



UNIVERSIDAD ANDINA
SIMÓN BOLÍVAR

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
MAESTRÍA EN ESTRATEGIAS DE CALIDAD Y COMPETITIVIDAD

**“COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN
LABORAL EN DOCENTES Y PERSONAL ADMINISTRATIVO EN
UNIDADES DE POSTGRADO SELECCIONADAS DE LA
UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS”**

AUTORA: Lic. Cristina Mejía Alarcón

TUTOR: Ing. Mario Fermín Zenteno Benítez

**TESIS DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGÍSTER
SCIENTIARIUM EN ESTRATEGIAS DE CALIDAD Y
COMPETITIVIDAD.**

La Paz- Bolivia

2013

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado

Al creador del todo y la nada

A mi hija Lesly Massiel

A todas la personas e instituciones que hicieron posible la realización de este
trabajo de investigación

A todos los docentes generadores del cambio e implementar una cultura de
calidad

AGRADECIMIENTO

A Dios

Por todo lo que me ha dado a lo largo de mi vida, es innegable que Él ha estado siempre a mi lado para alcanzar todas y cada una de las metas a nivel personal y profesional.

Por enseñarme lo maravilloso que es la vida, la naturaleza y todo lo creado por el, por mostrarme que en su creación nada ocurre al azar que todo tiene una causa.

A mi tutor de Tesis Ing. Mario Zenteno

Quien confió en mí dándome el apoyo y tiempo para la revisión, mejora y realización del presente trabajo, gracias a sus valiosas aportaciones se hizo posible la conclusión satisfactoria del mismo.

A mi hija Lesly Massiel

Mi vida entera, agradezco su paciencia, amor y comprensión por esos compás de espera, ya que todos mis logros han sido basados en el sacrificio de los tiempos sin compartir, por eso a ti te dedico lo que soy. Recuerda que el mejor consejo que te doy es con el ejemplo, te amo mi tesoro .

Dr. Jorge Sainz Saavedra MD, MPH.

Por la invaluable guía y dedicación durante la revisión, mejora y realización del presente trabajo, gracias a su experiencia y conocimiento institucional de la Superior Casa de Estudios de San Andrés hizo posible la conclusión del presente trabajo. Con profundo respeto y reconociendo su capacidad y profesionalismo, agradeciendo la deferencia de contar con su amistad.

ÍNDICE

RESUMEN	1
1. TÍTULO	3
2. INTRODUCCIÓN	3
3. ANTECEDENTES	7
4. PROBLEMÁTICA	13
4.1. PREGUNTAS BÁSICAS PRELIMINARES	16
4.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
4.3. OBJETO DE ESTUDIO	18
4.4. ALCANCE O CAMPO DE ACCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	20
5. OBJETIVOS	22
5.1. OBJETIVO GENERAL	22
5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
6. JUSTIFICACIÓN	23
6.1. JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA	23
6.2. JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA SOCIAL	25
6.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	28
7. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	30
7.1. Comunicación organizacional y su influencia en la satisfacción laboral	30
a) Comunicación organizacional	31
b) Proceso de la Comunicación	42
c) Redes o canales de Comunicación	45
d) Comunicación descendente	45
e) Comunicación ascendente	47
f) Comunicación horizontal	48
g) Comunicación informal	49
h) Medios de Comunicación	51
i) Barreras de la Comunicación	53
j) Beneficios de un sistema de comunicación	54
7.2. Satisfacción laboral	55
k) Motivación	58
a) Definición de la Motivación	62
b) Teoría de la motivación	63
c) Teoría X y teoría Y de McGregor.	64
d) Teoría X	65

e)	Teoría Y _____	66
f)	Teoría de la motivación de logros McClelland _____	70
g)	Teoría de ERG de Alderfer _____	71
h)	Diferencias con la Pirámide de Maslow _____	71
i)	Teoría de procesos de la motivación _____	73
j)	Teoría de expectativas de Vroom _____	73
k)	Teoría del reforzamiento _____	75
l)	Teoría de equidad de Adams _____	75
m)	Teoría de Establecimiento de metas de Locke _____	77
n)	Frustración _____	78
8.	HIPÓTESIS _____	82
8.1.	HIPÓTESIS PRINCIPAL _____	82
8.2.	HIPÓTESIS SECUNDARIAS _____	83
8.3.	ESTRUCTURA DE LA HIPÓTESIS _____	83
8.4.	IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES _____	83
9.	DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN _____	85
9.1.	TIPO DE ESTUDIO _____	85
9.2.	UNIVERSO Y MUESTRA _____	85
9.3.	INSTRUMENTOS _____	87
9.4.	COLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN _____	88
9.5.	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN _____	88
9.6.	PROCEDIMIENTO _____	89
10.	RESULTADOS Y VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN _____	89
10.1.	DOCENTES _____	90
a)	PRUEBA T DE STUDENT PARA DOCENTES DE LOS TRES POSTGRADOS _____	91
b)	PRUEBA T DE STUDENT DE LA PRUEBA DE HIPOTESIS _____	92
c)	RESULTADOS DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN ENTRE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN DOCENTES DE LOS TRES POSTGRADOS _____	94
d)	PRUEBA DE T STUDENT DE LA PRUEBA DE HIPOTESIS PARA LA DIFERENCIAS DE MEDIAS _____	101
e)	PRUEBA DE T STUDENT DE LA PRUEBA DE HIPOTESIS PARA LA DIFERENCIA DE MEDIAS. _____	103
10.2.	ADMINISTRATIVOS _____	105
a)	PRUEBA T DE STUDENT PARA ADMINISTATIVOS DE LOS TRES POSTGRADOS _____	107
b)	PRUEBA T DE STUDENT DE LA PRUEBA DE HIPOTESIS _____	108
c)	RESULTADOS DE CORRELACION DE SPEARMAN ENTRE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN ADMINISTRATIVOS DE LOS TRES POSTGRADOS _____	110
d)	PRUEBA DE T STUDENT DE LA PRUEBA DE HIPOTESIS PARA LA DIFERENCIAS DE MEDIAS EN ADMINISTRATIVOS _____	115
e)	PRUEBA DE T STUDENT DE LA PRUEBA DE HIPOTESIS PARA LA DIFERENCIA DE MEDIAS. _____	118

11. DISCUSIÓN	121
12. CONCLUSIONES	125
13. RECOMENDACIONES	127
14. BIBLIOGRAFÍA	129
ANEXOS	132
CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	133
CUESTIONARIO DE SATISFACCION LABORAL	134
TABLA DE PERCENTILES t DE STUDENT	135
MATRIZ DE CONSISTENCIA	136

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla N°1: Número de Muestra de Docentes y Administrativos, según unidad, edad y sexo, 2010</i>	90
<i>Tabla N°2: ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS POR SEXO POSTGRADO DE CIDES</i>	91
<i>Tabla N°3: ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS POR SEXO POSTGRADO DE CIDES</i>	91
<i>Tabla N°4: ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS POR SEXO POSTGRADOMEDICINA</i>	92
<i>Tabla N°5: ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS POR EDAD POSTGRADO DE CIDES</i>	93
<i>Tabla N°6: ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS POR EDAD POSTGRADO DE CEPIES</i>	93
<i>Tabla N°7: ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS POR EDAD POSTGRADO DE MEDICINA</i>	94
<i>Tabla N°8: RESULTADOS DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN ENTRE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL POSTGRADO CIDES</i>	94
<i>Tabla N°9: Resultados de correlación de Spearman entre Comunicación Organizacional y Satisfacción Laboral del Postgrado CEPIES</i>	97
<i>Tabla N°10: Resultados de correlación de Spearman entre Comunicación Organizacional y Satisfacción Laboral del Postgrado MEDICINA.</i>	98
<i>Tabla N°11: Tabla resumen de correlación de Spearman entre Comunicación Organizacional y Satisfacción Laboral de los tres postgrados</i>	100
<i>Tabla N°12: Resultados de la prueba t de Student para el postgrado de CIDES docentes</i>	101
<i>Tabla N°13: Resultados de la prueba t de Student para el postgrado de CEPIES docentes</i>	101
<i>Tabla N°14: Resultados de la prueba t de Student para el postgrado de MEDICINA docentes</i>	102
<i>Tabla N°15: Resultados de la prueba t de Student para el postgrado de CIDES docentes</i>	103
<i>Tabla N°16: Resultados de la prueba t de Student para el postgrado de CEPIES docentes</i>	103
<i>Tabla N°17: Resultados de la prueba t de Student para el postgrado de MEDICINA docentes</i>	104
<i>Tabla N°18: ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS POR SEXO POSTGRADO DE CIDES</i>	107
<i>Tabla N°19: ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS POR SEXO POSTGRADO CEPIES</i>	107
<i>Tabla N°20: ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS POR SEXO POSTGRADO MEDICINA</i>	108
<i>Tabla N°21: ESTADÍSTICOS POR EDADES POSTGRADO DE CIDES</i>	109
<i>Tabla N°22: ESTADÍSTICOS POR EDAD POSTGRADO DE CEPIES</i>	109

<i>Tabla N°23: ESTADISTICOS POR EDAD POSTGRADO DE MEDICINA</i>	110
<i>Tabla N°24: Resultados de correlación de Spearman entre comunicación organizacional y satisfacción laboral del Postgrado CIDES</i>	110
<i>Tabla N°25: Resultados de correlación de Spearman entre Comunicación Organizacional y Satisfacción Laboral del Postgrado CEPIES</i>	112
<i>Tabla N°26: Resultados de correlación de Spearman entre Comunicación Organizacional y Satisfacción Laboral del Postgrado MEDICINA.</i>	113
<i>Tabla N°27: Resultados de la prueba t de Student para el postgrado de CIDES Administrativo</i>	116
<i>Tabla N°28: Resultados de la prueba t de Student para el postgrado de CEPIES Administrativos</i>	116
<i>Tabla N°29: Resultados de la prueba t de Student para el postgrado de MEDICINA Administrativo</i>	116
<i>Tabla N°30: Resultados de la prueba t de Student para la diferencia de medias postgrado de CIDES Administrativo</i>	118
<i>Tabla N°31: Resultados de la prueba t de Student para la diferencia de medias postgrado de CEPIES Administrativo</i>	119
<i>Tabla N°32: Resultados de la prueba t de Student para la diferencia de medias postgrado de MEDICINA Administrativo</i>	119

ÍNDICE DE GRÁFICAS

<i>Gráfica N°1: Diagrama de dispersión entre Comunicación Organizacional y Satisfacción Laboral en Docentes de Postgrado CIDES</i>	<u>96</u>
<i>Gráfica N°2: Diagrama de dispersión entre Comunicación Organizacional y Satisfacción Laboral en Docentes de Postgrado CEPIES</i>	<u>98</u>
<i>Gráfica N° 3: Diagrama de dispersión entre Comunicación Organizacional y Satisfacción Laboral en Docentes de Postgrado MEDICINA</i>	<u>100</u>
<i>Gráfica N°4: Diagrama de dispersión entre Comunicación Organizacional y Satisfacción Laboral en Administrativo de Postgrado CIDES</i>	<u>111</u>
<i>Gráfica N° 5: Diagrama de dispersión entre Comunicación Organizacional y Satisfacción Laboral en Docentes de Postgrado CEPIES</i>	<u>113</u>
<i>Gráfica N°6: Diagrama de dispersión entre Comunicación y Satisfacción (Administrativos MEDICINA)</i>	<u>114</u>

RESUMEN

El propósito del presente estudio, fue identificar como influye la comunicación en la motivación para culminar con la satisfacción laboral y su respectivo análisis en los docentes y personal administrativo de los postgrados CIDES, CEPIES y MEDICINA de la Universidad Mayor de San Andrés.

Es rentable para la empresa y tan beneficioso para la calidad de vida laboral de todos los miembros que la componen, como utilizar un lenguaje transparente, sincero, con la intencionalidad permanente, de mantener y mejorar unas excelentes relaciones interpersonales. Así, la buena y correcta comunicación en el ámbito de la institución; aparece, crece y se mantiene con la confianza de poder transmitir lo que pensamos y sentimos a nuestros superiores (autoridades) y a nuestros compañeros de trabajo, con la intención de mejorar la actitud del trabajador, que redundará como resultado un trabajo satisfactorio.

Para este estudio se utilizó dos encuestas para recabar información, aplicados a 120 docentes y ...administrativos de los tres postgrados seleccionados de la UMSA, agrupados en 40 docentes por institucionesel primero para medir la comunicación organizacional y el segundo para medir la satisfacción laboral.

En este estudio se realizó un análisis estadístico de las calificaciones obtenidas son los dos cuestionarios aplicados, se utilizó la correlación de Spearman y la prueba de t de Student. Se clasificó cada una de las muestras por género (hombres y mujeres), así como por rango de edades para identificarlos en personas jóvenes y personas mayores.

Los resultados derivados de la investigación indican: 1) a mayor comunicación organizacional mayor satisfacción laboral, para los docentes y administrativos de

los postgrados de CEPIES y MEDICINA 2) la satisfacción laboral entre mujeres y hombres sólo se da en los docentes de postgrado de CEPIES y administrativos del postgrado de MEDICINA y no así para los docentes de CIDES y MEDICINA y tampoco para administrativos de CIDES, CEPIES 3) existe diferencias significativas entre satisfacción laboral entre mujeres y hombres en docentes de CEPIES y administrativos de MEDICINA.

1. TÍTULO

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN DOCENTES Y PERSONAL ADMINISTRATIVO EN UNIDADES DE POSTGRADO SELECCIONADAS DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS.

2. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas la inclusión del enfoque hacia la calidad organizacional se ha hecho de uso muy frecuente en las empresas tanto de servicios como de producción, debido a que en las mejores condiciones de competitividad incrementa el número de clientes que exigen y reciben garantía global de todo lo que adquieren.

Los resultados del enfoque de la calidad en esta región de Bolivia, están siendo dados a conocer masivamente, para, en una primera etapa, la toma de conciencia del aseguramiento de la calidad en la producción de servicios, pues éste garantiza el mercado, de tal manera que mejorando la competitividad se hace posible satisfacer y/o exceder las necesidades de los clientes.

De ese modo, la calidad resulta ser el punto central que debe adoptar una organización para competir eficazmente, en el mediano y largo plazo. Las evidencias observables en nuestro medio, detectan cada vez más frecuentemente nuevos anuncios de la obtención de certificación en calidad basada en la norma boliviana ISO; tal es así, que la estrategia de difusión (comunicación externa) utilizada por las organizaciones se transforma en una herramienta valiosa para el intercambio de las transacciones comerciales, convirtiéndose en un elemento generador de confianza en las relaciones cliente-proveedor.

La Universidad no debería estar al margen de estas corrientes. La Educación Superior (facultades, escuelas, carreras, institutos de investigación, etc.), han

tomado decisiones institucionales independientes, para no quedar al margen de ese desarrollo, por cuanto la búsqueda de la calidad, excede la mera formación cognoscitiva (académica, en la que están involucrados docentes y alumnos, solamente), ya que también incluye la formación, capacitación o perfeccionamiento del recurso humano que hacen posible el funcionamiento de “actividades y tareas administrativas”, casi siempre invisibles, pero que, sin embargo, constituyen parte importante de la producción del servicio educativo.

Vale decir que los procesos administrativos, implícitos en toda gestión institucional, se deben a personas de diversa formación profesional (área de la salud, área de las ciencias sociales, económicas, tecnológicas), en los distintos niveles de jerarquía (alta dirección, niveles de mando intermedios, operadores), con experiencia individual o colectiva (diversas categorías del escalafón universitario), una gama amplia de edades (jóvenes, adultos de la tercera edad), e incluye ambos sexos (hombre y mujeres); se espera que todos ellos trabajen en un mismo esfuerzo, hacia el cumplimiento de la misión y tendientes al logro de la visión institucional; todos ellos operacionalizan las estrategias a las cuales se adecuan sus propósitos y objetivos, en el entendido que pertenecen a la misma macro institución y deben dar respuesta a una sociedad que ha demandado sus propios requerimientos.

Las instituciones responsables de la formación de cuarto nivel seleccionadas: Postgrado de Medicina, Postgrado en Ciencias del Desarrollo (CIDES), Centro Psicopedagógico y de Investigación en Educación Superior (CEPIES), como parte de un solo sistema (sistema de la universidad boliviana) han logrado niveles de desarrollo disímiles (el postgrado de medicina, fue puesto en funcionamiento en la década de los sesenta, es el más antiguo) y, por tanto, sus experiencias son asimétricas; en ese contexto, hasta hace pocos años atrás la **comunicación**

organizacional no fue parte estructural ni funcional de las acciones académico-administrativas institucionales; no obstante la asimetría de ellas, éstas van percibiendo y reconociendo, gradualmente, la importancia estratégica que tiene comunicación institucional, como elemento coadyuvante para el logro de objetivos estratégicos de la organización (facultad, universidad); en estos últimos años, es cada vez más frecuente ver y escuchar acciones comunicacionales diseñadas, por ejemplo, para promover y mejorar la imagen institucional declarada; tales acciones, además, le proveen valor agregado al proceso educativo global, sin estar involucradas en las actividades propias del proceso enseñanza-aprendizaje.

No obstante es menester reconocer que en la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA) el proceso educativo (planes y programas, currículo, desempeño docente, rendimiento estudiantil, etc.) tiene una estructura propia para la planificación, ejecución, control y evaluación de sus actividades, se conoce acerca de lo que ocurre al interior del “proceso administrativo”. Por ejemplo: ¿qué tipo de información se difunde? ¿Quién o quiénes informan a quiénes?, ¿Cómo se informa? ¿Es oportuna de la información?, ¿La información es de calidad?, ¿Cuánta gente, al interior de su propia organización, de los implicados en ambos procesos (docentes y administrativos, clientes internos) está satisfecha de lo que hace? ¿La institución cuenta con políticas explícitas la comunicación interna?

En esas condiciones, la **comunicación organizacional**, vigente en la Facultad de Medicina, Enfermería, Nutrición y Tecnología Médica desde el año 2008¹, ha incorporado acciones técnicas comunicacionales transversales y complementarias a la gestión educativa para que coadyuven a su mejora, al nivel facultativo; específicamente en la Unidad de Postgrado, la estrategia comunicación resulta un aporte de carácter funcional, e implica su participación con base en la adopción de

¹La propuesta de Gestión de Calidad Facultativa de Medicina UMSA, fue aprobada el mes de noviembre de 2007, y puesta en vigencia en 2008, a través de la Unidad de Gestión de Calidad (UGC).

instrumentos, medios, mecanismos, técnicas comunicacionales coadyuvantes a los procesos tanto de orden estratégico institucional (con la alta dirección), así como a los procesos clave (con los docentes y coordinadores de postgrado) y de apoyo (personal de planta); su implementación, a partir de 2009, habiéndose logrado incorporar una gama de elementos comunicacionales estandarizados, necesarios para la promoción, ejecución y evaluación de la comunicación interna. En todo caso, la **comunicación organizacional** incorporada desde 2009², debe evaluar el resultado y el impacto de su aporte, mediante controles exhaustivos de las actividades y tareas dispuestas en la Unidad de Postgrado (UPG) de la Facultad de Medicina. Sin embargo, esté proceso resultaría incompleto si, en el marco de sus planes de trabajo, no involucra la medición del nivel de satisfacción de los recursos humanos que participan, directa o indirectamente, en el proceso global educativo.

Puesto que los esfuerzos realizados hasta ahora, por la **comunicación organizacional** interna ya se ha extendido hacia la sociedad civil³, se ha estado mostrando de forma objetiva, por un lado, la imagen de la macro estructura organizacional vigente, haciéndola entendible, fácil de recordar, permitiendo la búsqueda y utilización percepciones, opiniones, etc., a su interior, las cuales son necesarias para retroalimentar al sistema; su medición, entonces, permitirá la comprobación fehaciente de la efectividad del valor agregado incorporado (**comunicación organizacional**) para coadyuvar a la mejora continua institucional, tomando como indicador de medición “la satisfacción laboral” de su personal.

²Incorporación de la Estrategia Comunicacional, como parte del Plan de Implementación de la propuesta de Gestión de Calidad Facultativa de Medicina UMSA.

³En 2008 se publicaron y difundieron: Memoria Facultativa del periodo 2005-2008, la Revista gráfica de la Memoria, los logros obtenidos por cada una de las instancias que conforman la Facultad de Medicina de la UMSA, con información fotográfica, y un DVD preparado para mostrar la imagen institucional.

De esa manera, este proyecto pretende encontrar evidencias de las fortalezas y debilidades comunicacionales (comunicación ascendente, descendente y horizontal) indispensables para la medición de la satisfacción laboral del personal académico y administrativo en tres unidades de postgrado seleccionadas (Medicina, CEPIES, CIDES)⁴. Su ejecución prevé, como metodología de trabajo, un diseño de tipo correlacional, cuasi experimental, que buscará la relación existente entre la organización comunicacional estandarizada y la satisfacción laboral; paralelamente, al interior de cada unidad se intentará establecer las posibles diferencias existentes en los niveles de satisfacción entre la población masculina, femenina y en función de la edad de los trabajadores.

3. ANTECEDENTES

La globalización en el mundo actual también está provocando cambios de los paradigmas educativos, cambios vertiginosos para muchos casos y menos agresivos para otros; estas transformaciones están siendo acompañadas de nuevas directrices, con nuevos enfoques y adoptando nuevas tendencias en la conducción, ejecución, control y evaluación de la gestión en la que las ciencias administrativas se han hecho protagonistas indiscutibles; las experiencias de muchos teóricos contemporáneos sobre este tema y la adhesión de otros especialistas en calidad, han ido contribuyendo al desarrollo de los procesos de gestión institucional, incorporando nuevas instancias operativas que resultaron estratégicas para el logro de objetivos y metas institucionales; al respecto, Ruso E., y Ruso F., afirman que: “la comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos

⁴ La Facultad de Medicina de la UMSA en su condición de acreditada internacionalmente, con una trayectoria académica de Postgrado desde los años 60; el CEPIES, por su tradición en la formación postgradual en Educación Superior para los docentes y candidatos a docentes; el CIDES, en su condición de postgrado en Ciencias del Desarrollo.

establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada. La comunicación organizacional es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación. Más aún, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes⁵.

Las experiencias internacionales se han localizado, sobre todo, en la producción y en el cliente externo (usuario final); por ejemplo Fernández San Martín y colaboradores⁶, concluyen en su trabajo que: “los profesionales se encuentran medianamente satisfechos en su trabajo. Comparando este estudio con el realizado en este Área en 1992, concluimos que las dimensiones *tensión laboral* y *promoción profesional* siguen siendo las peor valoradas, lo que debería de activar medidas correctoras por parte de los equipos directivos”.

Aunque la mayor parte de los estudios realizados sobre este tema, han sido realizados en actividades productivas o de empresa, en las cuales la comunicación organizacional y la productividad son dos variables que se han estudiado a fondo en las ciencias administrativas, desde hace muchos años, aspecto que, sin duda, demuestra la importancia que tiene la comunicación dentro de la organización.

Algunos investigadores se han dirigido en forma individual o en colectivos al estudio de la comunicación y a la productividad en las organizaciones y otros, las

⁵ Ruso. E., Ruso F. “La comunicación organizacional en Centros de Educación Superior”. Cuba. 2005

⁶ María Isabel Fernández San Martín, Antonio Moinelo Camporro, Adela Villanueva Guerra, Cristina Andrade Rosa, Montserrat Rivera Tejido, José María Gómez Ocaña y Olga Parrilla Ulloa. “Satisfacción laboral de los profesionales de atención primaria del área 10 del Insalud de Madrid”. España 2000.

han asociado a la psicología, al clima organizacional y, finalmente, a factores propios del espacio laboral para definir el objeto de investigación.

Algunos trabajos que favorecen nuestras inquietudes, se exponen a continuación: Partimos, entonces, de que la comunicación organizacional⁷ se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación”

Su objetivo de estudio se concentra en los procesos comunicativos en las organizaciones sociales, lo cual, visto desde un ángulo muy abierto, podría ser ubicado dentro de la comunicación humana en general, campo tan amplio como diversas son las disciplinas que la cobijan, o incluso ciencias que lo abordan, pues tales procesos son por esencia, complejos; la visión transdisciplinar no solo se justifica, sino que se impone para poder profundizar en sus diversos ángulos y facetas y profundizar en su complejidad. Por esta razón, el presente trabajo no pretende abarcar la totalidad de esta temática, solo espera que sea utilizado en el desarrollo de la comunicación en nuestros centros de trabajo universitario, en sus aulas y en nuestras vidas.

Se debe recordar que, al ser la comunicación una temática amplia y compleja, con muchos aspectos por mencionar, investigar y resolver, pretendemos mediante el

⁷ E. Ruso y F. Ruso La comunicación organizacional en Centros de Educación Superior.

presente trabajo de investigación realizar un acercamiento al mundo de la comunicación, acción que de sobremanera diferencia al género humano de los demás del reino animal y también se constituye en la característica que permitirá la continuidad de nuestra existencia en el planeta tierra.

En el trabajo “Comunicación organizacional y satisfacción laboral en docentes de instituciones de educación de nivel superior”⁸, presentado por María de los Remedios Norma y Zempoaltécatl Morales. Tesis de grado para obtener el Título de maestría en la Universidad de las Américas, Puebla-México. 2004, muestra el carácter multidimensional que se debe tener en cuenta a la hora de la medición de la satisfacción laboral, e incorpora una aproximación metodológica muy interesante para el abordaje investigativo.

La autora resalta en su trabajo, el rol de la comunicación afirmando que *“sirve para que las personas se pongan en contacto a través de los mensajes y se enriquezca el trabajo de cada uno de ellos cuando se genera la retroalimentación”*.

Ratifica la importancia de la comunicación interna, afirmando que la *“comunicación organizacional ayuda a que los individuos obtengan satisfacción laboral...”*⁹

Por otro lado, Medina, H. (1999), en su trabajo de investigación: Alternativas para mejorar el proceso comunicacional entre el rector y los directivos del Instituto Pedagógico de Maturín, realizado en el Instituto Pedagógico de Maturín, Venezuela, para optar al título de Magíster en Gerencia Educativa, adopta como objetivo *“estudiar el proceso comunicacional y sus características, entre el equipo directivo del Instituto Pedagógico de Maturín y el rector de la universidad”*. En sus conclusiones, se manifiesta que no se fomenta la armonía, ni la cooperación por

⁸María de los Remedios Norma Zempoaltécatl Morales. Tesis de grado para obtener el Título de maestría en la Universidad de las Américas, Puebla-México. 2004

⁹Op. citPag. 16

las fallas comunicacionales que, impiden un acercamiento inmediato entre los directivos y el rector de la universidad. La evidencia de la falla de la comunicación entre los directivos y el rector, ocasiona una mala planificación del proceso gerencial y, por ende, la desviación de información.

Por consiguiente un factor clave en la confiabilidad de la información, proviene del hecho de que ésta actúe como puente de unión entre el ambiente y la organización, es decir, que podría asumirse la premisa de: "A mayor información confiable, menor es la inseguridad laboral".

