



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

“Comunicación y Compromiso Organizacional”

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Maestra en Administración

Presenta:

Erika Carina Muñoz Centeno

Tutor:

Dra. María Hortensia Lacayo Ojeda
Facultad de Contaduría y Administración

México, D. F., enero de 2014



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

“Se necesita un profundo compromiso con el cambio y un compromiso aún más profundo para crecer.” Ralph Ellison

Tomar la decisión de hacer una maestría fue caminar hacia la continua superación al que todo individuo tiene derecho de alcanzar. Constantemente escuchamos que es una necesidad estar cada día más preparados, sin embargo, es importante tener la convicción de ello, no es sólo un paso más, es la certeza que para ser profesionista se debe vivir una actualización permanente. Adquirir nuevos conocimientos debe ser el objetivo de todo aquel que tiene una carrera pues es la única manera de desempeñar con éxito, honestidad y sobre todo con ética nuestra profesión, cualquiera que esta sea.

Este camino me ha dejado conocimientos invaluable, tanto para mi vida profesional como para la personal. Tuve la enorme fortuna de tener asesores muy importantes en la vida académica y que han dejado el nombre de la UNAM en alto.

Agradezco el apoyo de mi tutora, la Dra. María Hortensia Lacayo Ojeda pues su paciencia y amplios conocimientos, permitieron la realización del presente trabajo. Gracias por su tiempo y calidez humana que facilitaron mi camino a la conclusión de la investigación.

Al Dr. Carlos Eduardo Puga Murguía, quien me dio las bases para diseñar el presente estudio.

Gracias a la Dra. Ma. Magdalena Chaín Palavicini por las importantes aportaciones y guía que me dieron durante el desarrollo de ésta tarea.

A la Dra. Cynthia Klingler por sus conocimientos y comentarios que ayudaron a enriquecer la investigación.

También quiero destacar a las personas que cada día me impulsan a ser mejor en todos los sentidos, a mis hijos Scarlett y Ulrik Josué, ya que son mi motivación para seguir creciendo y dar lo mejor cada día. A mi madre, pues me dejo la semilla de la perseverancia y gracias a eso nunca he desistido de mis metas. A mi padre, cuyos consejos me llevaron a seguir por este camino. A José, mi esposo, por su apoyo y paciencia sin los cuales hubiera sido imposible llevar a cabo este sueño. A mi hermana por siempre estar a mi lado.

Mi último agradecimiento es para Dios por poner en mi camino a todas estas personas maravillosas y por permitir que cada experiencia se transforme en imborrable aprendizaje. Gracias por todo.

Índice	
Introducción.	4
Planteamiento del problema.....	6
Matriz de congruencia.	8
Objetivo general.	9
Objetivos particulares	9
Preguntas de investigación	9
Hipótesis principal.	10
Hipótesis secundarias	10
Variables de investigación.....	11
Variables	11
Variables demográficas	11
Resumen del contenido	12
Capítulo I. La comunicación, su definición e importancia dentro de las organizaciones	13
1.1. Comunicación	13
1.1.1. Definición	13
1.1.2. Proceso de comunicación	19
1.1.3. Barreras de la comunicación	21
1.2. Comunicación organizacional	23
1.2.1. Cultura organizacional.....	23
1.2.2. Definición de comunicación organizacional	27
1.2.3. Comunicación satisfactoria.....	30
1.2.4. Cinética	36
Capítulo II. El compromiso organizacional, su definición, los elementos que intervienen para su generación y su importancia en las organizaciones	38
2.1. Definición	38
2.2. Elementos que determinan el nivel de compromiso organizacional	41
Capítulo III. La empresa objeto de estudio, sus antecedentes y situación actual ..	53
3.1. Antecedentes de la Empresa Privada. Embotelladora de agua	56
3.2. Visión, Misión y Valores	57

3.3. Liderazgo, comunicación y compromiso organizacional	60
Capítulo IV. Metodología de la investigación	65
4.1. Método aplicado el estudio: participantes, instrumentos de medición, procedimientos, variables, diseño de estudio, tipo de estudio	65
4.1.1.1. Instrumentos de medición.....	65
4.1.1.2. Tipo de estudio.....	67
4.1.1.3. Participantes.....	67
4.1.1.4. Procedimiento.	68
Capítulo V. Resultados de la investigación	69
5.1. Presentación de los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos de medición	69
5.1.1. Análisis del instrumento de comunicación.	73
5.1.1.1. Opinión de los trabajadores entrevistados.....	75
5.1.1.2. Satisfacción de la comunicación empresa-empleado.	77
5.1.1.3. Satisfacción de la comunicación jefe-empleado.	78
5.1.2. Análisis del instrumento de compromiso organizacional.....	80
5.1.2.1. Etapa I.....	80
5.1.2.2. Etapa II.....	81
5.1.2.3. Etapa III.....	82
5.1.2.4. Etapa IV.	83
5.1.3. Tablas de resultados estadísticos.	85
5.1.3.1. Análisis de correlación.....	88
5.1.3.2. Cuadro de correlación de las variables.....	92
5.2. Resultados de las hipótesis estadísticas	93
Conclusiones y recomendaciones.....	94
Bibliografía.....	100
Anexos.....	111

INTRODUCCIÓN.

“He tratado de buscar el sentido de estas dos palabras, comunicación y compromiso, porque lo creo fundamental para el esclarecimiento de la situación.” Carlos Sahagún

Una agrupación social es la manera como los seres humanos se organizan con el fin de alcanzar objetivos que no podrían realizar de manera individual y se vuelve por sí misma un ente con personalidad, recursos, valores y sobre todo, dos aspectos: la misión y la visión, fundamentos por los que fue creada.

Si bien la misión y visión, definen el deber ser de una organización, es también la manera como se administra el éxito o fracaso de la misma, así como la capacidad de los administradores de saber transmitir los objetivos de manera clara y oportuna.

Los seres humanos en su necesidad de desarrollo y sobrevivencia forman organizaciones sociales, dentro de las cuales desempeñan diferentes roles que le permiten participar en su medio y tener un crecimiento como persona. Estas organizaciones están en continua competitividad, lo que las lleva a vigilar cada aspecto que influya en su desempeño.

Por lo anterior, dentro de los factores fundamentales para obtener el éxito en las operaciones, se encuentran la comunicación y el compromiso organizacional. Razón por la que es importante establecer qué relación existe entre estas variables y qué repercusión tienen dentro de los individuos que integran una organización.

Es por la continua competitividad entre empresas que tener a empleados comprometidos representa una ventaja. El compromiso en un trabajador es considerado como el grado de involucramiento de los individuos, su satisfacción y entusiasmo por el trabajo desempeñado (Chiang, Núñez, Salazar; 2010). Dentro de esta variable se considera que el trabajador acepta la misión, visión, metas y valores de la empresa y por ello está dispuesto a realizar los esfuerzos necesarios para la obtención de éstos, y a su vez tiene el deseo de permanecer en la institución al considerar que su labor y desempeño son importantes.

Así, a lo largo del presente estudio se pretende identificar la relación que existe entre la comunicación y el compromiso organizacional. Y como consecuencia de esto identificar la manera cómo responde el personal ante una comunicación, y principalmente, el compromiso que desarrolla gracias a la efectividad de ésta. Debido a la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones se han realizado diversos estudios, con el fin de determinar la relación entre una comunicación eficiente y el nivel de compromiso organizacional.

Es por lo comentado anteriormente que en éste estudio se pretende diagnosticar el tipo de comunicación y compromiso que existe en una organización privada en el Estado de México, con lo que lo que deseamos ampliar las investigaciones realizadas al respecto en estudios anteriores, así como aportar herramientas al área de la administración de personal, que permitan a los administradores valorar la importancia de la comunicación dentro de la organización, y como consecuencia de ésta, tener una visión clara de los beneficios que proporciona el compromiso organizacional. Para fines prácticos y con el propósito de mantener el anonimato de la empresa la nombraremos “Pureza del Manantial”.

El presente estudio sobre comunicación y el compromiso organizacionales, es una tarea difícil y ambiciosa pues desde hace varios años expertos en distintas disciplinas han aportado trabajos de los cuales surgen definiciones de la comunicación y el compromiso, y varían según el enfoque que el autor en cuestión le dé. Sin embargo, se buscará aportar información que ayude a la reflexión sobre el papel de la comunicación dentro de las organizaciones y la repercusión que tiene respecto al compromiso que el empleado demuestre con los resultados y desempeño dentro de la misma.

No obstante la cantidad de variables que intervienen en el compromiso que un empleado adquiere con la organización, el presente estudio se enfocará a dos de ellas por considerarlas fundamentales en la obtención de los objetivos y metas de una organización, y reiterando se habla de comunicación y compromiso organizacionales.

En adición a lo anterior la información obtenida servirá para ampliar la información de investigaciones realizadas por otros investigadores; así como aportar herramientas al área de la administración del personal, que permitan a los administradores valorar la importancia de la comunicación dentro de la organización, y como consecuencia de ésta, tener una visión de los beneficios que proporciona el compromiso organizacional. Por último realizar una aportación de información a las organizaciones en general.

“Pureza del Manantial” es un nombre ficticio que se usará para fines prácticos en el presente trabajo de investigación y para mantener el anonimato de la empresa.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La forma en la que los directivos de una organización comunican a sus integrantes la información que es fundamental para obtener resultados efectivos dentro de la organización, se ve reflejada en el éxito en cuanto al logro de las metas de la misma. La falta de objetivos bien definidos y poco claros puede crear conflicto de ideas entre jefes y subordinados, peor aún, puede ser determinante en la pérdida del valioso factor humano. Por lo tanto, la comunicación organizacional es de suma importancia para mantener un compromiso organizacional sólido, que permita establecer relaciones duraderas y con resultados positivos para la organización y los empleados.

La palabra comunicación tiene su origen en el latín *communicatio*, *-ōnis* (RAE, 2013), y se refiere al proceso donde se intercambia información, datos, ideas, opiniones, experiencias, actitudes y sentimientos entre dos o más individuos. Por lo que ésta interacción es inherente a los seres humanos, en otras palabras, la comunicación forma parte de las personas de manera esencial y estará presente en cada actividad que desempeñe a lo largo de su vida.

La continua competitividad entre las empresas las lleva a vigilar cada aspecto que influya en su desempeño, es por estas razón existen factores que se vuelven fundamentales para obtener el éxito en las operaciones; dentro de los cuales se encuentran la comunicación y el compromiso organizacional.

Por la razón anterior se considera que es importante establecer qué relación existe entre estas variables y qué repercusión, ya sea positiva o negativa, tienen dentro de los individuos que integran una organización.

Es por lo anterior que se pretende comprobar que al tener empleados comprometidos con los objetivos, metas y visión de la organización se vuelven activos fundamentales dentro de ésta, pues contribuyen al continuo proceso de mejora y con ello a su fortalecimiento dentro del mercado. Así mismo, para el empleado los beneficios se transformarán en satisfacciones financieras, emocionales y de realización profesional.

La empresa estudiada ya cuenta con un sistema de comunicación interna, sin embargo, con la presente investigación se procurará verificar si hay una correlación entre la comunicación y el compromiso que existen en dicha institución, si esa correlación es positiva y hasta qué punto depende una de la otra, es decir, el actual nivel de correlación entre estas variables interfiere en los resultados una de la otra. Con ello se tendrá un 'precedente sobre las tendencias actuales de comunicación dentro de este tipo de empresas trasnacionales, y se podrá observar cómo es que

la comunicación organizacional repercute en mayor o menor medida en el compromiso dentro del ánimo de los empleados.

Por lo tanto se aplicarán las herramientas que nos ayuden a determinar si existe la correlación entre las variables comunicación y compromiso; y si esa correlación es determinante en el comportamiento de los individuos en beneficio tanto de la organización como de los mismos empleados.

MATRIZ DE CONGRUENCIA

La Comunicación y el Compromiso Organizacional.

Pregunta principal	Objetivo general	Hipótesis principal
¿Cuáles son los factores que influyen en el compromiso organizacional de los empleados dentro de la empresa embotelladora de agua natural?	Identificar cuáles son los factores que influyen en el compromiso organizacional de los empleados dentro de la empresa embotelladora de agua natural.	Hay factores como la comunicación, la edad y la antigüedad que tienen una influencia alta en el compromiso organizacional de los empleados dentro de la empresa embotelladora de agua natural.
Preguntas secundarias	Objetivos secundarios	Hipótesis secundarias
¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación y el compromiso organizacional de los empleados de la empresa embotelladora de agua natural?	Identificar cuál es la relación que existe entre la comunicación y el compromiso organizacional en los empleados de la empresa embotelladora de agua natural.	La comunicación organizacional tiene una influencia positiva en el compromiso organizacional de los empleados de la empresa embotelladora de agua natural.
¿Qué relación existe entre la edad de los empleados y el nivel de compromiso organizacional que desarrollan por la empresa?	Identificar la relación que existe entre la edad de los empleados y su nivel de compromiso organizacional que desarrollan por la empresa.	Existe una relación positiva entre la edad de los empleados y su nivel de compromiso organizacional por la empresa.
¿Qué influencia ejerce la antigüedad de los empleados en el compromiso organizacional con la empresa?	Identificar cómo influye la antigüedad de los empleados en el compromiso organizacional con la empresa.	La antigüedad de los empleados tiene una influencia positiva en el compromiso organizacional con la empresa.

Objetivo general.

Identificar cuáles son los factores que influyen en el compromiso organizacional de los empleados dentro de la empresa embotelladora de agua natural.

Objetivos particulares

- Identificar cuál es la relación que existe entre la comunicación y el compromiso organizacional en los empleados de la empresa embotelladora de agua natural.
- Identificar la relación que existe entre la edad de los empleados y su nivel de compromiso organizacional que desarrollan por la empresa.
- Identificar cómo influye la antigüedad de los empleados en el compromiso organizacional con la empresa.

Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son los factores que influyen en el compromiso organizacional de los empleados dentro de la empresa embotelladora de agua natural?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación y el compromiso organizacional de los empleados de la empresa embotelladora de agua natural?
- ¿Qué relación existe entre la edad de los empleados y el nivel de compromiso organizacional que desarrollan por la empresa?
- ¿Qué influencia ejerce la antigüedad de los empleados en el compromiso organizacional con la empresa?

Hipótesis principal.

Hay factores como la comunicación, la edad y la antigüedad que tienen una influencia alta en el compromiso organizacional de los empleados dentro de la empresa embotelladora de agua natural.

Hipótesis secundarias.

La comunicación organizacional tiene una influencia positiva en el compromiso organizacional de los empleados de la empresa embotelladora de agua natural.

Existe una relación positiva entre la edad de los empleados y su nivel de compromiso organizacional por la empresa.

La antigüedad de los empleados tiene una influencia positiva en el compromiso organizacional con la empresa.

VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

Variables

- a) Comunicación organizacional. Para determinar el nivel y la calidad de comunicación que los empleados perciben dentro de la empresa se aplicará el cuestionario de Satisfacción con la Comunicación, del que más adelante se proporcionará la información completa. La primer parte de éste cuestionario incluye dos preguntas donde el empleado puede evaluar directamente la satisfacción que siente con su trabajo y cómo ha aumentado o disminuido esa percepción a través del tiempo. También hay una pregunta abierta donde el empleado puede manifestar los aspectos que cambiaría de la comunicación existente en su centro de trabajo. Esta primer parte permite observar la relación existente en el sentido de la empresa hacia el empleado.

La segunda parte del instrumento permite al empleado evaluar su relación con la empresa, la manera cómo se le permite comunicarse con la empresa y su jefe y la calidad de esa comunicación, todo ello mediante una escala de Likert de siete puntos donde muy insatisfecho se representa con el uno y va creciendo el valor hasta el siete que representa muy satisfecho.

La tercer parte del instrumento permite valorar la manera cómo los supervisores, jefes, gerentes, etc. evalúan la comunicación con sus subordinados.

- b) Compromiso organizacional. En el caso del compromiso se aplicará el instrumento de Índice de Compromiso, el que se divide en cuatro partes. La primera permite la observación sobre cuál es la primer impresión que el empleado tuvo de la empresa a su ingreso. La segunda parte evalúa la impresión actual en el mismo sentido. La tercer parte valora las expectativas del empleado dentro de la empresa y finalmente la cuarta parte, permite expresar al empleado el nivel de experiencia profesional adquirido en la empresa.

Variables demográficas

- a) Género
- b) Edad
- c) Antigüedad en la empresa

RESUMEN DEL CONTENIDO

En este trabajo se dará una breve explicación de los antecedentes, pensadores, aportaciones, escuelas, evolución, etc., que hayan contribuido al conocimiento de la comunicación y compromiso organizacional dentro de las empresas. Dentro del capítulo referente a la comunicación se darán definiciones y se determinará la importancia de ésta dentro de las empresas u organizaciones.

Respecto al compromiso organizacional se darán algunas definiciones de éste concepto, así mismo se comentan estudios que han esclarecido la importancia de este concepto dentro de las empresas u organizaciones.

Para el análisis que se realizará de la empresa embotelladora de agua “Pureza del Manantial”, se presentará el panorama interno y externo de la empresa objeto de estudio, con el fin de establecer la situación económica, social y cultural de la misma. Se establecerá cuáles son su visión, misión, valores y liderazgo, así como la comunicación y compromiso organizacional que existen dentro de la misma.

Para llevar a cabo el análisis antes descrito se presentará el método empleado, los instrumentos y los resultados que se obtuvieron después de su aplicación. Y una vez analizados los resultados, se llegará a las conclusiones de acuerdo a los objetivos planteados y los resultados obtenidos, y finalmente, se emitirán propuestas de mejora.

CAPÍTULO I

LA COMUNICACIÓN, SU DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

“Los hombres viven en comunidad, en razón de las cosas que tienen en común, y la comunicación es el medio como posee cosas en común” John Dewey

Un aspecto que caracteriza al ser humano es la facultad para comunicarse, misma que ha ido evolucionando a lo largo de su historia y es este proceso el que ha permitido a las personas el logro de sus objetivos, tanto individuales como colectivos. La comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, y de una manera esencial, ya que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social. Así se tiene que la comunicación se reserva a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres, no importa qué medios se utilice para ello.

1.1. Comunicación.

En el siguiente apartado se citarán diversas definiciones con el fin de tener un panorama amplio de las diferentes visiones de la comunicación y al final se definirá lo que es la comunicación en términos de la presente investigación.

1.1.1. Definición

La comunicación se usa en todos los ámbitos de la vida del ser humano, en cualquier tipo de organización económica, cultural y social, y se emite de diferentes maneras. Una de las interpretaciones de comunicar es enviar, a través de palabras, imágenes, símbolos, por medio de la voz, la escritura, la presencia, etc. Sin embargo, comunicar debe incluir el concepto comprender, de esta manera el mensaje no sólo se emite sino que es entendido de la forma como el emisor lo desea, por lo tanto, comunicar es establecer una vía de comprensión (Kirkpatrick, 2001).

Al decir de Shannon y Weaver en su publicación de 1948. *“The mathematical theory of communication”* técnicamente la comunicación es el proceso por el cual se transmite un mensaje. De acuerdo con estos autores -que son pioneros en los estudios relacionados con el tema- se compone de los siguientes elementos:

Fuente: Componente de naturaleza humana o mecánica que determina el tipo de mensaje que transmitirá y su grado de complejidad.

Transmisor: Recurso técnico que transmite el mensaje originado por la fuente de información en señales apropiadas.

Canal: Medio generalmente físico que transporta las señales en el espacio cumple una función de mediación y transporte.

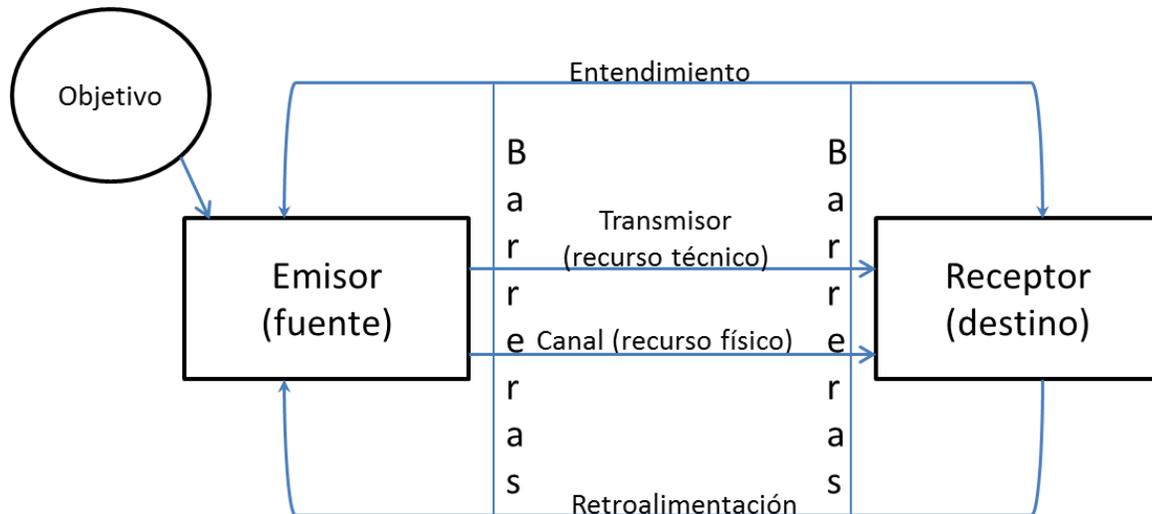
Ruido: Expresión genérica usada para referirse a las distorsiones externas de la información.

Recepción: Recurso técnico que transforma las señales recibidas en el mensaje concebido por la fuente de información.

Destino: Componente terminal del proceso de comunicación al que está dirigido el mensaje.

A continuación se presenta el esquema del proceso de comunicación.

Figura 1. Esquema del proceso de comunicación.



Fuente: Elaborada por la autora de la tesis con base en la lectura realizada del estudio: "The mathematical theory of communication" Shannon, C., Weaver, W. (1948) y las clases de la Dra. Ma. Magdalena Chaín Palavicini (Posgrado UNAM, 2012).

Se puede decir que la comunicación es un proceso dinámico e irreversible, intencional y complejo, mediante el cual se intercambian e interpretan mensajes significativos en un contexto determinado. Tiene una función de carácter estratégico y como elemento propulsor del progreso dentro de la sociedad. Para las organizaciones, es la herramienta con la que se convence, persuade, influye e informa sobre los objetivos pretendidos, por lo que se impone nuevamente como una herramienta estratégica para alcanzar las metas fijadas por la empresa (Marchiori, 2011).

Ahora bien, en nuestros días los empleados no son sólo una herramienta física de trabajo, su desempeño incluye una participación intelectual y creativa dentro de los procesos, posición que alcanzó por las necesidades crecientes de las organizaciones de ser competitivas y de contar con el personal más apto para cada función que requiera. Es así como en las organizaciones se hace imprescindible contar con un modelo de comunicación, que permita establecer entre sus integrantes un canal confiable y eficaz para transmitir sus necesidades.

En la década de los 40 –del siglo XX- se inició el estudio formal de la comunicación organizacional, donde se consideran las implicaciones de la comunicación masiva, diferenciándola de la interpersonal. La comunicación de masas siempre responde a una estrategia y en todo momento busca lograr un efecto con alto nivel de intencionalidad.

Se pueden mencionar las siguientes corrientes que son los antecedentes a las teorías de comunicación actual:

Lasswell en el año de 1948 comenta que existen una serie de variables que deben considerarse al momento de planificar una comunicación dirigida a una gran cantidad de personas, situación que a lo largo del desarrollo del presente trabajo se podrá corroborar, pues es el conjunto de variables que se viven cada día dentro de las organizaciones y su interrelación, lo que vuelve efectiva y satisfactoria una comunicación organizacional (Caldera, Zapico, 2004).

En esa década se incorporó el concepto de interferencia y se definió como cualquier cosa añadida a la señal entre su transmisión y su recepción, dicha interferencia se hace constar en el Modelo de Shannon y Weaver del año 1948.

En el mismo año 1948, Wiener añadió el concepto de retroalimentación (feedback), como elemento del proceso de comunicación, que había pasado desapercibido en los estudios de comunicación realizados hasta la época, siendo hoy día una variable fundamental. En esta investigación se hace especial énfasis en la influencia de la comunicación en el receptor y cómo es que afecta en la acción posterior (Wiener, 1989).

Newcomb introduce en 1953 un modelo no lineal llamado modelo de equilibrio ABX que reflejaba una preocupación por el entorno social en el que está inmersa toda la comunicación y el papel que ésta desempeña a favor del equilibrio en el sistema de relaciones sociales. Es en este mismo año se introdujo un nuevo elemento innovador con respecto al modelo de Shannon y Weaver, al tomar en cuenta la realidad de un hecho como factor activo en el proceso de comunicación. En el estudio se visualiza el proceso en dos dimensiones: la perceptual (horizontal) y la comunicativa (vertical).

En fechas recientes se realizó un estudio con el fin de entender la manera de cómo afecta la comunicación en el lugar de trabajo, con el nombre de *Supervisor-Subordinate Communication: hierarchical mum effect meets organizational learning*, donde se destaca un atributo universal de los seres humanos, esto es tener un rostro propio y permanecer libres de imposiciones (Bisel, Messersmith y Kelley, 2012), mismo que da pie a la necesidad de participación de los empleados con sus supervisores. Estos investigadores muestran a la relación entre supervisor y subordinado como un microcosmos dentro del universo que es la organización, y enfatizan que la comunicación entre supervisor y subordinados no debe verse como producto de la organización, debe ser su esencia.

Otros autores ven a la comunicación como un componente central y no periférico para la efectividad organizacional. La comunicación es una actividad generalizada dentro de las organizaciones, no es algo que sólo algunas personas realicen, o que no ocurre con frecuencia. La comunicación organizacional es la materia multifacética y engañosamente fácil (Nordin, Halib y Ghazali, 2011).

Aun con los conceptos vistos anteriormente, son varios los autores que señalan a la comunicación como una nueva área de estudio y a la que le falta mucho por desarrollar y aportar, tampoco hay un consenso teórico sobre su carácter de disciplina, ciencia o práctica. Aunque todos coinciden en su importancia para el desarrollo organizacional de una empresa o una institución.

Incluso se aborda el estudio de la comunicación desde diferentes perspectivas, de acuerdo a la Teoría de la Organización y la Comunicación Organizacional, las podemos dividir en cuatro:

Mecanicista. En la que se visualiza como un proceso de transmisión, se centra en el mensaje.

Psicológica. Donde el estudio se centra en los filtros conceptuales que tienen las personas, tales como actitudes, cogniciones y percepciones.

Simbólica-Interpretativa. Esta perspectiva considera que la comunicación organizacional consta de patrones de conductas coordinadas que tienen la capacidad de crear, mantener y disolver la organización.

Interacción de sistemas. Su eje son los patrones de las conductas secuenciales, la recurrencia de actos contiguos. Los cuales tienen lugar dentro de un sistema de comunicación que define el sistema (McQuail, Windahl, 1989).

Como se ha podido apreciar, existen tantas definiciones de comunicación como disciplinas y autores que se han enfocado a su estudio, pero sin duda, es claro que la comunicación indica acción. Las redes comunicacionales son las que dan vida a la organización, no la organización a ellas, por lo que la comunicación se convierte en manifestación del poder ejercido por las comunicaciones o relaciones entre individuos (Bustos y Cuevas, 2008).

Si bien se ha concebido a la empresa como un sistema desde 1911 con la Teoría de Frederick Taylor. Este concepto permanece en nuestros días y ha sido enriquecido por otras teorías como la contingente que da importancia al impacto del medio externo en las organizaciones y viceversa, teoría que sustentan Woodward y Burns (Rebeil, 2000).

Dentro de esta gama de sistemas en evolución ha sido la comunicación el medio que les permite llegar al receptor para consolidar las ideas, así se tiene que para *Escuela de Administración Científica*, la Comunicación consistía en actos formales por escrito y de los directivos a los operativos, eran de un tipo lineal descendente.

En este sentido, la figura de una organización de décadas pasadas basada únicamente en órdenes, no aplica en estos tiempos, ya que los administradores se enfrentan a situaciones que hace años no existían, tales como personal más capacitado. Se vive la era de la conexión en red, contratación de mano de obra externa, etc., todo esto habla más de una estructura basada en conocimientos.

De acuerdo con Barker (2001), la comunicación es el proceso de creación de entendimiento compartido, pues es verdad que se refiere a la transmisión de información pero es hasta el momento de compartir y de la comprensión cuando se establece satisfactoriamente.

Por su parte Ritter (2008) considera a la comunicación como la oportunidad de encuentro entre los individuos, y es en el ámbito social donde tiene su razón de ser, pues a través de ella las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que dan pauta al crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Para el presente estudio se define a la comunicación como el proceso por el cual dos o más individuos establecen una vía de intercambio de información por un

medio específico, donde el principal objetivo es transmitir el mensaje de la manera más clara para alcanzar los objetivos deseados. Con la retroalimentación se comprueba si el mensaje fue percibido de la forma esperada.

Conforme se han vuelto complejas las relaciones humanas y sus organizaciones, han requerido un lenguaje específico para cada actividad que realizan, por lo que en nuestros días no se puede hablar de una comunicación en general, para el fin del presente estudio los conceptos se centrarán en la Comunicación Organizacional.

La comunicación organizacional surge como una disciplina adscrita a las Ciencias Sociales, donde el lenguaje funciona como instrumento de mediación que permite brindar cohesión a una comunidad corporativa, regida por valores, principios y comportamientos particulares a cada organización. La comunicación tiene la función de mantener vinculada a la organización con su medio.

1.1.2. Proceso de la comunicación

Para establecer el proceso de la comunicación es importante definir el objetivo de la misma. Dentro de una empresa, el objetivo de la comunicación es apoyar la estrategia de la organización, proporcionando coherencia e integración entre los objetivos, los planes y las acciones de la dirección.

Saló (2005), señala que el proceso comunicativo es el desarrollo de la comunicación en un determinado contexto mediante la sucesión de un comunicador, un contenido, un canal, un receptor (audiencia) y una influencia o efectos.

La comunicación que emite una organización, según el público al que se dirige, se puede clasificar como interna y externa. Sin embargo, actualmente esa concepción de los diferentes públicos que reciben información de la empresa es limitante de la realidad, por lo que tomaremos la siguiente clasificación que hace Saló (2005) de los ámbitos de la comunicación organizacional:

- Comunicación institucional. Es la imagen que se da de la empresa hacia los clientes, competidores, los medios de comunicación social, instituciones, etc. Mantiene y aumenta la imagen positiva de la empresa. La difusión generalmente queda en manos de los directivos, o bien, se delega al departamento implicado en el mensaje.
- Comunicación financiera. Es la información que se emite con el fin de dar una imagen positiva en términos de rentabilidad y resultados financieros. Los encargados de difundir esta información generalmente son el departamento financiero, el de marketing y la dirección general.
- Comunicación social. Es la que se difunde al interior de la organización, con ella se pretende la buena marcha de la empresa al lograr que la gente se comprometa y participe para el logro de los objetivos organizacionales. Los departamentos encargados de emitir la información relacionada con este ámbito son recursos humanos y el de comunicación.
- Comunicación comercial. Es la que difunde la imagen de los productos y/o servicios que la empresa produce, con el fin de realizar la promoción y venta de los mismos. Por lo general existe un departamento encargado de este tipo de comunicación en las organizaciones como marketing, publicidad, etc.

Los anteriores ámbitos son interdependientes y constituyen su ámbito total.

