen dentro de la empresa.
- Comunicación horizontal: Plantea la comunicación informal y fluida entre compañeros de trabajo, e igualmente mide qué tan satisfechos están con sus contactos.
- Calidad de medios de comunicación: Va a medir que tan buena es la comunicación y que tan organizada está en cuanto a reuniones, etc.
- Comunicación a subordinados: Este factor solo lo responden los supervisores para evaluar la capacidad de respuesta.

Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores. Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades y retos de aplicar sus habilidades y capacidades, que se les ofrezca una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen

que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso, en condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

De igual forma, los empleados o colaboradores quieren sistemas de pagos y políticas de ascenso que a su parecer sean justos, congruentes y claros con sus expectativas. Otro factor de importancia es que los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Se reporta que prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones para así, realizar un trabajo eficaz.

### **Evaluación de la satisfacción laboral**

Al ser un constructo difícil de medir, al igual que otros constructos psicológicos, existen diferentes formas para poder realizar una evaluación sobre la satisfacción laboral de los colaboradores en una organización, entre ellos existen los siguientes:

1. Entrevista: Consiste en preguntar directamente a una persona por su grado de satisfacción en el trabajo o por aquellos aspectos del mismo que lo satisfacen en mayor o menor medida, las ventajas de utilizar este método es que se puede realizar a una sola persona o a un grupo, puede ser virtual, presencial, por teléfono etc.
2. Grupo de discusión: También conocido como *focus group*, forma parte de los métodos de recolección de datos cualitativos, este consiste en un debate y diálogo entre un número considerable de personas sobre un tema en específico.

3. Escalas generales: Se puede medir la satisfacción laboral mediante escalas compuestas por más de un ítem, las más utilizadas han sido:

*Job Satisfaction Tear Ballot (JSTB)* de Kerr, 1948, *Job Questionnaire (JQ)* de Brayfield y Rothe, 1951, *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* de Weiss, Dawis, England y Lofquist, 1967, *Job Descriptive Index (JDI)* de Smith, Kendall y Hulin, 1969, *Job Diagnostic Survey (JDS)* de Hackman y Oldham, 1975, *Michigan Organizational Assessment Questionnaire (MOAQ)* de Camman et al., 1983, *Job Satisfaction Scale (JSS)* de Warr, Cook y Wall, 1979, *The Job in General Scale (JIG)* de Ironson et al., 1989, *Cuestionario de Satisfacción en el Trabajo* de Meliá y Peiró, 1988, 1989, *The Generic Job Satisfaction Scale (GJSS)* de MacDonald y MacIntyre, 1997, *The Overall Job Satisfaction Scale (OJS)* de Judge, Locke, Durham y Kluger, 1998, *The Facet Satisfaction Scale* de (FSS) de Beehr et al., 2006 y *The Brief Index of Affective Job Satisfaction (BIAJS)* de Thompson y Phua, 2012.

En la siguiente tabla se presenta el número de ítems y la fiabilidad de cada una de ellas:

**Tabla 3**

*Escalas para medir la satisfacción laboral*

NOMBRE	ÍTEMES	CONSISTENCIA INTERNA
JSTB	11	.65 y .82

JQ	19	.87
MSQ	100	.76
JDI	72 en 5 facetas	1. Trabajo en sí mismo: .78 - .83. 2. Sueldo: .81 - .84. 3. Promoción: .86 - .87. 4. Supervisión: .87 - .89. 5. Compañeros de trabajo: .88 - .90.
JDS	21	
MOAQ	350	.67 y .94
JSS	15	.87 y .90
JIG	18	.91
GJSS	10	.77

OJS	5	.85 y .88
FSS	25	.86
BIAJS)	5	.81

Fuente: Elaboración propia

### **Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 de Meliá y Peiró**

Este instrumento se realizó con la finalidad de obtener una evaluación útil y rica sobre la satisfacción laboral en relación a motivaciones dependiendo el tiempo y en un contexto organizacional. El cuestionario consta de 23 ítems, siendo la versión corta del instrumento S4/82.

El cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 cuenta con 5 tipos de satisfacciones a evaluar, las cuales son:

1. Satisfacción con la supervisión: Este ítem está relacionado con la forma en que las personas de mando medio califican las tareas, la proximidad, la supervisión, relaciones personales, justicia, etc.

2. Satisfacción con el ambiente físico: Se refiere al lugar de trabajo de manera directa, en cómo se encuentra el lugar de trabajo, limpieza, higiene, ventilación, iluminación.

3. Satisfacción con las prestaciones: Se muestra este ítem en referencia a las oportunidades que se manifiestan dentro de la organización, como la negociación, oportunidades de promoción, salarios, y formación.

4. Satisfacción intrínseca: Son las oportunidades que tiene el trabajo para ofrecer las facilidades y así cumplir con los objetivos y metas que se solicitan.

5. Satisfacción con la participación: Se evalúa como es la participación de la persona, si se toma en cuenta en las decisiones del trabajo, o en una tarea en específica.

### **Mejorar la satisfacción laboral**

De acuerdo a una publicación de RRHHDigital en 2021, comentan que en un sondeo realizado por Gallup a nivel mundial, solo un 15% de los trabajadores con una jornada completa están satisfechos con su trabajo, para esto se considera necesario conocer aportes que ayuden a mejorar las bajas cifras.

Georgina Hannoun, en su trabajo de investigación sobre satisfacción laboral en 2011, comenta que para poder mejorar la satisfacción laboral en cualquier ámbito debemos considerar los factores intrínsecos y extrínsecos que la afectan, debemos tener en cuenta que los factores intrínsecos están relacionados con una dimensión más personal, mientras que los factores extrínsecos apuntan al trabajo y a la organización en sí.

Los factores intrínsecos, individuales o personales tienen que ver con la personalidad del empleado, ya sea autoestima, autoconocimiento, autocontrol, etc., mientras que los factores extrínsecos o relacionados con el trabajo tienen que ver con las características que el trabajo demanda, como el tipo de tareas, habilidades que se necesitan para llevarlas a cabo, autonomía y retroalimentación de parte de los jefes o encargados.

Cofide en 2019 comenta que existen los factores organizacionales que forman parte de los extrínsecos, estos se relacionan con el liderazgo y supervisión, relaciones con los compañeros de trabajo, seguridad en el trabajo, compensación, desarrollo etc.

Así mismo (Cofide, 2019) menciona que cada empresa u organización es responsable de encontrar y alcanzar su propio punto de equilibrio, los siguientes puntos son clave para mejorar la satisfacción en los colaboradores:

- Proporcionar oportunidades a los empleados para que pongan en práctica sus habilidades y conocimientos: Que se haga sentir útil y reconocida a la persona dentro del trabajo que incide en la realización personal y ayuda a los empleados en su desarrollo profesional.
- Promover buenas relaciones con los supervisores inmediatos
- Abrir la comunicación entre los empleados y el *management*, esto es positivo para crear un ambiente de trabajo saludable, normalmente cuando la comunicación es deficiente los empleados son más reacios a compartir sus preocupaciones, y también sus ideas.
- Se debe invertir en remuneración y beneficios: Existen incentivos no monetarios que también son extremadamente importantes para los empleados, como la flexibilidad de horarios.
- Proporcionar la mayor seguridad laboral posible.

Existen variaciones en las recomendaciones que se toman en cuenta para mejorar cierta satisfacción en los empleados, algunas de ellas son similares y coinciden. De acuerdo con la

Sociedad de Recursos Humanos 2021, existen 10 factores que todos los empleados comparten e influyen en su motivación y satisfacción laboral, entre ellos se encuentran:

1. Trato respetuoso, en igualdad de condiciones para todos los colaboradores.
2. Relación de proximidad y confianza entre jefes de equipo y sus colaboradores.
3. Salario que se ajuste o se acerque a las expectativas del trabajador.
4. Bonificaciones monetarias o no monetarias y beneficios sociales.
5. Sentirse seguro del puesto de trabajo, sin miedo a ser despedido.
6. Desarrollo intelectual y uso de habilidades
7. Oportunidades de crecimiento, tanto personal como profesional dentro y fuera de la organización.
8. Sentirse valorado por todos los compañeros y obtener reconocimiento público.
9. Ambiente laboral positivo
10. Contar con un impacto positivo y ayudar a la sociedad.

Para poder cubrir dichos factores se recomienda conocer al equipo, es decir, saber qué piensa el equipo, tanto de manera individual como grupal, conocer sus preocupaciones e inquietudes, con la avanzada tecnología esto puede ser posible con diversos *softwares* como *team insights* que puede ayudar a que se conozca de manera veraz ciertas situaciones.

El respeto y la escucha activa forman parte fundamental para lograr cumplir con estos factores, se necesita tomar en cuenta las opiniones de todos los trabajadores independientemente del cargo que tengan. Un líder que escucha a su equipo es un líder que valora lo que los demás tienen que decir, asimismo se refiere a crear un espacio de trabajo

agradable, amplio, iluminado, donde los trabajadores se sientan cómodos y a gusto de estar ahí, en este punto también se puede considerar el contar con el equipo necesario para las actividades a realizar.

RRHH Digital 2021 menciona que se debe evitar el *micromanagment*, esta es conocida por ser una forma de gestión controladora sobre cada miembro del equipo, lo que provoca malestar y rechazo por parte de los colaboradores, se debe demostrar confianza hacia los colaboradores, promoviendo su proactividad y toma de decisiones, y así, empoderarse.

Según Cofide (2019), se deben identificar los puntos clave que influyen en la motivación de los trabajadores es esencial para lograr su satisfacción óptima, dentro de los más importantes se encuentran:

- Mirar en tu interior: Trata de encontrar los propios deseos y necesidades, como ejemplo de ello se puede plantear lo siguiente: Supongamos que la razón por la que se quiere un mejor puesto de trabajo es para obtener un mayor sueldo, en este caso una necesidad.
- Analizar el exterior: Una vez identificados los deseos y necesidades buscar aquel incentivo para perseguirlos, si se sigue con el ejemplo de buscar un mejor puesto laboral, el incentivo podría ser que al subir en el nivel de la profesión, se podrá tener una mejor calidad de vida.
- Diseña una estrategia para lograrlo: Ya que se han identificado los puntos anteriores, es momento de ejecutar un plan de acción, ya que realizar un plan construido ayudará a lograr el objetivo y al hacerlo, se tendrá satisfacción, que en este caso sería la satisfacción laboral.

La motivación laboral juega un papel importante dentro de la satisfacción laboral, esta cuenta con diferentes facetas, siendo la última la de satisfacción donde las personas vuelven a mostrar tranquilidad para llegar a un estado de equilibrio hasta que se presente otro estímulo (Cofide, 2019).

## Figura 1

### *Facetas de la motivación*



Fuente: Derechos de autor Cofide 2019

Cofide (2019) destaca que motivar a los trabajadores genera beneficios tanto a corto como a largo plazo, ayuda a que se estimule la creatividad, haya mayor energía, beneficios a la salud, posibilidades de reconocimiento y satisfacción para los empleados. Al estimular la creatividad y motivación en los trabajadores se les da la oportunidad de pensar con mayor claridad y esto a su vez, les permite dedicar más recursos intelectuales al proyecto que el trabajador esté desarrollando en ese momento, de igual forma cuando una persona está

motivada en el ámbito laboral, el cerebro estimula al resto del organismo para que éste disponga de mayor energía para cumplir con las labores.

Hablando de los beneficios para la salud, (Cofide 2019) comparte que cuando una persona está motivada dentro de su trabajo, es más probable que su salud se vea beneficiada ya que le resultará placentero acudir a trabajar en un ambiente con relaciones laborales sanas, y cuando hablamos de salud nos referimos tanto a la física como a la emocional, hablando de esta última, cuando se reconoce al empleado por su labor es más probable que se alcancen los resultados u objetivos planteados dentro de la empresa.

### **Clima organizacional y satisfacción laboral**

De acuerdo con el artículo “Relación entre satisfacción laboral y clima organizacional: un meta análisis” de Alonso y Aguilera (2021) el clima organizacional y la satisfacción laboral son dos factores de los entornos laborales que cobran gran importancia, dado que se relacionan con el desempeño de los trabajadores y con la efectividad de las empresas. Desde un enfoque actitudinal, diferentes autores entienden la satisfacción laboral como la actitud o conjunto de actitudes del empleado hacia su trabajo, como producto del juicio o evaluación que realiza de este en base a sus experiencias pasadas y presentes.

Los primeros intentos de definición de clima organizacional pueden atribuirse a Lewin, Lippit y White (1939) quienes hablaron de atmósfera social con seis posibles dimensiones: conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensas, claridad organizacional y calor y apoyo (Sudarsky, 1979, citado en Cardona y Zambrano, 2014).

Para Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970) el clima organizacional es el conjunto de atributos específicos de una organización que puede ser identificado por el modo en el que la organización se relaciona con sus miembros y con su entorno, con estos aportes se puede destacar que el clima es una variable organizacional conformada por las percepciones subjetivas de los factores y los procesos organizacionales.

Otros autores como Snyder y Schneider (1975), entienden el clima organizacional como el conjunto de percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a los individuos a conocer el mundo y saber cómo comportarse.

*el clima organizacional podría definirse como una variable que tiende a representar las percepciones compartidas por los trabajadores sobre su ambiente de trabajo y que son construidas a partir del significado que dan a sus propias experiencias laborales, las cuales influyen en su comportamiento, en su desempeño y en el compromiso con la organización, lo que termina afectando al rendimiento organizacional (Alonso y Aguilera, 2021, p. 29)*

Para Friedlander y Margulies (1969) el clima organizacional es un determinante significativo de la satisfacción, estos autores indican que el grado de impacto del clima en la satisfacción laboral es diferente según el tipo de clima y el tipo de satisfacción que se esté analizando.

El meta análisis realizado por Humprhey, Nahrgang y Morgeson (2007) aporta evidencias de que el contexto es un factor influyente en la satisfacción laboral, dado que explica una mayor varianza en la satisfacción que los aspectos motivacionales o sociales.

El clima laboral que tiene tanta influencia en el desempeño óptimo de los empleados en las organizaciones, se ve afectado por la actitud positiva o negativa que tiene el empleado ante su trabajo, viendo esto como la satisfacción laboral. La escala de satisfacción de Minnesota lo mide desde tres factores de la satisfacción laboral ante el trabajo: satisfacción intrínseca, extrínseca y general. Buscando medir y evitar así la rotación, el ausentismo y factores relacionados con la satisfacción que afectan ese desempeño óptimo que se busca (Jurado, 2014).

De acuerdo a un análisis de los resultados entre organizaciones australianas, guatemaltecas y estadounidenses, se utilizaron los siguientes instrumentos; el cuestionario de satisfacción de comunicación (Downs) y el instrumento de compromiso organizacional (Cook y Wall) los datos reportados concluyeron lo siguiente:

- A) La satisfacción con los factores de comunicación está relacionada con el compromiso organizacional.
- B) En todos los países la correlación más alta se encuentra entre satisfacción y clima de comunicación.
- C) El país que obtuvo correlaciones más altas fue Estados Unidos.
- D) Los factores más frecuentes fueron; comunicación con el supervisor, comunicación horizontal, clima comunicativo y comunicación de alta dirección.
- E) Una de las principales diferencias es que el la comunicación relacionada con superiores fue un buen predictor para el compromiso en las empresas australianas y estadounidenses pero no en las guatemaltecas.

## **Liderazgo y satisfacción laboral**

De acuerdo con Harvard Business Review el primer mandato del liderazgo es el autoconocimiento, este es importante porque ayudará en el reconocimiento de fortalezas y debilidades, asimismo se relaciona con nuestra confianza, toma de decisiones, manejo de estrés y de un equipo de trabajo, también nos ayuda a poder ser observadores externos de nuestras conductas y acciones. Como líderes, debemos cuestionar nuestro comportamiento con nuestro equipo de trabajo (Ciofalo, Ramírez y Dionne, 2013).

- ¿Pasamos tiempo con nuestros colaboradores?
- ¿Nos interesamos realmente en ellos como personas?
- ¿Dedicamos tiempo a escuchar sus necesidades?
- ¿Entendemos sus puntos de vista y los aceptamos?
- ¿Estamos presentes?

Las preguntas anteriores son fundamentales para identificar si como líder se está aportando o no a los colaboradores para que se sientan en un ambiente de confianza, como líderes es importante tomar en cuenta el diálogo apreciativo, siendo empáticos, congruentes, mostrando interés, no juzgando y promoviendo las habilidades que yo requiero para mi equipo de trabajo.

De acuerdo a la revista Forbes 2020, en México el 80% de las empresas carece de líderes y sólo el 8% instrumenta programas de capacitación y entrenamiento directivo en sus equipos de trabajo. Kelley (1992) menciona que los líderes van a contribuir al 20% del éxito de la

organización, mientras que el otro 80% va a estar relacionado directamente con los seguidores del mismo.

Goleman (1998) menciona que una de las principales características que ayuda en la relación líder-satisfacción es la inteligencia emocional, por lo que profundiza la relevancia del término para el líder, manifestando:

*No es que las habilidades intelectuales y técnicas sean irrelevantes. Las habilidades intelectuales son importantes, pero, sobre todo, como capacidades de umbral; es decir, son los requisitos de nivel de entrada para los cargos ejecutivos. Pero mi investigación, junto con otros estudios recientes, muestran claramente que la inteligencia emocional es la condición sine qua non del liderazgo. Sin inteligencia emocional, una persona puede tener la mejor formación en el mundo, una mente incisiva y analítica, y una fuente inagotable de ideas inteligentes, pero aun así no llegará a ser un gran líder. (p. 42).*

En un estudio realizado por Junco, Tápanes, Díaz, Torres, y Cossío (2006) se concluyó que la satisfacción laboral incide de manera positiva en la comunicación, y que la estimulación aglomera las características que más intervienen de manera negativa. En otro estudio realizado por Torres, Espinal, Pachón y González (2013), en el cual se buscó identificar la relación de síndrome *Burnout* - liderazgo satisfacción, se pudieron identificar que existe una baja presencia de *burnout* y que el liderazgo tiene gran relación con la satisfacción a través

de la motivación intrínseca, destacando como el liderazgo podría influir en el bienestar del trabajador.

Para lograr que los trabajadores se sientan realmente tomados en cuenta es importante encajar en el perfil del líder, es un proceso de influencia, empatía con los subalternos y poder, es manifestarlo de tal forma con el fin de lograr las metas propuestas con una visión clara y como detallar el derrotero para lograrlo.

Es importante que toda organización al momento de escoger a su personal, realice análisis de sus perfiles, que estos estén direccionados al liderazgo, que sean personas positivas, esto le dará a las empresas una ventaja competitiva ya que se verá reflejado en el buen manejo de los subordinados los cuales reflejarán altos niveles de satisfacción y de esta forma altos niveles de productividad. Cabe destacar lo referido por Madero (2012), quien afirma que la satisfacción laboral se fundamenta en la compensación de las necesidades del trabajador, para lo cual se ofrecen estímulos y motivaciones que inciden positivamente en la actitud que muestra el empleado hacia la organización.