Esa situación fue estudiada por Martínez, L. y Zerpa, C (1998), quienes afirman la existencia de cuatro razones fundamentales para que la gerencia valore las comunicaciones ascendentes:

- 1) Son un termómetro para medir la aceptación de las comunicaciones descendentes.
- 2) Facilitan la aceptación de las decisiones tomadas.
- 3) Proporcionan la retroalimentación (*feedback*) en la comprensión, por parte de los empleados, en las comunicaciones descendentes.
- 4) Animan a la presentación de ideas valiosas.

De igual manera, Villegas (1998), asevera que: *"Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si no las hay, los empleados no pueden saber lo que hacen sus colegas, la Dirección no recibe insumos de información y, por ello, no puede dar instrucciones. En tal caso, la comunicación del trabajo es imposible y la organización se desplomará debido a estas deficiencias"*.

Puede observarse que en esta cita se muestra que no hay mejor forma para conocer sobre las necesidades de los empleados que utilizar la correcta comunicación; con ello, se pueden detectar los problemas que afectan a la personas y enfrentarlos, a fin de que la actuación y rendimiento sean satisfactorios.

En ese marco de comunicación interna, Londoño y Meza, (1996), afirman que “existe dentro de una organización un nivel de comunicación aceptable, cuando ésta cuenta con los siguientes aspectos:

- 1) El tono de voz utilizado por los empleados, instructores y aprendices es moderado.
- 2) El estilo de comunicación utilizado es bidireccional.
- 3) Los medios de difusión de mensajes son variados, dependientes del tipo y mensaje publicado.
- 4) Las barreras que inciden en la comunicación son de tipo psicológicas.

Otro campo ampliamente estudiado es el relacionado a la psicología laboral. En ese rubro, el comportamiento individual y el colectivo, dentro y fuera de su lugar de trabajo, incidirán positivamente en el rendimiento y desempeño laboral de los trabajadores.

Lo cierto es que, muchos investigadores han tratado de medir la satisfacción laboral desde diversas perspectivas, tomando en cuenta variables, algunas veces, independientes o, en otros casos, en asociaciones espurias o cambiantes en el tiempo y en la oportunidad.

4. PROBLEMÁTICA

Universidad Mayor de San Andrés (UMSA), con cerca de 187 años de existencia, mantiene un liderazgo indiscutible en el contexto educativo nacional y del sector público de nuestro país; actualmente, cobija a 13 Facultades en las cuales coexisten 54 carreras.

No obstante su antigüedad, la UMSA aún no alcanza un nivel de categoría mundial, pues sus debilidades se hacen evidentes no solo en el nivel terciario, sino también cuaternario. En este último caso, la historia nos muestra que la educación de postgrado hizo su aparición recién en la segunda mitad de los años 60, con la incorporación de los estudios postgraduales en ramas médicas (especialidades médicas vía residencia médica). Desde entonces, su desarrollo ha alcanzado logros y prestigio importantes, pero sin alcanzar una imagen internacional de tipo competitiva. Seguramente, varios son los motivos y razones que han contribuido a este resultado, habida cuenta de un status académico-administrativo, hasta ahora, no bien definido.

El inicio de las actividades de la Unidad de Postgrado de la Facultad de Medicina¹⁰, se remonta a la segunda mitad de los 60's; fundada el año 1967 al interior del Hospital de Clínicas con la Especialidad de Anestesiología. En esta última década (2000-2010), este crecimiento ha alcanzado una gama de opciones entre sociales, epidemiológicas, forenses, administrativas, de servicio, etc., que sobrepasan la treintena de oportunidades de perfeccionamiento profesional, que

¹⁰ Hasta 1999, el postgrado tuvo varias denominaciones: Postgrado de Medicina, que incluía a la Residencia Médica, únicamente; Maestría en Salud Pública (Medicina Social y Salud Pública); el postgrado en Ciencias Médicas y Bioquímicas, como dependencia del Vicerrectorado, pero funcionalmente se ubicaba en el Instituto de Genética Humana. Desde el año 2000, fueron incorporados los postgrados de Carrera, la Residencia Médica; la Denominación hasta 2003, fue División de Investigación y Postgrado. A partir de 2005, se denomina Unidad de Postgrado.

van desde cursos de diplomatura, especialidades académicas, maestrías académicas en medicina, enfermería y nutrición, hasta doctorado abierto.

El Centro Psicopedagógico y de Investigación en Educación Superior (CEPIES), fue creado mediante Resolución N°3, del Primer Congreso Interno de la UMSA, de fecha 26 de octubre de 1988, como centro de formación docente dependiente del Vicerrectorado, con el objeto de cualificar la labor docente en la Educación Superior.

En 1992, el Vicerrectorado de la UMSA inicia su programa de formación docente, aprobándose la estructura y diseño curricular del CEPIES mediante Resolución del HCU N°176/94 del 24 de noviembre de 1994, y HCU No. 277/97 del 22 de octubre de 1997, como una Unidad de Estudios de Post Grado en Educación Superior e investigación sobre la Universidad, a nivel de Maestría con varias salidas intermedias, como Diplomados y Especialidad, dentro del marco general definido en los objetivos de la Universidad Mayor de San Andrés, con la denominación de Centro Psicopedagógico y de Investigación en Educación Superior. A partir de entonces, este programa ha continuado sus actividades de forma ininterrumpida y bajo la dirección de expertos nacionales e internacionales con grado de Maestría y Especialidad.

El Postgrado en Ciencias del Desarrollo de la Universidad Mayor de San Andrés (CIDES-UMSA), comenzó sus actividades en el año 1984, mediante Resolución del Honorable Consejo Universitario N° 119-84, posicionándose como la primera unidad académica multidisciplinaria especializada en cuestiones del desarrollo de la UMSA. Es decir, el CIDES – UMSA, es la primera propuesta del sistema universitario boliviano que articula en sus programas académicos, de formación de recursos humanos de cuarto nivel, de investigación y en interacción social, las ciencias sociales, humanas, económicas y políticas, de cara a los avances de la ciencia y la tecnología. Su actual identidad y capacidad gira alrededor de cuatro

dimensiones del desarrollo: política, social, económica, cultural y rurales, articuladas en maestrías multidisciplinarias y un doctorado multi e interdisciplinario en ciencias del desarrollo. Son una comunidad de estudiantes y de docentes investigadores que sostiene la docencia, la producción de conocimientos, el debate sobre los avances de investigación y producción intelectual, las concepciones del desarrollo y su difusión social mediante la producción de libros y revistas.

En los 23 años de experiencia del CIDES, se han formado a 1.196 maestrantes, 312 alumnos en diferentes especialidades, y 49 doctorantes, de los cuales 10 son ya candidatos a doctor, todos contribuyendo en distintos ámbitos al desarrollo del país bajo los principios señalados anteriormente.

Esa amplia gama de posibilidades de estudios, ha provocado también nuevas formas de administrar la educación pública, transitando desde un modelo de continuidad del pregrado (subvencionado por la propia institución) hasta la autogestión (administración directa de recursos de todo tipo); este último aspecto implica la adecuación de las estáticas normativas universitarias diseñadas solamente para la formación de pregrado, de manera que puedan ser viables y permitan el control y fiscalización gubernamental.

En ese marco, resulta evidente la necesidad de administrar recursos humanos, financieros, físicos, infraestructura, materiales de apoyo logístico, la preparación de planes, programas y proyectos, cada uno de ellos con sus componentes naturales. Los responsables de esas actividades y/o tareas, evidentemente, pertenecen a múltiples disciplinas y no solamente (como ocurría anteriormente) a los “docentes” contratados en condiciones laborales especiales. Es además

necesario, contratar personal “administrativo” (administrador, contador, informático, personal de apoyo, etc.) eventual, para apoyar el proceso académico propiamente dicho.

Sin embargo, el reclutamiento, contratación y permanencia del personal (académico y administrativo) pasa por normas establecidas de carácter nacional (sector público) y otras especiales (normativa universitaria) que impiden, por ejemplo, acumulación de años de servicio, recontrataciones anuales o mensuales y niveles salariales. En esas condiciones laborales, se hace muy difícil elaborar el proceso de gestión autónomo (planificación), en cada opción postgradual, dificultando el control y evaluación de procesos, actividades y tareas, indispensables para su análisis, control y evaluación de resultados, cumplimiento de metas y objetivos, etc.

En esas condiciones de estructura organizacional, surgen las primeras necesidades institucionales para el control de gestión y, específicamente aquellos referidos a la administración del recurso humano trabajador, las condiciones contractuales, laborales, permanencia, seguridad laboral, etc. que redundan en el clima organizacional y la comunicación adecuada, habida cuenta del modelo normativo universitario vigente.

4.1. PREGUNTAS BÁSICAS PRELIMINARES

Sin embargo, se pueden precisar algunas interrogantes principales, capaces de mostrar una realidad laboral, cuestionada de por sí por sus debilidades comunicacionales internas en su conjunto:

- ¿Hay información suficiente y oportuna que requiere conocer el personal de la Unidad de Postgrado (UPG)?

- ¿El personal de la UPG conoce la información, ascendente, descendente u horizontal que se genera en la unidad?
- ¿El flujo de información sobre principios y objetivos institucionales, es de conocimiento de los involucrados en la administración del proceso en el cual se desempeñan?
- ¿Los mecanismos de control del rendimiento y desempeño de sus trabajadores son difundidos pública y/o individualmente?
- ¿Existe un espacio institucional (en los niveles de dirección) para escuchar sugerencias o recomendaciones de los trabajadores?
- ¿Las actividades/tareas que realizan los trabajadores toman en cuenta los objetivos institucionales, de manera que los esfuerzos que realizan coadyuven al logro de tales objetivos?
- Si fuera así, ¿Qué nivel de satisfacción tienen los trabajadores que realizan estas actividades/tareas?
- Si no se logran alcanzar estándares razonables de calidad de servicio que prestan, ¿hay algún mecanismo de retroalimentación que provenga desde los trabajadores hacia los directivos, o viceversa?
- ¿Se incorporan, discuten o mejoran, las recomendaciones provenientes de la retroalimentación?
- ¿Hay incentivos para los “buenos trabajadores”?

- ¿Hay sanciones para los “malos trabajadores”?

Es posible que esas preguntas no sean suficientes para conocer o estudiar la problemática de la satisfacción laboral del trabajador, habida cuenta que la satisfacción en un evento multidimensional, complejo, pues involucra aspectos de necesidades y aspiraciones propiamente laborales, de orden psicológico, económico, cultural, etc., cuyas implicancias suelen ser completamente individuales y no así institucionales, como se espera.

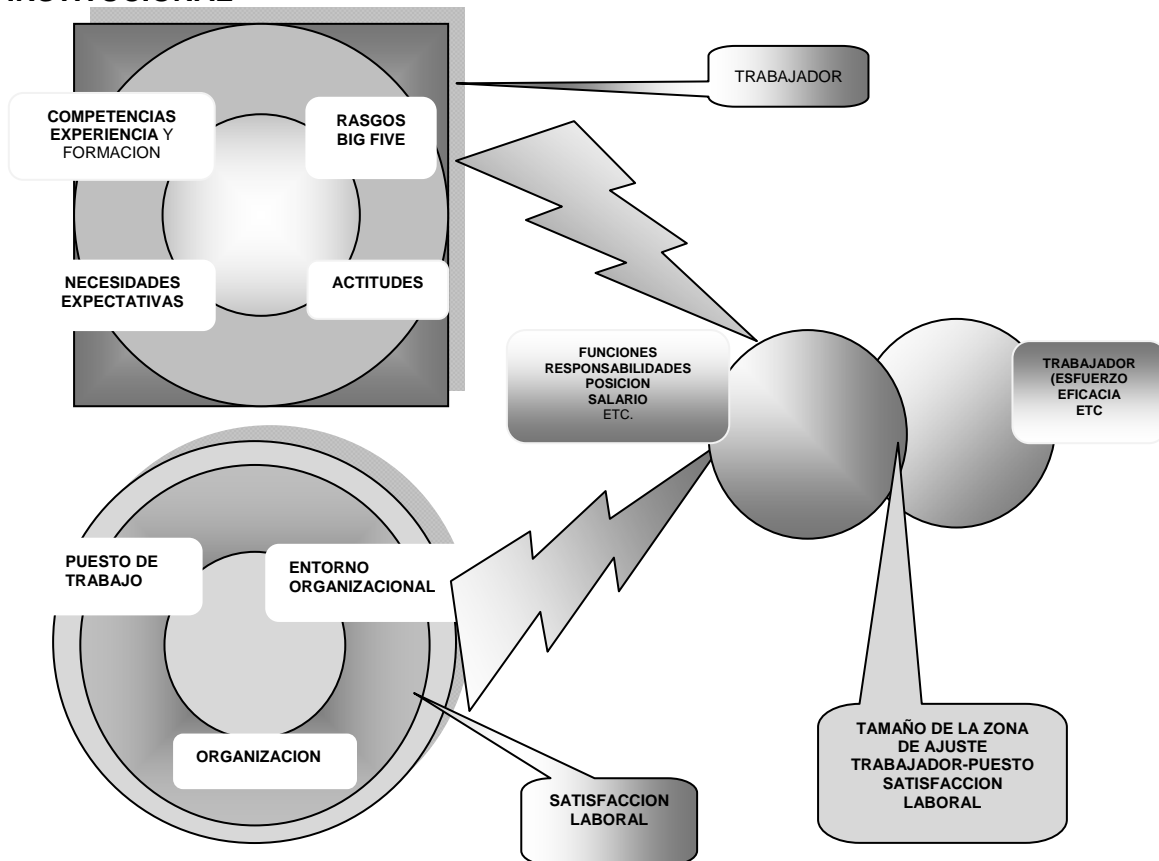
4.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En las tres unidades de Postgrado seleccionadas de la Universidad Mayor de San Andrés CIDES, CEPIES y MEDICINA no se identifica que exista una relación entre comunicación organizacional y satisfacción laboral, ni tampoco la influencia de la edad y sexo para la misma en docentes y trabajadores administrativos. ¿Cómo la comunicación organizacional influye en la satisfacción laboral en docentes y administrativos de los tres postgrados (CIDES, CEPIES Y MEDICINA) de la UMSA?

4.3. OBJETO DE ESTUDIO

DIAGRAMA N°1

MODELO INTEGRADOR DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL



Fuente elaboración propia

Por todo esto, la medición (periódica y permanente) de la satisfacción del cliente interno y el desarrollo de la comunicación organizacional, son importantes; en ese entendido, no parece suficiente conocer sus competencias laborales, parece necesario una armonía multidimensional, en la cual, “estar informado” es prioritario y quizás, imprescindible; conocer lo que hace la institución, de lo que pretende hacer el individuo o el colectivo, dependerá el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

4.4. ALCANCE O CAMPO DE ACCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En esa dimensión, la pregunta de investigación es: ¿Cómo la comunicación organizacional influye en la satisfacción laboral en docentes y administrativos de los tres postgrados (CIDES, CEPIES Y MEDICINA) de la UMSA?

La comprensión teórica del problema que esta investigación pretende ayudar a comprobar, se muestra en el siguiente modelo conceptual:

MODELO CONCEPTUAL DEL PROYECTO, PARA LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

SATISFACCION LABORAL: “actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo”.

ACTITUDES: cognoscitivas, afectivo-emocionales y del comportamiento.

EL ESTUDIO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL en el trabajo, podría entenderse como una **estrategia comunicacional ascendente**, puesto que permite a los trabajadores expresar, a los mandos directivos, sus opiniones con respecto a la **situación laboral**.

SITUACION LABORAL, comprende procesos multidimensionales.

SENTIMIENTOS: Reconocimiento, responsabilidad, perspectivas de promoción y el trabajo en sí mismo.

HIGIENE: normativas internas de la organización, relaciones interpersonales, condiciones laborales físicas.

MOTIVACIÓN: desempeño, producción, necesidades básicas, estabilidad.

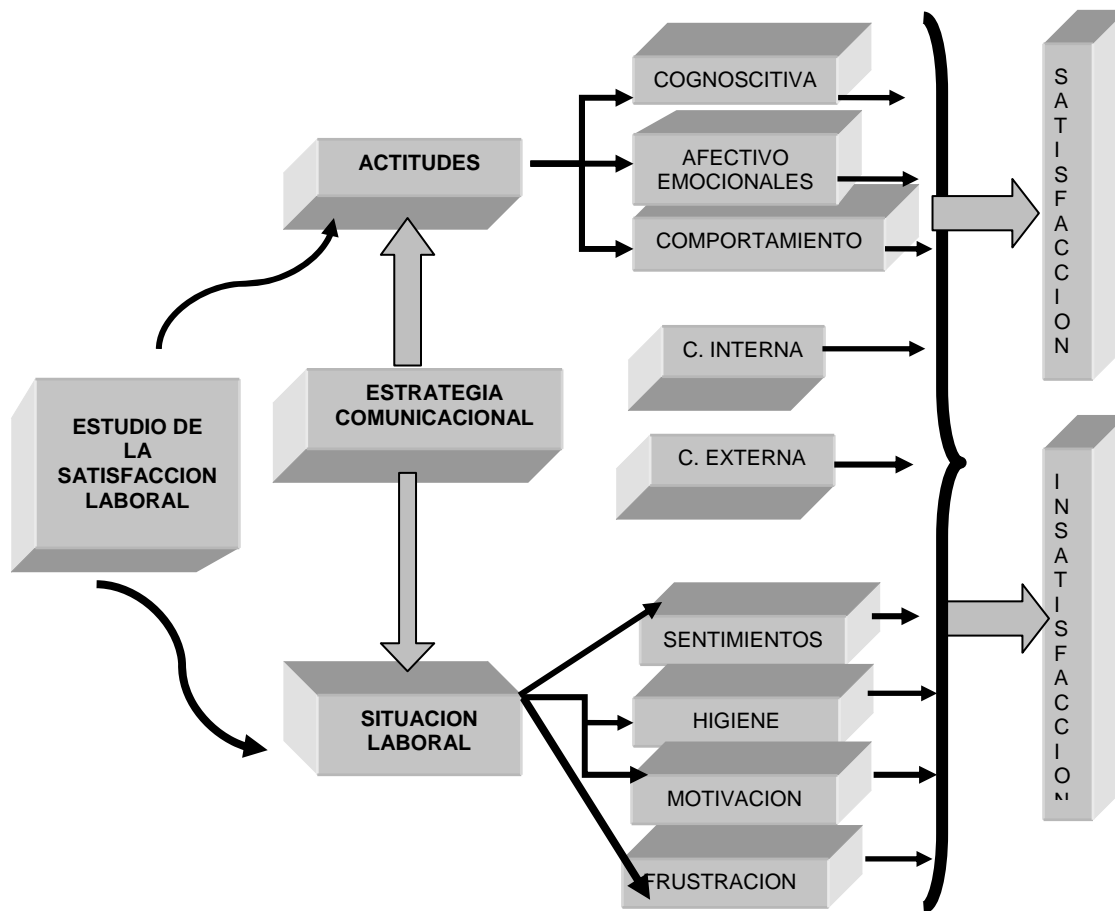
FRUSTRACIÓN: falta de satisfacción de necesidades y deseos.

Las relaciones existentes en los elementos se pueden observar mejor en el diagrama que se presenta a continuación:

DIAGRAMA DEL MODELO INTEGRADOR DE LA SATISFACCIÓN

Modelo integrador

La complejidad de la composición de la satisfacción laboral, descrita más arriba, hace ver, claramente, las dificultades del planteamiento de soluciones, lo cual no impiden su abordaje e investigación. Un intento de encontrar un modelo adecuado a este trabajo, se presenta a continuación:



5. OBJETIVOS

5.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la influencia de la comunicación organizacional sobre el nivel de satisfacción laboral del personal docente y administrativo, en Unidades de Postgrado seleccionadas de la Universidad Mayor de San Andrés.

5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Relacionar si la comunicación organizacional influye en la satisfacción laboral de los docentes y administrativos en las tres instituciones educativas de nivel superior.
- 2) Analizar si la satisfacción laboral es mayor en las mujeres que en los hombres docentes y administrativos en los tres postgrados
- 3) Analizar si la edad influye en los niveles de satisfacción laboral tanto en docentes y administrativos en los tres postgrados.

6. JUSTIFICACIÓN

6.1. JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA

La presente justificación está en relación a la temática cursada en el módulo mejorar.

A partir de 1968, se inició un nuevo periodo en la vida institucional de la UMSA, a propósito de la necesidad de formación postgradual, sobre la base de la demanda social de profesionales tendientes a alcanzar altos niveles de perfeccionamiento.

Sin embargo, la estructura orgánica del sistema de la universidad boliviana, con un modelo de gestión compartido, repercute negativamente en los proyectos de modernización que algunas instancias pretenden implementar. Su condición de “autónoma”, le provee dificultades de inversión destinadas a la mejora del proceso académico y científico, toda vez que depende de un presupuesto del Estado, casi siempre, solo suficiente para costear sueldos, salarios y gastos de operación.

El surgimiento de la necesidad de formación postgradual, obliga a la universidad pública a organizarse modestamente buscando formas de “gestiones autónomas” sui géneris. El CIDES, por ejemplo, asume una responsabilidad dependiente del vicerrectorado y se declara multidisciplinaria; el CEPIES, se define como postgrado especializado en Educación, y pasa a depender también del vicerrectorado; el Postgrado de la Facultad de Medicina, se mantiene dependiente de su estructura facultativa, pero debe adaptarse a las modalidades educativas (educación en el trabajo); para el caso de las especialidades médico-quirúrgicas, respeta y adopta el marco del Convenio Nacional de Integración Docente Asistencial e Investigación CNIDAI, puesto que carece de infraestructura hospitalaria y de docentes de planta para la enseñanza de las ciencias médicas en los ámbitos hospitalarios del sistema. Para los postgrados académicos se adapta a la estructura “por carreras”, en concordancia con la organización facultativa.

No obstante su carácter declarado de dependencia, el reglamento general de postgrado define la voluntad de “autonomía de gestión”, incorporando una obligación adicional a las dificultades a su proceso administrativo, pues le obliga al cobro de sus servicios. En definitiva, el modelo postgradual, resulta casi un apéndice del pregrado, no solo orgánicamente, sino también en la administración del recurso humano responsable de las actividades y tareas docentes y administrativas, además del manejo idóneo de los instrumentos organizacionales, economía y finanzas, el régimen laboral.

Además, la modernización en el diseño del proceso de gestión resulta incompleto, por lo siguiente:

- 1) La evaluación de cada curso, solo verifica el cumplimiento de los objetivos de su propuesta.
- 2) La permanencia del personal tiene falencias, ocasionadas por el sistema.
- 3) No se ha evaluado las debilidades y fortalezas de la comunicación interna (docentes, administrativos, personal de apoyo).
- 4) No está claro el flujo de la información ascendente, descendente y horizontal.
- 5) La percepción subjetiva del sentido de pertenencia institucional no ha sido evaluada.
- 6) La organización comunicacional es desigual en las UPG´s seleccionadas.
- 7) Se desconoce el grado (nivel) de satisfacción laboral del personal de las unidades académicas.
- 8) Se desconocen las diferencias internas de satisfacción laboral del personal de las unidades académicas (varones, mujeres, jóvenes, adultos).
- 9) Se desconoce el grado de asociación existente entre la el desarrollo comunicacional y la satisfacción laboral del personal trabajador de las UPGs.

Ante tales deficiencias, resultaría de vital importancia conocer el potencial que representa la comunicación organizacional interna en las UPGs, tomando como base el desarrollo de la organización comunicacional (comunicación interna para el proceso de gestión y comunicación externa como servicio de apoyo al cliente) y la satisfacción laboral de los trabajadores.

6.2. JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA SOCIAL

Desde hace varias décadas se ha concebido la satisfacción laboral como una alternativa que integran lo teórico y lo psicosocial; las prácticas del mismo en sus inicios se centraron en programas sociales, tendientes a mejorar las condiciones morales y mentales del trabajador, posteriormente en proyectos orientados a modificar y mejorar las condiciones de trabajo y que las empresas tengan mayor rentabilidad. El tratamiento del tema desde una perspectiva científica tuvo lugar en un principio sólo con el desarrollo de la Psicología como ciencia, constituyendo en la actualidad como un tema de estudio importante para la psicología, para las ciencias sociales y económicas.

El bienestar laboral responde a la satisfacción de las necesidades tanto organizacionales, como individuales dentro del contexto laboral, asumiendo los nuevos retos de los cambios políticos y culturales, así como los que ocurren dentro de la propia organización y/o instituciones.

La piedra angular de la satisfacción laboral, es el bienestar y éxito de la organización, pues los resultados de la falta de satisfacción laboral pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo, el Bienestar Laboral es el grado óptimo de

satisfacción del trabajador, es un estado dinámico de la mente que se manifiesta conductualmente y que se caracteriza por la armonía entre las facultades, las necesidades y las expectativas del trabajador y las vigencias y oportunidades que el medio ambiente le brinda. El papel activo de la empresa moderna está formado por la comunicación, inteligencia, comprensión, las habilidades y la experiencia de sus empleados. Una empresa logra su mayor ventaja cuando la cultura de los resultados y la estrategia se refuerzan mutuamente.

Generalmente a nivel organizacional los estudios se han centrado en la investigación de la motivación, pero una de las condicionantes de la motivación es el bienestar laboral. Es necesario conocer cuál es el problema de por qué el trabajador no está motivado y satisfecho con el trabajo que realiza, también determinar cuáles son las dificultades que pueden estar presentándose en la comunicación organizacional o en las relaciones interpersonales, que se refleja en atributos ante el desempeño laboral.

El bienestar laboral genera un buen ambiente humano y físico para el desarrollo del trabajo diario, influye en la satisfacción y por lo tanto en la competitividad, está relacionado con el saber hacer de los directivos, con el comportamiento de los trabajadores, su manera de ser, de comportarse, su sentido de pertenencia para con el grupo laboral y la organización. El trabajador se identifica con su empresa al verse reflejada en ella, enriqueciéndose así su sentimiento de autoestima y autovaloración pero si no dispone de márgenes de libertad para el desarrollo de su trabajo, no ejerce su autoridad personal al respecto y se limita a cumplir órdenes o a realizar las tareas que otros crearon, su capacidad de trabajo se le vuelve ajena y extraña.

La realidad es que las organizaciones son sistemas sociales y por lo tanto están regidas por procesos dinámicos, la dinámica hace que el cambio sea una constante que debe de afrontar para poder sobrevivir. La organización es un sistema social integrado por procesos bien estructurados, en los que intervienen personas que trabajan en tareas diferenciadas para lograr un objetivo en común. Se compone a su vez por subsistemas estructurales, normativos, de objetivos, de tecnología y social humano.

Por lo que conocer el comportamiento y las necesidades del trabajador y grupo al que pertenece, por parte de los directivos a cualquier nivel de mando se convierte en una herramienta eficaz para la comprensión y manejo de los procesos psicosociales facilitando la funcionalidad y satisfacción de estos en la organización y con ello la eficacia e incremento de la calidad de vida laboral.