Ahora bien, con el fin de obtener una estrategia de comunicación adecuada a los objetivos de la organización es necesario conocer el público objetivo. Un grupo

objetivo se integra por personas a las que se pretende hacer llegar el mensaje de la organización. Es decir, es el segmento de la audiencia a la que se dirige un medio de comunicación que se define estadísticamente a través de variables sociológicas regulares, como sexo, edad, hábitat, territorio, nivel sociocultural, ocupación, etc. (Saló, 2005).

Así se tiene que el proceso de la comunicación trae como consecuencia el desarrollo de un sistema de comunicación, el cual “es un conjunto interdependiente de personas, estructuras, programas, técnicas, procedimientos y métodos que permiten comunicar” (Saló, 2005).

A continuación se muestra el mapa de los públicos de la empresa.

Figura 2. Mapa de públicos de la empresa.



Fuente: Saló, 2005. *Aprender a comunicarse en las Organizaciones*. Barcelona. Paidós. p. 21

Por otra parte, la comunicación dentro de las organizaciones puede emitirse por dos canales: el formal y el informal. El canal formal es aquel que es establecido por la misma organización; llevan información relativa al trabajo entre los diferentes niveles de la empresa, cuyo objetivo es coordinar de manera óptima cada una de

las diferentes actividades que se realizan. Ejemplos de estos son: memorandos, correo electrónico, carteleras, manuales, reglamentos, revista interna, intranet, entre otros. El canal informal es el medio por el que se transmite información, y no tiene su origen en la institución, como es la comunicación de persona a persona.

En la siguiente figura se pueden apreciar las diferentes formas que se emplean en cada canal y el tipo de comunicación que es empleado.

Figura 3. Canal y comunicación formal e informal.

	FORMAL	INFORMAL
CANAL	<ul style="list-style-type: none"> - Correo electrónico - Memorando - Comunicado - Reunión - Revistas y boletines - Entrevista con el jefe - Cartelera - Intranet 	<ul style="list-style-type: none"> - Correo electrónico - Sobremesa del almuerzo laboral - Cena en casa del jefe - Reunión after-office - Partido de golf - Vía pública
COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Norma de trabajo - Información de prensa - Orden superior - Entrevista de evaluación - Informe de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> - Charla con el colega - Mensaje por correo electrónico - Off de record al periodista - Comentario telefónico - Rumor

Fuente: Ritter, 2008. *Cultura Organizacional*. Buenos Aires. Dircom. p. 22

1.1.3. Barreras de la comunicación

De acuerdo con el modelo generalmente aceptado e introducido por Shannon y Weaver (1949), uno de los elementos que forman el proceso de comunicación es el ruido, también conocido como barreras. Es importante identificar los motivos por los que el mensaje no llega claramente al receptor, dentro de las barreras que afectan al entendimiento están las del emisor y las del receptor.

De acuerdo con Kirkpatrick (2001), dentro de las más importantes en una organización se tienen:

Barreras lingüísticas. Éstas tienen su origen en el lenguaje, pero no únicamente en la manera como se habla y lo que se dice, sino también el significado que cada individuo le da a las palabras, el contexto en el que se manejan, las experiencias, la ética, los intereses, la cultura, etc., de cada persona. Por esto es prioritario que se establezca un lenguaje común dentro de la organización con conceptos definidos puntualmente, de tal manera que no quede duda sobre lo que se está hablando y las indicaciones sean en el mismo contexto y en una misma dirección. Es decir, deberán estar alineados los conceptos con el fin de llegar a una empatía y entendimiento, y como consecuencia la obtención de los objetivos organizacionales.

Barreras ortográficas. Las faltas de ortografía en la escritura son un problema para establecer una comunicación adecuada. El mensaje debe llegar al receptor de manera clara con el propósito de obtener los resultados adecuados, de lo contrario el receptor tendrá problemas para interpretar el mensaje, o bien, le dará otro significado al que el emisor pretendía originalmente.

Aun cuando no es el medio más adecuado para transmitir toda la información, la escritura va tomando cada vez más fuerza, ya que en la era de la informática se requiere de mayor documentación escrita. Sin embargo, escribir bien es la técnica más difícil de dominar pues requiere de habilidad, capacidad de comprensión, creatividad y preparación.

El engaño. Esta barrera puede parecer peculiar pero entraña un gran peligro pues se refiere a simular el entendimiento, es decir, asegurar que se ha captado el mensaje cuando en realidad no es así. Es en este punto donde el receptor debe aprovechar otro de los elementos que integran la comunicación como es la retroalimentación, para corroborar que el mensaje se ha comprendido adecuadamente.

La fuente u origen. Hablando de comunicación organizacional o interna, se entiende que son los líderes en quienes recae la responsabilidad de emitir la información y que ésta sea captada de la manera más satisfactoria para obtener los resultados deseados. Por lo tanto, la fuente se convierte en una de las barreras de la comunicación en el momento que el líder no tiene la capacidad, tiempo, forma y preparación de saber emitir un mensaje adecuadamente.

1.2. Comunicación organizacional

Al iniciar con el tema de comunicación organizacional es imprescindible hablar primero de la cultura organizacional.

1.2.1. Cultura Organizacional

Sin duda las organizaciones como se conocen en nuestros días, son el resultado de un proceso de evolución. El hombre ha tenido que adaptar el medio a sus necesidades y las organizaciones se han adaptado a los cambios sociales, económicos y culturales.

Desde la Revolución Industrial se formaron organizaciones con el fin de pasar de un trabajo artesanal a la producción masiva. En este punto la principal figura como representante de la organización científica del trabajo es Taylor (1903), quien publicó los fundamentos y principios de un sistema fincado en la asignación de tareas (shop management). Desde la perspectiva de Taylor (1903) el trabajador sólo tenía un interés monetario y la elección de los trabajadores no requería de mayor ciencia, pues sus funciones eran muy parecidas a las de cualquier animal de carga. En este momento histórico el propietario era el dueño legal de la empresa y quien tomaba las decisiones; para las organizaciones los trabajadores eran una herramienta más que el dueño de la empresa requería para obtener un trabajo determinado.

A finales del siglo pasado Chandler (Ávila, 2004) separó dos elementos: la propiedad legal de la empresa y el aparato que la controla (management). En 1929 apareció la figura de accionista, con la que la propiedad de las empresas se dividió, ya no recaía en una sola persona la posesión y la administración quedó a cargo de directores, gerentes o presidentes. Estos cambios en las empresas tuvieron importantes repercusiones no sólo a nivel organizacional, sino también en el aspecto económico.

Bajo el modelo descrito, los accionistas siguieron preocupándose por incrementar sus ganancias y los administradores eran quienes trabajaban en cada aspecto que generase bienestar y crecimiento a la organización. Con lo anterior la organización tomó una forma jurídica propia, se convirtió en dueña de sus propios recursos materiales, económicos, humanos; asumió derechos y obligaciones, ostentó sus propias reglas y valores.

Blanco (2009) comenta que la cultura organizacional de una empresa se compone de un universo de elementos, por lo que cada empresa seguirá un procedimiento diferente para un mismo fin. Se tendrán distintas formas de competir, diferentes

formas de trato entre el personal, clientes y proveedores; se tendrán diversidad de climas y maneras de afrontar los conflictos. Todas estas condiciones de actuar están comprendidas en la cultura organizacional y determinan el desempeño de la empresa.

De acuerdo con Blanco (2009), la cultura organizacional es el “el conjunto de valores y normas, formales e informales, que comparten los integrantes de una organización y que controlan el modo como interactúan dentro de ella y con el entorno. La cultura define un patrón de comportamiento de los empleados que incide en su desempeño al ejecutar los planes” (p.58-59).

Para Ritter (2008), la cultura organizacional cumple funciones específicas, tales como:

1. La identificación. Se refiere a la “personalidad” de la organización, con la que sus miembros y terceros la distinguen de otras, y a su vez crean afinidad.
2. La integración. Es el elemento que une a los miembros de una organización.
3. La coordinación. Permite establecer las acciones que cada individuo va a realizar y la manera como deberá ejecutarlo.
4. La motivación. Elemento que da el sentido a las labores diarias de los empleados, por medio de esta se encuentra la inspiración para obtener las metas (p. 56-58).

Pero también tiene funciones secundarias como:

- a) Define los límites entre una organización y otra.
- b) Transmite un sentido de identidad a sus miembros.
- c) Facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo.
- d) Incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida la organización, al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados.
- e) Es un mecanismo que controla y da sentido a todo, guiando y modelando las actitudes y el comportamiento de los integrantes de la organización (Ritter, 2008, p.59-60).

A continuación se muestran las funciones de la cultura organizacional.

Figura 4. Funciones de la cultura organizacional.



Fuente: Ritter, 2008. *Cultura Organizacional*. Buenos Aires. Dircom. p.57

Así, entre los elementos que forman una cultura se encuentra el clima, que es la percepción que tienen sus integrantes de las diferentes situaciones que se suceden en ella y surge de la interacción del individuo con el medio de trabajo. El clima es el ambiente donde se desempeñan las actividades organizacionales, el trato con el jefe inmediato, la relación entre los empleados y la relación con los clientes. Ésta incide directamente en el desempeño de la organización, refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Secretaría de educación y cultura, 2007).

Son la misión y la visión de la empresa las que darán la pauta para contextualizar el desarrollo de las metas, objetivos, estrategias y técnicas que permiten precisar qué es lo que se hace en una empresa.

La misión motiva a los colaboradores a la productividad y acción, con lo que la institución obtiene mejores resultados y, a su vez, facilita cualquier adaptación a los cambios que en un futuro pudiera tener la organización. La visión, siendo el estado al que se aspira en un futuro, aclara el propósito y da dirección a las acciones de la

entidad. Para obtener los beneficios antes señalados con una misión y visión correctamente planteadas y diseñadas, se necesita de una buena comunicación organizacional (González, 2000).

Pérez (2000) establece que para la obtención de una comunicación efectiva es indispensable contar con una visión adecuada del entorno específico donde se actúa, por lo que la comunicación organizacional, será “el sistema compuesto de significado, información y relación, que se realiza a favor de una organización. La comunicación es el proceso vital que constituye a las organizaciones” (p.95).

En las organizaciones actuales la participación de los empleados con propuestas y resolución de conflictos es elemental en el desempeño de las mismas. En nuestro país es importante ampliar esta cultura ya que la mayor parte de las empresas se encuentran dentro de la clasificación de micro y pequeñas, lo que supone un control estricto de los dueños en recursos económicos, materiales y de información.

Así, la cultura organizacional establece un clima dentro de la empresa, definido por sus políticas, valores, objetivos, etc., por lo que las actitudes, sentimientos y la buena relación entre el emisor y el receptor conforman la base para un entendimiento, es decir, se crea la atmósfera apropiada para la comunicación organizacional.

Para Chiang, Nuñez, Martín, & Salazar (2010), el clima organizacional es la percepción genérica de situaciones que se han tenido dentro de la organización, permitiendo a los integrantes de la misma crearse una imagen de ella. Se puede definir como las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte cada persona, son percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales; de esta manera clima organizacional es un grupo de personas que trabajan juntas y por ello comparten percepciones.

La comunicación organizacional se relaciona con la satisfacción de los trabajadores ya que el comportamiento que estos adopten dentro de la institución influye en su desempeño y conducta dentro de la organización, beneficiando o no la productividad.

Es por lo anterior que el clima organizacional está determinado por el compromiso del trabajador para la empresa, ya que dependiendo de la satisfacción económica, social y de realización que obtenga el empleado, será su comportamiento y desempeño dentro de la misma, pues las organizaciones no sólo se forman de aspectos financieros o materiales, sino de gente que dedica su vida profesional a obtener los objetivos de esta (Chaín, 2011).

No obstante, el trabajador obtiene una retribución económica, existen diversos elementos que favorecen o no su desempeño. Tal es el caso del espacio físico de trabajo, la iluminación, la temperatura, seguridad e higiene, entre otros. Lo que a su vez representa gastos para la organización, es en este punto donde el equilibrio de intereses logra el beneficio para ambas partes.

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos, se puede descomponer en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo, etc. La suma de estos elementos dan las características de cada organización, es decir, su personalidad la que a su vez influye en las personas que laboran ahí. Por lo que el clima organizacional es el ambiente en el que se mueven los trabajadores (Chaín, 2011).

1.2.2. Definición de comunicación organizacional

De acuerdo con Rebeil, Ruíz y Sandoval (2000), “la comunicación organizacional es aquella que dentro de un sistema económico, político y social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo. La comunicación organizacional incluye en sus funciones tres dimensiones: la comunicación institucional o corporativa, la comunicación interna y la comunicación mercadológica (mercadotecnia y publicidad)” (p. 177).

En una organización existen dos estructuras: la formal, plenamente identificada en la estructura de la organización; y la informal, establecida por las relaciones de afinidad y afectivas entre los integrantes de la organización. Y es la comunicación organizacional la que unifica ambas en criterios, ideas, responsabilidades y permite un esfuerzo conjunto para beneficio de la empresa.

Dentro de los objetivos generales que tiene la comunicación organizacional se encuentra el de desarrollar e implantar estrategias de comunicación que respalden a la organización en el logro de sus objetivos, ofreciendo recursos efectivos de coordinación, apoyando los procesos de cambio y reforzando la integración del personal (Sánchez, 2000).

Sin embargo, como ya se ha mencionado en el presente estudio, la constante en el tiempo ha sido la evolución de los sistemas y medios de comunicación, de lo que se desprenden diferentes enfoques de la comunicación en las que el receptor adquiere mayor importancia, pues en la retroalimentación de éste se corrobora la eficiencia con la que se realizó la comunicación.

La comunicación organizacional debe tener como objetivo dar información útil a sus públicos externo e interno. A tal efecto Nosnik (2000) considera los siguientes puntos:

- a) Tener claros las necesidades y expectativas de información de cada público.
- b) Desarrollar las actividades y medios que le permitan transmitir la información que cada público requiere.
- c) Desarrollar las actividades y medios que permitan a los diferentes públicos dar retroalimentación para que la empresa evalúe su efectividad.
- d) Desarrollar las actividades y medios que le permitan mejorar continuamente las actividades anteriores y medios por los que difunde su información (p.89).

En México existió una asociación de profesionistas de la comunicación organizacional llamada Asociación Mexicana de Comunicaciones Internas, A. C. (AMCI), constituida en 1973. En 1983 cambio su nombre al de Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales A. C. (AMCO), decisión tomada debido a los cambio en las funciones en el ámbito laboral. Esta asociación está afiliada a la International Association of Business Communicators (IABC), de origen estadounidense (Rebeil, RuízSandoval, 2000, p.p. 125-127). Es importante destacar que los estudios de comunicación organizacional en México tienen una antigüedad de no más de 40 años.

Ahora bien, cada vez adquiere mayor importancia el aspecto humano dentro de la organización en nuestro país; como consecuencia de la apertura a los mercados globalizados, se han estandarizado los procesos dentro de las organizaciones, han aumentado los estándares de calidad, asimismo, al contar con personal cada vez mejor capacitado se ha vuelto imprescindible la participación del mismo para el desarrollo óptimo de las actividades dentro de las organizaciones.

Así se tiene que la comunicación organizacional en México presenta diferentes matices comparada con su homóloga en Estados Unidos. De acuerdo a Rebeil (2000), en nuestro país la comunicación organizacional se aplica de manera integral, ya que incorpora a la comunicación interna, a la comunicación corporativa o institucional, y los procesos publicitarios en los que se incluye la mercadotecnia.

La comunicación por la que las organizaciones transmiten su información y establecen la relación con sus miembros es la comunicación interna. Esta comunicación recae directamente sobre los directores, gerentes, supervisores, y demás responsables de las áreas. Ritter (2008) esquematiza la responsabilidad de la comunicación interna de la siguiente manera:

Figura 5. Donde se halla la responsabilidad de las comunicaciones internas.



La trilogía de la responsabilidad sobre la comunicación interna.

Fuente: Ritter, 2008. *Cultura Organizacional*. Buenos Aires. Dircom. p.7

Para Ritter (2008), la comunicación organizacional o interna es: “el eslabón de enlace vital en la cadena de eventos que es el proceso de gestión. Es el factor individual más significativo que hace que una organización sea viable, exitosa, efectiva y perdurable” (p.9).

El autor antes señalado lista las principales funciones de la comunicación interna de la siguiente manera:

Figura 6. Funciones de la Comunicación Interna.

1. Afianzar, fomentar o cambiar la cultura corporativa existente.
2. Apoyar el logro de los objetivos, las políticas, los planes y programas corporativos.
3. Generar el entendimiento de los temas complejos en audiencias internas cada vez más diversificadas.
4. Satisfacer las necesidades de información y comunicación de las audiencias internas.
5. Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
6. Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.
7. Desarticular las subculturas negativas, como por ejemplo las de los departamentos como compartimentos estancos.
8. Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
9. Permitir a cada empleado expresarse ante la dirección general, cualquiera sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
10. Promover una comunicación entre los miembros de la organización en todos los niveles.
11. Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.
12. Facilitar la integración de las realizaciones personales con las institucionales.
13. Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.

Fuente: Ritter, 2008. *Cultura Organizacional*. Buenos Aires. Dircom. p.10

Así el objetivo de la comunicación organizacional es definir la vía por la que surja el entendimiento de diversos temas entre públicos de igual manera diversos.

1.2.3. Comunicación satisfactoria

La comunicación dentro de las organizaciones es conocida como interna y es, en esencia, la creación de un ambiente de respeto dentro de la organización. La comunicación debe transmitirse en forma descendente, de un gerente al supervisor y de éste al empleado, es aquí donde cobra importancia que la comunicación sea satisfactoria pues a medida que las organizaciones se vuelven más complejas este esquema resulta difícil de seguir.

La comunicación interna está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de una organización. Existen varios tipos de comunicación interna:

Formal. El contenido se refiere a aspectos organizacionales, generalmente se presenta de manera escrita.

Informal. Su contenido puede o no ser de aspectos organizacionales y utiliza canales no oficiales.

Vertical. Es la comunicación que inicia en las áreas directivas de la empresa y desciende, vía canales oficiales, a los empleados.

Horizontal. Es la que se genera entre los empleados de un mismo nivel corporativo. Pocas veces se transmite por canales oficiales y es informal. Se conoce también como comunicación plana.

Rumores. Comunicación informal que recorre la institución de manera muy rápida sin respetar canales de difusión.

Redding (citado por Nordín, Halib, y Ghazali, 2011) ha descrito a la comunicación satisfactoria como el bienestar que experimenta un individuo después de transmitir con éxito un mensaje a otra persona, en otras palabras, grado general de satisfacción (bienestar) que un empleado percibe en su ambiente de comunicación dentro de la organización.

Por su parte Madlock (2012), la ha definido como el estado de conformidad que experimentan los empleados con la información recibida por parte de la organización cuando es suficiente de manera que deje claros los objetivos del trabajo que se les ha encomendado. Abunda el autor acerca de estudios recientes en los que se ha comprobado que una comunicación satisfactoria se relaciona en forma positiva con el desempeño organizacional, satisfacción en el trabajo, productividad y resultados organizacionales. Por el contrario cuando los niveles de comunicación satisfactoria son bajos aminoran los resultados organizacionales, crece el ausentismo, incrementan los disturbios industriales, sube el abandono de trabajo y reduce la productividad.

Otros estudios recientes se han enfocado a determinar la relación entre una comunicación satisfactoria (communication satisfaction) y desempeño organizacional (job performance), como los realizados por Gray y Laidlaw (2004), que indican que cuando las necesidades de los empleados se cumplen a través de una comunicación satisfactoria, hay más probabilidades de establecer relaciones

efectivas de trabajo. Para lograr establecer una comunicación satisfactoria es imprescindible elegir a las personas correctas y confiar en ellas.

Hunt, Tourish y Hargie (2000) consideran que las percepciones cognitivas y afectivas de una persona en la organización influirán en el comportamiento de ese individuo dentro de la misma. En su estudio consideran que la comunicación no sólo es importante para una relación funcional sino también es fundamental para el desarrollo y mantenimiento de una sana relación de trabajo, armonía y confianza. Estos autores han señalado que una comunicación satisfactoria puede contribuir a la productividad de una organización, el desempeño y la orientación hacia el cliente externo.

Autores como Tsai, Chuang y Hsieh (2009), incorporan a la relación causa-efecto de la comunicación la variable de intención de abandono de trabajo (turnover intention). Muy pocos estudios hasta el momento habían incluido un aspecto negativo como resultado de la comunicación. Su estudio les arrojó tres resultados importantes, el primero que la comunicación satisfactoria estaba relacionada de manera positiva con el desempeño laboral; el segundo resultado, la comunicación satisfactoria tenía una relación negativa con las intenciones de abandono del trabajo; y por último, que el desempeño laboral no tenía una relación negativa con las intenciones de abandono del trabajo.

También Downs y Hazen (Tsai, Chuang y Hsieh, 2009), definen a la comunicación satisfactoria como el bienestar final que un individuo siente respecto al total de información que recibe por parte de la organización y las relaciones personales que desarrolla en su lugar de trabajo.

Hecht (1978) la visualiza como un resultado socio-emocional derivado de las interacciones de comunicación.

En general, para Tsai, Chuang y Hsieh (2009), una comunicación satisfactoria ha sido ampliamente definida como el bienestar que experimenta un individuo con varios aspectos de la comunicación interpersonal, grupal y los contextos organizacionales.

Dentro de los trabajos relacionados con la evaluación de la comunicación respecto a otras variables, se tienen autores como Hunt, Tourish y Hargie (2000), quienes determinaron que en un clima organizacional agradable se facilita la comunicación entre ellos, no así en un clima de discordia. En los resultados corroboraron que existían numerosas variables que influían en la armonía organizacional, destacando que un sistema efectivo de comunicación entre los empleados y

administradores puede ayudar a superar obstáculos que permitan una fluidez satisfactoria en la información. Dentro de las expectativas de los empleados lo más importante fue la certeza de saber qué se esperaba de ellos.

Si bien es importante tener claro el concepto de comunicación satisfactoria, cabe mencionar que para el éxito en la comunicación dentro de la organización es necesario considerar los diferentes elementos que pueden intervenir, dentro de los que se tiene: el clima comunicacional, la comunicación de los supervisores, la integración dentro de la organización, la calidad de los medios de comunicación, la comunicación horizontal, la comunicación informal, las perspectivas organizacionales, la comunicación con los subordinados y la retroalimentación.

De los elementos anteriormente citados, diversos estudios han concluido que para los subordinados es de suma importancia recibir las noticias de sus supervisores, que sus ideas sean escuchadas, que exista una retroalimentación constante y que las metas sean claramente definidas para obtención de los resultados. Esto trae consigo una mayor productividad, satisfacción organizacional y eficiencia dentro de las organizaciones.

D'Aprix (2011), comenta que para que exista una comunicación satisfactoria deben existir gerentes que tengan la preparación necesaria para poder transmitir los mensajes de manera adecuada, de tal forma que no queden dudas o falsas creencias en los empleados. En su libro *Cultivating a culture of open communication* de 2011, se mencionan tres aspectos clave para obtener los resultados benéficos de este tipo de comunicación. "Lo primero y principal, las organizaciones deben tener un liderazgo efectivo y comprometido en sus supervisores. Segundo, las organizaciones necesitan personalizar y dar forma al ambiente de trabajo y cultura para que coincida con la base única para la ventaja competitiva tangible alineando la fuerza organizacional con las prioridades del negocio. Tercero, las organizaciones necesitan dar la misma importancia a las necesidades, problemas, valores y patrones tanto de sus clientes como de los empleados" (D'Aprix, 2011, p. 31).

De acuerdo con D'Aprix, (2011) se han encontrado como producto de una comunicación satisfactoria los siguientes beneficios:

- Incrementa los esfuerzos de los empleados.
- Existe una relación directa entre empleados y clientes satisfechos.
- Satisface a los empleados y provoca lealtad en los clientes.

- El principal impulsor de la satisfacción en los empleados es la comunicación satisfactoria.
- Transmitir una clara visión de lo esperado a futuro es el principal factor para obtener resultados en los empleados.
- La comunicación interna es el principal factor en determinar la reputación del CEO que a su vez es importante para el valor del accionista (p. 31).

Por otra parte, Kirkpatrick (2001) considera que existen tres elementos que deben existir para lograr una comunicación satisfactoria dentro de una organización: la buena relación, la empatía y la planificación. Cada elemento no asegura la comunicación satisfactoria pero la combinación de los tres mejora la eficacia comunicativa del emisor

Ahora bien, una definición que muestra el significado pleno de empatía es la capacidad de comprender el contenido, magnitud e impacto emocional de lo que comunica la otra persona. La empatía o afinidad dentro de una organización, está dada por una atmósfera donde los receptores están dispuestos a escuchar y leer los mensajes del emisor, hay confianza para dar retroalimentación o exponer sus dudas.

La falta de empatía puede tener su origen en diversas circunstancias como son la mala relación entre las partes, la falta de confianza, la falta de respeto, falta de interés sobre el tema, dudas de la información, no hay retroalimentación. Para mejorar este aspecto Kirkpatrick (2001), sugiere una lista de aspectos que se deben considerar con el fin de encontrar la empatía tanto para el receptor como para el emisor, mismos que se muestran a continuación.

Figura 7. Aspectos a considerar para encontrar empatía en la comunicación.

Lo que el emisor debería saber sobre el receptor	Método para acceder a la información
1. Conocimientos previos relacionados con el mensaje.	Estudiar los informes de personal para determinar la formación y la experiencia del trabajador. Hacer preguntas y escuchar las respuestas.
2. Vocabulario.	Escuchar el vocabulario que utiliza la persona. Observar si esboza expresiones de perplejidad cuando se utilizan ciertas palabras. Analizar su experiencia y formación. Ser conscientes de que los nuevos trabajadores no comprenden la jerga de la empresa o las palabras técnicas que se utilizan a diario.
3. Actitudes (hacia el mensaje, el jefe, la organización, el trabajo, etc.).	Escuchar, observar su comportamiento. Conseguir información de sus compañeros. Conocer sus actividades extralaborales, sus ambiciones y metas.
4. Preferencia por un método particular de comunicación.	Observar cómo se comunica de forma habitual (oralmente, por escrito, por teléfono, etc.). Observar si escucha. Fijarse si lee los documentos escritos con atención y asiduidad. Preguntarle qué forma de comunicación prefiere.
5. Problemas, ansiedad y preocupaciones.	Ser consciente de que los nuevos trabajadores normalmente sienten ansiedad y preocupación por el puesto. Estar disponible para hablar con los trabajadores cuando lo necesiten. Infundir seguridad y confianza. Escuchar con comprensión. Observar cualquier conducta poco común.
6. Cualidades personales como la falta de confianza, la sensibilidad, la estrechez de miras.	Escuchar. Observar la conducta. Aprender de los demás que han trabajado anteriormente con esta persona.

Fuente: Kirkpatrick, 2001. *Claves para una comunicación eficaz*. Barcelona. Epise. p.41-42

De acuerdo con Kirkpatrick (2001), otro de los elementos que importan para establecer una comunicación satisfactoria es la preparación, y no es otra cosa que decidir con antelación. Cuando se prepara una comunicación con el personal es importante tener definidas los siguientes puntos: lo que se va a comunicar, el público al que va dirigido, el momento en el que se comunicará, el lugar y la manera como se transmitirá el mensaje.

Para determinar lo que se comunicará se debe considerar lo que el receptor necesita saber para realizar sus funciones de manera adecuada y por otro lado lo que quiere saber. En este último punto es importante seleccionar suficiente información con el fin de despejar las dudas que el receptor tiene, pero sin dar más información de la necesaria. Por otro lado, el público al que se dirigirá está determinado por el tipo de información que se quiere emitir.

El momento para dar la información debe ser el necesario para que el receptor pueda usarla. Para decidir con qué tiempo hay que dar información se debe considerar la importancia del contenido y el fin por el que se quiere emitir. Se debe tener en cuenta que el receptor y emisor tenga el tiempo suficiente para entablar una comunicación, el estado de ánimo, la necesidad de aprendizaje y un ambiente libre de interrupciones (Kirkpatrick, 2001).

Barker (2001) señala cuatro aspectos a considerar para una comunicación oral efectiva: primero, ubicar el contexto en el que se desenvolverá la comunicación de lo contrario no se llegará al entendimiento; segundo, establecer el tipo de relación entre el emisor y el receptor refiriéndose al estatus, poder, rol y empatía que cada uno tiene; tercero, diseñar una estructura del pensamiento, que se divide en dos fases: el inicio (cuando se observa y se traduce la realidad en lenguaje) y después manipular el lenguaje con el fin de obtener un resultado; y cuarto, administrar la conducta, aquí aparece de nueva cuenta el lenguaje corporal (cinética), enfatizando que la información no verbal obtenida influye más que las palabras.

1.2.4. Cinética

Un concepto que constantemente aparece como decisivo para entablar una comunicación satisfactoria entre las personas es la cinética, también conocida como el lenguaje corporal o comunicación no verbal. Es reconocido entre los expertos del tema de la comunicación que las palabras empleadas se ven afectadas por las acciones no verbales y éstas consisten en la postura del cuerpo, los gestos, la mirada, el tono de voz y el volumen. El impacto puede ser positivo si ayuda a entender de manera más clara el mensaje, y será negativo si provoca que el receptor malinterprete la información que se le está dando.

Barker (2001) va más allá y clasifica la importancia de la comunicación no verbal así:

- Los mensajes no verbales comunican sentimientos; son la manera principal de expresar las emociones o las reacciones instintivas.
- A los mensajes no verbales se les atribuye más fiabilidad que a los verbales debido a que son más difíciles de fingir.
- La comunicación no verbal implica que sea imposible no comunicar; todo tipo de conducta con respecto a otra persona comunica alguna cosa.
- Los mensajes no verbales están fuertemente relacionados con los mensajes verbales: pueden reforzar, regular, enfatizar, contradecir o sustituir las palabras que la gente utiliza (p.36).

El estudio más conocido respecto a este tipo de comunicación (no verbal) la realizó Albert Mehrabiana en el libro *Mensajes silenciosos* (1971).

Sin embargo, no basta con asegurar una comunicación satisfactoria, si no existe un sentimiento de empatía del trabajador con su empresa los objetivos y el desempeño no serán obtenidos de forma óptima. Es aquí donde surge la importancia de incluir en el análisis el compromiso organizacional que un empleado desarrolla y la manera en que se identifica con ésta.

CAPITULO II

EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL, SU DEFINICIÓN, LOS ELEMENTOS QUE INTERVIENEN PARA SU GENERACIÓN Y SU IMPORTANCIA EN LAS ORGANIZACIONES

“El compromiso individual hacia un esfuerzo de grupo. Eso es lo que hace que un equipo trabaje, una compañía trabaje, una sociedad trabaje, y una civilización trabaje.” Vincent Lombardi.

2.1. Compromiso Organizacional. Definición

Hablar de compromiso organizacional es reivindicar al factor humano dentro de la organización, considerando sus necesidades, pues en la medida que los individuos se sienten satisfechos con su vida laboral y personal se vuelven más productivos para sí mismos y para el lugar donde trabajan. Ya en el Capítulo anterior, se estableció la importancia que fue adquiriendo el personal a lo largo de la historia de las organizaciones, en su administración, participación y sobre todo en sus aportaciones intelectuales para la obtención de resultados.

Este Capítulo se enfocará a la perspectiva que tienen los empleados respecto a sus trabajos y su nivel de vida, si está asociado o no con la comunicación que se tiene dentro de la organización y finalmente esta determina el compromiso que cada individuo desarrolla por la organización.

Si bien empíricamente se podría hablar de que existe una relación entre la satisfacción laboral y la satisfacción personal, existen diversos estudios que se han enfocado a comprobar estos supuestos. Tal es el caso del estudio realizado por Mañas, Salvador, Boada, González y Argullo (2007), denominado La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional, en el que se analizan diversas variables como bienestar psicológico, satisfacción laboral y satisfacción con la vida, pero con el propósito de definir si son la base que establece un compromiso laboral entre los empleados y la organización.