Lo anterior es el resultado de varios factores entre los que principalmente se encuentran y destacan:

- El salario
- La supervisión
- El reconocimiento por el trabajo realizado
- Las oportunidades de ascenso, entre otros

A esto se suman otros aspectos socioculturales tales como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales.

La satisfacción laboral cumple con el propósito de brindarle al empleado, trabajador o colaborador aquellos incentivos tanto económicos, sociales, culturales y psicológicos que necesita para rendir y dar lo mejor en su contexto laboral, de esta forma la productividad y eficiencia de cada empleado se ve mejor desarrollada y puesta en práctica, así mismo, tanto el jefe como los compañeros de trabajo crean un clima organizacional que influye en la satisfacción de todos los involucrados en la empresa, dependiendo así, el grado en cómo se sientan dentro de su lugar de trabajo.

Debe darse en todos los miembros de la organización de la misma forma, es un factor que no se privilegia a ciertas personas sino que para lograr un buen rendimiento y productividad es fundamental, asimismo, puede irse desarrollando conforme los empleados se vayan incorporando a la organización, lo que quiere decir que se puede trabajar de modo progresivo y de la mano del equipo de trabajo.

Revisando la literatura y los aportes de diferentes autores se puede concluir que la satisfacción laboral es influenciada por diversos factores y es un objeto de estudio construido también por diversas fases, como son los tipos, las teorías, los enfoques, las fases etc. Factores como la motivación, el liderazgo, el clima organizacional, la inteligencia emocional forman parte del estudio y se consideran de los más importantes y relacionados con la satisfacción de los empleados.

Una de las dificultades en el estudio de la satisfacción laboral es hacer operativa su definición, ya que como se ha visto anteriormente no se trata únicamente de sentirse bien sino de un bienestar a nivel personal y profesional, es decir que la definición es global.

## Comunicación laboral

### Comunicación laboral

A lo largo de la historia, la comunicación ha sido estudiada por diferentes disciplinas desde 1930, las principales áreas que comenzaron sus estudios en las organizaciones fueron la psicología industrial, la sociología y la administración, con el tiempo, esta variable se fue extendiendo y ha sido estudiada en otros ámbitos que no son empresariales. El término emergió por primera vez en Norteamérica y se estudió en la década de 1930 a 1940 por Charles Redding en su artículo “*speech and human relations*”. En esos momentos, la importancia de estudiar la comunicación se dio debido a que a las empresas les interesaba aumentar la productividad, efectividad y eficiencia de los trabajadores (Palacios, 2015).

En 1972, Redding (como se citó en Palacios, 2015) en su libro “*communication within the organization: an interpretative review of theory and research*” estudió la comunicación interna, y la relación entre el clima organizacional con la comunicación efectiva, de este análisis obtuvo los siguientes postulados que se usaron en investigaciones futuras:

1. La importancia del mensaje y su significado, desde lo que dice el emisor hasta la interpretación del receptor.
2. La función de la comunicación verbal y no verbal.
3. La escucha empática y las retroalimentaciones.
4. Eficiencia de la comunicación.
5. Barreras y obstáculos de la comunicación que pueden tergiversar un mensaje.

En 1996 (Llano) la comunicación organizacional se entendía como la “piedra angular” que necesitaban las organizaciones para alcanzar sus logros de manera efectiva, retomando la idea de Llano, Mumby y Putnam (como se citó en Palacios, 2015) mencionan que en los últimos años las investigaciones se han centrado en cómo la comunicación influye en otros procesos organizacionales como lo son la cultura y la identidad organizacional. Para el estudio de la comunicación organizacional es importante mencionar que no existe un método, objetivo, estudio o investigación correcta, sino que existen diferentes análisis de esta variable, ya que, se puede estudiar desde diferentes disciplinas.

En la actualidad, debido al COVID-19, la comunicación en sí ha tomado mayor relevancia para poder comunicar puntos estratégicos hacia la sociedad, dentro del ámbito laboral, también ha tomado mucha mayor importancia. De acuerdo con López-Quesada y Green (como se citó en Asociación de directivos de comunicación, 2021) la comunicación a lo largo de la pandemia ha sido un papel fundamental, ya que ha servido como una herramienta importante para el acompañamiento y cuidado de la sociedad durante el COVID-19. Si bien es cierto que el personal de la salud ha tenido un papel muy importante durante la pandemia, también lo han hecho las organizaciones y los profesionales de la comunicación (Green, 2021) quienes han desarrollado sus habilidades de una manera extraordinaria para transmitir un mensaje claro y sencillo.

Green (2021) considera que en estos últimos dos años es como si se hubieran avanzado seis, ya que, con la era digital, el trabajo a distancia y las nuevas estrategias de comunicación, se ha trabajado de manera directa o indirecta con la comunicación. Momentos de crisis sanitaria como los vividos desde 2020, hicieron notar aún más que la comunicación es un elemento

necesario y determinante en las organizaciones, aunque sólo un pequeño porcentaje de éstas tiene un plan de comunicación (Ocaranza, 2020).

### **Definición**

Desde hace muchos años la comunicación laboral ha sido estudiada desde diferentes ámbitos y áreas, por lo tanto existe una diversidad de definiciones, por lo que se mencionan las definiciones más destacadas dentro de la psicología:

A través del tiempo se han dado muchas definiciones sobre lo que es la comunicación, ya que existen diferentes conceptos y procesos, Ongallo (2007) dijo que hasta ese momento existían ciento veintiséis definiciones en español; mismo que dice que principalmente la comunicación es un proceso de intercambio, que está compuesto por fases y que puede ser interrumpido en cualquiera de éstas. También menciona que el lenguaje oral es el medio más utilizado por las personas, pero que no se debe dejar de lado la mímica, los gestos, el lenguaje por señas, sonidos, tonos, señales y símbolos, así como el lenguaje no verbal. Por otro lado Mailhiot (1975, como se citó en Ongallo, 2007) afirma que la comunicación humana existe cuando dos o más personas establecen “un contacto psicológico”, es decir, que las personas que se encuentren dialogando logren encontrarse, lo cual va más allá de entenderse y comprenderse mutuamente.

La comunicación es un sistema, un proceso de emisión de mensajes con una impresión de cultura (Villanueva, Rivera y García, 2017). De acuerdo con Peiró y Bresó (2012) la comunicación cumple una función sumamente importante en la dinámica de una organización. Complementando la aportación de Peiró y Bresó, la comprensión de la misma ayudará a la organización a ser más eficaz y exitosa (Turkalj y Fosié, 2009), igualmente Fox

(2001 como se citó en Turkalj y Fosié, 2009) añade que la comunicación en las organizaciones es un flujo complejo en el intercambio de ideas, información, órdenes, etc, las cuales están influenciadas por una comunicación formal e informal.

"La comunicación es un proceso el cual consiste en intercambiar información entre un emisor y un receptor con el fin de transmitir o recibir un determinado mensaje" (Lesmes, Barrientos-Monsalve y Cordero, 2019, p. 148). Del mismo modo García, Arias y Gómez (2012) definen la comunicación organizacional como un proceso en el cual existe un cambio de información entre miembros internos de la organización. Chiavenato (2004 como se citó en García et al, 2012) considera que la información aparte de ser intercambiada, es comprendida y compartida.

De acuerdo con Ramos, Paredes, Teran y Lema (2017) la comunicación humana tiene cuatro dimensiones fundamentales, ya que estas son inherentes a los seres humanos:

- La comunicación es un bien común: Se determina que la comunicación es un impulso natural e incluso biológico de los seres humanos, puesto que si esta no existiera, no existiría armonía en diferentes ramas y contextos.
- La comunicación es una fuerza vectorial: El contenido va a crear una realidad y va a dar sentido entre el intercambio de información de dos o más personas.
- La comunicación es energía expresiva y realizadora del pensamiento: Tiene la capacidad de influir y transformar mensajes para generar efectos mayores.
- La comunicación es instrumentalizada: Se da como un medio para conseguir o alcanzar una finalidad.

## **Comunicación organizacional**

Ahora bien, dentro del ámbito de las empresas y la psicología organizacional, nace el término de comunicación organizacional, la cual se va a definir como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno” (Andrade, 2017). Siguiendo la línea del mismo autor la comunicación organizacional será el conjunto de técnicas y actividades que tienen por finalidad proporcionar y agilizar el intercambio de mensajes que se dan dentro o fuera de la empresa, a su vez, pretende influir en las “opiniones, actitudes y conductas” de los factores tanto internos como externos para poder alcanzar los objetivos con mayor rapidez y eficacia.

Existe la necesidad absoluta de la presencia de la comunicación en las organizaciones, ésta es un elemento transversal interpersonal, con importancia en las áreas, los procesos y los resultados. Según Varona (2005) se identifica como una habilidad innata en las personas; por lo que se da por hecho que se pueden comunicar entre ellas, teniendo los resultados esperados del proceso de comunicación. Esto incluye a todos los jefes e integrantes de los equipos de trabajo, de quienes se tiene la misma creencia, es decir, que tienen la capacidad de comunicación interpersonal, por lo que no surge el interés natural o primordial en el desarrollo de la habilidad para tener una mejor comunicación para llegar a mejores resultados laborales.

Asimismo, la comunicación organizacional se considera un binomio de la relación comunicación-organización (Villalobos, 2018), sumado a esto, Ramos et al (2017, p. 4) definen la comunicación organizacional como “el conjunto de acciones, procedimientos y tareas que se llevan a cabo para transmitir o recibir información a través de diversos medios” uno de sus principales motivos es establecer estrategias de desarrollo y productividad para que impacten en relaciones internas y externas. Kreps (1995 como se citó en Ramos et al,

2017) menciona que la comunicación organizacional es un proceso en el cual las personas van a recolectar información sobre los cambios y la organización en sí, de igual forma Goldhaber (1986 como se citó en Ramos et al, 2007, .p. 5) define este concepto como un “proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja”.

Valle (2015) nombra que la comunicación organizacional estudia el cambio de mensajes tanto al interior como al exterior de una organización, igualmente se define como un proceso en el cual las interpretaciones de un mensaje se trasladaron a una o más personas (Lucas, 1997 como se citó en Charry, 2018). Si bien es cierto que la comunicación se trata de intercambiar mensajes, también es un proceso significativo, y que es inherente a los seres humanos, es decir, está presente en todos los procesos sociales (Charry, 2018). Si en una organización no existen protocolos o políticas definidas para comunicarse mejor, los mensajes pueden ser contradictorios y generar confusión (Peiró y Bresó, 2012), de esta forma, Gómez (2013) menciona que en las empresas e instituciones mexicanas la comunicación organizacional no se valora de la manera en que se debería, ya que, se asume que las personas de la organización ya cuentan con esa habilidad, es por esto que, no consideran necesario contar con un área especializada que pueda atender estas necesidades.

En esa lógica, compartir y transmitir información convierte a la comunicación en un proceso transversal de la organización. Según Costa (2003), en el sistema organizacional, la comunicación es necesaria para generar e integrar valor en los bienes y servicios, además, sus consecuencias se pueden palpar en el clima organizacional, elemento que ayuda a los directivos en la toma de decisiones para trazar el rumbo de la organización y evaluar los resultados (Segredo, García, López y Perdomo, 2017). Sumado a esto, Andrade (2017) hace

mención de los postulados básicos de la comunicación organizacional y sus alcances, los cuales se dividen en:

- La comunicación es integral: Se refiere a que la comunicación organizacional abarca diferentes tipos de modalidad; “interna y externa; vertical, horizontal y diagonal; interpersonal, intragrupal, intergrupala e institucional; directa (cara a cara) y mediatizada” (Andrade, 2017, p. 13).
- La comunicación es un sistema: Son los medios o recursos que se utilizan para transmitir algún tipo de información entre las personas que lo están comunicando, es decir, que son interdependientes y están interrelacionados.
- La comunicación y la cultura organizacional están íntimamente relacionadas: La cultura se va a entender como un conjunto de símbolos y significados que representan a la organización y estos se van a ver reflejados en patrones de comportamiento semejantes.
- La comunicación es una responsabilidad compartida: Las habilidades de comunicación son una herramienta que deben de desarrollar todos los miembros de la organización, que si bien, hay puestos que la utilizan más por cuestiones del mismo, todos deben comunicarse y hacerlo de una manera correcta, es una responsabilidad en conjunto.

Por otro lado, la comunicación organizacional productiva va a estudiar cuales son los sistemas comunicacionales existentes en las organizaciones con el fin de observar las retroalimentaciones y los tipos de sistemas, ya sean abiertos, compartidos, etc. (Soria y Pérez, 2019).

En suma, la comunicación se manifiesta en todos los procesos de formación, conductas y actitudes de las personas (Peiró y Bresó, 2012), por lo que se torna imprescindible conocer y medir el estilo, la forma y la efectividad de la comunicación en las organizaciones, en dos vías, de los líderes hacia los equipos de trabajo y de los equipos de trabajo hacia los líderes, ya que que tiene efectos positivos y negativos en sus resultados.

### **Factores de la comunicación**

El diagrama anterior pone en perspectiva los factores básicos que se necesitan para comunicar y/o transmitir un mensaje, el proceso básico de la comunicación requiere de emisor, receptor y un medio por el cual se transmita el mensaje. Este proceso comienza con un emisor, el cual se encarga de enviar información a través de diferentes canales para que llegue a un receptor, el cual trata de responder o retroalimentar, en otras palabras es “un proceso de transmisión por parte de un emisor, a través de un medio, de estímulos sensoriales con contenido explícito/implícito a un receptor, con el fin de informar” (Ongallo, 2007, p. 14), aunado a esto, Robbins y Judge (2009, p. 353) definen el proceso de comunicación cómo las “etapas entre la fuente y el receptor, que resultan en la transferencia y comprensión de un significado”.

Se agrega que, el emisor, quien genera el mensaje, elige la forma y el medio de transmisión, para que cuando el receptor lo reciba sea comprendido. En un principio, existe el interés de ambas partes por la comprobación del mensaje transmitido versus el comprendido, no obstante, hay barreras de la comunicación por las que el mensaje se distorsiona cuando llega al receptor, las cuales se atribuyen a los estilos, las formas, las características, los medios.

Quienes se comunican lo hacen desde su personalidad, vocabulario y cultura particulares, que quedarán en el mensaje y llegarán a sus interlocutores.

En cuanto al contenido del mensaje, es aconsejable que ambas partes (líderes y equipos de trabajo) identifiquen la información que se quiere y que se debe transmitir, puesto que no siempre mayor comunicación es mejor (Peiró y Bresó, 2012). Los integrantes de las organizaciones tienen necesidades de comunicación heterogéneas que se pueden agrupar en temas asociados con la organización, el trabajo y los asuntos personales-familiares. La comunicación es un sistema; lo técnico y lo interpersonal son subsistemas que interactúan y resultan en procesos complejos, no de causa-efecto, porque transmiten información de forma directa, interrelacionada e interdependiente (Andrade, 2017). Hunt (1993, p. 47) menciona que “la relación implica percepciones y comunicación”, como se ha mencionado anteriormente, se implica un transmisor, receptor, canal y mensaje, agregado a esto se menciona que la comunicación es un intercambio de mensajes sin fin, ya que cualquier comportamiento o conductas van a ejercer comunicación.

### **Teorías o modelos de la comunicación**

Para Canclini (2006 como se citó en Charry, 2018) las teorías comunicacionales van a ser la conexión y desconexión entre unas personas con otras para recordar la constitución de que son sujetos individuales y colectivos.

#### **→ Modelo amigo (Peiró y Bresó, 2012)**

Este modelo va a considerar los valores y recursos que existen en una organización, es decir, "su misión, su cultura, su visión y su valor, sus relaciones con el entorno, así como su

estrategia y los productos y servicios que concretan y realizan su misión" (Peiró y Bresó, 2012, p. 44). De igual forma considera los recursos hard y soft de una organización, el primero se caracteriza por tomar en cuenta estructura, tecnología y el sistema de trabajo, el segundo se refiere a los procesos internos como clima, comunicación, políticas, personal, etc.

El modelo amigo va a considerar e incorporar todas las facetas entre el sistema de trabajo y las personas que hay en la organización, finalmente va a considerar diferentes niveles de análisis para plantear una "visión compleja y multicriterial de los resultados de una organización" (Peiró y Bresó, 2012, p. 46).

Por otro lado Costa (2003) menciona que los nuevos modelos o paradigmas estratégicos de la comunicación son: "la identidad, la cultura, la acción, la comunicación y la imagen". Este modelo está representado por dos ejes con sus polos, a nivel vertical están interconectados la identidad y la imagen, a nivel horizontal están los actos y mensajes, y dentro de la encrucijada podemos encontrar la cultura. La comunicación se va a encontrar en el eje horizontal aunque en realidad va a ser el vector más importante del paradigma porque a través de esta se comunican los valores estratégicos y las demás variantes.

### **Tipos de comunicación**

Es importante mencionar que los mensajes pueden circular de diferentes maneras dentro de la organización, pueden intercambiarse por canales interpersonales, ser verbales o no verbales, darse con una estructura formal o informal, y/o a nivel horizontal o vertical en la pirámide jerárquica, por lo tanto la comunicación puede dividirse en:

#### **1. Comunicación interna**

La comunicación interna ha surgido dentro de todo como un tema “nuevo o de moda”, a mitad de los noventa, se pensaba que ya tenía una entidad propia y que impactaba en la cultura, misión, valores, mensajes, objetivos generales y aspectos propios de la organización (Pnillos, 1995). Desde el punto de vista psicológico y de la psicología organizacional, se considera que "más comunicación es mejor" (Peiró y Bresó, 2012) esto parte de la idea de que las personas no se comunican aun cuando tienen proyectos y objetivos que lograr en común, estos mismos autores agregan que debido a la falta de habilidades en la comunicación, las personas no dicen lo que piensan, como consecuencia los equipos de trabajo no son tan eficientes y eficaces como quisiera la organización, aunado a esto, la satisfacción en cuanto a relaciones personales también se va a ver afectada. A su vez, es necesario mencionar que la comunicación debe entrenarse, y que la premisa "comunicar más es mejor" es incorrecta, ya que también deben de existir protocolos para poder comunicar información y/o inconvenientes en ciertos contextos (Peiró y Bresó, 2012).

Teniendo en cuenta la información anterior, la comunicación organizacional interna se entiende como el proceso que difunde y transmite información útil con estilos y formas definidos, orientado a los integrantes de la organización. Según explican diversos autores, como Andrade (2017), en su análisis de la comunicación desde diferentes enfoques el desconocimiento y la falta de claridad del proceso básico de la comunicación impiden generar y mantener un modelo de comunicación laboral eficiente.

También es el conjunto de actividades realizadas por la organización para generar relaciones interpersonales entre su personal (Andrade, 2017), en donde su propósito va a ser informar, integrar y motivar a sus miembros para poder cumplir con los objetivos de la organización. Por su lado, Arrieta (1991 como se citó en Valle, 2015) dice que la comunicación a nivel

interno debe integrar a los miembros de la organización, diagnosticar y evaluar el clima organizacional así como renovar los factores identificados en la cultura laboral. Ongallo (2007) agrega que este tipo de comunicación puede ser analizado a través de diferentes perspectivas, y que también puede ayudar a gestionar diferentes procesos:

- Mejorar la eficiencia y calidad organizacional.
- Transmisor de cultura organizacional.
- Resolución de conflictos.