Todo esto se hace necesario que los directivos tengan en cuenta la comunicación organizacional y la satisfacción laboral en su organización siendo esta una tarea que demanda de ellos el valorar la relación de los trabajadores entre sí y con la organización, sus expectativas, intereses, logros y satisfacciones, crear las condiciones de intercambio reflexivo, crítico y creativo, propiciar la participación, en fin, comprometerlos con la misión de la organización y su estrategia de dirección para lograrla.¹¹

¹¹CAÑEDO Andalia, Rubén: “Los directivos, los trabajadores y las organizaciones. ¿Quiénes son los responsables del fracaso?” *Acimed* 2007; 16(5). Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_5_07/aci021107.htm [Consultado: 6/6/2008].

6.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Para llevar a cabo esta investigación, se ha optado por la clasificación propuesta por Hernández, Fernández y Batista¹², esta investigación corresponde a una investigación, descriptiva exploratorio, de tipo transversal.

Para su ejecución, en una primera instancia, se recurrirá al análisis y síntesis de la información institucional (métodos generales de la ciencia) y, en segundo lugar, para la determinación de la satisfacción laboral se recurrirá instrumentos de medición (encuestas) y sus correspondientes pruebas estadísticas específicas (coeficiente de Correlación de Spearman para la relación de dos variables y la prueba t de Student, para muestras no pareadas, al interior de la variable independiente.)

La investigación se realizará en tres Instituciones de educación superior en la UMSA, ubicadas en la ciudad de La Paz, para efectos de esta investigación se denominarán Postgrado CIDES, CEPIES y MEDICINA

Éstos son los métodos de recolección y análisis que se ha utilizado:

Los instrumentos que se utilizaron para esta investigación fueron los siguientes:

Cuestionario de datos personales (Apéndice A). Este cuestionario fue incluido para recabar información personal de cada individuo, con el fin de tener un control de la muestra. Dicho cuestionario consta de cinco preguntas: edad, género, puesto, antigüedad y grado de instrucción.

¹²Roberto Hernández, Carlos Fernández y Pilar Batista. Metodología de la Investigación. Capítulo IV: Definición del Tipo de Investigación. McGraw Hill 1996.

- a) Cuestionario de comunicación organizacional, que mide la comunicación ascendente, descendente y horizontal en los niveles operativos y mandos medios, consta de 14 reactivos, los primeros cinco miden la comunicación ascendente, los siguientes cinco la comunicación descendente y los últimos cuatro la comunicación horizontal, se utilizó la escala Likert para los valores de las respuestas.

- b) Cuestionario para medir la satisfacción Laboral, es en cinco áreas: tipo de trabajo, salario, oportunidades de promoción, supervisión y compañeros de trabajo, cada sección se compone de adjetivos o frases cortas, las cuales deben ser contestadas por el sujeto de acuerdo a las siguientes instrucciones : una S (si) cuando el sujeto considera que la situación refleja la realidad de su trabajo, N (no) si la situación no representa la realidad de su trabajo y un ¿ (signo de interrogación) si el sujeto no se puede decidir.

Una vez recogidos los datos y la información, se procederá al análisis estadístico. El análisis de los datos obtenidos se realizará en computadora mediante el programa SPSS, utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para poder determinar si existe relación entre comunicación organizacional y la satisfacción laboral. Todo apunta a que la perspectiva más conveniente para la presente investigación es el descriptivo exploratorio. El enfoque que ha tomado la investigación "concede una correlación entre comunicación organizacional y satisfacción laboral. Por lo tanto, la pregunta de investigación es pregunta surgidas de la misma realidad y contexto estudiado. Además, el objetivo principal de la investigación realizada se puede resumir y generalizar con el que Corbetta atribuye a la investigación descriptiva exploratorio: "comprender la relación entre comunicación organizacional y satisfacción laboral"¹³ y, junto a esto, comprender

¹³CorbettaPiergiorgio. Metodología y técnicas de investigación social. Italia(2007: 43)

su contexto y su realidad. En relación a la hipótesis, cabe resaltar que la presente investigación "antepone la comprensión de los sujetos estudiados. Como conclusión, se puede decir que, teniendo en cuenta el objeto de investigación, la perspectiva interpretativa es la adecuada, ya que se ha querido estudiar la relación de la comunicación organizacional en la satisfacción laboral de docentes y administrativos de tres postgrados CIDES, CEPIES y MEDICINA de la Universidad Mayor de San Andrés.

El objetivo de la presente investigación no es obtener generalizaciones de resultados, sino estudiar y comprender la influencia de la comunicación organizacional en la satisfacción laboral. Es por esto por lo que la aplicación del cuestionario no busca generalizaciones, sino garantizar la validez de la información.

Todo lo explicado supone una argumentación para haber escogido la articulación descriptiva exploratorio, de tipo transversal y ofrece una visión global de las decisiones tomadas.

7. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

7.1. Comunicación organizacional y su influencia en la satisfacción laboral

La inclusión de la comunicación organizacional en instituciones de educación superior, no ha sido, aun, valorada en su verdadera magnitud. Es posible, que su

característica multidimensional y transversalizadora, parece requerir de un nivel de desarrollo institucional suficientemente estandarizado, permeable a los cambios, en el cual el recurso humano (de dirección, de docencia, administrativo o de apoyo), no ha logrado, en la mayoría de los casos, identificarse con su “organización”, siente que no ha sido tomado en cuenta, que sus esfuerzos no han sido valorados en ninguno de los niveles de la estructura, o peor aún, su permanencia se debe más bien para satisfacer sus necesidades más urgentes.

Con esa premisa, a continuación se muestran los elementos más destacados que intervienen en la comunicación institucional. Su inclusión trata de mostrar que parece necesario revisar la estructura y funcionamiento, modernizarla, estandarizar sus procesos, procedimientos, actividades y tareas que hacen posible el cumplimiento de su razón de ser.

a) Comunicación organizacional

Comunicación es una palabra que proviene del latín *communicatio*, que significa, participación o participado. Transmisión de información de un organismo a otro por medio de símbolos que hacen posible las relaciones entre los individuos competentes de un grupo, entre éstos y otros grupos y, con ello, la coexistencia humana. Los símbolos pueden ser mímicos, verbales, gráficos, etc.

La comunicación se puede definir como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otras, a través de un mensaje y espera que ésta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta¹⁴.

¹⁴ Martínez de Velasco y Nosnik, **Comunicación organizacional manual gerencia**. Mexico, DF: Trillas, 2002

Son las prácticas y medios de comunicación como instrumentos para apoyar el logro de objetivos. Entendemos al ejercicio de la comunicación como estrategias claras para aumentar la productividad y la calidad en las organizaciones¹⁵.

Interviene en las organizaciones para propiciar el trabajo a través del fortalecimiento de una cultura de comunicación, trabajo en equipo, inducción acertada, información interna, capacitación y medios de comunicación interna; acciones que contribuyen a que las organizaciones logren sus objetivos en un ambiente positivo para la productividad y la calidad¹⁶.

Cuando alguien comunica algo es con la intención de modificar reformar un comportamiento personal que está recibiendo la comunicación, ya sea en opinión, actitud o conducta.

Peter Drucker F. (1981), menciona que la comunicación efectiva consta de cuatro partes: **saber que decir, saber cuándo decirlo, saber a quién decirlo y saber cómo decirlo**; la ausencia de algunos de estos elementos indica que no puede existir la comunicación. Este concepto, implica que para que alguien nos entienda, debemos hacernos trabajar en la credibilidad y confianza de nuestros receptores. Un mensaje cumple su cometido cuando se recibe, se comprende y se acepta, por parte de la(s) persona(s) en cuales se quiere influir con la información que se le provee. Resulta, entonces, en la primera necesidad para expresar un sentimiento, que al ser liberado, está en condiciones de transmitir efectivamente una instrucción o deseo, mediante la selección de las palabras a utilizar en el mensaje.

¹⁵Ibidem.

¹⁶Ibidem.

Añade, más adelante, que la **comunicación organizacional** es "el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo o subparte, a través de uno o varios mensajes"¹⁷. De esa manera, una organización con buena comunicación tiende a generar mayor satisfacción laboral e incluso puede mejorar el desempeño de sus empleados, pues las personas comprenderán mejor su trabajo, debido a que se sienten más identificadas y participan más en la organización.

Los gerentes o administradores, punto intermedio entre los ejecutivos (quienes toman decisiones), y los trabajadores o empleados (quienes desarrollan los programas), deben ubicarse adecuadamente en la manera de comunicarse con los demás, situación que obliga al **gerente a conocer el proceso de comunicación** y la unidad práctica que ésta tiene en su trabajo, como instancia para alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

En ese entendido la comunicación organizacional debe ser eficiente y oportuna, caso contrario, provoca un funcionamiento inadecuado, poniendo en riesgo su supervivencia. Es decir, la comunicación sirve para que las organizaciones se transformen y evolucionen, adecuándose al suprasistema en el cual se encuentran, transformándose en uno de los elementos y ámbitos más importantes de la estructura, coadyuvando a mantenerla unida, mediante la provisión de medios para transmitir el información necesaria, necesarias para la realización de las actividades conducentes a la obtención de las metas y objetivos organizacionales¹⁸.

Este flujo de información, a través del estímulo de las relaciones humanas positivas, promoviendo la confianza interna; de esa manera los administradores o

¹⁷Op. Cit.Pag 32

¹⁸Op. Cit.pag. 32

gerentes y empleados interactúen permanentemente; esto significa lograr que el personal crea en lo que dice el administrador, y cumpla cada una de las promesas ofrecidas. Un buen comienzo para lograr la confianza entre administradores o gerentes y empleados, es que la alta dirección y las direcciones intermedias dejen claro que los empleados existen dentro de la organización reconociendo, en cada uno de ellos, a una persona con nombre y características específicas (que no forman parte de las máquinas) con las que trabaja la organización. Este puede requerir mucho tiempo, incluso años, tiempo en el cual el nivel de decisión y ejecutivos tienen para demostrar que lo que ofrecen es verdadero y se cumplen; la confianza no está basada en lo que se dice sino en lo que se hace.

En todo caso, la comunicación organizacional se hace más fácil y aumenta su eficacia, por cuanto los mensajes difundidos influyen en los trabajadores; para ello se debe tener en cuenta tres reglas básicas: primera, no emitir diariamente avisos, no modificar reglas semanalmente, no emitir un plan de reorganización cada mes.

Sin embargo, se debe advertir que el exceso de comunicación causa el mismo daño que la comunicación minimizada; segunda, el proceso de comunicación es bidireccional que obliga al administrador tener la capacidad de percibir los sentimientos de los empleados dentro de la organización; tercera, la información puede provocar la distracción de los trabajadores, quitarle su atención con un tema molesto; lo ideal será darles temas que no los confronte.

M. Audrey Kosgaard, Susan E. Brodt y Ellen M. Whitener (2002), hicieron un estudio en el cual se menciona que la confianza dentro de la organización se construye o se destruye a través de las relaciones diarias entre gerentes y empleados. En todo caso, las relaciones en el trabajo no son siempre positivas.

Cuando un gerente se dirige a los empleados, éstos reconocen sus intenciones y su carácter. La actitud positiva de los administradores hacia los empleados son elementos que permiten interpretar un problema para lo cual se requiere la confianza necesaria para realizar acciones que lleven a la solución del problema.

Para este estudio, los autores utilizaron varias metodologías, datos y un campo de estudio correlacional para investigar las relaciones entre ellos. Para ello identificaron cinco formas de comportamiento gerencial que afectan la confianza que los empleados pueden llegar a tener en ellos:

- a) Consistencia con el comportamiento.
- b) Integridad de su comportamiento.
- c) Compartir y delegar el control.
- d) Veracidad de la comunicación.
- e) Demostración de un genuino interés por ellos.

Por su parte, **Jones y Davis, 1965** sostuvieron que la interpretación del comportamiento de un individuo, depende del contexto en el que ocurre. En algunos casos el contexto crea cierta ambigüedad, tomando en cuenta la motivación subyacente y las acciones de una persona; consecuentemente, el comportamiento se vuelve menos informativo, con respecto a la responsabilidad del acontecimiento. Por lo tanto, cuando el contexto se oscurece, su significado, el comportamiento digno de confianza de los directivos puede ser menos probable para atenuar la tendencia de los empleados a atribuir la responsabilidad de episodios negativos, al administrador.

Kelley, 1972 mencionando principios del proceso de la atribución: aumento y disminución; en su trabajo, describen cómo el contexto puede afectar ambigualmente el significado del comportamiento confiable y la interpretación final de episodios negativos.

Según el principio de aumento Kelly argumenta que las causas pueden facilitar o inhibir el comportamiento. En caso de la presencia de dos influencias conflictivas, la gente, probablemente, dará más peso a la causa facilitadora, razonando que la influencia tiene lo bastante para vencer la causa inhibitoria. De esta manera, los individuos, probablemente atribuirán un comportamiento deseado a una persona cuando ocurre en un contexto que desanime o inhiba el comportamiento.

Según el principio de disminución, afirman que los individuos desatienden la causa dada cuando existe otra causa creíble. De esta manera, cuando se obliga a dos fuerzas a estar presentes en un sitio, se observa que es más probable que la contribución del individuo disminuya, en lugar de atribuir la acción a la situación. Estos dos principios, sugieren que cuando las fuerzas circunstanciales estimulan el comportamiento digno de confianza en los directivos, como la comunicación abierta y la demostración de interés, ellos crean ambigüedades acerca de la causa del comportamiento del administrador, haciendo poco probable la disminución de la tendencia de los empleados a atribuir la responsabilidad de episodios negativos al administrador. Sin embargo, cuando las causas circunstanciales disminuyen el comportamiento digno de confianza de los directivos, ellos crean un contraste en el cual el comportamiento es focal, proporcionando una señal relativamente inequívoca en cuanto a la intervención del administrador. En este caso, el comportamiento digno de confianza del administrador es, probablemente, influenciar fuertemente atribuciones y disminuir la tendencia de los empleados a culpar al administrador por el evento.

Como lo afirman **Whitener et. Al., 1998**, organizacional y particularmente, las políticas y procedimientos de los recursos humanos, proporcionan un contexto que pueden animar o desanimar ciertas formas de comportamiento dignos de confianza. Por ejemplo, cuando el departamento de recursos humanos tiene una noticia y escucha lo justo basando su juicio en evidencia, los administradores son más probables a mostrar una comunicación abierta y a demostrar interés, dos formas de comportamiento dignos de confianza; así lo afirman **Taylor, Renard, Harrison y Carroll, 1995**.

En todo caso las políticas de los recursos humanos, son justamente una explicación posible del comportamiento justo de un administrador. De esta manera la política de recursos humanos puede complicar las señales de las intenciones de un administrador.

Es decir, cuando las políticas se perciben justas, el comportamiento digno de confianza de un administrador, puede deberse a su conformidad con las políticas de los recursos humanos o a las buenas intenciones. Esta ambigüedad debilita los efectos del comportamiento digno de confianza, recompensando la tendencia de los empleados a atribuir la responsabilidad de un evento negativo al administrador. En contraste, cuando las políticas de los recursos humanos son percibidas injustas sirven para desanimar el comportamiento dignos de confianza de un administrador, y esto se verá más claramente debido a las intenciones favorables del administrador. En este caso la extensión del compromiso del administrador en el comportamiento dignos de confianza de los directivos, puede, fuertemente compensar la tendencia de los empleados a atribuir la responsabilidad de un evento negativo al administrador.

Demostrado está que cada administrador gerente tiene un estilo de comunicación, el cual se refleja en cada uno de sus mensajes; para que el estilo lo identifique, el administrador debe: firmar el mensaje, éste deberá utilizar palabras concretas y quizá también emplear un poco de buen humor. Psicológicamente el desarrollo de la comunicación puede afectar las actividades de los empleados así como nivel de comprensión y el apoyo que brindan las políticas de la gerencia (**Graham H.T.**, 1982).

Como es tradicional y muy frecuente, dentro de las organizaciones los nuevos administradores sugerentes critican a sus predecesores de no tener una visión de las causas de los problemas, antes de que se conviertan en conflictos. Sin embargo, hay que tener en cuenta que las primeras organizaciones las formaron hombres sencillos, cuyo objetivo era, principalmente, proveer el sustento para él y su familia. Las actuales organizaciones tienen otros objetivos y sus administradores o gerentes son personas con modernos estudios y cúmulo de experiencia distintos; precisamente estos nuevos administradores son enfatizaron la importancia que tiene la **comunicación organizacional**, y la importancia de la retroalimentación proveniente de los trabajadores.

Sobre este tema **Northcote Parkinson** (1981)¹⁹, hace mención a los resultados de una encuesta realizada en cuatro países, aplicada a jefes ejecutivos, con el objetivo de conocer las prácticas y las políticas empresariales que tenían con respecto a la comunicación; se llevó a cabo con unos 20 receptores, tanto internos como externos de la organización. De estos resultados obtenidos se destaca que casi todos los ejecutivos creen que el tiempo que los jefes ejecutivos deben dedicar a la comunicación interna y externa es del 15 al 25 por ciento. Hacen notar

¹⁹Northcote Parkinson, *Comunícate: La fórmula de Parkinson para la supervivencia de las empresas*, 1981.

las diferencias entre compañías más grandes comunican más información, más seguido y a más personas a diferencia de las compañías más chicas.

Este mismo autor destaca algunas diferencias comparativas entre los empresarios norteamericanos y los europeos; afirma que los primeros son más numerales que literatos, y los segundos son más literatos que numerales. Los norteamericanos buscan el éxito financiero en el menor tiempo posible, mientras que los europeos buscan el éxito financiero en decisiones que se pasan en los periodos a largo plazo. Los empresarios norteamericanos son más tendientes a considerar a sus trabajadores como un recurso muy renovable, a diferencia de los empresarios europeos.

Otra encuesta tenía como objetivo los puntos de vista de los funcionarios jefes ejecutivos de compañías en las cuatro naciones industriales más importantes de Europa, con respecto a la política y prácticas actuales de comunicación en las compañías y sobre una política a futuro para la industria como un todo. Se emplearon dos cuestionarios separados, de cuatro páginas cada uno; el primero buscaba identificar la crítica actual y el segundo, una opinión del jefe ejecutivo sobre la mejor política en el futuro. Los resultados que obtuvieron indicaron que los jefes ejecutivos esperan una mejoría en las relaciones internas de la compañía y un reclutamiento de ejecutivos con una calidad más alta; que la política de comunicación actual y la ideal tienen una gran diferencia, por lo que los nuevos ejecutivos buscan que en el futuro la comunicación de las compañías se incremente; el 80% piensa que esto sucederá en cinco años; menos del 89%, piensan únicamente que debe aumentar. Los ejecutivos de las compañías más grandes esperan aumentos, en tanto que los de las compañías más pequeñas no. Y por último, se espera que los jefes ejecutivos involucren más en la comunicación para disminuir la diferencia entre la práctica actual y la "ideal".

Resalta, una vez más, que la comunicación al dar a conocer los objetivos de la organización, hace que un trabajador se identifique con esos objetivos, pudiéndose esperar de él una mayor productividad y motivación en el desempeño de su trabajo; la comunicación también armoniza y equilibra las relaciones entre el dueño de la empresa y los trabajadores.

Remarcan que, a pesar de ello, algunos administradores o gerentes, expresan su objeción para proporcionar información completa a los trabajadores, y algunas de sus razones a esta negativa son: la posibilidad de fuga de información confidencial que beneficie la competencia y reconociendo que la información es poder, advierten el hecho que el manejo de la información a nivel de los trabajadores y los sindicatos, hace más vulnerable el administrador o gerente. Concluyen que sería importante establezca la cantidad de información que se va a difundir, determinar las personas a las que se comunicará la información y decidir el mejor momento para comunicar información sensible.

Un **estudio realizado en Europa** en el año 1976, encargado por la confederación de la industria británica, acerca de la actitud de los obreros de taller, al examinar la comunicación de las compañías con sus trabajadores muestran algunas interesantes conclusiones: hay una relación muy fuerte entre los trabajadores bien informados y un alto nivel de satisfacción del trabajo, tomando en cuenta la moral, el ausentismo, entre otras cosas; por ejemplo, en las negociaciones de salarios, los trabajadores bien informados y sus representantes sindicales son más realistas, si conocen la capacidad financiera del organización, para atender las reclamaciones²⁰.

²⁰Op. cit. pág 32

La información que esperan los trabajadores es:

1. La situación en general de la organización en la que trabajan.
2. Información del ambiente social y económico de la organización.

Algunos de los canales que los administradores emplean para difundir la información son: a través de los sindicatos o representantes de los trabajadores; de los niveles jerárquicos en forma descendente (ejecutivos, administradores, etc.): de los medios de comunicación internos (informes anuales a los trabajadores, periódicos de los empleados, tablero de boletines, etc.).²¹

Esto significa, que para poder comunicar efectivamente el emisor (administrador o gerente) debe reconocer el tipo de receptores (trabajadores o sus representantes) a los que va a informar, así como decidir si esta información es muy amplia o restringida, que no se contraponga a los objetivos de la empresa, ni a su filosofía, debe existir concordancia entre los objetivos de la organización y las necesidades e intereses de los grupos a los que se les comunicará la información. Caso contrario, la comunicación puede ser contraproducente.

De ese modo, la **comunicación organizacional** constituye una de las bases de la organización; en su ausencia cada uno de sus miembros perseguiría un objetivo individual para satisfacer únicamente sus propias necesidades; su reconocimiento ha permitido que se desarrollen las sociedades y dentro de ellas las organizaciones, que son la base de la economía de cualquier país²²; es considerada como un sistema abierto que recibe y transmite información, tanto de sus miembros como del medio ambiente en el cual se encuentra inmersa; tenemos

²¹ Parkinson Northcote y RoweNigel, *Comunícate: La fórmula de Parkinson para la supervivencia de las empresas*, 1981.

²² Arias Galicia, *Administración de Recursos Humanos*, 1989.

la primera clasificación: comunicación interna y comunicación externa. La **comunicación externa** es la que se genera entre la organización, sus proveedores, clientes, gobierno y todas aquellas personas o entidades interesadas en la información, productos o servicios que se generan dentro de la organización. La **comunicación interna**, es la que se establece entre todos los miembros de la organización, y fluye en todas direcciones para que todos estén informados correctamente acerca de los objetivos y puedan participar activamente

b) Proceso de la Comunicación

Matriz básica para diseñar el sistema de comunicación ideal para una organización: Se basa en Informar, desarrollar habilidades y conocimientos, motivar al personal para logro del plan estratégico. Es decir, usar la comunicación como herramienta que apoye el logro de objetivos y facilite los procesos de la organización en un ambiente positivo.

Áreas	Estratégica	Procesos	Cultura
Funciones			
INFORMACION	Plan estratégico	Calidad Producción Administración	Políticas
Saber	Objetivos		
CONOCIMIENTO	Orientación	Alineación con objetivos	Responsabilidad
HABILIDADES			

Saber hacer			
DECISIONES	Comprender el plan y actuar en consecuencia	Apoyar a los procesos integralmente	Buenas Prácticas
Querer			

El modelo de comunicación más conocido es el que desarrollaron Shannon y Weaver en el año de 1948, cuyos elementos son: fuente o emisor, encodificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación.

La **fente o emisor**, es el principio del proceso de comunicación, se trata de una o varias personas que tienen información y un propósito para comunicar.

La **encodificación** es el uso de palabras o símbolos que tengan significado para el receptor; la encodificación significa poner la información en un código que entiendan las partes que intervienen en el mensaje. Para que el emisor y su encodificación tengan más fidelidad en el proceso de comunicación, es necesario que se tengan en cuenta las habilidades comunicativas, las actitudes, el grado de conocimiento y la posición del emisor dentro de la organización²³.

Las **habilidades comunicativas** se refieren a que el emisor debe saber qué es lo que va a comunicar, a la facilidad y claridad de las palabras, a la ortografía y reglas gramaticales. Por **actitudes** se entiende los sentimientos que tienen hacia otras personas, a objetos temas y situaciones por parte del emisor. El **grado de conocimiento** que posee el emisor sobre el tema hará que la comunicación sea más exitosa y que se incremente; sucede lo contrario cuando no se tiene el

²³Hodgetts y Altman, Comportamiento en las organizaciones, 1983.

conocimiento suficiente. La **posición del emisor dentro de la organización** se refiere a su autoridad o status en el organigrama, por ejemplo, director, gerente, supervisor, etc.

El **mensaje**, es la idea ya encodificada del emisor.

El **medio o canal**, es el transporte del mensaje; pueden ser medios impresos, visuales, de audio, audiovisuales; la comunicación no verbal, también es otro medio ya que sin decir una sola palabra se pone de manifiesto muchos de los verdaderos sentimientos del emisor y del receptor; aquí se utilizan gestos faciales, movimientos corporales, e incluso los cinco sentidos²⁴.

Es importante seleccionar el medio o canal adecuado para enviar el mensaje; en el caso de mensajes formales, el mejor medio es la comunicación escrita, para evitar distorsiones y poder formalizar con firmas y sellos; el problema aquí es la extensión ya que el receptor tiende a leer solo algunas partes. Cuando se requiere de retroalimentación, como son sugerencias o aclaraciones, el mejor medio es la comunicación oral: Cuando el mensaje es solo de carácter informativo, se puede utilizar medios audiovisuales (acetatos, transparencias); las tres modalidades de información requieren ser claras y concisas²⁵.

La **decodificación**, significa que el receptor (una o varias personas) es capaz de interpretar el significado del mensaje enviado por el o los emisores.

La **retroalimentación**, es la respuesta que emite receptor al mensaje del emisor; esta puede ser: **Retroalimentación directa**, a través de la comunicación oral y la

²⁴Op. cit. pág. 43

²⁵Op. cit. pág.43

no verbal. **Retroalimentación indirecta**, mediante la comunicación escrita y las actitudes.

c) Redes o canales de Comunicación

Al interior, las organizaciones utilizan redes de comunicación, para difundir los mensajes; esas redes pueden ser líneas formales o informales de comunicación. En las redes **formales**, está la comunicación formal, la comunicación descendente, la comunicación ascendente y la comunicación horizontal. Las redes **informales** son las relaciones que surgen en la organización con personas se asocian entre sí para comentar aspectos más de carácter personal que del trabajo²⁶.

En la **comunicación formal**, los mensajes se envían respetando la jerarquía dentro de la organización; esta puede ser descendente, ascendente u horizontal.

d) Comunicación descendente

Se origina cuando mensaje de los niveles jerárquicos de la organización se transmite a los niveles intermedios hasta llegar a los inferiores.

Es muy importante que la información que los directivos emiten sea muy clara y precisa para que los administradores o gerentes la entiendan y, a su vez, trasmitan a los trabajadores las instrucciones precisas acerca de su trabajo, para que ellos sepan qué se debe hacer, cómo, cuándo, para qué y por qué hacerlo.