En este estudio se corroboró la influencia que tienen diversos factores físicos y emocionales con el compromiso organizacional, resultados que ayudaron a corroborar los de anteriores estudios respecto al tema. Como aspecto destacado se obtuvo que cada variable estudiada (satisfacción laboral, satisfacción por la vida, bienestar psicológico y compromiso laboral) tiene incidencia en el compromiso laboral, sin embargo, es la satisfacción laboral la que tienen mayor impacto en los trabajadores al momento de establecer un compromiso con la organización. En otras palabras, a mayor satisfacción laboral, mayor compromiso organizacional.

Dentro de las definiciones que encontramos para compromiso organizacional tenemos la de (Betanzos & Paz, 2007), quienes lo describen como el acoplamiento de los intereses, objetivos y necesidades entre los empleados y la empresa. Dando lugar por parte de los empleados a la obtención de estabilidad laboral y con ello el impacto que esto tiene en las prestaciones, jubilación, beneficios sociales; sin embargo, de acuerdo con los autores, no concluyen los beneficios en este aspecto pues emocionalmente los trabajadores obtienen satisfacción psicológica con el reconocimiento, desarrollo de habilidades, socialización y el estatus obtenido dentro de la organización.

Así mismo, para la empresa los beneficios cobran relevancia al obtener un impacto directo en las actitudes y conducta del empleado, al identificarse este con la cultura de la organización y todo lo que ello implica como es la reducción del absentismo y la baja rotación del personal (Betanzos & Paz, 2007).

De acuerdo con Porter y Lawer (Betanzos, Paz; 2001, p.207) se entiende el compromiso organizacional como el “deseo de realizar elevados esfuerzos por el bien de la institución, el anhelo de la permanecer en la misma y aceptar sus principales objetivos y valores”.

De acuerdo con Villalba (2001, p.7) se ha encontrado que el compromiso organizacional tiene que ver con los sentimientos que un empleado desarrolla hacia la organización en la que labora. Agrega la autora, “los empleados muy comprometidos tienden a estar más motivados a realizar su trabajo y desplegar conductas de buenos ciudadanos organizacionales.

Por otra parte, la efectividad de un líder es determinante para desarrollar en sus subordinados los sentimientos de pertenencia a la organización y desarrollar en ellos actitudes que beneficien su trabajo y como consecuencia de ello a la empresa.

En el estudio llamado *Workplace affective commitment, emotional labor and burnout: a multiple mediator model (2012)*, sus autores resaltan la importancia de la creciente competencia como consecuencia de la globalización de los mercados, y su repercusión en el comportamiento de los empleados, el desempeño de los mismos y su relación con las organizaciones. De igual manera existen diversas estrategias que las organizaciones emplean para dirigir el comportamiento de su personal y como consecuencia los resultados de su organización. Los resultados obtenidos de dicho estudio establecen la importancia de la relación entre los supervisores y los empleados; donde el primero es el vínculo entre la empresa y el trabajador, y de las estrategias del supervisor dependerá el compromiso que el

trabajador desarrolle hacia la empresa. El supervisor es un recurso importante como apoyo social en la organización (Lapointe & Morin, 2012).

En un estudio realizado en México llamado *Compromiso organizacional: una garantía para la subsistencia de las pequeñas y medianas empresas* (2012), se argumenta que dada la creciente competencia entre los mercados internacionales, es preciso que las organizaciones que entran en estas categorías, tengan estrategias de planeación a corto, mediano y largo plazo. Así mismo, se establece la importancia de las actitudes de los integrantes de la empresa en los resultados obtenidos y lo fundamental que es mantener al personal comprometido con las metas de la organización para obtener resultados favorables. De lo contrario, al no realizar una planeación adecuada de sus metas, se corre el riesgo de no establecer una sana relación empleado-empresa y con ello consecuencias como absentismo, rotación de personal y una negativa de los empleados ante la misión y visión empresarial. Mantener a los empleados comprometidos genera en estos sentimientos de estabilidad en el trabajo lo que repercute en beneficios a corto y mediano plazo (Jiménez, Bustamante, & Bustamante, 2012).

De acuerdo con la autora González (2009), el compromiso está determinado por el clima organizacional que existe en una organización. Y lo define como la “responsabilidad que tienen los trabajadores de cumplir su parte del acuerdo formal y el contrato psicológico entre ellos y la organización”, es decir, es la manera como éstos se identifican con la organización y los esfuerzos que hacen para lograr los objetivos que se le encomiendan. Afirma que un elemento no comprometido con la organización ejerce una influencia negativa hacia el resto de los integrantes (González, 2009).

Para Johnson, Chang y Yang (2010) compromiso se refiere a la conexión psicológica que se establece entre un empleado con su trabajo y es un concepto multidimensional.

Por lo anterior, es preciso identificar los elementos que componen el compromiso organizacional, con el fin de comprender de qué manera determinan el éxito o fracaso en una organización.

Arias (2005), en su tesis doctoral *“El compromiso personal hacia la organización: algunos antecedentes y consecuencias en México y Perú”*, nos refiere a Steers (1977), quien define el compromiso como “(...) la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización” (p.77). Así mismo, propone tres orígenes del compromiso:

- a) Características personales. Origen que se compone de auto-estima, necesidad de logro y de poder, edad, escolaridad, estrés, satisfacción con la

vida, etc. es decir, comprende todo aquello que integra a un individuo como persona.

- b) Características del trabajo. Donde la personalidad del individuo también desempeña un papel importante pues debe sentir el trabajo como un reto, debe identificarse con la tarea, retroinformación, etc.
- c) Experiencias en el trabajo. Es decir, es la manera como el grupo de trabajo interactúa entre sí, entran las actitudes de grupo, la percepción sobre la propia importancia dentro de la organización así como las inversiones de tiempo, esfuerzo y de cualquier otra índole; las expectativas de recompensa, la confianza hacia la organización, etc. En este origen la socialización cumple un rol fundamental. (Arias, 2005, pp. 77-78).

Como se puede observar en los dos últimos orígenes la organización puede intervenir activamente para guiarlos a los objetivos. No así con la personalidad de cada empleado.

De acuerdo con Arias (2005), si existe un contrato psicológico por parte de los trabajadores, es decir, compromiso; éstos pondrán al servicio de la organización su cabal esfuerzo, así como sus facultades humanas (iniciativa, creatividad, etc). Por tanto el compromiso constituye una parte trascendente en la efectividad y competitividad de las organizaciones.

Dentro de la tesis para obtener el grado de maestría Torres (2010) cita la definición que se ha dado al compromiso dentro del área que nos ocupa “nivel de identificación del individuo con la tarea económica que realiza y que identifica en mayor o menor medida con su propia personalidad”. Y continúa con la definición “(...) en el compromiso es fundamental la percepción del individuo a partir de sus valores, rasgos y necesidades” (Torres, 2010, p.51).

2.2. Elementos que determinan el nivel de compromiso organizacional

Existen dos autores que han aportado uno de los trabajos más importantes en la literatura de este tema, y son Meyer y Allen (1984), quienes establecen tres facetas para el análisis del compromiso:

- La primera es la emocional o afectivo (psicológica) y se refiere al grado de identificación que desarrollan los trabajadores con la organización. Es el compromiso que se obtiene cuando se satisfacen las necesidades de los empleados y se cubren sus expectativas, y al mismo tiempo se sienten identificados con las metas y objetivos de la empresa, tienen deseo de ser parte de

ella. Son los lazos emocionales debido a que disfrutan de su permanencia en la organización.

- La segunda es la pertenencia, intercambio o compromiso continuo, se refiere a la necesidad de continuar en el puesto. Es el compromiso que se relaciona con el costo de oportunidad al permanecer en la organización, es decir, hay un intercambio de incentivos y contribuciones entre la organización y el empleado. En este sentido se han considerado variables como la edad, antigüedad y capacitación que influyen directamente en el compromiso organizacional, y tienen una relación positiva. O en otras palabras, es la evaluación que hace el empleado respecto de lo que perdería en el caso de dejar la empresa, involucrando aspectos económicos, psicológicos y de tiempo.
- La tercera es lo normativo o de atribución, refiriéndose a la obligación que desarrolla el mismo empleado para permanecer en la organización. Se basa en el compromiso establecido por las reglas recíprocas institucionales. La teoría de la reciprocidad consiste en quien recibe un beneficio está en deuda con el donante, por lo que se siente comprometido a devolver (retribuir) el bien recibido (Mañas, Salvador, Boada, González y Argullo, 2007, p.395)

Se dice entonces que los colaboradores que adquieren un compromiso emocional o afectivo es porque quieren, los que tienen un compromiso de pertenencia es porque lo necesitan y los que desarrollan un compromiso organizacional normativo es porque deben.

Dentro de los motivos por los que cada vez crece el interés por el compromiso organizacional están el saber qué es lo que retiene a los trabajadores en la organización, qué motiva su desempeño óptimo, con qué se relaciona el bajo ausentismo y los buenos resultados financieros. También se ha observado que la eficiencia obtenida por el compromiso da resultados tales como: mostrar disposición en todo momento para apoyar, el trabajador está a la expectativa de aportar ideas así como realizar su trabajo con calidad.

También se ha estudiado el compromiso desde tres componentes, el primero es la identificación, es decir, cuando el individuo ve reflejados sus objetivos y metas en los de la organización; el segundo es el involucramiento o inmersión psicológica en las actividades desempeñadas; y, por último, la lealtad que no es otra cosa que el afecto y sentimiento de unión que siente el empleado por la organización (Peralta, Santofimio y Segura, 2007).

En un estudio realizado en Chile se analizó la correlación existente entre el compromiso organizacional y el clima relacionándolos con género y edad. En dicho estudio llamado Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con

el clima organizacional: un análisis de género y edad, se obtuvo como resultado que las mujeres mayores de 40 años tienen un mayor compromiso impulsado por el deber y los hombres por el reconocimiento. En cuestión de género ambos tuvieron niveles similares de compromiso afectivo.

El compromiso que desarrolla un trabajador por la empresa da al área de recursos humanos la dirección para analizar la lealtad y vinculación de los empleados con la misma organización, situación que es importante identificar con el fin de conocer el grado de involucramiento que tienen los miembros, lo que deriva en satisfacción y entusiasmo por el trabajo desempeñado (Chiang, Nuñez, Martín y Salazar, 2010).

Otro de los aspectos que se vuelve prioritario identificar para cualquier tipo de organización es discernir el elemento que retiene a los trabajadores en las organizaciones, pues esta situación representa ahorros en costos de capacitación y curva de aprendizaje.

Así, al decir de Chiang, Nuñez, Martín y Salazar (2010) el compromiso laboral “es el vínculo de lealtad por el cual el trabajador desea permanecer en una organización; es un proceso de identificación y de creencia acerca de la importancia de la labor realizada, así como de la necesidad y utilidad de la misma. Por parte del empleado consiste en la aceptación de metas de la organización, su disposición por hacer esfuerzos a favor de la misma institución y de ser miembro de ella” (p. 91).

Harter, Schmidt y Hayes (2002) concluyen que un trabajador se compromete en el momento que se genera un lazo emocional con la empresa, cuando sabe con certeza lo que se espera de él, se le proporcionan todos los medios materiales y técnicos para realizar su trabajo y porque sabe que su trabajo tiene impacto en la organización y en otras actividades de la misma. Como se puede observar el individuo espera en todo momento un trato más humano y reconocimiento de su desempeño.

De acuerdo con Wright y Doherty (1998), es el bienestar psicológico lo que vuelve decisivo el compromiso organizacional se define como el “estado de bienestar en el que se encuentra una persona respecto a su entorno laboral, pues las personas se sentirán dinámicos, contentos, entusiasmados, relajados, motivados, etc.” (Mañas, Salvador, González y Agulló, 2007, p. 395).

Uno de los resultados del bienestar psicológico es la satisfacción laboral, entendiendo esta como “el estado que va más allá de las emociones ya que engloba todo lo relacionado con el trabajo incluyendo las condiciones físicas” (Mañas, Salvador, Boada, González y Argullo, 2007, p.396). La importancia de identificar si el trabajador está satisfecho laboralmente, reside en que dicha

condición predetermina dos aspectos de suma importancia para cualquier empresa y son: la permanencia en el trabajo y la productividad laboral.

Dentro de la satisfacción laboral destaca la necesidad de los empleados de tener retos dentro de sus actividades, pues una actividad rutinaria y monótona trae consigo la pérdida de interés y la baja de calidad en el desempeño. Asimismo, es necesario que el individuo no sólo tenga espacio para sus actividades laborales sino también para su vida personal, lo contrario generaría conflictos y por ende baja calidad de vida y productividad.

Mañas, Salvador, Boada, González y Argullo (2007) consideran tres aspectos que tienen un rol importante en el desempeño de todo individuo: trabajar bajo presión, percibir como importante el trabajo en la vida y sentirse feliz

Otro estudio enfocado a analizar los factores que intervienen en la existencia del compromiso organizacional es el de la hipótesis del desbordamiento (spillover), la cual supone un equilibrio entre satisfacción e insatisfacción laboral y de vida, pues el incremento de una de ellas se desborda hacia la otra, es decir, hay una relación positiva (Mañas, Salvador, Boada, González y Argullo, 2007).

Existen estudios en los que se consideran otro tipo de variables como causales del compromiso organizacional, tal es el caso del estudio llamado: *“El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes”*, cuyos autores son Ríos Manriquez, Del Rayo Téllez y Ferrer Guerra (2009). En este estudio, de los pocos realizados en México, se correlacionan estas dos variables. Dentro de lo más destacado del estudio se encuentra la confirmación del empowerment como predictor del compromiso organizacional.

Cabe destacar que al enfocarse en las Micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME), sector económico que representa un 99.8% de las empresas en México, emplea al 67% del personal ocupado y representa en términos de producción el 30% del total nacional, dejó una importante aportación a la literatura nacional. Los resultados mostraron que en las pequeñas y medianas empresas los trabajadores no participan ni se involucran en los procesos de operación, debido a que realizan las actividades de manera rutinaria y sin oportunidad de realizar una aportación adicional (INEGI, 2009).

Si bien hay autores como Mowday y Steers (1979) que han concluido que en las organizaciones donde los empleados tienen altos niveles de compromiso, se registran altos niveles de desempeño, productividad y bajos niveles de ausentismo, es notorio que esto no sucede en empresas mexiquenses, de acuerdo con el estudio realizado por Arciniega (2011) llamado *“Cultura organizacional y empresas e instituciones del Estado de México. Estudio de caso.”*, en el que detectó culturas

organizacionales de riesgo con implicaciones negativas en la vida de la organización y de los trabajadores.

Pero ¿de qué manera influye el empowerment con el grado de compromiso organizacional?, aspecto que se considera importante para este estudio debido a que implica variables que interesan a toda organización. En primera instancia se tiene considerar al trabajador con el potencial de tomar decisiones y con la capacidad de participar dentro de la organización tomado sus propias decisiones. Como segundo punto esta desarrollar el potencial del colaborador por medio de la continua capacitación y especialización de sus funciones.

En el estudio “*El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes*” Ríos, Del Rayo y Ferrer (2009) se observó que dependiendo del tamaño de la empresa se obtuvieron resultados diferentes, en las pequeñas empresas el empowerment es alto debido a que hay menos personal y un número mayor de funciones se delegan a una persona, por lo que ésta tiene el poder de administrarse según su criterio, sin perder de vista las necesidades de la empresa. En las medianas y grandes organizaciones los procesos son establecidos de manera específica para cada puesto, lo que no deja un amplio margen para que los individuos sean proactivos; el beneficio en este tamaño de empresas son los beneficios económicos y las prestaciones.

Se concluye que el empowerment es un predictor del compromiso organizacional, aunque de manera destacada cuando hay un compromiso afectivo.

De acuerdo con Ríos (et al., 2009), dentro de los aspectos que orientan a un trabajador en su rol de trabajo se encuentran aquellos que determinan el nivel de compromiso debido a los efectos que producen en la conducta y son:

Significado: Valor que se le asigna a las metas o propósitos de trabajo en relación con los ideales o criterios propios del colaborador, involucra un conflicto entre los requerimientos del rol de trabajo y sus creencias, valores y comportamiento.

Competencia: También llamada autoeficacia, es una creencia individual en las habilidades que posee.

Autodeterminación: Puede decirse que es el sentimiento individual de poder elegir si se inicia o no una actividad. Refleja la autonomía para iniciar y continuar un proceso o actividad en el trabajo.

Impacto: Es el grado con el cual un colaborador puede influir estratégica, administrativa u operativamente fuera del trabajo.

Dentro de este estudio se considera al compromiso organizacional o lealtad de los trabajadores, como “el grado en que un colaborador se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Es un conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto apegado a una organización” (Ríos et al., 2009, p.107).

Para Gómez (2006) hay una clasificación de los factores que influyen en el grado de compromiso organizacional de los individuos y estos son: competencia personal percibida (positiva), consideración del líder (positiva), liderazgo (positiva), ambigüedad del rol (negativa) y conflictividad del puesto de trabajo (negativa).

Peralta, Santofimio y Segura (2007) consideran que el compromiso “es el vínculo de lealtad o membresía por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita” (p.89). Lo anterior debido a que están identificados con la organización, hay conocimiento de la importancia sobre la labor que realizan, así como la utilidad y necesidad de cada actividad desempeñada.

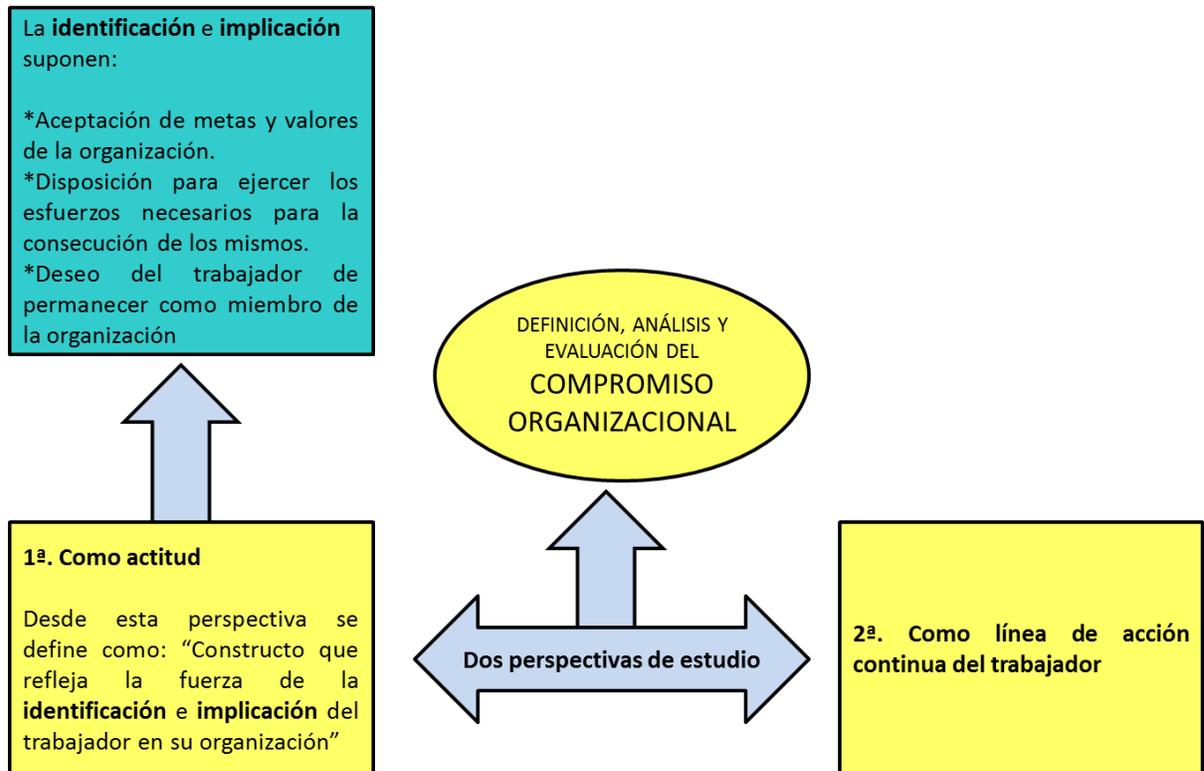
El compromiso es un proceso al final del cual los empleados desarrollan un sentimiento de apego hacia la organización. Para Mathieu y Zajac (1990) se dividen en tres tipos las variables que determinan el compromiso organizacional, a saber:

1. Antecedentes. Son las características personales de cada individuo, del trabajo por desempeñar y las de la propia empresa.
2. Relacionadas. Son las que se derivan del compromiso afectivo como la motivación, las características propias del trabajo (autonomía, variedad, retroalimentación, etc.)
3. Consecuentes. Como su nombre lo indica son el resultado de la relación del empleado con la empresa, tales como el ausentismo, desempeño, rotación de personal, entre otras.

Porter (2000) la define como: “Un constructo que refleja la fuerza de la identificación e implicación del trabajador con su organización” (Chaín, 2011, p.21). Donde identificación e implicación representan la aceptación de metas y valores de la organización por parte del empleado.

De lo anterior se desprende la siguiente figura, donde se aprecia lo que es el compromiso organizacional.

Figura 7. Compromiso Organizacional.



Fuente: Chain, 2011. *La rotación de personal en la industria textil y del vestido del estado de Hidalgo. Ciudad de México. UNAM.* p.22

De acuerdo con Chain (2011) el compromiso organizacional "es el vínculo por excelencia entre jefes y colaboradores" (p.22).

Existe una diferencia entre comprometido e identificado con la empresa. El primer término tiene que ver con la actitud incondicional de enfrentar los retos, alcanzar metas y objetivos que la empresa impone; el segundo se obtiene cuando el jefe logra que el trabajador unifique sus metas, valores, creencias y perspectivas personales con las de la organización. La identificación trae consigo empleados leales y fieles, y ésta debe ser inducida por el líder del área.

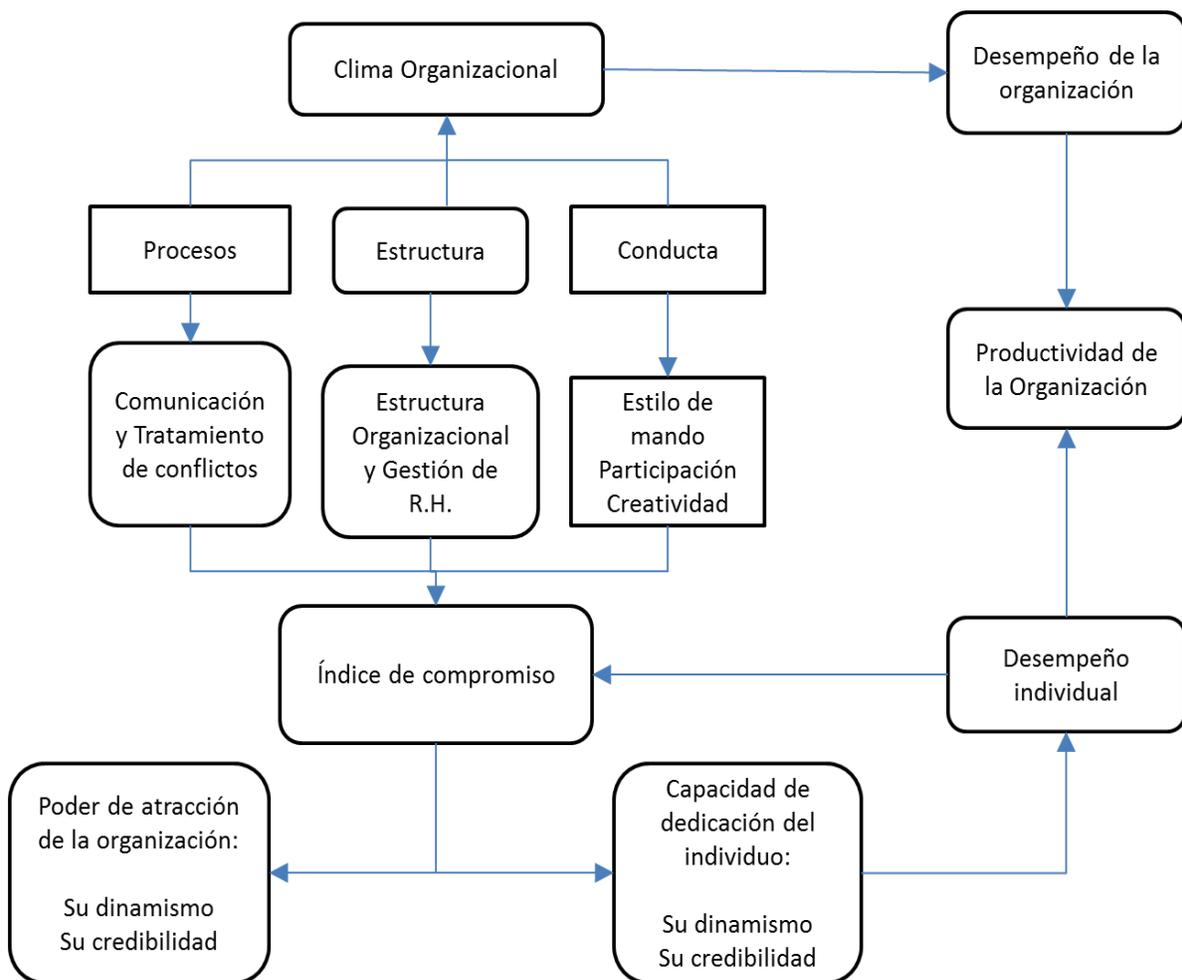
Figura 8. Principales diferencias entre compromiso e identificación.

Los empleados comprometidos con la organización:	Los empleados identificados con la organización:
<p>Están a la expectativa de ofertas de trabajo.</p> <p>Cumplen estrictamente el horario de trabajo, y lo exceden cuando el jefe lo propone.</p> <p>Aunque conocen y manejan la calidad, tienden a no agregar valor al proceso, salvo que se les exija, pues su tarea consiste en responder a los requerimientos, tal y como se los señalaron.</p> <p>No evitan el trabajo, pero no se ofrecen a hacerlo.</p> <p>Tienden a hacer expresiones en tercera persona cuando se refieren a la empresa donde trabajan, tratando de no vincularse totalmente con ella.</p> <p>Destacan los errores, son capaces de percibirlos, pero no ofrecen soluciones.</p> <p>Son empleados promedio, destacan por la exactitud de su trabajo y la constancia, pero pocas veces por el impulso a los cambios y a las mejoras.</p> <p>Al hablar de la organización, se refieren a las gratificaciones y ayudas que de ella han obtenido como motivación para seguir laborando.</p>	<p>Sienten a la empresa parte de sí.</p> <p>Están en constante búsqueda de la calidad y de mejoras en los procesos.</p> <p>Conocen y se involucran en todas aquellas áreas y actividades en donde puedan agregar valor.</p> <p>Piensan en el futuro y se sienten responsabilidades de ayudar a construirlo.</p> <p>El tiempo es un factor secundario, sin caer en la adicción por el trabajo, administran y controlan el tiempo de acuerdo a prioridades.</p> <p>Observan los cambios como una forma de renovarse, por lo que si no observan su presencia lo promueven.</p> <p>Hablan de la empresa con sentido de propiedad, se observan como parte del equipo, fomentan el liderazgo y lo asumen de acuerdo con el caso.</p> <p>Usualmente destacan porque van más allá de lo requerido, saben que el éxito de la empresa depende de la energía que se imprima a sus procesos.</p>

Fuente: Chain, 2011 *La rotación de personal en la industria textil y del vestido del estado de Hidalgo. Ciudad de México. UNAM. p.23*

El fin de analizar los diversos estudios y sus diferentes factores de relación con el compromiso organizacional, es para tener las bases de lo que finalmente afecta o incide en el compromiso organizacional entre el trabajador y la organización. Sin embargo, el tema no queda agotado pues, hay tantos enfoques del asunto como investigadores que se han dedicado al tópico. Con el tiempo las organizaciones se vuelvan más complejas, requiriendo de información actualizada de acuerdo a su entorno, necesidades, objetivos y perspectivas, entre otras cosas.

Figura 9. Modelo que muestra la relación de clima organizacional con índice de compromiso.



Fuente: Chain, 2011. *La rotación de personal en la industria textil y del vestido del estado de Hidalgo. Ciudad de México. UNAM.. p.26.*

Así tenemos que el compromiso organizacional está determinado por el clima organizacional, es decir, las condiciones en las que se desenvuelven las diferentes actividades dentro de la organización como son procesos, estructura y conducta; y los elementos por los que cada una de estas actividades está integrada.

Existe otra corriente que afirma que se obtiene un alto compromiso de los empleados con la organización cuando éstos se sienten dueños de su trabajo y como consecuencia desarrollan mejor sus actividades. Este modelo implica la participación activa de los trabajadores de la empresa en la toma de decisiones. Sin embargo, aún no se han determinado qué prácticas de recursos humanos son las que mejoran y gestionan de manera más adecuada este tipo de prácticas, los estudios existentes no llegan a un punto de acuerdo (Montoya, Moncada, & Gutiérrez, 2012).

El tipo de relación que se establece entre los empleados y la organización donde laboran, es de vital importancia para establecer un compromiso duradero; para los empleados es relevante percibir como positivo el papel que desempeñan dentro de la empresa, la calidad de su desempeño y el valor que aportan con su trabajo. Aspectos que actualmente son observados por todas las esferas de la administración de organizaciones (Beheshtifar, Ali-Nezhad, & Nekoie-Moghadam, 2012). La manera como una organización trata a sus empleados tiene influencia directa con las actitudes que estos desarrollen hacia la misma organización.

De manera importante se destaca que las percepciones recibidas por la organización y el prestigio externo de ésta no son lo más importante para un empleado, sino la calidad de la relación que se establece entre ambos. Esta relación influye en los trabajadores en varios aspectos como son: la actitud, motivación, desempeño y salud (Beheshtifar, Ali-Nezhad, & Nekoie-Moghadam, 2012).

A continuación se presenta una tabla en la que se establecen los motivadores asociados con el compromiso de los trabajadores y la organización en el trabajo:

Figura 10. Motivadores Asociados con el compromiso en el trabajo.

Concepto	Definición	Compromiso			
		Afectivo	Normativo	Pocas alternativas	Sacrificio de la inversión
Motivadores básicos					
Internalización	Adoptar los valores y objetivos de otra persona o grupo debido a que hay una identificación con ambos. Esta acción se determina de manera personal.				
Identificación	Actuar de manera consistente con las expectativas de otra persona o grupo debido a que las acciones son constructivas. Esta acción se determina de manera personal.				
Introspección	Actuar de manera que se reduzcan los sentimientos de culpa y se aumente la autoestima mediante el cumplimiento de los deberes y resultados. Esta acción se determina por un factor externo.				
Conformidad	Actuar de manera que se satisfagan las restricciones externas, de manera que se adquieran recompensas y se evite el castigo. Estas acciones no son determinadas de manera personal.				
Niveles de identidad					
Colectiva	Es aquella obtenida por cuando se pertenece a un grupo, los comportamientos están motivados por las normas del grupo y sus objetivos. La autoestima está determinada por el éxito del rol que se ha asignado dentro del grupo.				
Relacional	Es la que se establece en una pareja y el comportamiento está determinado por las expectativas del socio. La autoestima depende del cumplimiento de los roles.				
Individual	Está motivada por los objetivos personales. La autoestima depende del éxito personal.				
Enfoque regulador					
Promoción	Enfoque orientado a la motivación que se centra en el logro de ganancias y el establecimiento de metas ideales.				
Prevención	Motivación enfocada a prevenir las pérdidas y el temor que implica no llegar a las metas.				