Este proceso realizado de manera correcta por todos los miembros de una organización, va a ayudar a aumentar la satisfacción respecto al trabajo, tareas o actividades realizadas, sumado a esto, no va a dejar de lado ningún tipo de comunicación, sino que tomará todas (descendente, ascendente y horizontal) en cuenta para poder cubrir las necesidades de la organización, asimismo las empresas necesitan ser conscientes de que si la comunicación interna es buena, como consecuencia se logrará tener el éxito estratégico que están buscando (Ongallo, 2007).

Ramos et al (2017) definen la comunicación interna como un proceso que busca lograr los objetivos organizacionales para influir en todas las personas sumergidas en el interior de una organización para intercambiar mensajes que fluyan de manera eficiente y que al mismo tiempo se generen relaciones satisfactorias y un clima laboral agradable.

Las relaciones interpersonales (Hunt, 1993) que se pueden crear en un ambiente laboral se pueden reforzar por medio de tres conductas:

1. Imitación: Se genera cuando en la interacción entre dos o más personas las señales verbales y no verbales son correspondidas de manera similar, por ejemplo, una persona ríe; y entonces la otra persona responde con una sonrisa.
2. Reciprocidad: Se da cuando hay un apoyo mutuo.
3. Reforzamiento: Se refiere a las respuestas positivas que obtenemos de una persona como recompensas, es decir, hacer, decir o actuar de manera positiva.

Retomando la comunicación interna, De Marchis (como se citó en Ramos et al, 2017) menciona que:

- Las principales responsabilidades de la comunicación interna es establecer objetivos y estrategias para comunicarse, así como conocer cuales son las prioridades, crear un sistema que permita el acceso a la información para todos los miembros.
- Sus objetivos serán informar de manera adecuada y necesaria a todos los departamentos y personas que conforman la organización, va a promover la participación para obtener un mejor diálogo y retroalimentación y va a potenciar el sentimiento de pertenencia debido a que todos se van a sentir involucrados, sin excluir.
- Las funciones van a estar dirigidas a la orientación para lograr los objetivos y cumplir con las estrategias planteadas, asimismo va a fomentar una escucha activa para ayudar en el clima organizacional, y la más importante será organizar, coordinar e informar.

De esta manera, la comunicación interna va a impactar en la gestión humana, cultural y social de la organización, sumado a esto, debido a la diversidad de personalidades y estilos de comunicación de sus integrantes, los equipos de trabajo muestran comportamientos, interacciones y resultados organizacionales diferentes. El tipo de relaciones que los vincula es influido por el contexto (Haley, 1989; Hendrick y Hendrick, 2000). Por tanto, la comunicación interna de las organizaciones se vuelve uno de los factores esenciales de los procesos productivos de los equipos de trabajo.

## **2. Comunicación externa**

Se entiende como el conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia cualquier público que no forme parte de esta, su finalidad será cultivar y mejorar la relación para ayudar a la marca e imagen empresarial a promover sus servicios (Andrade, 2017). Agregado a esto, Hernández (como se citó en Ramos et al, 2017, p. 39) la define como “el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos”.

En cuanto a las relaciones externas es importante que sean humanas, es decir, tener un contacto directo, personalizado y de manera frecuente, que se den de manera profesional y permanente, al menos hasta que el convenio esté vigente entre ambas organizaciones (Ramos et al, 2017).

Aunado a esto, ambos tipos de comunicación se complementan y las hace ser interdependientes, debido a esto se deben de trabajar a la par para poder ver resultados efectivos, de lo contrario podría ser peligroso y los objetivos o logros se realizarán con mayor dificultad.

### **3. Comunicación ascendente**

Se refiere a que la información va a seguir la siguiente línea; de abajo hacia arriba dependiendo del organigrama jerárquico, utilizarla ayudará para asegurar que las actividades y objetivos se han entendido, también ayuda para que las personas sean libres de expresar aspiraciones, satisfacciones y problemas (Ongallo, 2007). Esta comunicación es igual de importante que la descendente aunque muchas veces se considere menos necesaria, al establecer parámetros correctos dará como resultado un clima laboral de confianza basado en la sinceridad.

La comunicación ascendente (Turkalj y Fosié, 2009, p. 35) se va a relacionar con "el sistema de propuestas, la opinión de los empleados, la visión del trabajo, las actitudes y los problemas de los empleados", de igual manera es necesario que la organización influya para que existe libertad en la comunicación, de lo contrario el principal obstáculo será la filtración de mensajes.

### **4. Comunicación descendente**

Tiene por objetivo difundir los mensajes de arriba hacia abajo, se caracteriza por ser prioritaria, inmediata y en la mayoría de los casos, la que todos esperan recibir. Su finalidad es asegurar que todos los miembros de la organización comprendan de manera correcta los objetivos organizacionales, así como a la misma organización. El uso correcto de esta, ayudará a crear un sistema mucho más eficaz, ya que va a permitir medir las reacciones de cada fase. Robbins y Judge (2009, p. 354) mencionan que es utilizada principalmente por líderes y gerentes para poder "asignar metas, dar instrucciones sobre algún trabajo, informar

a los empleados de las políticas y procedimientos” también ayudará para poder dar retroalimentaciones y dar atención de manera personalizada.

Agregado a esto, la comunicación descendente no tiene que ser siempre oral o cara a cara (Robbins y Judge, 2009), esta se da desde una carta o correo electrónico. De igual forma se menciona que es recomendable que cuando un líder o gerente tome una decisión, explique el por qué de esta, así como pedir una opinión o comentario, ya que al hacerlo generaría el doble de probabilidad de hacer que sus equipos de trabajo se comprometan con esta decisión, sin embargo, existen evidencias que demuestran que la alta dirección no explica el por qué y muy pocas veces pide una opinión o comentario al respecto (Robbins y Judge, 2009)

Para Martíne y Nosnik (1988 como se citó en Ramos et al, 2017) los principales beneficios de mantener una comunicación ascendente son:

- Mantener y/o mejorar el clima organizacional.
- Retroalimentación sobre los mensajes, asegurarse de que sean entendidos de manera correcta.
- Promueve la participación de los miembros de la organización al momento de tomar una decisión.
- Incrementa el reconocimiento y toma de decisiones ejecutivas, de igual forma se pueden fundamentar.

Dentro de la comunicación descendente la principal barrera que se va a encontrar es que pueden existir malentendidos o cambiar la información. Algunos ejemplos de este tipo de comunicación son: periódicos, reportes, informes, boletines, folletos, carteles, reuniones, correos y/o mensajes (Ongallo, 2007).

## **5. Comunicación lateral u horizontal**

En este tipo de comunicación el intercambio de información e ideas se da de manera lineal, de hecho, impacta directamente sobre el proceso de comunicación organizacional, asimismo influye sobre el éxito de la comunicación ascendente y descendente, sumado a esto, también se considera un canal para poder resolver conflictos (Martínez y Nosnik, 1988 citado en Ramos et al, 2007), uno de sus objetivos principales será relacionar a los departamentos para (Ongallo, 2007):

- Mejorar la integración de todas las personas y departamentos que integran la organización.
- Coordinar las actividades de los departamentos para impulsar la cooperación y el trabajo en equipo, o en este caso de departamentos.
- Ayudar a todos los miembros para que empate sus actividades y/o tareas laborales en función de la organización y de los demás.

Robbins y Judge (2009) mencionan que la importancia de que entre miembros de un mismo grupo de trabajo se comuniquen es fundamental, ya que esto ayuda a facilitar la coordinación e intercambio de información, a su vez ayudará a ahorrar tiempo, asimismo es frecuente que se dé de manera informal, con el fin de apresurar la toma de decisiones en una cuestión de urgencia. Algunos medios para este tipo de comunicación son: reuniones, grupos de estudio, intercambio de ideas a través de llamadas telefónicas, notas informativas, folletos, etc.

## **6. Comunicación informal**

Se define como “el intercambio de información que se establece entre las personas en una organización” (Ramos et al, 2007, p. 34) sin importar el puesto que ocupen dentro del organigrama jerárquico. Se caracteriza principalmente por no seguir canales establecidos de manera oficial, cuando la comunicación informal es negativa, se va a ver reflejada en un clima organizacional desfavorable, donde las personas pueden sentir cierta molestia e incomodidad por trabajar ahí, y muchas veces este factor puede impactar en la motivación, satisfacción y compromiso de los miembros de la organización.

Dentro de este medio, se suelen transmitir noticias o comentarios de manera extra oficial, pero muchas veces también se generan rumores, los cuales son una de las principales causas que dañan al clima laboral, estos se considera que tienen tres características principales; la administración no los controla, las personas los puede utilizar para servir sus propios fines y muchas veces las personas creen más en ellos que en los comunicados formales que da la alta dirección (Robbins y Judge, 2009).

Por el otro lado, también se pueden encontrar ciertos beneficios, cuando se da de manera positiva; brinda retroalimentaciones sobre el desempeño de las personas, traduce órdenes formales a informales, es decir, a un lenguaje más entendible, es rápida, flexible y hace más rápida la transmisión de anuncios relevantes.

Existen diferentes elementos por los cuales puedes transmitir información, de acuerdo con Farace (citado en Ongallo, 2007) y su concepto de *macrorred* existen puntos que ayudan a los enlaces comunicativos:

- Simetría: La conexión que existe entre los miembros que necesitan comunicarse utilizando las mismas bases, cuando la información es diferente,

entonces se genera un enlace asimétrico, ya que tanto las funciones de emisor como del receptor son diferentes.

- **Fuerza:** Para mantener un enlace fuerte se necesita ser constante y frecuente con el intercambio de información, de lo contrario, el enlace se vuelve débil y se pueden comenzar a generar faltas de comunicación.
- **Reciprocidad:** Que todas las personas involucradas correspondan y atiendan la comunicación, que no se niegue ni ignore la comunicación.
- **Contenido:** Va a depender del emisor, ya que dentro de la misma organización puede variar mucho la comunicación y lo que se debe de informar.
- **Modo:** Se refiere principalmente a los canales y medios que se utilizan para enviar un mensaje, y pueden darse de manera verbal, por reuniones presenciales o en línea, llamadas telefónicas, reportes escritos, etc.

## **7. Comunicación formal**

Robbins y Judge (2009) definen que los canales de comunicación formales son aquellos que establece la organización con el fin de transmitir mensajes de actividades profesionales. La comunicación formal es un proceso en el cual la información en su forma hablada o escrita, se planifica con anterioridad y se ajusta a las demandas de la organización (Fox, 2001 como se citó en Turkalj y Fosié, 2009)

## **8. Comunicación oral**

Una de las principales formas de comunicar, o una de las más frecuentes es la comunicación oral, uno de los principales medios para hacerlo es a través de “discursos, análisis persona a persona y grupales, rumores informales o chismes” (Robbins y Judge, 2009, p. 355). Se puede

mencionar que los principales beneficios es que se da de manera rápida y permite la retroalimentación, al hacerlo así, da pauta al receptor de cuestionar en caso de no haber entendido el mensaje con claridad. Por otro lado, la mayor desventaja que mencionan estos autores es que un mensaje puede ir pasando a través de diferentes personas y cuando llega a quien se quiere, el mensaje puede estar distorsionado.

## **9. Comunicación escrita**

La comunicación escrita (Robbins y Judge, 2009, p. 356) se da por medio de “cartas, transmisiones por fax, correo electrónico, mensajería instantánea, periódicos organizacionales, noticias [...] boletines”, usualmente las personas eligen este medio de comunicación porque la información que se proporciona suele ser tangible y verificable, sin embargo, también puede quitar tiempo y no está abierta a una retroalimentación inmediata como en la comunicación oral.

## **10. Comunicación no verbal**

La comunicación no estaría del todo completa si no se contempla la comunicación no verbal, esta incluye “movimientos corporales, las entonaciones o el énfasis que se da a las palabras, las expresiones faciales y la distancia física entre el emisor y el receptor” (Robbins y Judge, 2009, p. 357). A su vez, afirman que los movimientos corporales siempre traen un significado implícito. Agregado a esto, dos de las principales interpretaciones que se le da al lenguaje no verbal son:

1. Conocer el nivel de agrado entre una persona y otra, y al mismo tiempo se puede observar que tanto quieren verse.

## 2. Percibir cuál es el estatus entre emisor y receptor.

Se necesita ser consciente de que tanto se está comunicando una persona de manera verbal y no verbal, ya que muchas veces el uso del lenguaje corporal complica la comunicación verbal, este se puede observar a través de la cercanía, postura o expresiones faciales. Aunado a esto, se debe de cuidar el tono de voz que se le da a una instrucción, porque eso también puede dar pauta a malas interpretaciones (Robbins y Judge, 2009). Hunt (1993) menciona los siguientes signos no verbales:

- Proximidad: Va a ser un factor que mediará la situación, el estar muy cerca de la otra persona, puede llegar a generar incomodar e irritar, pero esto siempre va a depender de la situación y el contexto en el que se encuentre. Es completamente normal que al primer contacto se requiera poner una distancia para una autoprotección, es a lo que se conoce como espacio personal.
- Postura: En este factor se pueden analizar los movimientos del cuerpo, principalmente de brazos y piernas, Hunt (1993) menciona que “la buena estatura y la buena postura son buenas señales para que las personas motivadas triunfen en las organizaciones laborales.
- Aspecto físico: Los atributos que se le dan a una persona en relación a su apariencia depende de la sociedad y cultura, pues hay ciertos estereotipos en este aspecto, y que muchas veces en las organizaciones no es primordial cuestionarlos, sino que se asumen directamente.
- Gestos: Las expresiones faciales van a ser uno de los primeros contactos que se den con las personas, seguido de este están las manos y brazos. El hecho de hacer un uso correcto de las expresiones faciales ayuda a que los otros

sientan comprensión, concentración y atención, asimismo hay actitudes y creencias que pueden ser transmitidas a través de estos gestos, ya que hay ciertos movimientos que conllevan un significado universal.

- Dirección de la mirada: Es importante el mantener el contacto visual en ciertos momentos para que la otra persona entienda que estamos poniendo atención al mensaje que nos está diciendo.

## **Estilos de comunicación**

### **1. Comunicación asertiva**

Se entiende que la comunicación asertiva es un pilar fundamental para comunicar de manera correcta, y se puede desarrollar en todas las áreas funcionales de un ser humano (Lesmes et al, 2020). Es la expresión de ideas, pensamientos u opiniones, ya que transmite seguridad, prevé por los derechos de los demás y proporciona una comunicación “directa, adecuada, abierta y franca” (Lesmes et al, 2020, p. 150). Riso (2002 como se citó en Naranjo, 2008) menciona que las personas que tienden a usar la comunicación asertiva se muestran más seguras de sí mismas, de igual forma se caracterizan por ser transparentes y contar con una mejor fluidez. Sumado a esta idea, una persona asertiva no suele caer en conductas y comportamientos que se catalogan manipuladores, suelen experimentar mayor autoestima, control sobre sus emociones y se basan en comportamientos respetuosos

Aunado a esto, la asertividad se entiende como “la habilidad y aptitud comunicativa, en función a la capacidad se pueden resolver situaciones y conflictos de una forma acertada, manifestar sentimientos, pensamientos y emociones sin perturbar o atropellar los derechos del otro” (Lesmes et al 2020, p. 149). El ministerio de trabajo y asuntos sociales España

(citado en Lesmes et al, 2020) define la asertividad como una habilidad que va a fomentar que las personas expresen sentimientos, emociones y opiniones de manera correcta, adecuada y oportuna.

La comunicación asertiva (Corrales, Quijano y Góngora, 2017) es la capacidad que tienen las personas para expresarse de manera correcta en lenguaje escrito, hablado y corporal ante una situación. Dávila (en Lachira, Luján, Mogollón y Silva, 2020) menciona que la asertividad es la habilidad que tienen las personas para expresar situaciones que no son favorables, al mismo tiempo, se va a preocupar por los derechos, sentimientos y pensamientos ajenos para llegar a una solución efectiva para ambos lados. Naranjo (2008, p. 2) agrega que la asertividad "es una conducta y no una característica de la personalidad, por lo que se habla de asertividad como una habilidad en el campo de las habilidades sociales", es decir, la comunicación asertiva es una habilidad que se puede desarrollar con capacitación y entrenamiento.

El utilizar una comunicación asertiva ayudará a las personas a sentirse satisfechas con ellas mismas y con quienes la rodean. Güell y Muñoz (2000 como se citó en Naranjo, 2008) señalan que el uso de la comunicación asertiva de manera correcta tendrá como resultado relaciones sociales más eficaces.

Es un tema muy extenso, y se consideran muchos aspectos al momento de estudiarla, de acuerdo con Naranjo (2008) existen autores que relacionan la asertividad con una disminución directa en la ansiedad, también se considera como una manera de defender los derechos humanos, así como reafirmar la validez de expresar las ideas, pensamientos y sentimientos en un espacio seguro. Sumado a esto, Güell y Muñoz (2000 como se citó en

Naranjo, 2008, p. 3) definen la conducta asertiva como "la expresión apropiada de las emociones en las relaciones, sin que se produzca ansiedad o agresividad".

Las habilidades comunicacionales van a constar de dos factores muy importantes:

- La empatía: La cual se entiende como la capacidad que tiene una persona de relacionarse de manera positiva con las personas que la rodean, se muestra perceptiva, comprensiva y atenta ante la otra persona, sumado a esto, entiende los sentimientos y emociones que se expresan al intercambiar palabras, al utilizar empatía ayuda a que la comunicación se dé de manera eficaz y efectiva. Prieto (como se citó en Corrales et al, 2017) define la empatía como la capacidad que posee una persona para entender y comprender la postura en su totalidad de la otra persona.
- Estilos de comunicación: Son tres modelos en los cuales se puede comunicar; pasivo, asertivo y agresivo. Es cierto que cada persona adopta un estilo de comunicación y lo usa para relacionarse con las demás personas, pero también influyen otros factores y el contexto en el que se encuentre.

## **2. Comunicación pasiva**

Sus comportamientos van a pasar desapercibidos, ya que su tono de voz será bajo, no enfrentará las opiniones o puntos de vista de los demás, va a preferir usar monosílabos y va a evitar cualquier tipo de retroalimentación. Corrales et al (2017) definieron la comunicación pasiva como comportamientos, conductas, ideas o pensamientos que se evitan con el fin de complacer al otro, dicho en otras palabras, no defienden sus ideales, y tanto a nivel verbal como corporal se hacen menos con tal de complacer las ideas de la otra persona.

De acuerdo con Güell y Muñoz (2000 como se citó en Naranjo, 2008) la conducta pasiva va a tener una relación con sentimientos de culpa y ansiedad, asimismo puede caracterizarse por tener una baja autoestima. Son personas que suelen poner los intereses de las demás sobre los suyos debido a que no quieren ser una molestia, y les incomoda sentir un rechazo o sentimientos de inferioridad.