²⁶Chruden y Sherman, Administración de personal,1993

La falta de revisiones periódicas de los planes, metas y objetivos organizacionales por parte de los directivos, pueden ocasionar en los trabajadores la caída en la "trampa de la actividad", provocando en los trabajadores un desconocimiento exactamente del rumbo al que se dirigen o incluso, el valor de su aportación para alcanzar el logro de los objetivos de la organización. En esta situación los administradores o gerentes juegan un papel valioso para que los niveles inferiores estén lo suficientemente informados, y coadyuven el logro de los objetivos, metas y planes de la organización.

Las instrucciones de trabajo, entonces, deben ser claras para que los trabajadores se reúnan para revisar los objetivos organizacionales y conocer cuáles son los resultados que se esperan para el futuro y cuáles son las actividades específicas que el trabajador tiene que realizar.

Cuando el administrador o gerente requiere de una información más específica sobre su trabajo, también debe recurrir a los Mandos superiores; esa actitud positiva hacia la comunicación es un "elemento esencial de la satisfacción y el clima de trabajo, motivación del desempeño del personal"²⁷.

A través de la comunicación, los administradores y gerentes se ganan la confianza y credibilidad de los trabajadores para con respecto a la información que se les proporciona; cuando no existe esta confianza siempre habrá un cuestionamiento a los mensajes que emita el administrador o gerente.

No obstante, hay que recordar que el exceso o saturación de información es tan dañina como la mínima o nula.

²⁷Khandawalla, 1977y Davis, 1983.

De esa manera la comunicación debe servir como retroalimentación sobre el desarrollo del trabajo; pero no sólo una retroalimentación formal sino también la retroalimentación constante o informal en la cual un trabajador toma mayor conciencia de su buen o mal desempeño cuando su comunicación con el gerente continua y permanente. Esa continua comunicación con los trabajadores, permite que los trabajadores se sientan importantes dentro de la organización y se esmeren aún más en su trabajo; el resultado es un mayor rendimiento y actitudes más favorables de cada uno de ellos²⁸.

e) Comunicación ascendente

Se propicia desde **los niveles inferiores** para hacer llegar a los niveles superiores, mediante canales formales e informales.

La comunicación ascendente es un mecanismo de retroalimentación hacia los directivos; de esa manera, conocerán la calidad de la información que reciben los trabajadores y permite detectar, por ejemplo, inconformidades, posibles causas de baja productividad y puede permitir la búsqueda de solución antes de la aparición de conflicto (huelga o un paro de actividades); a través de ellas se puede medir el clima organizacional. La comunicación ascendente, permite a los trabajadores tomar parte de las decisiones, a través de ideas o sugerencias de su trabajo; esta actitud, influye positivamente en la motivación de los trabajadores y en la satisfacción personal con sus actividades y generando mayor productividad. La comunicación ascendente permite que el trabajador al ser tomado en cuenta, acepte más fácilmente las decisiones ejecutivas, mejorando la percepción de los

²⁸Chruden y Sherman, Administración de personal 1993.

ejecutivos hacia los trabajadores, acerca de cómo piensan los primeros y cómo sienten los segundos.

En definitiva, la comunicación ascendente puede propiciarse a través de las reuniones con los trabajadores; otra forma, es la política de puertas abiertas, en la cual los trabajadores pueden hablar con los niveles superiores para exponer algún problema o situación importante. En todo caso, el respeto a los niveles de jerarquía es imprescindible; la primera instancia es con el jefe inmediato; sin embargo, el trabajador debe saber que si no obtiene una respuesta de él, puede acudir a un nivel superior. El transponer los umbrales de la oficina hace que el ejecutivo pueda acercarse a los trabajadores. De todas maneras, para que la comunicación ascendente se propicie, es necesario que los trabajadores tengan una respuesta de los ejecutivos, de otra manera esta comunicación se debilita.

f) Comunicación horizontal

Es la que se establece entre trabajadores de un mismo nivel jerárquico los cuales se comunican entre sí para el mejor desempeño y coordinación de sus actividades, para alcanzar los objetivos de la organización²⁹.

La comunicación horizontal surge como una respuesta a la necesidad que tienen los trabajadores para obtener información de otros departamentos para un mejor

²⁹Martínez de Velasco y Nosnik, **Comunicación organizacional**, 2002.

desempeño de sus actividades; esta comunicación es mucho más abierta, no existen distinciones entre ellos, es más rápida y permite tomar decisiones más fácilmente, ahorrando tiempo. Esta forma de comunicación se basa en los estudios de **Henry Fayol** (1841-1925), conocido como el padre de la teoría moderna de la administración. Él decía que los trabajadores de un mismo nivel jerárquico se podían comunicar entre sí, siempre y cuando tuvieran autorización de sus superiores, y que después comunicaran a éstos de los resultados obtenidos; este canal se estableció para ahorrar tiempo en la toma de ciertas decisiones urgentes, de otra manera era seguir los canales de la comunicación ascendente y esperar una respuesta a través de la comunicación descendente.

g) Comunicación informal

Es el intercambio de información entre los trabajadores de la organización, independientemente del status de cada uno; no tienen canales y procedimientos formales.

La comunicación informal, es información no oficial que surge de la interacción de los trabajadores en la misma organización y que se transmite de manera oral. Esta comunicación complementa la información formal; contiene datos exactos o cercanos a la realidad, no informa la realidad completa; también puede surgir por una situación de inseguridad en la organización en la cual los trabajadores buscan unirse para protegerse de lo que aún desconocen; cuando los trabajadores no tienen información respecto a un suceso, la buscará en los canales informales; otro motivo es el interés personal o emocional respecto a una situación, también para desacreditar a un compañero que no simpatiza con otro o cuando recibe información nueva y quiere darla a conocer, esta comunicación se propicia, por ejemplo, a la hora de la comida, en el autobús de transporte, entre amigos de

diferentes departamentos. La influencia de éste tipo de comunicación puede ser favorable o desfavorable³⁰.

El rumor es parte de la comunicación informal; se refiere a toda la información errónea o fragmentaria, sin fundamento por evidencia formal sobre algún acontecimiento; en algunas excepciones esta información es exacta o verdadera, se transmite por canales informales y no se dirige a personas específicas³¹.

La condición que origina el rumor es un suceso de importancia en la organización y del cual los directivos difunden una información oficial; el rumor es información que se distorsiona con cada persona que la transmite; ésta le quita y/o añade nuevos elementos.

El rumor es muy rápido y puede generar consecuencias negativas en la organización; algunas de las soluciones para terminar con el rumor son: dar a conocer los hechos reales, a través de una persona digna de crédito, mejorando la comunicación informal; buscar la fuente de los rumores para tratar de identificar las intenciones que se tienen.

Se han descrito tres categorías generales de la información que las organizaciones comunican; estas son: la explicativa, la correctiva y la educativa.

La primera, **información explicativa**, sitúa a las noticias y sucesos de la organización en un plano que sea relevante para cada uno de los grupos, (por ejemplo: publicación de los resultados de la organización); la segunda, **la información correctiva**, como su nombre lo indica, se utiliza para corregir las fallas de la información explicativa, y debe de abarcar todos los aspectos de la información que han generado, que la competencia podría utilizar como

³⁰Martínez de Velasco y Nosnik, **Comunicación organizacional**, 2002

³¹Martínez de Velasco y Nosnik, **Comunicación organizacional**, 2002

desinformación popular y como insinuaciones malévolas (por ejemplo: las corporaciones multinacionales causan fluctuaciones monetarias, derrocan gobiernos); el objetivo de la información correctiva es defender la credibilidad del emisor o comunicante; se dice que podría tener una acción de contraataque a las agresiones infundadas; la tercera, **información educativa**, se considera parte del programa de comunicación a largo plazo; es más constructiva impositiva; su objetivo es ampliar el conocimiento y los horizontes de interés de los grupos seleccionados y, pretende evitar la necesidad de emplear la información correctiva que se generará después de los hechos (por ejemplo: informando los estudiantes, que son los futuros empleados, sus maestros y el gobierno).

h) Medios de Comunicación

Los tipos de comunicación son: escrita, oral y no verbal. La **comunicación escrita** emplea las palabras plasmadas en un papel; de esta forma se intenta evitar las distorsiones del contenido original; por ejemplo, el memorándum, la carta, los informes y los manuales de la organización³².

La **comunicación escrita** proporciona el registro de la información que se dio a conocer la cual puede volverse a consultar, para aclarar dudas.

La **comunicación oral** es la que se desarrolla cara a cara entre el administrador o gerente y los empleados; esta comunicación puede ser la más efectiva, ya que ahorra tiempo y permite la retroalimentación inmediata; entre ellas se encuentra las conversaciones, llamadas telefónicas, discurso, órdenes verbales, conversaciones informales.

³²Hodgetts y Altman, Comportamiento en las organizaciones, 1983.

Dentro de la comunicación oral está implícita la comunicación **no verbal**, la cual sirve para dar mayor énfasis a las palabras a través de los movimientos corporales, gestos faciales y actitudes. Cuando las organizaciones encuentran en diferentes partes del mundo, es muy importante que los gerentes o administradores, cuando viajen a esas instalaciones en el extranjero, tomen en cuenta: "1) el lugar hacia donde se dirigen, 2) la cultura, 3) la historia, valores y dinámica de su organización"³³.

Un movimiento de manos, una mirada, la posición del cuerpo, una sonrisa, pueden tener significados diferentes, dependiendo de la cultura de que se trate; por esto mismo, el administrador o gerente deben tener mucho cuidado y estudiar este tipo de comunicación no verbal, para poder detectar y entender que las actitudes y la motivación del trabajo son diferentes en cada cultura³⁴.

Al respecto, **Flora Davis** (1997) dice que la cinesis (estudios del movimiento del cuerpo humano), estudia la comunicación como un sistema integrado y que cada elemento tiene efecto sobre otro; pone como ejemplo del contacto visual y comenta que los árabes para conversar se paran muy cerca y se miran directamente a los ojos; en Japón, esto se considera una grosería.

Incluso el status de un gerente o administrador le permite hacer esperar a una persona, permanecer sentado cuando la persona entra, muchas veces la ve directamente a los ojos para confirmar su poder y la otra persona tiene que bajar la mirada en señal de sumisión, aceptando su posición.

Cuando un administrador o gerente está bien informado siente que forma parte de las decisiones de la organización y que participa en ellos; es cuando las identifica

³³ Sherman y Bohlander, Administración de recursos humanos, 1999.

³⁴ Ibidem.

plenamente con los problemas y sucesos que afectan a la organización. Si el trabajador no tiene ese sentir, porque no tiene acceso a la información, prevalece en él el sentimiento negativo de que las decisiones las toman "los de arriba". La retroalimentación positiva en la **comunicación organizacional** da como resultado lo que comúnmente llamamos "traer bien puesta la camiseta de la empresa".

Ya en la práctica, un **sistema de medios**³⁵ combina las tecnologías con las necesidades de comunicación de la organización, apoya a la dirección para ejercer un liderazgo efectivo y permite que el personal tenga acceso a la información que requiere para trabajar de manera inmediata.

Los medios son buenas herramientas formales para apoyar el intercambio humano, así como las actividades productivas, operativas y de administración.

Editar o producir medios de alta calidad es una inversión con un retorno muy importante en la capacidad del equipo humano.

Diseño y producción de:

- Medios visuales
- Multimedia
- Vídeo
- Impresos
- Prácticas de comunicación

i) Barreras de la Comunicación

³⁵Op. Cit. Ventana de comunicación.

Las barreras de la comunicación se refieren a todos los obstáculos que interfiere durante su proceso; impiden o deforman el contenido del mensaje original.

Las barreras pueden ser generales o específicas; las **barreras generales** son las que aparecen en todo el proceso de la comunicación y las **barreras específicas** las que surgen en el ambiente de la organización.

Las principales barreras son:

- **Barrera semántica.** Cuando se desconoce el significado de las palabras, o se tiene un uso limitado de vocabulario; el receptor entiende lo que su experiencia le ha enseñado y no capta el verdadero sentido de lo que dijo el emisor.
- **Barreras psicológicas.** Son las actitudes que asume el emisor, como el enojo, el temor, incertidumbre, las cuales evitan que pueda comunicarse debidamente.
- **Barreras fisiológicas.** Son defectos tanto en el emisor como el receptor; por ejemplo, sordera, tartamudez, ceguera.
- **Barreras físicas.** Son el entorno que rodean el proceso de la comunicación, como el ruido y la distancia entre el emisor y receptor.
- **Barreras administrativas.** Puede originarse en el organigrama de la organización y en el uso inadecuado de los canales de la comunicación.

j) Beneficios de un sistema de comunicación

- Infunde claridad en el propósito de la organización.
- Apoya consistentemente la acción del liderazgo.
- Propicia relaciones interpersonales efectivas.

- Genera interfaces de comunicación.
- Define políticas, responsabilidades y prácticas de comunicación.
- Apoya al sistema y procedimientos de producción.
- Integra áreas prioritarias de la organización.
- Genera cohesión en el equipo de trabajo.
- Desarrolla habilidades de comunicación.

Como afirma, **David Rosello López**³⁶, la comunicación resulta ser un proceso esencial de toda actividad humana ya que se basa en la calidad de los sistemas interactivos en el que el sujeto se desempeña y tiene un papel fundamental en la atmósfera psicológica de todo grupo humano. Recuerda que la comunicación ocurre como un proceso natural de las comunidades.

En todo caso, es evidente que la comunicación hace parte del desarrollo (comunicación para el desarrollo), debido a que se basa en la premisa de que el éxito en el desarrollo requiere de la participación activa y consciente de los beneficiarios previstos en cada etapa del proceso de desarrollo. En definitiva, el desarrollo **no puede llevarse a cabo sin un cambio en las actitudes y la conducta** de la gente a quienes está destinado.

7.2. Satisfacción laboral

"La satisfacción laboral es, básicamente, un concepto globalizador con el que hacemos referencia las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo".

Tal simplicidad conceptual, encierra diversos elementos que, por una parte, son estrictamente individuales (desarrollo y formación), otras colectivas (relaciones

³⁶ David Rosello L. Consideraciones sobre la introducción a la comunicación para el desarrollo

interpersonales) y otras referidas al ámbito laboral propiamente dicho; en este último elemento, se encuentra la propia complejidad institucional: estructura y organización, instrumentos organizacionales, manuales, normativas y reglamentos, etc., todos ellos inmersos en propósitos y objetivos de la organización.

Por eso, el abordaje del estudio de la satisfacción laboral, es también complejo, de manera tal que muchos de los elementos que deben medirse, son ambiguos, o su base conceptual aún puede ser controversial. Sin embargo, una forma de medir la satisfacción laboral de una persona utiliza instrumentos muy simples, que se adecúan a la naturaleza del problema identificado; habitualmente, se son cuestionarios, creados específicamente para conocer el nivel de satisfacción de las personas con su trabajo.

El formato de estos cuestionarios están constituidos por:

- Preguntas que investigan sobre las condiciones laborales.
- Lista de los factores que contribuyen a la satisfacción en el trabajo, y los cuales las personas tienen que ordenar según la importancia que represente para cada una de ellas.
- Cuestionarios de libre expresión, en el cual la persona escribe lo que le gusta y lo que le disgusta de su trabajo y del dueño de la organización³⁷.

Existen forma formas empíricas, confiables y fáciles, pero subjetivas, de evaluar la satisfacción laboral; el comportamiento de la persona en el trabajo, los bajos índices de ausentismo laboral y de renuncia, son algunas de ellas.

³⁷ Graham H.T., Administración de Recursos Humanos, 1982.

Conocer las actitudes de los trabajadores ha resultado ser útil para conocer las causas y satisfacción laboral y buscar una solución; las actitudes³⁸ que fomentan los sentimientos de las personas hacia su trabajo tienen tres componentes:

- **Componente cognitivo:** es el que guarda las percepciones, las opiniones y creencias, en otras personas, son los procesos del pensamiento. En este componente las creencias evaluativas se presentan como impresiones favorables o desfavorables de la persona hacia un objeto u otro individuo.
- **Componente afectivo o emocional:** condiciona los sentimientos y tiene carácter de aprendizaje.
- **Componente compartamental:** es la predisposición a comportarse de cierta forma hacia algo o alguien.

García A, contribuye sobre este tema afirmando que: "el estudio de la satisfacción laboral en el trabajo, **podría entenderse como una estrategia de comunicación ascendente**, puesto que permite a los trabajadores expresar, a la dirección, sus opiniones con respecto la situación laboral".

Happock fue el que realizó los primeros análisis empíricos de la satisfacción laboral³⁹. Su aportación a esta investigación, entre distintos grupos ocupacionales, concluyendo que cada uno de ellos experimentaba un distinto grado de satisfacción laboral.

Posterior a este investigador, ya que los años 60 surgen escuelas de relaciones humanas, la cual sostenía "la existencia de una relación directa entre satisfacción laboral y desempeño laboral".

³⁸ "Es una tendencia a actuar hacia o en contra de algún factor ambiental, el cual se convierte con ello en un valor positivo o negativo. Citado por Alicia García, en sus tesis de grado. Universidad P. Henríquez U. 2002

³⁹Mencionado por Rodríguez y Fernández, **Comunicación organizacional**, 1999.

Sin embargo, **Vroom** (1964), **Lafaldano y Muchinsjy** (1984) llegaron a la conclusión de que no existe ninguna relación entre ambos conceptos.

Del mismo modo, tomando como base los estudios de **Elton Mayo**, de la escuela de relaciones humanas, se sostenía que al haber trabajadores satisfechos se podía conseguir resultados organizacionales positivos.

Un interesante estudio que incorpora **la teoría dictatorial de Herzberg**, plantea como tesis fundamental, que la satisfacción y la insatisfacción laboral, en realidad, proceden de distintas fuentes". Este estudio fue realizado con ingenieros y contadores a los cuales les pedía que escribieran las situaciones que les producían satisfacción y cuales insatisfacción en su trabajo; su estudio concluye, afirmando que la motivación tiene dos factores: los primeros, que se asocian con **sentimientos positivos** hacia su trabajo a los que llamaron motivadores de la satisfacción laboral y en ellos tenemos la realización, el reconocimiento, la responsabilidad, las perspectivas de promoción y el trabajo en sí mismo; y los segundos, llamados de **higiene**, que eran únicamente los que evitaban la insatisfacción laboral como son las normas de la organización, relaciones interpersonales, condiciones laborales físicas.

Por su parte, la teoría del desarrollo **Edwin Locke** (1969, 1976), propone que la satisfacción laboral es la consecuencia del ajuste existente entre los resultados del trabajo y los deseos del individuo.

k) Motivación

El ser humano se ha cuestionado, desde hace mucho tiempo, sobre cuáles son los motivos que tienen la realización de sus acciones; algunos filósofos de la antigüedad trataron de dar una respuesta:

- **Demócrito** enseñó que la humanidad perseguía a la felicidad entendiendo como tal un estado de reflexión y de razonamiento. La felicidad para él, es un estado interno del hombre; no debe basarse en cosas materiales externas al hombre, ya que éstas son caducas y van y vienen; en cambio la felicidad interior nadie puede quitársela.
- **Epicuro**, pensó que el hombre persigue el placer; sin embargo, decía que se deben buscar los placeres mentales más que los físicos.
- **Spinoza** (siglos después), llegó la conclusión de que la conservación de la propia vida es el motor principal que mueve al hombre. Ya se encuentra aquí una estrecha liga con lo que posteriormente se catalogaría como uno de los instintos, aunque Spinoza aclaró que el esfuerzo debía ser racional.

- **Nietzsche** propuso que es el deseo de poder la causa principal de la acción humana.

Para **otros** filósofos, el amor constituye el motor que mueve a los hombres.

Para efectos prácticos, la motivación consta de dos elementos: el "**por qué**" de la conducta que son los motivos que hacen que las personas actúen de cierta manera y el "**cómo**" va a desarrollar su conducta, que es el proceso de la motivación.

En ese entendido, los estudios sobre la motivación intentan explicar, por ejemplo, la dirección, la intensidad y la persistencia de la conducta en la persona. La conclusión afirma que las personas tienen necesidades y expectativas que deben ser satisfechas. Estas necesidades y expectativas generan un desequilibrio interno, o tensión de tipo fisiológico o psicológico en las personas, las cuales dirigen su conducta para eliminar este desequilibrio. El resultado es que en algunas ocasiones, su conducta les produce satisfacción y en otras surge la insatisfacción. En el primer caso, regresa el equilibrio interno y se refuerza la conducta; en el segundo caso, persiste el desequilibrio interno y es necesario que la persona modifique o cambie su conducta para poder alcanzar sus objetivos.

No debe olvidarse, como dicen **Siegel y Lawrence**, que el ser humano pasa la mayor parte del día en el trabajo, lo cual da como resultado que un trabajo satisfactorio ayuda a generar "una sensación de bienestar general en el hombre y un sentimiento de valía personal. El trabajo que no es personalmente satisfactorio, tiende a tener efectos opuestos"⁴⁰.

⁴⁰Siegel y Lawrence, Psicología de las organizaciones industriales, 1980.

En todo caso, **los motivos** ponen de manifiesto las necesidades de las personas, siendo estos personales e internos. Por otro lado, los **incentivos** son externos y en el caso de las organizaciones se busca con éstos hacer que los trabajadores realicen mejor su trabajo.

Cuando los psicólogos estudian del comportamiento humano, coinciden en los siguientes supuestos:

- El comportamiento humano surge de una causa, que es el resultado de la **herencia y el medio**.
- En el origen del comportamiento humano están las necesidades, llamadas por algunos como **deseos o móviles**.
- El comportamiento humano busca **resultados, objetivos o fines** con los cuales van a satisfacer sus necesidades.

En un estudio realizado por la **Western Electric Company**, en su planta de **Hawthorne**; el objetivo principal de este estudio pretendía saber cuáles eran los efectos de la iluminación (ambiente laboral) sobre la producción de los trabajadores. Los resultados que obtuvieron mostraron que los niveles de producción siempre se incrementaron en las personas que participaron del estudio, independientemente de las variaciones que hicieran en las condiciones físicas del trabajo.

El estudio concluye que la motivación era lo que hacía que la producción se incrementara; "algunas de las razones parecieron ser: a) muchas de ellas se sintieron especiales al verse aislados con fines estudio; b) tenían mayor libertad para establecer el ritmo de su trabajo y al dividirlo habían desarrollado buenas

relaciones entre ellas y con el supervisor; c) el contrato social hizo que el trabajo fuera generalmente más agradable"⁴¹.

Frederic Taylor, postuló el dinero como un instrumento de motivación para aumentar la producción de los trabajadores. Taylor observó que un trabajador de la industria del acero después de un turno de 12 horas recorría 20 kilómetros hacia su cabaña para trabajar en ella, y entonces pensó: ¿cómo podemos emplear ése exceso de energía para producir más en el trabajo?, pero, ¿cuál es el beneficio para trabajador?; la respuesta fue la obtención de mayores ganancias económicas, el planteamiento anterior es lo que se conoce como la **administración científica**. Reconoció las necesidades sociales y las necesidades del ego en los seres humanos; se hizo patente que un trabajador no sólo trabaja por dinero, lo hace además por la satisfacción de sus necesidades psicológicas y sociales; entonces administración científica dio paso al movimiento de las relaciones humanas.

a) Definición de la Motivación

Proviene del latín *motus* = movimiento, servir de incentivo para una actividad, y también, proveer un incentivo o una meta que responda a una actividad (enciclopedia de psicología, 1979).

La motivación está constituida por todos aquellos factores que pueden provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Otra definición dice que es el proceso a través del cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden dirigir sus esfuerzos a la consecución de

⁴¹Fleishman, Estudio de psicología industrial y del personal ,1976

ciertas metas objetivos para satisfacer algún tipo de necesidades y/o expectativas, de cuya mayor o menor satisfacción va a depender el esfuerzo que decían aplicar en acciones futuras.

Es el proceso que satisfacer las necesidades, tomando la necesidad como el estado que hace atractivo ciertos resultados⁴².

b) Teoría de la motivación

Las teorías de la motivación se dividen en dos grupos: teorías de contenido de motivación y teorías de procesos de la motivación.

a. Teorías de contenidos de motivación

Tomar en cuenta las necesidades, motivos y objetivos que fortalecen, dirigen y definen el comportamiento de las personas. Si quiere conocer las necesidades de la gente, los objetivos para la realización de su trabajo, y cuáles son sus incentivos más importantes (Howell William, 1979).

Las teorías de contenido de motivación más conocidas son:

- **Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.** Abraham H. Maslow, creador de la psicología humanista y eminente psicólogo de este siglo, nos expone las características de la propia autorrealización según su sistema. Parte de la idea de que el hombre tiene una serie de necesidades básicas y metanecesidades (Pirámide de Maslow), que motivan sus comportamientos, y por tanto, según las que prevalezcan, así será la conducta, valores y realización de la persona.

⁴²Robbins Stephan P., Comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones, 1987.

Elaboró una teoría y dividió las necesidades de los seres humanos en cinco categorías:

1. **Necesidades fisiológicas básicas** son todas aquellas que necesita satisfacer el individuo para seguir vivo, por ejemplo, hambre, seres, sueño. Lo que se busca con un trabajo es un sueldo o salario para poder satisfacer esas necesidades.
2. **Necesidades de seguridad y salubridad.** Son las que buscan la autoprotección actual y futura, por ejemplo: casa, calor. El trabajo la satisfacción a estas necesidades puede lograrse con la seguridad de un puesto en la organización.
3. **Necesidades de afecto y pertenencia.** Son las que permiten brindar y recibir amistad, buscar el compañerismo o la asociación con otros miembros de la sociedad u organización.
4. **Necesidades destinada o de afirmación delirio.** El individuo busca ser independiente, recibir la amistad de los demás, tener poder y posesiones materiales, por ejemplo, un ascenso, un coche como prestación.
5. **Necesidades de abortos realización.** Son las que hacen que el individuo utilice al máximo todas sus capacidades, busque su desarrollo y sea creativo (Howell William, 1979).

c) Teoría X y teoría Y de McGregor.

Este autor estaba interesado en establecer diferencias entre los estilos de manejo de las organizaciones. Había una tradicional, fundamentada en los aportes de Taylor, Fayol y Max Weber, que consideraba que las personas eran por naturaleza negligentes para el trabajo y por tanto debían tratárselas con

gran dosis de autoridad, supervisándolas milimétricamente en sus labores. En el desarrollo de sus actividades, las personas no tenían por qué pensar, simplemente hacer lo que se les ordenaba. En la cima de la escala jerárquica de la organización habría otras que ya lo habían pensado todo. Max Weber por ejemplo decía que lo importante era el cargo y no la persona, iniciando así las evaluaciones de oficio y sus productos: manual de funciones, procedimientos, escala salarial. Fayol advertía a su vez sobre la necesidad de dividir de la manera más precisa las funciones o áreas de la empresa (divisiones, departamentos, secciones). Taylor hablaba sobre la retribución salarial del trabajador con apoyo en su rendimiento.