Fuente: Johnson, Chang, & Yang, 2010. Commitment and motivation at work: the relevance of employee identity and regulatory focus. *Academy of management*. p.228. Fecha de consulta octubre 2012.

Como se puede observar en la tabla existen tres aspectos que establecen los motivadores asociados con el compromiso de los trabajadores y la organización en el trabajo: motivadores básicos, niveles de identidad y el enfoque regulador. Dentro

de los motivadores básicos la internalización y la identificación son definidos de manera personal. La introspección y la conformidad están definidas por aspectos externos al individuo.

Los niveles de identidad se establecen de acuerdo al nivel de que se trate ya sean individual, relacional o colectiva. Y por último se encuentra el enfoque regulador en el que la promoción se centra en la motivación por el logro de ganancias y la prevención de pérdidas y de hacer lo suficiente por llegar a la meta.

De esta manera y una vez establecidas las definiciones de diversos autores respecto a las variables que el presente estudio analizará, se procederá a establecer el perfil de la empresa que será el objeto de estudio.

CAPÍTULO III

LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO, SUS ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL.

El objetivo del presente capítulo es dar una visión de los orígenes de la empresa, así como de la situación actual interna y externa, con el fin de ubicar el contexto en el que se desarrolla el estudio. Así como identificar el tipo de comunicación y compromiso organizacional que se maneja la Embotelladora de Agua en la actualidad.

Cabe mencionar que la información contenida en el presente capítulo refleja la personalidad, objetivos, metas, valores, etcétera, que la empresa posee y se presentan en las palabras que la misma institución maneja de manera interna y externa. Por lo anterior, para obtener la información mencionada se tuvieron entrevistas con el Coordinador de Personal y con el Coordinador de Proyectos en febrero del 2013.

La Embotelladora de Agua que denominaremos “Pureza del Manantial*” se encuentra ubicada dentro del Estado de México, en el Municipio de Cuautitlán Izcalli, estado que de acuerdo con cifras del INEGI (2011), presenta la siguiente situación económica:

“Pureza del Manantial” es un nombre ficticio que se usará para fines prácticos en el presente trabajo de investigación y para mantener el anonimato de la empresa.

Figura 11. Datos de la economía nacional y Mexiquense del 2011.

Economía	México	Estados Unidos Mexicanos
PIB per cápita (Miles de pesos), 2008	54.41	No disponible
Variación porcentual anual del PIB, 2008	2.40	No disponible
Producto Interno Bruto a precios de 2003 (Miles de pesos), 2010	817,192,863	8,398,335,400
Producto Interno Bruto del Sector Secundario a precios de 2003 (Miles de pesos), 2010	298,123,801	2,653,027,948
Actividades secundarias		
Personal ocupado dependiente de la razón social. Manufactura, 2008	439,892	3,993,321
Unidades económicas. Manufactura, 2008	48,357	436,851
Valor agregado censal bruto. Manufactura (Miles de pesos), 2008	199,334,346	1,480,821,426
Población		
Población total, 2010	15,175,862	112,336,538
Población total hombres, 2010	7,396,986	54,855,231
Población total mujeres, 2010	7,778,876	57,481,307
Tasa de crecimiento total, 2010	1	1.4
Empleo		
Población económicamente activa (con base en el II Censo de Población y Vivienda 2005), 2010	6,336,599	46,092,460
Población económicamente activa ocupada (con base en el II Censo de Población y Vivienda 2005), 2010	5,900,992	43,633,759
Población económicamente activa ocupada hombres (con base en el II Censo de Población y Vivienda 2005), 2010	3,726,061	27,214,013
Población económicamente activa ocupada mujeres (con base en el II Censo de Población y Vivienda 2005), 2010	2,174,931	16,419,746
Tasa bruta de participación económica de los hombres, 2010	74	73.37
Tasa bruta de participación económica de las mujeres, 2010	35	33.32
Tasa de desocupación de la población total, 2010	5	4.54

Fuente: INEGI 2011

A continuación se presenta una tabla con el valor real de la producción de la industria de la industria de los últimos tres años (2011-2013), de acuerdo con las encuestas mensuales de la Industria Manufacturera obtenidas por el INEGI:

**Índice de valor real de la producción de la industria de
alimentos según clases seleccionadas**

(Base 2008=100)

Elaboración de refrescos y otras bebidas no alcohólicas	
Periodo	
2011	
Enero	94.4
Febrero	93.9
Marzo	116.1
Abril	119.1
Mayo	124.1
Junio	126.6
Julio	115.1
Agosto	121.3
Septiembre	112.7
Octubre	109.9
Noviembre	106.3
Diciembre	109.5
2012	
Enero	98.4
Febrero	96.3
Marzo	114.4
Abril	115.4
Mayo	120.2
Junio	123.9
Julio	122.5
Agosto P	120.4
Septiembre	113.9
Octubre	112.2
Noviembre	110.8
Diciembre	113
2013	
Enero	100.4
Febrero	98.6
Marzo	108.1
Abril	117
Mayo	121.4
Junio	125.7
Julio	122.5

P: Cifras preliminares a partir de la fecha en que se indica

Fuente: INEGI. Encuesta Mensual de la Industria Manufacturera

Fecha de actualización: Viernes, 27 de septiembre de 2013

Arciniega (2011) en su libro: *Cultura organizacional y desempeño productivo en empresas e instituciones del Estado de México. Estudios del caso*, realiza un análisis económico de la entidad demostrando que tanto el Producto Interno Bruto (PIB) como la competitividad han ido a la baja en este estado desde los años ochenta.

En el Estado de México, como en el resto del país, predominan las empresas micro, pequeñas y medianas. Dentro de las industrias más importantes se encuentra en primer lugar el sector de productos metálicos, maquinaria y equipo (como la industria automotriz) con el 28.1%, seguido del sector productos alimenticios, bebidas y tabaco con el 25.8% y en tercer lugar el sector de sustancias químicas, derivados del petróleo y plásticos con el 17.8%, sumando en total estos tres lugares un 71.7% del PIB estatal. Datos de acuerdo con el PIB nacional del 2003 (Arciniega, 2011).

Como se puede observar, el sector secundario, sector al que pertenece la Embotelladora de Agua “Pureza del Manantial”, representa una parte importante de la economía tanto a nivel nacional como del Estado de México.

A continuación presentamos los antecedentes de la Embotelladora de Agua “Pureza del Manantial”, así como todos los aspectos que comprenden su cultura organizacional.

3.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA “PUREZA DEL MANANTIAL”. EMBOTELLADORA DE AGUA.

“Pureza del Manantial” nació en 1992, como un proyecto de inversionistas mexicanos para desarrollar el mercado de agua embotellada, así como contribuir a la salud y bienestar del público, a través del consumo de una bebida natural.

Desde 1996, pertenece a una de las empresas trasnacionales más importantes del país, uno de los principales productores de alimentos y bebidas a nivel mundial, número uno en México en dos grandes áreas de negocio: productos lácteos frescos y agua natural. .

La planta que es objeto de nuestro estudio se encuentra en el Municipio de Cuautitlán Izcalli, donde cuenta con equipo de la más alta tecnología y procesos de envasado. “Pureza del Manantial” cuenta con la certificación de la NSF, organismo internacional no gubernamental con más de 85 años de experiencia en la salud pública y la protección del ambiente, líder en desarrollo de estándares de calidad,

certificaciones de productores, educación y gerencia de riesgo para la salud y seguridad.

3.2. VISIÓN, MISIÓN Y VALORES.

VISIÓN

Somos el equipo que agrega valor al negocio con excelencia en seguridad, calidad, costo, desarrollo de nuestra gente y mejora continua, entregando productos que el consumidor ama.

MISIÓN

La misión que tenemos como empresa trasnacional, a nivel mundial sin importar la división, es brindar salud a través de nuestros alimentos a la mayor cantidad de personas. Nuestras estrategias como negocio deben de estar basadas bajo este criterio.

Dentro del apartado de Misión se encuentran las diferentes misiones de la dirección y gerencias, entre las misiones destacadas por su relación con el tema de la comunicación y compromiso laboral están:

Dirección de Recursos Humanos

Misión

1. Contribuir al desarrollo sustentable y a la performance del negocio de la “Pureza del Manantial” mediante la implementación de un enfoque global de la gestión de los recursos humanos dentro de la empresa.
2. Desarrollar a todos los empleados de “Pureza del Manantial” mediante la implementación de las políticas y programas de recursos humanos del grupo y su correspondiente adaptación al contexto local.
3. Promover los valores del Grupo

Gerencia de Desarrollo de Recursos

Misión

1. Contribuir al desempeño de la empresa en el corto y mediano plazo mediante el desarrollo proactivo de nuestros managers y colaboradores, de forma tal que la compañía cuente con los recursos de calidad que necesita para operar y se convierta, asimismo, en una de las empresas preferidas para trabajar en el mercado mexicano.
2. Coordinar y animar (entre otros) los procesos de RDP (Revisión de Desarrollo y Performance), IDP (Plan de Desarrollo Individual), revisión salarial anual, (en conjunto con el equipo de servicios compartidos de Compensaciones y Beneficios), Managers y Colaboradores Review, Mid-Year Review, promociones y movimientos de personal, etc.

Gerencia de Comunicación Interna.

Misión

1. Darle sentido a todas las dinámicas de la empresa y al corporativo (invitar, informar, implicar).
2. Contribuir decididamente a que todos los empleados de la empresa tanto sucursales regionales como corporativo sepan, comprendan, compartan y estén familiarizados con la visión de sus respectivas compañías, sus estrategias, objetivos, sus organizaciones, sus proyectos y sus resultados.
3. Dar soporte al proceso de gestión del cambio (change management) que experimentan ambas empresas (marca y submarca) en virtud de su crecimiento y continua evolución.

Gerencia de Formación.

Misión

1. Contribuir a incrementar de manera continua las competencias (técnicas y management), las aptitudes y las habilidades de los empleados de la empresa y del corporativo, tanto a nivel individual como grupal (equipo de trabajo).
2. Desarrollar e incrementar la “empleabilidad” de nuestros colaboradores.

Gerencia de Compensaciones y Beneficios.

Misión

1. Desarrollar e implementar un sistema de Compensaciones y Beneficios que asegure la atracción, retención y motivación de los empleados, en línea con la política de RH del grupo y de las características del mercado local.
2. Gestionar eficientemente los procesos de nómina y administración del personal (calidad/costo/tiempo), con el objetivo de anticipar las necesidades y asegurar un óptimo nivel de servicio a todos nuestros empleados.

VALORES

Los valores son la representación de unos principios a los que debemos ser fieles. Deben guiar nuestra manera de trabajar, prosperar, comunicar, comprar, vender, contratar, comportarse a diario.

Humanismo, Apertura, Proximidad y Entusiasmo

Estos cuatro valores los podemos validar en comportamientos que nos permitan darles vida mediante actos concretos.

Para “Pureza del Manantial”, *humanismo* quiere decir deseo de compartir (engloba y enriquece las nociones de transparencia, diálogo y solidaridad), responsabilidad (se refleja en la preocupación por la seguridad), respeto por el otro.

Apertura quiere decir curiosidad (una actitud que favorece la escucha y la imaginación, y que rechaza las ideas preconcebidas y los modelos), agilidad

(sinónimo a la vez de vitalidad, energía, rapidez, flexibilidad y adaptabilidad.) y diálogo (se caracteriza por el deseo de conversar y convencer, más que de imponer. Estimula el gusto por los debates de ideas).

La *proximidad*, es la accesibilidad del producto, de la información, a la autenticidad el cual es un sinónimo de franqueza y transparencia; y por último es la empatía en donde se refleja el deseo de acercarse al otro.

El *entusiasmo*, que quiere decir audacia, pasión, y afán de superación. Audacia que significa el deseo y la capacidad de atreverse a asumir riesgos, y explorar nuevos caminos llenos de sorpresas y de imprevistos. Pasión voluntad para convencer y atraer, de capacidad para disfrutar en el trabajo, para superarse, y llegar a la cumbre. Afán de Superación es el deseo “físico”, optimista y entusiasta de crecer, de ser el primero.

3.3. LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL.

LIDERAZGO

Su objetivo en este sentido es desarrollar el liderazgo de todos los jefes de los equipos, con el fin de:

1. Generar resultados de negocio, y
2. Contribuir al crecimiento de las personas a través del compromiso superior, la potenciación y desarrollo de todos.

Construir una cultura de liderazgo distintiva e inspirada en sus valores (humanismo, apertura, cercanía, entusiasmo) y el aprovechamiento de las fortalezas de las 4 divisiones, para reforzar su ventaja competitiva. Expresar de una manera sencilla y sintética sus convicciones: lo que hacen la diferencia entre la cultura de liderazgo de “Pureza del Manantial” y de otras empresas.

Lo que se espera de sus líderes de equipo es: un comportamiento que logre resultados superiores ya que son la columna vertebral de la organización. Queremos contratar a personas que se inspiran en sus valores y capaces de comportarse como líderes en la vida cotidiana, que quiera desarrollar a todos los líderes de equipo hasta su máximo potencial individual, en base a su compromiso, la capacidad de ser y comportarse como líderes quieren promover personas en base a resultados.

Los principios fundamentales por los que se basa “Pureza del Manantial” son: en un mundo menos predecible, es necesario pasar de «predecir y controlar» a «la

comisión y la creación» en una organización más magra, donde pretenden contar con líderes en todos los niveles, pasarán de un comando y estilo de control a más diversidad y una lengua común.

Para esta empresa ser un líder significa ver posibilidades donde otros ven problemas, mostrar el camino a seguir y estar comprometido a conseguir objetivos ambiciosos. Escuchar a la gente con empatía; mantener el contacto y la proximidad. Respetar los valores, las diferentes opiniones y argumentos. Aprender de los demás e inspirarlos. Sostener la responsabilidad de entregar resultados, no será una víctima de las circunstancias, tomará decisiones y asumirá la responsabilidad de actuar y apoyar a otros, en lugar de adoptar una actitud a la defensiva, motivará y se comprometerá con las personas para llevar a cabo más allá de lo que éstas pensaban posible; desarrollará su equipo de trabajo y creará las condiciones para que la gente crezca y se valga por sí misma a través de su apoyo y asesoría. Para “Pureza del Manantial” todo el mundo puede ser un líder.

Los líderes de “Pureza del Manantial” están comprometidos a crear un futuro ambicioso. Abiertos a aprender y compartir con otros. Son ejecutores que entregan resultados rápidos a través de facultar y desarrollar gente.

COMUNICACIÓN.

Comunicación Efectiva

De acuerdo con los principios por los que se rigen actúan con apertura y transparencia en su comunicación dentro del Grupo y en “Pureza del Manantial”.

Son responsables y cautelosos en su comunicación hacia el exterior.

Apertura: Cada uno de sus integrantes como empleados deberán sentirse cómodos al tratar directamente con sus compañeros, gerentes y directivos sin temor a represalias.

En el Grupo y en la Embotelladora de Agua actúan bajo un principio de transparencia y son honestos al hablar con su gente sobre su trabajo, su desempeño y conducta.

Comunicación Externa:

Situaciones de calma y crisis.

Debemos de comunicarlo oportunamente

EXTERNO

Inversiones, Empleo o Actividades de Negocio.

INTERNO

Evitar las líneas de reporte directas

Empleo / Negocios Familiares

Relaciones Personales

COMPROMISO ORGANIZACIONAL.

Entienden el compromiso organizacional como su obligación de mantener relaciones duraderas tanto con los miembros que la integran como con su entorno social, por lo que su actuar siempre es consistente con la honestidad, respeto de las leyes y sus valores.

Por lo anterior, todos los registros oficiales sobre la gestión del negocio deben ser exactos y completos. Se comprometen a nunca formar parte de ninguna actividad

ilegal o poco ética, dentro de sus principios más importantes es que no existe excusa para la falsedad o engaño.

Así mismo, se rigen por una cultura de Respeto Mutuo, tanto en el Grupo como en “Pureza del Manantial”, se convive y trabaja con respeto y dignidad.

Otro aspecto a considerar dentro del compromiso organizacional es que se valora Valoramos la diversidad, por lo que no acepta ningún tipo de discriminación. La única diferencia será el desempeño y resultados de negocio.

Existe Igualdad de trato por lo que no se tolera ninguna conducta inadecuada hacia algún empleado o cualquier persona relacionada con la empresa.

En todos los aspectos de su desempeño como organización actúan con responsabilidad, por lo que tanto en el Grupo como en “Pureza del Manantial” no se dejan influir por consideraciones personales, familiares o financieras que puedan afectar sus decisiones de Negocio, situación que no sólo afectaría a los intereses como empresa sino traería consecuencias para cada miembro que la integra.

Dentro de los aspectos principales del compromiso que guardan con sus integrantes es cumplir con sus promesas. Mantener la equidad con los clientes y proveedores. Y cada una de estas relaciones estarán basadas en la integridad, equidad, conducta ética y confianza mutua.

En lo referente a los clientes, estos deberán ser tratados equitativamente y sin discriminación.

Respecto al trato con competidores, operan en el mercado con transparencia. Y poseen una regla de conducta que se transmite a sus colaboradores de manera rigurosa por lo que ningún empleado debe obtener información de la competencia de una manera no ética o ilegal.

Actúan con integridad y se rigen bajo el principio de desempeño con altos estándares éticos dentro de las actividades de negocio.

Ningún empleado debe aceptar o dar ningún tipo de gratificación o cortesía (mordida) que comprometa su juicio, o que pueda influenciar de forma inapropiada a terceros, y que comprometa a “Pureza del Manantial”, o bien, a todo el Grupo; para tener éxito o se refleje negativamente en la empresa.

Respecto al uso de activos en “Pureza del Manantial” y en el Grupo todos deben disponer de manera racional y efectiva de los recursos de la Empresa, esto implica que deberán ser austeros y frugales.

En cuanto a la protección de los activos, sus miembros deberán participar activamente en la protección de su marca y deberán mantener la calidad de su producto.

En otro punto a considerar se encuentra el manejo de la información confidencial, en este aspecto hacen énfasis en mantener en reserva, la información confidencial y estratégica a la que cada integrante tenga acceso.

Se maneja el concepto de “Buenos Ciudadanos”, estableciendo que la comunidad que los rodea es parte fundamental para el funcionamiento de “Pureza del Manantial”, por lo que todo lo que se haga en beneficio de ésta se traducirá en beneficio para “Pureza del Manantial” y para el Grupo. Así mismo, se tiene un compromiso moral con la población por lo que se fomenta el desarrollo social de las comunidades locales donde operan.

En cuanto al compromiso con sus consumidores se comprometen a siempre ser honestos y transparentes con sus productos, información y atención que se les brinde.

Por último, se tiene un compromiso con el Ambiente y Ecología, en este sentido “Pureza del Manantial” se compromete en regresar el agua que utiliza tal y como la naturaleza la ha proporcionado para que esta Industria pueda disponer de ella.

Por lo anterior, desarrollan un seguimiento de programas y regulaciones ambientales formales, programas de reutilización y prevención de contaminación.

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Método aplicado en el estudio: participantes, instrumentos de medición, procedimientos, variables, diseño de estudio, tipo de estudio.

La población comprendió los empleados que laboran en una empresa privada industrial constituida por seis gerencias, y que tiene un total de 150 empleados. Se realizó un muestreo de 35 personas. Dicha muestra fue no probabilística, las personas participantes del estudio se eligieron debido a la accesibilidad con la que se contó de acuerdo a los diferentes departamentos de la planta embotelladora, según los horarios de cada departamento y las actividades que éstos tuvieran para permitir el tiempo suficiente a sus empleados que contestaron los instrumentos.

La empresa se eligió por conveniencia ya que se facilitó el acceso a las instalaciones para la aplicación de los instrumentos de medición correspondientes. Así mismo, es una empresa líder en el mercado, la cual dará una muestra de la situación actual referente a la comunicación y el compromiso organizacionales en el mercado actual.

4.1.1. Instrumentos de medición.

Se llevará a cabo el trabajo de campo utilizando el Cuestionario de Satisfacción con la Comunicación (CSC), elaborado por Downs y Hazen, para su estudio: *“A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction”* (1977). Este cuestionario fue desarrollado en un intento por descubrir la relación entre comunicación y satisfacción del trabajo, en la investigación se realizó un análisis de factores de la satisfacción con la comunicación.

El Coeficiente alfa de confiabilidad de este instrumento han sido sistemáticamente altos, pues van desde 0.72 hasta 0.96 para los estudios en los Estados Unidos y Australia.

La validez de constructo del Cuestionario de Satisfacción con la Comunicación se ha determinado principalmente a través de análisis factorial. Tiene una escala de Likert de 7 puntos y el alfa de Cronbach para el instrumento es de 0,92; lo que significa que tiene un alto grado de confiabilidad, en otras palabras se ha comprobado que el instrumento recopila información adecuada para hacer mediciones estables y consistentes. En cuanto más se acerque el índice al extremo 1 mayor será la confiabilidad del instrumento.

Este instrumento se aplicó inicialmente en organizaciones militares, profesionales, industriales, hospitales, agencias gubernamentales y universidades. Los componentes principales de análisis factorial revelaron ocho factores estables, lo que representa el 61% de la varianza. Un cuestionario revisado que contiene cinco ítems por factor fue administrado a 510 empleados de California, Illinois, Florida y Minnesota. El análisis factorial reveló los elementos agrupados a lo largo de los mismos ocho factores.

Los cuarenta reactivos se usan en una escala de Likert que van desde muy satisfechos (1) a muy insatisfechos (7). Cada factor tiene cinco elementos, los cuales se promedian para un puntaje de factor. Los ocho factores lidian con la satisfacción en la comunicación, relaciones interpersonales, canales de comunicación y clima organizacional (Ver Apéndice 1).

Para medir la variable de compromiso organizacional se implementará el Cuestionario de Índice de Compromiso (CIC), desarrollado por el Profesor Jesús Filella, de la Universidad Esade, Barcelona, con un índice de confiabilidad de 0.83, instrumento que ha sido aplicado en más de 1,000 empresas (Ver Apéndice 2).

Los resultados que se obtengan de la aplicación de los instrumentos se analizarán con estadística descriptiva y para conocer el nivel de correlación existente entre las variables se utilizará la correlación de Pearson.

4.1.2. Tipo de estudio.

La investigación será correlacional ya que se pretende visualizar cómo se relacionan o vinculan las variables comunicación, compromiso organizacional, antigüedad y edad, o en su caso, si no existe relación entre ellas, es decir, se pretende determinar el grado de la relación entre las variables, principalmente la comunicación y compromiso organizacional por ser el principal objeto de éste estudio.

Asimismo el estudio será descriptivo pues se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio. De esta manera se formularán preguntas precisas para la recolección de datos y se delimitará el universo y ambiente en el que se esté realizando la investigación. Para lo anterior se estudió la empresa “Pureza de Manantial”, su situación interna, el contexto económico en el que se desempeña dentro de la Industria Embotelladora de Agua, así como en la región dónde se ubica.

De igual manera será transversal debido a que la investigación se realizará en un momento determinado del tiempo dentro de un área geográfica. El periodo que abarca la investigación en su parte teórica comprende de enero del 2012 y en su parte de campo se aplicaron las encuestas de enero a abril del 2013

Se realizó un estudio de caso el cual es un método de investigación para estudiar en profundidad y en detalle una unidad de análisis dentro de un universo poblacional a partir de uno o unos temas de interés del investigador y para el desarrollo de las ciencias humanas y sociales, en especial en la psicología, la educación, la salud, la sociología, la antropología y, de manera más reciente en los campos de la economía y la administración. Se utiliza ampliamente con excelentes resultados desde inicios del siglo XXI (Bernal, 2010, p.p. 115-117).

En el caso del presente trabajo, el estudio de caso que se analizó es el “Pureza del Manantial” que pertenece a la industria de embotellamiento de agua, de origen transnacional y en la que se tuvo la facilidad de acceder a su personal para aplicar las entrevistas.

4.1.3. Participantes.

La población de estudio comprende los empleados que laboran en una empresa privada industrial constituida por seis gerencias, y que tiene un total de 150 empleados. Se realizó un muestreo de 35 personas. La muestra fue no

probabilística por conveniencia debido a que se aplicaron los instrumentos de medición al personal disponible en los horarios y tiempos autorizados por los supervisores en turno de cada departamento.

Todos los participantes en la encuesta tienen una formación profesional a nivel licenciatura. 32 de los participantes pertenecen al género masculino y sólo 3 encuestadas son del género femenino. En cuanto a la edad de los participantes la mínima fue de 24 y la máxima de 49 años. Dentro de los puestos que ocupan 6 son supervisores y 29 son técnicos de nivel medio.

4.1.4. Procedimiento.

Se aplicaron los cuestionarios en los meses de enero a mayo del 2013, dentro de las instalaciones de la empresa embotelladora “Pureza del Manantial”, esta recopilación de información se llevó a cabo una vez por semana, el número de entrevistados varió en cada sesión, ya que dependían de la disponibilidad que tuvieran en el momento, se llegaron a entrevistar 3 personas como máximo en un día.

La empresa proporcionó una sala donde se entrevistaron a los empleados sin problema de distracción y en completa confidencialidad.

Los cuestionarios no tuvieron límite de tiempo para su llenado. Antes de que los empleados iniciaran el llenado de los cuestionarios se les explicó el motivo del estudio, y el manejo que se le dará a la información que será absolutamente confidencial y únicamente para fines académicos.

La población tiene un total de 150 elementos divididos en los departamentos de Producción, Ingeniería, Calidad, Operaciones, Personal, Proyectos. La muestra fue no probabilística debido a que las personas participantes del estudio se eligieron debido a la accesibilidad con la que se contó de acuerdo a los diferentes departamentos de la planta embotelladora, según los horarios de cada área y las actividades que éstos tuvieran para permitir el tiempo suficiente a sus empleados que contestaron los instrumentos, por lo que fue a conveniencia del investigador la aplicación de los instrumentos de medición de las diferentes variables del estudio.

Se tuvo acceso a realizar la aplicación a 35 empleados únicamente, por cuestiones privadas de la organización ya no se permitió el acceso posterior para continuar con el estudio de investigación.

CAPÍTULO V.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Presentación y análisis de los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos de medición

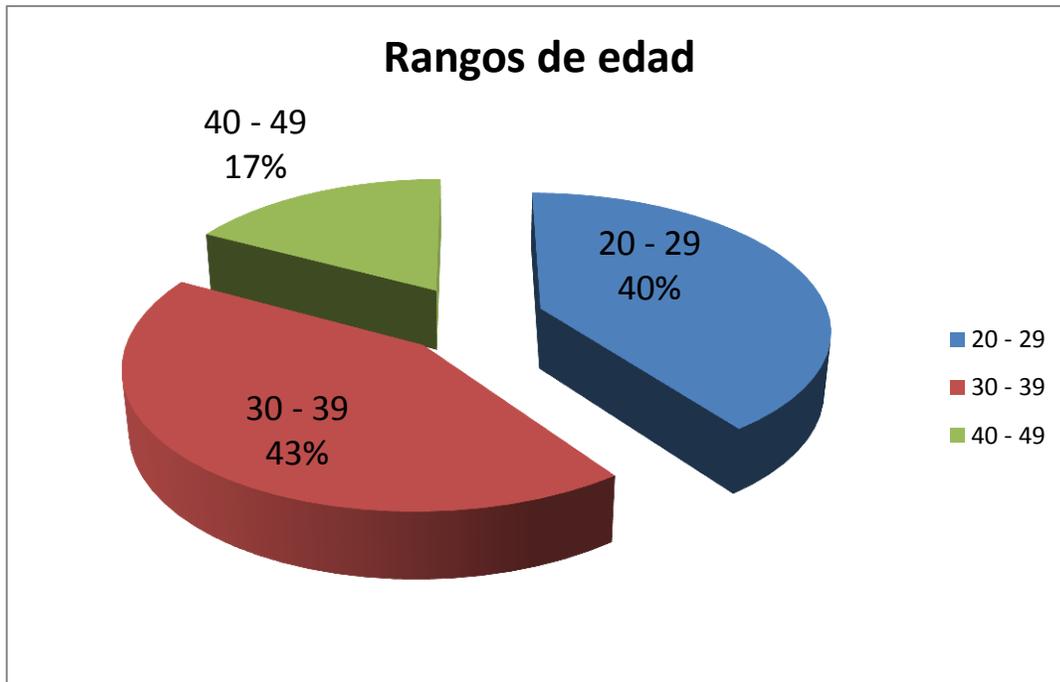
Concepto	Datos
Tamaño de la muestra:	35 observaciones
Género:	32 hombres y 3 mujeres. Donde el 6.4% de los participantes pertenecen al género femenino y el 93.6% son del género masculino.
Edad:	Edad mínima de 24 años, máxima de 49 años, con una media de 34 años
Puesto que desempeñan	6 de los entrevistados son supervisores y 29 son técnicos de nivel medio.
Antigüedad:	El personal tiene en promedio 2.412 años de antigüedad. La mayoría de las población tiene una antigüedad que va de 1 a 5 años. Mientras que los entrevistados que tienen antigüedad mayor a 10 años sólo representan un 6% del total de la muestra (2 personas).
Satisfacción con el trabajo en términos generales:	14 personas señalaron que estaban "muy satisfechas", 15 señalaron que estaban "satisfechas", 5 indicaron como "algo satisfecho" y una persona se manifestó como "insatisfecha".
Nivel de satisfacción respecto a tiempo que lleva laborando en la empresa:	Dentro de la parte I pregunta 2, donde se le pide al trabajador que defina si ha incrementado o disminuido su nivel de satisfacción 20 indicaron que "ha subido", 12 "sigue igual" y 3 señalaron que "ha caído".

A continuación se presentan los detalles de las variables demográficas:

Tabla de Variables Demográficas.

Resumen de datos	Edad	Antigüedad
Promedio	32.29	2.412
Mediana	32	2
Moda	34	0
Min	23	0
Max	49	13
Q3	34.25	4
DES.EST.	6.52	2.709

Distribución de frecuencias de las edades en el personal entrevistado.



Distribución de frecuencias	Casos	Porcentaje
20 - 29	14	40%
30 - 39	15	43%
40 - 49	6	17%
Total	35	100%

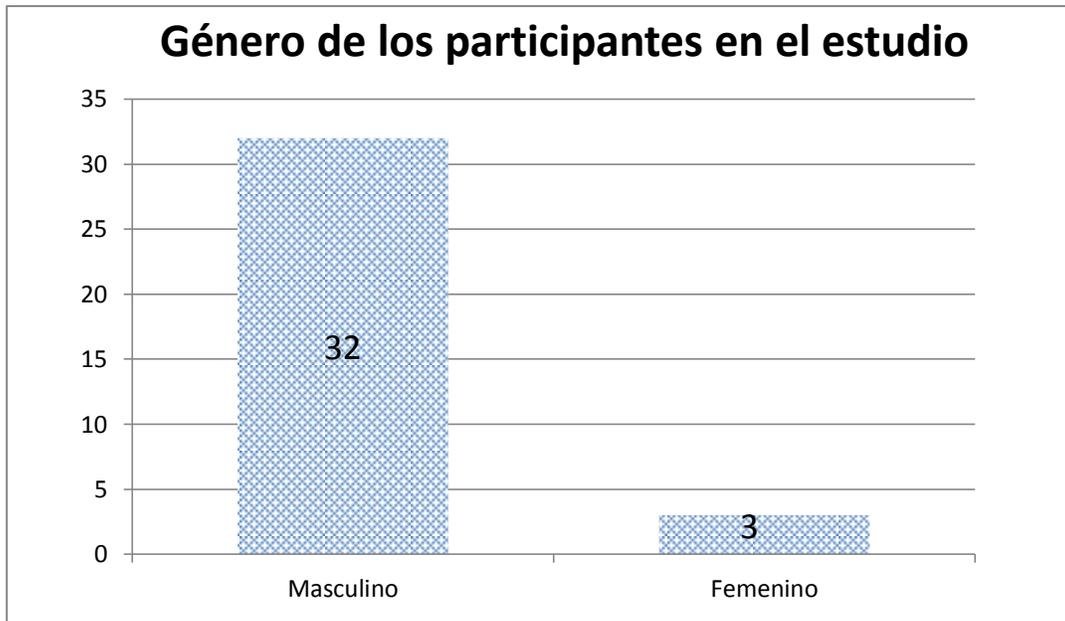
En la gráfica se puede observar que 29 de los entrevistados (en porcentaje el 83% de la muestra) se encuentra en los rangos de 20 a 39 años, lo que sugiere una población principalmente joven. Únicamente 6 personas (el 17% de la muestra) la ocupan empleados con 40 años o más. La población tiene un total de 150 elementos divididos en los departamentos de Producción, Ingeniería, Calidad, Operaciones, Personal, Proyectos.