### **3. Comunicación agresiva**

Suele imponer sus ideas, pensamientos u opiniones, no se preocupa por los derechos ajenos, su finalidad muchas veces es causar daño. Van der Hofstandt (2005 como se citó en Corrales et al, 2017) afirmó que la comunicación agresiva se caracteriza por imponer ideas, son personas que se presentan de manera dominante, amenazador e irrespetuosos, pues no respetan otra idea que no sea la suya.

En las consecuencias a largo plazo de una comunicación agresiva es que las personas van a evitar cualquier tipo de relación interpersonal (Naranjo, 2008), dentro de un ambiente laboral, una comunicación agresiva puede provocar conflictos que puedan escalar hasta la alta gerencia.

#### **Aportaciones de estudios y/o investigaciones**

García et al (2012) realizaron una investigación en Bogotá con la finalidad de “determinar la relación del proceso de comunicación en la implementación del cambio organizacional”, para su estudio aplicaron dos instrumentos; medición de comunicación organizacional y medición de cambio organizacional a cincuenta funcionarios, como resultado obtuvieron correlaciones significativas en diferentes variables como lo son; “fuentes de información empírica y

conocimiento de la organización; información oportuna y conocimiento de la organización; información oportuna y liderazgo; canales de comunicación ideales y cultura de cambio” dando como resultado que sí existe una relación entre ambas variables estudiadas.

De igual importancia, en una investigación realizada por Charry (2018) en Lima se demostró a través de un estudio cuantitativo que la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional muestran una correlación alta, de igual forma se reportaron correlaciones significativas entre la comunicación interna y las siguientes dimensiones: “grado de estructura y su influencia en el cargo; consideración, entusiasmo y apoyo; orientación hacia la recompensa y orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo, finalmente 56.5% refieren que predomina la comunicación interna ineficaz”. Los instrumentos utilizados fueron la encuesta de comunicación interna y de clima laboral con escala Likert.

Soria y Pérez (2019) realizaron una investigación sobre la importancia de la comunicación organizacional como factor de efectividad organizacional, se aplicó en tres organizaciones no gubernamentales de Jalisco, al terminar el estudio se dio como resultado que el tener una buena comunicación dentro de la organización va a tener un impacto positivo para poder alcanzar los objetivos, asimismo se beneficiarán tanto la comunicación interna como externa.

En un estudio realizado por el Instituto de Relaciones Públicas de Estados Unidos (Ocaranza, 2020) se arrojó que 80% de las 300 empresas encuestadas no consideraban que la comunicación fuera una estrategia importante ante el COVID-19, sumado a esto, mencionaron que sus estrategias y planes de crisis no contemplaban este tipo de enfermedades, por lo mismo, no existía ningún plan de comunicación. En México los resultados serían más bajos, lo cual es una situación que se necesita prevenir, de lo contrario

las organizaciones corren el riesgo de dañar su reputación y sufrir daños de costos relativamente altos. Peiró y Bresó (2012) consideran que es importante contar con planes de comunicación y políticas que ayuden a gestionar la información interna y externa.

Este plan debe incluir estrategias, medios y prácticas que ayuden a la organización a comunicar lo que necesiten hacia el personal (Peiró y Bresó, 2012), de lo contrario, cuando en la organización existen obstáculos o barreras para comunicar información se pueden generar mayor nivel de rumores o malentendidos. Una empresa necesita diferenciar las funciones en las que destaca cada área, departamento y su propio personal, es por esto que la comunicación es básica e importante, sin esta las diferencias no serían fáciles de coordinar.

De acuerdo con Forbes (2022) los sistemas de comunicación, muchas veces pasan por encima de otros factores, y debería ser prioridad el tomarla en cuenta desde la planificación y desarrollo organizacional. Se ha visto que las organizaciones que consideran la comunicación como una prioridad alcanzan el éxito más rápido que las que no lo hacen. Turkalj y Fosié (2009) mencionan que las organizaciones siempre cuentan con objetivos fijos para poder alcanzar el éxito empresarial, de igual forma pretenden tener una ventaja competitiva, así que, para que esto se pueda lograr se necesita de una buena implementación de la comunicación organizacional.

### **Importancia de la comunicación en el ámbito organizacional**

Teniendo en cuenta que la comunicación es inherente a la existencia humana y ha contribuido a la creación y la conservación de la sociedad y la cultura, sin esta, quizás no habría sido posible la sobrevivencia humana (Andrade, 2017). En una dimensión diferente, la comunicación ha sido un factor determinante en el mundo organizacional, que sigue tomando

fuerza y ubicándose en un lugar cada vez más visible para su análisis y aprovechamiento, ya que se refleja en los resultados de cada empresa, sus equipos y sus integrantes. La comunicación se entiende como un proceso que distingue a la relación que existe entre los seres humanos (Martín y García como se citó en Segredo et al, 2016). La comunicación es un fenómeno que se da de manera natural en todas las organizaciones, ya sean chicas, medianas, familiares, etc., se identifica por ser el proceso social más importante, ya que nos ha ayudado a evolucionar y sobrevivir como sociedad (Andrade, 2017).

De acuerdo con Nelson (1997, p. 48) “la comunicación es el único medio que mantiene unida a una empresa”, menciona que en todas las organizaciones, pero principalmente las de alto rendimiento son conscientes de que los trabajadores son un eslabón muy importante, es por esto que se necesita mantenerlos informados, ya que esa seguridad la van a transformar en motivación y por lo tanto habrá mejores resultados, como menciona Moody (como se citó en Nelson, 1997) escuchar a una persona puede ser bastante motivador, por lo tanto, también es importante que las personas escuchen de manera activa.

Peiró y Bresó (2012) mencionan que la comunicación busca informar, intenta dirigir la conducta del oyente y es afectiva y cognitiva, pero esto no significa que se ejecute correctamente. Por consiguiente, es necesario diagnosticar la comunicación en los equipos de trabajo de una organización para conocer sus rasgos y decidir si es recomendable mantenerlos o modificarlos, siempre pensando simultáneamente en los resultados y en la satisfacción de los equipos. Igualmente, Pinillos (1995 como se citó en Villalobos, 2018) define la comunicación como una herramienta que ayuda a la competitividad, la cual debe de ser utilizada por organizaciones públicas y privadas para alcanzar resultados más satisfactorios.

Robbins y Judge (2009) mencionan que la comunicación tiene cuatro funciones dentro de una organización los cuales se dividen en:

- Control: Se refiere al comportamiento humano, para que los miembros de la organización sigan protocolos específicos para comunicar a quienes corresponde la existencia de un conflicto o situación laboral.
- Motivación: Ayuda y guía a los miembros de la organización para indicarles si el trabajo realizado está hecho de manera correcta, y en caso de que no sea satisfecho, entonces es momento de redirigir para que los trabajadores se sientan motivados.
- Expresión emocional: Se da con la finalidad de brindar un espacio seguro para expresar los sentimientos y satisfacer las necesidades a nivel social de todas las personas.
- Información: Se refiere a la transmisión de datos que existe en una organización para poder tomar las decisiones correctas.

Edward de Bono (1993 en Ongallo, 2007) considera que dentro de la organización la información es el oxígeno, sin esta no hay vida, es decir, sin información la empresa se considera muerta, por lo tanto es importante, el tener acceso a toda la información posible de la organización, ya que esto va a ayudar a que se tomen decisiones estratégicas y adecuadas.

En específico, la generación de acuerdos, la integración de grupos, la transformación del entorno y el logro de objetivos son facetas palpables en las que la comunicación se vuelve indispensable, según Sapir (1949), Whorf (1956), Bormann (1985), Echeverría (1994) y Flores (1994), citados por García *et al.* (2013). A su vez, Costa (citado en Gómez, 2013)

menciona que la comunicación es un método esencial en los procesos organizacionales, ya que de esta manera ayuda a integrar todos los objetivos y tareas de la organización, asimismo ayuda en una buena producción dando servicios de calidad, y que los beneficios van a ser tanto como para clientes internos como para externos.

"La comunicación es un fenómeno importante, esencial y sustantivo en las organizaciones" (Peiró y Bresó, 2012, p. 42) sin esta, las organizaciones serían muy difíciles de mantenerse activas. Sumado a esto, se menciona que al usar la comunicación se pueden crear y gestionar cambios, ya que sirve como un medio para enseñar ideas y valores nuevos. Las organizaciones que no utilizan la comunicación corporativa tienden a tener una mala reputación, así como riesgos en cuestión financiera, por otro lado, las organizaciones que la valoran suelen distinguirse por tener representante que se involucran de manera activa, así como mensajes valiosos que se alinean con toda la organización (Ocaranza, 2020).

González (como se citó en Segredo et al 2017) postula que la comunicación es muy importante, es el núcleo de una organización, es necesario que las organizaciones la usen como una herramienta para poder ser exitosos y más efectivos. Debido a esto, se recomienda que las organizaciones cuenten con un especialista que los oriente y ayude a resolver conflictos y/o a mejorar su comunicación en todos los aspectos, aunque uno de los principales retos que se tienen en México es que las empresas, en su mayoría, son pequeñas y medianas, por lo tanto, se complica el contratar a un especialista en comunicación que ayude a las empresas a encaminar y desarrollar la habilidad de comunicación (Llano, 1996).

Los comunicadores han retomado un papel relevante en la situación pandémica, debiendo hacer su tarea con gran eficacia para transmitir lo que se quiere ver reflejado en acciones

(Asociación de Directivos de Comunicación, 2021). Agrega que deben de desarrollar habilidades que los ayuden a liderar de una mejor manera, sumado a esto, se deben de tomar en cuenta a todos los departamentos y miembros de la organización para la creación e implementación de nuevas estrategias.

### **Evaluación de la comunicación**

Según Varona (2005), la comunicación se evalúa equivocadamente en las organizaciones, debido a que se sobreentiende que todas las personas, por el simple hecho de serlo, poseen la habilidad de la comunicación, es decir, en la organización se asume que sus integrantes saben comunicarse entre sí por contar con la habilidad innata de la comunicación.

Si el objetivo fundamental de la comunicación es transmitir un mensaje, su interpretación es igualmente importante, para lo cual se considera la cultura, el contexto y el interlocutor (Hernández y Hernández, 2010, como se citó en Segredo et al., 2017). Los patrones de comunicación marcan el comportamiento del equipo de trabajo, el cual puede conducir hacia la eficiencia y la satisfacción de sus integrantes; normalmente, estos patrones se adquieren y permanecen en la empresa (Fernández, 2012). Por tal motivo, interesa identificar las características y los resultados de la comunicación en cascada (líderes a equipos), inversa (equipos a líderes) e interequipos (entre pares o áreas).

De acuerdo con Hernandez (2016) la comunicación es un factor difícil de medir en las organizaciones debido a que los resultados pueden interpretarse de manera intangible, sin embargo, la comunicación no deja de ser un pilar sumamente importante para que una empresa pueda crecer, madurar y alcanzar los objetivos deseados.

Por otro lado, Villalobos (2018) realizó un estudio en micro y pequeñas empresas que tenía por finalidad la creación de un instrumento que midiera la comunicación interna, considerando cuatro factores: vertical, horizontal, descendente y barreras que se pueden encontrar en dicho proceso, obtuvo como resultado que al tener un buen flujo de comunicación, habrá mejor rendimiento reflejado en mayor productividad, lo que a su vez generará mayores beneficios económicos. También arrojó que las organizaciones que evalúan y mejoran su comunicación interna van a obtener mejores resultados financieros y mostrarán una imagen más competitiva. El instrumento creado consta de 23 ítems los cuales se evalúan en una escala likert (totalmente de acuerdo, parcialmente de acuerdo, parcialmente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo).

Sumado a esto, Maraboto (2015) menciona que constantemente las organizaciones se preocupan por investigar su estatus en el mundo con el fin de ajustar, fortalecer o cambiar sus estrategias, pero que pocas veces se autoevalúan en temas de comunicación interna. La evaluación a nivel interno es muy importante, ya que la empresa buscará conocer cuál es la eficiencia que se tiene al momento de transmitir información, de igual manera, las empresas necesitan generar prácticas y herramientas para diagnosticar que tan efectivos y eficaces son sus canales, la calidad e interpretación o impacto del mensaje. El principal beneficio que va a obtener la organización es saber cómo se encuentran sus procesos de medición, valoración y percepción que se tiene del proceso de comunicación, así como la calidad del servicio que están ofreciendo y cómo se está operando.

A continuación, se mostrarán tres instrumentos importantes que se utilizan para evaluar la comunicación interna:

1. *ICA Communication audit* el cual fue promovido por la *Internal Communication Association (ICA)* en Estados Unidos, es un cuestionario que incluye 122 ítems, entrevistas, análisis de redes de comunicación y un diario sobre esta misma.
2. El segundo modelo *The LLT AuditSystem*, posteriormente llamado *Organizational Communication Development (OCD)* emergió en Finlandia por el Instituto de investigación, este instrumento consta con preguntas cerradas y abiertas.
3. El tercer instrumento se llama *Communication Satisfaction Questionnaire* el cual mide el nivel de satisfacción en relación a las prácticas que se tienen de comunicación, su creación fue implementada en Estados Unidos y en algunos países de Latinoamérica, este instrumento cambió en 1990 y quedó con el nombre *Communication Audit Questionnaire*.

Se considera que evaluar la comunicación interna es sumamente importante, ya que a través de esta se pueden realizar estrategias que ayuden a las organizaciones a cumplir sus objetivos de manera correcta.

### **Obstáculos en la comunicación**

Es importante mencionar que la ausencia de conflictos es imposible, en cualquier ambiente existen ciertas diferencias, de este modo, varios psicólogos han mencionado que la causa de estos se debe a la naturaleza psíquica de los seres humanos.

1. Ruidos: “Son componentes básicos en el proceso” (Mayor y Pinillos, 1991 citado en Ongallo, 2007, p. 53), pero a veces estas distorsiones pueden interrumpir la comunicación.

2. Bloqueos: La comunicación es interrumpida por diferentes factores (Mailhiot, 1975 citado en Ongallo, 2007) pero no comprometen tanto a la información como una filtración.
3. Filtración: Conllevan una carga por parte de los receptores, donde pueden interferir sus pensamientos, experiencias, juicios, etc.
4. Prejuicios: Pueden llegar a falsear la información que se necesita transmitir y perjudicar la interpretación.

Si bien los desacuerdos son connaturales a la comunicación organizacional, el riesgo de conflicto aumenta con la interacción de las emociones en una conversación, pues lleva a supuestos erróneos o falsas interpretaciones. Lazzati (2014) considera que la gente se comunica desde su emoción, lo que puede facilitar o complicar la transmisión del mensaje deseado. Las interferencias en la comunicación de las organizaciones se reflejan en los resultados del equipo y de la empresa, sumado a esto, Shannon y Weaver (1948 como se citó en Fiske, 1985) mencionan que la interferencia en cualquier parte del proceso puede confundir y limitar al emisor.

En consecuencia, cuando la organización cuenta con una política y un plan de comunicación, disminuye la probabilidad de crear y transmitir mensajes inadecuados, contradictorios o poco claros que afectan el funcionamiento de los canales de comunicación; y, al mismo tiempo, propicia la expresión de ideas nuevas y creativas que pueden materializarse en la organización, según afirman Peiró y Bresó (2012).

Para Antons (citado en Ongallo, 1978) la comunicación puede tener dificultades debido a dos tipos de defectos, y los enumera tanto en emisor como en receptor.

Por parte del emisor:

- No organiza la información, sus ideas o pensamientos antes de expresarlo.
- Se expresa sin precisión.
- Se niega a escuchar debido a que está sumergido en una idea, esto da un efecto desconcertante para el receptor.
- No existe una relación contundente entre las ideas que está expresando.
- Habla de manera rápida, sin pensar que tanta coherencia tienen sus ideas.
- Pasa por alto diferentes puntos que se le han mencionado con anterioridad.

Por parte del receptor:

- No dar una atención correcta.
- Distraerse pensando en la respuesta y dejar de escuchar de manera activa a la otra persona.
- Prolonga la respuesta, y pone más atención a los detalles que al contenido.

Además de los obstáculos mencionados anteriormente, Robbins y Judge (2009) postularon los siguientes apartados como las principales barreras para lograr una comunicación eficaz:

- Filtrado: Se entiende como la manipulación que emite el emisor para que la información sea interpretada de una manera positiva por el receptor, una de las principales causas para filtrar la información es el no querer dar malas noticias y/o el deseo de agradar al superior.

- Percepción selectiva: Muchas veces los receptores escuchan y de manera selectiva se quedan con lo que ellos necesitan o quieren en ese momento para motivarse, por experiencias o características personales.
- Sobrecarga de información: Las personas tienen una capacidad para poder retener y procesar información, pero cuando se excede, se da la sobrecarga, entonces las personas pueden ignorar y olvidar alguna actividad, en la actualidad y con todos los medios por los que se puede recibir información, la saturación puede darse de manera rápida.
- Emociones: Las emociones también influyen de manera importante en las personas, puesto que si esta tiene una carga negativa, el mensaje se interpreta de la misma manera, por lo tanto es recomendable no expresar las ideas o pensamientos con una emoción extrema.
- Lenguaje: El lenguaje juega un papel importante en la vida de las personas, ya que tiene una connotación diferente para todas las personas, ya sea por edad o cultura.
- Comunicación aprensiva: Se genera cuando existe ansiedad o estrés por un comunicado en la comunicación tanto oral como escrita.
- Diferencias de género: Deborah Tannen (en Robbins y Judge, 2009) realizó un estudio donde demuestra la interferencia de las diferencias de género, ya que, los hombres muchas veces utilizan la comunicación y el lenguaje para resaltar el puesto estatus que mantienen en una organización, mientras que las mujeres lo utilizan para generar conexiones.

A continuación se mencionan algunas dificultades que existen al momento de comunicarse de manera activa y coherente con el personal (Ocaranza, 2020):

1. La comunicación no es suficientemente valorada: Hasta hace dos años las altas gerencias aún se cuestionan el porqué se necesita un área de comunicación en su organización, en México el porcentaje de falta de esta área sería elevado, debido a esto, en situaciones de crisis no pueden responder, ya que se necesita de comunicación constante, precisa y empática (Ocaranza, 2020)
2. Falta de compromiso del CEO o del director general: Cuando se genera una crisis, muchas veces los miembros de la organización, los clientes externos e internos esperan que sean los directivos quienes externen sus ideas, y no dejar esa tarea a la empresa, es importante que sean ellos los que comuniquen los puntos más importantes tanto a nivel interno como externo.
3. Diferencias entre departamentos: El director o CEO de la organización necesita estar atento de las necesidades de su organización, y que sepa ordenar cada área o departamento, es su responsabilidad que entre ellos existe una mejor comunicación para que los mensajes corporativos sean valiosos y que protejan la reputación de la organización.

