



**La incidencia del engagement del supervisor en la relación entre la
satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo del colaborador**

**Programa de Doctorado en Ciencias de la Información
(Escuela de Posgrados en Comunicación)**

Autora:

Irene Ancín Adell

Directora:

Dra. María Vera Perea

Buenos Aires, febrero 2019

Resumen

Las organizaciones son sistemas complejos y dinámicos que se mantienen, y evolucionan porque en ellos se generan relaciones. Las interacciones entre sus miembros pueden determinar el buen funcionamiento de la organización e incidir en el bienestar de los individuos, así como en la consecución de los objetivos organizacionales. En este entramado, la satisfacción con la comunicación, el compromiso afectivo y el *engagement* se convierten en aspectos claves en el desarrollo de las organizaciones por sus efectos, tanto en el individuo como en la organización, al igual que la relación entre colaborador y supervisor, según las últimas investigaciones en el campo de la Comunicación y de la Psicología Organizacional.

Pese a que existe un número importante de publicaciones que han abordado las tres variables objeto del presente estudio, no se ha encontrado evidencia empírica de sus relaciones. Por esto, el presente trabajo de tesis doctoral se propone confirmar el impacto del *engagement* del supervisor y de la satisfacción con la comunicación del colaborador en el compromiso afectivo del colaborador.

En este sentido, tomando como anclaje teórico la Teoría del Intercambio Social, paradigma dominante de las relaciones de trabajo, y a partir de un diseño cuantitativo de tipo confirmatorio, con una estrategia metodológica de análisis multinivel y de contenido textual, se pudo evidenciar que existe una relación entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo de los colaboradores y que el *engagement* del supervisor incide de manera significativa en el compromiso afectivo del colaborador, mientras que el rol modulador del *engagement* del supervisor, no pudo demostrarse. De los resultados obtenidos, además, surgen dos nuevas categorías en el estudio de la satisfacción con la comunicación, la estructura organizacional y el tono de la comunicación, lo cual supone uno de los principales aportes del presente trabajo de tesis doctoral. Por tanto, los hallazgos del

presente trabajo de tesis doctoral, permiten concluir que las organizaciones deben trabajar para mejorar la satisfacción con la comunicación, desarrollar compromiso afectivo y generar *engagement* por los efectos y consecuencias positivas que tienen en el individuo, y en la vida organizacional.

Palabras clave: comunicación organizacional; satisfacción con la comunicación; compromiso afectivo; *engagement*; Teoría del Intercambio Social; análisis multinivel

Abstract

Organizations are complex and dynamic systems that keep up, and evolve because within them relationships are generated. Interactions between its members can determine the proper functioning of the organization and have an impact on the well-being of individuals, as well as in the achievement of organizational objectives. According to the latest research in Communication and Organizational Psychology, satisfaction with communication, affective commitment, and engagement become key aspects in the development of organizations due to their effects, both on the individual and the organization, as well as in the relationship between the employee and the supervisor.

In spite of the significant number of publications that have addressed the three variables covered in this study, empirical evidence of their relationship hasn't been found. For this reason, this thesis pretends to confirm the impact that the supervisor's engagement and the employee's satisfaction with communication have on the employee's affective commitment.

In this sense, taking the Social Exchange Theory as a theoretical basis, being it a dominant paradigm of work relationships, and up from a quantitative confirmatory-like design with a multilevel-analysis and textual-content methodological strategy, an existing relationship between satisfaction with communication and the employee's affective commitment could be evidenced. The significant incidence of the supervisor's engagement on the employee's affective commitment could be evidenced too, whereas the supervisor's engagement modulator role could not be confirmed. Moreover, up from these results, two new study categories emerge regarding satisfaction with communication, organizational structure and the communication tone, which is one of the main contributions of this thesis. Therefore, the findings of this thesis allow for the conclusion that, because of their positive effects and consequences they have on the individual and the organizational life,

organizations must work on to improve the satisfaction with communication, develop affective commitment and create engagement.

Key words: organizational communication; satisfaction with communication; affective commitment; engagement; Social Exchange Theory; multilevel analysis

A la vida

Agradecimientos

Después de estos cuatro años, llega este momento de dar las gracias a todas las personas que me han apoyado a lo largo de este proceso y resuenan en mi cabeza las palabras de mi directora que dicen que, en una tesis doctoral, no existen apartados sencillos. Son muchas las personas que, de una u otra manera, me han alentado a seguir adelante y con las que estaré siempre agradecida.

Gracias a Pablo, por su paciencia infinita, por hacer suyo mi sacrificio, por inspirarme siempre a más y caminar a mi lado sin dudar. A mis padres, por haberme inculcado el valor de la constancia y enseñarme que las cosas se logran con trabajo, y esfuerzo, a mi madre, por su amor incondicional y a mis hermanos, por hacer que las penas sean “medias penas” y que las alegrías se multipliquen por mil. A Pipa y a Ringo, por su compañía, a pesar de las largas jornadas, durante las semanas doctorales.

Asimismo, agradezco a mi directora de tesis, María, por haber confiado en mí desde el principio, por su guía y por animarme durante estos años de trabajo, a Marcela, por su cariño, orientación y “oído”, y a Ana, por ser la colega con quien pude compartir cada caída y celebrar, virtualmente, cada avance.

No puedo dejar de darle las gracias a mi equipo de trabajo, directores y docentes, por su comprensión y respaldo, por su buen trabajo y compromiso. Sin su apoyo, esto hubiera sido aún más difícil.

Gracias a la vida por poner en mi camino a personas que me motivan a ser mejor y que vale la pena tener siempre.

Índice de contenidos

Resumen.....	ii
Agradecimientos.....	vii
Índice de contenidos.....	viii
Índice de tablas.....	xiii
Índice de figuras.....	xiv
Índice de anexos.....	xv
Índice de apéndices.....	xvi
Introducción.....	xvii
1. Marco Teórico.....	23
1.1. Comunicación Organizacional.....	23
1.1.1. Introducción a la Comunicación Organizacional.....	23
1.1.2. Aproximación al concepto de Comunicación Organizacional.....	30
1.1.3. Tradiciones en las Ciencias Sociales y su abordaje de la Comunicación Organizacional.....	34
1.1.3.1. Tradición funcionalista.....	36
1.1.3.2. Tradición interpretativa.....	38
1.1.3.3. Tradición crítica.....	40
1.1.3.4. Tradición postmoderna.....	45
1.1.3.5. Las tradiciones en Latinoamérica y España.....	50
1.1.4. Evolución de la Comunicación Organizacional como campo de estudio y su relación con otras disciplinas.....	53
1.1.4.1. Los inicios: desde 1930 hasta 1950.....	54
1.1.4.2. La época del reconocimiento: Desde 1950 hasta 1980.....	55
1.1.4.3. Una nueva perspectiva: la década de 1980.....	59
1.1.4.4. La innovación: la década de 1990.....	61
1.1.4.5. La perspectiva actual: desde el 2000 hasta la actualidad.....	62
1.1.5. Satisfacción con la Comunicación Organizacional.....	64
1.1.5.1. Concepto de Satisfacción con la Comunicación Organizacional.....	64
1.1.5.2. Medición de la Satisfacción con la Comunicación.....	67
1.1.5.3. Antecedentes de la Satisfacción con la Comunicación Organizacional.....	68

1.1.5.4. Consecuentes de la Satisfacción con la Comunicación Organizacional.....	79
1.2. Compromiso Organizacional.....	85
1.2.1. Concepto de Compromiso Organizacional.....	85
1.2.2. Desarrollo y medición del Compromiso Organizacional.....	87
1.2.2.1. Primeras aproximaciones: Desde 1960 hasta 1970.....	87
1.2.2.2. Desarrollo de nuevos modelos: Desde 1970 hasta 1980.....	88
1.2.2.3. El inicio de la multidimensional: Desde 1980 hasta 1990.....	92
1.2.2.4. La consolidación del constructo: Desde 2000 hasta la actualidad...	97
1.2.3. Evolución Modelo de los Tres Componentes de Meyer y Allen.....	98
1.2.4. Compromiso Afectivo y sus implicaciones en el colaborador.....	103
1.2.4.1. Antecedentes del Compromiso Afectivo.....	104
1.2.4.2. Consecuentes del Compromiso Afectivo.....	109
1.3. <i>Engagement</i> en el ámbito laboral.....	112
1.3.1. Marco contextual: La Psicología Positiva aplicada al contexto organizacional.....	112
1.3.2. Conceptualización del <i>Engagement</i>	116
1.3.2.1. <i>Engagement</i> y burnout: la relación de dos conceptos opuestos.....	118
1.3.2.2. El <i>Engagement</i> y sus diferentes concepciones.....	119
1.3.2.3. El origen del término y su vinculación con la consultoría.....	125
1.3.3. Aproximaciones científicas del <i>Engagement</i>	127
1.3.3.1. <i>Engagement</i> personal en el rol laboral.....	127
1.3.3.2. <i>Engagement</i> como un estado de realización.....	129
1.3.4. Modelos organizacionales del <i>Engagement</i>	130
1.3.4.1. Modelo de Conservación de Recursos.....	130
1.3.4.1.1. El valor de los recursos.....	133
1.3.4.1.2. La fluctuación de los recursos.....	134
1.3.4.2. Modelo de Demandas y Recursos Laborales.....	135
1.3.5. Antecedentes del <i>Engagement</i> en el ámbito laboral.....	138
1.3.6. Consecuentes del <i>Engagement</i> en el ámbito laboral.....	142
1.3.7. Espirales de ganancias.....	147
1.3.8. El Cuestionario Utrecht Work Engagement Scale.....	150
1.3.9. El <i>engagement</i> del líder.....	151
1.3.9.1. El contagio emocional del líder.....	153

1.4. Teoría del Intercambio Social: Una teoría integradora.....	160
1.5. La Satisfacción con la Comunicación y el Compromiso Afectivo (H ₁).....	162
1.6. El <i>Engagement</i> del supervisor y el Compromiso Afectivo del colaborador (H ₂).....	168
1.7. El <i>Engagement</i> como modulador en la relación entre Satisfacción con la Comunicación y el Compromiso Afectivo (H ₃).....	171
1.8. Justificación del modelo propuesto.....	176
2. Marco Metodológico.....	181
2.1. Objetivos e hipótesis.....	183
2.1.1. Objetivo general.....	183
2.1.2. Objetivos específicos.....	183
2.1.3. Hipótesis.....	184
2.2. Diseño de la investigación.....	185
2.2.1. Muestra.....	187
2.2.2. Procedimiento de recogida de datos.....	189
2.2.3. Instrumentos.....	191
2.2.3.1. Variables a nivel del supervisor.....	191
2.2.3.2. Variables a nivel colaborador.....	192
2.3. Análisis de datos cuantitativos.....	195
2.3.1. Análisis descriptivos.....	195
2.3.2. Análisis de regresión lineal.....	196
2.3.3. Análisis de datos multinivel para la comprobación de la hipótesis.....	197
2.4. Análisis de datos cualitativos.....	197
2.4.1. Análisis de contenido textual.....	198
3. Resultados.....	205
3.1. Análisis de datos descriptivos.....	205
3.2. Análisis de regresión lineal.....	209
3.3. Análisis de datos multinivel para la comprobación de la hipótesis.....	211
3.4. Análisis textual e interpretación de los datos.....	214
3.4.1. Interpretación de los hallazgos: Una comunicación más satisfactoria en el trabajo.....	215

3.4.2. Interpretación de los hallazgos: La satisfacción con la comunicación en la unidad de trabajo.....	223
4. Discusión de los resultados y conclusiones.....	235
4.1. La realidad de las organizaciones en Ecuador.....	235
4.1.1. Satisfacción con la comunicación, compromiso afectivo y <i>engagement</i> en el contexto ecuatoriano.....	237
4.2. Satisfacción con la Comunicación, Compromiso Afectivo y <i>Engagement</i> : Principales hallazgos.....	239
4.2.1. Satisfacción con la Comunicación.....	239
4.2.1.1. La satisfacción con la comunicación y sus dimensiones.....	241
4.2.1.2. La estructura y el tono de la comunicación: categorías emergentes de la Satisfacción con la Comunicación.....	243
4.2.2. El compromiso afectivo del colaborador.....	247
4.2.3. El <i>engagement</i> del supervisor.....	248
4.3. La Satisfacción con la Comunicación y el Compromiso Afectivo: Relación a nivel colaborador.....	249
4.3.1. El efecto de las dimensiones de la satisfacción con la comunicación en el compromiso afectivo.....	250
4.3.2. La satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo: dos constructos relacionados.....	255
4.4. El <i>Engagement</i> del supervisor y el Compromiso Afectivo del colaborador: Una cuestión de emociones.....	257
4.5. El efecto modulador del <i>engagement</i> en la relación entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo del colaborador.....	260
4.6. Implicaciones teóricas.....	263
4.7. Implicaciones prácticas.....	272
4.7.1. Gestión de la comunicación.....	272
4.7.2. Desarrollo del compromiso afectivo.....	275
4.7.3. Generación de <i>engagement</i>	278
4.8. Fortalezas.....	281
4.9. Limitaciones.....	286
4.10. Futuros estudios.....	287
4.11. Conclusiones finales.....	290
Referencias bibliográficas.....	294