Distribución de frecuencias en los rangos de antigüedad de los empleados entrevistados.

Distribución de frecuencias	Casos	Porcentaje
Menos de 1 año	9	26%
De 1 - 5 años	23	66%
De 6 - 10 años	1	3%
De 11 - 15 años	2	6%
Total	35	100%

Se observa que el resultado mayor número de respuestas cae en el intervalo de 1 y 5 años de antigüedad dentro de la empresa, esto corresponde al 65% de la muestra, es decir, más de la mitad de la población tiene 5 años o menos como miembro de la organización. El siguiente rango en importancia es el que corresponde a los empleados con una antigüedad menor a 1 año, es decir, empiezan una historia de desempeño y es la población más vulnerable, de la muestra obtenida 9 individuos dijeron tener menos de un año de antigüedad, destacando que hay gente en este rubro con más de 40 años. Lo que resultará importante valorar en los estudios de correlación entre edad, antigüedad y compromiso. El resto son aquellos empleados que tienen más de 6 años dentro de la empresa y que corresponden a aquellos que ya tienen una carrera importante dentro de la organización, es decir, tres personas tienen una antigüedad de 6 o más años dentro de "Pureza del Manantial".

Distribución de frecuencias en el género de los empleados entrevistados.

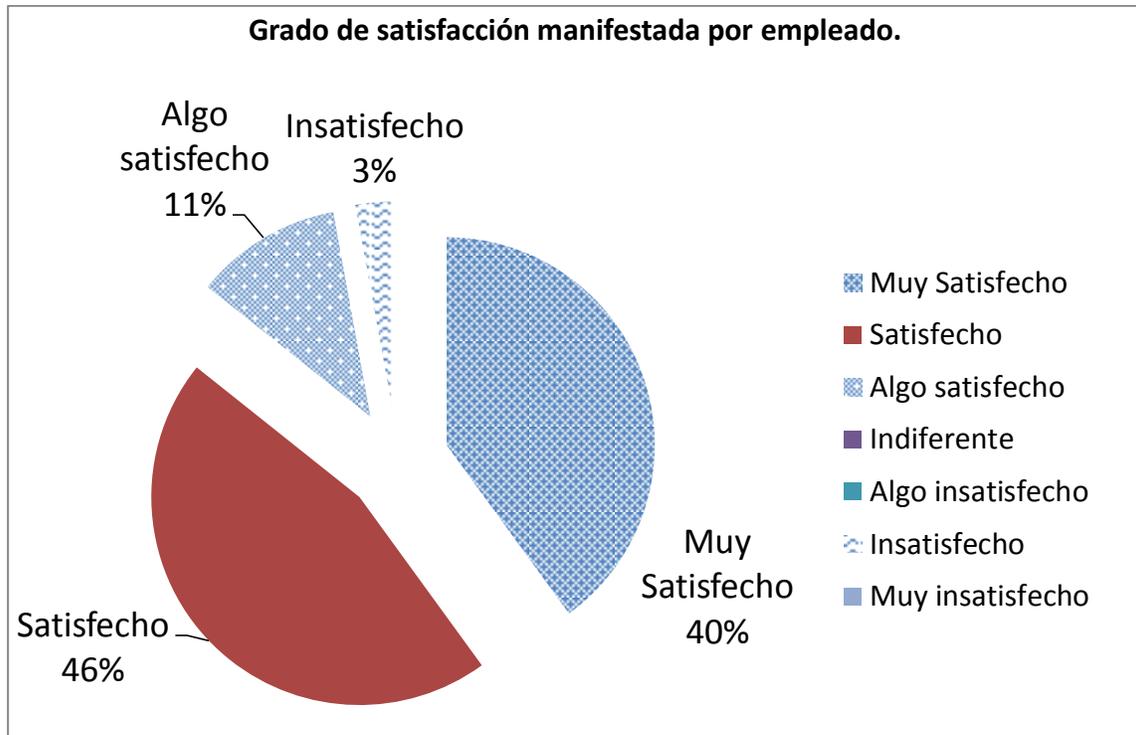


“Pureza del Manantial” al ser una embotelladora de aguas, supone una actividad industrial y resalta el hecho que aún en esta época es el género masculino quien domina éste tipo de actividades. Lo anterior queda plasmado de manera contundente en la gráfica de barras donde 32 de los 35 encuestados pertenecen al género masculino (el 91% de la muestra). Cabe aclarar que no hubo en la selección discriminación alguna, sino el resultado refleja de manera precisa la composición de la población.

5.1.1. Análisis del instrumento de comunicación.

A continuación se muestran los resultados que arrojó la aplicación del instrumento de Satisfacción con la Comunicación en cada una de sus etapas.

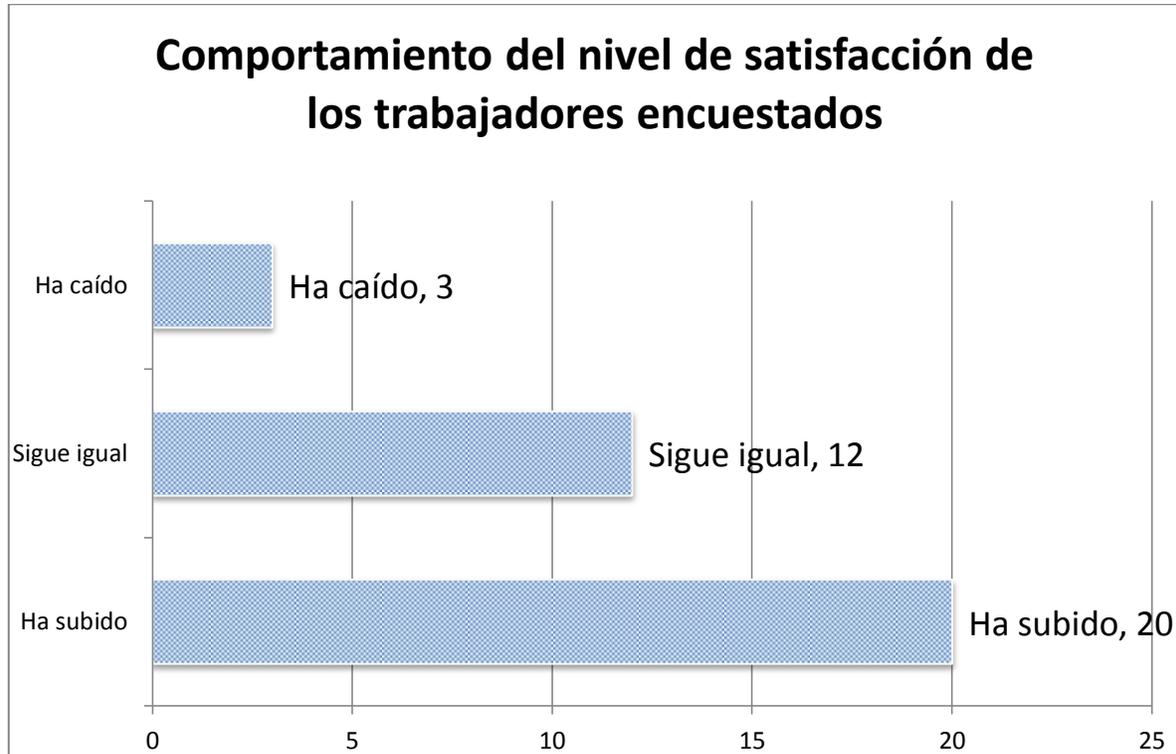
Dentro del cuestionario de comunicación en la Parte I Sección 1, donde se solicita al trabajador que defina la satisfacción que siente actualmente por su trabajo, se obtuvieron los siguientes resultados:



Como se puede observar el 86% de las personas (30 individuos), dan una calificación alta a su satisfacción dentro de su centro de trabajo, cuatro empleados manifestaron estar “Algo satisfecho” y sólo una persona mencionó que se sentían insatisfechos. Con lo que podría pensarse que las condiciones de trabajo en su conjunto son adecuadas, ya se hablaba en el capítulo I apartado 1.1.4, de la cultura organizacional y todo lo que ello conlleva, destacando la comunicación como factor importante dentro de dicha cultura en cualquier organización.

En la segunda pregunta de la primer sección del cuestionario de comunicación se cuestiona ¿cómo se ha comportado su nivel de satisfacción?

Se obtuvieron los siguientes resultados:



Tal como en la pregunta anterior, en la segunda pregunta la mayoría de las personas se visualizan positivas respecto a su actitud en la empresa, donde el 57% (20 personas) consideran que su nivel de satisfacción en el lugar de trabajo “ha subido”; 12 de ellas manifestaron seguir “igual” en su nivel de satisfacción y únicamente el 9% (3 personas) señalaron que “ha caído” su nivel de satisfacción.

5.1.1.1. Opinión de los trabajadores entrevistados.

En el cuestionario de comunicación satisfactoria se incluye la pregunta: *Si la comunicación asociada a su puesto de trabajo pudiera ser cambiada de algún modo para que se sienta más satisfecho, ¿cuáles serían esos cambios?*

A continuación se citan comentarios textuales de algunos trabajadores:

“Que todos los cambios en la operación sean informados a todos los niveles. Muchas veces no se comunican o se comunican sólo a los niveles altos y eso genera atrasos u omisiones en tareas importantes para ese cambio.” (Técnico)

En esta opinión se puede observar que la información no está llegando a todos los niveles de la Organización.

“Que sea directa y sin tantos rollos, frente a frente, demasiada información confunde”. (Técnico)

“Que el lenguaje fuera claro, la información sea directa e importante”. (Técnico)

Como se ha analizado en los capítulos anteriores algunas de las características de la Comunicación es que debe ser clara, oportuna y suficiente, con el fin de lograr su objetivo. Situación que no se cumple en la planta después de analizar las dos respuestas anteriores.

“Mayor capacitación involucramiento de mandos en la operación que escuchen ideas y se apliquen al trabajo.” (Técnico)

Se destaca en este comentario la importancia de la retroalimentación, pues no sólo basta con informar las necesidades de la empresa, si los empleados tienen ideas que pudieran resolver de mejor manera las situaciones, es prioritario escucharlos.

“Tener reuniones de trabajo por lo menos una vez al mes”. (Supervisor)

Con esta respuesta se observa que a pesar de los valores que maneja la empresa (humanismo, apertura, proximidad y entusiasmo hacen falta técnicas de comunicación efectiva, este supervisor nos deja en claro que aún en los mandos medios existen carencias de comunicación.

“Más directa sin resaltar errores de las personas en general sino en vías de buscar una solución y teniendo más capacidad de visualizar las situaciones que acontecen a un evento.” (Técnico)

“Mayor capacitación involucramiento de mandos en la operación que escuchen ideas y se apliquen al trabajo.” (Técnico)

En los dos comentarios anteriores se puede observar la necesidad de empatía que tienen los empleados pues dejan ver que no hay un involucramiento de los superiores para entender las problemáticas que se presentan; así mismo dejan ver que los superiores no escuchan las ideas propuestas por los técnicos.

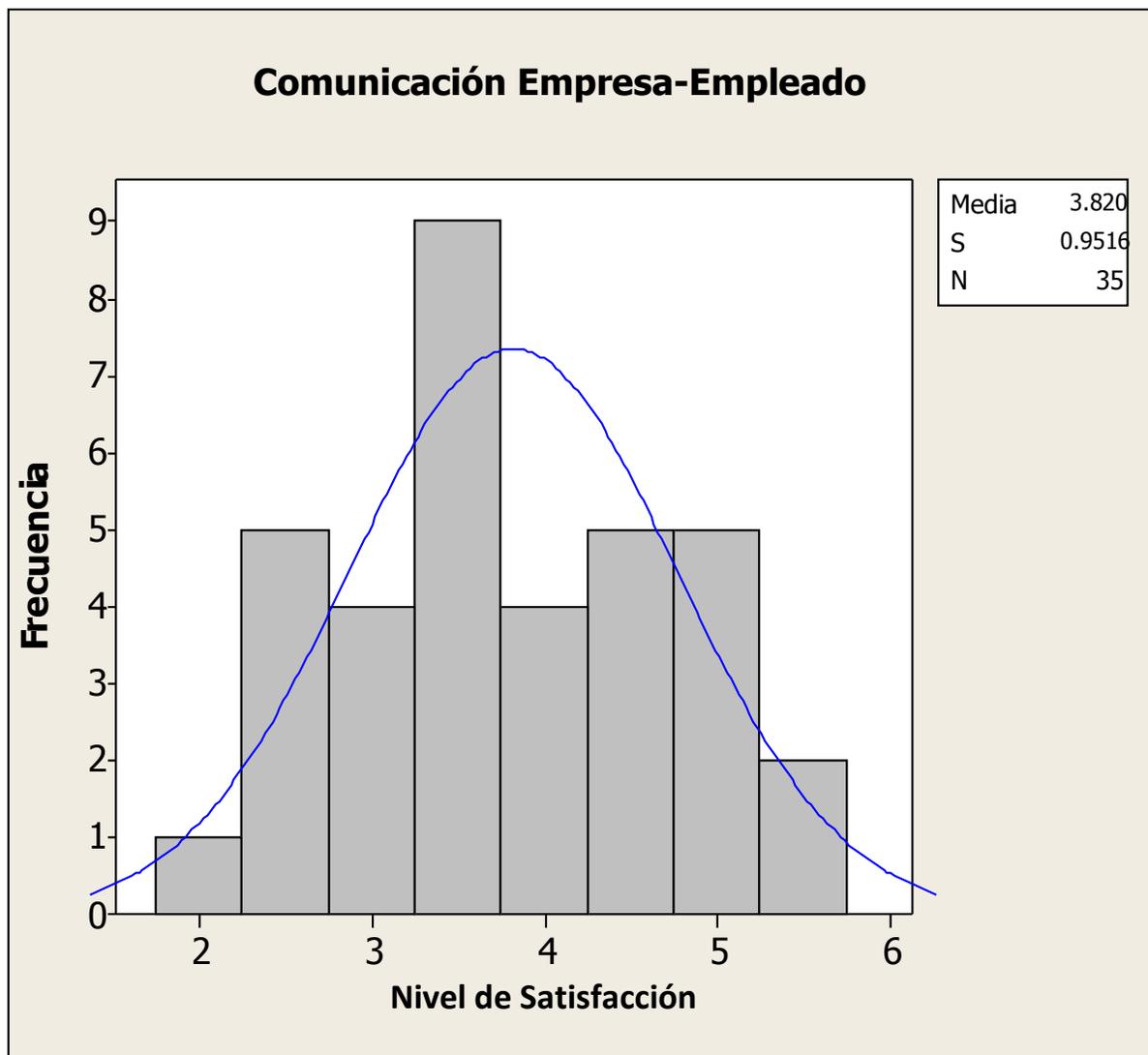
Los resultados obtenidos los resumimos de la siguiente manera: 8 personas no contestaron la pregunta y de las 27 que sí los hicieron encontramos diferentes perspectivas, sin embargo, coinciden en que hay puntos de mejora sobre todo en la comunicación hacia los operativos. Es decir, todos aquellos que incluyeron una respuesta consideran que sí hay mejoras por realizar a la comunicación que actualmente se emplea dentro de su unidad de trabajo.

5.1.1.2. Satisfacción de la comunicación empresa-empleado.

Esta parte del instrumento permite hacer un análisis respecto a la comunicación empresa-empleado, desde el punto de vista de los empleados. Los valores asignados a la evaluación de los resultados van de 0 a 6, donde cero representa un menor grado de comunicación percibida, y 6 es el valor más alto asignado por los empleados.

Como se puede observar los empleados están satisfechos con la comunicación que existe entre la empresa embotelladora “Pureza del Manantial” y ellos. Puesto que el mayor valor que se puede asignar es de 6 los entrevistados obtuvieron un resultado promedio de 3.820, mostrando un resultado con miras a lo positivo.

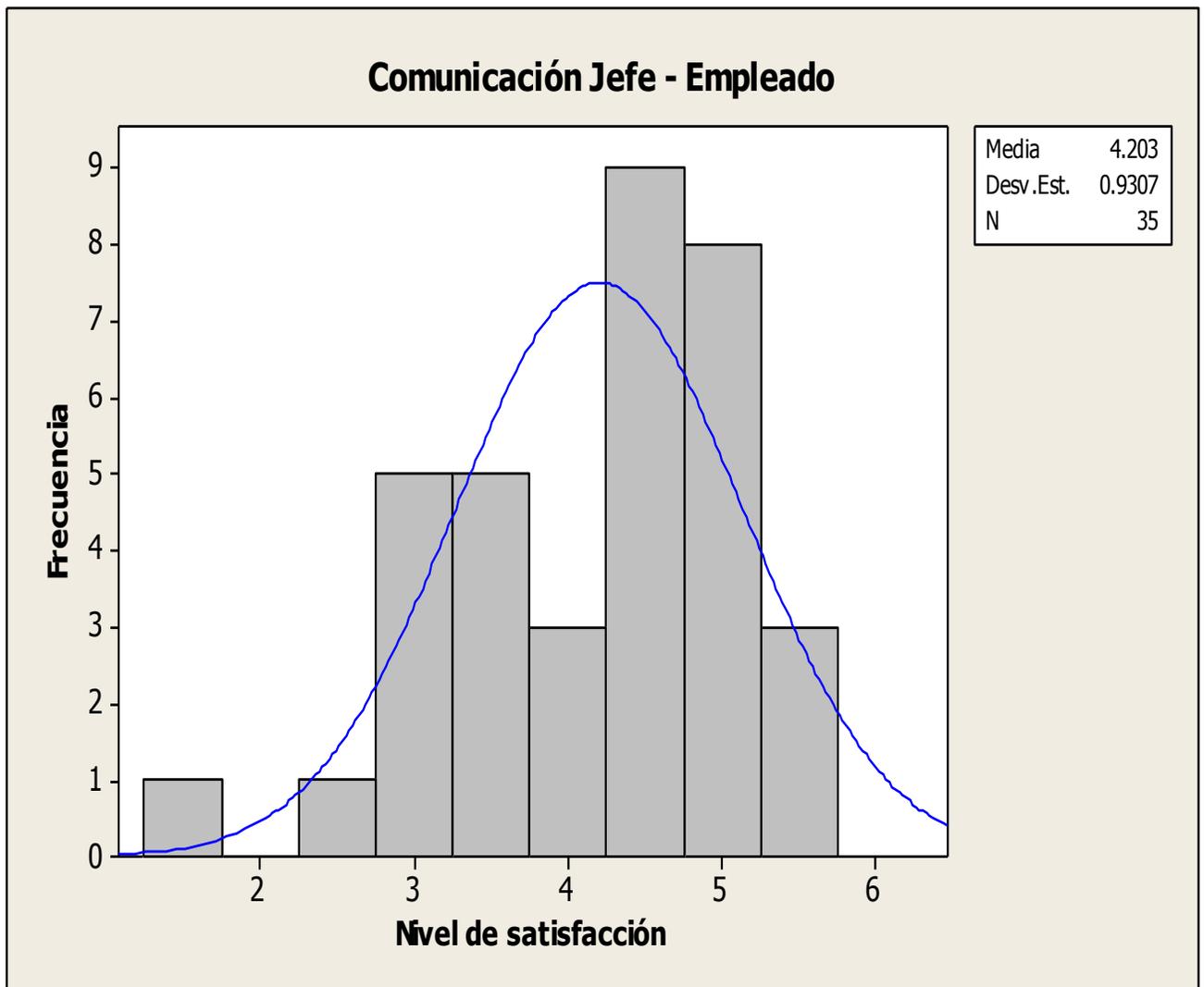
Se observa en esta gráfica una distribución uniforme de los resultados.



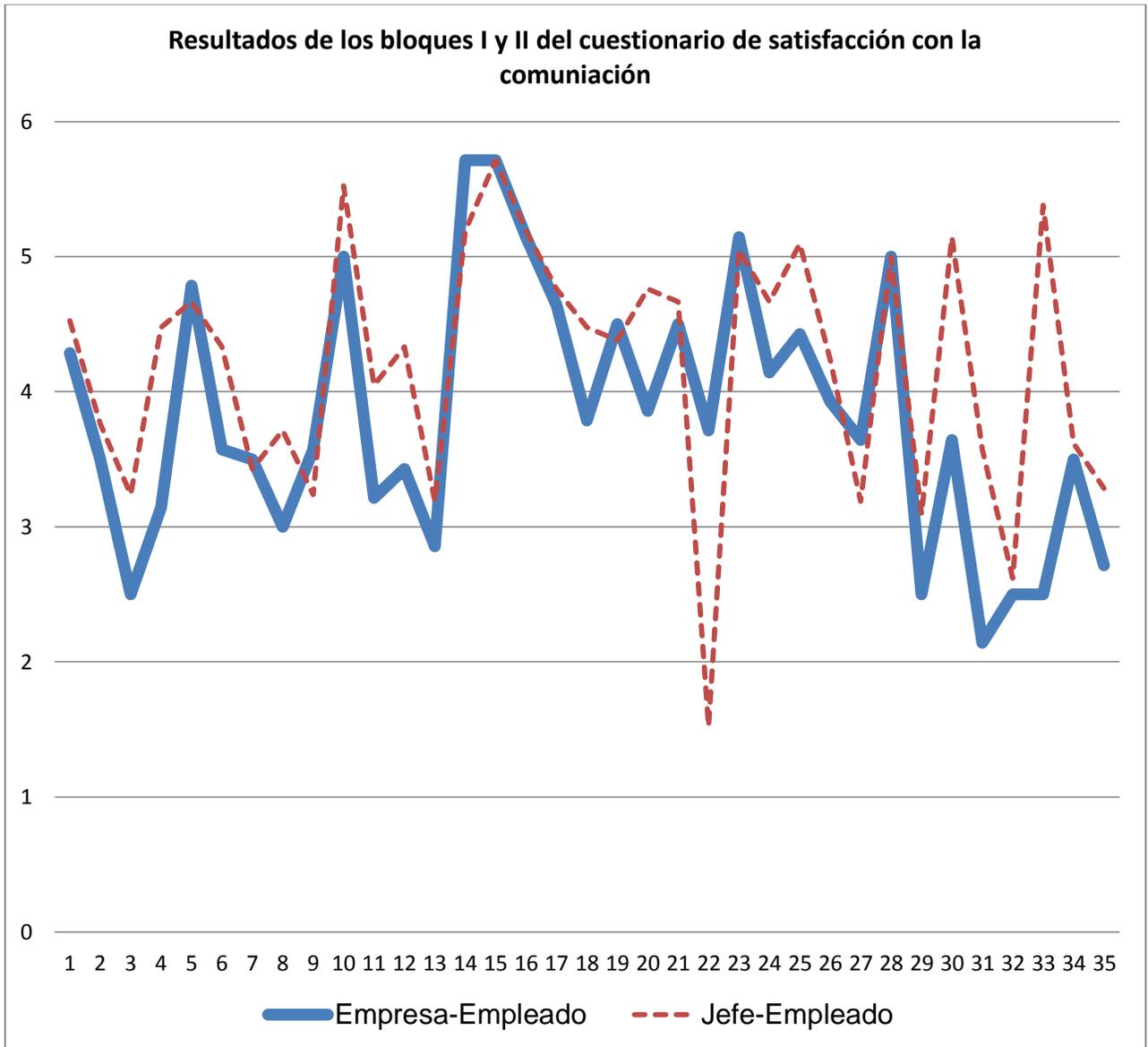
5.1.1.3. Satisfacción de la comunicación jefe-empleado.

En la segunda etapa del cuestionario tenemos la evaluación que los trabajadores entrevistados asignaron a la comunicación que tienen con sus Jefes. Los resultados obtenidos arrojaron que si consideramos que la evaluación va de 0 a 6, donde el 6 es el valor máximo asignado que considera una comunicación satisfactoria, se observa que los trabajadores dan mejores calificaciones a este intercambio de comunicación que al otorgado a en la relación de empresa-empleado.

Lo anterior se ve de manera gráfica en la siguiente figura donde los resultados aparecen en su mayoría del lado derecho de la gráfica, lo que representan las calificaciones más altas.



Se agrega una gráfica con el fin de que facilitar visualmente la aceptación que los empleados manifestaron con la comunicación empresa-empleado y jefe-empleado.

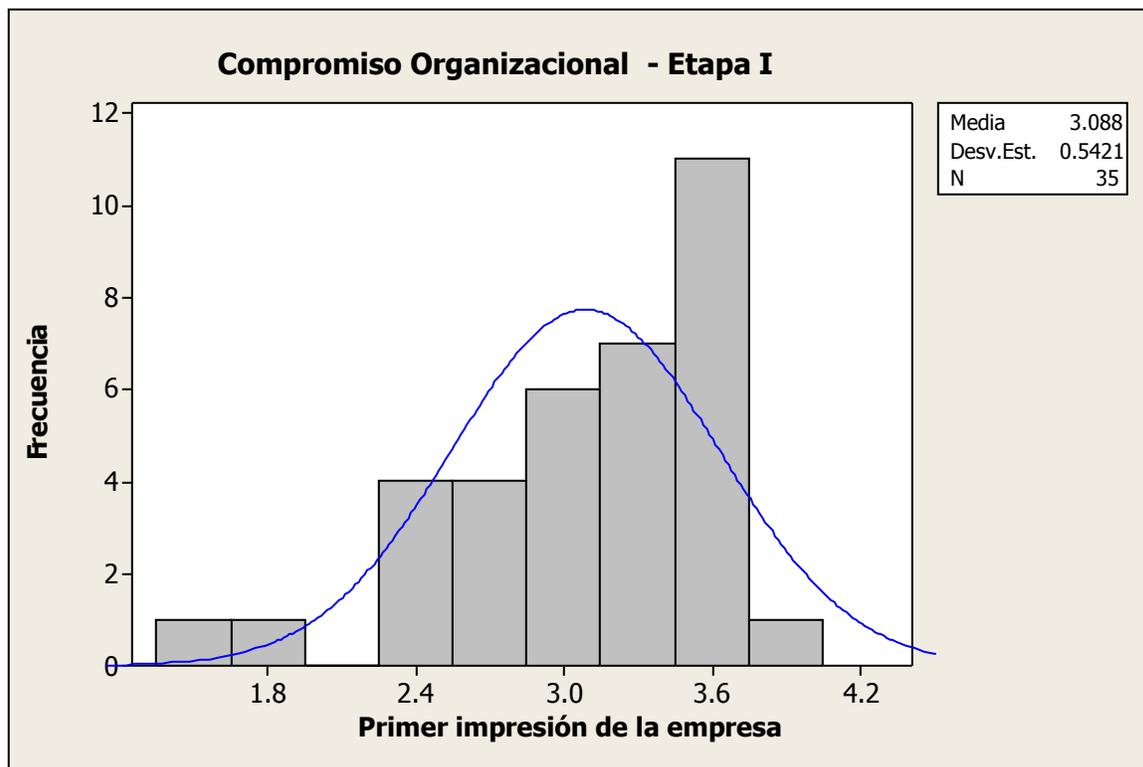


Ver anexo 8.

5.1.2. Análisis del instrumento de compromiso organizacional.

5.1.2.1. Etapa I

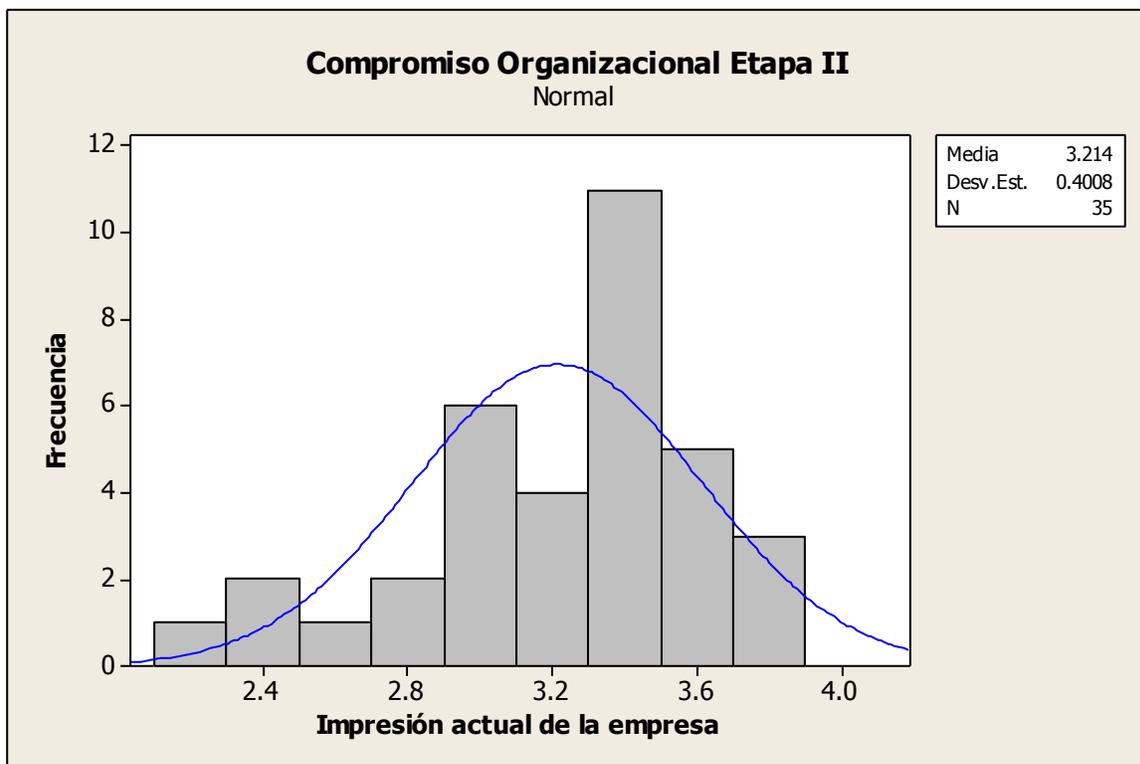
En el cuestionario de Compromiso Organizacional se evalúan cuatro aspectos, en la Etapa I la primera impresión de la empresa, es decir, su ambiente de trabajo y la cultura organizacional que se manejan dentro del lugar de trabajo. En esta primera etapa del cuestionario de compromiso obtenemos los resultados siguientes:



Donde la mayor calificación asignada es de 3.8 y la menor es de 0, si consideramos que para este cuestionario la mínima calificación por otorgar es de 0 y la máxima calificación es de 5, se observa que asignan calificaciones que muestran satisfacción con el ambiente de trabajo en el que se desenvuelven, así como la manera en que la empresa maneja diversas situaciones tales como: inspirar confianza, la aceptación por parte de los compañeros, fama y nombre de la empresa, perspectivas de crecimiento, orientación inicial adecuada, etcétera., todo ello orientado a la primera impresión que da la empresa al empleado.