Otro factor muy importante que puede presenciar una organización, es una crisis, como lo fue en 2020 con la llegada del COVID-19, las crisis pueden generar sorpresa, son únicas y provocan desestabilización, por lo tanto la organización debe estar al tanto de un reajuste de información. Durante una crisis se puede dar el caso de generar muchos rumores, por lo que, los emisores deben utilizar todos los canales y medios posibles para evitar desinformar.

Ocaranza (2020) agrega que una de las funciones con mayor relieve en una organización son los momentos de crisis, esto se da porque "empleados, clientes, proveedores y comunidad" que sienten una dependencia hacia la organización van a tener sensaciones de angustia y ansiedad por el futuro incierto que les espera, es por esto que la comunicación juega un papel fundamental en épocas de crisis, como lo fue la pandemia que llegó a las organizaciones mexicanas en 2020.

### **Escucha activa**

Retomando los apartados anteriores, una herramienta que ayuda a mejorar la comunicación es la escucha activa, la cual ayuda en todas las relaciones que tiene una persona. De acuerdo con Hernández-Calderón y Lesmes-Silva (2017, p. 83) la comunicación "es un arte que permite recopilar información, conocer ideas, pensamientos y expresiones a través del habla". Sumado a esto, la comunicación activa se define cuando el emisor y el receptor se encuentran en sintonía, se muestran atentos, enfocados y corroboran la información para asegurar que el mensaje se comprenda de manera correcta. Uno de los principales problemas que existen al momento de comunicar es que las personas no saben escuchar, ni comprender lo que se dice. Agregado a esto el no saber escuchar representa un problema en varios factores que se viven día a día, desde el negociar hasta trabajar en equipo.

Una de las principales diferencias que se deben de conocer para escuchar activamente es conocer la diferencia entre escuchar y oír.

- Oír es un fenómeno que se da de manera natural en la mayoría de los casos, es decir es de orden fisiológico, ayuda a percibir los sonidos o vibraciones de una persona o del ambiente.

- Escuchar se refiere a la capacidad que se tiene para “captar, atender e interpretar los mensajes verbales y otras expresiones como el lenguaje corporal y el tono de la voz” (Hernández-Calderón y Lesmes-Silva, 2017, p. 85). En otras palabras, es que se va a agregar un significado al sonido emitido, y posteriormente se le dará una interpretación.

El hecho de que una organización utilice la escucha activa ayudará a crear un clima positivo y a su vez será más efectiva, se van a reducir los malentendidos a través de corroboraciones correctas, el hecho de mostrar interés y atención a la otra persona va a provocar un intercambio fácil de información relevante, ya que, se estará correspondiendo ante el mensaje con congruencia y coherencia. Otro factor importante será que se generará mayor productividad, la información se va a enfocar en los objetivos y en caso de que haya relaciones interpersonales, se fortalecerán (Ortiz, 2007).

Para concluir este apartado, se debe hacer mención sobre la escucha activa, y como está puede aportar grandes beneficios a la organización y a la comunicación, Robertson (en Hernández-Calderón y Lesmes-Silva, 2017) menciona que tan solo uno de cien grandes ejecutivos saben escuchar de manera activa, uno de los principales errores es no verificar que la información escuchada sea la correcta. Los beneficios de saber escuchar se van a ver reflejados en seguridad y confianza, ya que va a servir como un puente que facilite las relaciones inter e intrapersonales (Hernández-Calderón y Lesmes-Silva, 2017).

### **Comunicación laboral y liderazgo**

En México, 65% de los trabajadores operativos consideran que los mensajes de los líderes de las organizaciones no llegan directamente hacia ellos (Índice de Tendencia laboral de

Microsoft, como se citó en Hernández 2022). En el reporte se menciona que es necesario que los líderes trabajen en su organización de tiempos para llegar a conectar tanto con trabajadores como con gerentes, que lo hagan de manera proactiva, buscando compartir sus experiencias, motivarlos, reconocer sus esfuerzos y explicar porque su trabajo contribuye a esto, o bien, a la organización.

Sin embargo esto no es solo en México, sino que a nivel global la falta de comunicación en personal de primera línea es un problema, en todo el mundo, 63% reportó estar en la misma situación, la información de la alta dirección no llega a todas las personas. En dicho estudio participaron 8 países y México se encuentra en tercera posición, asimismo, se resalta que las organizaciones no deben de trabajar solo en un flujo de comunicación estable, sino que necesitan encontrar estrategias para la comunicación bidireccional en donde todos se sientan escuchados, y esto los oriente al éxito.

Al mismo tiempo, el 71% (Hernández 2022) de los gerentes afirmó que sus superiores tampoco tienen una buena comunicación con ellos, como resultado, 24% de la fuerza laboral a nivel operativo considera que sus superiores no toman en cuenta ni sus ideas u opiniones. Es importante mencionar que las personas de la fuerza laboral operativa se han unido desde el inicio de la pandemia (81%) pero no es por ninguna estrategia organizacional, sino para ayudarse en la contingencia sanitaria vivida hace dos años

Se añadió que el 63% de las personas trabajando en la misma línea piensan que las altas direcciones no fomentan la creación de una cultura organizacional, para complementar, la cultura organizacional se refiere a la conexión con la misión y objetivos de la organización, reconociendo el trabajo realizado de una manera correcta y creando relaciones laborales

positivas (Hernández 2022). Como fundamento ante este estudio, Gómez (2013 como se citó en Villalobos 2018) argumenta que existen diversas empresas rodeadas de problemáticas debido al desinterés que hay en la evaluación de los procesos comunicacionales. Aunado a esto (Llanos, 1996) se menciona la importancia de reajustar la comunicación organizacional para que empresarios y directivos implementen esta habilidad, y no precisamente por innovar, sino por necesidad.

Asimismo, se menciona que los beneficios de implementar una buena comunicación organizacional se verán reflejada en la organización, miembros de la misma, clientes externos, proveedores y la sociedad que adquiera dicho servicio o producto. Desde los noventa, se ha tratado de implementar esta estrategia con el fin de crear “una herramienta vital y efectiva que contribuya en los logros de las organizaciones, su permanencia en el mercado, su continuo desarrollo y su éxito permanente” (Llanos, 1996).

Sumado a esto, en otro estudio realizado por Suartini et al (2020) se hace mención de un caso específico, donde el director funge un rol importante para brindar motivación equitativamente a los empleados, a través de ésta, puesto que considera la comunicación como una de las principales habilidades de los líderes para brindar información y delegar actividades, de igual forma agrega que la comunicación es un elemento de motivación dentro del trabajo.

También se ha señalado que la frecuencia con la que inicia una conversación un líder es más alta en comparación con otros niveles jerárquicos (Fernández, 2012). Son indicios que reiteran la conveniencia de conocer la forma, el estilo, las palabras con las que se comunica

un líder con su equipo para gestionar los acuerdos o los desacuerdos; y viceversa, es decir, cómo se comunica un equipo con su líder.

Los líderes deben aprovechar el conocimiento de los integrantes de sus equipos de trabajo, escuchando, mostrando calma, explorando la mejor propuesta para la solución de un problema o la creación de algo. La comunicación no depende solo del proceso activo, que es emitir una opinión, idea o juicio, sino de la otra parte, también sustancial, que es escuchar. Así, activado el proceso en los líderes, la comunicación mejoraría y tendría mayor productividad en los equipos (Borghino, 2018), de igual forma se reporta que en pequeñas y medianas empresas a la comunicación interna no se le ha dado la relevancia, aun sabiendo los beneficios que ésta conlleva (Villalobos, 2018). Varona et al (2007) identifica que la calidad de la comunicación entre jefes y equipos de trabajo es la más importante en la relación y la organización. Por lo tanto, diagnosticar los factores que inciden en la comunicación entre líderes y equipos de trabajo en las organizaciones es vital, tanto en la situación sanitaria de contingencia, como permanentemente dentro de las organizaciones, buscando conseguir resultados eficaces de la comunicación.

### **Comunicación laboral y clima organizacional**

Segredo et al (2016) realizaron un estudio sobre comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública, esto dio como resultado que la comunicación si genera un impacto en el clima organizacional, además de que ayuda a orientar y desarrollar las relaciones interpersonales, así como la marca de las organizaciones.

Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009) mencionan que el clima laboral se construye con tres elementos importantes; el general, el operativo y el interno. Dentro del factor interno se puede hallar la estructura de la organización en la cual se encuentran los procesos de comunicación y el cumplimiento de metas, esto a su vez, se une con el historial de éxitos. El hacer funcionar bien todos los elementos es lo que llevará a la organización a tener éxito o fracasar.

El concepto de clima organizacional es muy extenso ya que cada autor considera componentes diferentes, pero frecuentemente se mencionan; el ambiente físico, las características estructurales, ambiente social, características personales y comportamiento organizacional, la suma de todos estos procesos da como resultado el clima laboral de una empresa, siendo así, este concepto se define como la interacción que se da entre las personas y la organización, cada uno con sus características ya definidas.

Es importante mencionar que todos los elementos que conforman a la organización son muy importantes, el manejo correcto de estos se va a ver reflejado en la efectividad, eficacia, desempeño y éxito de la empresa. Finalmente, cuando el clima organizacional se da de manera correcta tendrá como resultado una mejora en la comunicación, así como un impacto positivo en otros aspectos de la organización.

### **Comunicación y comportamiento laboral**

Molina-Sabando, Briones-Véliz y Arteaga-Coello (2016) mencionan que el comportamiento organizacional es una herramienta esencial en cualquier tipo de organización para traer múltiples beneficios a una empresa, como lo son la motivación, productividad y sentido de

pertenencia, hoy en día, es muy importante que la gestión empresarial se haga de manera correcta, cubriendo todos los factores posibles, ya que el nivel de competitividad es muy alto.

Asimismo, es importante que el comportamiento organizacional cuente con un enfoque integral de toda la organización, tomando en cuenta la identidad, valores, cultura, clima, procesos y comunicación. Ahora bien, el comportamiento organizacional se define como el conjunto de conductas que generan eficiencia y eficacia en las organizaciones (Molina-Sabando et al, 2016), también mencionan que el comportamiento se puede dar en tres niveles; jerárquico, relacional y social.

En todos los niveles jerárquicos existen funciones que se necesitan cumplir para poder alcanzar los objetivos planteados, pero dentro del nivel jerárquico, el cual se refiere a la relación supervisor, gerente o director hacia los empleados, se necesita mejorar la relación de comunicación con la finalidad de utilizar un lenguaje común, que identifique a la organización y con la cual se puedan resolver los conflictos.

Otro proceso donde la comunicación es muy importante es al momento de realizar un cambio organizacional, este se define como la capacidad que tienen las personas y la organización de adaptarse a nuevos estímulos ocasionados por el medio ambiente o contexto, de este modo, la comunicación va a ayudar para que las personas acepten el cambio de una manera positiva, y que al mismo tiempo se puedan transmitir los valores, creencias y conocimientos organizacionales, lo cual se verá reflejado en el comportamiento laboral.

En una investigación realizada por Turkalj y Fosié (2009) se demostró que la comunicación es un factor muy importante en el comportamiento organizacional, aunado a esto, el personal de la organización mostró niveles bajos de satisfacción en la comunicación vertical y de

retorno, así como en los medios de comunicación elegidos, es por esto, que se determina que la comunicación es un precursor importante en la satisfacción y comportamiento laboral.

### **Comunicación y cultura organizacional**

Para varios autores, como Villanueva *et al.* (2017), “la comunicación es el proceso de producción, emisión y procesamiento de mensajes verbales y no-verbales que permiten compartir significados entre personas; estos mensajes, permeados por la cultura, forman, mantienen y modifican pautas de interacción en las relaciones sociales y personales”. Por su parte, Díaz-Guerrero (2007), en referencia al papel de la cultura, explica la conexión de las vivencias del pasado con el comportamiento presente. En concreto, la cultura organizacional genera comportamientos que se replican en los integrantes de la empresa (Andrade, 2017).

Una de las variables más importantes en la cultura organizacional es el clima laboral, ya que los comportamientos y características provocadas por las personas, van a provocar la identificación de valores, creencias, lenguaje, etc.

A su vez, la comunicación puede influir en ambos conceptos, ya que de acuerdo con Salazar *et al.* (2009) la cultura puede facilitar o dificultar la resolución de un conflicto en relación a la convivencia interna. La integración interna se va a involucrar en todos los procesos internos, en donde se encuentra el lenguaje, comportamientos, jerarquía, etc., de las personas que laboran dentro de la organización, el conjunto de todos estos, junto con la adaptación externa van a provocar el bienestar de las personas así como el éxito en sus logros y objetivos organizacionales.

### **Comunicación y satisfacción laboral**

La motivación y la satisfacción tienen influencia en la comunicación (Orpen, 1997); así como en el compromiso organizacional (Wetsch y la van, 1981) la motivación y la confianza (Jensen, 2003); una buena comunicación interna organizacional beneficia económica y competitivamente a las organizaciones (Pinillos, 1995); la satisfacción y la comunicación están correlacionadas, sobre todo con la satisfacción laboral, la productividad y el compromiso (Varona, 2002). Los niveles de satisfacción laboral van cambiando con el tiempo, además afirma que existe una correlación de ésta con la comunicación laboral que posiblemente sea la que influencia a esos cambios (Guerra, 2004).

Valladares (2018) realizó una investigación en Michoacán con la finalidad de medir la comunicación organizacional respecto a la satisfacción laboral, esta autora llegó a la conclusión, a través de diferentes análisis estadísticos que estas dos variables no tienen ninguna relación en los empleados de una empresa de cine. Para medir la satisfacción laboral se utilizó la Escala General de Satisfacción (*Overall Job Satisfaction*) de los autores War, Cook y Wall (1979), la cual fue traducida y adaptada al español por Pérez-Bilbao y Fidalgo, en cuanto a la comunicación organizacional se utilizó el Cuestionario de Comunicación Organizacional (Portugal, 1994), mide tres tipos de comunicación y se puede aplicar a puestos operativos y mandos medios.

De acuerdo con Pérez (2012) es importante trabajar la comunicación en las organizaciones, ya que la comunicación abierta efectiva y eficiente va a tener un impacto positivo sobre la satisfacción laboral. De igual forma, tiene un impacto en las relaciones líder-subordinado, sumado a esto el realizar retroalimentaciones va a trabajar de manera indirecta la satisfacción laboral.

En una investigación realizada por Yáñez y Yáñez en una Universidad Metropolitana (2020) se menciona que la relación entre comunicación organizacional y satisfacción laboral si existe, se utilizaron dos instrumentos para medir estas variables y como resultado obtuvieron que el personal posee una escasa comunicación interpersonal, por lo que la satisfacción laboral también se encuentra en niveles bajos. También dio como resultado que existían problemas de liderazgo y la comunicación interna, ya que, a los superiores no mostraban una actitud de importancia ante este desacuerdo. Otro factor que determina una mala comunicación interna es que los subordinados no tienen confianza en sus superiores y obedecen por miedo a perder su trabajo. Finalmente, el sueldo que tienen hace que los trabajadores se sientan desmotivados ante su situación laboral, agregado esto, los líderes no hacen nada por cambiar la comunicación por lo tanto esto tiene un impacto negativo en la satisfacción laboral. En otro artículo realizado por Soto (2019) dio como resultado que si una organización tiene problemas en la comunicación, como consecuencia va a repercutir en la satisfacción, el trabajar esta variable tendría impacto en el liderazgo de la organización.

Meléndez y Vargas en 2018 se centraron en la investigación de la comunicación interna y la satisfacción laboral, comprobando que si existe una relación significativa entre ambas variables. Dependiendo el tipo de comunicación y los medios por los cuales se realice, se puede trabajar de forma indirecta con los trabajadores, en este estudio ha funcionado la comunicación formal de tipo ascendente. Finalmente, se mencionó que el único medio por el cual los trabajadores reciben información es a través del correo electrónico, por lo que, se generan conflictos con mayor facilidad.

## **Cultura laboral**

La cultura laboral ha sido estudiada desde hace muchos años con la finalidad de responder a ciertos cuestionamientos de los procesos organizacionales como lo son la motivación, las actitudes, expectativas y desempeño de los trabajadores (Mendoza, 2010). El estilo de comunicación depende de la cultura, según Guerra, E.M., (2004) en los lugares con cultura colectivista se da mayor importancia a la comunicación horizontal, a diferencia de la individualista, en la que resalta la personal, la necesidad de la retroalimentación individual. En la cultura mexicana se invierte mucho tiempo en la comunicación en general, no dejando de lado la laboral, aunque se tienen características peculiares, estilos, palabras, para transmitir.

La estructura de la cultura laboral en México identifica diferentes áreas en los trabajadores como lo son: las características personales de los empleados, las características de la organización y el comportamiento laboral (Dela Cerda y Nuñez, 1998 citados en Mendoza, 2010), sumado a esto, Díaz Guerrero y Szalay (1993 citados en Mendoza, 2010) mencionan que el estudio de la cultura laboral se puede ayudar de encuestas para poder obtener una información mucho más extensa y complementaria.

De acuerdo con estudios realizados entre 1950 y 1980, los trabajadores mexicanos trabajaban con el fin de mantener a su familia, no tenían expectativas ni motivaciones, sumado a esto buscaban recompensas económicas o materiales, así como mantener un buen estatus social, su seguridad también se medía dependiendo el trabajo que tenían, de igual forma desarrollaba su trabajo para poder sobresalir, y prefería contar con un lugar de trabajo limpio donde se le brindara la seguridad de desarrollar sus ideas de manera correcta, finalmente a los

trabajadores de la década de los 60s les interesaba más saber cuáles eran las posibilidades de obtener un ascenso, un buen salario, consolidar una relación más fuerte con la alta dirección, y un interés en el trabajo para generar seguridad y permanencia (Slocum, 1971; Fayerweather, 1959; Arias Galicia, 1963 y Kahl, 1968, citados en Mendoza, 2010).

Alducin (1968, citado en Mendoza, 2010) menciona que la principal característica valorada en un trabajador mexicano es la responsabilidad, luego el ser activo, enseguida, el ser inteligente, ordenado y puntual, mientras que las características relevantes que se buscan los mexicanos en un buen compañero de trabajo son; honestidad, cooperación, amistad, confianza y que sea una persona trabajadora.

En suma, con los aportes que mencionan los autores anteriores se puede identificar que las áreas más importantes que buscaba un trabajador mexicano a mediados del siglo pasado son: seguridad y estatus social dependiendo el tipo de trabajo, obtener recompensas materiales, buscar un buen salario y una buena relación con superiores, así como las oportunidades de ascenso.

En la actualidad la cultura ha sido modificada, junto con esto se han cambiado los intereses de las personas, de acuerdo con Mendoza (2010) el compromiso de una persona se va a relacionar directamente con su edad, antigüedad y la participación y satisfacción que sienta al realizar sus actividades diarias.