Anexos.....330
Apéndices.....343

Índice de tablas

Tabla 1. Categorías y sus conceptualizaciones

Tabla 2. Categorías y subcategorías de la matriz de análisis

Tabla 3. Estadística descriptiva y fiabilidad

Tabla 4. Análisis de variables sociodemográficas

Tabla 5. Diferencias en edad y nivel educativo de la muestra

Tabla 6. Análisis de regresión lineal

Tabla 7. Resultados del modelo lineal jerarquizado

Tabla 8. Comunicación más satisfactoria en el trabajo

Tabla 9. Satisfacción con la comunicación en su unidad de trabajo

Tabla 10. Categorías emergentes

Índice de figuras

Figura 1. Modelo multinivel propuesto en la presente tesis doctoral

Figura 2. El efecto de la moderación del *engagement* del líder

Figura 3. Atributos y características de la comunicación

Índice de anexos

- Anexo 1. Carta de invitación a organizaciones. Proyecto de investigación
- Anexo 2. Cuestionario sobre bienestar laboral. Versión empleado
- Anexo 3. Cuestionario sobre bienestar laboral. Versión supervisor

Índice de apéndices

Apéndice A. Transcripción respuestas abiertas totales (Pregunta 1 y 2)

Apéndice B. Respuestas categorizadas (Pregunta 1 y 2)

Introducción

Contexto

A nivel mundial las organizaciones viven inmersas en procesos de cambio. La presión de los mercados, la competencia, la necesidad de grandes resultados financieros, la captación y fidelización de los clientes generan una enorme preocupación e, incluso, frustración, en las organizaciones, ya que además de tener que hacer frente a las demandas y necesidades de los mercados y usuarios, se ven obligados a cambiar su *know how* en tiempos y plazos exigidos por su entorno, es decir, las condiciones del proceso de cambio, en gran medida, no son controladas en su totalidad por las propias organizaciones.

Este proceso genera incertidumbre en los colaboradores de los distintos niveles de la organización, puesto que no saben con certeza qué va a suceder, si sus funciones serán modificadas, si se producirán recortes o reestructuraciones y, en el peor de los escenarios, si habrán despedidos para la llegada de nuevos colaboradores con nuevos conocimientos e ideas.

Como resultado de esa incertidumbre, aparece la resistencia al cambio, la cual se genera, entre otros factores, por el miedo a lo desconocido y por la expectativa de pérdida de los beneficios que actualmente los colaboradores poseen. El cambio es un proceso natural y, en la actualidad, una constante. Por tanto, resulta imprescindible aprender a gestionarlo, ya que si no es bien manejado, la organización puede verse afectada no solo en su eficiencia y productividad, sino que, además, puede generar un desgaste en las relaciones laborales.

Planteamiento del problema

A nivel global, y más concretamente en Ecuador, como se mencionó al inicio de esta introducción, las organizaciones están viviendo un proceso de cambio, orientado a la profesionalización de su actividad, el cual afecta a sus procesos, funcionamiento, estructuras

y relaciones internas. La situación que atraviesan las organizaciones es de incertidumbre y, en muchas ocasiones, de resistencia a las nuevas formas de trabajo por parte de sus miembros. Esta transformación es impulsada, en parte, por los organismos gubernamentales, a través de nuevas políticas y normativas.

En este contexto cambiante, en el que los requerimientos son cada vez más fuertes, las organizaciones están teniendo dificultades para implementarlos y ejecutarlos, aunque son conscientes de la necesidad de introducirlos, ya que de ellos dependerá el aumento de sus estándares de calidad y ofrecer mejores productos y servicios donde no solo la oferta es mayor, sino también las exigencias de sus clientes y usuarios.

Las organizaciones y sus gerentes, en medio de esta vorágine, centran su atención y esfuerzos en adaptarse al entorno, dejando relegadas, en muchas ocasiones, cuestiones indispensables para generar calidad de vida dentro del ámbito laboral que, a su vez, sirven de elemento competitivo y diferenciador con respecto a otras organizaciones.

Este escenario supone un desgaste a nivel económico, pero, sobre todo, a nivel humano, lo que ha generado un deterioro en las relaciones entre los colaboradores de las organizaciones por la falta de comunicación y, debido a esto, las organizaciones empiezan a preocuparse por la gestión de la comunicación que se genera y fluye dentro de la organización.

Objetivo

En esta tesis doctoral se concibe a la comunicación como un proceso clave e imprescindible para la supervivencia de las organizaciones, siendo la comunicación organizacional lo que mantiene viva a la organización y en constante creación. La comunicación facilita la cooperación y contribuye a que disminuyan tensiones entre los miembros.

La comunicación organizacional es crucial para el éxito de la organización y para su subsistencia, dado que este tipo de comunicación compromete a los trabajadores a nivel intelectual, fomenta la creatividad y contribuye al compromiso. Además, fomenta la construcción de una cultura basada en la transparencia, entre la gerencia y empleados, y puede comprometer a los colaboradores en las prioridades de la organización. Por esto, resulta vital para las organizaciones conocer el nivel de satisfacción con la comunicación de sus colaboradores, entendida como la satisfacción inherente a estar exitosamente comunicado con alguien (Thayer, 1968, citado por Kongchan, 1985) y, además, por la influencia de la satisfacción con la comunicación, como se verá a lo largo de la presente tesis doctoral, en el compromiso afectivo de los miembros que conforman la organización.

Teniendo en cuenta el contexto organizacional ya descrito, el compromiso afectivo se convierte en un elemento fundamental de manejo del cambio. El compromiso afectivo se refiere a la unión emocional del colaborador, a la identificación de éste con la organización y su participación en ella (Mayer y Allen, 1991). Los empleados con un alto grado de compromiso afectivo suelen estar más satisfechos y tienen un mejor desempeño, el cual contribuye positivamente a la consecución de los objetivos organizacionales.

En el análisis del compromiso afectivo del trabajador, no solo se tendrá en cuenta la satisfacción con la comunicación de los trabajadores, sino que también se estudiará el *engagement* de supervisor inmediato, quien representa una figura clave en las organizaciones, siguiendo la tendencia en la investigación organizacional. El supervisor inmediato capaz de potenciar o debilitar a los colaboradores que integran su equipo de trabajo. Entendiendo *engagement* como “un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado al trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción” (Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2002, p. 74).

Por tanto, el objetivo de esta tesis doctoral es confirmar el impacto del *engagement* del supervisor y de la satisfacción con la comunicación del colaborador en el compromiso afectivo del colaborador, el cual, como puede observarse comprende un estudio multinivel, ya que satisfacción con la comunicación organizacional y el compromiso afectivo serán estudiadas en los colaboradores de la organización, mientras que el *engagement* será medido en el supervisor o mando intermedio, y profundizar en el conocimiento de la satisfacción con la comunicación, a través de las percepciones de los colaboradores.

Relevancia

El planteamiento de esta tesis doctoral, se basa en el supuesto de la complejidad de la comunicación dentro de la vida organizacional y, por ello, se considera necesaria la interdisciplinariedad para abordar su estudio como única forma de comprensión de la realidad organizacional. Por eso, esta tesis doctoral estudiará la problemática, previamente planteada, desde dos áreas del conocimiento. Por un lado, desde Comunicación Organizacional, ya que la variable, satisfacción con la comunicación, pertenece a esta disciplina y, por otro, desde la Psicología Organizacional Positiva, puesto que las variables, compromiso afectivo y *engagement*, son objeto de estudio de esta rama de la ciencia.

Es en la interdisciplinariedad donde radica su principal fortaleza y aporte, la cual evidencia que la comunicación organizacional, como ciencia, ha evolucionado, puesto que ha pasado de centrarse únicamente en problemas comunicacionales y cómo resolverlos, a preocuparse por comprender la realidad organizacional como un todo y, a su vez, ha comprendido que para interpretarla se requiere una mayor diversidad de teorías e investigaciones procedentes de otros campos del conocimiento.

Se espera que esta tesis doctoral sirva para dar luz a aquellos profesionales dedicados a la comunicación, recursos humanos, y administradores, así como a aquellas organizaciones

que tengan interés en potenciar su comunicación, el compromiso de sus colaboradores y el *engagement* de sus supervisores. Así como entender la complejidad de la vida organizacional. Y, en última instancia, que sirva para mejorar las relaciones entre los miembros que conforman y “hacen” la organización.

Estructura de la Tesis

La presente tesis doctoral está compuesta por cuatro capítulos: 1) Marco Teórico; 2) Marco metodológico; 3) Resultados; y 4) Discusión de los resultados y conclusiones.

El Capítulo 1, Marco teórico, tiene como objetivo, por un lado, conocer y comprender las variables objeto de estudio de la presente tesis doctoral (satisfacción con la comunicación, compromiso afectivo y *engagement*), así como las principales teorías desde las cuales se han abordado, y el desarrollo de las mismas a través del tiempo. Cada una de las variables es estudiada en profundidad y se determinan sus antecedentes y consecuentes con base a la literatura existente. Y, por otro, evidenciar, a través de la teoría y de los trabajos empíricos, cuáles son las relaciones existentes entre las variables para, así, presentar y justificar el modelo propuesto. En el Capítulo 2, Marco Metodológico, se describe la perspectiva desde la cual se aborda el presente trabajo de investigación, así como las técnicas y herramientas seleccionadas para la recolección de los datos, la selección de la muestra y los análisis que se llevarán a cabo. En el Capítulo 3, Resultados, se presentan los hallazgos de la investigación realizada, los cuales responden a los objetivos planteados en este trabajo de tesis doctoral. Y, finalmente, en el Capítulo 4, Discusión de los resultados y conclusiones, se describirán, en primer lugar, los principales hallazgos y conclusiones del presente trabajo de tesis doctoral, así como sus implicaciones en el ámbito académico y en el de las organizaciones y, finalmente, sus fortalezas, limitaciones y posibles futuras líneas de investigación.

“El mejor antídoto contra las falsedades no son las estrategias, sino las personas, personas que, libres de la codicia, están dispuestas a escuchar, y permiten que la verdad emerja a través de la fatiga de un diálogo sincero”.

Papa Francisco

1. Marco Teórico

El presente capítulo tiene como objetivo, por un lado, conocer y comprender las variables objeto de estudio de la presente tesis doctoral (satisfacción con la comunicación, compromiso afectivo y *engagement*), así como las principales teorías desde las cuales se han abordado, y el desarrollo de las mismas a través del tiempo. Cada una de las variables es estudiada en profundidad y se determinan sus antecedentes y consecuentes con base a la literatura existente. Y, por otro, evidenciar, a través de la teoría y de los trabajos empíricos, cuáles son las relaciones existentes entre las variables para, finalmente, presentar y justificar el modelo propuesto.

1.1. Comunicación Organizacional

1.1.1. Introducción a la Comunicación Organizacional

En el presente trabajo de tesis doctoral se estudiará la comunicación dentro de las organizaciones. Por eso, resulta necesario explicar qué se entiende por organización, cuáles son sus diferentes concepciones y repasar cómo, a lo largo de los años, éstas han ido modificándose en función del contexto (es un concepto parcial y temporal).

Según Ahumada (2001), los principales enfoques en el estudio de las organizaciones, son el económico y administrativo, el de sistemas, el interaccionista y el político. A continuación, se detallarán cada uno de ellos.

En primer lugar, el *enfoque económico y administrativo*, se interesa por el proceso de producción y su preocupación, en el mercado, donde la oferta y la demanda regulan los precios. Esto supone que todas las empresas deben conocer a la perfección las técnicas productivas disponibles, el precio del capital y del trabajo para llevar a cabo sus planes de producción. Personajes como Taylor (1911), Fayol (1929) y Weber (1947) trataron de determinar una forma de organización que sirviera mejor a las crecientes demandas y cada

vez más complejas de la sociedad industrial, y coincidieron en la necesidad de un análisis sistemático de las organizaciones con el fin de aumentar el control, la eficiencia y la productividad de las organizaciones. A lo largo de los años, el enfoque va evolucionando e incorporando nuevos temas de estudio, los cuales, ponen en el centro de la atención, las dinámicas humanas que se originan dentro de las organizaciones como son, por ejemplo, el poder y las relaciones laborales. Se pasa de un enfoque netamente económico a un enfoque de carácter administrativo con el acento puesto en los procesos internos de la organización.