Estos tres autores constituían la base del pensamiento empresarial hasta antes de McGregor. Era el denominado paradigma clásico. Y a pesar de los trabajos de Mayo y los demás aportes de la ciencia del comportamiento, no fue sino hasta los sesenta cuando en verdad se valoraron los aportes que pretendían darle mayor importancia a la parte humana de las organizaciones.

Douglas McGregor en un artículo titulado "el lado humano de las empresas" habla de la motivación del trabajador en el medio socio industrial, asimismo desarrollo dos teorías: la teoría X y la teoría Y.

d) Teoría X

- 1) La gerencia debe dirigir la energía humana para que satisfaga las necesidades de las organizaciones con fines económicos.

- 2) Para dirigir el esfuerzo de los trabajadores es necesario motivarlos, controlar sus acciones y modificar su conducta, en beneficio de la organización.
- 3) Si la gerencia no los supervisa, los trabajadores son pasivos y no les importa las necesidades de la organización.
- 4) El ser humano es, por naturaleza, flojo e indolente al trabajo.
- 5) El ser humano no tiene ambiciones, no quiere responsabilidades y prefiere que le digan qué hacer.
- 6) Es indiferente a las necesidades organización.
- 7) Se resiste a los cambios.
- 8) El ser humano puede ser engañado muy fácilmente⁴³ (Howell William, 1979).

Ante esto, la gerencia se pregunta ¿cuál método es el mejor para dirigir la conducta de los trabajadores, un método estricto o uno benigno?

El **método estricto** nos habla de sistemas de coacción, de amenazas, de supervisión muy estricta y controles severos de la conducta del trabajador, por parte de la gerencia. Este método puede generar huelgas, bajas en la producción, etc.

El **método benigno** de la gerencia, utilizada tolerancia, la satisfacción de las necesidades del trabajador y búsqueda la armonía entre ellos dos, para obtener trabajadores más obedientes. Este método puede producir una indiferencia total hacia la producción, por eso se habla en la actualidad de un método "firme pero justo"⁴⁴ (Fleishman, 1976).

e) Teoría Y

⁴³Howell William, Psicología Industrial y Organizacional, sus elementos esenciales,1979.

⁴⁴Fleishman, Estudio de psicología industrial y del personal ,1976

- 1) La gerencia debe dirigir la energía humana para que satisfaga las necesidades de las organizaciones con fines económicos.
- 2) Las personas no son, por naturaleza, flojas e indolente en su trabajo, su experiencia en las organizaciones hace que lo sean.
- 3) Los trabajadores tienen motivación, son capaces de asumir responsabilidades y pueden dirigir sus esfuerzos para la obtención de los objetivos organizacionales. La gerencia no interviene en el origen de la conducta, sin embargo, puede hacer que se desarrolle y que conozcan más de ella cada uno de los trabajadores.
- 4) La gerencia debe desarrollar métodos de operación y condiciones de la organización para que los trabajadores alcancen sus propias metas y dirigen sus esfuerzos a las realización de los objetivos organizacionales (Howell William, 1979).

Resumiendo, **la teoría X dice** que la conducta humana la **controla la gerencia** y la **teoría Y**, que el principio básico es el **autocontrol y la autodirección** del trabajador.

Teoría de los dos factores o bifactorial de Herzberg⁴⁵. Este autor considera que existen dos grupos de factores en lo referente a la motivación laboral: los factores higiénicos, que no producen motivación propiamente dicha pero cuya carencia genera insatisfacción en la plantilla, y los factores motivacionales, que están en el origen de la satisfacción en el trabajo. Entre los primeros (factores higiénicos) podemos citar: el ambiente físico de trabajo, el salario, la estabilidad en el empleo, las relaciones correctas con los compañeros y jefes.

Esta serie de circunstancias es, de algún modo, el sustrato básico en el que se desarrollan las relaciones laborales, y su existencia y buen funcionamiento hacen

⁴⁵Editorial McGraw-Hill

que no se produzca malestar en el trabajo, aunque no motivan de forma directa. Si, por el contrario, se producen fallos o déficit en las mencionadas circunstancias, automáticamente se origina una situación de insatisfacción. Por ejemplo, los asalariados perciben de forma positiva la existencia de unos sueldos correctos y de un ambiente de trabajo grato, pero ello no les induce a trabajar más y mejor; no obstante, si las retribuciones son muy insuficientes o hay un mal ambiente laboral, se extiende la insatisfacción, nacen conflictos y la productividad se resiente.

Los factores motivacionales ayudan a trabajar más y mejor y guardan relación con el contenido del puesto y de la tarea realizada. Entre estos factores cabe citar: la promoción en la empresa, la posibilidad de aplicar conocimientos y de desarrollo profesional, ser responsable de un puesto o de una tarea, asumir objetivos y ser evaluado conforme a los mismos, etcétera. En definitiva, vemos que para Herzberg los factores que realmente motivan a los trabajadores son aquéllos que otorgan un mayor contenido al trabajo y más responsabilidad y relevancia a quienes lo realizan. A partir de la teoría de la motivación de Herzberg, se proponen técnicas para dar mayor contenido y relevancia a los puestos de trabajo y, de esa manera, evitar el aburrimiento y la desmotivación.

Frederic Herzberg escribió un artículo llamado ¿cómo motiva usted a sus empleados? Este estudio dice que la respuesta que dan algunos gerentes a esta pregunta es: "déle un puntapié (DUP); sin embargo, esto no es solución ya que existen tres tipos de DUP.

DPU físico negativo: obviamente un trabajador agredido físicamente se va a defender y va a contestar la agresión de la misma forma.

DPU **psicológico negativo**: no es físico, no deja huella; sin embargo, el que lo práctica recibe satisfacción en su ego, y el trabajador no puede probar la agresión de que fue objeto.

DPU **positivo**: es una forma de convencer al trabajador de realizar su trabajo mediante una recompensa, un incentivo, un aumento de sueldo, etc.

El vínculo de los métodos anteriores tiene resultados duraderos; por eso mismo, el departamento de recursos humanos ha realizado intentos para inculcar a motivación en los trabajadores; por ejemplo, la reducción del tiempo de trabajo, aumento de salario, prestaciones, comunicaciones, participación en el trabajo, etc.; sin embargo, siguen realizándose las investigaciones sobre la motivación.

Para la teoría de los factores, Herzberg basó su estudio en entrevistas a más de 200 ingenieros y contadores pidiéndoles que le dijeran las situaciones que les produjeron más satisfacción en su trabajo y las situaciones que los produjeron insatisfacción en el trabajo; con la información obtenida por restablecer dos elementos o factores de motivación.

- Los factores **motivadores**, también llamados de crecimiento, están intrínsecos en el trabajo son: los de logro, de reconocimiento por el desempeño, el trabajo mismo, las responsabilidades, el crecimiento o la promoción.
- Los factores de higiene, también llamados de **evitación** de la insatisfacción, son extrínsecas al trabajo, por ejemplo: las políticas de la compañía y de la gerencia, las condiciones de trabajo, los sueldos o salarios, la posición social, la seguridad en el mismo.

Los resultados de sus estudios demuestran que los factores motivacionales impulsan la satisfacción del trabajo y los factores de higiene son el origen de la insatisfacción en el trabajo.

f) Teoría de la motivación de logros McClelland

El concepto de la teoría de las necesidades fue popularizada por este psicólogo americano del comportamiento. Edificada sobre la base del trabajo de Henrio Murray, McClelland estableció en 1961 que la motivación de un individuo puede deberse a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades dominantes: la necesidad de logro, poder y de afiliación.

Después de diversos estudios McClelland llegó a la conclusión que existen tres necesidades o motivos que influyen en la motivación a la persona: de logro, de filiación y de poder. Su teoría afirma que "las personas están motivadas de acuerdo a la intensidad de su deseo de desempeñarse en términos de una norma de excelencia y de tener éxito en situaciones competitivas"⁴⁶.

- **La necesidad de logro.** Es el deseo que tienen las personas de realizar mejor sus actividades, es un deseo de superación personal mediante el éxito de sus actividades y la evitación del fracaso. "Estas personas compiten contra alguna norma de excelencia o contribución única frente a la cual es posible juzgar sus conductas y logros".
- **La necesidad de afiliación.** Es la necesidad de establecer, mantener o renovar las relaciones afectivas o relaciones de amistad con otras personas. El individuo se inclina por "establecer y mantener relaciones personales estrechas con otras".

⁴⁶Hellriegel, 1999

- **Las necesidades de poder.** Significa que el individuo quiere tener influencia sobre otras personas y poder ejercer control de ellas. "Las personas hacen acciones que afectan el comportamiento de los demás y poseen un poderoso atractivo emocional".

g) Teoría de ERG de Alderfer

Clayton Alderfer, llevó a cabo una revisión de la teoría de las necesidades de Maslow la cual se convertiría en su teoría ERG; **existencia, relación y crecimiento** (growth, en inglés). La revisión efectuada por el autor tuvo como resultante la agrupación de las necesidades humanas en las tres categorías mencionadas y pasó a denominarse:

- **Existencia:** Agrupa las necesidades más básicas consideradas por Maslow como fisiológicas y de seguridad.
- **Relación:** Estas necesidades requieren de, para su satisfacción, de la interacción con otras personas, comprendiendo la necesidad social y el componente externo de la clasificación de estima efectuada por Maslow.
- **Crecimiento:** Representado por el de crecimiento interno de las personas. Incluyen el componente interno de la clasificación de estima y la de autorrealización.

h) Diferencias con la Pirámide de Maslow

La teoría ERG no representa solo una forma distinta de agrupar las necesidades consideradas por Maslow, se distingue de la teoría de este último en los siguientes aspectos:

- La Teoría ERG no considera una estructura rígida de necesidades, en donde debe seguirse un orden correlativo para su satisfacción.
- En contraposición a Maslow, quien considera que las personas permanecen en un determinado nivel de necesidades hasta tanto sean satisfechas, esta teoría considera que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior aparece una necesidad de orden inferior frustración – regresión.
- Pueden operar al mismo tiempo varias necesidades.
- Variables tales como antecedentes familiares y ambiente cultural pueden alterar el orden de las necesidades, ejemplo de esta situación son culturas, como la japonesa, que antepone las necesidades sociales a las fisiológicas.

Alderfer, hizo un estudio minucioso de la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, y las agrupa únicamente en tres necesidades.

- 1) **Necesidades básicas o necesidades materiales.** Que, al igual que Maslow decía, se satisfacen con comida, aire, agua; en el ámbito laboral se satisfacen con las remuneraciones, las prestaciones y las condiciones de trabajo.
- 2) **Necesidades de relación.** Satisfacen el establecimiento y mantenimiento de las relaciones interpersonales, con los compañeros de trabajo, con los superiores, con subordinados, con amigos y con la familia.

- 3) **Necesidades de crecimiento.** Son los esfuerzos que hace la persona para encontrar oportunidades de desarrollo personal cuando hace su contribución creativa o productiva a la organización.

En definitiva, las teorías de Maslow y Alderfer se diferencian porque el primero afirma que “las necesidades que no han sido satisfechas son los motivadores y que no se puede llegar al siguiente nivel sin haber satisfecho la anterior”, mientras que el segundo afirma que, “aparte de un proceso progresivo de satisfacción existe el proceso de frustración o regresión. Si la persona ve frustrados sus intentos de satisfacción a las necesidades de crecimiento, estas surgirán como motivantes; la regresión también se realiza para satisfacer las necesidades.

***i)* Teoría de procesos de la motivación**

Describe y analiza cómo los factores o variables pueden interactuar e influir en la persona para lograr un esfuerzo, una dirección, un cambio o la persistencia de la conducta.

Las teorías de procesos más importantes son:

- a) La teoría de expectativas de Vroom.
- b) La teoría del reforzamiento.
- c) La teoría de equidad de Adams.
- d) La teoría de establecimiento de metas de Locke.

***j)* Teoría de expectativas de Vroom**

La Teoría de las expectativas de Vroom es un modelo de motivación laboral presentado por Víctor Vroom y ampliado por Porter y Lawler. Se basa en la siguiente premisa.

El **esfuerzo** para obtener un alto desempeño en el mundo laboral está directamente relacionado con la posibilidad de conseguirlo y de que, una vez alcanzado, el individuo sea **recompensado** de tal manera que el esfuerzo realizado haya **valido la pena**.

La motivación según Vroom es producto de **3 factores**:

- 1) **Valencia**: el **nivel de deseo** que una persona tiene para alcanzar una meta. Es única para cada empleado, está condicionada por la experiencia y puede variar con el tiempo.
- 2) **Expectativa**: el **grado de convicción** de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea.
- 3) **Medios**: Es la estimación que posee una persona sobre la **obtención de una recompensa**.

La combinación de estos 3 elementos produce la motivación en distintos grados de acuerdo a la intensidad de los factores. A cada factor se le asigna un valor entre 0 y 1 (la valencia puede ser negativa) y después se aplica la siguiente fórmula:

$$\textbf{Motivación} = V \times E \times M$$

La utilidad real de esta Teoría es que ayuda a comprender los **procesos mentales de la motivación** de los empleados. Sin embargo, en la práctica es casi imposible obtener **mediciones fiables** de estos factores tan subjetivos, por lo que deja de ser viable reducir la motivación a un valor numérico.

En esta teoría el autor afirma que las personas tienen motivación para trabajar cuando esperan obtener cosas que desean de sus trabajos. En ella se habla de necesidades de seguridad, de poder hacer actividades que impliquen un desafío a la capacidad para alcanzar metas difíciles.

k) Teoría del reforzamiento

En esta teoría se establece que el administrador es el que motiva al trabajador y, por lo mismo, debe alentar los comportamientos deseados, pero también debe desalentar aquellos comportamientos no deseados; tiene un "enfoque conductista, el cual sostiene que el reforzamiento condiciona la conducta"⁴⁷.

El refuerzo puede ser positivo o negativo; un esfuerzo positivo es el que implica que un comportamiento o resultado deseado está en paralelo con las recompensas o la retroalimentación. El esfuerzo negativo es el que emplea el administrador para eliminar un estímulo malo.

Esta teoría, dice que no se toma en cuenta el estado interno del individuo, sólo se observa la conducta del trabajador.

l) Teoría de equidad de Adams

Stacey Adams plantea la "teoría de la equidad" que sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones de su razón de esfuerzo-recompensa y la razón de esfuerzo-recompensa de otros en situaciones parecidas.

⁴⁷Robbins y Stephen, Comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones, 1987.

En palabras más simples, la teoría de la equidad es el justo equilibrio entre un empleado con respecto a los insumos (trabajo duro, nivel de habilidad, la tolerancia, el entusiasmo, etc.) y un empleado (salario, beneficio, activos intangibles, como el reconocimiento, etc.); según la teoría, la búsqueda de este equilibrio, sirve para garantizar una sólida y productiva relación a lograr con el empleado. El equilibrio debe estar en lo que el individuo entrega a la empresa con lo que recibe de la misma.

Esta teoría está enfocada hacia los sentimientos de la persona, con respecto a la comparación que éste hace del trato que recibe y del trato que reciben los demás; a través de la motivación se quiere garantizar a los trabajadores que hay justicia del trabajo. Tiene su origen en otra teoría de psicología social que se llama teoría de la comparación social; esto significa que el trabajador siempre se evalúa así mismo comparando su situación laboral con la de los demás y hace juicios con el resultado de esta comparación.

En esos términos la teoría compara dos variables:

- 1) **Insumos.** Es la aportación del trabajador durante la comparación.
- 2) **Resultados.** Es todo lo que recibe el trabajador de la comparación que hace.

Es de esperar que las personas le den diferentes tipos de importancia a los insumos y a los resultados, según la percepción que tengan de la situación. Si una persona al hacer la comparación obtiene que los resultados son semejantes a su situación, entonces habrá una mayor motivación, si no es así se estaría hablando de que ésta presenta desigualdad. Esta desigualdad origina un estado de tensión en la persona y en los demás.

m) Teoría de Establecimiento de metas de Locke

A finales de la década del sesenta, Edwin Locke sostuvo que las intenciones de trabajar, dirigido hacia una meta, se constituían en una fuente muy importante de motivación en el trabajo, puesto que también actúa como un estímulo interno. Cuando las metas difíciles son aceptadas, se consigue un mayor desempeño. Otro punto importante es que la retroalimentación lleva a un mejor desempeño que el que se consigue cuando no existe.

Como es natural pensar, las metas fáciles son, probablemente, más aceptables; pero aun siendo esto verdad, cuando un empleado acepta una meta que percibe como difícil, ejercerá niveles de esfuerzo más elevado hasta que la consiga, la disminuya o, en todo caso, la abandone.

Cuando los individuos participan en el establecimiento de sus propias metas, se obtiene, en la mayoría de los casos, un mayor desempeño. La ventaja que posee el hecho que los individuos participen en el establecimiento de sus propias metas, consiste en que al hacer esto, podría ser que el individuo acepte la meta como un objetivo en el que debe trabajar; además, es más probable que acepte una meta difícil, pues se sentiría más comprometido por el hecho que él ha participado en su elaboración.

En lo que se refiere a retroalimentación, se debe diferenciar que no todas ellas son igual de eficientes; la que proporciona una mayor ayuda puede ser la autogenerada, que es en la que el mismo trabajador es capaz de monitorear su propio progreso. Pero siempre es bueno tener en cuenta la retroalimentación de una persona que está observando nuestro desempeño desde afuera, pues vería la situación con más objetividad.

Las metas tienen tres dimensiones⁴⁸:

- **Dificultad de las metas.** Es el grado de dificultad que tiene el trabajador para poder llegar a la meta; "las personas que sienten que pueden alcanzar una meta, probablemente estarán más motivadas que aquellas que consideran que no es posible hacerlo".
- **La aceptación de la meta.** Significa "venderle la idea" al trabajador para que tome la idea como suya y realice su mejor esfuerzo para alcanzarla.
- **Especificidad popularidad de la meta.** Es el grado en que el esfuerzo, para alcanzar la meta, se puede medir; este tipo de metas motivan más a los trabajadores que aquellas metas que no están especificadas.

n) Frustración

La frustración de un individuo es el "estado de insatisfacción por obstáculos o falta de satisfacción de necesidades y de deseos" (enciclopedia de psicología, 1979).

La reacción positiva a este estado es intentar una solución al problema y buscar un objetivo alternativo para satisfacer la necesidad.

Las reacciones negativas de la frustración son:

- **Agresión.** Ataque físico o verbal a una persona o hacia un objeto.
- **Regresión.** Adopción de un comportamiento infantil como respuesta a una solución.

⁴⁸ Gordon, Comportamiento organizacional, 1997.

- **Resignación.** Respuesta que se da; es una risa apática.
- **Fijación.** Conservación de un comportamiento inútil, que no obtiene una respuesta a un problema (Maier Norman, 1975).

En la organización, los empleados se pueden sentir frustrados por la supervisión o vigilancia constante durante el desarrollo de su trabajo, debido a que no encuentran sentido a sus actividades;, o sus problemas o quejas no tienen una solución rápida o adecuada por parte de la administración gerencia; o no pueden o no quieren entender las razones que tiene la gerencia para tomar ciertas decisiones⁴⁹ (AnastasiAnne, 1970).

Un empleado frustrado y con una reacción negativa puede tener algunos de los siguientes comportamientos:

- Trabajo sin o con poca calidad.
- No se responsabiliza por nada.
- Discusiones con sus compañeros y con la gerencia.
- Ocasiona accidentes, dañando equipo y los productos.

Un empleado frustrado origina pérdidas a la organización; por eso se busca reducir la frustración mediante el diseño de trabajos que tengan sentido, haciendo una cuidadosa selección de la persona para un puesto, mediante un reconocimiento al esfuerzo de cada trabajador, mejorando las comunicaciones para que se conozca las causas de la frustración y puedan ser eliminadas.

En definitiva, la composición de la satisfacción es compleja y ha sido motivo de numerosos intentos de medición, adoptando diversos modelos de enfoque.

⁴⁹Anastasi Ann, Psicología del personal, Vol I, 1970.

El contacto de las personas con los puestos de trabajo en organizaciones laborales está, indefectiblemente, asociado a una de las actitudes o estados de ánimo que ha concitado más interés y han dado lugar a un volumen mayor de documentación: la **satisfacción**, expresión del sentimiento que experimenta el trabajador como consecuencia del grado en que percibe que la empresa en la que actúa colma sus expectativas y necesidades.

Algunos de los aspectos más destacados que generan aceptación, que favorecen la percepción de satisfacción que experimentan los trabajadores, se encuentran:

- La participación en la adopción de decisiones en materia de objetivos, planes, procedimiento de actuación, innovación, asignación de puestos de trabajo, evaluación de resultados, etc.;
- Las características del puesto de trabajo (posición, visibilidad, intervención, poder, etc.);
- Los objetivos que se le fijan y la forma en la que se hace la asignación;
- El salario y el sistema de incentivos, especialmente la equidad percibida en cuanto a su concesión y valoración de los retornos que la organización obtiene del trabajo de sus integrantes;
- Las características de la organización: distribución del poder, grado de centralización, sistema de control, nivel de privacidad;
- Tipo de liderazgo (la “consideración” o respeto que expresan los líderes a través de su conducta hacia los trabajadores está en relación positiva significativa con la percepción de satisfacción que éstos experimentan).

En definitiva, la satisfacción laboral puede explicarse desde dos puntos de vista:

- La primera, destaca al salario, las competencias y la productividad como sus determinantes.
- La segunda, destaca a los factores psicológicos, como productores de vínculos afectivos entre el empleado y el empleador.

Sin embargo, hasta la actualidad no hay una teoría claramente prevalente que se destaque para el abordaje de la satisfacción laboral; en todo caso, un modelo a ser aplicado deberá considerar los siguientes componentes básicos:

1. Competencias del trabajador:

- Formación
- Experiencia

2. Rasgos de personalidad

3. Necesidades y expectativas personales y familiares:

- Básicas (económicas)
- Sociales
- Desarrollo personal y profesional

4. Características del puesto de trabajo:

- Responsabilidades y funciones (tipos y exigencias)
- Poder
- Riesgo
- Autonomía
- Ambigüedad
- Condiciones de trabajo (recursos, soporte, relaciones, etc.)
- Carga laboral (absoluta y relativa)
- Salario e incentivos
- Posición en la estructura (“visibilidad”)
- Integración en la organización

- Supervisión

5. Características de la organización

- Relaciones jerárquicas y de cooperación
- Sistema de control
- Prestigio
- Viabilidad
- Programas sociales
- Cultura organizacional

6. Condiciones del entorno:

- Estabilidad/cambio
- Competitividad
- Presión de “grupos de interés”
- Ajuste características del entorno concepción y “productos” de la organización.

Kinicki, McKee-Ryan, Schriesheim y Carson completaron los estudios hechos sobre el JDI con la finalidad de verificar su validez de construcción, revisando las relaciones que diferentes estudios (utilizando meta-análisis) han detectado entre variables que son antecedentes o determinantes, que guardan relación (correlaciones) y que son consecuencia de la satisfacción laboral, según este modelo, utilizado de forma instrumental por estos investigadores (para ordenar y clasificar inicialmente las variables que pudieran ser antecedentes o consecuencia, de una parte, o está en correlación con las distintas dimensiones de la satisfacción.

8. HIPÓTESIS

8.1. HIPÓTESIS PRINCIPAL

No se identifica que exista una relación entre comunicación organizacional y satisfacción laboral que permitan mediar la influencia de la comunicación organizacional sobre el nivel de satisfacción laboral de docentes y administrativos de los postgrados CIDES, CEPIES y MEDICINA de la Universidad Mayor de San Andrés.

8.2. HIPÓTESIS SECUNDARIAS

1. A mayor desarrollo comunicacional mayor satisfacción laboral.

H₀: la satisfacción laboral es independiente del desarrollo comunicacional.

H₁: la satisfacción laboral es dependiente del desarrollo comunicacional.

2. A mayor desarrollo comunicacional, mayor satisfacción laboral, tomando en cuenta sexo.

H₀: la satisfacción laboral es igual en hombres y mujeres.

H₁: la satisfacción laboral es mayor en las mujeres que en hombres.

3. La edad del trabajador influye en los niveles de satisfacción laboral.

H₀: la satisfacción laboral es igual en cualquier grupo etáreo de trabajadores.

H₁: la satisfacción laboral es directamente proporcional a la edad del trabajador.

8.3. ESTRUCTURA DE LA HIPÓTESIS

Unidad de Observación de análisis

Comunicación organizacional de los tres postgrados CIDES, CEPIES y MEDICINA.

8.4. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

Satisfacción laboral = (B) Desarrollo de la comunicación organizacional.

Variable dependiente: satisfacción laboral.

Variable independiente: desarrollo de la comunicación organizacional

Otras variables:

- Nombre de la Institución
- Edad de personal docente
- Edad de personal administrativo
- Sexo personal docente (Hombre Mujer)
- Sexo personal administrativo (Hombre Mujer)
- Tipo de sujeto de estudio docentes y administrativos
- Tiempo trabajo en la institución (meses años) Variable cualitativa

9. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

9.1. TIPO DE ESTUDIO

Siguiendo la clasificación propuesta por Hernández, Fernández y Batista⁵⁰, esta investigación corresponde a una investigación, descriptiva exploratorio, de tipo transversal.

Para su ejecución, en una primera instancia, se recurrirá al análisis y síntesis de la información institucional (métodos generales de la ciencia) y, en segundo lugar, para la determinación de la satisfacción laboral se recurrirá instrumentos de medición (encuestas) y sus correspondientes pruebas estadísticas específicas (coeficiente de Correlación de Spearman para la relación de dos variables y la prueba t de Student, para muestras no pareadas, al interior de la variable independiente.)

La investigación se realizará en tres Instituciones de educación superior en la UMSA, ubicadas en la ciudad de La Paz, para efectos de esta investigación se denominarán Postgrado CIDES, CEPIES y MEDICINA.

9.2. UNIVERSO Y MUESTRA

El universo de estudio del presente trabajo lo constituyen clientes internos (docentes y trabajadores administrativos de tres Unidades de Postgrado seleccionadas CIDES, CEPIES Y MEDICINA de la UMSA).

⁵⁰Roberto Hernández, Carlos Fernández y Pilar Batista. Metodología de la Investigación. Capítulo IV: Definición del Tipo de Investigación. McGraw Hill 1996.

Para docentes de los tres postgrados CIDES, CEPIES y MEDICINA la muestra fue determinada de la siguiente manera.