5.1.2.2. Etapa II

Dentro de la segunda etapa de este cuestionario se califica la evaluación que el trabajador asigna con el paso del tiempo a su lugar de trabajo, superando la primera etapa de reconocimiento e inicialización, comentada en el punto anterior. Dentro de esta parte de la evaluación los empleados debieron considerar si la empresa era el sitio ideal para gente con grandes ideas, si el nivel de entusiasmo se ha mantenido comparado al de inicio, si el trato que ha recibido es justo, evaluar si el triunfo es parte de las metas de los trabajadores, si la autoestima se ha incrementado por el trato recibido de la organización, hacer trabajo extra sin importar algún tipo de recompensa, si vale la pena trabajar en esta empresa, etcétera. Los resultados obtenidos los podemos observar en la siguiente gráfica:



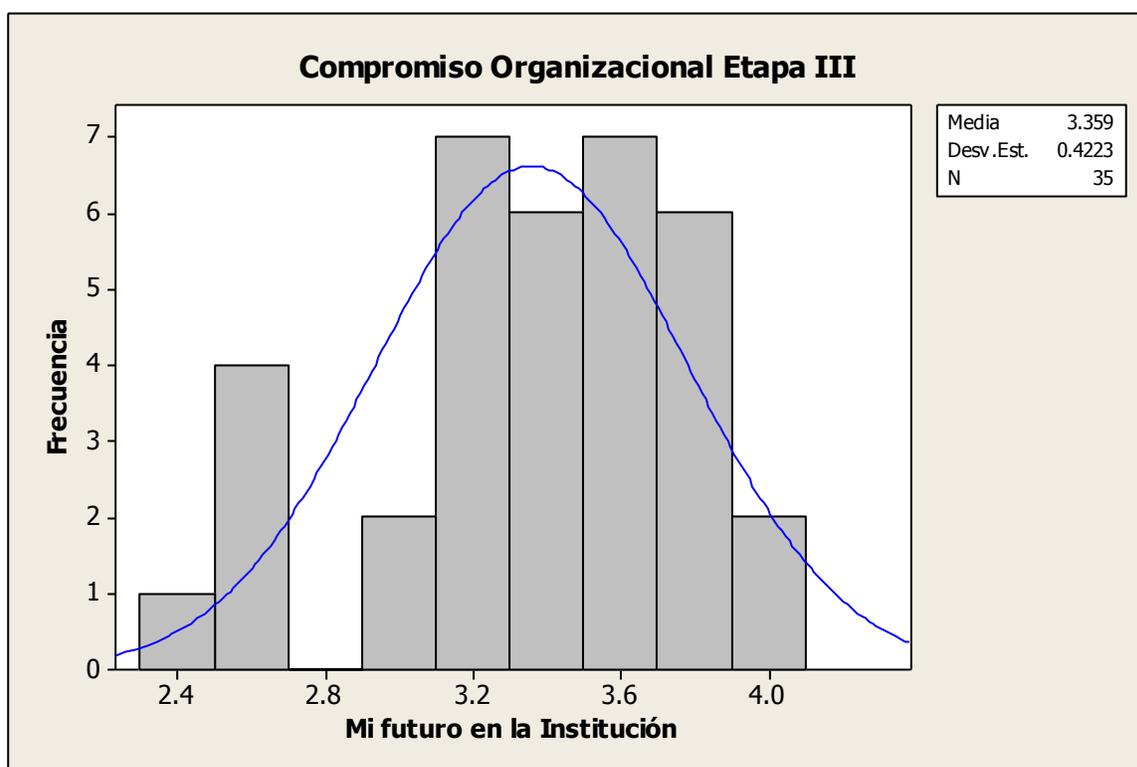
Como se puede observar, y considerando que la mayor calificación por asignar es de 5, el máximo valor otorgado fue de 3.8333, sin embargo no fue un gran número los trabajadores que evaluaron de esta manera la segunda impresión que tienen de la empresa. Con un valor promedio de 3.214, los empleados han asignado una calificación más alta respecto a la primera impresión que les causó la organización, como recordamos fue de 3.088 fue la calificación promedio otorgada.

En esta segunda etapa el participante en el estudio pudo expresar si su lugar de trabajo era ideal para personas con grandes ideas, si aportar ideas era motivo de crecimiento en la organización, si labora con los estándares establecidos, si ha sido

tratado de manera justa, el entusiasmo personal, los reconocimientos al esfuerzo, entre otros.

5.1.2.3. Etapa III

Dentro de la tercer etapa se evalúa la perspectiva que tiene el empleado en su futuro dentro de la organización, y evalúa aspectos como honestidad en el desempeño de sus actividades, tener conciencia de ser considerado en caso de existir vacantes que signifiquen promoción, poner los intereses de la empresa por encima de los propios, considerar el crecimiento personal de gran importancia, por mencionar algunos.

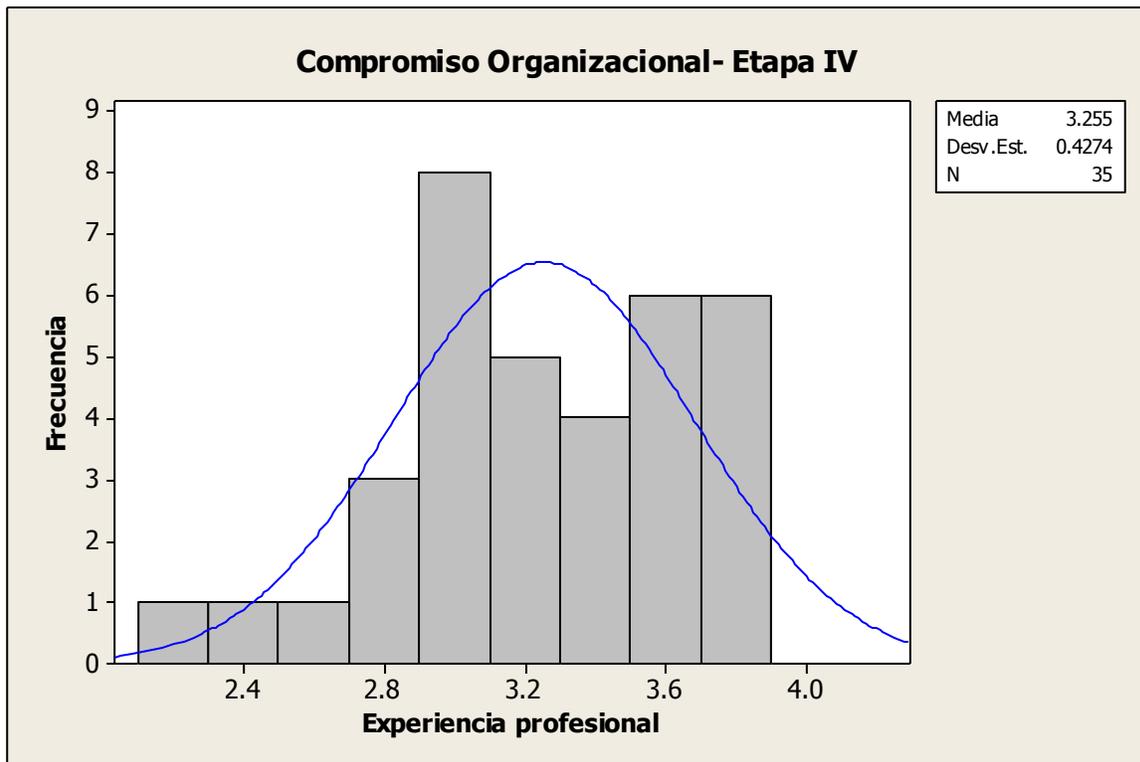


Según se observa en la representación gráfica los empleados evalúan positivamente las perspectivas de crecimiento que tienen dentro de la institución.

En esta etapa el mínimo valor asignado fue de 2.3333 y el máximo fue de 4, lo que representa el mayor valor otorgado a una variable. El valor de calificación que más se repitió es de 3.6667 con 5 casos del total de participantes que son 35.

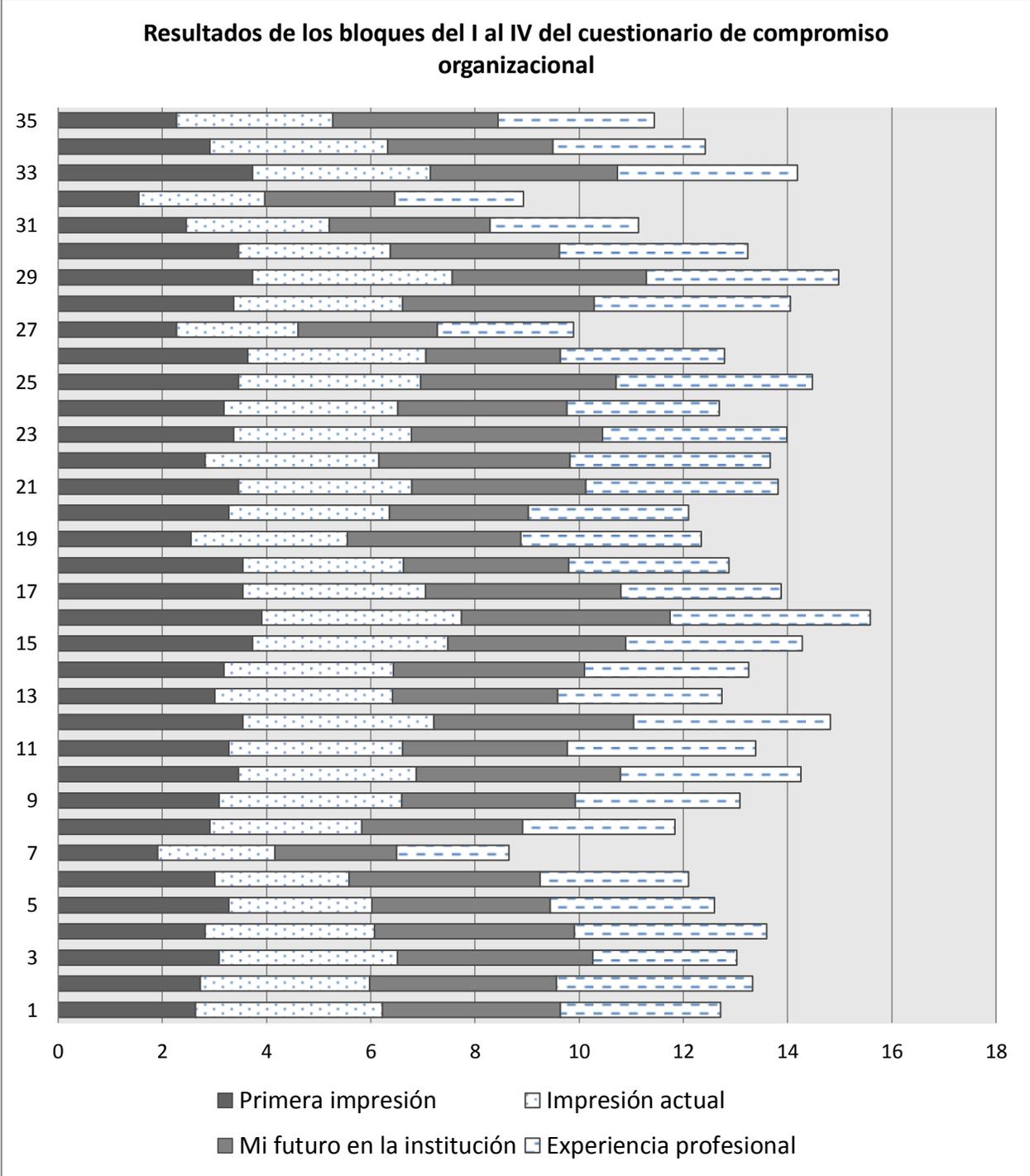
5.1.2.4. Etapa IV

Para la etapa cuatro del cuestionario de compromiso se consideran aspectos tales como: el futuro que espera dentro de la compañía, la libertad de expresión permitida en la organización, significado de la institución en la vida del empleado, metas personales alcanzadas, percibe como propios los problemas de la empresa, considerar el desarrollo más importante que las recompensas que se pudiera recibir, etc., todo ello es una evaluación de los aspectos que se consideran más importantes en la vida y que la persona ha adquirido en experiencia como parte de su carrera en ésta y otras empresas.



Podemos ver que las respuestas obtenidas de los empleados manifiestan una empatía por la empresa y sus objetivos, alineándolos ambos para obtener los mejores resultados. Partiendo del promedio de calificación que asignan a esta variable los empleados entrevistados tenemos que 3.255 se ubica apenas por debajo de la calificación promedio asignada a la tercera etapa del mismo cuestionario. Haciendo una comparación entre ambas tenemos que en la gráfica de la tercera etapa (el futuro del empleado en la empresa) contra la gráfica de la etapa cuatro del cuestionario (el futuro del empleado evaluando experiencia adquirida), se observan optimistas las perspectivas de crecimiento de la mayoría de los trabajadores. En esta etapa el máximo valor otorgado fue de 3.8462.

Se agrega una gráfica con el fin de que facilitar visualmente las calificaciones que los empleados otorgaron a cada uno de los cuatro bloques de los que se compone el cuestionario de Índice de Compromiso de los trabajadores con la empresa.



Ver anexo 8.

Los resultados de las cuatro fases del instrumento son bastante homogéneas pues en promedio se mantienen por arriba del 3 como calificación, la primer parte tiene una calificación de 3.08, la segunda 3.21, la tercera de 3.35 y la cuarta de 3.25. Con lo que podemos concluir que la imagen positiva que se tiene en la primera impresión de la empresa se mantiene con el paso del tiempo.

5.1.3. Tablas de resultados estadísticos.

A continuación se presentan los resultados por cada etapa que integran los cuestionarios aplicados.

Cuestionario de la Comunicación Satisfactoria

VARIABLE	MEDIA	MEDIANA	DESV.EST.	MÍNIMO	MÁXIMO	MODA
Empresa- Empleado	3.820	3.643	0.952	2.143	5.714	2.5
Jefe- Empleado	4.203	4.381	0.931	1.524	5.714	4.66667

Cuestionario del Compromiso Organizacional

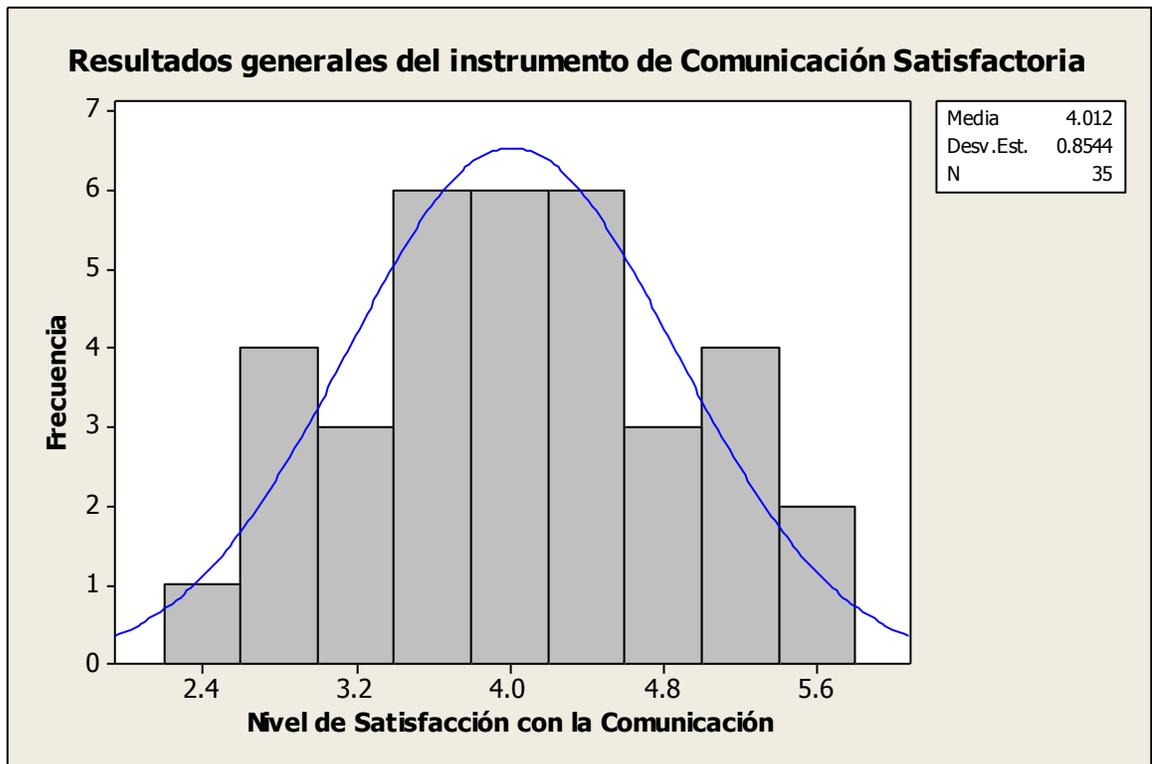
VARIABLE	MEDIA	MEDIAN A	DESV. EST.	MÍNIMO	MÁXIMO	MODA
Etapa I Primera impresión	3.0883	3.1818	.5421	1.5455	3.9091	3.45455
Etapa II Impresión actual	3.2143	3.3333	.4008	2.2500	3.8333	3.41667
Etapa III Mi futuro en la empresa	3.3589	3.4167	.4223	2.3333	4.0000	3.66667
Etapa IV Experiencia profesional	3.2549	3.1538	.4274	2.1538	3.8462	3.15385

De acuerdo a las tablas y las representaciones gráficas de las mismas se puede decir que los entrevistados tienen una percepción positiva de la comunicación y el compromiso dentro de la organización debido a que las evaluaciones otorgadas, en su mayoría, son arriba de 3.

En el análisis que se realiza de manera específica a las dos variables que nos interesan, iniciamos con las siguientes gráficas que muestran los aspectos generales del comportamiento de las variables.

Nota:

En el anexo 4 se encuentran el detalle de los resultados por participante.



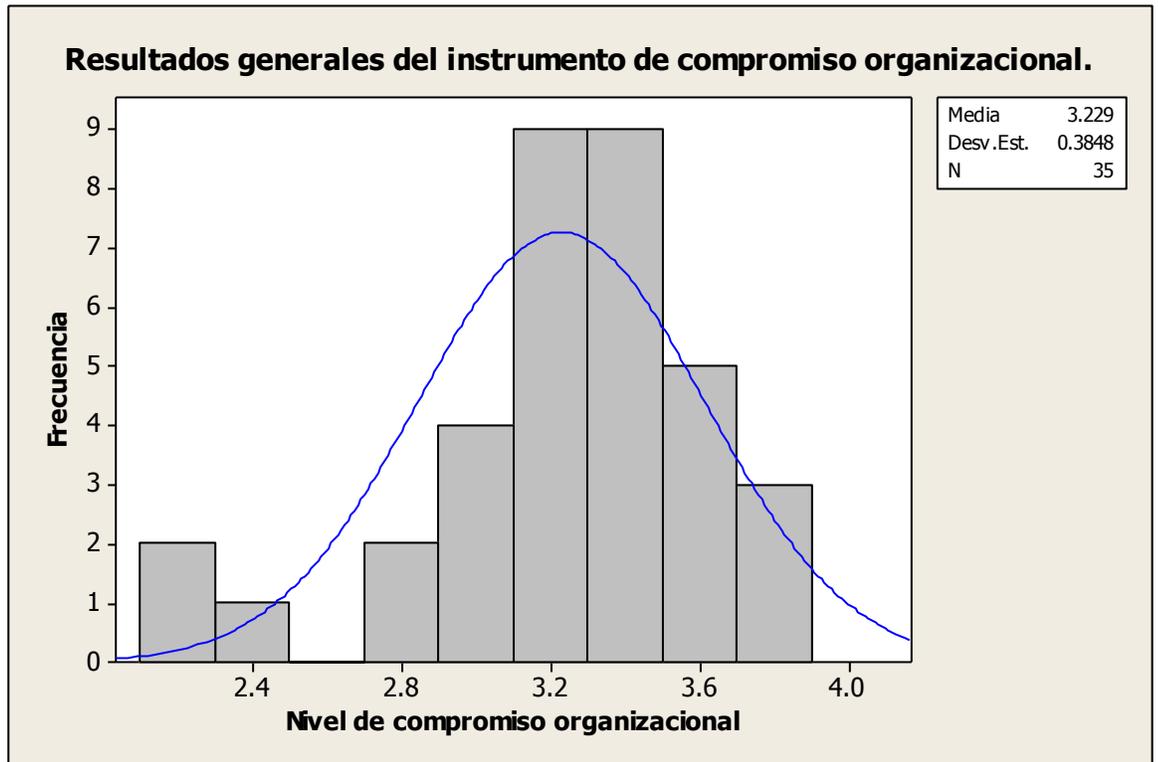
Analizando los resultados generales del cuestionario de comunicación, observamos que .

Variable	N	MEDIA	S	MIN	MAX	Q1	MEDIANA	Q3	MODA	N MODA
Comunicación	35	4.012	0.854	2.56	5.714	3.405	3.952	4.702	4.40476	2

Si consideramos que la mayor calificación que se pudo registrar era de 6, de acuerdo a la escala. En este caso la calificación mayor obtenida fue de 5.714 y la

menor de 2.560. Podemos observar que la curva es simétrica excepto en los extremos donde las calificaciones satisfactorias son mayores.

Por otra parte tenemos que el promedio de calificación en los resultados generales fue de 4.012, el valor que mayor número de veces se repitió fue 4.4076; en una muestra de 35 encuestados.



Analizando los resultados generales del cuestionario de compromiso, observamos que .

Variable	N	MEDIA	S	MIN	MAX	Q1	MEDIANA	Q3	MODA	N MODA
Compromiso	35	3.2291	0.3848	2.1616	3.8971	3.0851	3.2695	3.4964	0	0

Por su parte los resultados que obtenemos de los totales generales de Compromiso, y al igual que en Comunicación, caen dentro de los resultados y calificaciones más altos. La mayoría de los encuestados dieron puntaje alto una vez obtenidos los resultados generales.

5.1.3.1. Análisis de correlación

El presente apartado es de suma importancia, pues se interpretan los datos estadísticos obtenidos en la investigación de campo con el fin de corroborar o no el objeto de estudio de la investigación

Para conocer el grado de correlación que existe entre las variables que fueron objeto de este estudio, se realizó el análisis de correlación de Pearson donde se obtienen los siguientes resultados:

Donde alfa = 0.05

Correlaciones: TOTAL COMUNICACIÓN, TOTAL COMPROMISO

Correlación de Pearson de Total Comunicación y Total Compromiso = 0.480

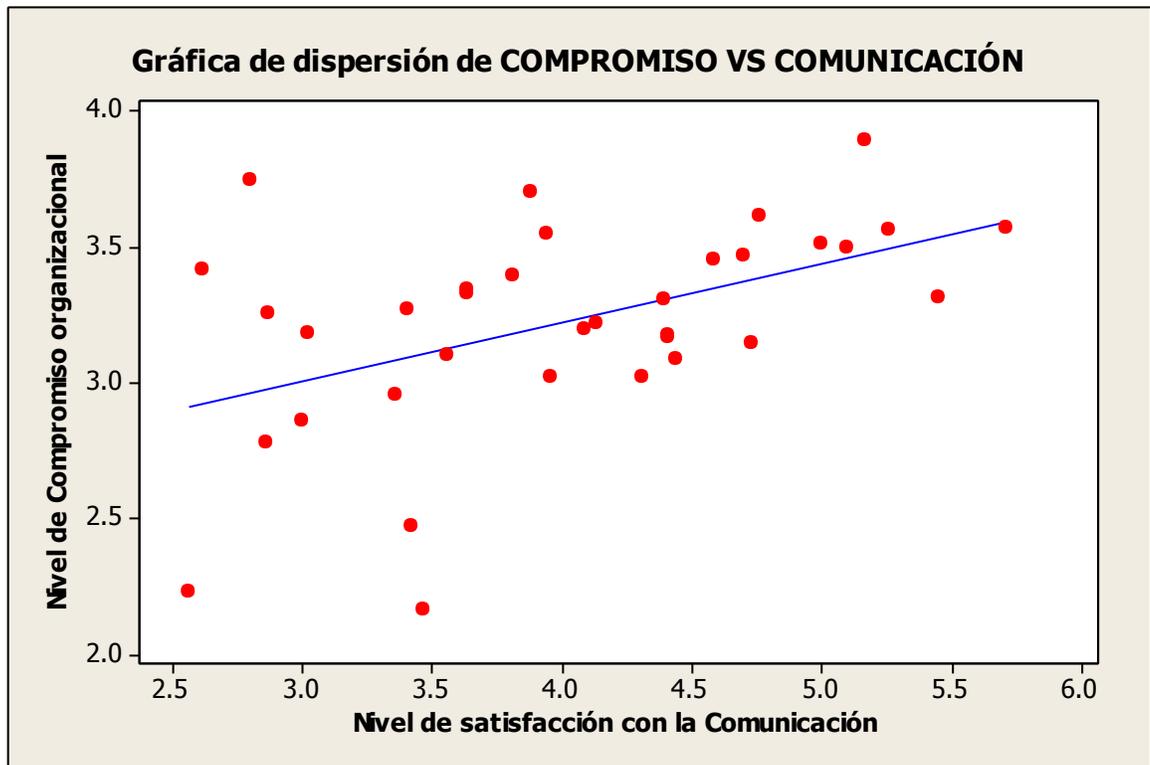
Valor P= 0.004 es menor que alfa por lo que se rechaza la hipótesis nula.

La ecuación de regresión es:

$$C2 = 2.362 + 0.2162 C1$$

$$S = 0.342631 \quad R\text{-cuad.} = 23.0\% \quad R\text{-cuad.}(\text{ajustado}) = 20.7\%$$

La correlación existe y es positiva 0.48, sin embargo, no es fuerte. Por lo que podemos concluir que si bien la comunicación es importante y es una variable que interviene en el compromiso del trabajador con la empresa, no es la única que interviene en dicha relación. Por lo anterior se recomienda analizar otras variables tales como el sueldo, reconocimientos, antigüedad, horarios, incentivos, etcétera, en estudios futuros.



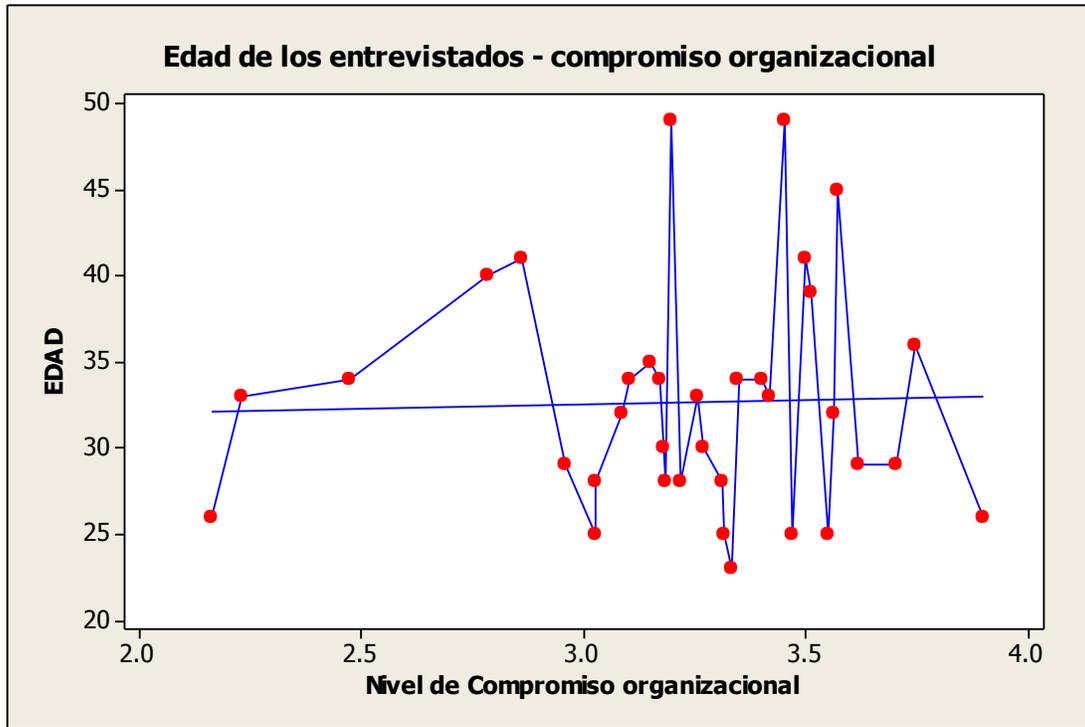
En la gráfica de dispersión con regresión se observa que hay correlación y que ésta es positiva, es decir, a mayor comunicación mejora el compromiso. Sin embargo tiene observaciones poco comunes que a continuación se describen.

Tabla de observaciones poco comunes.

Sujetos	Total Comunicación	Total Compromiso	Ajuste	EE de ajuste	Residuo	Residuo estándar
7	3.46	2.1616	3.1108	0.0691	-0.9492	-2.83R
29	2.8	3.7450	2.9667	0.1016	0.7784	2.38R
32	2.56	2.2309	2.9152	0.1154	-0.6843	-2.12R

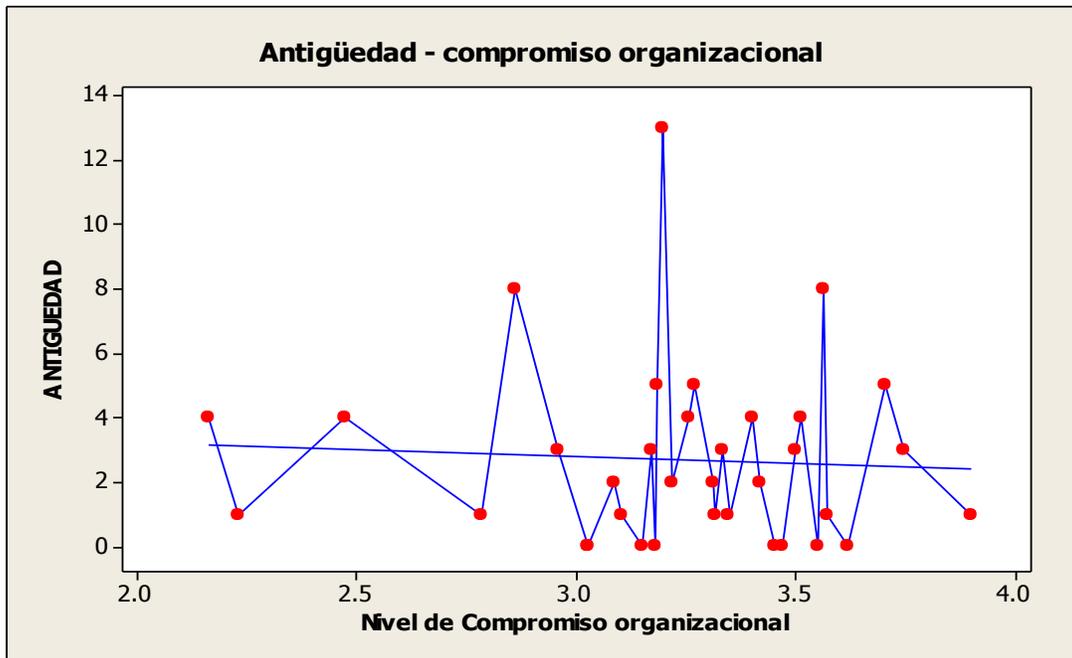
Se puede observar que estos tres sujetos muestran resultados más alejados del promedio de entrevistados, convirtiéndolos en casos poco comunes dentro de los resultados de la mayoría. Este tipo de casos se destacan ya que no representan el sentir de los empleados en general. Como se observó al inicio del presente análisis la mayoría tiene respuesta favorable a la relación que se da entre comunicación en su centro de trabajo.