En segundo lugar, y como rechazo al método analítico propio del enfoque anterior, surge el *enfoque sistémico*, el cual se interesa por los problemas de relación, de estructura y de interdependencia más que en los atributos constantes de los objetos. Entiende a la organización como un sistema abierto conformado por un conjunto de elementos (técnicos, humanos y financieros) con una estructura organizativa con un orden jerárquico y con una serie de subsistemas con funciones específicas y complementarias, que se integran y coordinan para el logro de unos resultados. Uno de los principios más importantes dentro de este enfoque es el insumo de información, ya que es por medio de la información que se produce e intercambia dentro de la organización que los diferentes subsistemas se integran y se coordinan (Katz y Khan, 1977).

Dentro de este enfoque, aunque con un nivel de desarrollo mayor, aparece Luhmann (1977), quien entiende a la organización como un sistema autopoiético y autorreferente. Puede decirse que la autopoiesis de un sistema vivo es su capacidad de ser autorreferente y de autogenerarse e, incluso, de autoinventarse. El autor, postula que, en los sistemas sociales, la comunicación es el mecanismo autopoiético por antonomasia, ya que es la comunicación la que produce la evolución de los sistemas sociales, facilita los cambios, sobre todo aquellos de índole cultural. La organización es considerada, entonces, como un sistema social, dotada de una cultura específica que sirve como marco cognitivo y

emocional dentro del cual se desarrollan las actividades profesionales de los colaboradores. Por tanto, entender a las organizaciones como sistemas autopoieticos supone asumir que el comportamiento organizacional está determinado por la dinámica interna de la organización y por los requerimientos de su entorno.

En tercer lugar, el *enfoque interaccionista* de la organización, que presta especial atención al papel de los significados subjetivos en la interacción social. Según Blumer (1982), éste se basa en tres premisas: 1) El ser humano orienta sus actos hacia las cosas en función de las que éstas significan; 2) El significado de la realidad que lo rodea surge como consecuencia de la interacción social y 3) Los significados se modifican mediante un proceso interpretativo desarrollado por la persona al enfrentarse a las diferentes situaciones que encuentra a su paso. Así, la explicación e interpretación del mundo y del significado de los hechos surge de los procesos de interacción social y se convierte en el objeto central del accionar humano.

La vida organizacional se concibe como una realidad interpretada por los miembros de la organización y, además, como un mundo intersubjetivo: un mundo que se comparte con otros y se construye en el devenir cotidiano de la organización. El énfasis está en la interpretación, el lenguaje y la comunicación, la construcción de significados y la cultura como elementos imprescindibles para entender la interacción social.

Según este enfoque, la interpretación de los hechos se basa en un conjunto de experiencias previas, muchas de las cuales han sido transmitidas por medio de la socialización y la cultura. Estas experiencias previas funcionan como un marco referencial a modo de “conocimiento a mano” (Schutz, 1974) que guía y condiciona el accionar futuro.

Por su parte, el lenguaje es entendido como facilitador del discurrir organizacional, ya que, al ser un sistema de signos, permite que las actividades de la organización se desarrollen, que los miembros se coordinen y se solucionen los problemas de forma ágil.

Nelson y Winter (1982, p. 102) lo describen como un “dialecto lleno de entendimiento acerca de las palabras que nombran productos particulares, partes, clientes, localizaciones de planta, individuos y que involucran significados muy específicos”. Además, el lenguaje permite el consenso, comúnmente compartido y admitido, acerca de la interpretación y definición de la realidad, así como la trasmisión de conocimientos, el cual consiste, principalmente, en proporcionar pautas para resolver problemas dentro de la vida organizacional. El principal valor del lenguaje radica en que, como un sistema de signos y de significados, es la principal forma de comunicación en el interior de la organización.

En este escenario, la cultura se entiende como el conjunto de premisas básicas, inventadas, descubiertas o desarrollados por un grupo a medida que aprende a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa y de integración interna (Schein, 1990). Esta definición implica cierta historicidad. La importancia de la cultura radica en que su carácter histórico se ve reflejado en la manera en que un grupo aprende a enfrentarse a las adversidades y determina las pautas de comportamiento de un grupo, las cuales se constituyen en el curso de una historia compartida.

En el presente trabajo de tesis doctoral se entiende a la organización desde este enfoque, puesto que se considera que el significado no reside en los mensajes, canales o filtros perceptuales, sino que se desarrolla en los procesos de interacción. Por tanto, la organización se concibe como:

“Formaciones sociales complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con límites fijos e identificables, que constituyen un sistema de roles, coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación, y articulado por un sistema de significados compartidos, que incluye interpretaciones de la realidad, normas y valores, en orden a la integración del sistema y a la consecución de objetivos y fines. Estos fines, o el modo de conseguirlos, no

siempre son aceptados por todos sus miembros, por lo que deben ser negociados o impuestos, lo que permite entender que las organizaciones como coaliciones de poder en lucha, a veces por el cómo conseguir los objetivos, y a veces por la fijación de los objetivos mismos. De duración relativamente estable y continua, estas formaciones sociales se hallan inmersas en el medio ambiente con el que mantienen mutuas relaciones de influencia” (Díaz de Quijano de Arana, 1993, p. 181).

En cuarto y último lugar, el *enfoque político* de las organizaciones, que concibe el comportamiento de las organizaciones en un juego de poder, en el que varios jugadores llamados agentes con influencia, buscan el control de las decisiones y acciones que toma la empresa. Para conocer la dimensión política de las organizaciones, es necesario identificar cuáles son los agentes con influencia, qué necesidades tiene cada uno de ellos y cómo pueden ejercer ese poder para satisfacerlas. Debido a que las necesidades de estos agentes no son las mismas, es decir, existe una multiplicidad de objetivos, cada uno de ellos aprovecha su poder para controlar las decisiones y las acciones tomadas por la organización, y, de esta manera, alcanzar sus propios objetivos e intereses.

Desde el enfoque político, las organizaciones son concebidas como espacios de dominación entre los diferentes actores con intereses en juego, los cuales cuentan con unos determinados recursos o fuentes de poder (Mintzberg, 1992). Dentro de este escenario, las principales fuentes de influencia, capaces de ejercer influencia en las acciones y decisiones que se toman son: 1) El control de un recurso; 2) El control de una habilidad técnica y 3) El control de un campo de conocimiento. Según Mintzberg (1992), estas tres fuentes crean una dependencia entre la organización y ese pequeño grupo de personas que las poseen. Para poder conseguir las, se requerirá una habilidad política y de negociación, tanto de quienes poseen el recurso como de quienes lo desean.

Por tanto, se puede afirmar que las organizaciones son, ante todo, sistemas sociales y, como en todo sistema social, existen niveles jerárquicos, los cuales determinan el tipo de relaciones que mantienen los miembros dentro de una organización, así como la comunicación entre los mismos. Además, dentro de las organizaciones es habitual encontrar, al menos, tres niveles: institucional, intermedio y operacional. El primero, institucional, es el nivel más elevado de la organización, considerado el nivel estratégico porque es en él donde se toman las decisiones y se establecen los objetivos organizacionales. En este nivel se encuentran los directores y accionistas. El segundo, intermedio, conocido también como el nivel mediador, permite la articulación interna entre el nivel institucional y el operacional. Su función principal es transformar en programas de acción las estrategias acordadas en el primer nivel. Y el tercer nivel, operacional, también conocido como táctico, se ubica en la parte inferior de la estructura, y en él se ejecutan las tareas y operaciones diarias de la organización.

Para finalizar con esta revisión y a modo de conclusión, señalar que concebir a las organizaciones como sistemas conlleva reconocer que los diferentes niveles que la conforman interactúan y se relacionan, por lo cual, el comportamiento de un miembro, tendrá una incidencia en otro, sobre todo, en aquel que ocupe un nivel inferior. Y, en estas relaciones, la comunicación tiene un rol fundamental como se expondrá en el presente apartado.

La comunicación organizacional es una disciplina relativamente joven que tiene sus matrices conceptuales y teóricas en la Psicología Social, la Sociología y las Ciencias de la Administración. Como puede verse, diferentes disciplinas han mostrado interés por la organización y la comunicación. En este sentido, tanto la administración como la sociología, las ciencias políticas, la ingeniería, la informática, la antropología y la etnología se interesan por algunas de sus facetas y por ello, de una u otra manera, la comunicación organizacional

ha sido estudiada y explicada desde estas áreas del conocimiento, unas veces con conceptos muy ligados a la propia comunicación, y en otras, con una distancia crítica que intenta legitimar discursos propios, corriendo el riesgo de olvidar que la interdisciplinariedad no es un debilidad, sino una forma diferente de explicar un fenómeno (Saladrigas, 2005).

Según Piñuel (1997), la comunicación social, aplicada a las organizaciones, denota un sistema peculiar de comunicación en el que el intercambio de expresiones entre actores y colectivos (como emisores, las organizaciones; y como receptores, sus públicos y audiencias) se somete a procesos de producción y consumo de un servicio convertido en mercancía profesional, y que consiste en facilitar, a través del intercambio de datos codificados y decodificados por los actores y agentes sociales, la reproducción de conocimientos a propósito del acontecer social y material que compromete a la organización, y que es un universo de objetos de referencia frente al cual los miembros de la organización y de la colectividad social necesitan ajustar sus conductas como agentes y como sujetos con aspiraciones sociales y materiales.

La comunicación organizacional estuvo en sus inicios relacionada de manera casi exclusiva al campo administrativo y, a pesar de los esfuerzos de los estudiosos y desarrollos alcanzados en los últimos cuarenta años, todavía no es lo suficientemente reconocida y su objeto de estudio sigue estando vinculado al campo de las Relaciones Públicas, Desarrollo Organizacional, Psicología Social, Sociología e, incluso de la Administración y del *Management* (Saladrigas, 2005). Es un campo relativamente nuevo y se encuentra fragmentado, es decir, hay tantas definiciones como autores han escrito sobre la materia y “puede significar y hacer referencia a lo que cada autor desee”, (Goldhaber, 1990, p. 16). Esta fragmentación se refleja en las múltiples denominaciones que ha recibido la disciplina. Entre las más reconocidas, las que la sitúan solamente dentro de la organización: comunicación organizacional, comunicación interna, comunicación institucional; las que se

ubican hacia fuera de la organización: comunicación externa y relaciones públicas; y las que integran ambas esferas: comunicación integrada, global, corporativa e institucional. Estas diferencias no son mera casualidad, ya que cada una de ellas, supone una forma de concebirla y priorizarla. Como señala Saladrigas (2005), el tratamiento que se le ha dado a nivel internacional es heterogéneo y casi siempre se ha priorizado la comunicación externa, aunque, actualmente, se observa una tendencia integradora de los dos ámbitos.

En el ámbito académico, los autores reivindican la importancia de la comunicación organizacional como disciplina y campo de estudio, mientras debaten su naturaleza, alcances, objetos de estudios y su abordaje, los enfoques desde los cuales es estudiada y su dominio, así como, a través de sus investigaciones, exponen cómo la comunicación organizacional se ha desarrollado como una disciplina holística durante los últimos cuarenta años, al mismo tiempo, que se interesan por identificar las principales tendencias y utilizan sus trabajos científicos como espacios de discusión, con el afán de ampliar los límites del campo. Simultáneamente, se plantean preguntas claves que intentan dar respuesta a nuevos intereses o preocupaciones como, por ejemplo, la importancia de incorporar la ética y aspectos relacionados con género y raza en las nuevas investigaciones (Salem y Timmerman, 2016). La comunicación organizacional es una disciplina con identidad propia que con esfuerzo, ha logrado ser reconocida por la comunidad científica.

1.1.2. Aproximación al concepto de comunicación organizacional

Antes de definir cómo se concebirá la comunicación organizacional y desde qué tradición se abordará, resulta oportuno y necesario hacer un breve análisis sobre la relación entre comunicación y organización, puesto que en esta tesis doctoral, se empleará el término de “comunicación organizacional”, ya que permite problematizar los conceptos de “organización” y “comunicación”, y enmarcar la discusión desde un nivel teórico, filosófico

y práctico. Además, desde esta concepción, el principal agente es el colaborador, quien participa, altera, y recrea la vida organizacional, a través de su participación activa, en la cual la comunicación y diálogo constante se considera un elemento constitutivo de las organizaciones (Putman, 1983).