DOCENTES

$$n = \frac{Nt^2pq}{e^2(N-1) + t^2pq}$$

Donde:

N: Tamaño población = 210 docentes

t²: Distribución "t-student" = 1.66 (tabla)

p = 50% = 0.5

q = 50% = 0.5

e: Error muestral = 5% = 0.05

$$n = \frac{210 * (1.66)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2(210 - 1) + (1.66)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 119.42 \Rightarrow n = \mathbf{120 \text{ docentes}}$$

Para administrativos los tres postgrados CIDES, CEPIES y MEDICINA la muestra fue determinada de la siguiente manera:

ADMINISTRATIVOS

$$n = \frac{Nt^2pq}{e^2(N-1) + t^2pq}$$

Donde:

N: Tamaño población = 59 administrativos

t²: Distribución "t-student" = 1.66 (tabla)

p = 50% = 0.5

q = 50% = 0.5

e: Error muestral = 5% = 0.05

$$n = \frac{59 * (1.66)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2(59 - 1) + (1.66)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 48.74 \Rightarrow n = \mathbf{49 \text{ administrativos}}$$

9.3. INSTRUMENTOS

Los instrumentos que se utilizaron para esta investigación fueron los siguientes:

- a) Cuestionario de datos personales (Apéndice A). este cuestionario fue incluido para recabar información personal de cada individuo, con el fin de tener un control de la muestra. Dicho cuestionario consta de cinco preguntas: edad, género, puesto, antigüedad.
- b) Cuestionario de comunicación organizacional, “Comunicación Organizacional (Goldhaber Gerald 1984) (Apéndice B) Instrumento desarrollado por Goldhaber, Gary Richeto, Harry Densos, Reymond Facciones y Donald Rogers, que mide la comunicación ascendente, descendente y horizontal en los niveles operativos y mandos medios, consta de 14 reactivos, los primeros cinco miden la comunicación ascendente, los siguientes cinco la comunicación descendente y los últimos cuatro la comunicación horizontal, se utilizó la escala Likert para los valores de las respuestas que son cinco opciones: Siempre (5), frecuentemente (4), algunas veces (3), ocasionalmente (2) y nunca (1). La calificación máxima que se puede obtener es de 70.
- c) Cuestionario para medir la satisfacción Laboral “Psicología aplicada al trabajo (1982) Hulin, C.I., Drasgow, F y Komocar J. Se utilizó el Job Descriptive Index (JDI) el instrumento fue estudiado y validado por Smith (1961, 1963); Hulin (1961) y Locke, Smith y Hulin (1963) (en Mansi 1982).
- d) El instrumento que mide la satisfacción laboral, es en cinco áreas: tipo de trabajo, salario, oportunidades de promoción, supervisión y compañeros de trabajo, cada sección se compone de adjetivos o frases cortas, las cuales deben ser contestadas por el sujeto de acuerdo a las siguientes instrucciones : una S (si) cuando el sujeto considera que la situación refleja

la realidad de su trabajo, N (no) si la situación no representa la realidad de su trabajo y un ¿ (signo de interrogación) si el sujeto no se puede decidir.

Para calificarlo se necesita la clave del mismo y se otorgan 3 puntos por cada respuesta similar a la clave, 0 puntos si la respuesta opuesta a la clave y 1 punto por respuestas con signo de interrogación. En las secciones de salario y oportunidades de promoción es necesario que los valores se dupliquen para que se puedan comparar las calificaciones. El resultado se obtiene sumando el monto total obtenido en cada sección (Apéndice C)

9.4. COLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la colección de la información específica referente a cada UPG seleccionada, se tomó en cuenta la información pertinente a la presencia de unidad de comunicación, datos específicos del personal docente, personal administrativo y kárdex individual; esta información fue definida como fuente primaria. Como fuente secundaria, se utilizó material bibliográfico, hemerográfico, informes y archivos documentales de la estructura facultativa, universitaria.

Para la colección de información se utilizaron dos encuestas, uno para medir la Comunicación Organizacional y otro para medir la Satisfacción Laboral.

9.5. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para el procesamiento de la información (análisis estadístico) se realizó mediante el programa SPSS, utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para poder determinar si existe relación entre Comunicación Organizacional y la Satisfacción Laboral y La prueba t de Student para muestras independientes o no pareados.

9.6. PROCEDIMIENTO

Elegidos los instrumentos indispensables, se entregaron para su aplicación en los postgrados de CIDES, DEPIES y UPG Medicina al estamento docente y administrativo, su aplicación fue personal, contando con asesoramiento, para saber a qué trabajadores podían ser aplicados, se necesitó de 90 días para lograr que la muestra estuviera completa.

Obtenido los instrumentos contestados se calificaron para proceder a su análisis estadístico. El análisis de los datos obtenidos se realizó en computadora mediante el programa SPSS, utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para poder determinar si existe relación entre Comunicación Organizacional y la Satisfacción Laboral.

La prueba t de Student para muestras independientes o no pareados se empleó para poder establecer si existen diferencias en la satisfacción laboral entre hombres y las mujeres y si existe diferencia en la misma entre personas consideradas mayores y personas consideradas jóvenes dentro de un rango que se estableció tomando en cuenta la edad mínima y máxima de cada sujeto que integraba las seis diferentes muestras.

10. RESULTADOS Y VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Los resultados obtenidos en la aplicación de los cuestionarios se muestran mediante tablas y figuras para su mejor comprensión, y en cada una de ellas se da una breve explicación del contenido de las mismas.

10.1. DOCENTES

La muestra de docentes está constituida por 120 personas, de las cuales:

40 docentes pertenecen a CIDES

40 docentes pertenecen a CEPIES

40 docentes pertenecen a UPG MEDICINA

Las características de la muestra de docentes de postgrado son:

18 son docentes de CIDES de sexo femenino

22 son docentes de CIDES de sexo masculino

27 docentes de CIDES pertenecen al Grupo 1 (edades de 26 a 46 años)

13 docentes de CIDES pertenecen al Grupo 2 (edades de 47 a 59 años)

23 docentes de CEPIES de sexo femenino

17 docentes de CEPIES de sexo masculino

22 docentes de CEPIES pertenecen al Grupo 1 (edades de 31 a 46 años)

18 docentes de CEPIES pertenecen al Grupo 2 (edades de 47 a 59 años)

24 son docentes de MEDICINA de sexo femenino

16 son docentes de MEDICINA de sexo masculino

22 docentes de MEDICINA pertenecen al Grupo 1 (edades de 25 a 38 años)

18 docentes de MEDICINA pertenecen al Grupo 2 (edades de 39 a 48 años)

Tabla N°1: Número de Muestra de Docentes y Administrativos, según unidad, edad y sexo, 2010

INSTITUCION	DOCENTES			ADMINISTRATIVOS		
	Femenino	Masculino	Edad (rango)	Femenino	Masculino	Edad (rango)
CIDES (40)	18	22	26-46	23	17	47-59
CEPIS (40)	23	17	31-46	22	18	47-59
UPG (40)	24	16	25-38	22	18	39-48
Total 120	Total	Total		Total	Total	

a) PRUEBA T DE STUDENT PARA DOCENTES DE LOS TRES POSTGRADOS

ESTADISTICOS DESCRIPTIVOS POR SEXO

Tabla N°2: ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS POR SEXO POSTGRADO DE CIDES

	Sexo1	N	Media	Desviación típica.	Error típico de la media
Satisfacción	F	18	114.1111	19.09385	4.50046
CIDES	M	22	121.1364	12.99192	2.76989

Las 18 docentes mujeres del Postgrado de CIDES, obtuvieron un promedio de 114,11 puntos en el cuestionario de satisfacción laboral, y la desviación típica da un valor de 19,093 que es la distancia promedio con respecto a la media.

Los 22 docentes hombres del Postgrado de CIDES obtuvieron un promedio de 121,13 puntos en el cuestionario de Satisfacción Laboral, y la desviación típica da un valor de 12.99 que es la distancia promedio con respecto a la media.

Tabla N°3: ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS POR SEXO POSTGRADO DE CIDES

	Sexo2	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Satisfacción	F	23	121.3913	9.56195	1.99380
CEPIES	M	17	114.0588	11.05933	2.68228

Las 23 docentes mujeres del Postgrado de CEPIES obtuvieron un promedio de 121,39 puntos en el cuestionario de Satisfacción Laboral, y la desviación típica da un valor de 9,56 que es la distancia promedio con respecto a la media.

Los 17 docentes hombres del Postgrado de CEPIES obtuvieron un promedio de 114,058 puntos en el cuestionario de Satisfacción Laboral, y la desviación típica da un valor de 11,059 que es la distancia promedio con respecto a la media.

**Tabla N°4: ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS POR SEXO
POSTGRADOMEDICINA**

	Sexo3	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Satisfacción	F	24	120.8750	12.28754	2.50818
MEDICINA	M	16	117.1875	14.33513	3.58378

Las 24 docentes mujeres del Postgrado de MEDICINA obtuvieron un promedio de 120,87 puntos en el cuestionario de Satisfacción Laboral, y la desviación típica da un valor de 12,28 que es la distancia promedio

Los 17 docentes hombres del Postgrado de MEDICINA obtuvieron un promedio de 117,18 puntos en el cuestionario de Satisfacción Laboral, y la desviación típica da un valor de 14,33 que es la distancia promedio con respecto a la media.

**b) PRUEBA T DE STUDENT DE LA PRUEBA DE HIPOTESIS
ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DOCENTES POR EDAD**

**Tabla N°5: ESTADISTICOS DESCRIPTIVOS POR EDAD POSTGRADO DE
CIDES**

	Numero1	N	Media	Desviación típica.	Error típica de la media
Satisfacción	1,00	27	119.3333	17.07224	3.28556
CIDES	2,00	13	115.1538	14.43287	4.00296

De las 27 personas que pertenecen al Grupo 1 del postgrado de CIDES obtuvieron un promedio de 119,33 puntos en el cuestionario de satisfacción laboral, y la desviación típica da un valor de 17,07 que es la distancia promedio con respecto a la media.

De la las 13 personas que pertenecen al Grupo 2 del postgrado de CIDES obtuvo un promedio de 115,15 puntos en el cuestionario de satisfacción laboral, y la desviación típica da un valor de 14,43 que es la distancia promedio con respecto a la media.

**Tabla N°6: ESTADISTICOS DESCRIPTIVOS POR EDAD POSTGRADO DE
CEPIES**

	Numero2	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Satisfacción	1,00	22	120.5455	12.00289	2.55902
CEPIES	2,00	18	115.5000	8.45924	1.99386

De las 22 personas que pertenecen al Grupo 1 del postgrado de CEPIES obtuvo un promedio de 120,54 puntos en el cuestionario de satisfacción laboral, y la desviación típica da un valor de 12 que es la distancia promedio con respecto a la media.

Las 18 personas que pertenecen al Grupo2 postgrado de CEPIES obtuvo un promedio de 115,5 puntos en el cuestionario de satisfacción laboral, y la desviación típica da un valor de 8,45 que es la distancia promedio con respecto a la media.

**Tabla N°7: ESTADISTICOS DESCRIPTIVOS POR EDAD POSTGRADO DE
MEDICINA**

	Numero3	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Satisfacción	1,00	22	114.7727	14.76138	3.14714
MEDICINA	2,00	18	125.0556	7.90735	1.86378

Las 22 personas que pertenecen al Grupo 1 del postgrado de MEDICINA obtuvo un promedio de 114,77 puntos en el cuestionario de satisfacción laboral, y la desviación típica da un valor de 14,76 que es la distancia promedio con respecto a la media.

Las 18 personas que pertenecen al Grupo 2 del postgrado de MEDICINA obtuvo un promedio de 125,055 puntos en el cuestionario de satisfacción laboral, y la desviación típica da un valor de 7,90 que es la distancia promedio con respecto a la media.

c) RESULTADOS DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN ENTRE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN DOCENTES DE LOS TRES POSTGRADOS

Tabla N°8: RESULTADOS DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN ENTRE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL POSTGRADO CIDES

			SATISFACCION LABORAL PG_DOCENTES CIDES	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PG_DOCENTES CIDES
Spearman's rho	SATISFACCION_PG_DOCE	CorrelationCoefficient	1,000	,299
	NTES_CIDÉS	Sig. (2-tailed)	.	,061
		N	40	40
	COMUNICACION_PG_DOCE	CorrelationCoefficient	,299	1,000
	NTES_CIDÉS	Sig. (2-tailed)	,061	.
		N	40	40

Dado que es una investigación de carácter social se utilizó un nivel de confianza del 95%

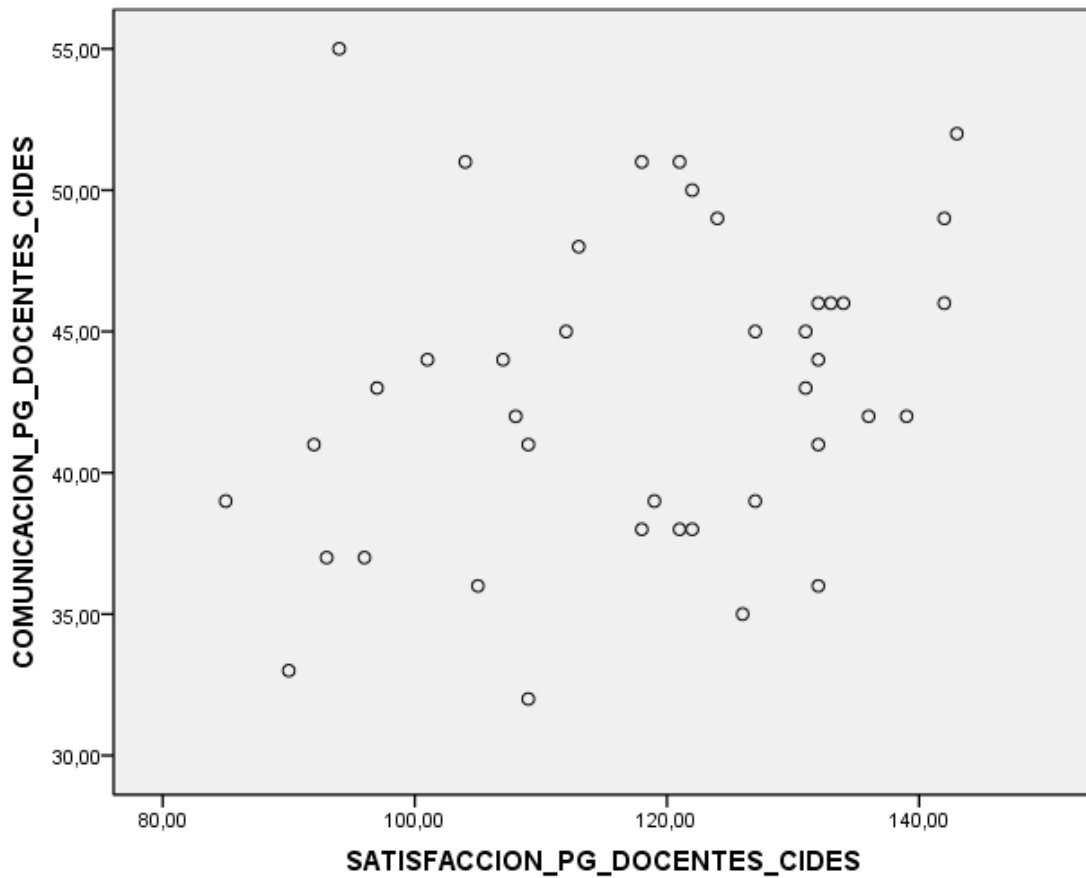
La tabla muestra que la correlación entre las variables de comunicación organizacional y satisfacción laboral de los docentes del Postgrado de CIDES da un valor de 0,299, correlación muy baja.

Sometiendo a contraste el valor de significación de la tabla o valor p de un valor de 0,061 y contrastando con un alfa de 0,05, aceptamos la hipótesis nula, no existe correlación entre las variables puesto que son independientes.

De acuerdo a los resultados con el coeficiente de Spearman no hay correlación entre las variables para un nivel de confianza del 95% por lo tanto se rechaza la hipótesis alterna.

No existe correlación entre las variables de Comunicación Organizacional y Satisfacción Laboral de los docentes de CIDES.

Gráfica N°1: Diagrama de dispersión entre Comunicación Organizacional y Satisfacción Laboral en Docentes de Postgrado CIDES



Dado que en diagrama de dispersión los datos no tienen una tendencia de punto no existe una correlación entre Comunicación Organizacional y Satisfacción Laboral.

Tabla N°9: Resultados de correlación de Spearman entre Comunicación Organizacional y Satisfacción Laboral del Postgrado CEPIES

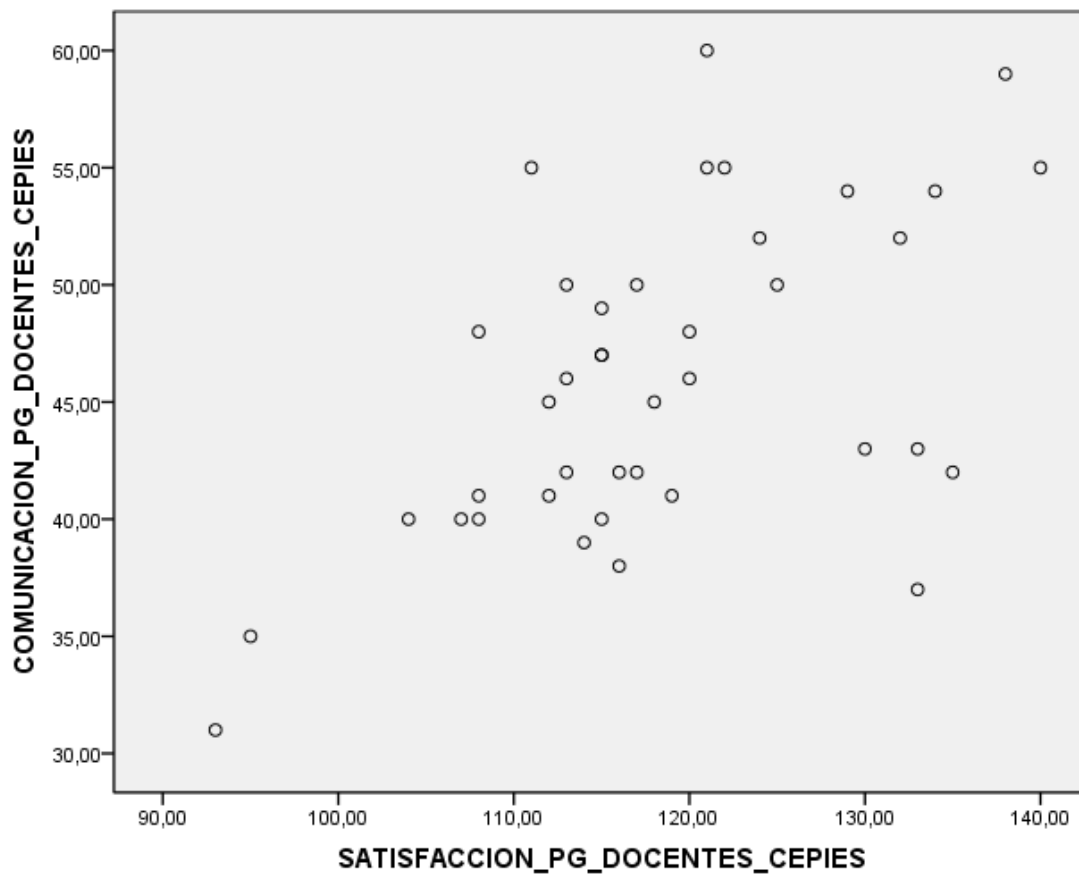
			SATISFACCION _PG_DOCENTES CEPIES	COMUNICACION _PG_DOCENTES CEPIES
Spearman's rho	SATISFACCION_PG_DOCE	CorrelationCoefficient	1,000	,512**
	NTES_CEPYES	Sig. (2-tailed)	.	,001
		N	40	40
	COMUNICACION_PG_DOCE	CorrelationCoefficient	,512**	1,000
	NTES_CEPYES	Sig. (2-tailed)	,001	.
		N	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

La tabla muestra que la correlación entre las variables de Comunicación Organizacional y Satisfacción Laboral de los docentes del Postgrado de CEPIES da un valor de 0,512, correlación moderadamente alta se acepta la hipótesis alterna

Contrastando la prueba de hipótesis la tabla nos muestra que se rechaza la hipótesis nula a un valor de nivel de confianza de 99%. Las variables son dependientes existe correlación entre Comunicación Organizacional y Satisfacción Laboral.

Grafica N°2: Diagrama de dispersión entre Comunicación Organizacional y Satisfacción Laboral en Docentes de Postgrado CEPIES



Viendo el diagrama de dispersión se evidencia que los datos tienen una tendencia, es decir, existe una correlación entre Comunicación Organizacional y Satisfacción Laboral.

Tabla N°10: Resultados de correlación de Spierman entre Comunicación Organizacional y Satisfacción Laboral del Postgrado MEDICINA.

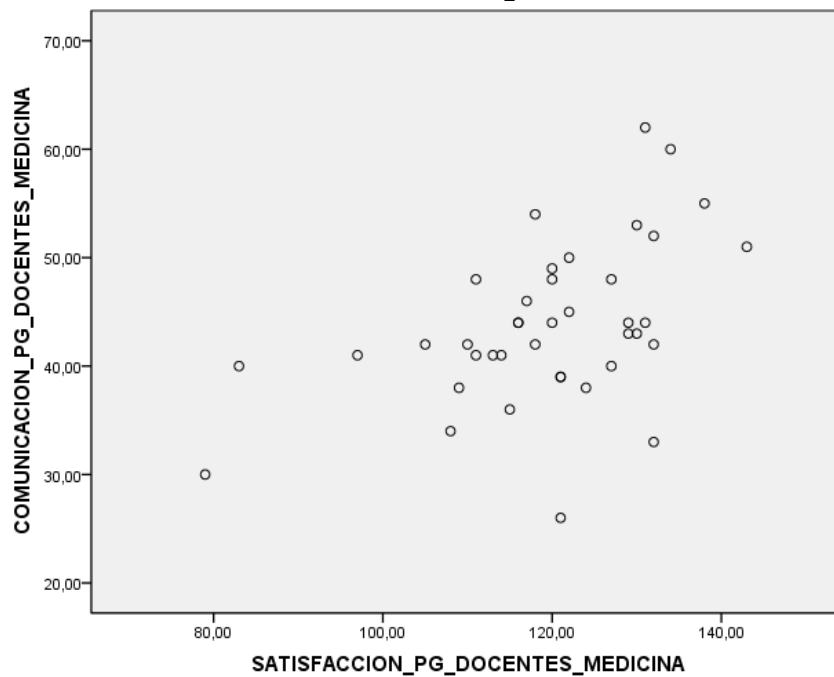
			SATISFACCION PG_DOCENTES MEDICINA	COMUNICACION PG_DOCENTES MEDICINA
Spearman's rho	SATISFACCION_PG_DOCE	CorrelationCoefficient	1,000	,476**
	NTES_MEDICINA	Sig. (2-tailed)	.	,002
		N	40	40
	COMUNICACION_PG_DOCE	CorrelationCoefficient	,476**	1,000
	NTES_MEDICINA	Sig. (2-tailed)	,002	.
		N	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

La tabla muestra que la correlación entre las variables de Comunicación Organizacional y Satisfacción Laboral de los docentes del Postgrado de MEDICINA da un valor de 0,476, correlación moderadamente alta se acepta la hipótesis alterna.

Contrastando la prueba de hipótesis la tabla nos muestra que se rechaza la hipótesis nula a un valor de alfa de 0,01. Si existe correlación entre Comunicación Organizacional y Satisfacción Laboral.

Grafica N° 3: Diagrama de dispersión entre Comunicación Organizacional y Satisfacción Laboral en Docentes de Postgrado MEDICINA



Viendo el diagrama de dispersión se evidencia que los datos tienen una tendencia, es decir, existe una correlación entre Comunicación Organizacional y Satisfacción Laboral.

Tabla N°11: Tabla resumen de correlación de Spearman entre Comunicación Organizacional y Satisfacción Laboral de los tres postgrados

Comunicación Organizacional y Satisfacción Laboral.	Correlación	Nivel de significancia	Valor significancia
CIDES	0,299	0,05	0.61
CEPIES	0,512	0,01	0,001
MEDICINA	0,476	0,01	0.002

Viendo el cuadro resumen de correlación de Spearman entre Comunicación Organizacional y Satisfacción Laboral de los tres postgrados se puede evidenciar que existe correlación en los postgrados de CEPIES y MEDICINA, y en el caso de CIDES no existe Correlación.

d) PRUEBA DE T STUDENT DE LA PRUEBA DE HIPOTESIS PARA LA DIFERENCIAS DE MEDIAS

H₀: la satisfacción laboral es igual en hombres y mujeres.

H₁: la satisfacción laboral es mayor en las mujeres que en hombres.

Tabla N°12: Resultados de la prueba t de Student para el postgrado de CIDES docentes

		Prueba de muestras independientes								
		igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	para la diferencia	
									Inferior	Superior
Satisfaccion Postgrado CIDES	Se han asumido varianzas iguales	8.699	.005	-1.381	38	.175	-7.02525	5.08889	-17.32717	3.27666
	No se han asumido varianzas iguales			-1.329	28.955	.194	-7.02525	5.28455	-17.83409	3.78359

Tabla N°13: Resultados de la prueba t de Student para el postgrado de CEPIES docentes

		Prueba de muestras independientes								
		igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	para la diferencia	
									Inferior	Superior
Satisfaccion Postgrado CEPIES	Se han asumido varianzas iguales	.112	.740	2.243	38	.031	7.33248	3.26858	.71559	13.94937
	No se han asumido varianzas iguales			2.194	31.559	.036	7.33248	3.34214	.52103	14.14393

Tabla N°14: Resultados de la prueba t de Student para el postgrado de MEDICINA docentes

		Prueba de muestras independientes								
		igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	para la diferencia	
									Inferior	Superior
Satisfaccion Postgrado MEDICINA	Se han asumido varianzas iguales	.415	.524	.870	38	.390	3.68750	4.23898	-4.89386	12.26886
	No se han asumido varianzas iguales			.843	28.789	.406	3.68750	4.37430	-5.26179	12.63679

La tabla de SSPS muestra las dos posibles condiciones que se pueden dar en relación a la varianza que sean iguales o no. En el caso de los docentes de Postgrado CIDES, contrastando el valor de alfa igual a 0,05 con el valor p de la tabla de SSPS que es igual 0,005 asumimos el supuesto de varianzas desiguales.

En el caso de los Postgrados de CEPIES y de MEDICINA, contrastando de la misma forma se llega a la conclusión de asumir varianzas iguales entre las dos muestras;

Una vez asumida una de las condiciones para la prueba t de student tomamos los mismos criterios.

El valor del estadístico t para el caso de CIDES (asumiendo varianzas desiguales) es igual a -1,329 cuyo valor p es 0,194 bilateral pero por tratarse de una prueba unilateral el valor de p llega a ser 0,097, en caso de CEPIES el valor de t (varianzas iguales) es 2,243 cuyo valor p para un prueba unilateral es 0,0155, para el caso de MEDICINA el valor del estadístico t (varianzas iguales) es 0,870 cuyo valor de p para una prueba unilateral es igual a 0,195.