Es necesario mencionar que, aunque han pasado varios años, hay ciertos factores que no han cambiado mucho, en una aportación de Díaz-Guerrero (1994 citado en Mendoza, 2010) explica que uno de los factores que hace que los trabajadores sientan motivación son la afinidad que tienen con su familia, es decir, "refleja una perspectiva de aguantar y sobrellevar

la vida" (p. 111). De igual forma, en otros estudios realizados en los últimos años se ha notado que las personas encuentran mayor motivación extrínseca, ya sea por ganar mejor o por su familia.

Con la observación de estos estudios se puede notar que la cultura laboral en México sí ha mostrado ciertos cambios y evoluciones, ya que se fueron agregando otros factores como lo son el compromiso, la satisfacción, características demográficas, relaciones interpersonales y motivación para superarse y subir de puesto. Aunado a esto, en un estudio que realizó Mendoza (2010) reportó que la cultura laboral ha ido evolucionando, es decir la cultura tradicional, estudiada en los años 50s ha crecido y se considera que la cultura laboral moderna ejerce una mayor influencia y orientación sobre esta misma.

Díaz-Guerrero fue uno de los principales autores que impulsó los estudios sobre la transculturalidad, este enfoque pretende explicar cómo los problemas psicológicos son influenciados por las diferentes culturas.

La psicología transcultural también hace referencia a que la cultura influye en los comportamientos de las personas. Rogelio Díaz-Guerrero, autor más representativo de latinoamérica en este tema, junto con Wayne H. Holtzman, autor estadounidense realizaron una investigación en Ciudad de México y Austin, Texas para comparar las dos culturas, para su investigación utilizaron 25 pruebas psicológicas, dando como resultado, una investigación que se trabajó durante seis años desde 1963, como resultado se obtuvo que las diferencias se dan principalmente en la edad, clase social y género.

Con la información obtenida se resume que en efecto hay factores culturales que influyen en la percepción de la cultura laboral en México, y que, a su vez, esto genera comportamientos específicos en las organizaciones.

La cultura laboral en México ha ido evolucionando y cambiando con los años, como se mencionó anteriormente, en 2020 con la llegada del COVID-19 la sociedad y las empresas en general se han obligado a cambiar varios aspectos de la vida, principalmente en los procesos y bienestar de sus trabajadores. Con la llegada de la pandemia al mundo, las organizaciones han comprendido la importancia que tiene el bienestar de las personas sobre su desempeño y productividad (Barreiro, 2020). Dentro del bienestar se van a contemplar cuatro dimensiones importantes: físico, emocional, financiero y social.

Por el otro lado, Kras (1990) menciona en su estudio comparativo de cultura gerencial entre México y Estados Unidos, que los mexicanos tienen una educación de memorización y de conceptos, menos de análisis a la práctica. Teniendo figuras de autoridad rígidas que no permiten el pensamiento creativo u original; lo que después se verá reflejado en las organizaciones cuando juegan un rol de ejecutivo o empleado. Los mexicanos evitan el conflicto, por lo que no es común que tengan un trato de ganar-perder, lo que se identifica como un rasgo de inferioridad. La diplomacia, aborda los temas de forma indirecta, es a lo que le dan mayor peso de eficacia, pensando que la forma directa será más brusca, buscan las buenas formas de etiqueta ante la estructura jerárquica alta, no igual ante otros niveles. Los jóvenes norteamericanos son más independientes y están más acostumbrados a seguir las reglas y solucionar problemas, lo que se logra materializar en su mundo laboral, aunque la ignorancia de diversas culturas le resta una interacción social/laboral adecuada y efectiva;

ya que ellos normalmente ven y admiran a su país, dejando de lado las costumbres de otras naciones.

Si las organizaciones comienzan a implementar este sistema de bienestar laboral van a tener como resultado mayor fuerza laboral, esta se va a ver reflejada en mayor productividad, resiliencia y competitividad. En un estudio realizado en Europa se demostró que 80% de los trabajadores consideran que la salud y el bienestar son factores importantes para mantener una empresa a largo plazo (Barreiro, 2020). Por lo tanto, es importante que la cultura laboral se reorganice en los departamentos de RRHH para poner como prioridad las necesidades de sus trabajadores.

Por otro lado, dentro de la psicología del mexicano en el ambiente laboral es importante que se distinga entre el perfil que tienen las personas que trabajan en la alta dirección y las que no, ya que hay conductas que pueden llegar a diferir, a pesar de eso, si es necesario mencionar que el perfil característico de los mexicanos se va a notar en un ambiente laboral en todos los niveles.

De acuerdo con Rodríguez (2004) los mexicanos suelen ver el trabajo como un medio para sobrevivir, no se fijan en que el trabajo les guste o interese, asimismo menciona que en las organizaciones la competencia interna mantiene un nivel alto y que el trabajo en equipo es prácticamente inexistente debido a lo mismo. Este autor menciona que el ausentismo, la impuntualidad y la rotación son factores que se encuentran en un nivel alto dentro de las organizaciones. A pesar de que existen características específicas de los mexicanos, sí hay ciertos factores que influyen dependiendo la zona geográfica, ya que los trabajos van a variar

y las actitudes y conductas se pueden ver influenciadas por el contexto, lenguaje, clima, costumbres, etc.

De los factores más importantes que resaltan la cultura laboral en México (Rodríguez, 2004) son:

- El tipo de liderazgo que se utiliza, suele ser autoritario; a los superiores aún les cuesta reconocer y retroalimentar a su equipo de trabajo, resaltando las actividades o habilidades que tienen, esperan que los objetivos se cumplan porque están obteniendo una remuneración económica.
- La comunicación se complica debido a que se suele utilizar solo a nivel descendente y vertical, esto genera que no haya involucración de las personas ni una buena integración para organizar la información necesaria, sumado a esto, existe competitividad.
- No existe un reconocimiento al esfuerzo de las personas, muchas veces se dan premios o bonos, pero no existe la retroalimentación ante la dedicación, productividad y logros de las personas.

La filosofía Li (Cheng y Chung, 1994; mencionado por Varona et) al hace notar que la norma de conducta que los jefes tienen hacia sus equipos de trabajo, es de cuidado y de protección; teniendo estos lealtad, compromiso y respeto hacia esa figura de autoridad. Los mexicanos tienen un culto por la autoridad, sin cuestionar las decisiones y sin la costumbre de delegar; a diferencia de los norteamericanos que acostumbran rendir cuentas, cuestionar a la autoridad, buscando trabajar de forma independiente sin cobijarse o justificarse bajo su superior (Kras, 1990).

En conclusión, a pesar de que la cultura laboral ha ido cambiando y evolucionando con el tiempo, es cierto que aún existen ciertas barreras que dificultan la interacción dentro de las organizaciones, debido a esto es importante que las empresas generen estrategias con el fin de acabar con ciertos procesos, conductas y comportamientos que no van a llevar a la empresa a alcanzar sus objetivos y el éxito proyectado.

## **CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO**

El interés de la presente investigación se centró en conocer ¿Cuál es el grado de relación que existe entre la comunicación laboral y la satisfacción laboral? Suponiendo que a mayor comunicación laboral habrá mayor satisfacción laboral. Buscando determinar el grado de correlación que existe entre la comunicación laboral y la satisfacción laboral en las personas que tienen gente a su cargo y quienes no tienen gente a su cargo, identificando las dimensiones de satisfacción laboral con mayor significancia en los dos instrumentos a utilizar.

### **3.1. Tipo de Estudio y Diseño**

El estudio fue de tipo cuantitativo, ya que se recabaron datos y se trataron estadísticamente. El diseño de la investigación fue no experimental, transversal, descriptivo y correlacional.

### **3.2. Sujetos**

#### **Participantes**

El estudio constó de una fase cualitativa y una cuantitativa.

#### ***Fase cualitativa***

En esta fase del estudio participaron 10 personas. En la Tabla 1 pueden observarse descritas las características que presentan.

**Tabla 1***Características de los participantes en fase cualitativa*

Características	Variables	Frecuencia
Género	Masculino	5
	Femenino	5
Posición	Líder/jefe	4
	Integrantes de equipo	6

Fuente: elaboración propia.

***Fase cuantitativa***

En la fase cuantitativa del estudio participaron 271 personas, el 62.1% fueron mujeres mientras el 37.9% fueron hombre, presentan un rango de edad entre 21 y 40 años. La mayoría concluyó una licenciatura (H = 20.3% M= 33%) y reporta ser líder (H =26.8% M=44.8%). En la Tabla 2, se detallan las características de la muestra.

**Tabla 2***Características sociodemográficas*

Características	Variables	Frecuencia	%	Variables	Frecuencia	%
<b>Género</b>	MASCULINO	99	37.9	FEMENINO	162	62.1
	Menos de 21 años	1	0.4	Menos de 21 años	0	0.0
Continuación Tabla 2						
<b>Edad</b>	21 a 30 años	20	7.7	21 a 30 años	41	15.7
	31 a 40 años	34	13.0	31 a 40 años	67	25.7
	41 a 50 años	23	8.8	41 a 50 años	41	

	51 a 60 años	15	5.7	51 a 60 años	12	15.7
	Más de 60 años	6	2.3	Más de 60 años	1	0.4
	Menos de escolaridad superior	8	3.1	Menos de escolaridad superior	16	6.1
	Licenciatura trunca	2	0.8	Licenciatura trunca	0	0.0
<b>Escolaridad</b>	Licenciatura en curso	0	0.0	Licenciatura en curso	3	1.1
	Licenciatura terminada	53	20.3	Licenciatura terminada	86	33.0
	Postgrado	36	13.8	Postgrado	57	21.8
<b>Posición Jerárquica Laboral</b>	Líder/jefe	70	26.8	Líder/jefe	117	44.8
	Integrante de equipo	29	11.1	Integrante de equipo	45	17.2

Fuente: elaboración propia.

## Diseño

Al contar con una fase cualitativa y una cuantitativa, se considera que el diseño del estudio es mixto (Goodwin y Goodwin, 2016). Del mismo modo, el alcance del estudio es instrumental, pues el objetivo principal es la validación de un instrumento (Carretero-Dios y Pérez, 2005).

Para llevar a cabo la segunda parte de la investigación se recabaron datos de 141 personas mexicanas con los datos sociodemográficos y laborales que se muestran en la Tabla 3. Contando con un porcentaje similar entre líderes - gente en jerarquía que tiene personal a su cargo, e integrantes de equipos de trabajo - gente que no tiene personal a su cargo.

## Tabla 3

*Características sociodemográficas de los participantes*

Características	Variables	Frecuencia	%
Género	Masculino	51	36,43%
	Femenino	89	63,57%
Edad	21 a 30 años	39	27,86%
	31 a 40 años	52	37,14%
	41 a 50 años	27	19,29%
	51 a 60 años	9	6,43%
	Más de 60 años	13	9,29%
Escolaridad	Menos de escolaridad superior	9	6,43%
	Licenciatura trunca	8	5,71%
	Licenciatura en curso	3	2,14%
	Licenciatura terminada	67	47,86%
	Posgrado en curso	18	12,86%
	Posgrado concluido	35	25,00%
Personal a Cargo	Líderes/Jefe	75	53,57%
	Integrantes de equipo	65	46,43%
Categoría laboral	Aprendiz	8	5,71%
	Técnico	101	72,14%
	Especialista	31	22,14%
Situación laboral	Trabajo sin nómina o contrato legalizado	22	15,71%
	Eventual por terminación de proyecto o realizando una sustitución	7	5,00%
	Contrato de seis meses o menos	7	5,00%
	Contrato hasta un año	10	7,14%
	Contrato hasta tres años	1	0,71%
	Contrato indeterminado	93	66,43%

Fuente: elaboración propia.

Definiendo la comunicación laboral como un proceso con fases, que pueden ser interrumpidas, en el que se emiten mensajes con impresión cultural (Villanueva et al, 2017)

Considerando Satisfacción como la dimensión actitudinal que ocupa un lugar central en la consideración de la experiencia del hombre en el trabajo (Meliá y Peiró, 1989)

### **3.3. Instrumentos**

El estudio se concibió en dos fases. En la primera, de índole cualitativa, se recabó información para diseñar el INCOLAB a partir de grupos de discusión sobre comunicación laboral con líderes e integrantes de equipos de trabajo. En la segunda fase, de carácter cuantitativo, se realizó la validación y confiabilidad del INCOLAB.

#### ***Fase cualitativa***

Se elaboraron grupos de discusión a los que se les preguntó:

¿Qué se entiende por comunicación?

¿Cuáles son las características de tu comunicación?

¿Cuáles son las formas de tu comunicación?

¿Qué dices cuando das una instrucción?

¿Cuáles son las frases que ocupas para dar una instrucción?

¿Qué resultados tienes?

¿Qué elementos consideras que se involucran en la comunicación para que sea efectiva?

#### ***Fase cuantitativa***

El INCOLAB fue diseñado a partir de las respuestas obtenidas en la fase cualitativa. Cuenta con 90 reactivos agrupados teóricamente en 9 factores (estilo, forma, medio, resultado, características, afectivo, retroalimentación, vocabulario, lo que transmite el mensaje) y con un formato de respuesta tipo Likert que van de 1, igual a *Nunca*, y 5, igual a *Siempre*.

Sección de datos sociodemográficos. Incluyen el sexo del participante, la edad, la posición jerárquica y el número de personas a su cargo.

En la segunda parte de la investigación se eligieron y utilizaron tres instrumentos que se presentaron en versión electrónica para su respuesta:

- INCOLAB Instrumento de Comunicación Laboral (Gómez-Hasfield, Díaz-Loving y Villanueva, 2021).
- MSQ Minnesota Satisfaction Questionnaire, versión corta. (Weiss, Dawis, England y Lofquist, 1977)
- La medida de satisfacción laboral en contextos organizacionales: el cuestionario de satisfacción S20/23 (Meliá y Peiró, 1989).

El INCOLAB tiene el objetivo de medir la comunicación laboral en las organizaciones. Contiene 2 escalas con 43 reactivos. Midiendo en la primera escala, 7 factores - estilo, forma, medio, confirmación y resultados, características, afectivo, retroalimentación; en la segunda escala – verbos y transmisión.

El MSQ contiene 20 reactivos en su versión corta distribuidos en tres factores: Satisfacción Intrínseca, Satisfacción Extrínseca y Aspectos Generales de la Satisfacción.

El cuestionario de satisfacción S20/23 cuenta con 23 reactivos en cinco dimensiones: Satisfacción con la supervisión, satisfacción con el ambiente de trabajo, satisfacción con las prestaciones recibidas, satisfacción intrínseca del trabajo, satisfacción con la participación.

### **3.4. Procedimiento**

#### ***Fase cualitativa***

Se hizo la invitación a líderes e integrantes de equipos de trabajo de ambos sexos, mexicanos y de diferentes organizaciones con sede en México. Aquellos que aceptaron fueron convocados a una reunión de una hora, en línea, según su sexo y posición jerárquica laboral. Por lo tanto, se conformaron cuatro grupos de discusión, con muestreo no probabilístico por conveniencia:

- 2 mujeres líderes.
- 3 mujeres participantes de equipos de trabajo.
- 2 hombres líderes.
- 3 hombres participantes de equipos de trabajo.

En la reunión de los grupos de discusión, coordinada por una especialista del tema, con apoyo de una guía de preguntas sobre la comunicación entre líderes y equipos de trabajo, se pidió que los participantes opinaran e interactuaran libremente del asunto desde su conocimiento y experiencia.

### ***Fase cuantitativa***

La recolección de datos se realizó mediante una plataforma en línea, mediante un muestreo no probabilístico por cuotas. El cuestionario estaba abierto a cualquier y quienes respondieron los formularios participaron de manera voluntaria.

### **Análisis de datos**

#### ***Fase cualitativa***

Se analizó el contenido de la información proporcionada en los grupos de discusión y se elaboraron una serie de reactivos que fueron agrupados en factores de acuerdo con la similitud de la información.

#### ***Fase cuantitativa***

Para obtener la estructura factorial y propiedades psicométricas de la escala, partiendo de los 90 reactivos, se llevó a cabo el procedimiento propuesto por Reyes-Lagunes y García y Barragán (2008), en el que describe una serie de pasos para la correcta validación de una escala. En primer lugar, se llevó a cabo la evaluación de la asimetría y la curtosis de los datos. Después, se evaluó la discriminación de los reactivos en grupos externos. Los ítems que no cumplen estos criterios deben ser eliminados de la escala. Por último, se realizó el análisis factorial con la finalidad de obtener la validez y la confiabilidad de la escala. La estructura factorial se determinó mediante el análisis de componentes principales.

Posterior al análisis de componentes principales se realizó un análisis de correlación entre los factores obtenidos. También se llevó a cabo un análisis de la varianza (ANOVA) para determinar la diferencia entre los factores. La posición jerárquica fue recodificada en una nueva variable, con la intención de tener grupos equivalentes. Estos grupos fueron creados a partir del nivel que ocupaban en la escala jerárquica de su trabajo. El primer grupo fue el de los miembros que formaban parte del equipo de trabajo, denominado “equipo”. El segundo está compuesto por miembros de la dirección y la gerencia, denominado “superiores”. El tercer grupo se denominó intermedios y fue compuesto por la coordinación, jefatura y supervisión.

En la segunda parte de la investigación, los instrumentos se compartieron para su respuesta en versión electrónica, compilados en una sola liga, la que se distribuyó a más de 250 personas de las cuales respondieron 141.

Se recabaron las respuestas, para su análisis se vaciaron a una base de datos del programa estadístico SPSS en el que se analizaron los datos con t de student, ANOVA y correlaciones.

### 3.5. Resultados

La información de la fase cualitativa fue concentrada en el desarrollo de 90 ítems que posteriormente fueron sometidos a validación en la fase cuantitativa.

Se evaluó la asimetría y curtosis de los datos, ambos valores deben encontrarse en un rango de  $-0.5$  a  $0.5$  para poder ser considerados como simétricos y una curtosis adecuada, la mayoría de los ítems no cumplieron este criterio. Posteriormente se realizó el análisis de la discriminación de los reactivos en grupos extremos.

Este análisis determinó que la mayoría de los ítems discriminan correctamente, el ítem 51 “Mi comunicación es variable de acuerdo con mi estado de ánimo del momento” no discrimina entre los grupos,  $t(130) = -1.353$ ,  $p = .178$  por lo que fue eliminado de la escala.

Previo al análisis de componentes principales se evaluó a los valores de la esfericidad de Bartlett y Kaiser Meyer Olkin (KMO). Debido a que la esfericidad de Bartlett no fue significativa, fue necesario dividir la escala en dos. La primera abarca los reactivos del 1 al 70, mientras la segunda contiene los ítems restantes. Esta división permitió obtener índices adecuados y que permiten la factorización de la escala, estos datos pueden visualizarse en la

**Tabla 4**

*KMO y Esfericidad de Bartlett*

	KMO	Esfericidad de Bartlett
Escala 1	.885	3671.010 (595), $p < .001$
Escala 2	.776	1732.744 (171), $p < .001$

Fuente: elaboración propia

El análisis de componentes principales se realizó mediante el uso de la rotación ortogonal, debido a la presencia de correlaciones bajas (.2 a .5) entre los ítems. Asimismo, aquellos ítems con cargas factoriales inferiores .40 fueron eliminados. Finalmente, la elección de factores a retener se realizó con base en los autovalores (superiores a 1) y la teoría de base. La escala 1 presentó una estructura de 7 factores compuestos por 34 reactivos que explican el 57% de la varianza total y un índice de fiabilidad medido a través de alfa de Cronbach de .905. En la Tabla 4 pueden observarse los resultados del análisis.