Comunicación y organización son aspectos indisociables e interdependientes, dado que la comunicación posibilita organizar las actividades que son creadas y dan sentido a la existencia de una organización. Smith (1993) fija tres caminos por los cuales organización y comunicación pueden relacionarse: *containment* (contención), producción y equivalencia. La relación *containment* concibe a la comunicación como una estructura materialista organizacional y considera los elementos funcionales y a las estructuras como críticos. La producción examina las formas a través de las cuales la organización produce comunicación y la comunicación produce organización y, la tercera relación, la equivalencia, concibe a la comunicación y a la organización como un mismo fenómeno que se manifiesta de diferentes maneras, es decir, “Comunicar es organizar y organizar es comunicar: los dos procesos son isomorfos” (Marchiori, 2008, p. 126). En la medida en que se es consciente de la interrelación que existe entre ambos conceptos, mayores serán las posibilidades de realizar análisis flexibles del fenómeno comunicacional en las organizaciones, lo cual sería imposible si entendiera a la comunicación como la mera transmisión de mensajes. “Las organizaciones son constituidas comunicativamente” (Mcphee y Zaug, 2000, p. 1); los humanos, los textos, las acciones comunicativas y el comportamiento poseen significados en concordancia con lo que significa y no con aquella que son (Deetz y Kersten, 1983). Según Marchiori (2008), es necesario incorporar la historia, el contexto y las prácticas sociales para la comprensión de las expresiones de la vida que tienen como soporte al ser humano.

Por lo mencionado, se puede deducir que los estudios y teorías desarrolladas en el campo de la comunicación organizacional son extensibles a cualquier organización, no solo a las empresariales, ya que todas ellas están intrínsecamente ligadas al tejido humano:

Nuestra sociedad es una sociedad organizacional. Nacemos en organizaciones, somos educados en organizaciones, y muchos años dedicamos gran parte de nuestro día de trabajo para organizaciones. Pasamos gran parte de nuestro tiempo libre pagando, jugando y rezando en organizaciones. La mayoría va a morir en una organización, y cuando llegue el tiempo del entierro, la mayor organización de todos –el Estado- deberá conceder su permiso oficial (Etzioni, 1964, p. 1)

Existen dos términos que con frecuencia se utilizan como sinónimos de la comunicación organizacional, a pesar de tener matices diferentes que se basan sobre todo en su campo de actuación y finalidad: comunicación interna y comunicación gerencial.

La comunicación interna, se encuentra más vinculada al campo de las Relaciones Públicas, las cuales, según Slancik y Pfeffer (1978), cumplen un rol que los sociólogos llaman “expansor de fronteras”, ya que ayuda a que la organización maneje sus relaciones con los grupos de su ambiente. El énfasis está en los grupos de interés, tanto internos como externos, pero, sobre todo, en los segundos. Un ejemplo de ello son los trabajos de reconocidos autores en este campo, Grunig, Grunig, y Ehling (1992), dentro de los cuales el estudio de la comunicación organizacional se centra en la efectividad de las relaciones públicas como requisito para la efectividad de las organizaciones, a través del manejo de la relación de ésta con sus múltiples actores que van desde el público interno hasta las organizaciones gubernamentales. La comunicación con el público interno, como lo definen las Relaciones Públicas, se denomina comunicación interna. La comunicación interna o comunicación con los empleados está más asociada a la gestión de las relaciones públicas,

las cuales conciben esta práctica como un espectro completo de actividades formales e informales, llevadas a cabo por los miembros de una organización con el objetivo de transmitir información a una o más audiencias dentro de la organización. Desde este enfoque, el público interno forma parte del mapa de grupos de interés de la organización, pero no es el único.

En cuanto al término comunicación gerencial, éste aparece ligado a un nuevo campo de estudio dentro del *management*, el cual tiene como objetivo estudiar, comprender y mejorar el comportamiento comunicacional, así como las habilidades de los gerentes inmersos en contextos de constantes cambios e incertidumbre (Reinsch, 2009). Este enfoque surge de las escuelas de negocios norteamericanas que se preocupan por el desarrollo de las competencias comunicativas de las personas que ocupan puestos de responsabilidad en las organizaciones.

Después de haber expuesto las diferencias de la comunicación organizacional con respecto a los dos términos más utilizados como sus sinónimos, es necesario mencionar que, en función del enfoque que se adopte al estudiar la comunicación organizacional, ésta puede concebirse de diferentes maneras: desde un instrumento para la transmisión de información con el objetivo de servir a la organización para alcanzar sus objetivos empresariales y alinear a sus públicos internos para la consecuencias de dichos objetivos u intereses; hasta considerarla, en contraposición, como constitutiva de las organizaciones, la cual propicia y facilita la retroalimentación, el diálogo, el entendimiento, e, incluso, el cambio.

A pesar de las diferencias entre los enfoques, lo que parece estar claro para la mayoría de los autores y corrientes desde las cuales se aborda la comunicación organizacional, es que es un proceso complejo, multidimensional e imprescindible para el desarrollo de las organizaciones y, en según en qué contexto se encuentre ésta, será decisiva para su supervivencia.

Como ya se ha mencionado, existe una fragmentación y divisiones entre los diferentes conceptos acerca de qué es la comunicación organizacional. Las dudas que se presentan en el momento de posicionarse y decidir cómo se la va a concebir, pone en evidencia, una vez más, su enorme riqueza y las infinitas posibilidades del campo de estudio.

1.1.3. Tradiciones en las Ciencias Sociales y su abordaje de la Comunicación Organizacional

Las diferentes tradiciones desde las cuales se ha estudiado la comunicación organizacional se diferencian, fundamentalmente, por la forma en la que conciben la realidad, cómo se acercan a ella, los métodos aplicados y herramientas implementadas para estudiarla y comprenderla.

A lo largo de la historia han sido muchos los autores que han intentado establecer categorías que permitan clasificar y caracterizar las diferentes tradiciones y paradigmas. Dentro de este marco, se encuentra el trabajo de Putman, Phillips y Chapman (1996) quienes realizaron un exhaustivo trabajo de revisión de bibliografía relacionada con la comunicación organizacional con el objetivo de reseñarlas e interpretarlas a través de siete metáforas que caracterizan los modos de conceptualizar y abordar el estudio de la comunicación organizacional. Según Barresi (2013), el valor de este trabajo reside en que las metáforas permiten explicar la comunicación organizacional de una manera más sencilla y simplificada, a diferencia las teorías o marcos conceptuales y el afán de dichos autores en que sirva para comprender ciertos dominios y orientar la investigación

A continuación, se repasarán las siete metáforas: 1) Conducto, concibe a la organización como un recipiente y a la comunicación como un instrumento de transmisión; 2) Lente, entiende la organización como un ojo que controla el entorno y la comunicación es

el filtro; 3) Redes o enlaces, considera que la organización es una red de relaciones o sistemas de nodos y es la comunicación que los mantiene interconectados; 4) Actuación, la organización surge de acciones coordinadas en las cuales se establecen sus propias normas a través de las interacciones sociales y comprende a la comunicación como interacción social, un proceso dinámico de comportamientos entrelazados, poder de reflexión, co-creación y generación de sentido; 5) Símbolo, la comunicación entre los miembros de la organización produce una novela o texto literario, es decir, la organización es vista como un espacio simbólico donde tiene lugar el proceso de organizar, y la comunicación, como una interpretación y representación donde el sentido es creado, mantenido y transformado; 6) Voz o Lenguaje, considera a la organización como un coro con distintas voces y a la comunicación como expresión, supresión o distorsión de las voces de ese coro polifónico; y 7) Discurso, comprende a la organización como un texto, como patrones ritualizados por la interacción que trasciende la conversación inmediata y a la comunicación, como una conversación, un proceso y una estructura y, a la vez, como contexto que entrelaza la acción y el sentido (Putman, Phillips y Chapman, 1996).

Pese a que existen diferentes formas de denominar a las diferentes tradiciones, en esta tesis doctoral hará referencia a las tradiciones funcionalistas, interpretativas, críticas y postmoderno. Según Fauré y Bouzon (2010), esta distinción permite, especialmente, en el campo de la comunicación, reflejar las evoluciones y desarrollos teóricos recientes, los cuales son compartidos por numerosos investigadores europeos y americanos, y, a su vez, permite identificar el paradigma dentro de una amplia variedad de trabajos realizados en el campo de comunicación.

A continuación y con el objetivo de dar luz acerca de los distintos abordajes desde los cuales se ha estudiado la realidad organizacional y comunicacional, se analizarán las

cuatro tradiciones de la investigación en las ciencias sociales que se relacionan con la comunicación organizacional.

1.1.3.1. Tradición funcionalista

El origen de la comunicación organizacional, al igual que sus primeros estudios, estuvieron vinculados al enfoque funcionalista, el cual se caracteriza por un planteamiento empírico y cuantitativo desde el cual se concibe a la comunicación organizacional como un instrumento al servicio de los objetivos de la organización.

Se interesa por estudiar las funciones y estructuras de la comunicación en las organizaciones y su principal interés está en determinar la manera más óptima para gestionar la comunicación, de tal forma que contribuya a la efectividad organizacional.

Este enfoque, también denominado empírico-analítico, se considera que el mundo social está compuesto por relaciones, las cuales pueden ser estudiadas, identificadas y medidas, al igual que las ciencias naturales, de manera empírica, y se puede inferir que una de sus principales preocupaciones está ofrecer soluciones prácticas a los problemas diagnosticados.

Desde el punto de vista ontológico, la realidad social en la que se inscribe la comunicación como un fenómeno real, tiene una independencia con respecto al sujeto (principio de objetividad). Se caracteriza por adoptar una perspectiva realista, es decir, la realidad existe y quien la observa debe limitarse a describirla a través del lenguaje (Rakow, 1989).

El planteamiento epistemológico es positivista. Es decir, los funcionalistas centran sus trabajos de investigación en la obtención de resultados que les permitan determinar leyes universales y establecer relaciones de causa y efecto, capaces de explicar el comportamiento dentro de las organizaciones (Burrell y Morgan, 1979). El foco está en el describir, explicar y

predecir lo que sucede en el mundo social. Por esto, existe una estrecha relación entre el funcionalismo y la metodología cuantitativa, ya que ésta permite generar y acumular explicaciones del fenómeno comunicacional dentro de las organizaciones.

La atención principal en sus análisis está en el rol que desempeña la comunicación dentro de cada organización, la cual es vista, con más o menos matices, como una variable más que influye en la productividad o efectividad de la organización (sistema social) mediante su relación con las motivaciones de los individuos implícitos en ella (Salagridas, 2005).

Se utilizan procedimientos hipotético-deductivos e implementa técnicas cuantitativas y estadísticas con la finalidad de generar, y acumular explicaciones de los procesos de comunicación en las organizaciones y que éstas puedan ser generalizables. Entre los métodos más usados en este campo, según Miller (2001), se encuentran los métodos experimentales, las encuestas y las técnicas de observación de comportamiento.

Por tanto, se asume una visión objetiva, racional e instrumental de la vida organizacional que concibe la organización como una entidad económica que puede ser medida y al servicio de las metas de la dirección, al mismo tiempo que se considera a la organización como un “recipiente” que determina o guía la comunicación y el comportamiento de los individuos que la integran (Putman, 1983).

El funcionalismo se considera como una posición que enfatiza las consecuencias (funciones) del fenómeno bajo estudio. Por tanto, un análisis de la comunicación funcionalista estaría basado en el supuesto de que toda comunicación tiene una utilidad manifiesta o latente (McQuail, 1987). De esta manera, la comunicación es entendida como una herramienta de gestión que promulga metas organizacionales racionales, da órdenes y direcciones para alcanzar las metas, y forma a los trabajadores en la aceptación de esas metas (Redding y Tompkins, 1998).

En este marco, la comunicación es un factor integrador, un artefacto susceptible de orientar los comportamientos. Uno de los postulados de este enfoque, es el determinismo, el cual se puede observar en el modelo telegráfico de la comunicación donde se sigue el esquema de transmisión de mensajes en el cual se tiene en cuenta a los medios, los soportes y los resultados en los receptores (Bermejo-Berros, 2014).

Desde este enfoque, la comunicación es considerada un instrumento que sirve para la transmisión de la información, como “lente”, puesto que actúa como filtro.