Entonces, finalmente; si tomamos los valores de la t de tablas a un valor de alfa igual a 0,05 tenemos los valores de 1,6973 aproximadamente para los tres

postgrado comparando dicho valor con los arrojados por la tabla del estadístico t y también comparando con el valor de alfa al valor de p de la tabla de SSPS, se llega a la conclusión de aceptar las hipótesis nulas para el caso de los postgrados CIDES Y MEDICINA no existe diferencia entre la Satisfacción Laboral entre mujeres y hombres y solo aceptamos la hipótesis alterna para el caso del Postgrado CEPIES, es decir, en CIDES y MEDICINA no existe diferencia entre las Satisfacción Laboral de hombres y mujeres, y sí existe una diferencia de medias significativa entre mujeres y hombres en el Postgrado de CEPIES.

e) PRUEBA DE T STUDENT DE LA PRUEBA DE HIPOTESIS PARA LA DIFERENCIA DE MEDIAS.

H₀: la satisfacción laboral es igual en cualquier grupo étnico de trabajadores.

H₁: la satisfacción laboral es directamente proporcional a la edad del trabajador.

Tabla N°15: Resultados de la prueba t de Student para el postgrado de CIDES docentes

	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias							
	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia		
								Inferior	Superior	
Satisfacción Se han asumido varianzas iguales Postgrado CIDES No se han asumido varianzas iguales	.472	.496	.760	38	.452	4.17949	5.49750	-6.94962	15.30859	
			.807	27.793	.426	4.17949	5.17866	-6.43208	14.79106	

Tabla N°16: Resultados de la prueba t de Student para el postgrado de CEPIES docentes

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

	para la igualdad de varianzas									
	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia		
								Inferior	Superior	
Satisfacción Se han asumido varianzas iguales	5.193	.028	1.503	38	.141	5.04545	3.35795	-1.75235	11.84326	
			1.555	37.269	.128	5.04545	3.24409	-1.52608	11.61699	
No se han asumido varianzas iguales										

Tabla N°17: Resultados de la prueba t de Student para el postgrado de MEDICINA docentes

	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias							
	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia		
								Inferior	Superior	
Satisfaccion Se han asumido varianzas iguales	3.584	.066	-2.656	38	.011	-10.28283	3.87154	-	-2.44530	
			18.12036							
No se han asumido varianzas iguales			-2.811	33.260	.008	-10.28283	3.65761	-	-2.84356	
								17.72209		

La tabla de SSPS muestra las dos posibles condiciones que se pueden dar en relación a la varianza que sean iguales o no. En el caso de docentes de Postgrado de CIDES y MEDICINA, dado los valores de F y los valores P de significancia se

asume el supuesto de varianzas iguales entre las dos muestras, a un valor de alfa 0,05 contrastado con el valor p de cada uno de los postgrados, pero asumimos varianzas desiguales para el caso de CEPIES, pues el valor de p es igual a 0,028 es menor a 0,05. Una vez asumida una de las condiciones para la prueba t de Student tomamos los mismos criterios.

El valor del estadístico t para el caso de CIDES (asumiendo varianzas iguales) es igual a 0,760 cuyo valor p es 0,452 bilateral pero por tratarse de una prueba unilateral el valor de p llega a ser 0,226, en caso de CEPIES el valor de t (varianzas desiguales) es 1,555 cuyo valor p para un prueba unilateral es 0,064, para el caso de MEDICINA el valor del estadístico t (varianzas iguales) es -2,656 cuyo valor de p para una prueba unilateral es igual a 0,0055.

Entonces si tomamos los valores de la t de tablas a un valor de alfa igual a 0,05 tenemos los valores de -1,6973 aproximadamente, para los tres postgrados, comparando dicho valor con los arrojados por la tabla del estadístico t y también comparando con el valor de alfa al valor de p de la tabla de SSPS, se llega a la conclusión de aceptar las hipótesis nulas para el caso de los postgrados de CIDES y CEPIES y solo aceptamos la hipótesis alterna para el Postgrado de MEDICINA, es decir, en CIDES y CEPEIS no existe diferencia entre las Satisfacción Laboral del Grupo 1 y 2 . y si existe una diferencia de medias significativa entre Grupo 1 y Grupo2 en el Postgrado de MEDICINA.

En conclusión el Postgrado de MEDICINA si presenta diferencia de medias entre la satisfacción que existe entre mayores y jóvenes, la edad es proporcional a la satisfacción laboral

10.2. ADMINISTRATIVOS

La muestra de administrativos de los tres postgrados está constituida por 49 de los cuales:

49 trabajadores administrativos distribuidos de la siguiente manera:

19 administrativos pertenecen al Postgrado de CIDES

15 administrativos pertenecen al Postgrado de CEPIES

15 administrativos pertenecen al Postgrado de MEDICINA

Las características de la muestra de administrativos de los postgrados son:

4 son administrativos del Postgrado CIDES de sexo femenino

15 son administrativos del Postgrado CIDES de sexo masculino

6 administrativos del Postgrado CIDES pertenecen al Grupo 1 (edades de 22 a 40 años)

13 administrativos del Postgrado CIDES pertenecen al Grupo 2 (edades de 41 a 58 años)

7 administrativos del Postgrado CEPIES de sexo femenino

8 administrativos del Postgrado CEPIES de sexo masculino

6 administrativos del Postgrado CEPIES pertenecen al Grupo 1 (edades de 20 a 40 años)

9 administrativos del Postgrado CEPIES pertenecen al Grupo 2 (edades de 41 a 58 años)

8 son administrativos del Postgrado MEDICINA de sexo femenino

7 son administrativos del Postgrado MEDICINA de sexo masculino

12 administrativos del Postgrado MEDICINA pertenecen al Grupo 1 (edades de 25 a 38 años)

12 administrativos del Postgrado MEDICINA pertenecen al Grupo 2 (edades de 39 a 48 años)

a) PRUEBA T DE STUDENT PARA ADMINISTRATIVOS DE LOS TRES POSTGRADOS

ESTADISTICOS DESCRIPTIVOS POR SEXO

Tabla N°18: ESTADISTICOS DESCRIPTIVOS POR SEXO POSTGRADO DE CIDES

	Sexo	N	Media	Desviación típico	Error típico de la media
SATISFACCION	F	4	107.0000	14.62874	7.31437
CIDES	M	15	110.4667	13.44229	3.47079

Las 4 administrativas mujeres del Postgrado de CIDES obtuvieron un promedio de 107 puntos en el cuestionario de Satisfacción Laboral, y la desviación típica da un valor de 14,628 que es la distancia promedio con respecto a la media.

Los 15 administrativos hombres del Postgrado de CIDES obtuvieron un promedio de 110 puntos en el cuestionario de Satisfacción Laboral, y la desviación típica da un valor de 13.44 que es la distancia promedio con respecto a la media.

Tabla N°19: ESTADISTICOS DESCRIPTIVOS POR SEXO POSTGRADO CEPIES

	Sexo2	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
SATISFACCION	F	7	116.7143	16.90872	6.39089

CEPIES	M	8	108.1250	11.29396	3.99302
--------	---	---	----------	----------	---------

Las 7 administrativas mujeres del Postgrado de CEPIES obtuvo un promedio de 116.71 puntos en el cuestionario de Satisfacción Laboral, y la desviación típica da un valor de 16,90 que es la distancia promedio con respecto a la media.

Los 8 administrativos hombres del Postgrado de CEPIES obtuvo un promedio de 108,12 puntos en el cuestionario de Satisfacción Laboral, y la desviación típica da un valor de 11,29 que es la distancia promedio con respecto a la media.

Tabla N°20: ESTADISTICOS DESCRIPTIVOS POR SEXO POSTGRADO MEDICINA

	Sexo3	N	Media	Desviación típ.	Error de la media
Satisfaccion	F	8	123.2500	13.59359	4.80606
MEDICINA	M	7	101.0000	19.93322	7.53405

Las 8 administrativas mujeres del Postgrado de MEDICINA obtuvo un promedio de 123,25 puntos en el cuestionario de Satisfacción Laboral, y la desviación típica da un valor de 13,59 que es la distancia promedio con respecto a la media.

Los 8 administrativos hombres del Postgrado de MEDICINA obtuvo un promedio de 101 puntos en el cuestionario de Satisfacción Laboral, y la desviación típica da un valor de 19,93 que es la distancia promedio con respecto a la media.

**b) PRUEBA T DE STUDENT DE LA PRUEBA DE HIPOTESIS
ESTADISTICOS DESCRIPTIVOS ADMINISTRATIVO POR EDAD**

Tabla N°21: ESTADISTICOS POR EDADES POSTGRADO DE CIDES

	Numero	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
SATISFACCION	1,00	6	102.5000	12.19426	4.97829
CIDES	2,00	13	113.0769	12.93227	3.58677

De las 6 persona que pertenecen al Grupo 1 del postgrado de CIDES obtuvieron un promedio de 102,5 puntos en el cuestionario de satisfacción laboral, y la desviación típica da un valor de 12,19 que es la distancia promedio con respecto a la media.

De la las 13 personas que pertenecen al Grupo 2 del postgrado de CIDES obtuvo un promedio de 113,07 puntos en el cuestionario de satisfacción laboral, y la desviación típica da un valor de 12.93 que es la distancia promedio con respecto a la media.

Tabla N°22: ESTADISTICOS POR EDAD POSTGRADO DE CEPIES

	Numero2	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
SATISFACCION	1,00	6	112.0000	7.45654	3.04412
CEPIES	2,00	9	112.2222	18.04701	6.01567

De las 6 personas que pertenecen al Grupo 1 del postgrado de CEPIES obtuvo un promedio de 112 puntos en el cuestionario de satisfacción laboral, y la desviación típica da un valor de 7,45 que es la distancia promedio con respecto a la media.

Las 9 personas que pertenecen al Grupo2 postgrado de CEPIES obtuvo un promedio de 112,22 puntos en el cuestionario de satisfacción laboral, y la desviación típica da un valor de 18,047 que es la distancia promedio con respecto a la media.

Tabla N°23: ESTADISTICOS POR EDAD POSTGRADO DE MEDICINA

	Numero3	N	Media	Desviación típica	Error típico de la media
Satisfacción	1,00	12	111.7500	21.27365	6.14117
MEDICINA	2,00	3	117.3333	15.37314	8.87568

Las 12 personas que pertenecen al Grupo 1 del postgrado de MEDICINA obtuvo un promedio de 111,75 puntos en el cuestionario de satisfacción laboral, y la desviación típica da un valor de 21,27 que es la distancia promedio con respecto a la media.

Las 3 personas que pertenecen al Grupo 2 del postgrado de MEDICINA obtuvo un promedio de 117,33 puntos en el cuestionario de satisfacción laboral, y la desviación típica da un valor de 15,37 que es la distancia promedio con respecto a la media.

c) RESULTADOS DE CORRELACION DE SPEARMAN ENTRE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN ADMINISTRATIVOS DE LOS TRES POSTGRADOS

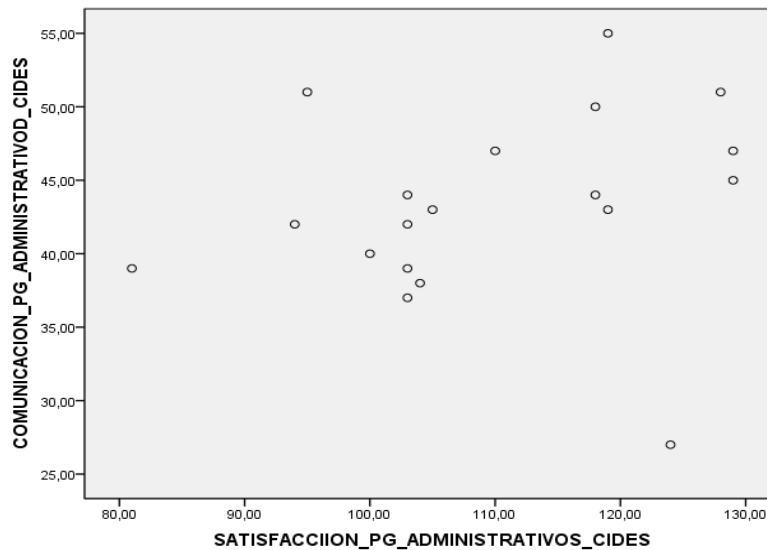
Tabla N°24: Resultados de correlación de Spearman entre comunicación organizacional y satisfacción laboral del Postgrado CIDES

		COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVOS CIDES	SATISFACCION LABORAL ADMINISTRATIVOS CIDES
Spearman's rho	COMUNICACION_PG_ADMINISTRATIVOD_CIDES	CorrelationCoefficient 1,000 . 19	,394 ,095 19
	Sig. (2-tailed) N		
	SATISFACCIION_PG_ADMINISTRATIVOS_CIDES	CorrelationCoefficient ,394 ,095 19	1,000 . 19
	Sig. (2-tailed) N		

Para poder cuantificar el grado de relación lineal existente entre dos variables cuantitativas, así como medir el grado de ajuste de la nube de puntos a una recta, se calcula el coeficiente de correlación, que en este caso nos da un valor igual a 0,394 que indica una correlación baja.

Se rechaza la hipótesis nula si el valor p asociado al resultado observado es igual o menor que el nivel de significación establecido, contrastando, el p valor de la tabla (Sig) con el valor de alfa igual a 0.05 aceptamos la hipótesis nula, es decir no existe correlación entre Comunicación Organizacional y Satisfacción Laboral en administrativos del Postgrado de CIDES

Grafica N°4: Diagrama de dispersión entre Comunicación Organizacional y Satisfacción Laboral en Administrativo de Postgrado CIDES



Dado que en diagrama de dispersión los datos no tienen una tendencia de punto no existe una correlación entre Comunicación Organizacional y Satisfacción Laboral en el Postgrado CIDES.

Tabla N°25: Resultados de correlación de Spearman entre Comunicación Organizacional y Satisfacción Laboral del Postgrado CEPIES

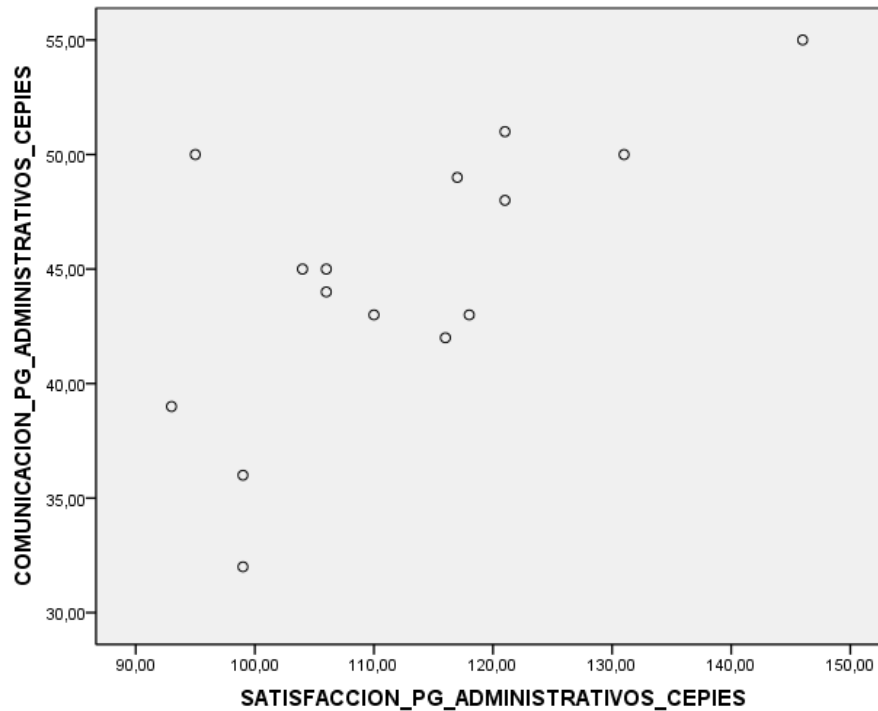
		COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVOS CEPIES	SATISFACCION LABORAL ADMINISTRATIVOS CEPIES
Spearman's rho	COMUNICACION_PG_ADMINISTRATIVOS_CEPIES	1,000	,618*
	CorrelationCoefficient		
	Sig. (2-tailed)	.	,014
	N	15	15
	SATISFACCION_PG_ADMINISTRATIVOS_CEPIES	,618*	1,000
	CorrelationCoefficient		
	Sig. (2-tailed)	,014	.
	N	15	15

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

En el caso de los administrativos del Postgrado de CEPIES da un valor igual a 0,618 que indica una buena correlación entre las variables de Comunicación Organizacional y Satisfacción Laboral.

La tabla muestra que la correlación entre las variables es significativa hasta en un 0,05, es decir, se acepta la hipótesis alterna las variables no son independientes

Grafica N° 5: Diagrama de dispersión entre Comunicación Organizacional y Satisfacción Laboral en Docentes de Postgrado CEPIES



Para poder cuantificar el grado de relación lineal existente entre dos variables cuantitativas, así como medir el grado de ajuste de la nube de puntos a una recta, se calcula el coeficiente de correlación.

Tabla N°26: Resultados de correlación de Spearman entre Comunicación Organizacional y Satisfacción Laboral del Postgrado MEDICINA.

		COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVOS MEDICINA	SATISFACCION LABORAL ADMINISTRATIVOS MEDICINA
Spearman's rho	SATISFACCION_PG_ADMINISTRATIVOS_MEDICINA	CorrelationCoefficient 1,000	,613
		Sig. (2-tailed) .	,015
	N	15	15
	COMUNICACION_PG_ADMINISTRATIVOS_MEDICINA	CorrelationCoefficient ,613	1,000
		Sig. (2-tailed) ,015	.
	N	15	15

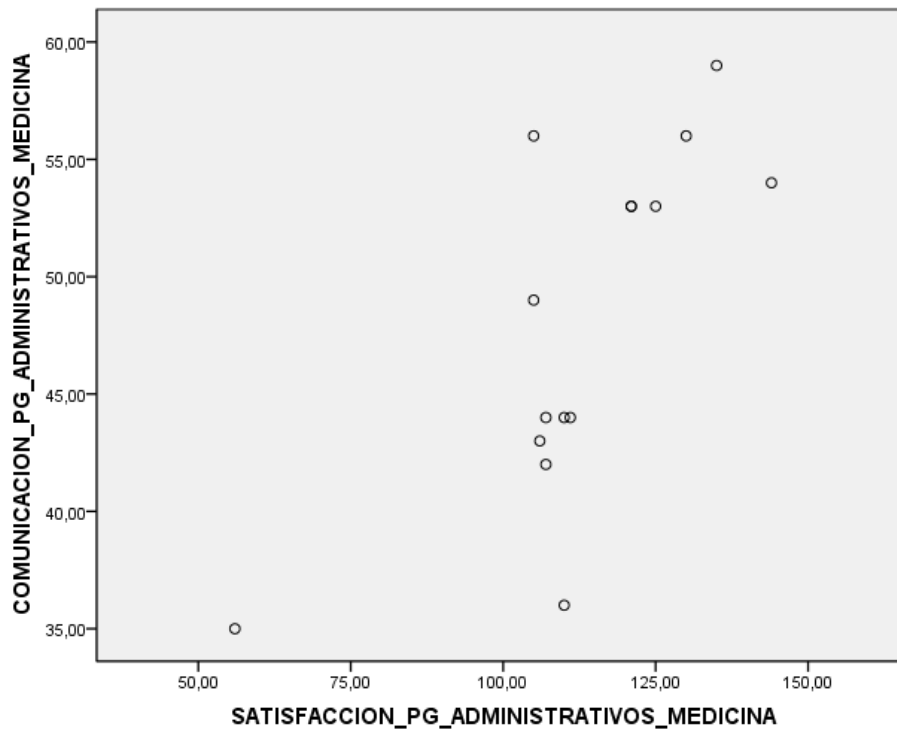
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Para poder cuantificar el grado de relación lineal existente entre dos variables cuantitativas, así como medir el grado de ajuste de la nube de puntos a una recta, se calcula el coeficientes de correlación, que en el caso de los administrativos del Postgrado de MEDICINA da un valor igual a 0,613 que indica una buena correlación entre las variables de Comunicación Organizacional y Satisfacción Laboral.

La tabla indica que la correlación entre las variables es significativa hasta en un 0,05.

Lo que indica que se acepta la dependencia de las variables y reafirma la correlación buena.

Grafica N°6: Diagrama de dispersión entre Comunicación y Satisfacción (Administrativos MEDICINA)



Viendo el diagrama de dispersión se evidencia que los datos tienen una tendencia, es decir, existe una correlación entre Comunicación Organizacional y Satisfacción Laboral en los administrativos del Postgrado de Medicina.

d) PRUEBA DE T STUDENT DE LA PRUEBA DE HIPOTESIS PARA LA DIFERENCIAS DE MEDIAS EN ADMINISTRATIVOS

H₀: la satisfacción laboral es igual en hombres y mujeres.

H₁: la satisfacción laboral es mayor en las mujeres que en hombres

Tabla N°27: Resultados de la prueba t de Student para el postgrado de CIDES Administrativo

	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas	Prueba T para la igualdad de medias								
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típico de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
SATISFA CCION CIDES	Se han asumido varianzas iguales	.017	.899	-.451	17	.658	-3.46667	7.68644	-19.68363	12.75030
	No se han asumido varianzas iguales			-.428	4.455	.688	-3.46667	8.09607	-25.06838	18.13505

Tabla N°28: Resultados de la prueba t de Student para el postgrado de CEPIES Administrativos

	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas	Prueba T para la igualdad de medias								
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típico de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
SATISFA CCION CEPIES	Se han asumido varianzas iguales	1.348	.266	1.172	13	.262	8.58929	7.33093	-7.24822	24.42679
	No se han asumido varianzas iguales			1.140	10.259	.280	8.58929	7.53576	-8.14420	25.32277

Tabla N°29: Resultados de la prueba t de Student para el postgrado de MEDICINA Administrativo

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

		para la igualdad de varianzas								
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típica de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
Satisfacción MEDICINA	Se han asumido varianzas iguales	.196	.665	2.556	13	.024	22.25000	8.70475	3.44453	41.05547
	No se han asumido varianzas iguales			2.490	10.401	.031	22.25000	8.93645	2.44180	42.05820

La tabla de SSPS muestra las dos posibles condiciones que se pueden dar en relación a la varianza que sean iguales o no. En el caso de los administrativos de los Postgrados de CIDES CEPIES y de MEDICINA, dado los valores de F y los valores P de significancia, se asume el supuesto de varianzas iguales entre las dos muestras, porque si tomamos un valor de alfa 0,05 podemos comprobar que todos los valores de P para cada uno de los departamentos es menor a cualquiera de estos valores de P mostrados en la tabla de esa manera aceptamos la hipótesis alterna (Varianzas iguales).

Una vez asumida una de las condiciones para la prueba t de Student, tomamos los mismos criterios.

El valor del estadístico t para el caso de Administrativos del Postgrado de CIDES es igual a -0,451 cuyo valor p es 0,658 bilateral, pero por tratarse de una prueba unilateral el valor de p llega a ser 0,329, en caso de CEPIES el valor de t es 1,172 cuyo valor p para un prueba unilateral es 0,131, para el caso de MEDICINA el valor del estadístico t es 2,556 cuyo valor de p para una prueba unilateral es igual a 0,012.

Entonces, si tomamos los valores de la t de tablas a un valor de alfa igual a 0,05 tenemos los valores de 1,740 para el caso de CIDES, Y 1,771 para el caso de CEPIES Y MEDICINA , comparando dicho valor con los arrojados por la tabla del estadístico t y también comparando con el valor de alfa al valor de p de la tabla de SSPS, se llega a la conclusión de aceptar las hipótesis nulas para el caso de los administrativos de los postgrados de CIDES y CEPIES y sólo aceptamos la hipótesis alterna para los administrativos del postgrado de MEDICINA, es decir en CEPIES Y CIDES no existe diferencia entre las satisfacción Laboral de hombres y mujeres. Y si existe una diferencia de medias significativa entre mujeres y hombres administrativos del Postgrado de MEDICINA.

e) PRUEBA DE T STUDENT DE LA PRUEBA DE HIPOTESIS PARA LA DIFERENCIA DE MEDIAS.

H_0 : la satisfacción laboral es igual en cualquier grupo etáreo de trabajadores.

H_1 : la satisfacción laboral es directamente proporcional a la edad del trabajador.

Tabla N°30: Resultados de la prueba t de Student para la diferencia de medias postgrado de CIDES Administrativo

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

	varianzas										
	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia			
								Inferior	Superior		
SATISFA CCION CIDES	Se asumido varianzas iguales	han	1.526	.233	-1.685	17	.110	-10.57692	6.27776	- 23.82184	2.66800
	No se asumido varianzas iguales	han			-1.724	10.374	.114	-10.57692	6.13581	- 24.18193	3.02809

**Tabla N°31: Resultados de la prueba t de Student para la diferencia de medias postgrado de
CEPIES Administrativo**

	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias								
	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia			
								Inferior	Superior		
SATISFA CCION CEPIES	Se asumido varianzas iguales	han	3.889	.070	-.028	13	.978	-.22222	7.84949	- 17.18001	16.73556
	No se asumido varianzas iguales	han			-.033	11.423	.974	-.22222	6.74203	- 14.99453	14.55008

**Tabla N°32: Resultados de la prueba t de Student para la diferencia de medias postgrado de MEDICINA
Administrativo**

	Prueba de Levene para la igualdad	Prueba T para la igualdad de medias

		de varianzas								
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
Satisfacción MEDICINA	Se han asumido varianzas iguales	.042	.841	-.422	13	.680	-5.58333	13.21775	-	22.97188
	No se han asumido varianzas iguales			-.517	4.198	.631	-5.58333	10.79314	-	23.83294

La tabla de SSPS muestra las dos posibles condiciones que se pueden dar en relación a la varianza que sean iguales o no. En el caso de administrativos de postgrados de CIDES, CEPIES y de MEDICINA dado los valores de F y los valores P de significancia se asume el supuesto de varianzas iguales entre las dos muestras, porque si tomamos un valor de alfa 0,05 podemos comprobar que todos los valores de P para cada uno de los postgrados es menor a cualquiera de estos valores de P mostrados en la tabla de esa manera aceptamos la hipótesis alterna (Varianzas iguales).

Una vez asumida una de las condiciones para la prueba t de Student tomamos los mismos criterios.

El valor del estadístico t para el caso de CIDES es igual a -1,685 cuyo valor p es 0,658 bilateral pero por tratarse de una prueba unilateral el valor de p llega a ser 0,055, en caso de CEPIES el valor de t es -0,28, cuyo valor p para un prueba unilateral es 0,489, para el caso de MEDICINA el valor del estadístico t es -0,422 cuyo valor de p para una prueba unilateral es igual a 0,34.

Entonces finalmente si tomamos los valores de la t de tablas a un valor de alfa igual a 0,05 tenemos los valores de 1,740 para el caso de CIDES, y 1,771 para el caso de CEPIES y MEDICINA , comparando dicho valor con los arrojados por la tabla del estadístico t y también comparando con el valor de alfa con el valor de p de la tabla de SSPS, se llega a la conclusión de aceptar las hipótesis nula para los 3 postgrados, es decir no existe diferencia significativa entre satisfacción laboral entre jóvenes y mayores.