**Tabla 5**

*Factores y reactivos que componen la escala (Peso factorial, Alpha de Cronbach y varianza explicada)*

		Escala 1						
Factor		1	2	3	4	5	6	7
Características	Manejo temas 100% objetivos	.683						
	Doy seguimiento a las instrucciones que se dieron	.674						
	La comunicación transmitida es de temas formales (lineamientos, estrategia, cultura, etc)	.665						
	Comunico de acuerdo a mi interlocutor	.643						
	Doy instrucciones complementarias con ejemplos	.642						

	Mi mensaje contiene contexto del tema que instruyo	.554	
Retroalimentación	Transmito admiración cuando la tengo hacia alguien	.758	
	Retroalimentación positivamente	.734	
	Me interesa la claridad sobre todo cuando es una instrucción	.588	
	Enfoco mis comentarios hacia las áreas de oportunidad de una persona	.584	
	Creo que un ambiente para escuchar las inconformidades	.580	
	Aclaro las dudas aun siendo la información que previamente debieran conocer o dominar	.540	
	Afectivo	Mi manera de comunicar es cortés	.817
Transmito honestidad en los mensajes		.766	
Mi opinión en las reuniones es respetuosa		.742	
Mis mensajes fortalecen lazos		.555	
Me gusta escuchar las inconformidades del equipo		.404	.491

CONyRES	Mi comunicación la confirmo recibiendo parafraseo de lo que transmití	.751
	Hago preguntas de confirmación de los acuerdos de las reuniones	.735
	Pregunto y escucho la justificación de las cosas que se hicieron diferente a lo que se había acordado	.585
	Confirmo que el mensaje recibido, sea el mismo que se entendió	.566
	Me aseguro que no existan dudas de lo que dije, preguntado “¿no hay dudas o queda claro?”	.561
Forma	Mi mensaje contiene contexto del tema que instruyo	.751
	Provoco la participación de opiniones	.702
	Los temas de abordaje son formales	.559
	En las reuniones obtengo los objetivos claros	.442
Estilo	El mensaje que transmito es directo	.743
	El mensaje que transmito es estructurado	.647
	Mi tono de voz es firme	.598

Escucho el mensaje completo que me transmiten sin interrumpir						.467	
La instrucción que di, la veo materializada tal cual la solicite						.441	
Medio							
Por videoconferencias							.808
Por correo electrónico							.762
Con mensaje de texto en pantalla uno a uno (Skype, zoom, Messenger)							.724
Con llamadas telefónicas							.644
Factores	1	2	3	4	5	6	7
Media	25.35	25.66	22.49	20.54	16.60	21.14	12.36
Desviación estándar	3.19	3.22	2.31	3.16	2.23	2.27	3.43
Autovalores	9.674	2.655	1.986	1.964	1.434	.1382	1.153
Varianza explicada	27.64	7.586	5.675	4.839	4.089	3.947	3.293
Alpha de Cronbach	.816	.798	.798	.806	.745	.681	.738
Consistencia interna de la escala	<b><math>\alpha = .905</math></b>						

**Tabla 6**

*Estructura Factorial escala 1 INCOLAB*

Ítems	1	2	3	4	5	6	7
Manejo temas 100% objetivos	0.683						
Doy seguimiento a las instrucciones que se dieron	0.674						
La comunicación transmitida es de temas formales	0.665						
Comunico de acuerdo a mi interlocutor	0.643						

Doy instrucciones completas con ejemplos	0.642
Mi mensaje contiene contexto del tema que instruyo	0.554
Transmito admiración cuando la tengo hacia alguien	0.758
Retroalimentación positivamente	0.734
Me interesa la claridad sobre todo cuando es una instrucción	0.588
Enfoco mis comentarios hacia las áreas de oportunidad de una persona	0.584
Creo que un ambiente para escuchas las inconformidades	0.58
Aclaro las dudas aun siendo la información que previamente debiera conocer o dominar	0.54
Mi manera de comunicar es cortés	.0817
Transmito honestidad en los mensajes	0.766
Mi opinión en las reuniones es respuesta	0.742
Mis mensajes fortalecen lazos	0.555
Me gusta escuchar las inconformidades del equipo	0.491
Mi comunicación la confirmo recibiendo parafraseo de los que transmití	0.751
Hago preguntas de confirmación de los acuerdos de las reuniones	0.735
Pregunto y escucho la justificación de las cosas que se	0.585



(Yo digo, yo creo...)	
Oraciones con NO (redactadas en negativa)	.691
Diminutivos	.637

1=Transmisión; 2=Verbos.  
Fuente: elaboración propia.

Un análisis de correlación de Pearson evidenció la presencia de relaciones significativas entre los factores, y que pueden ser visualizados en la Tabla 8.

**Tabla 8**

*Correlaciones entre los factores de las escalas INCOLAB*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1	.465**	.463**	.525**	.569**	.507*	.143*	-	-.149*
2		1	.551**	.518**	.502**	.329**	.167**	-.132*	.019
3			1	.442**	.399**	.424**	.043	-	-.147*
4				1	.544**	.410**	.209**	-.106	.046
5					1	.491**	.212**	-.083	-.074
6						1	.077	-	-
7							1	.090	.048
8								1	.496**
9									1

\*\*La correlación es significativa a 0.01; \*La correlación es significativa a 0.05. 1= Características; 2=Retroatimentación; 3=Afectivo; 4 = Confirmación y Resultados; 5=Forma; 6 =Estilo; 7=Medio; 8=Transmisión; 9=Verbos.

Fuente: elaboración propia.

Se reúnen las características para medir la comunicación laboral, debido a las correlaciones que hay de comunicación laboral; aunque, cada dimensión mide algo específico, para análisis de las tesis, se suma todo el instrumento para formar una sola escala.

La prueba ANOVA informó que únicamente se encuentran diferencias entre los grupos para los factores *Forma* ( $F(50, 1246)=5.178, p=.006$ ) y *Transmisión*, también mostró diferencias ( $F(174.296, 5347.911) = 4.204, p=.016$ ), la prueba post-hoc Bonferroni indica que las diferencias entre el “equipo” ( $n=80, M=25.44$ ) y “superiores” ( $n=103, M=25.46$ ),  $p=.05$ . El factor *Transmisión*, también mostró diferencias ( $F(174.296, 5347.911) = 4.204, p=.016$ ), la prueba post-hoc indica que los grupos que difieren son los “superiores” ( $n=103, M=15.49$ ) de los “intermedios” ( $n=78, M=13.55$ ),  $p=.05$ . Finalmente, el factor *Verbos* muestra diferencias, ( $F(65.13, 2481.88)=3.385, p=.035$ ), y que de acuerdo con la prueba post-hoc las diferencias se encuentran entre los “intermedios” ( $n=78, M=9.64$ ) del “equipo” ( $n=80, M=10.93$ ),  $p=.05$ .

En la segunda parte de la investigación, con el fin de cumplir con el objetivo de conocer si existían diferencias significativas en la satisfacción de la gente que tiene gente a su cargo vs quienes no tienen. Los resultados se pueden ver en la tabla 9.

**Tabla 9**

*Prueba de muestras independientes*

Prueba de Levene de igualdad	Prueba t para la igualdad de medias
------------------------------	-------------------------------------

		de							
		varianzas							
		F	Sig.	t	gl	Sig.	Diferen	Diferen	95% de
						(bilat	cia de	cia de	intervalo de
						eral)	medias	error	confianza de la
								estándar	diferencia
								r	Inferi
									Superi
									or
Satisfacción Peiró	Se	0,		2,					
	asumen	7	0,374	0	139	0,04	8,7018	4,2466	0,305
	varianzas	9		4		2	2	1	52
iguales	7		9						
Satisfacción Peiró	No se			2,					
	asumen			0	131,607	0,04	8,7018	4,2734	0,248
	varianzas			3		4	2	2	34
iguales			6						
Satisfacción Peiró	Se	0,		2,					
	asumen	2	0,639	7	139	0,00	6,3376	2,2793	1,830
	varianzas	2		8		6	5	6	95
iguales	1		8						
Satisfacción Peiró	No se			2,					
	asumen			8	138,401	0,00	6,3376	2,2630	1,863
	varianzas			0		6	5	4	06
iguales			1						

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 10**

*Diferencias por género*

Género		N	Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
Satisfacción Peiró	Femenino	90	118.6889	24.64929	2.59826
	Masculino	51	126.0196	26.32527	3.68627
	Femenino	90	76.7222	12.90852	1.36068

Satisfacción Minnesota	Masculino	51	79.0196	15.30162	2.14266
---------------------------	-----------	----	---------	----------	---------

Fuente: Elaboración propia.

Considerando la Tabla 11 el instrumento de satisfacción laboral de Meliá y Peiró (1989) muestra que los hombres tienen una mayor satisfacción en general que las mujeres, aunque con mayor variación. Al igual que lo identificado con el instrumento de MSQ Minnesota, aun siendo un grupo mayor de mujeres que de hombres.

**Tabla 11**

*Estadísticas de grupo por Sexo*

Género		N	Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
Satisfacción con la supervisión	Femenino	90	30.99	8.022	0.846
	Masculino	51	32.43	9.366	1.312
Satisfacción con el ambiente de trabajo	Femenino	90	26.52	6.620	0.698
	Masculino	51	29.43	4.592	0.643
Satisfacción con las prestaciones recibidas	Femenino	90	23.78	6.447	0.680
	Masculino	51	24.59	7.752	1.085
Satisfacción intrínseca del trabajo	Femenino	90	21.67	4.579	0.483
	Masculino	51	22.75	4.386	0.614
Satisfacción con la participación	Femenino	90	15.73	4.075	0.429
	Masculino	51	16.82	4.112	0.576
Satisfacción intrínseca del trabajo	Femenino	90	31.54	5.777	0.609
	Masculino	51	33.00	5.448	0.763
Satisfacción extrínseca del trabajo	Femenino	90	45.18	8.593	0.906
	Masculino	51	46.02	10.684	1.496

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a jerarquía se puede ver en la Tabla 11 que las personas con gente a su cargo, tienen mayor satisfacción laboral en relación a las prestaciones recibidas, a su participación, a su satisfacción intrínseca y extrínseca; en comparación con las personas que no tienen personal a su cargo, tienen mayor variación en la satisfacción laboral de prestaciones recibidas, participación y satisfacción intrínseca.

Las mujeres muestran una mayor variación de satisfacción laboral al ambiente de trabajo en comparación con los hombres. Aunque los hombres muestran mayor satisfacción laboral con menor variación.

Se realizó un análisis de correlación organizando los resultados a partir de la jerarquía de trabajo.

**Tabla 11**

*Correlaciones*

		Minnesota			Meliá & Peiró			
		Intrínseca	Extrínseca	Supervisión	Ambiente de trabajo	Prestaciones recibidas	Intrínseca	Participación
Comunicación	Supervisores	.159	.380**	.045	.118	.379	.245	.268
	Trabajadores	.153	.200	.219	.296	.274*	.248*	.257*

Nota: \*\* significancia al nivel .01; \* significancia al nivel .05.

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 11 se muestran las correlaciones de la comunicación laboral con la satisfacción laboral de cada instrumento (Minnesota y Meliá & Peiró) teniendo en los supervisores con

significancia la satisfacción extrínseca de Minnesota. De Meliá & Peiró las prestaciones recibidas, la satisfacción intrínseca y la participación en los trabajadores.

Posteriormente se realizó un análisis de regresión simple considerando a la comunicación como la variable independiente y cada uno de los factores de satisfacción como variable dependiente.

**Tabla 12**

*Estadística por grupo de Supervisores*

		Supervisores			
		F(gl)	$\beta$	p	R <sup>2</sup>
Minnesota	Intrínseca	1.627 (1), p=.207	.159	.207	.025
	Extrínseca	<b>10.639 (1), p=.002</b>	<b>.380</b>	<b>.002</b>	<b>.144</b>
Peiró	Supervisión	.126 (1), p=.723	.045	.723	.002
	Ambiente de Trabajo	.886 (1), p=.350	.325	.350	.014
	Prestaciones Recibidas	<b>10.554 (1), p=.002</b>	<b>.379</b>	<b>.002</b>	<b>.143</b>
	Satisfacción Intrínseca	<b>4.018 (1), p=.049</b>	<b>.245</b>	<b>.049</b>	<b>.060</b>
	Participación	<b>4.887 (1), p=.031</b>	<b>.268</b>	<b>.031</b>	<b>.072</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 12 se muestra que la gente que tiene personal a su cargo tiene una mayor satisfacción extrínseca cuando tiene una mayor comunicación.

Así como cuando tienen mayor comunicación laboral se refleja en una mayor satisfacción laboral en relación a las prestaciones recibidas, a la participación que tienen y a la satisfacción intrínseca del personal en una posición de supervisión.

Lo que se puede entender que una mayor comunicación laboral aporta factores de satisfacción laboral en los supervisores o personal que tiene gente a su cargo.

**Tabla 13**

*Estadística por grupo de trabajadores*

		Trabajadores			
		F(gl)	$\beta$	<i>p</i>	$R^2$
Minnesota	Satisfacción	1.767(1), p=.188	.153	.188	.023
	Intrínseca				
	Satisfacción	3.092(1), p=.083	.200	.083	.040
	Extrínseca				
Supervisión	3.711 (1), p=.058	.381	.058	.048	
	Ambiente de Trabajo	<b>7.098 (1), p=.009</b>	<b>.296</b>	<b>.009</b>	<b>.088</b>
Peiró	Prestaciones Recibidas	<b>6.027 (1), p=.016</b>	<b>.274</b>	<b>.016</b>	<b>.075</b>
	Satisfacción Intrínseca	<b>4.832 (1), p=.031</b>	<b>.248</b>	<b>.031</b>	<b>.049</b>
	Participación	<b>5.227 (1), p =.025</b>	<b>.173</b>	<b>.025</b>	<b>.066</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 13 se muestra que los trabajadores, quienes no tienen personal a su cargo, reflejan mayor satisfacción laboral con el ambiente de trabajo cuando existe mayor comunicación laboral. Así como mayor satisfacción laboral ante las prestaciones recibidas, la participación y la satisfacción intrínseca.

Elementos parecidos a los que se muestran con los supervisores. Por lo que se entiende que a mayor comunicación laboral habrá factores determinantes para la satisfacción laboral, efecto beneficioso para los equipos de trabajo y las organizaciones.



Las limitaciones que se tuvieron fueron que los sujetos evaluados son de diferentes organizaciones, por lo que no se evaluó la relación de un supervisor con sus trabajadores, por lo que puede ser que el factor que no tuvo correlación del instrumento de Meliá y Peiró se deba a esta condición. Si se evaluara a un grupo completo o a una organización específica se verían resultados determinantes en cuanto a la correlación de la comunicación laboral y la satisfacción laboral en general y específicamente con el factor de satisfacción con la supervisión que no se mostró aquí.

Fue una investigación que tuvo en el medio el inicio de la pandemia, por lo que la situación emocional de los participantes seguramente afectó el estudio. Aunque no se tomaron datos de su estado emocional en este estudio, hubo otros más que mencionaban estas afectaciones emocionales.

Para futuras investigaciones se recomienda realizar la misma aplicación y análisis en una organización y un grupo específico para analizar la diferencia o coincidencia de resultados en comparación con el estudio actual.

## **CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN**

Como se ha dicho, se han realizado investigaciones que aportan material valioso para identificar la comunicación laboral en relación con variables como la satisfacción, el compromiso, la motivación, la antigüedad, entre otros. Otras investigaciones dejan entre ver que la comunicación laboral es sensible a la cultura del lugar y/o de la organización, por lo que cambia el estilo y la forma de la comunicación, aun así la correlación con la satisfacción laboral se ve influenciada positivamente con algunos factores.

El presente estudio de la comunicación laboral ha llevado a identificar que a mayor comunicación laboral se muestra mayor satisfacción laboral, principalmente en algunos factores. Lo que se puede entender es que gracias a una mayor comunicación laboral, tienen factores de satisfacción que ayudarán a la fidelización de los empleados en las organizaciones.

Como se dijo, si las organizaciones dedicarían un mayor número de horas y recursos a la atención de la comunicación laboral, tendrían mayor satisfacción laboral en su plantilla, tanto de supervisores (personas que tienen gente a su cargo), como de los trabajadores en general (personas que no tienen gente a su cargo) tal como se ha comprobado en este estudio. La inversión sugerida hacia el tema de comunicación laboral no solo sería en entrenamiento de estilo de comunicación laboral sino en el tiempo mismo de comunicarse entre supervisor-trabajador, estando para la otra persona, escuchando, teniendo un guion de los temas y objetivos a abordar en el diálogo; ya que así superarían el porcentaje de plantilla satisfecha laboralmente.

Se comprobó que en supervisores (tienen personal a su cargo) existe una correlación entre la comunicación laboral y la satisfacción laboral en prestaciones recibidas, participación, satisfacción intrínseca y extrínseca. Lo que quiere decir que a mayor comunicación laboral tienen mayor satisfacción laboral, específicamente en esos factores. La satisfacción intrínseca y extrínseca laboral, en la práctica se puede observar en personal con entusiasmo por llegar a su trabajo, un buen ambiente, gentileza, colaboración, buscando el cumplimiento de los objetivos, se manifiestan conductas de satisfacción que son fácilmente identificables y con beneficios para su persona, el equipo y la organización. Siendo supervisores, lo transmiten al equipo que tienen a cargo, por lo que se desarraman los beneficios y se contagia de cierta forma la satisfacción laboral.

A diferencia de los trabajadores (no tienen personal a su cargo) en los que se confirmó que hay una correlación entre la comunicación laboral y la satisfacción laboral en participación, prestaciones recibidas y satisfacción intrínseca. Siendo ésta última la que ofrece resultados más palpables en la organización, o la que se percibe de forma más frecuente y común cuando existe. Si las organizaciones invierten tiempo en la comunicación laboral, habrá ambos casos, tanto los supervisores como los trabajadores tendrán satisfacción laboral.

Las mujeres tienen una mayor variación de satisfacción laboral que los hombres en relación a la correlación con la comunicación laboral. Se muestra mayor satisfacción laboral con el ambiente de trabajo. Aunque tanto el instrumento de satisfacción de Meliá y Peiró como el de Minnesota, muestran que los hombres tienen mayor satisfacción laboral en general y con menor variación que las mujeres. Esto se puede entender en la práctica desde el ambiente laboral, ya que éste cambia con mayor frecuencia que las prestaciones recibidas y la participación.

Así que las correlaciones de la comunicación laboral con cada instrumento de medición de la satisfacción laboral coinciden. El factor de Meliá y Peiró que no marcó correlación con la comunicación laboral es el de satisfacción con la supervisión, curiosamente.