Para finalizar, se resulta importante destacar la figura de (1966), quien es considerado uno de los principales exponentes de la tradición funcionalista en el campo de la Comunicación, puesto que, desde la perspectiva de la acción social, adopta el funcionalismo y formula una teoría sistemática del comportamiento humano. El autor sostiene que las estructuras sociales tienen un impacto en los diferentes actores que la componen. Asimismo, señala que la posición que el individuo ocupe en la sociedad, condicionará su manera de relacionarse socialmente. Por tanto, su desarrollo teórico es relevante, también, en el estudio de la comunicación organizacional, puesto que las organizaciones son sistemas estructurados en los que conviven distintos actores, ubicados en diferentes niveles jerárquicos.

1.1.3.2. Tradición interpretativa

La tradición interpretativa, también llamada naturalista, surge como una respuesta a las carencias del abordaje cuantitativo y de las explicaciones racionalistas, abarca diferentes enfoques que comparten la preocupación e interés por el significado de la acción social. Es decir, es una tradición que pone su atención en conocer cómo las personas realmente comprenden e interpretan el significado de la realidad social, se preocupa por las actividades sociales y se caracteriza por su modo de investigar el lenguaje y la acción (Putnam, 1983).

Desde este enfoque, se adopta una visión relativista de la realidad y pone el énfasis en las subjetividades de los individuos. La realidad social se construye a través las experiencias subjetivas de los miembros de la comunidad, a través de los procesos de comunicación (Putman, 1982).

Diferentes autores aluden a un giro radical en la visión del papel del lenguaje en la construcción de la realidad, ya que deja de considerarse que el lenguaje refleja la realidad y pasa a concebirse como el elemento por medio del cual se construyen los conceptos que troquelan la realidad social. Por esto, los estudios empiezan a tematizarlo y a constituirlo como un objeto de estudio en sí mismo y dejan de percibir el mensaje como un mero medio.

En la década de 1980, algunos investigadores utilizaron métodos cualitativos para estudiar distintos aspectos de las organizaciones y surgieron los primeros estudios interpretativos encabezados por Pacanowky y O`Donnell-Trujillo (1983), quienes lideraron el movimiento cultural organizacional.

La tradición interpretativa considera que la realidad social emerge y es creada por los individuos, poniendo en el centro al sujeto y su subjetividad. No puede conocerse ni comprenderse la realidad separada del sujeto que la percibe, por lo tanto, la realidad es construida socialmente a través de las palabras, símbolos y comportamientos de sus miembros. Por esto, los interpretativos se centran en el estudio de los significados ligados a los símbolos y a las interacciones que los crean y alteran (Putman, 1983).

Desde el punto de vista ontológico, esta tradición concibe la realidad como subjetiva y plural. El significado no viene dado a priori, sino que se deriva de las interpretaciones que las personas hacen en un determinado momento y lugar y conciben la realidad como una construcción social y pone énfasis en obtener conocimiento subjetivo basado en la experiencia (Vasilachis de Gialdino, 1992). A diferencia de los funcionalistas que la consideran directa, única y objetiva. Esta perspectiva se interesa más por comprender en

profundidad los procesos de comunicación que por la función que estos puedan tener para modificar conductas.

Epistemológicamente, este enfoque es antipositivista, ya que los interpretativos consideran que el conocimiento solo puede ser comprendido desde el marco de referencia de los participantes y se centra en interpretar el significado de las acciones humanas, y se opone al establecimiento de leyes universales.

La metodología utilizada dentro de esta tradición es la cualitativa y que pone en el centro al investigador. Dentro del proceso de investigación, el instrumento es la propia acción de investigar, que no solo es parte de la acción sino que va más allá, ya que el investigador, de un modo reflexivo, forma parte de la subsiguiente descripción. Para los interpretativos los datos son textos que cambian con el tiempo, a medida que también van cambiando los intereses, conocimientos y capacidades del investigador, por lo cual los autores que trabajan desde este enfoque utilizan procedimientos empírico-inductivos, basados en la recogida de datos cualitativos, como por ejemplo, entrevistas no estructuradas, encuestas comprensivas, hermenéuticas o etnografías. La información cualitativa es recogida por el investigador en el momento de la observación y análisis, y, a partir de ellos, busca comprender procesos particulares.

La organización es un objeto que está en estado de formación, es decir, dinámico y cambiante. En lugar de entender la organización como sistemas cooperativos que tiene como objetivo la búsqueda de intereses comunes, los interpretativos guardan una visión más pluralista que incluye un conjunto de grupos con distintos intereses y metas: las personas negocian sus metas, acciones y significados para el logro de una dirección común (Putnam, 1983).

Los investigadores se preocupan por los significados, que no residen en los mensajes o canales, sino en las interacciones sociales, ya que ellas donde las personas dan sentido a

sus conversaciones (Putman, 1983). Por lo tanto, se puede inferir, que la metáfora que mejor representa a esta tradición es la “simbólica”, ya que la organización es vista como un espacio simbólico donde tiene lugar el proceso de organizar y la comunicación, como base de la interacción social, permite conocer, interpretar e, incluso, transformar la realidad social.

1.1.3.3. Tradición crítica

La perspectiva crítica se interesa por la ruptura, tiene sus raíces en el marxismo y en la Escuela de *Frankfurt*. Fue definida como una actitud caracterizada por la total desconfianza hacia las normas de conducta que la vida social, tal y como está organizada, ofrece al individuo.

Los autores adscritos a esta tradición se preocupan por las cuestiones transformadoras y éticas de la comunicación. Dentro de esta tradición se enmarcan diferentes perspectivas y enfoques que no siempre mantienen posiciones conceptuales homogéneas, por lo cual resulta complejo categorizarlos. Esta diversidad de perspectivas rechaza el pensamiento positivista, lo cual se refleja en sus planteamientos ontológicos, epistemológicos y metodológicos. Por esto, aunque existen autores como Burrell y Morgan (1979), que distinguen a los críticos humanistas radicales, centrados en la conciencia como base de la crítica radical a la sociedad de los estructuralistas radicales, que sostienen una concepción materialista basada en el capitalismo como fuerza de dominación, en esta tesis doctoral se ha optado por analizar la tradición crítica a nivel general.

Según Alvesson y Deetz (2000), los autores que se adscriben a este enfoque, apuntan a interrumpir en la realidad social con el objetivo de provocar impulsos para la liberación de aquellos individuos que están oprimidos por la institución que domina, toma las decisiones y los individuos son obligados a ceñirse a ellas.

La tradición crítica en las organizaciones reúne a un conjunto muy diverso de académicos con posturas intelectuales distintas, tales como los críticos de la Escuela de *Frankfurt*, los teóricos del conflicto, investigadores que adscriben a la teoría de la estructuración, los académicos culturalistas, los posmodernos, algunas versiones de los estudios de género, entre otros, y las orientaciones van desde “enfoques macro (relaciones con la sociedad) y enfoques micro (prácticas internas) hasta contextos organizacionales específicos y situados” (Deetz, 2005, p. 85). A pesar de que existen ciertas diferencias entre los autores y perspectivas, todas ellas comparten una postura crítica acerca de la sociedad contemporánea y la preocupación por los mismos temas como son la opresión, explotación, injusticia social, falta de libertad, dominación, asimetrías de poder, distorsiones en la comunicación, entre otros.

Según Deetz (2005), este enfoque busca “crear una sociedad y lugares de trabajo libres de dominación, donde todos sus miembros puedan contribuir por igual a producir sistemas que satisfagan las necesidades humanas y conduzcan a un desarrollo progresivo de todos” (p. 95), e identifica dos tipos de estudios críticos: 1) La ideología crítica y 2) La acción comunicativa de Habermas (1976). Desde este primer enfoque, el término “ideología” es empleado para denotar la presencia de valores implícitos que se naturalizan, es decir, que no se someten a discusión y que dirigen el pensamiento y la acción. El origen de la ideología crítica reside en el marxismo, en la cual los temas centrales han estado ligados a la dominación y explotación por los propietarios y, luego, por los directivos en los lugares de trabajo.

Los autores que siguen esta tradición critican la visión positivista por su neutralidad y porque en ella prima la razón instrumental de la técnica, lo cual supone un giro comunicacional. Las preguntas centrales entorno a las que gira su obra tienen como objetivo conocer cómo es posible el orden social, cómo surgen las instituciones y normas sociales, y

cómo se propicia el cambio en la sociedad. Sus respuestas se dan desde la teoría del lenguaje y de la comunicación, puesto que considera que es necesario transformar el conocimiento para que pueda producirse un cambio en la sociedad y ese conocimiento se renueva a través de la comunicación (Deetz, 2005).

En la obra de Habermas (1972; 1976; 1985; 1987), el estudio del lenguaje tiene un papel protagónico, así como, la fundamentación argumentativa y la ética discursiva, lo cual se refleja en la Teoría de la Acción Comunicativa desarrollada por el autor. En esta Teoría el foco está puesto en el entendimiento, se valora y prima la intersubjetividad, y el objetivo es conocer, pero sobre todo comprender cómo se da la interacción y la comunicación en la vida cotidiana. Se preocupa, a diferencia de autores de otros enfoques, por la ética discursiva. Son varios los académicos de la comunicación organizacional que han trabajado con los preceptos de la situación ideal del habla y ética discursiva para favorecer una comunicación y una toma de decisión más participativa dentro de las organizaciones (Deetz, 2001).

En la década de 1990, se afianza esta línea de trabajo en el campo de comunicación organizacional, que se interesa, especialmente, por las organizaciones como espacios políticos. Su objetivo principal es lograr nuevas formas de emancipación en el ámbito del trabajo, a través del desarrollo de nuevas formas de pensamiento que posibiliten un diálogo no falseado y que resuelvan injustas asimetrías de poder (Deetz, 2005; Taylor y Trujillo, 2001).

Como consecuencia del desarrollo de esta línea de investigación, los trabajos realizados desde este enfoque se han centrado en el estudio de las situaciones ideales del habla y ética del discurso con el objetivo de favorecer una comunicación y toma de decisión más participativas en las organizaciones. Desde esta perspectiva, se busca crear una sociedad y lugares de trabajo libres de dominación, en los cuales todos sus miembros puedan

participar y contribuir por igual a producir sistemas que satisfagan las necesidades humanas y conduzcan a un desarrollo progresivo de todos (Deetz, 2005).

Desde el punto de vista ontológico, la manera de indagar de los críticos está arraigada al materialismo histórico y a las categorías neokantianas de la ética, por lo cual, la organización puede ser vista desde dos perspectivas diferentes: 1) Realista-objetivista, como “un reflejo de los intereses materiales y los recursos, distribuidos, por lo general, de manera desigual entre los trabajadores, directivos y propietarios” (Redding y Tompkinsm 1998, p. 23); y 2) Nominalista- subjetiva, construida socialmente sobre la base de la cultura, el poder y la desigualdad. Por lo tanto, se puede concluir que la organización es concebida tanto como el producto de la dialéctica entre relaciones históricas y materiales y, a su vez, como las condiciones y factores construidos socialmente (Marchiori, 2009). En cuanto a los planteamientos epistemológicos de la tradición, algunos de los sus rasgos podrían ser: 1) El cuestionamiento al orden social establecido; 2) Una reflexividad crítica dirigida tanto a las formas de representación como al investigador mismo; y 3) Una voluntad de transformar la vida organizacional y emancipar a sus miembros (Alvesson y Deetz, 2000; Halloran, 1981; Mumby, 1993).

Taylor y Trujillo (2001) sostienen que lo que diferencia a los críticos de los interpretativos es la manera de abordar la indagación, es decir, la posición que adoptan los investigadores frente a esa realidad que se va a estudiar. Desde su óptica, la lucha de poder dentro de la vida organizacional, se da de manera natural, por lo cual los métodos que utilizan tienen como objetivo dejar en evidencia los modos en que los miembros de una organización usan y son usados por el poder. Esta manera de concebir la vida organizacional, se refleja en las distintas etapas del proceso investigativo, es decir, desde la recogida de datos hasta la presentación de los datos e informes, rechazan los métodos

cuantitativos porque dejan de lado los aspectos históricos y culturales, y tildan de ingenuos a los interpretativos a la hora de trabajar y concebir los temas relacionados con el poder.

El objetivo de los autores de la tradición crítica es dotar a los actores de recursos para cambiar la estructura de significado existente en la organización, por tanto, buscan exponer y criticar el proceso a través del cual una ideología organizacional es producida y reproducida, restringiendo la capacidad de reformular y cambiar la vida organizacional, así como poner en evidencia la opresión, alienación e injusticia en las organizaciones, interpretan la realidad en las organizaciones, pero lo hacen con el objetivo de mejorar la situación de los trabajadores (Redding y Tompkins, 1998).