Correlación de las variables estadísticas y el compromiso organizacional



Correlación de Pearson de edad y compromiso = 0.027
 Valor P = 0.879

La gráfica de dispersión muestra que no existe fundamento para considerar la edad como un elemento que influya en el compromiso que un empleado adquiere con la empresa. Como se ve los resultados se encuentran muy dispersos respecto a la línea de compromiso.



Correlación de Pearson de antigüedad y compromiso = -0.060
 Valor P = 0.734

Al igual que la gráfica anterior, la antigüedad y el compromiso no muestran una correlación importante, es decir, no importa la cantidad de años que un empleado tenga dentro de la empresa, eso no es determinante en el compromiso que adquiriera con la misma.

5.1.3.2. Cuadro de correlación de las variables.

Correlaciones: Comunicación, Compromiso, Edad, Antigüedad.

	Comunicación	Compromiso	Edad
Compromiso	0.48		
P	0.004		
Edad	0.048	0.027	
P	0.784	0.879	
Antigüedad	-0.174	-0.06	0.348
P	0.318	0.734	0.04

Para explicar los valores de la tabla diremos que si el valor de P es menor a 0.05 se rechaza la hipótesis nula, y aceptamos la hipótesis alterna (ver página 93).

Como se puede observar para la correlación entre comunicación y compromiso se rechaza la hipótesis nula la cual indica que no hay correlación, es decir, sí existe la correlación entre las variables. Aunque como ya se ha explicado anteriormente no es fuerte.

Analizando la variable edad, se observa una asociación casi nula con la comunicación y el compromiso.

Respecto a la antigüedad la correlación es inversa tanto en comunicación como en compromiso, de ahí los valores negativos. Lo que indica que a mayor antigüedad no hay mayor comunicación, ni compromiso.

5.2. Resultados de las hipótesis estadísticas.

H1: La comunicación organizacional tiene una influencia positiva en el compromiso organizacional que los empleados desarrollan

H0: La comunicación organizacional no tiene una influencia positiva en el compromiso organizacional que los empleados desarrollan

Se acepta H1 ya que sí existe una correlación positiva entre ambas variables, sin embargo, ésta no es fuerte tal como lo muestran los resultados estadísticos de la investigación. Lo que lleva a suponer que intervienen otras variables para determinar un nivel fuerte de compromiso en los empleados.

H2: La edad de los empleados tiene una relación fuerte con el nivel de compromiso que el empleado desarrolla por la empresa.

H0: La edad de los empleados no tiene una relación fuerte con el nivel de compromiso que el empleado desarrolla por la empresa.

Se acepta H0 ya que una vez analizados los resultados se prueba que no hay relación entre estas variables, para concluir que la edad no es fundamental o de importancia respecto al compromiso que un empleado tiene con la empresa.

H3: La antigüedad de los empleados tiene una influencia positiva en el compromiso organizacional que éstos adquieren con la empresa.

H0: La antigüedad de los empleados no tiene una influencia positiva en el compromiso organizacional que éstos adquieren con la empresa.

Se acepta H0 y es el coeficiente de Pearson (al igual que en los anteriores casos) el que nos ayuda a corroborar que en efecto, la antigüedad no participa de manera importante en el compromiso que los empleados adquieren con la organización.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Después del proceso que se llevó a cabo con el fin de comprobar la correlación entre la comunicación y el compromiso y de acuerdo con los resultados, se puede observar que efectivamente la comunicación es un factor que interviene en la relación que se desarrolla entre la empresa y el empleado, sin embargo, no es la única variable que interfiere en que exista el compromiso dentro de la organización.

Dentro del ambiente físico de las instalaciones de trabajo, solo se pudo evaluar el entorno y la sala de juntas a la que se tuvo acceso para aplicar las evaluaciones. Todo se percibió con adecuadas condiciones de higiene y seguridad para los empleados.

Retomando algunos de los datos de capítulos anteriores, para que exista una comunicación satisfactoria deben coincidir tres aspectos como son: la buena relación entre los interlocutores, la empatía y la preparación. Según los resultados, y a pesar de que se registran calificaciones satisfactorias con la comunicación y el compromiso organizacional, es necesario reforzar estos tres aspectos dentro de la embotelladora. De acuerdo con algunas de las entrevistas muchas veces es la falta de empatía lo que no permite que haya un nivel superior de comunicación entre empresa-empleados y jefes-empleados.

Para el compromiso organizacional, cuyo instrumento valoró cuatro aspectos de este factor dentro de la organización. En su primer valoración se encuentra la imagen que tiene el empleado de la empresa en sus primeros meses de estancia en ella, en general se mantuvo una visión aceptable de la empresa y aunque se manifestaron inconformidades sobre todo en el aspecto de integración con los compañeros de más antigüedad, los aspectos positivos fueron mayores que los negativos.

En la segunda fase del instrumento el participante manifiesta cómo ha cambiado su visión inicial a la actual, dentro de este rubro las calificaciones mejoran respecto a la primera impresión lo que supone que la empresa tiene factores positivos que propician el compromiso de sus empleados pues valoran si desde su inicio a la fecha la empresa es valiosa para su desarrollo profesional.

En la etapa tres del cuestionario hay una valoración del futuro que el empleado percibe en la organización, lo que implica una estabilidad laboral y un compromiso con la misma, desde ésta perspectiva los resultados indicaron que su visión a futuro es positivo. Las calificaciones otorgadas son altas, lo que muestra que la empresa inspira confianza en cuanto a las oportunidades y al crecimiento personal.

La última etapa de este instrumento, es una evaluación respecto de la experiencia que el empleado tiene consigo a través de los diferentes empleos en ésta y otras empresas, es decir, la compara con las condiciones que anteriormente haya vivido, así como las condiciones actuales. En este apartado las puntuaciones otorgadas son las más altas de todo el proceso de investigación y varios manifiestan abiertamente sentirse orgullosos de que otras personas conozcan su lugar de trabajo y se mantienen con grandes expectativas sobre lo que la organización les puede ofrecer.

Es importante destacar que finalmente los aspectos negativos que implica una comunicación ineficiente quedaron opacados por las expectativas que los mismos empleados mantienen de la empresa. Es decir, la dimensión afectiva fue más importante que la normativa o la de continuidad.

Así tenemos que los promedios generales de las dos variables principales, nos indican que; en la comunicación, se mostraron positivos aunque más apegados a resultados medios. En el compromiso mostraron un nivel apegado a puntajes altos de acuerdo a los resultados de los cuestionarios. Lo anterior deja clara evidencia que no es la comunicación lo que determina el compromiso organizacional de los trabajadores en este trabajo de investigación.

De acuerdo con algunas de las entrevistas muchas veces es la falta de empatía lo que no permite que haya un nivel superior de comunicación entre empresa-empleados y jefes-empleados.

Podemos listar algunos de los resultados más representativos:

- Hay satisfacción general con la comunicación organizacional.
- Hay compromiso organizacional por parte de los con la empresa.
- No se mostró evidencia de que la edad sea un factor importante para que el empleado se comprometa con la organización.
- No se pudo comprobar que la antigüedad influyera en el compromiso que el empleado adquiere con la empresa.

En el caso de la comunicación los puntajes generales de los empleados se mantuvieron positivos al otorgar altos puntajes en la escala. Los factores del instrumento evalúan la supervisión, el ambiente físico, las prestaciones lo que le otorga una seguridad al trabajador sin que ello implique una comunicación adecuada.

Por otro lado, dan puntuaciones apenas por encima del promedio a la calidad de la comunicación que la organización tiene con ellos, es decir, la corporativa. En tanto que dieron más crédito a la comunicación que mantienen con su jefe directo.

En el presente estudio sólo una persona manifestó abiertamente que se siente “insatisfecha” con la calidad de comunicación que se maneja en la organización, debido a que no les informan cuál será el proceso para obtener una planta dentro de la organización ni en cuánto tiempo se otorgarán.

Aún con una política definida de comunicación, de procesos, y una cultura organizacional ya establecida, la embotelladora no se ha preocupado por evaluar la eficacia de la comunicación que actualmente existe dentro de sus trabajadores en todos los niveles. Por lo que convendría que siguiera una metodología, a continuación se menciona la siguiente propuesta de Saló (2005):

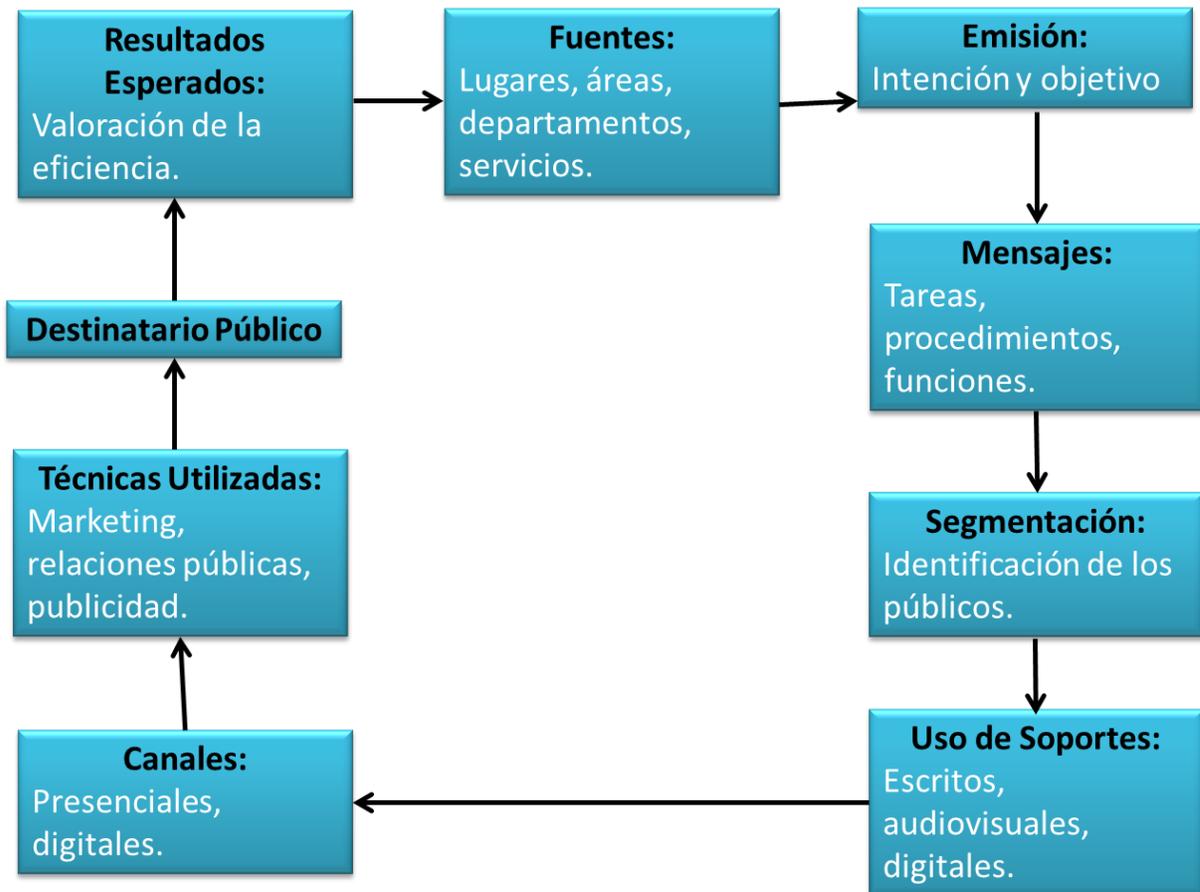
1. Balance anual de la comunicación
2. Estudio de la red y los procedimientos de comunicación
3. Auditoría de la comunicación
4. Examen de la opinión de las personas

El balance anual de la comunicación consiste en realizar una vez al año una evaluación del estado de la comunicación, los indicadores sugeridos son:

- Estado de la marca
- Estado de la información interna
- Estado de las relaciones con los medios de comunicación
- Estado de la dirección de la función de comunicación
- Estado de la estrategia de comunicación
- Estado del presupuesto de comunicación

Estudio de la red y los procedimientos de comunicación, este punto está totalmente relacionado con los objetivos de la organización, planes y proyectos que la dirección los debe plantear de manera clara, así como establecer los medios que simplifiquen los procesos y acciones de comunicación. Teniendo en cuenta que cada persona. Área, departamento, etc. tiene objetivos diferenciados y cada uno conllevan una gran cantidad de mensajes que pueden ir en cualquier dirección, que tienen diferentes destinatarios.

El siguiente cuadro muestra el curso de una red de comunicación:



Saló, N.,(2005). “La red de comunicación”, 91 p.

Al tener identificado y delimitados los componentes que integran la red de comunicación facilita el control de la misma y esto permite el manejo adecuado de los mensajes que se difunden a través de la red. Los procedimientos de la comunicación, son la serie de pasos que la empresa pone en marcha con el fin de transmitir de manera óptima un mensaje y sobre todo sus objetivos estratégicos. Así tenemos que cada procedimiento tiene una descripción detallada de las tareas que se deben ejecutar para llegar a determinado fin. (Ver anexo 5)

Para tener identificados y delimitados los componentes es necesario conocer de manera real la forma como se transmite la comunicación dentro de la organización. Dar un seguimiento a cada proceso para evaluar cuáles son los más utilizados y cuáles son los más efectivos.

En el aspecto de la auditoría de la comunicación, ésta se realizará con el fin de comprobar si las prácticas de comunicación están acorde con los objetivos, si hay necesidades de mejorar los medios o prácticas de comunicación, a su vez, se evaluará la Dirección de manera general pues es de ésta donde se emiten las

políticas de comunicación más importantes. Con una auditoría de comunicación se daría validez a los datos obtenidos, se obtendría una explicación a diversas situaciones, daría la pauta a implementar cambios que ayuden a mejorar el sistema de comunicación de la organización. Algunos de los medios por los que se puede reunir información para este tipo de acción son encuestas, cuestionarios, reuniones de equipo, entrevistas individuales.

Otros beneficios que brindaría el análisis de la situación del sistema de información son lograr que los empleados se involucren más con los objetivos y metas organizacionales y darles el panorama de los beneficios que ellos mismos obtienen al alcanzar los fines de la empresa.

Para los directivos será una guía para su desarrollo como comunicadores, es importante involucrarlos activamente en el proceso con el fin de sensibilizarlos sobre las necesidades de información que también tienen los trabajadores. Con ello adquieren no sólo la obligación de informar sino de escuchar y retroalimentarse en el ciclo de la comunicación.

Tener un sistema fiable, efectivo y puntual de comunicación servirá para los empleados que ya participan activamente en él pero también para aquellos que por cuestiones personales o de trabajo son menos participativos en este ciclo. Brindará una guía de puntos débiles dentro de la red con el fin de reforzar los medios y sistemas de información y comunicación.

Con lo anterior se pretende que la empresa asegure la satisfacción del proceso de comunicación dentro de la misma. Así tenemos que en caso de que se presenten cambios dentro de la organización, éstos no afectarán la manera de realizar las actividades dentro de la organización, o bien, que las afectaciones serán las mínimas.

Como ya ha sido demostrado en el presente estudio, no sólo la comunicación es la variable que define el compromiso de los empleados dentro de la organización, pero sí es fundamental para integrar todos los elementos que intervienen en dicho proceso. Por lo que algunos cambios en la manera de comunicarse con los empleados podría ser la diferencia con los resultados obtenidos.

Aun con lo anterior no se puede dejar de lado que la correlación existe y más aún, es positiva. En el caso específico de la empresa embotelladora de agua destaca el hecho de que en sus valores y políticas de comunicación dan gran importancia a esta variable, pero los encuestados consideran que falta mayor atención a este punto y sobre todo que sea una comunicación eficaz donde puedan tener retroalimentación de los resultados de su trabajo y a su vez dar su punto de vista a

su jefe inmediato sobre temas o situaciones que intervienen directamente con sus actividades dentro de la empresa.

Dentro de los resultados del presente análisis otro punto destacado es la necesidad de los empleados de ser escuchados, proceso que sin lugar a duda forma parte indispensable del proceso de comunicación pues no sólo sirve de retroalimentación para el supervisor o jefes, sino que abre las puertas a una convivencia sana y sobre todo hace sentir al trabajador parte del proceso, y que sus opiniones cuentan. Por otro lado da oportunidad a que el supervisor o jefe, también sea escuchado en el momento que lo requiera. Es decir, dentro del proceso de la comunicación no sólo es importante el que transmite un mensaje, y cómo lo transmite; también es importante el que escucha y de qué manera lo hace.

Citando una reflexión: *“Para lograr la verdadera transformación de una organización, es necesario que los empleados se sientan colaboradores, que se consideren parte de un proyecto, es decir, corresponsables de transmitir y recibir información que sea determinante para lograr un objetivo”* (Rebeil y Ruiz-Sandoval, 2000, p. 378).

BIBLIOGRAFÍA.

Libros y revistas impresos.

- Arciniega, R. S. (2011). *Cultura organizacional y desempeño productivo en empresas e instituciones del Estado de México*. Estudios del caso. México: Ediciones EON.
- Agüera, E., (2006). *Liderazgo y compromiso social*. Hacia un nuevo tipo de liderazgo. México. Porrúa.
- Arias, L., (2005). *El compromiso personal hacia la organización: algunos antecedentes y consecuencias en México y Perú*. Ciudad de México. Tesis para obtener el grado de Doctor en Ciencias de la Administración. UNAM.
- Ávila, R. (2004). *Crítica de la comunicación organizacional*. México: CONEICC.
- Barker, A. (2001). *Cómo mejorar la comunicación*. Barcelona: Nuevos emprendedores.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia. Pearson. 305pp.
- Betanzos, N., Paz, F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de Psicología*. Vol. 23 (2). pp. 207-215.
- Caldera, J., Zapico, F: (2004). La fórmula de comunicación de Lasswell como método para implementar bases de datos documentales en los medios audiovisuales. Investigación bibliotecológica. *Portal de revistas científicas y arbitradas de la UNAM*. V 18.(37). julio – diciembre. México.
- Chain, M. (2011). *La rotación de personal en la industria textil y del vestido del estado de Hidalgo*. Ciudad de México: Tesis para obtener el grado de Doctora en Ciencias de la Administración. UNAM.

- Fay, M. y Kline, S. (2012). The Influence of Informal Communication on Organizational Identification and Commitment in the Context of High-Intensity Telecommuting. *Southern Communication Journal*. Vol.77 (I), enero-marzo, pp. 61-76. .
- Filellea, J. (1998). Apuntes de clase de Recursos Humanos, profesor de la Universidad Esade. Barcelona.
- Hernández, R. y Fernández, C. (1999). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Harter, J., Schmidt, F., & Hayes, T. (2002). Business unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, pp. 268-279.
- Kirkpatrick, D. (2001). *Claves para una comunicación eficaz*. Barcelona. Epise.
- Marchiori, M.(2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. Ciencias de la información. *Comunicacao & sociedade*. Lisboa.
- McQuail, D., Windahl, S. (1989). *Modelos para el estudio de la comunicación colectiva*. Universidad de Navarra. Eunsa.
- Mowday, R., & R. Steers. (1979). Employee-Organization Linkages. *Academic Press*. New York.
- Oficina del Abogado General (2011). *Guía normativa en materia organizacional*. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Rebeil, M., RuízSandoval, C. (2000). El poder de la Comunicación en las Organizaciones. México. PyV. Universidad Iberoamericana. p.p.386
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires: Dircom.

- Saló, N. (2005). *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. Barcelona: Paidós.
- Shannon, C., Weaver, W. (1948). *The mathematical theory of communication*. Illinois. Urbana.
- Torres, J., (2011). *La Investigación Científica*. Filosofía, Métodos y Práxis. UNAM. México.
- Torres, V., (2010). *Satisfacción laboral y compromiso ocupacional de actores de doblaje en la Ciudad de México*. Tesis para obtener la Maestría en Administración de Organizaciones. UNAM. México. pp. 1-143.
- Tourish, D., Hunt, O. y Hargie, O. (2000). The communications experiences of education managers: identifying strengths, weaknesses and critical incidents. *The international Journal of Educational Management*, 14(3), pp.120-129.
- Villalba, O. (2001). Incremento de la satisfacción y del compromiso organizacional de los empleados a través del liderazgo efectivo. *Revista Latinoamericana de Administración*, Num. 26, pp. 5-17.
- Weiner, R. (1989). *The Human use of Human beings*. Free Association Books. London.
- Wienclaw, R. A. (2008). Communications in the workplace. *Research Starters*, pp. 1-6.
- Wright, T., & Doherty, E. (1998). Organizational behavior "rediscovers" the role of emotional well-being. *Journal of Organizational Behavior*, pp. 481-485.

Publicaciones electrónicas.

Álvarez, J. (2008). *Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito*. España.

Recuperado

de:

<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=8191200603>

5

Araujo, M. y Leal M. (2006). Inteligencia emocional y desempeño organizacional en las instituciones de educación superior públicas: *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*. 10, Caracas. Recuperado de: [http://www.urbe.edu/publicaciones/cicag/historico/pdf-volumen4-1/7-](http://www.urbe.edu/publicaciones/cicag/historico/pdf-volumen4-1/7-inteligencia-emocional-y-desempeno-organizacional.pdf)

[inteligencia-emocional-y-desempeno-organizacional.pdf](http://www.urbe.edu/publicaciones/cicag/historico/pdf-volumen4-1/7-inteligencia-emocional-y-desempeno-organizacional.pdf)

Arras, A. (2008). Comunicación y cambio organizacional. *Journal of Communication*. Vol. 58(4), pp. 679-692. Recuperado de: [http://web.ebscohost.com.pbidi.unam.mx:8080/ehost/detail?vid=38&hid=122](http://web.ebscohost.com.pbidi.unam.mx:8080/ehost/detail?vid=38&hid=122&sid=7d9c2f65-d405-4bec-bad3-4beb9d1e9605%40sessionmgr111&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=a9h&AN=35854227)

[4beb9d1e9605%40sessionmgr111&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=a9h&AN=35854227](http://web.ebscohost.com.pbidi.unam.mx:8080/ehost/detail?vid=38&hid=122&sid=7d9c2f65-d405-4bec-bad3-4beb9d1e9605%40sessionmgr111&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=a9h&AN=35854227)

Arras, A. y Jaques J. (2006). *Comunicación y cambio organizacional*. México: s/e. Recuperado de:

<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=39522009>

Beheshtifar, M., Ali-Nezhad, H., & Nekoie-Moghadam, M. (2012). Investigation of Perceived organizational support on employees' positive attitudes toward work. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(8), diciembre, 432-442. Recuperado de:

[http://ehis.ebscohost.com.pbidi.unam.mx:8080/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vi](http://ehis.ebscohost.com.pbidi.unam.mx:8080/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=41&sid=6bd53a66-b90b-4749-a248-90394e06e998%40sessionmgr113&hid=116)

[d=41&sid=6bd53a66-b90b-4749-a248-](http://ehis.ebscohost.com.pbidi.unam.mx:8080/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=41&sid=6bd53a66-b90b-4749-a248-90394e06e998%40sessionmgr113&hid=116)

- Bisel, R., Messersmith, A. y Kelley, K. (2012). Supervisor-Subordinate Communication: Hierarchical Mum Effect Meets Organizational Learning. *Journal of Business Communication*. 49 (2), pp. 128-141, Recuperado de: <http://job.sagepub.com/content/49/2/128>.
- Blanco, E. (2009). *Ya tenemos el Plan ¿y ahora qué?* Debates IESA. Vol. XIV. Núm. 2, pp. 56-61, Caracas. Recuperado de: <http://www.iesa.edu.ve/debates2/INDICES/Debates-XIV-2-Internet.pdf>
- Caridad, M. (2011) *De la complejidad a la diversidad: Gerenciando la comunicación en las Organizaciones*. Bogotá: s/e. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=86020038016>
- Chen, N. (2008). Internal/Employee Communication and Organizational Effectiveness: a study of Chinese corporations in transition. *Journal of Contemporary China*. 17 (54), febrero, 167-189, Recuperado de: <http://direct.bl.uk/bld/PlaceOrder.do?UIN=220203280&ETOC=RN&from=searchengine>
- Chiang, M., Núñez, A., Martín, M., Salazar, M. (2010). Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional: Un análisis de género y edad. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*. Universidad de Talca. Santiago. Vol. 28. No. 40. Julio. 90-100 p. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=399156850007>
- Correal, M., Bustos, M. y Cuevas, A. (2008). El lenguaje y la comunicación en los procesos organizacionales de la empresa. Escuela de Administración de

Negocios. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*. Núm. 62, enero-abril, pp. 141-153, Universidad EAN, Bogotá.

Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/206/20611457010.pdf>

Costa, C. (2010). Del press agent a la comunicación estratégica. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*. Bogotá: s/e.

Recuperado de:

<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=8491731601>

3

Dáprix, R. (2011). Cultivating a culture of open communication. *Journal of Communication*; julio-agosto, Vol. 28 Issue 4, p. 28-32.

Dawns, C., Hazen, M., (1977). A factor analytic study of communication satisfaction.

Journal of Business Communication, 14(3), 63-74. doi:

10.1177/002194367701400306

Domínguez, G., Vera J. (2008). *Comunicación e Información como generadores de competitividad*. Caracas: FCA-UNAM. Recuperado de:

<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=9931831501>

0

Estaba, R.(2009). Habilidades comunicacionales del gerente contemporáneo.. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*.

México. Recuperado de:

<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=1995204780>

13

Estrada, S., Restrepo, L.(2010). Modelo de comunicación para organizaciones cambiantes. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe,*

España y Portugal. Et Technical XVI, Núm. 44, abril, pp. 72-77, Bogotá.

Recuperado de:

<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=2061145701>

0

González, A. (2009). *¿Cómo se sienten las personas en su organización? Debates*

IESA, XIV(4), pp. 11-12. Recuperado de:

[http://ehis.ebscohost.com.pbidi.unam.mx:8080/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vi](http://ehis.ebscohost.com.pbidi.unam.mx:8080/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=21&sid=6bd53a66-b90b-4749-a248-90394e06e998%40sessionmgr113&hid=17)

[d=21&sid=6bd53a66-b90b-4749-a248-](http://ehis.ebscohost.com.pbidi.unam.mx:8080/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=21&sid=6bd53a66-b90b-4749-a248-90394e06e998%40sessionmgr113&hid=17)

[90394e06e998%40sessionmgr113&hid=17](http://ehis.ebscohost.com.pbidi.unam.mx:8080/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=21&sid=6bd53a66-b90b-4749-a248-90394e06e998%40sessionmgr113&hid=17)

Hecht, M.L. (1978). The conceptualization and measurement of interpersonal

communication satisfaction. *Human Communication Research*, 4(3), pp. 253-

264. Recuperado de : [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2958.1978.tb00614.x)

[2958.1978.tb00614.x](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2958.1978.tb00614.x)

Ibarra, J. M. (2008). *El papel de la comunicación organizacional en las industrias*

públicas mexicanas. Hacia un modelo normativo de comunicación para la

normatividad. Investigación para obtener el grado de Doctor en Ciencias

Políticas y Sociales Orientación en Comunicación. México: Universidad

Nacional Autónoma de México. Recuperado de:

<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1041794x.2011.582921#preview>

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), (2013).

Recuperado de: <http://www.inegi.org.mx/>

Jiménez, R., Bustamente, G., & Bustamante, A. (2012). *Compromiso*

organizacional: una garantía para la subsistencia de las pequeñas y

medianas empresas. Global Conference on Business and Finance

Proceedings., 7(2), pp. 1348-1351. Recuperado de:
<http://ehis.ebscohost.com.pbidi.unam.mx:8080/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=16&sid=6bd53a66-b90b-4749-a248-90394e06e998%40sessionmgr113&hid=17>

Johnson, R., Chang, C.-H., & Yang, L.-Q. (2010). Commitment and motivation at work: the relevance of employee identity and regulatory focus. *Academy of Management Review.*, 35(2), pp. 226-245. Recuperado de:
<http://ehis.ebscohost.com.pbidi.unam.mx:8080/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=6bd53a66-b90b-4749-a248-90394e06e998%40sessionmgr113&vid=52&hid=6>

Kirkpatrick, D. L. (2001). *Claves para una comunicación eficaz*. Barcelona: EPISE.

Lee, S. (2011). The Coevolution of Multiplex Communication Networks in Organizational Communities, *European Journal of Social Science*; agosto, Angora. Recuperado de:
<http://web.ebscohost.com.pbidi.unam.mx:8080/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=5b72d4aa-1e15-442d-aded-2cffb4274d97%40sessionmgr111&vid=27&hid=105>

Lapointe, E., & Morin, A. (2012). Workplace affective commitment, emotional labor and burnout: a multiple mediator model. *International Journal of Business & Management*, pp. 3-21. Recuperado de:
<http://ehis.ebscohost.com.pbidi.unam.mx:8080/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=6bd53a66-b90b-4749-a248-90394e06e998%40sessionmgr113&hid=17>

- Lennon, F. y Bartoli, J. (2008). *Reflexiones sobre el management de la comunicación*. Lisboa: La Crujía Ediciones. Cuadernos de información. Facultad de Comunicaciones.
- Madlock, P. (2012). The Influence of Power Distance and Communication on Mexican Workers. *Journal of Business communication*, pp. 169-182. Recuperado de: <http://job.sagepub.com/content/49/2/169.abstract>
- Mañas, M. A., Salvador, C., Boada, J., González, E., & Argullo, E. (2007). La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, Psicothema, Oviedo, 19(3), pp. 395-400. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx>
- Martinez, J. (2011). *Gordon's Contribution to the Study of Communication: Beyond Disciplinary Decadence*. S/e. Recuperado de: <http://web.ebscohost.com.pbidi.unam.mx:8080/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&hid=122&sid=7d9c2f65-d405-4bec-bad3-4beb9d1e9605%40sessionmgr111>
- Ming Ten, T. y Shuang-Shii, Chuang (2010). An integrated process model of communication satisfaction and organizational outcomes. *Journal of US-China Public Administration*; enero, Vol. 7 (1), pp13-23, Diagram, 3 Charts. Kuala Lumpur. Recuperado de: <http://web.ebscohost.com.pbidi.unam.mx:8080/ehost/detail?vid=21&hid=122&sid=7d9c2f65-d405-4bec-bad3-4beb9d1e9605%40sessionmgr111&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=a9h&AN=48176699>

- Montoya, J., Moncada, Á., & Gutiérrez, S. (2012). Las prácticas de alto rendimiento, influencia de la autoridad no formal en la administración del talento humano y su impacto en los resultados empresariales. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, pp. 1322-1334 Recuperado de: <http://ehis.ebscohost.com.pbidi.unam.mx:8080/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=12&sid=6bd53a66-b90b-4749-a248-90394e06e998%40sessionmgr113&hid=17>
- Morgade, M. (2009). *Pierce y la psicología*. Universidad de Navarra. España. pp. 140-150. Recuperado de: <http://www.unav.es/gep/MorgadeAnthropos.html>
- Muñoz A. y Valle, C. (2009). Actualidad y desafíos de la comunicación para el cambio social. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal* Caracas: s/e. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=170114929009>
- Nordín, S., Halib, M. y Ghazali (2011). Strengthening Internal Communication: A Case of Communication Satisfaction in an Organization. *European Journal of Social Sciences*. Vol. (4) Recuperado de: http://www.eurojournals.com/EJSS_24_4_14.pdf
- Real Academia Española. 2013. Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=comunicaci%C3%B3n>
- Peralta, M., Santofino, A., Segura, V. (2007). El compromiso laboral: discursos en la organización. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal* Universidad del Norte, Barranquilla, No 19, enero-julio, pp. 81-109. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx>

Ríos, M., Téllez, M., Ferrer, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pyme. Contaduría y Administración. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal* UNAM, México, No. 231, mayo-agosto, pp. 103-125 Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=395124580006>

Entrevistas:

Para obtener la información de la empresa se tuvieron entrevistas con el Coordinador de Personal y con el Coordinador de Proyectos en febrero de 2013.