11. DISCUSIÓN

Los antecedentes revisados sobre el tema, tienen matices muy diversos; por ejemplo, Ruso E., y Ruso F., reconocen la importancia de “la comunicación organizacional como elemento de integración de las funciones administrativas; es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura, y hacen parte del liderazgo eficaz y la creación de un ambiente, conducente a la motivación, y permite determinar si los acontecimientos y el desempeño de un, varios o todos los empleados de esa organización se ajustan a los planes⁵¹.

De cualquier manera, las áreas de investigación de una buena parte de los investigadores se han dirigido al estudio de la comunicación y a la productividad en las organizaciones, las han asociado a la psicología, al clima organizacional y, finalmente, a factores propios del espacio laboral para definir el objeto de investigación. Ruso y Ruso

Por su parte, Fernández San Martín y colaboradores⁵², concluyen en su trabajo: “los profesionales se encuentran medianamente satisfechos en su trabajo.” Debido a la tensión laboral y promoción profesional, algunos indicadores de calidad siguen siendo las peor valoradas, y suele no prestársele la debida atención.

En este trabajo de “Comunicación Organizacional y Satisfacción Laboral en docentes de instituciones de educación de nivel superior”⁵³, de María de los Remedios Norma y Zempoaltécatl Morales (2004), se ha constituido en un modelo que muestra el carácter multidimensional que se debe tener en cuenta a la hora de

⁵¹ Ruso. E., Ruso F. “La comunicación organizacional en Centros de Educación Superior”. Cuba. 2005

⁵² María Isabel Fernández San Martín, Antonio Moinelo Camporro, Adela Villanueva Guerra, Cristina Andrade Rosa, Montserrat Rivera Teijido, José María Gómez Ocaña y Olga Parrilla Ulloa. “Satisfacción laboral de los profesionales de atención primaria del área 10 del Insalud de Madrid”. España 2000.

⁵³ María de los Remedios Norma Zempoaltécatl Morales. Tesis de grado para obtener el Título de maestría en la Universidad de las Américas, Puebla-México. 2004

la medición de la satisfacción laboral. Sabedores de la multidimensionalidad del problema, y de las obsoletas estructuras universitarias, fuimos conscientes de la posibilidad de encontrar más de una sorpresa.

Sin embargo, la autora resalta, el rol de la comunicación afirmando que “sirve para que las personas se pongan en contacto a través de los mensajes y se enriquezca. En la experiencia de Villegas (1998), se aseveraba que: "Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si no la hay, los empleados no pueden saber lo que hacen sus colegas, la Dirección no recibe insumos de información y, por ello, no puede dar instrucciones. En tal caso, la comunicación del trabajo es imposible y la organización se desplomará debido a estas deficiencias". El trabajo de cada uno de ellos cuando se genera la retroalimentación”.⁵⁴ Ratifica la importancia de la comunicación interna, afirmando que la “comunicación organizacional ayuda a que los individuos obtengan satisfacción laboral...”⁵⁵

En nuestro caso, cuando comenzamos con el diseño del nuestro perfil, solamente la Facultad de Medicina contaba con una “unidad funcional” de comunicación a propósito de la aprobación de los Instrumentos Organizacionales de la Unidad de Gestión de la Calidad, e incluía a la Unidad de Comunicación (cuya ubicación física se encontraba en la Unidad de Postgrado UPG). Es decir, intentar medir “cualquier componente de la UPG resultaba una aventura. No obstante la categoría de “Acreditada (por pares), Re-acreditada (con evaluadores externos) y Acreditada (en Mexa Mercosur), el desarrollo organizacional de la Facultad de Medicina, se dejaba arrastrar por los pasos del sistema de la Universidad Boliviana, cuyos Estatutos y Reglamentos impiden transformaciones de mayor envergadura, a más que el modelo de gobierno docente-estudiantil, nunca tomó en cuenta a los trabajadores administrativos.

⁵⁴Ibidem. Pág 3.

⁵⁵Op. citPag. 16

Las dificultades naturales que surgieron en la fase de socialización y ejecución de este trabajo; por ejemplo, la prueba la poca disposición de los trabajadores administrativos para ser parte de los consultados; fueron necesarios poco más de tres meses para concluir el llenado de los formularios de encuesta.

Mientras buscábamos soluciones para encuestar docentes y administrativos, notamos que la participación docente parecía no haber colmado nuestras expectativas; lo cierto es que, (aunque sabíamos a priori la modalidad de contratación) la participación de este sector era menos comprometida con la institución. De hecho la permanencia de los docentes tiene un periodo corto de actividad de aula y dura dos a cuatro semanas, después concluye con su contrato. Era difícil tener comprometidos a los docentes.

En cambio, en el sector administrativo, en un régimen de contrataciones tenía dos modalidades de administrar RR.HH. La vía tradicional, del escalafón que permite permanecer al trabajador por tiempos largos; la otra vía, de contratos anuales, hasta dos veces, solamente. Parecía una nueva variable que podría ser estudiada en el futuro.

Aunque pareciera poco importante lo identificado como barrera para estudiar “la satisfacción” en un medio de una incertidumbre e inestabilidad laboral, los cuestionarios fueron perfectamente utilizados y muestran interesantes resultados. Un campo ampliamente estudiado es el relacionado a la psicología laboral. En ese rubro, el comportamiento individual y el colectivo, dentro y fuera de su lugar de trabajo, incidirán positivamente o negativamente en el rendimiento y desempeño laboral de los trabajadores, que sería interesante abordar en el futuro, cuando la institución y los procesos estén más maduros.

12. CONCLUSIONES

Plasmar en conclusiones un esfuerzo como el presente trabajo, no es tarea fácil. La realidad institucional encontrada no es igual en la teoría y en el terreno.

1. Las asimetrías en cuanto al desarrollo individual o por áreas (área de la salud), de las unidades académicas participantes parecen no haber logrado convencer a sus mandantes que la ausencia de modernos modelos de administración educativa requiere innovación y constancia, pues mucho de lo que se debe hacer, no se puede, debido al excesivo centralismo de un modelo de gobierno docente estudiantil que responde a una instancia en la cual no todos están representados.
2. La presencia de administrativos en este trabajo, tenía un objetivo central que pretendía medir la satisfacción laboral, en un medio informado (unidad de comunicación o cualquier otro nombre similar) que, como “sector”, es más consistente y comprometido. (buscar los valores, comparaciones de los resultados); quedamos sorprendidos al constatar que a la hora de medir la correlación con la edad, el sexo, el nivel de formación, no siempre son mejores los varones, ni siempre las mujeres, no siempre los jóvenes, no siempre los mayores.
3. Destacar las variaciones (no medidas) entre las tres Unidades, para demostrar que las asimetrías no son constantes. En frases cortas resaltar los valores de mayor validez estadística, frente al conjunto de la nube de incertidumbre.
4. La Universidad Mayor de San Andrés, pionera en procesos de innovación, debería estimular los estudios como el presente, pues los trabajadores, docentes o administrativos, hombre y mujeres, jóvenes o mayores son el núcleo en el cual se ventilan las fortalezas y las debilidades, imagen que es vista y evaluada por los clientes externos “estudiantes de postgrado”.

13. RECOMENDACIONES

1. Quizás sea necesario, implementar (previamente) una función comunicacional que se ocupe de difundir todo lo concerniente a los aspectos institucionales (misión, visión, la planificación estratégica elaborada y consensuada, etc.), para ser socializado en los sectores que hacen posible la consecución de la

educación. Se podría medir el “ANTES y el “DESPUES”, y observar el comportamiento individual y colectivo de los integrantes.

2. Aunque la medición del desempeño, no puede ser duplicado (por unidad académica gestora, pues es atribución del Departamento de Recursos Humanos de la UMSA), sus resultados podrían incorporarse a los indicadores de evaluación anual válido para el escalafón; de esa manera, sería más equilibrado el ascenso de categoría, y no solo depender del tiempo de trabajo, que como hemos mostrado, no siempre los antiguos son mejores.

3. Hacer todos los esfuerzos para difundir, socializar y apoyar cualquier intento de mejora de la calidad de nuestras instituciones; pero las actividades y tareas, que son necesarias para ello las hacen seres humanos, plagados de todo tipo de sentimientos que pueden, en su caso, estimular y motivar al trabajador, pero también, porque no, desestabilizarlo y convertirse en lastre, durante muchos años.

14. BIBLIOGRAFÍA

AnastasiAnne. Psicología aplicada, Volumen I: Psicología del personal. Editorial Kapelusz S.S. Buenos Aires. Argentina 1970.

Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. México.1989

Blum Milton, Naylor James. Psicología industrial, sus fundamentos teóricos y sociales. Editorial Trillas. México. 1976.

Chruden Herbert J., Sherman Arthur W. Administración de personal. Compañía Editorial Continental S.A. De C.V. México. 1993

Davis Flora. La comunicación no verbal. Alianza Editorial Mexicana. México. 1997.

Dunnette Marvin D., Kirchner Wayne. Psicología industrial Editorial Trillas. México 1984.

Engels Federico. El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre. Ediciones y Distribuciones Hispánicas. México.

Fleishman Edwin A., Bass Alan R. Estudio de psicología industrial y del personal. Editorial Trillas. México 1976.

Goldhaber Gerald M. Comunicación Organizacional. Editorial Diana. México 1984.

Gordon Judith R. Comportamiento organizacional. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México. 1997.

Graham H.T. Administración de Recursos Humanos. Ediciones-Distribuciones S.A. España 1982.

Hodgetts Richard M. y Altman Steven. Comportamiento en las organizaciones. Nueva Editorial Interamericana. México 1983.

Howell William C. Psicología Industrial y Organizacional, sus elementos esenciales. Editorial El Manual Moderno S.A. México 11 D.F. 1979.

Keith Davis Ph. D El comportamiento humano en el trabajo. Mc Grow-Hill de México S.A. De C.V. México. 1983.

Korman Abraham K. Psicología Industrial. Ediciones Marova 1. Madrid. 1978.

Maeir Norman R.F. Psicología Industrial. Ediciones Rialp S.A. Madrid. 1975.

MañúNoaim José Manuel. Ser profesor hoy. Ediciones Universidad de Navarra S.A. España. 1996.

Martínez de Velasco Alberto y Nosnik Abraham. Comunicación organizacional. Editorial Trillas. México. 2002.

Merani Alberto. Enciclopedia de Psicología. Editorial Grijalbo. 1979.

Neves de Almeida Fernando. Psicología para gerentes. Mc Graw-Hill. México 1999.

Parkinson C. Northcote y Rowe Nigel. Comunícate: La fórmula de Parkinson para la supervivencia de las empresas. Editorial Diana. Mexico. 1981.

Robbins Stephan P. Comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México 1987.

Rodríguez Fernández Andrés. Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones. Ediciones Pirámide. Madrid. 1999.

Sherman Arthur, Bohlander George. Administración de recursos humanos. International Thompson Editores, (11ª Edición) México. 1999.

Siegel Laurence, Lane Irving. Psicología de las organizaciones industriales. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. México. 1983.

Tiffin Joseph. Psicología industrial. Editorial Diana. México. 1959.

ANEXOS

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN DOCENTES Y PERSONAL ADMINISTRATIVO EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR (POST GRADO) UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS.

OBJETIVO

Establecer la influencia de la comunicación organizacional sobre el nivel de satisfacción laboral en hombres y mujeres docentes y administrativos en institución de educación superior (Post Grado) Universidad Mayor de San Andrés.

FICHA DE IDENTIFICACIÓN

EDAD.....AÑOS SEXO MACULINO

TIEMPO EN LA INSTITUCIÓN:MESES

CARGO EN EL POSTGRADO (PUESTO):

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:

GRADO DE INSTRUCCIÓN Inicial Primaria Secundaria Universidad Postgrado Otros

INSTRUCCIONES GENERALES

El presente cuestionario tiene una lista de preguntas, lea cuidadosamente cada una de ellas y elija la respuesta que mejor convenga. Por favor solo dé una respuesta a cada pregunta y no deje ninguna en blanco. Toda la información que se obtenga será manejada confidencialmente. Gracias por su colaboración.

SIEMPRE (5) FRECUENTEMENTE (4) ALGUNAS VECES(3) OCASIONALMENTE (2) NUNCA (1)

CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.- ¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe?

5 4 3 2 1

2.- ¿Cree que los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta?

5 4 3 2 1

3.- ¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?

5 4 3 2 1

4.-¿Se le permite hacer retroalimentación acerca de la información que recibieron?

5 4 3 2 1

5.- ¿Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales?

5 4 3 2 1

6.- ¿Recibe retroalimentación de su jefe sobre su desempeño?

5 4 3 2 1

7.- ¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?

5 4 3 2 1

8.- ¿Cree que su jefe utiliza un lenguaje entendible cuando se dirige a usted?

5 4 3 2 1

9.- ¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?

5 4 3 2 1

10.-¿Su jefe le da de manera oportuna la información?

5 4 3 2 1

11.- ¿Existe una atmósfera de confianza entre compañeros?

5 4 3 2 1

12.- ¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?

5 4 3 2 1

13.- ¿Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta?

5 4 3 2 1

14.- ¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?

5 4 3 2 1

(POST GRADO) UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES.

MUCHAS GRACIAS!!!

CUESTIONARIO DE SATISFACCION LABORAL

INSTRUCCIONES GENERALES

Califique con las letras detalladas en todos los espacios provistos al lado de cada concepto, es decir, escriba:

S Si la palabra describiera la frase
N Si la palabra no describiera su frase
? Si Ud. No pudiera decidirse

Piense en el trabajo que desempeña actualmente.

1.- ¿Su trabajo actual es?

- Fascinante
- Rutinario
- Satisfactorio
- Aburrido
- Bueno
- Creativo
- Respetado
- Caluroso
- Agradable
- Útil
- Cansador
- Saludable
- Retador
- De pie
- Frustrante
- Simple
- Interminable
- Da un sentido de realización

Piense en el sueldo que recibe actualmente

2.- ¿El salario actual es?

- El sueldo es suficiente como para cubrir los gastos normales
- El sueldo permite darme lujos
- A duras penas se vive del sueldo
- Malo
- Inseguro
- Menos de lo que merezco
- Muy bien pagado
- Mal pagado
- El sistema de repartición de utilidades es satisfactorio

Piense en las oportunidades de promoción con que Usted cuenta ahora

3.- ¿Las oportunidades de promoción?

- Buenas oportunidades para ascender
- Oportunidades algo limitadas
- Las promociones están basadas en las habilidades de uno
- Trabajo sin futuro
- Buenas probabilidades como para ascender
- El sistema de promoción es injusto
- Ascensos poco frecuentes
- Las promociones son regulares

Piense en la mayoría de las personas con quienes Usted trabaja ahora o con las personas con las que Usted trata en conexión con su trabajo

5.- ¿Sus compañeros de trabajo son?

- | | | |
|---------------------------------------|--|---|
| <input type="checkbox"/> Estimulantes | <input type="checkbox"/> Rápidos | <input type="checkbox"/> Desagradables |
| <input type="checkbox"/> Aburridos | <input type="checkbox"/> Inteligentes | <input type="checkbox"/> Sin privacidad |
| <input type="checkbox"/> Lentos | <input type="checkbox"/> Hacen enemigos fácilmente | <input type="checkbox"/> Activos |
| <input type="checkbox"/> Ambiciosos | <input type="checkbox"/> Hablan demasiado | <input type="checkbox"/> Intereses limitados |
| <input type="checkbox"/> Estúpidos | <input type="checkbox"/> Vivos | <input type="checkbox"/> Leales |
| <input type="checkbox"/> Responsables | <input type="checkbox"/> Flojos | <input type="checkbox"/> Díficiles de conocer |

Piense en el tipo de supervisión que Usted tiene en el trabajo

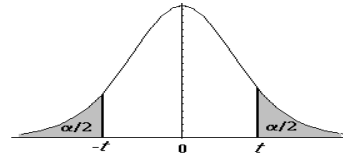
4.- ¿Supervisión en el trabajo actual?

- | | | |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Me pide mi opinión | <input type="checkbox"/> Al día | <input type="checkbox"/> Sabe lo que hace |
| <input type="checkbox"/> Díficil de complacer | <input type="checkbox"/> No supervisa lo suficiente | <input type="checkbox"/> Malo |
| <input type="checkbox"/> Descortés | <input type="checkbox"/> Irritable | <input type="checkbox"/> Inteligente |
| <input type="checkbox"/> Alaba el trabajo bien hecho | <input type="checkbox"/> Me dice como ando | <input type="checkbox"/> Me deja hacer las cosas por mi cuenta |
| <input type="checkbox"/> Influyente | <input type="checkbox"/> Molesto | <input type="checkbox"/> Está cerca cuando se le necesita |
| <input type="checkbox"/> Tiene tacto | <input type="checkbox"/> Terco | <input type="checkbox"/> Flojo |

MUCHAS GRACIAS!!!

Tabla de la t de Student.

Contiene los valores t tales que $p[|T| > t] = \alpha$,
 donde n son los grados de libertad.



$n \setminus \alpha$	0,90	0,80	0,70	0,50	0,30	0,20	0,10	0,05	0,02	0,01	0,001
1	0,1584	0,3249	0,5095	1,0000	1,9626	3,0777	6,3137	12,7062	31,8210	63,6559	636,5776
2	0,1421	0,2887	0,4447	0,8165	1,3862	1,8856	2,9200	4,3027	6,9645	9,9250	31,5998
3	0,1366	0,2767	0,4242	0,7649	1,2498	1,6377	2,3534	3,1824	4,5407	5,8408	12,9244
4	0,1338	0,2707	0,4142	0,7407	1,1896	1,5332	2,1318	2,7765	3,7469	4,6041	8,6101
5	0,1322	0,2672	0,4082	0,7267	1,1558	1,4759	2,0150	2,5706	3,3649	4,0321	6,8685
6	0,1311	0,2648	0,4043	0,7176	1,1342	1,4398	1,9432	2,4469	3,1427	3,7074	5,9587
7	0,1303	0,2632	0,4015	0,7111	1,1192	1,4149	1,8946	2,3646	2,9979	3,4995	5,4081
8	0,1297	0,2619	0,3995	0,7064	1,1081	1,3968	1,8595	2,3060	2,8965	3,3554	5,0414
9	0,1293	0,2610	0,3979	0,7027	1,0997	1,3830	1,8331	2,2622	2,8214	3,2498	4,7809
10	0,1289	0,2602	0,3966	0,6998	1,0931	1,3722	1,8125	2,2281	2,7638	3,1693	4,5868
11	0,1286	0,2596	0,3956	0,6974	1,0877	1,3634	1,7959	2,2010	2,7181	3,1058	4,4369
12	0,1283	0,2590	0,3947	0,6955	1,0832	1,3562	1,7823	2,1788	2,6810	3,0545	4,3178
13	0,1281	0,2586	0,3940	0,6938	1,0795	1,3502	1,7709	2,1604	2,6503	3,0123	4,2209
14	0,1280	0,2582	0,3933	0,6924	1,0763	1,3450	1,7613	2,1448	2,6245	2,9768	4,1403
15	0,1278	0,2579	0,3928	0,6912	1,0735	1,3406	1,7531	2,1315	2,6025	2,9467	4,0728
16	0,1277	0,2576	0,3923	0,6901	1,0711	1,3368	1,7459	2,1199	2,5835	2,9208	4,0149
17	0,1276	0,2573	0,3919	0,6892	1,0690	1,3334	1,7396	2,1098	2,5669	2,8982	3,9651
18	0,1274	0,2571	0,3915	0,6884	1,0672	1,3304	1,7341	2,1009	2,5524	2,8784	3,9217
19	0,1274	0,2569	0,3912	0,6876	1,0655	1,3277	1,7291	2,0930	2,5395	2,8609	3,8833
20	0,1273	0,2567	0,3909	0,6870	1,0640	1,3253	1,7247	2,0860	2,5280	2,8453	3,8496
21	0,1272	0,2566	0,3906	0,6864	1,0627	1,3232	1,7207	2,0796	2,5176	2,8314	3,8193
22	0,1271	0,2564	0,3904	0,6858	1,0614	1,3212	1,7171	2,0739	2,5083	2,8188	3,7922
23	0,1271	0,2563	0,3902	0,6853	1,0603	1,3195	1,7139	2,0687	2,4999	2,8073	3,7676
24	0,1270	0,2562	0,3900	0,6848	1,0593	1,3178	1,7109	2,0639	2,4922	2,7970	3,7454
25	0,1269	0,2561	0,3898	0,6844	1,0584	1,3163	1,7081	2,0595	2,4851	2,7874	3,7251
26	0,1269	0,2560	0,3896	0,6840	1,0575	1,3150	1,7056	2,0555	2,4786	2,7787	3,7067
27	0,1268	0,2559	0,3894	0,6837	1,0567	1,3137	1,7033	2,0518	2,4727	2,7707	3,6895
28	0,1268	0,2558	0,3893	0,6834	1,0560	1,3125	1,7011	2,0484	2,4671	2,7633	3,6739
29	0,1268	0,2557	0,3892	0,6830	1,0553	1,3114	1,6991	2,0452	2,4620	2,7564	3,6595
30	0,1267	0,2556	0,3890	0,6828	1,0547	1,3104	1,6973	2,0423	2,4573	2,7500	3,6460
40	0,1265	0,2550	0,3881	0,6807	1,0500	1,3031	1,6839	2,0211	2,4233	2,7045	3,5510
80	0,1261	0,2542	0,3867	0,6776	1,0432	1,2922	1,6641	1,9901	2,3739	2,6387	3,4164
120	0,1259	0,2539	0,3862	0,6765	1,0409	1,2886	1,6576	1,9799	2,3578	2,6174	3,3734
∞	0,126	0,253	0,385	0,674	1,036	1,282	1,645	1,96	2,326	2,576	3,291

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: Influencia de comunicación organizacional y satisfacción laboral en docentes y personal administrativo en Unidades de Postgrado seleccionadas de la Universidad Mayor de San Andrés

PROBLEMA	OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA, TIPO y DISEÑO DE INV.	
<p>PROBLEMA PRINCIPAL</p> <p>¿Cómo la comunicación organizacional influye en la satisfacción laboral en docentes y administrativos de los tres postgrados (CIDES, CEPIES Y MEDICINA) de la UMSA?</p> <p>PROBLEMAS ESPECIFICOS</p> <p>¿Quiénes están más satisfechos laboralmente (hombres o mujeres) en docentes y administrativos de los tres postgrados (CIDES, CEPIES Y MEDICINA) de la UMSA?</p> <p>¿La edad (docentes y administrativos) cuanto influye en la satisfacción laboral en los tres postgrados (CIDES, CEPIES Y MEDICINA) de la UMSA?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar la influencia de la comunicación organizacional sobre el nivel de satisfacción laboral del personal docente y administrativo, en Unidades de Postgrado seleccionadas de la Universidad Mayor de San Andrés</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>Relacionar si la comunicación organizacional influye en la satisfacción laboral de los docentes y administrativos en las tres instituciones educativas de nivel superior.</p> <p>Analizar si la satisfacción laboral es mayor en las mujeres que en los hombres docentes y administrativos en los tres postgrados</p> <p>Analizar si la edad influye en los niveles de satisfacción laboral tanto en docentes y administrativos en los tres postgrados.</p>	<p>HIPÓTESIS PRINCIPAL</p> <p>No se identifica que exista una relación entre comunicación organizacional y satisfacción laboral que permitan mediar la influencia de la comunicación organizacional sobre el nivel de satisfacción laboral de docentes y administrativos de los postgrados CIDES, CEPIES Y MEDICINA de la Universidad Mayor de San Andrés.</p> <p>HIPÓTESIS SECUNDARIAS</p> <p>1. A mayor desarrollo comunicacional mayor satisfacción laboral. H_0: la satisfacción laboral es independiente del desarrollo comunicacional. H_1: la satisfacción laboral es dependiente del desarrollo comunicacional.</p> <p>2. A mayor desarrollo comunicacional, mayor satisfacción laboral, tomando en cuenta sexo. H_0: la satisfacción laboral es igual en hombres y mujeres. H_1: la satisfacción laboral es mayor en las mujeres que en hombres.</p> <p>3. La edad del trabajador influye en los niveles de satisfacción laboral. H_0: la satisfacción laboral es igual en cualquier grupo etáreo de trabajadores. H_1: la satisfacción laboral es directamente proporcional a la edad del trabajador.</p>	<p>INDEPENDIENTE:</p> <p>Desarrollo de la comunicación organizacional</p> <p>INDICADORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Docente • Administrativo • Edad • Sexo <p>DEPENDIENTES:</p> <p>Satisfacción laboral</p> <p>INDICADORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación. <p>INTERVINIENTES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de la Institución • Edad de personal docente • Edad de personal administrativo • Sexo personal docente (Hombre Mujer) • Sexo personal administrativo (Hombre Mujer) • Tipo de sujeto de estudio docentes y administrativos • Tiempo trabajo en la institución (meses años) Variable cualitativa 	<p>TIPO:</p> <p>Se llevará a cabo una investigación descriptiva – exploratorio</p> <p>Para su ejecución, en una primera instancia, se recurrirá al análisis y síntesis de la información institucional (métodos generales de la ciencia) y, en segundo lugar, para la determinación de la satisfacción laboral se recurrirá instrumentos de medición (encuestas) y sus correspondientes pruebas estadísticas específicas (coeficiente de Correlación de Spearman para la relación de dos variables y la prueba t de Student, para muestras no pareadas, al interior de la variable independiente.)</p> <p>METODO:</p> <p>El método utilizado en la investigación es el científico, definimos al método científico en función de los procedimientos o técnicas que se utilizan para resolver los problemas planteados. Uno de los objetivos básicos del método científico es llegar a la comprensión de los fenómenos o hechos que se estudia.</p> <p>DISEÑO:</p> <p>El diseño que se utilizará será el Descriptivo – Exploratorio. Es descriptivo porque trata de determinar los factores, características que relacionan la comunicación organizacional y satisfacción laboral.</p> <p>POBLACION:</p> <p>La población está constituida por 120 docentes y 49 administrativos de los tres postgrados</p> <p>MUESTRA:</p> <p>La muestra está conformada por 120 docentes (40 CIDES, 40 CEPIES Y 40 MEDICINA), y 49 administrativos (19 CIDES, 15 CEPES y 15 MEDICINA).</p>	<p>INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS:</p> <p>Cuestionario de datos personales (Apéndice A). Este cuestionario fue incluido para recabar información personal de cada individuo, con el fin de tener un control de la muestra. Dicho cuestionario consta de cinco preguntas: edad, género, puesto, antigüedad.</p> <p>Cuestionario de comunicación organizacional, mide la comunicación ascendente, descendente y horizontal en los niveles operativos y mandos medios, consta de 14 reactivos, los primeros cinco miden la comunicación ascendente, los siguientes cinco la comunicación descendente y los últimos cuatro la comunicación horizontal, se utilizó la escala Likert para los valores de las respuestas que son cinco opciones: Siempre (5), frecuentemente (4), algunas veces (3), ocasionalmente (2) y nunca (1). La calificación máxima que se puede obtener es de 70</p>