La organización es concebida como un espacio material e ideológico dentro del cual se entrelazan el poder, entendido como la pugna por el sentido del discurso, la dominación y el control (Deetz, 2005; Putman y Fairhurst, 2001).

Según esta tradición, la comunicación será auténtica si está basada en la participación y en el entendimiento mutuo de todos los actores implicados. Además, se considera imprescindible que exista un diálogo abierto, basado en la confianza, donde los comunicadores puedan expresar sus diferentes posturas acerca del mundo objetivo, moral, normativo y las vivencias. Los actores se convierten en generadores de conocimiento, gracias a la creación de confianza en el proceso de interacción. Según González-Frígoli y Brandolini (2013), cada vez son más las organizaciones que han comprendido la necesidad de desarrollar cambios culturales profundos y acordes al nuevo contexto global. En este nuevo enfoque el papel del líder es fundamental, un líder que concibe la comunicación como generadora de vínculos basados en la confianza.

Por lo expuesto en este apartado, se puede señalar que la metáfora que mejor representa a esta tradición es la del “coro polifónico”, ya que la organización es vista como

un conjunto de voces en la cual la comunicación posibilita la expresión, omisión o distorsión de las voces de los integrantes (Putman, 2002).

1.1.3.4. Tradición postmoderna

Aparece como una nueva forma de investigar la realidad, puesto que tiene especial interés en cuestionar la certidumbre, los métodos, técnicas y prácticas de la modernidad. Además, se caracteriza por valorar y promover el pluralismo, y la diversidad. Pone en el centro a los marginados y oprimidos por las ideologías modernas, y por las estructuras políticas, y sociales que las apoyan.

A diferencia del modernismo, caracterizado por las ideas de progreso indefinido y la razón, el postmodernismo se preocupa por la vida social en términos de paradojas e indeterminación y, como consecuencia de esta concepción, rechaza al agente humano como centro del control racional y del entendimiento (Cooper y Burrell, 1988).

Según Deetz (2001), entre los aspectos más relevantes que definen a la tradición postmoderna se encuentran: 1) La centralidad del discurso que hace referencia al papel protagónico del lenguaje como sistema de distinciones, el cual es fundamental en los procesos de construcción social; 2) La pérdida de las bases y grandes narrativas, rechazan los metarelatos y sistemas teóricos de gran escala; 3) La conexión entre el poder y el conocimiento, y examinan las afirmaciones de los expertos y la verdad en los sistemas de dominación; 4) La hiperrealidad, en la cual se hace hincapié en la naturaleza fluida del mundo contemporáneo, el papel de los medios de comunicación y nuevas tecnologías de la información; y 5) La investigación como resistencia e indeterminación, ya que se la considera fundamental para los procesos de cambio y para que aquellos que perdieron voz, la recuperen.

Al igual que los críticos, le dan gran importancia a las cuestiones relaciones con el poder, la explotación y la dominación, pero los postmodernos conciben la dominación como fluida, situacional y sin un punto de origen y, más que buscar una reforma del mundo social, lo que pretenden es evidenciar la parcialidad de la realidad (Deetz, 2001).

Los planteamientos ontológicos, epistemológicos y metodológicos de esta tradición, al igual que en la tradición crítica, son muy diversos, al igual que sus planteamientos y métodos. La tradición postmoderna se basa en el principio de indeterminación, el cual se refleja en su desarrollo y eclecticismo, el cual no solo se manifiesta en la metodología que emplea, sino también en la manera de concebir y estudiar la realidad.

Desde el punto de vista ontológico, los postmodernos difuminan la barrera que existe entre la realidad e irrealidad y se centran en las paradojas y pluralismos. En cuanto a sus planteamientos epistemológicos, desafían los modelos de conocimiento dominante, ya que uno de sus objetivos es irrumpir en su contenido y forma, y generar nuevas formas de conocimiento, mientras hacen desaparecer las fronteras disciplinarias con el fin de concederles voz a aquellos que no han sido tomados en cuenta en los discursos dominantes (Kilduff y Ajay, 1997).

El postmodernismo centra su interés en la naturaleza del discurso (información-conocimiento-comunicación) y su rol en los sistemas sociales (Cooper y Burrell, 1988). Consideran que es en el discurso donde residen los significados subjetivos, a través de los cuales las personas organizan lo que perciben. Por esto, el lenguaje es esencial en la generación de conocimiento. Desde este enfoque, el mundo está constituido por el lenguaje y el mundo puede conocerse a través de los discurso. Tanto el lenguaje como sus significados, están en constante flujo, por lo tanto no es posible que éste sea captado de igual manera por los actores de la vida social. Siguiendo esta idea, Taylor (2005) señala que el postmodernismo no niega la existencia de significados, sino que el significado, no puede ser

universal, neutral o permanente. Para los posmodernos, los discursos solo adquieren sentido cuando son interpretados de diferentes formas por distintos individuos.

Como se ha señalado con anterioridad, esta tradición se caracteriza por la indeterminación y eclecticismo, lo cual se ve reflejado también en la metodología que emplean en la cual combina métodos y técnicas propias de otras tradiciones. Por ello, resulta difícil definir una metodología propia del enfoque, aunque se puede señalar que dentro de las técnicas más empleadas, se encuentra el deconstruccionismo, el cual es utilizado con el objetivo de evidenciar lo que se tiende a no enseñar, las lecturas de resistencia, las cuales consisten en hacer una relectura del informe de investigación donde la lógica del lector es lo central, y la genealogía de Foucault, que persigue demostrar cómo dos discursos que, en primer momento, pueden parecer contrarios, contienen la misma episteme, entendida como el marco del saber en el cual se enmarca la verdad que se quiere imponer desde el poder en cada época histórica (Kilduff y Ajay, 1997).

Los postmodernistas se centran en mostrar las diferencias que existen dentro de las organizaciones y desafían los modelos de conocimientos dominantes, mientras que intentan poner en evidencia la parcialidad de la realidad. Según este enfoque, las organizaciones deben ser descentralizadas, las relaciones, horizontales y los procesos, democráticos basados en el consenso. Además, sostienen que dentro de la organización debe existir una clara diferenciación entre las unidades, identidades y funciones.

Un aporte importante de los autores que se adscriben a esta tradición es la introducción del concepto de “empoderamiento” como un aspecto clave en el desarrollo de la organización, ya que éste impulsa y fomenta la proactividad de sus integrantes. Dentro de este enfoque, cuestiones como las relaciones complejas y la diversidad son valoradas positivamente, puesto que se considera que contribuyen a la creatividad, a la generación de conocimiento y al buen desempeño (Taylor, 2005).

En cuanto a su concepción acerca de la comunicación, ésta tiene un papel significativo en las organizaciones, ya que se conciben como espacios de lucha continua y la comunicación es el elemento que mantiene esa tensión entre fuerzas contrapuestas dentro de la organización. Taylor (2005) señala que las organizaciones son entidades que están inmersas dentro de un entorno económico y cultural, donde existen otros discursos con sus respectivos significados. Por esto, la comunicación organizacional debe ser entendida desde la metáfora inter-textual, ya que es por medio de ella que los discursos se van integrando con otros, enriqueciendo el conocimiento y la realidad social.

Por todo lo expuesto anteriormente, la presente tesis doctoral abordará la temática, principalmente, desde un enfoque funcionalista, el cual se basa en la idea de que la realidad es objetiva, racional, susceptible de ser descrita y medida, y cuyo objetivo es predecir lo que va a ocurrir y establecer relaciones causales. Y, de esta forma, establecer normas universales y extrapolables a toda realidad social. La organización está orientada a la consecución de los objetivos organizacionales y la comunicación se entiende como un instrumento de transmisión de información, mediante la cual las metas de la organización son alcanzadas (Putman, 1983). Por tanto, en la presente tesis se utilizará metodología cuantitativa con el objetivo de describir el fenómeno objeto de estudio.

Pese a la predominancia del enfoque funcionalista, el presente trabajo de tesis doctoral, también, considera la realidad como subjetiva y múltiple, es decir, ésta es construida socialmente por medio de las interacciones de los diferentes actores que participan en ella. Los aspectos sociales de la vida organizacional resultan claves y se concibe a la organización como una entidad social, constituida por la comunicación y la interacción entre sus miembros. La comunicación es entendida como una comunidad del lenguaje, dentro de la cual se crean y transforman los significados. Además, la comunicación es concebida como un proceso constitutivo de la organización y la organización, como un

proceso de construcción de la realidad, por lo tanto, la organización se vuelve el proceso de comunicar (Putman, 1983). Por tanto, en el presente trabajo de tesis doctoral se emplearán, técnicas de análisis cualitativas con la finalidad de profundizar en el conocimiento de la satisfacción con la comunicación, a través de las percepciones de los colaboradores.

Finalmente y con base en lo expuesto, la comunicación organizacional se concide como un proceso organizacional interno que proporciona y comparte información para crear sentido de comunidad y confianza entre los miembros de una organización (Rothenberg, 2003; Ryyananen, Pekkarinen y Salminen, 2012) y como el proceso social por el cual las personas crean, desenvuelven y sustentan la conciencia grupal, compartida y simbólica (Bormann, 1983).

1.1.3.5. Las tradiciones en Latinoamérica y España

Bermejo-Berros (2014) realizó un estudio y analizó 339 artículos publicados entre 2004 y 2013 en la *Revista Latina de Comunicación Social*, una de las revistas más influyentes e impacto en la comunidad científica latinoamericana. El objetivo del estudio fue determinar cuál ha sido la evolución de las tradiciones y metodologías en el campo de la comunicación, mediante la técnica de análisis de contenido.

Los artículos estudiados se categorizaron en funcionalistas, interpretativos y críticos y los trabajos que no fueron identificados dentro de estas tres perspectivas, puesto que toman elementos de dos o más tradiciones, se enmarcaron dentro de una categoría denominada por el autor como “otros”. Según los resultados obtenidos, los trabajos de investigación que se han publicado en el entre el 2004 y el 2013 en España y Latinoamérica, muestran una convergencia con los estándares internacionales, los cuales apuntan a la preponderancia del enfoque funcionalista, en cuanto a publicaciones científicas en comunicación (Bermejo-Berros, 2014).

La categoría “*Otros*”, en el 2004, es la más importante (76% del total de artículos), puesto que la mayoría de los estudios carecían de una postura epistemológica y metodología identificable, por lo cual resulta complicado definir a qué tradición se adscriben. A lo largo del período disminuye, progresivamente, hasta ir desapareciendo en el 2013.

La *perspectiva crítica* es, inicialmente, la segunda categoría más importancia (13,3%), pero disminuye y se convierte en marginal en el 2013 (3,2%). Por su lado, La *interpretativa*, que en 2004 es la tercera (10%), crece de manera significativa y se mantiene en segundo lugar hasta el 2007 (47,6). En el 2008 sufre una caída (21,4%) y se mantiene en esta posición hasta el 2013 (22,6%). En el caso de la *perspectiva funcionalista*, la cual estaba ausente durante el 2004, crece de manera importante. A partir del 2005, va creciendo de manera progresiva. En 2008, pasa a ocupar la primera posición (54,7%) y en 2013, el 74% de los artículos se adscriben a este enfoque y se convierte, de esta manera, en el paradigma dominante en Latinoamérica y en España.

En cuanto a la tipología de artículos en función de sus métodos y técnicas de investigación, se determina que existen cinco tipos, que van desde aquellos de naturaleza más empírica hasta aquellos más teóricos: 1) *Presentación de resultados*, corresponde a investigaciones de carácter cuantitativo, introducen hipótesis, diseño y otros rasgos metodológicos positivistas. Crece de manera significativa, pasa de un 0 % en el 2004 a un 74,2 % del total de los artículos analizados. Este es el único tipo de estudio que muestra un crecimiento importante. Este tipo de artículo se enmarca dentro del enfoque funcionalista, por lo tanto, se caracteriza por el uso de metodologías cuantitativas; 2) *Estudio de caso*, el cual se centra en el estudio de un caso específico. Generalmente el tipo de análisis de los datos es cualitativo, aunque también puede trabajarse cuantitativamente. El investigar indaga una específica y detalladamente un acontecimiento y el objetivo es conocer, pero, sobre todo comprender. Éste decrece progresivamente a lo largo del período, pasa de un 15,1 % a un

9,7%; 3) *Búsqueda documental*, es reseña bibliográfica sobre un tema preciso y, generalmente, tiene una perspectiva histórica que abarca un período amplio. Se mantiene estable y marginal a lo largo de los diez años, representa una media de 6,9% de artículos durante el período estudiado; 4) *Artículo de revisión*, el autor puede exponer sus conocimientos acerca de un tópico, ordenar o describir un aspecto de la comunicación. Incluye revisiones del estado del arte del tema estudiado y propuestas metodológicas de análisis a partir de esa recensión. Éste tipo de estudio disminuye progresivamente a lo largo del período, pasa de un 21,2 % a un 9,6 %; y 5) *Reflexión*, se aborda un objeto de la comunicación y, por lo general, amplio, lo cual propicia que el autor exprese su opinión, sin apoyo o contraste documental suficiente o una argumentación con aporte de fuentes y cruce de opiniones. Éste experimenta una fuerte caída, ya que en 2004 representa el 54,5 % de los artículos y en 2013, un 6,4 % (Bermejo-Berros, 2014).