ANEXOS

Anexo 1

Cuestionario de Satisfacción con la Comunicación

La mayoría de nosotros suponemos que la calidad y cantidad de la comunicación en nuestros puestos de trabajo contribuyen a la satisfacción en el trabajo y a la productividad.

A través de este estudio esperamos averiguar qué tan satisfactorias son las prácticas de comunicación y qué sugerencias tiene para su mejora.

Apreciamos su tiempo para completar el cuestionario.

I. FICHA SOCIODEMOGRÁFICA.

Marque con una X cada opción según corresponda:

Sexo: 1. Hombre. 2. Mujer	Edad: 1. De 20 a 29 años. 2. De 30 a 39 años 3. De 40 a 49 años 4. De 50 años o más
Antigüedad laboral: 1. Menos de 1 año 2. De 1 a 5 años 3. De 6 a 10 años 4. De 11 a 15 años 5. Más de 15 años	

Sus respuestas son totalmente confidenciales por lo que puede ser tan sincero como usted desee. No hay respuestas correctas o incorrectas. No firmar con su nombre. Las respuestas se utilizarán con fines informativos.

II. CUESTIONARIO

Parte I

Marque con (x) la respuesta elegida, sólo debe elegir una casilla.

1. ¿Está satisfecho con su trabajo?

<input type="checkbox"/>	1. Muy Satisfecho	<input type="checkbox"/>	5. Algo insatisfecho
<input type="checkbox"/>	2. Satisfecho	<input type="checkbox"/>	6. Insatisfecho
<input type="checkbox"/>	3. Algo satisfecho	<input type="checkbox"/>	7. Muy insatisfecho
<input type="checkbox"/>	4. Indiferente	<input type="checkbox"/>	

2. En los últimos 6 meses, ¿cómo se ha comportado su nivel de satisfacción?

<input type="checkbox"/>	1. Subido	<input type="checkbox"/>	2. Sigue igual	<input type="checkbox"/>	3. Ha caído
--------------------------	-----------	--------------------------	----------------	--------------------------	-------------

3. Si la comunicación asociada a su puesto de trabajo pudiera ser cambiada de algún modo para que se sienta más satisfecho, cuáles serían esos cambios:

R.

Parte II

A continuación se numeran varios tipos de información que a menudo se asocian con el trabajo de una persona. Su tarea consistirá, simplemente, en marcar una **X** en el casillero correspondiente al número que mejor refleje su opinión, empleando la escala de respuesta que en cada caso se proporciona. Recuerde responder todas las preguntas, sin dejar ninguna en blanco; marcar solamente una **X** por cada pregunta.

Para responder las oraciones que figuran a continuación, emplea la siguiente escala:

Muy insatisfecho							Muy satisfecho
1	2	3	4	5	6	7	

1	Información sobre mi progreso en mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
2	Noticias personales	1	2	3	4	5	6	7
3	La información sobre las políticas y metas organizacionales	1	2	3	4	5	6	7
4	Información acerca de cómo mi trabajo se compara con otros	1	2	3	4	5	6	7
5	Información acerca de cómo se me juzga	1	2	3	4	5	6	7
6	El reconocimiento de mis esfuerzos	1	2	3	4	5	6	7
7	La información sobre las políticas departamentales y metas	1	2	3	4	5	6	7
8	La información sobre los requisitos de mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
9	La información sobre la acción del gobierno que afecta a mi organización	1	2	3	4	5	6	7
10	La información sobre los cambios en nuestra organización	1	2	3	4	5	6	7
11	Los informes sobre las medidas que se están llevando a cabo con los problemas en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
12	Información sobre las prestaciones y otros pagos que ofrece la Organización.	1	2	3	4	5	6	7
13	Información sobre la situación financiera de la Organización	1	2	3	4	5	6	7
14	La información sobre los logros o los fracasos de la organización	1	2	3	4	5	6	7

a) Por favor, indique qué tan satisfecho está usted con lo siguiente:

1	Grado en que mis superiores conocen y entienden los problemas de los subordinados	1	2	3	4	5	6	7
2	Grado en que la comunicación de la organización motiva y estimula el entusiasmo por el cumplimiento de sus objetivos	1	2	3	4	5	6	7
3	Grado en el que mi supervisor me escucha y me presta atención	1	2	3	4	5	6	7
4	Grado en que las personas de mi organización tienen gran capacidad como comunicadores	1	2	3	4	5	6	7
5	Grado en el que mi supervisor ofrece una guía para resolver los problemas relacionados con el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
6	Grado en que la comunicación de la organización hace que me identifique con ella o me haga sentir una parte vital de la misma	1	2	3	4	5	6	7
7	Grado en que los informes de la organización son interesantes y útiles	1	2	3	4	5	6	7
8	Grado en el que mi supervisor confía en mi	1	2	3	4	5	6	7
9	Grado en el que recibo a tiempo la información necesaria para hacer mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
10	Grado en que se manejan los conflictos por los canales de comunicación adecuados	1	2	3	4	5	6	7
11	Grado en que “el chisme” está presente en nuestra organización	1	2	3	4	5	6	7
12	Grado en el que mi supervisor está abierto a las ideas	1	2	3	4	5	6	7
13	Grado en que la comunicación horizontal con otros miembros de la organización es exacta y de flujo libre	1	2	3	4	5	6	7
14	Grado en que las prácticas de comunicación se adaptan a las situaciones de emergencia	1	2	3	4	5	6	7
15	Grado en el que mi grupo de trabajo es compatible	1	2	3	4	5	6	7
16	Grado en el que nuestras reuniones están bien organizadas	1	2	3	4	5	6	7
17	Grado en que la cantidad de supervisión que se me da es la adecuada	1	2	3	4	5	6	7

18	Grado en que los lineamientos por escrito y los informes son claros y concisos	1	2	3	4	5	6	7
19	Grado en que las actitudes hacia la comunicación en la organización son saludables	1	2	3	4	5	6	7
20	Grado en que la comunicación informal es activa y precisa	1	2	3	4	5	6	7
21	Grado en que la cantidad de comunicación en la organización es el adecuado	1	2	3	4	5	6	7

b) El siguiente apartado lo debe responder sólo si usted es un gerente o supervisor. Indique su grado de satisfacción con:

1	Grado en el que mis subordinados son responsables de que haya poca comunicación de los Directivos	1	2	3	4	5	6	7
2	Grado en el que mis subordinados anticipan mis necesidades de información	1	2	3	4	5	6	7
3	Grado en el que no tengo una sobrecarga de la comunicación	1	2	3	4	5	6	7
4	Grado en el que mis subordinados son receptivos a la evaluación, sugerencias y críticas	1	2	3	4	5	6	7
5	Grado en el que mis subordinados se sienten responsables de iniciar una comunicación ascendente	1	2	3	4	5	6	7

Anexo 2

CUESTIONARIO DE ÍNDICE DE COMPROMISO

A continuación encontrará una serie de afirmaciones seguidas de unos números del uno al cinco:

El número 1 indica que usted está "En *Total Desacuerdo*" con la afirmación.

El número 2 indica que usted está "*Casi siempre en Desacuerdo*" con la afirmación.

El número 3 indica que usted está "*Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo*" con la afirmación.

El número 4 indica que usted está "*Casi siempre de Acuerdo*" con la afirmación.

El número 5 indica que usted está "*Totalmente de Acuerdo*" con la afirmación

Circula la opción que mejor marque su punto de vista con la afirmación.

No hay respuestas correctas ni incorrectas así que nuestra recomendación es que contestes con honestidad y la información que nos proporcionarás tiene carácter de confidencialidad.

Durante mis primeros meses en la empresa que estoy, me di cuenta de que...

1	Esta empresa es de fiar, cumplía lo que había prometido.	1	2	3	4	.5
2	Existe una fácil aceptación de los compañeros con antigüedad.	1	2	3	4	5
3	Valía más un trabajo bien hecho que satisfacer al jefe.	1	2	3	4	5
4	Las prácticas de reclutamiento y selección de la empresa son muy profesionales y serias.	1	2	3	4	5
5	La fama y buen nombre de esta empresa eran merecidos.	1	2	3	4	5
6	Esta empresa era ejemplo de lo que podían alcanzar un grupo de personas con dedicación.	1	2	3	4	5
7	La guía y orientación que recibí de mi primer jefe era lo que necesitaba.	1	2	3	4	5
8	El deseo de hacer algo importante se cotizaba mucho.	1	2	3	4	5
9	Las personas se esforzaron mucho para que me sintiera a gusto.	1	2	3	4	5
10	La inspiración y el ejemplo de mi primer jefe han sido muy valiosos.	1	2	3	4	5
11	Valía la pena hacer un esfuerzo para aprender a hacer las cosas tal como se hacían aquí.	1	2	3	4	5

Ahora, puedo decir con toda sinceridad que...

12	Esta empresa es el sitio ideal para personas que tienen grandes ideas.	1	2	3	4	5
13	Complacer a los demás no es mi manera de ser y supone menos oportunidades de avanzar en esta empresa.	1	2	3	4	5
14	Trabajo con menos entusiasmo de lo que se podría esperar de mí.	1	2	3	4	5
15	Mi deseo de trabajar según los estándares de esta empresa ha crecido.	1	2	3	4	5
16	Esta empresa siempre me ha tratado justamente.	1	2	3	4	5
17	Triunfar en mi trabajo es de gran importancia para mí.	1	2	3	4	5
18	Esta organización es para personas con entusiasmo y energía.	1	2	3	4	5
19	Mi autoestima se ha reforzado por cómo se me ha tratado: con sinceridad, naturalmente, sin miedo ni sospechas.	1	2	3	4	5

20	Me entusiasmo en mi trabajo y no me importa hacer más de lo que debo.	1	2	3	4	5
21	Vale la pena trabajar en una empresa como ésta.	1	2	3	4	5
22	Se me ha reconocido mi deseo inicial de trabajar con dedicación.	1	2	3	4	5
23	Tener éxito en mi trabajo es más importante ahora para mí, que ocupar una posición alta en la empresa.	1	2	3	4	5

C. Cuando pienso en mi futuro en esta institución, mi reacción es que...

24	Esta institución es ideal para personas con ambición.	1	2	3	4	5
25	No me dejaré "dominar" o "comprar" por mis jefes aunque esto me favorezca en mi trabajo.	1	2	3	4	5
26	Me siento muy vinculado a esta empresa y haría cualquier cosa por ella.	1	2	3	4	5
27	Si se presenta la oportunidad mis jefes pensarán en mí para cargos de responsabilidad.	1	2	3	4	5
28	A pesar de los problemas de la vida, con todos los roces inevitables, esta empresa siempre me ha dado una oportunidad de seguir adelante.	1	2	3	4	5
29	Es importante que me dedique a mi trabajo con seriedad.	1	2	3	4	5
30	Si debiera escoger de nuevo no dudaría en elegir esta empresa como lugar indicado para mí.	1	2	3	4	5
31	No me siento en la necesidad de complacer a mis jefes en todo momento.	1	2	3	4	5
32	Vale la pena poner los intereses de la empresa por encima de todo.	1	2	3	4	5
33	Mi competencia laboral aumentará debido a mi asociación con esta empresa.	1	2	3	4	5
34	Tengo plena confianza en que esta empresa me tratará siempre con respeto.	1	2	3	4	5
35	El crecimiento y desarrollo personal es de suma importancia para mi futuro en esta empresa u otras.	1	2	3	4	5

Mi experiencia profesional a lo largo de mi vida (en esta u otras empresas) me ha convencido de que...

36	Mi futuro está en esta empresa.	1	2	3	4	5
37	Me puedo expresar con franqueza sin temor a ser reprendido o no tomado en cuenta.	1	2	3	4	5
38	Esta empresa significa tanto para mí que no quiero ni pensar en dejarla.	1	2	3	4	5
39	Tener claro que quiero en el futuro, es muy importante para triunfar.	1	2	3	4	5
40	Mis sueños en lograr un reconocimiento profesional alto se están convirtiendo en realidad.	1	2	3	4	5
41	La tranquilidad en la ejecución de las tareas es un factor decisivo para triunfar.	1	2	3	4	5
42	Debo identificarme con esta empresa hasta el punto de que sus problemas sean mis problemas	1	2	3	4	5
43	Puedo actuar con naturalidad sin deslumbrar ni pretender ser más de lo que soy.	1	2	3	4	5
44	Mi desarrollo en mi trabajo es más importante que las recompensas que me pueden ofrecer.	1	2	3	4	5

45	He contribuido más al éxito de esta empresa que la mayoría de mis compañeros.	1	2	3	4	5
46	Puedo sentirme orgulloso cuando digo a mis amigos que trabajo en esta empresa.	1	2	3	4	5
47	Tal como están las cosas estoy dispuesto a considerar ofertas de trabajo con mejores condiciones de cualquier tipo (mejor sueldo, más libertad de acción, mayor responsabilidad, mejor posición o mejor ambiente de trabajo.)	1	2	3	4	5
48	Esta empresa es la mejor que conozco en esta región, hoy por hoy.					

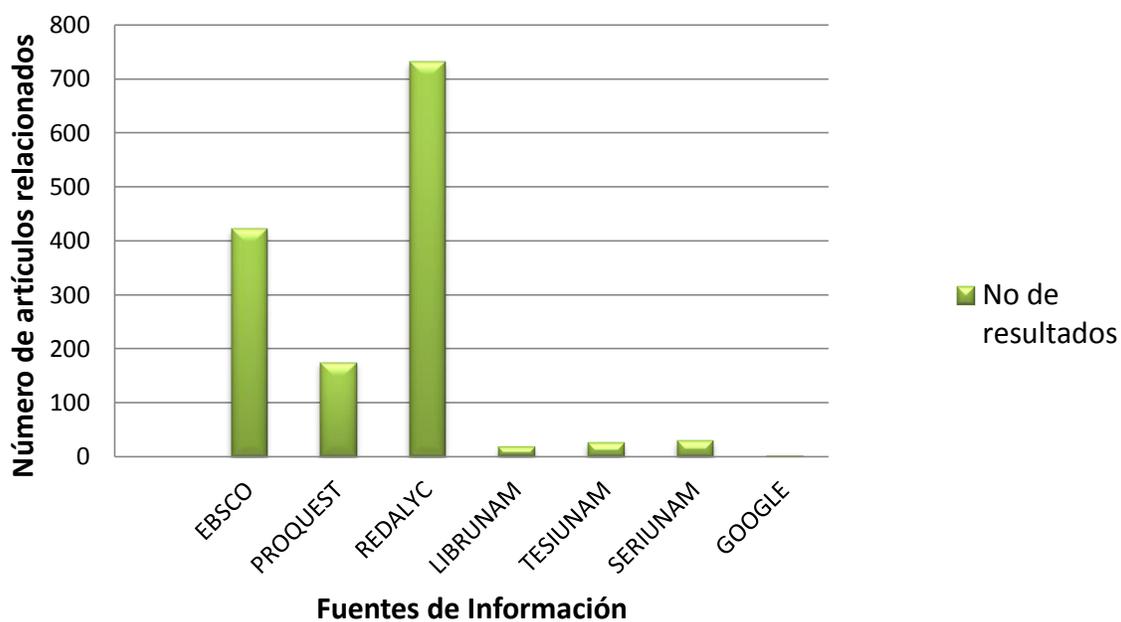
Gracias por su participación

Anexo 3

Estudio bibliométricos.

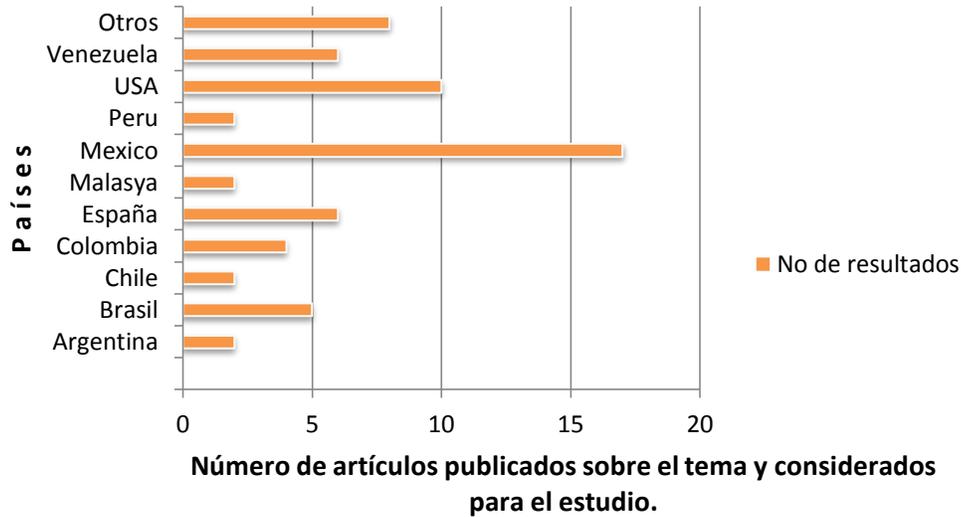
Fuentes de Información	No de resultados	Publicaciones por año				
		2008	2009	2010	2011	2012
EBSCO	422	108	112	121	71	10
PROQUEST	175	30	43	63	36	3
REDALYC	732	228	239	261	4	0
LIBRUNAM	18	5	7	5	1	0
TESIUNAM	26	4	0	2	20	0
SERIUNAM	30	6	6	8	10	0
GOOGLE	3	3				

Gráfica artículos relacionados comunciación organizacional



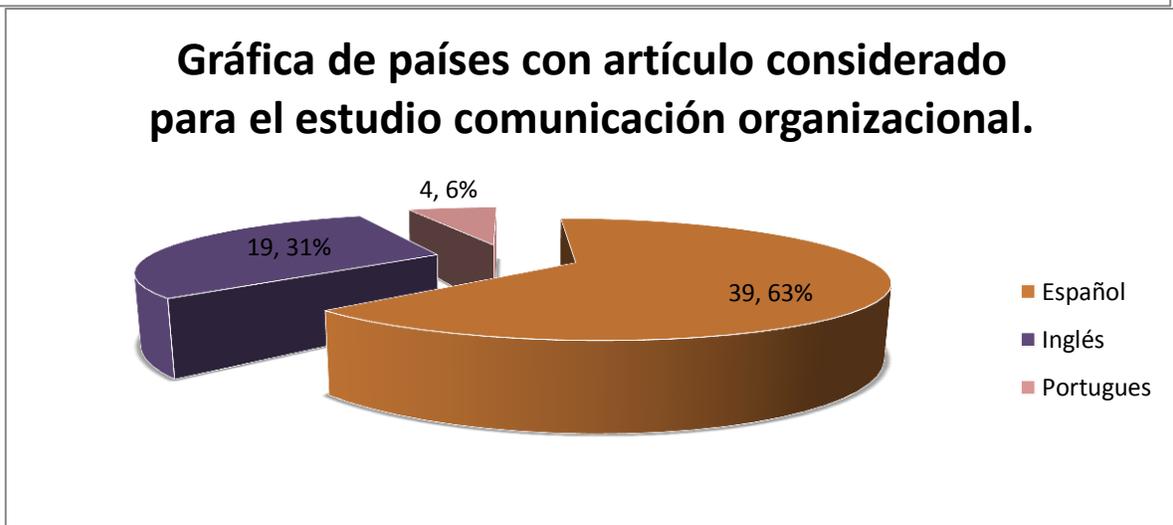
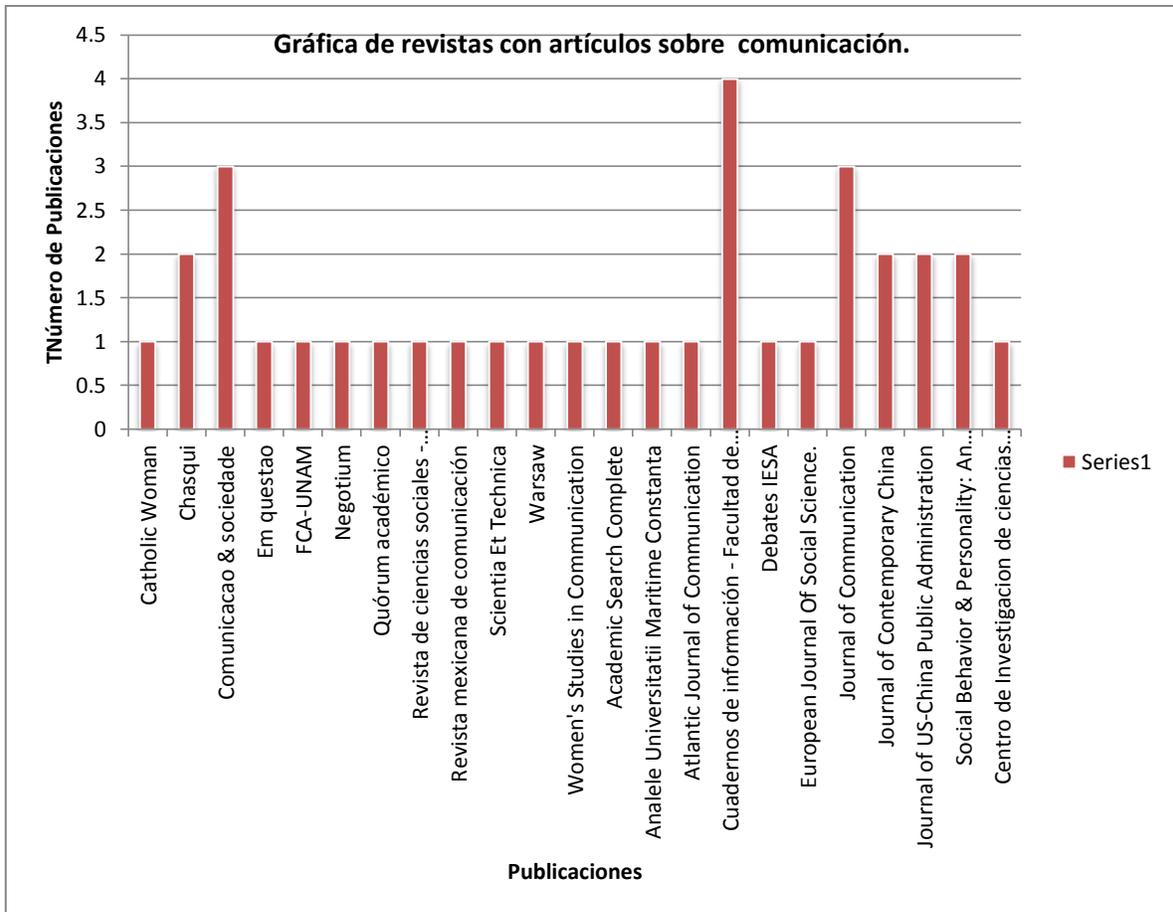
Nota: Los datos fueron resultado de una búsqueda realizada de febrero a marzo del 2012. Y los periodos de búsqueda fueron del 2008 a marzo del 2012.

Gráfica Países con artículo considerado para el estudio comunicación organizacional.



Fuentes de Información	No de resultados
Argentina	2
Brasil	5
Chile	2
Colombia	4
España	6
Malasya	2
Mexico	17
Peru	2
USA	10
Venezuela	6
Otros	8

Nota: Los datos fueron resultado de una búsqueda realizada de febrero a marzo del 2012. Y los periodos de búsqueda fueron del 2008 a marzo del 2012.



Nota: Los datos fueron resultado de una búsqueda realizada de febrero a marzo del 2012. Y los periodos de búsqueda fueron del 2008 a marzo del 2012.

Anexo 4

Detalle de los resultados de comunicación y compromiso organizacional por participante.

Sujeto	Total Comunicación	Total Compromiso
1	4.40476191	3.17832168
2	3.63095238	3.33245921
3	2.86904762	3.25670163
4	3.80952381	3.39845571
5	4.72619048	3.14831002
6	3.95238095	3.02403846
7	3.46428571	2.1615676
8	3.35714286	2.95804196
9	3.40476191	3.26952215
10	5.26190476	3.56235431
11	3.63095238	3.34702797
12	3.88095238	3.70367133
13	3.02380952	3.18429487
14	5.45238095	3.31308275
15	5.71428571	3.5696387
16	5.16666667	3.89714452
17	4.70238095	3.46809441
18	4.13095238	3.21809441
19	4.44047619	3.08508159
20	4.30952381	3.02491259
21	4.58333333	3.45337995
22	2.61904762	3.41608392
23	5.0952381	3.49635781
24	4.40476191	3.17205711
25	4.76190476	3.61844406
26	4.08333333	3.19755245
27	3.41666667	2.47202797
28	5	3.51238345
29	2.79761905	3.74504662
30	4.39285714	3.30914918
31	2.85714286	2.78350816
32	2.55952381	2.23091492
33	3.94047619	3.5472028
34	3.55952381	3.10387529
35	3	2.85984849

Anexo 5

Formato sugerido para evaluar el procedimiento de la comunicación.

FICHA ACCIÓN	
Acción	
Objetivos	
Gestión	
Responsabilidad	
Funciones	
Mensajes	
Públicos	
Calendario	
Soportes	
Instrumentos	
Técnicas	
Presupuesto	
Resultados	
Valoración	

Anexo 7

Resultados estadísticos de las variables.

Datos descriptivos de comunicación y compromiso organizacional.

24/06 19:13:23

Bienvenido a Minitab, presione F1 para obtener ayuda.

Estadísticas descriptivas: comunicación

Variable	N	N*	Media	Error estándar de la media	Desv.Est.	Mínimo	Q1	Mediana	Q3
comunicación	35	0	4.012	0.144	0.854	2.560	3.405	3.952	4.702

Variable	Máximo	Rango	Modo	N para moda
comunicación	5.714	3.155	3.63095, 4.40476	2

Estadísticas descriptivas: compromiso

Variable	N	N*	Media	Error estándar de la media	Desv.Est.	Mínimo	Q1	Mediana
compromiso	35	0	3.2291	0.0650	0.3848	2.1616	3.0851	3.2695

Variable	Q3	Máximo	Rango	Modo	N para moda
compromiso	3.4964	3.8971	1.7356	*	0

30/10 19:39:18

Bienvenido a Minitab, presione F1 para obtener ayuda.

Recuperando proyecto desde el archivo: 'C:\USERS\ERIKA\DOCUMENTS\TESIS COMUNICACION ORGANIZACIONAL\ESTADÍSTICAS\DESCRIPTIVAS DE COMUNIC Y COMPROM.MPJ'

Datos detallados de los análisis de regresión

Análisis de regresión general: antigüedad - compromiso

Ecuación de regresión

ANTIGUEDAD = 4.08677 - 0.433882 COMPROMISO

Coeficientes

Término	Coef	EE del coef.	T	P
Constante	4.08677	4.11884	0.992213	0.328
COMPROMISO	-0.43388	1.26683	-0.342495	0.734

Resumen del modelo

S = 2.84230 R-cuad. = 0.35% R-cuad.(ajustado) = -2.67%
PRESS = 292.366 R-cuad.(pred.) = -9.28%

Análisis de regresión: Compromiso organizacional - edad

La ecuación de regresión es

$$\text{COMPROMISO} = 3.18 + 0.0015 \text{ EDAD}$$

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constante	3.1789	0.3350	9.49	0.000
EDAD	0.00154	0.01007	0.15	0.879

S = 0.390428 R-cuad. = 0.1% R-cuad.(ajustado) = 0.0%

Análisis de varianza

Fuente	GL	SC	CM	F	P
Regresión	1	0.0036	0.0036	0.02	0.879
Error residual	33	5.0303	0.1524		
Total	34	5.0339			

Anexo 8

Tablas por bloques de los cuestionarios de Satisfacción con la Comunicación e Índice de Compromiso.

Satisfacción con la Comunicación

Empleado	Parte II-A	Parte II-B
	Instrumento Comunicación.	Instrumento Comunicación.
	Empresa-Empleado	Jefe-Empleado
1	4.285714286	4.523809524
2	3.5	3.761904762
3	2.5	3.238095238
4	3.142857143	4.476190476
5	4.785714286	4.666666667
6	3.571428571	4.333333333
7	3.5	3.428571429
8	3	3.714285714
9	3.571428571	3.238095238
10	5	5.523809524
11	3.214285714	4.047619048
12	3.428571429	4.333333333
13	2.857142857	3.19047619
14	5.714285714	5.19047619
15	5.714285714	5.714285714
16	5.142857143	5.19047619
17	4.642857143	4.761904762
18	3.785714286	4.476190476
19	4.5	4.380952381
20	3.857142857	4.761904762
21	4.5	4.666666667
22	3.714285714	1.523809524
23	5.142857143	5.047619048
24	4.142857143	4.666666667
25	4.428571429	5.095238095
26	3.928571429	4.238095238
27	3.642857143	3.19047619
28	5	5
29	2.5	3.095238095
30	3.642857143	5.142857143
31	2.142857143	3.571428571
32	2.5	2.619047619
33	2.5	5.380952381
34	3.5	3.619047619
35	2.714285714	3.285714286

Índice de Compromiso

Empleado	Parte I- Instrumento Compromiso	Parte II- Instrumento Compromiso	Parte III- Instrumento Compromiso	Parte IV- Instrumento Compromiso
	Primera impresión	Impresión actual	Mi futuro en la institución	Experiencia profesional
1	2.636363636	3.583333333	3.416666667	3.076923077
2	2.727272727	3.25	3.583333333	3.769230769
3	3.090909091	3.416666667	3.75	2.769230769
4	2.818181818	3.25	3.833333333	3.692307692
5	3.272727273	2.75	3.416666667	3.153846154
6	3	2.583333333	3.666666667	2.846153846
7	1.909090909	2.25	2.333333333	2.153846154
8	2.909090909	2.916666667	3.083333333	2.923076923
9	3.090909091	3.5	3.333333333	3.153846154
10	3.454545455	3.416666667	3.916666667	3.461538462
11	3.272727273	3.333333333	3.166666667	3.615384615
12	3.545454545	3.666666667	3.833333333	3.769230769
13	3	3.416666667	3.166666667	3.153846154
14	3.181818182	3.25	3.666666667	3.153846154
15	3.727272727	3.75	3.416666667	3.384615385
16	3.909090909	3.833333333	4	3.846153846
17	3.545454545	3.5	3.75	3.076923077
18	3.545454545	3.083333333	3.166666667	3.076923077
19	2.545454545	3	3.333333333	3.461538462
20	3.272727273	3.083333333	2.666666667	3.076923077
21	3.454545455	3.333333333	3.333333333	3.692307692
22	2.818181818	3.333333333	3.666666667	3.846153846
23	3.363636364	3.416666667	3.666666667	3.538461538
24	3.181818182	3.333333333	3.25	2.923076923
25	3.454545455	3.5	3.75	3.769230769
26	3.636363636	3.416666667	2.583333333	3.153846154
27	2.272727273	2.333333333	2.666666667	2.615384615
28	3.363636364	3.25	3.666666667	3.769230769
29	3.727272727	3.833333333	3.727272727	3.692307692
30	3.454545455	2.916666667	3.25	3.615384615
31	2.454545455	2.75	3.083333333	2.846153846
32	1.545454545	2.416666667	2.5	2.461538462
33	3.727272727	3.416666667	3.583333333	3.461538462
34	2.909090909	3.416666667	3.166666667	2.923076923
35	2.272727273	3	3.166666667	3