En el día a día de las organizaciones, el tema de la comunicación es recurrente a trabajar debido a desajustes; notándolos en conflictos intergrupales, insatisfacción personal y grupal, resultados ineficientes en la organización, y principalmente en un ambiente desagradable de trabajo y con alta rotación de personal. Bajo estas condiciones están dispuestos a invertir dinero en servicios que puedan aportar soluciones, siendo que no siempre se aseguran éstas. La comunicación laboral se determina en la organización, se muestra en el ADN, en las características y costumbres manifestadas diariamente por cada integrante de ésta. Por lo que lo más recomendable sería trabajar la comunicación laboral como un elemento transversal a

la organización, dando importancia y relevancia desde los beneficios que aporta a cada proceso de la organización independientemente del giro, tamaño y región en la que se encuentre.

## Referencias bibliográficas

1. Alarcón, R. (2010). El legado psicológico de Rogelio Díaz-Guerrero. *Estudios e Pesquisas em Psicologia*. 10(2), pp. 553-571. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/epp/v10n2/v10n2a16.pdf>
2. Alonso, P. y Aguilera A. (2021). Relación entre satisfacción laboral y clima organizacional: un metaanálisis. *Apuntes de psicología*, 39, 27-37. 2022, marzo 31, De Colegio Oficial de Psicología de Andalucía Occidental, Base de datos.
3. Andrade Rodríguez de San Miguel, H. (2017). Definición y alcance de la comunicación organizacional. En C. Fernández (Ed.), *La comunicación en las organizaciones* (pp. 11-17). Trillas.
4. Angona, A. (2010). Psicobiología de la emoción. Las llamadas “emociones negativas”, desde un punto de vista adaptativo y evolucionista (Trabajo de Grado). Universidad de la República. Montevideo, Uruguay. Recuperado de <https://sifp.psico.edu.uy/psicobiolog%C3%ADa-de-la-emoci%C3%B3n-las-llamadas-%E2%80%9Cemociones-negativas%E2%80%9D-desde-un-punto-de-vista-adaptativo-y>
5. Asociación de directivos de comunicación. (2021). *Justin Green: “Nunca antes la comunicación había sido tan importante como en los últimos dos años”*. Dircom: <https://www.dircom.org/2021/09/07/justin-green-nunca-antes-la-comunicacion-ha-sido-tan-importante-como-en-los-ultimos-dos-anos/>
6. Barreiro, J. (2020). Hacia una nueva cultura laboral de bienestar. De Forbes, <https://www.forbes.com.mx/hacia-una-nueva-cultura-laboral-de-bienestar/>
7. Beguerisse, E. (2018) La comunicación, aliada en el mundo laboral. *Forbes México*, febrero 28, 2018. <https://www.forbes.com.mx/la-comunicacion-aliado-en-el-mundo-laboral/>
8. Blum, M., y Naylor, J. (1999). *Psicología Industrial: sus fundamentos teóricos y sociales*. Editorial Trillas –México.
9. Borghino, M. (2018). *El arte de hacer preguntas. El método socrático para triunfar en la vida y en los negocios*. Grijalbo.

10. Borrell, F. (2000). Nos pagan para comunicarnos bien. En Borrell, F. (Ed). *Comunicar bien para dirigir mejor*. pp. 23-29. Editorial: Gestión 2000.
11. Cardona Echeverri, D. R., y Zambrano Cruz, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184-189. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.007>
12. Castro, S. (2021). Modelo PERMA. marzo 31, 2022, de Instituto Europeo de Psicología Positiva Sitio web: <https://www.iepp.es/modelo-perma/>
13. Charry, H. O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comunicación*. 9(1), pp. 25-34. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682018000100003&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003&lng=es&tlng=es)
14. Cofide. (2019). Satisfacción laboral: guía para mejorarla. marzo 31, 2022, de Cofide CAPACITACIÓN EMPRESARIAL Sitio web: <https://www.cofide.mx/blog/satisfaccion-laboral-guia-para-mejorarla>
15. Corrales, A., Quijano, N. y Góngora, E. (2017). Empatía, comunicación asertiva y seguimiento de normas. Un programa para desarrollar habilidades para la vida. *Enseñanza e Investigación en Psicología*. 22(1). pp 58-65. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29251161005.pdf>
16. Cortés, N. (2021). Todo sobre la satisfacción laboral. marzo 31, 2022, de GeoVictoria Sitio web: <https://www.geovictoria.com/pe/recursos-humanos/satisfaccion-laboral/>
17. Costa, J. (2003). Creación de la imagen corporativa. El paradigma del siglo XXI. *Razón y Palabra*, (34). <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/jcosta.html>
18. Da Silva, T. (2018) Compromiso laboral y “felicidad” del colaborador. *Forbes México*. Febrero 22, 2018. <https://www.forbes.com.mx/compromiso-laboral-y-felicidad-del-colaborador/>
19. Díaz-Guerrero, R. (2007). *Psicología del mexicano 2. Bajo las garras de la cultura*. Trillas.
20. Duche Pérez, A. B., Gutiérrez Aguilar, O. A., y Paredes Quispe, F. M. (2019). Satisfacción laboral y compromiso institucional en docentes universitarios peruanos. *Revista Conrado*, 15(70), 15-24. Recuperado de <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>

21. Dionne, G., Ramírez, R. y Ciofalo, M. (2013). El diálogo apreciativo: una estrategia efectiva de liderazgo.
22. Echeverría, R. (2014). Ontología del lenguaje. Granica.
23. Fernández Collado, C. (2012). La comunicación en las organizaciones. Trillas
24. Fernández, M. (2004). El trabajador mexicano. En M. Fernández (Ed). *Psicología del mexicano en el trabajo*. pp. 79-94. Mc Graw-Hill.
25. Fiske, J. (1985). La teoría de la comunicación. *Introducción al estudio de la comunicación*. España: Editorial Herder. pp. 1-17.
26. Forbes. (2020). El 80% de las empresas mexicanas carece de líderes. noviembre 19, 2021, de Forbes Sitio web: <https://www.forbes.com.mx/el-80-de-las-empresas-mexicanas-carece-de-lideres/>
27. Forbes. (2022). How to master internal communication as a new business owner. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/serenitygibbons/2022/03/15/how-to-master-internal-communication-as-a-new-business-owner/?sh=45dd3c0c1f0e>
28. Friedlander, F. y Margulies, N. (1969). Multiple Impacts of Organizational Climate and Individual Value Systems upon Job Satisfaction. *Personnel Psychology*, 22(2), pp. 171-183
29. García, M., Arias, F. y Gómez, P. (2012). Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario. *Diversitas: Perspectivas en psicología*, 9(1), 81-95. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5883736>
30. Gazioglu, S., y Tansel, A. (2006). *Job satisfaction in Britain: individual and job related factors*. *Applied Economics*, 38(10),1163-1171.
31. Goleman, D. (2010). La inteligencia emocional. Barcelona: Kairós, Editorial S.A.,.
32. Goodwin, K. A., y Goodwin, J. (2016). *Research in psychology: Methods and design* (8.ª ed.). Wiley.
33. Gülнар, B. (2007). The relationship between communication satisfaction and job satisfaction: a survey among selcuk university research assistants. *Research Assistant Selçuk University*. Turkey. [bgulnar@selcuk.edu.tr](mailto:bgulnar@selcuk.edu.tr)
34. Haley, J. (1989). *Estrategias en psicoterapia*. Instituto Mental de Santa Cruz.

35. Hannoun, G. (2011). Satisfacción laboral. marzo 31, 2022, de Universidad Nacional de Cuyo Facultad de Ciencias Económicas Licenciatura en Administración Sitio web: [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf)
36. Hendrick, C., y Hendrick, S. (2000). *Close relationships: a source book*. Sage Publications.
37. Hernández, G. (2022). Falta de comunicación, un problema para el 65% de los trabajadores en la pandemia. El economista. <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Falta-de-comunicacion-un-problema-para-65-de-los-trabajadores-en-la-pandemia-20220113-0100.html>
38. Hernández, K. y Lesmes-Silva, A. (2017). La escucha activa como elemento necesario para el diálogo. *Convicciones*, 9 (1), pp 83-87.
39. Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper & Row.
40. Humprey, S.E., Nahrgang, J.D. y Morgeson, F.P. (2007). Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5) (pp. 1332-1356)
41. Hunt, J. (1993). El poder en las organizaciones. *La dirección de personal en la empresa*. pp. 61-70. Editorial: McGraw-Hill.
42. Junco, V. H., Tápanes, L. Q., Díaz, R. G., Torres, R. M., y Cossío, N. S. (2006). Estudio de la motivación, la satisfacción laboral, el liderazgo, la cultura organizacional y la calidad del servicio existente en el hospital Mario Muñoz Monroy. *Folletos Gerenciales*, 37-54.
43. Kade, N., Setia, I., y Wayan, Y. (2020). Influence of leadership principal and communication on the performance of teacher with job satisfaction as variable mediation in sma negeri 1 abiansemal. *IJSEGCE, Vol(3)* 475-483.  
DOI: <https://doi.org/10.1234/ijsegce.v3i2.15>
44. Kern, M., Waters, L., Adler, A. y White, M. (2014): A multidimensional approach to measuring well-being in students: Application of the PERMA framework, *The Journal of Positive Psychology: Dedicated to furthering research and promoting good practice*, DOI: 10.1080/17439760.2014.936962

45. Lazzati, S. (2014). *Las conversaciones de trabajo*. Granica.
46. Llanos, S. (1996). La comunicación organizacional en México, características y perspectivas, *razón y palabra* (4)1, <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/llano.htm>.
47. Lesmes, A., Barrientos-Monsalve, E. y Cordero M. (2019). Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial?. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*. 8 (1), pp. 147-153.
48. Madero, S. (2012). La efectividad de las compensaciones, la satisfacción del trabajador y las dimensiones del ambiente laboral. *CIENCIA-UANL*, 15(57), 93-100.
49. Maraboto, M. (2015). 3 modelos para evaluar la comunicación interna de tu negocio, de Fobres, Sitio Web: <https://www.forbes.com.mx/3-modelos-para-evaluar-la-comunicacion-interna-de-tu-negocio/>
50. Melendez, I., y Vargas, S. (2018, January 15). Influencia de la comunicación interna en la satisfacción laboral en una empresa consultora. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima, Perú. <http://hdl.handle.net/10757/624103>
51. Mendoza, J. (2010). Permanencia y evolución de la cultura laboral en México. El marco de referencia o modelo mental de trabajadores en organizaciones mexicanas. *Innovaciones de negocios*. 7(1), pp. 105-137. <http://eprints.uanl.mx/12532/1/A6.pdf>
52. Meliá, J.L. y Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5, pp. 59-74.
53. Molina-Sabando. L., Briones-Véliz, I. y Arteaga-Coello, H. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Revista científica ciencias económicas y empresariales*. 2(4), pp. 498-510.
54. Moral, M. y Ganzo, S. (2018). Influencia de la inteligencia emocional en la satisfacción laboral en trabajadores españoles. *Psicología desde el Caribe*, 35(1), 18-32. DOI: <http://dx.doi.org/10.14482/psdc.35.1.11155>
55. Morales, S., Lachiner, e Hidalgo Murillo, Luis Fernando. (2015). Síndrome de Burnout. *Medicina Legal de Costa Rica*, 32(1), 119-124. Retrieved March 31, 2022, from [http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1409-00152015000100014&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-00152015000100014&lng=en&tlng=es).

56. Munsterberg, H. (1913). *Psychology and industrial efficiency*. En: Anastasi, A. (1979) *Field of applied psychology* 2a ed Nueva York: Mc Graw-Hill.
57. Naranjo, M. L. (2008). Relaciones interpersonales adecuadas mediante una comunicación y conductas asertivas. *Actualidades Investigativas en Educación*. 8(1). pp. 1-27. <https://www.redalyc.org/pdf/447/44780111.pdf>
58. Nieto, E. (2016). Variables críticas en Satisfacción Laboral. *ORP Jurnal*, pp. 11-18
59. Noguera, J. A. (2002). ¿Renta básica o trabajo básico? Algunos argumentos sobre la teoría social. *Sistema: Revista de ciencias sociales* 166,61-86.
60. Ocampo, D.; Valencia, N.; Castaño, E. (2018). La influencia del clima de comunicación interna en la satisfacción laboral de empleados de una empresa del sector de servicios. *Revista Luciérnaga / Comunicación*. Año 10, No 20 Págs. 113 - 126. [10.33571/revistaluciernaga.v10n20a7](https://doi.org/10.33571/revistaluciernaga.v10n20a7)
61. Ocaranza, A. (2020). *CEO que no comunica, pierde*. Forbes. <https://www.forbes.com.mx/ceo-que-no-comunica-pierde/>
62. Ongallo, C. (2007). Teorías de la comunicación. *Manual de comunicación guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Dykinson. <https://www.comunicacioninterna.pe/pdf/pdf5.pdf>
63. Orejuela, J. (2014). *Psicología de las organizaciones y del trabajo: apuestas de investigación*. Cali, Colombia: Editorial Bonaventuriana.
64. Ortiz, R. (2007). *Aprender a escuchar*. Editorial Lulu [http://www.aprenderaescuchar.es/images/AprenderaEscuchar\\_Preview.pdf](http://www.aprenderaescuchar.es/images/AprenderaEscuchar_Preview.pdf)
65. Palacios, J. (2015). Historia y avances en la investigación en comunicación organizacional. *Revista internacional de relaciones públicas*. 10(5), pp. 25-4. <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-10-2015-03-25-46>
66. Peiró, J. M., y Bresó, I. (2012). La comunicación en las organizaciones: Una aproximación desde el modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional (modelo Amigo). *Persona*, (15), 41-70. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=147125259003>
67. Pérez, J. A. (1997). *Motivación y satisfacción laboral: retrospectiva sobre sus formas de análisis*. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, Reis, 80,133-167.

68. Pérez, P. S. (2012). La relación entre distintos aspectos de la comunicación y la satisfacción laboral en las organizaciones. *Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XIX Jornadas de Investigación VIII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR*.
69. Ramos, W. D., Paredes, M., Teran, P. E. y Lema, L. F. (2017). Capítulo II. *Comunicación organizacional*, pp. (20-40) Grupo Compás. <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/501/3/comunicaci%C3%B3n%20organizacional.pdf>
70. Rivero, M. (2015). Control y evaluación de la comunicación en empresas y organizaciones cubanas: Una propuesta para su abordaje. *Razón y palabra*. 92, pp. 1-39. <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199543036016.pdf>
71. Robbins, S. y Judge, T. (2009). Comunicación. En Robbins, S. y Judge, T (Ed). *Comportamiento organizacional*. pp. 348-368. Editorial: CourseCompass.
72. Robbins, S. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional* (5.a ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
73. Rodríguez, D., Núñez, L. y Cáceres, A. (2010). *Estudio comparativo de la satisfacción laboral universitaria de Anzoátegui de la Universidad de Oriente*. Investigación y Posgrado, Enero-Junio, 63-68.
74. RRHHDIGITAL. (2021). Descubre cómo mejorar la satisfacción laboral de tu equipo. marzo 31, 2022, de RRHHDIGITAL Sitio web: [http://www.rrhhdigital.com/secciones/compensacion/127830/ampliar.php?id\\_noticia=145334](http://www.rrhhdigital.com/secciones/compensacion/127830/ampliar.php?id_noticia=145334)
75. Salazar, J.G., Guerrero, J. C., Machado, Y.B. y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*. 20(4), pp. 67-75. <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>
76. Sánchez, M., Sánchez, P., Sánchez, F. y Cruz, M., (2014). CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN ESPAÑA. abril 01, 2022, de Scielo Sitio web: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020140507>
77. Segredo, A., García, A., López, P., León, P., y Perdomo, I. (2016). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones

- en salud pública. *Horizonte Sanitario*, 16 (1), 28-37.  
<https://doi.org/10.19136/hs.a16n1.1256>
78. Snyder, R.A. y Schneider, B. (1975). Some Relationships Between Job Satisfaction and Organizational Climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318-328 [DOI:10.1037/h0076756].
79. Soria, R. y Pérez, A. (2019). Importancia de la comunicación organizacional como factor de efectividad organizacional: el caso comparativo de tres organizaciones no gubernamentales en Jalisco. [Ponencia]. ANFECA.  
<http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xv/docs/62.pdf>
80. Soto, C. A. (2019). La facilitación de los procesos de comunicación en la organización: una contribución desde el desarrollo humano al logro de la satisfacción laboral. *Investigación y desarrollo* (27) 2, pp. 57-84.
81. StarMeUp. (2018). Satisfacción Laboral: Qué Es y Cómo Medirla. marzo 30, 2022, de StarMeUp Sitio web: <https://blog.starmeup.com/es/desarrollando-talento/satisfaccion-laboral-guia-completa/>
82. Torres, F. C., Espinal, L., Pachón, A. M., y González, J. (2013). Burnout, liderazgo y satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de tercer nivel en Bogotá. *Diversitas*, 9(1), 65-80.
83. Turkalj, Z. y Fosié, I. (2009). Organizational communication as an important factor of organization behaviour. *Interdisciplinary Management Research V*. pp. 33-42  
<http://www.efos.unios.hr/repec/osi/journal/PDF/InterdisciplinaryManagementResearchV/IMR5a03.pdf>
84. Valladares, M. L. (2018). Relación entre la comunicación organizacional y el nivel de satisfacción laboral en empleados de Cinépolis, en Uruapan, Michoacán. [Tesis de pregrado, Universidad Don Vasco A.C.]
85. Valle, M. (2015). La investigación en comunicación organizacional en Antioquia-Colombia. *Revista Luciérnaga*. 7(13). pp. 55-65.  
<https://www.politecnicojic.edu.co/images/downloads/publicaciones/revista-luciernaga/luciernaga-13/pdf/la-investigacion-en-comunicacion-organizacional.pdf>

86. Vallellano, M.D. (2019) La satisfacción laboral en profesiones asistenciales: de la investigación comparativa en Trabajo Social a una propuesta de intervención. Universidad Complutense de Madrid. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/59695/>
87. Varona, F. (2005). *El círculo de la comunicación*. Netbiblo.
88. Villalobos, A. (2018) Instrumento para evaluar la comunicación interna en las micro y pequeñas empresas, caso zona Bajío- México. *UPGTO Management Review*, Vol. 3(2). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6559163>
89. Villanueva, G., Rivera, S., & García, M. (2017). Inventario de Comunicación en la Relación de Pareja (INCOPAR). En S. Rivera, R. Diaz-Loving, F. Méndez, C. Jaen, M. García, A. Romero & G. Villanueva. *8 escalas: el lado negativo de las relaciones de pareja*. (pp.125-171). Manual Moderno.
90. Yáñez, J. R. y Yáñez, M. (2020). La satisfacción laboral en la Universidad Metropolitana sede Machala a través de la incidencia de la comunicación organizacional. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 3(1), pp. 145-152.
91. Zayas, P. M. (2011). *La comunicación interpersonal*. Académica Española.