Como se puede observar, el enfoque predominante es el funcionalista. De los 339 artículos estudiados, 146 están adscritos a este enfoque. Dentro de las técnicas más utilizadas en los artículos trabajados desde la perspectiva funcionalista, se encuentran diferentes formas de investigación. El *análisis de contenidos*, que consiste en el estudio de documentos u otras formas de comunicación con el objetivo de examinar la presencia y frecuencia de palabras, frases, conceptos, etc. (Powell, 1997), es la técnica más utilizada, puesto que representa un tercio del total (54 artículos). Las tres técnicas más empleadas, después del *análisis de contenido*, son el *análisis secundario* (28 artículos) y el *cuestionario* (22 artículos). El primero consiste en realizar un nuevo análisis con base en los datos recogidos y publicados en el pasado, y el segundo, es un instrumento estructurado que se utiliza para recoger información y se aplica a un grupo de personas. La tercera técnica es la entrevista (6 artículos), la cual permite obtener información a través del diálogo entre dos o más personas, información que, posteriormente, es sistematizada.

Se puede concluir que los métodos y técnicas cualitativas van ganando espacio en las investigaciones dentro del campo de la comunicación. Los artículos con un fuerte componente teórico van integrando datos empíricos con el objetivo de apoyar su argumentación en ellos.

1.1.4. Evolución de la Comunicación Organizacional como campo de estudio y su relación con otras disciplinas

El crecimiento del interés por parte de la comunidad científica en el campo de la comunicación organizacional, desde finales de los ochenta hasta la actualidad, ha sido acelerado, lo cual resulta alentador para los investigadores que trabajan dentro de esta disciplina.

Dicha evolución se debe al desarrollo y proliferación de los estudios e incorporación de nuevos enfoques desde los cuales se ha abordado la comunicación organizacional. Como señala Putman (2014), cuando se editó la primera la versión de su libro *The Sage Handbook of Organizational Communication*¹ en 1987, el campo se encontraba en un período de crecimiento y transición, solo existían cuatro programas de estudios doctorales en comunicación organizacional en el mundo, la División de Comunicación Organizacional de la Asociación Nacional de la Comunicación se había establecido hacía solo cinco años y la primera conferencia de Alta se había desarrollado hacía apenas unos años. La tercera edición del libro, publicado en 2014, refleja la evaluación y el desarrollo de la investigación de la disciplina. Sus treinta y un capítulos manifiestan el enriquecimiento de los enfoques y la incorporación de nuevas teorías al campo de estudio. Según la autora, uno de los cambios más significativos ha sido la transformación teórica hacia la interdisciplinariedad en la literatura y estudios de la comunicación organizacional, así como, en el *management* y en

¹ *The Sage Handbook of Organizational Communication* es un libro que recoge las teorías y estudios realizados por los principales autores de la comunicación organizacional, desde el nacimiento como disciplina hasta la actualidad, métodos aplicados, tendencias y desafíos del campo de estudio.

los campos relacionados, lo cual ha facilitado el entendimiento de la comunicación en los procesos y prácticas organizacionales (Putman, 2014).

La comunicación organizacional ha evolucionado gracias a las aportaciones de los estudios de autores provenientes de diversos enfoques. El desarrollo de nuevas teorías, enfoques e investigaciones la impulsan y logran que, hoy en día, tenga su propio espacio dentro del ámbito académico y científico, lo cual se refleja en la literatura, donde se encuentran diferentes escuelas teóricas que han trabajado con el objetivo de delimitar el foco central de la comunicación organizacional y, al igual que lo han hecho el resto de ciencias sociales afines y humanísticas, han buscado un cuerpo categorial propio (Saladrigas, 2005).

1.1.4.1. Los inicios: desde 1930 hasta 1950

W. Charles Redding, considerado padre fundador de la comunicación organizacional, sostiene que en sus inicios estuvo ligada a un gran número de disciplinas y sostiene que su origen está ligado a los estudios de la comunicación oral. Según el autor, esto se debe a: 1) Otros científicos sociales no se hicieron cargo de ella porque percibían a la comunicación como un síntoma de condiciones más profundas y complejas, lo requería otro tipo de análisis; 2) Se consideraba que el campo de la comunicación oral podía llenar ese vacío por su tradición ligada a la retórica (Tompkins y Wanca-Thibault, 2001). Es así como, a finales de 1930 y a principios de 1940, con la denominación de “comunicación de negocios e industrial”, empieza a estudiarse la comunicación organizacional dentro de los departamentos de comunicación oral en las escuelas de negocios en Estados Unidos (May y Mumby, 2005).

Redding y Tompkins (1988), a modo de crítica, señalan que las teorías se volvieron académicas a partir de la década de los cuarenta, pero las investigaciones que se realizaban, se basaban, fundamentalmente, en métodos empíricos y positivistas, lo cual producía gran cantidad de datos, pero escasas teorías integradas.

Durante estos años, el campo de la comunicación organizacional se caracteriza por la prevalencia del modelo informacional propuesto por Shannon y Weaver (1949), en el cual se da gran importancia a la fuente, el transmisor, señal, receptor, destinatario, mensajes y ruidos (Barros, 2005). Según Schuler (2004), este modelo no se preocupa por explicar la comunicación humana, puesto que se simplifica de manera excesiva la comunicación al centrarse en el estudio del mensaje como secuencia de señales.

Otro modelo que sigue esta línea, es de la persuasión, el cual considera la comunicación como el elemento clave para influir en las personas y es utilizada para reforzar o modificar actitudes, valores y acciones. La principal preocupación de estos modelos es la creación de un lenguaje que sustente un sistema de valores para el conocimiento y gestión de la experiencia organizacional (Smircich, 1983).

En la década de los cuarenta, las investigaciones realizadas no tenían como objeto central el estudio de la comunicación, sino que se la concebía como un producto secundario. Durante estos años, en el campo de la comunicación organizacional, los modelos iniciales conciben comunicación como la mera transmisión de mensajes, pero van evolucionando e incorporando nuevas perspectivas que conllevan una mirada más amplia de la comunicación dentro de las organizaciones y adquieren relevancia propuestas basadas en la interactividad del proceso comunicacional. Dichas propuestas, entienden a la comunicación como un proceso circular en el cual, tanto el emisor como el receptor participan activamente, alteran o modifican el sentido del mensaje (Monrreale, Spitzberg y Barge, 2007).

1.1.4.2. La época del reconocimiento: Desde 1950 hasta 1980

La proliferación de los estudios y publicaciones repercutieron favorablemente en la forma en que la comunidad científica empezó a concebir la comunicación organizacional y con ello empieza de manera progresiva a ser un campo de estudio claramente definido. El

año 1957 fue designado por Redding como el año de la “cristalización” de la comunicación organizacional y, en la década de los sesenta, como resultado de esa evolución de la comunicación organizacional, los referentes del campo la reconocen como una nueva disciplina (Taylor, 2011).

En 1952 se publica la primera tesis doctoral, *Channels of personnel communication within de management setting*, elaborada por Keith Davis, dentro de la Escuela de Negocios de la Universidad Estatal de Ohio. La publicación de esta tesis impulsó el interés en el campo y propulsó que varias universidades norteamericanas realizaran investigaciones doctorales en esta área (Barresi, 2013). Como consecuencia, durante estos años y de manera paulatina, empieza a percibirse una separación dentro del campo de la comunicación organizacional, la cual consistió en la distinción y división entre la dimensión académica y la no académica, y entre el ámbito interno y el externo (Redding y Tompkins, 1988).

Según Grunig (1992), el trabajo verdaderamente científico se da a finales de los años cincuenta y, salvo algunas excepciones, estos trabajos fueron llevados a cabo por investigadores de otras áreas, entre las cuales se encuentran la psicología social, la psicología industrial (luego fue denominada organizativa), la sociología, la antropología aplicada a las relaciones humanas, la administración de empresas, la economía y las relaciones industriales.

En el año 1967 se produjo el reconocimiento oficial como campo de estudio autónomo al pasar a denominarse “comunicación organizacional” (Taylor y Trujillo, 2001). Su nueva denominación representó un giro fundamental, ya que implicaba aceptar que existía una variedad de organizaciones, además de las industrias y empresas, y el sustantivo “comunicación”, reemplazaba definiciones más limitadas como la escritura o la oratoria, centradas en habilidades prácticas (Redding, 1985).

Los investigadores, durante los años cincuenta y sesenta, se centraron en el estudio de los canales de comunicación y examinaron los flujos de información, así como los distintos tipos de distorsión de los canales, el “boca a boca”, la saturación de información, y la relación entre la adecuación de la información y los productos de la comunicación (la satisfacción laboral, el desempeño y la efectividad organizativa). Este tipo de investigaciones identificó la importancia de la comunicación descendente, la que se da del subordinado al supervisor, y la horizontal, entendida como la que se da entre colaboradores que se encuentren en el mismo nivel jerárquico (Grunig, 1992).

A lo largo de estos años, uno de los temas de interés para los investigadores fue la comunicación entre supervisor-subordinado. Tomaron prestados los conceptos de las Teorías de Flujo de Información y clima comunicacional, y los aplicaron al estudio de esta relación, lo cual evidenciaba el interés en la comunicación interpersonal por parte de la ciencia de la comunicación. Dicho interés quedaba reflejado en la atención que prestaron a siete áreas: 1) Percepciones de crecimiento, frecuencia y modo de interacción; 2) Distorsión hacia arriba; 3) Influencia hacia arriba; 4) Apertura; 5) *Feedback*; 6) Estilo del comunicador; y 7) La efectividad en las relaciones superior-subordinado (Putman y Cheney, 1985).

Como resultado de este tipo de estudios, se determinó que la relación superior-subordinado estaba condicionada por variables propias del sistema organizativo en el que éstas se desarrollan. Puede observarse, en cierta medida, el enfoque hacia la gerencia, propia de las primeras teorías de la comunicación organizacional por la importancia que se le daba a la comunicación descendente y, sobre todo, a la relación superior-subordinado.

Siguiendo esta línea y con el afán de encontrar los productos de la comunicación, entendidos como sus efectos o consecuencias, durante los años sesenta y setenta, se desarrollaron investigaciones cuyo objetivo era estudiar el clima comunicacional. El concepto de clima nace dentro del campo de la psicología organizacional, y se refiere a la

atmósfera psicológica de una organización, la cual, si es positiva, resulta acogedora, talentosa y participativa, donde la calidad de trabajo, la innovación y el desarrollo son valorados (Schneider, 1985). El concepto de clima comunicacional fue tomado de la psicología organizacional y entendido de manera similar, es decir, si éste es positivo generará confianza, credibilidad, precisión y comunicación frecuente. En los estudios se medían ambos tipos de clima, el organizacional y el comunicacional, y, al igual que los estudios centrados en los canales, relacionaban el concepto de clima con productos de comunicación como la satisfacción laboral y el desempeño (Grunig, 1992). Uno de los principales aportes de estos estudios fue la identificación de la trascendencia, alcance y relieve de conceptos como la apertura, la confianza, la credibilidad y la calidez en la comunicación.

En los años setenta, además de preocuparse por el clima comunicacional y por la comunicación supervisor-subordinado, aparecen los primeros estudios experimentales, los cuales tienen como objetivo conocer cómo se da la comunicación en grupos pequeños dentro de la organización. Para dicho fin, se emplea el análisis de redes, el cual tiene sus orígenes en el campo de psicología social. A través de programas informáticos, se identificaba a los grupos de empleados que se comunican entre sí y, dentro de esos grupos, se estudia a aquellas personas que tienen un rol clave en la red, como por ejemplo, los que sirven de enlace (supervisores que cumplen la doble tarea de hacer que sus subordinados se sientan parte de la empresa y, a la vez, hacer que cumplan con sus funciones, determinadas por la gerencia) y a los comunicadores clave.

Estos estudios encuentran distintos rasgos de las redes como la simetría, la conectividad y la centralidad y destacan la importancia de una comunicación centrada en el colaborador, la confianza, y el *feedback* como elementos claves para el establecimiento de relaciones interpersonales. A diferencia de los estudios anteriores, centrados en los

productos de la comunicación (como la satisfacción laboral), estos investigadores examinan los diferentes tipos de redes existentes y cómo éstas se forman. Por tanto, uno de sus principales aportes fue la identificación de los conceptos de simetría en la comunicación y la conectividad en las redes.

Tompkins y Wanka-Thibault (2001) señalan que fue la investigación de Redding (1972) la que traslada la concepción de la comunicación humana al campo de las organizaciones, a través de su trabajo, el cual se destaca por su capacidad de síntesis y esfuerzo por integrar a la comunicación organizacional. Según estos autores, el trabajo de Redding fue clave en el reconocimiento de la comunicación organizacional como una disciplina con identidad y con un objeto de estudio propio.

1.1.4.3. Una nueva perspectiva: la década de 1980

La década de los ochenta supuso un momento clave para replantear el abordaje de la comunicación organizacional, basado hasta el momento, en el enfoque funcionalista e instrumental. Empiezan a ganar fuerza las investigaciones interpretativas y críticas como alternativas a la tradición dominante hasta el momento. Este giro trajo consigo dos preocupaciones al investigador: 1) Distanciar la investigación de los intereses de los directivos; y 2) Alejarse de las formas de conducir la investigación y abrir nuevas líneas de investigación (Barresi, 2013).

Es importante señalar que, a principios de esta década, una nueva mirada sobre las relaciones internas posibilita la creación y desarrollo de ambientes organizacionales más saludables en los cuales la comunicación tiene un papel fundamental, puesto que es la comunicación, entendida como proceso social humano, por medio del cual las personas crean, desenvuelven y sustentan la conciencia grupal, compartida y simbólica (Bormann,

1983). Esta nueva forma de entender las relaciones impulsa a los investigadores a incorporar perspectivas teóricas y metodológicas más interpretativas y humanísticas.

Putman y Cheney (1985) identificaron cuatro nuevas perspectivas, las cuales, según ellos, guardan ciertas similitudes. La primera, es la *perspectiva del procesamiento de información*, la cual se origina fuera del campo de la comunicación, pero los académicos de la comunicación la adoptan, en buena medida, por la influencia del trabajo del psicólogo Karl Weick (1979). Según estos autores, desde esta perspectiva, los investigadores entienden a la organización como un sistema de procesamiento de la información, en el cual “organizar” consiste en reunir, transmitir, almacenar y usar información. Los sociólogos organizativos utilizan este enfoque para analizar los efectos de las variables estructurales en las redes de comunicación y en los canales de información. Otros, han examinado el procesamiento de la información desde el punto de vista del ambiente. En esta línea, Grunig (1992) señala la necesidad de incorporar las nociones de estructura y ambiente a la comunicación dentro de la organización. Por su parte, Weick (1979) sostiene que las estructuras organizativas y los ambientes existen en la mente de los miembros de la organización, los cuales seleccionan aquellas porciones de la realidad que para ellos son relevantes. No todos seleccionan las mismas porciones y, si así fuera, no tendrían el mismo significado para todos. La información es simbólica, ya que es construida de diferente manera por distintas personas.

La segunda perspectiva, *la retórica*, reaparece y atrae a un creciente número de académicos de la comunicación que se adscriben a ella. Estos académicos vuelven a sus raíces de la comunicación organizacional y aplican los conceptos de la retórica a las organizaciones modernas. Desde este enfoque se examina el rol de la retórica y se intenta responder a los siguiente interrogantes: 1) Cómo las personas usan la comunicación para organizar, es decir, para crear organizaciones (Eisenberg y Riley, 1988); 2) Cómo es

utilizada en la toma de decisiones (Tompkins y Cheney, 1983); y 3) Cómo es empleada para controlar a las personas dentro de las organizaciones (Tompkins y Cheney, 1985).

La tercera, *la perspectiva cultural*, aparece con fuerza a finales de los años ochenta y toma prestados conceptos de la antropología. La cultura se convirtió en uno de los conceptos más estudiados en las organizaciones. Los académicos de la comunicación organizacional, que entienden que la comunicación crea la cultura y que la cultura da forma a la comunicación, adoptan rápidamente esta nueva perspectiva, la cual logró identificar el rol clave que tiene la cultura en la definición de una organización y su incidencia a la hora de dar forma a su sistema de comunicación, así como, también, identificó el rol de la comunicación como factor determinante de la cultura.

La cuarta y última perspectiva, *es la política*, la cual adquiere mucha fuerza y relevancia a finales de los ochenta y se convierte en una de las áreas de investigación más importantes en los estudios de las organizaciones. Los académicos que trabajan desde esta perspectiva se centran en estudiar el rol de la comunicación frente a los productos del poder: conflicto, influencia, política, autonomía, control, acuerdos y negociación como, por ejemplo, los trabajos de Putman y Poole (1987).

Finalmente, Putman y Cheney (1985), señalan que las investigaciones realizadas entre los años cincuenta y mediados de los ochenta, tuvieron las siguiente características: 1) El enfoque de las relaciones humanas; 2) Una preocupación por la gerencia efectiva (enfoque hacia la gerencia); 3) mediciones simples de la comunicación como el flujo de información o la percepción del clima o las relaciones; y 4) Metodologías propias de la tradición funcionalista. A finales de los años ochenta, las relaciones que se establecen dentro del ámbito organizacional pasan a ser claves para estudiar y comprender el fenómeno de la comunicación organizacional.

1.1.4.4. La innovación: la década de 1990

Es en la década de los noventa, se produce un cambio radical en cuanto a las formas de indagar y en las teorías de la comunicación organizacional Taylor (2011, p. 3). Durante estos años, además de aumentar el número de investigaciones, incrementó la variedad de marcos teóricos empleados en dichas investigaciones (Conrad y Haynes, 2001).

Entre los autores que se arriesgaron a desarrollar nuevas formas de estudiar a la comunicación organizacional, se encuentra Lee (1997), quien desarrolló perspectivas innovadoras para la comunicación, a través de la modulación, planeación y evaluación de los sistemas de comunicación. Para el autor, el reto de las organizaciones está en construir credibilidad y para lograrlo se debe integrar las voces de la organización. Señala que aquellas organizaciones que construyan sus relaciones sobre las bases de la confianza y responsabilidad, tendrán altos niveles de compromiso, entendido como la fuerza con que un individuo se identifica y está involucrado con su organización (Allen y Meyer, 1990). La base de la credibilidad dentro de una organización es la integridad y la razón de la integridad es la coherencia entre comunicación y conducta (Lee, 1997).

1.1.4.5. La perspectiva actual: desde el 2000 hasta la Actualidad

A partir del año 2000 empieza a entenderse la relación entre la comunicación y la organización como indisociable e interdependiente, dado que la comunicación posibilita organizar las actividades que son creadas y dan sentido a la existencia de una organización (Marchiori, 2009). En los últimos años, se han incorporado de manera paulatina y progresiva grupos de académicos del campo de la comunicación organizacional, los cuales han introducido nuevas perspectivas teóricas como alternativas a las estructuras jerárquicas y burocráticas que han caracterizado a las organizaciones en los últimos quince años.

Estos nuevos enfoques tienen como objetivo responder a las necesidades actuales de las organizaciones, pero sobre todo, a la de los colaboradores. Por esto, intentan responder a los siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las formas de organizarse que mejor responden a las necesidades de los colaboradores?, ¿Cómo pueden los colaboradores alcanzar sus objetivos personales a la vez que sirven a los objetivos de la empresa?, ¿Cuáles son las formas de comunicación más eficientes en una empresa?, ¿Cuáles son los retos y beneficios de la presencia cada vez mayor de la mujer en el mundo laboral? (Saladrigas, 2005). En relación con la última pregunta planteada, cabe señalar que dentro de estos nuevos enfoques, se encuentra el feminista, el cual ha tenido un desarrollo significativo en los últimos años y ha convertido a los estudios de género en una temática muy estudiada dentro del campo de la comunicación organizacional (Lee, 2014).

Puede dilucidarse que los autores que trabajan desde estas nuevas perspectivas, conciben a la comunicación como interdependiente de la organización, ya que en sus trabajos se amplía de manera simultánea la forma de concebir la comunicación y la organización. Esto se manifiesta, por ejemplo, en su interés y preocupación por mirar la diversidad, las diferencias culturales, y a todas aquellas cuestiones que conforman el ambiente interno de la organización. Esta mirada sobre las relaciones internas posibilita la creación y desarrollo de ambientes organizacionales más saludables.

El abordaje de la comunicación organizacional ha evolucionado de forma acelerada, tanto en el ámbito académico, como en el profesional. En el ámbito académico, convergen nuevas formas de concebir la comunicación, nuevos procesos, contextos, y resultados de los estudios impulsan la consolidación de nuevas teorías de comunicación organizacional. Diferentes disciplinas se aproximan, se desafían, buscan interdependencias, formas de fortalecer y asumen la interdisciplinariedad. Y en el ámbito profesional, las organizaciones contemporáneas empiezan a exigirse a sí mismas, no solo ver posibles escenarios, sino

sobreponerlos, mientras se preocupan por estimular la creatividad e innovación, promover el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores, y por las relaciones entre los líderes y sus subordinados. Se amplía, además, la responsabilidad en la sustentabilidad y supervivencia de la organización en la cual la comunicación organizacional tiene rol fundamental (Marchiori, 2011).

1.1.5. Satisfacción con la Comunicación Organizacional

La satisfacción con la comunicación nace en el campo de la comunicación organizacional y se enmarca dentro del enfoque funcionalista, considerado el paradigma dominante, actualmente, en Estados Unidos y en la mayoría de los países de América Latina: Méjico, Argentina, Cuba, Chile, Venezuela, Colombia, Brasil, Perú, Ecuador, Costa Rica, El Salvador y Uruguay (Bermejo-Berros, 2014).

1.1.5.1. Concepto de Satisfacción con la Comunicación

La satisfacción con la comunicación se entiende como la satisfacción inherente a estar exitosamente comunicado con alguien (Kongchan, 1985). A pesar de la falta de consenso en los primeros años de su conceptualización, los estudiosos del campo coinciden en definirlo como una respuesta interna (emocional) hacia determinados aspectos de la vida organizacional (Hecht, 1978).

Las primeras referencias al concepto de satisfacción con la comunicación aparecen en una serie de tesis doctorales llevadas a cabo en la Universidad de Purdue en Estados Unidos (Level, 1959; Sanborn, 1961; Tompkins, 1961). Level (1959) se aproximó al constructo desde un enfoque unidimensional y utilizó el término “satisfacción con la comunicación” para hacer referencia a las percepciones de los colaboradores de una entidad bancaria acerca del clima comunicacional.

Durante esos primeros años, la satisfacción con la comunicación era concebida como un constructo unidimensional hasta que se observó que, en las diferentes investigaciones, variaba en el número de componente que se aplicaban en cada estudio, lo cual puso en duda la naturaleza unidimensional del constructo (Redding, 1972, citado por Downs y Hazen (1977)). Fueron los trabajos de Wiio (1976) y de Downs y Hazen (1977) los que revelaron la naturaleza multidimensional del constructo, lo cual significó que los empleados pueden sentirse satisfechos en distintos grados con respecto a diferentes categorías o tipos específicos de la comunicación (Pincus, 1996).

En la línea multidimensional, Downs y Hazen (1977) desarrollan el Cuestionario de la Satisfacción con la Comunicación, conocido también por sus siglas en inglés, *CSQ*, con el objetivo de clarificar y delimitar el constructo, y explicar con mayor profundidad las prácticas de comunicación dentro de las organizaciones para, en última instancia, contribuir al desarrollo de la teoría de la comunicación organizacional (Clampitt y Girard, 1993). El desarrollo teórico y empírico de Downs y Hazen (1977) se basa en el modelo causal de Likert (1967). Fue diseñado con el objetivo de mostrar la relación que existe entre la comunicación y diferentes variables en el marco de las organizaciones, y cómo ésta puede tener efectos una en una serie de variables resultados como la productividad, la satisfacción laboral, la productividad, la rentabilidad y las relaciones laborales (Downs, Clampitt y Pfeiffer, 1988).

El instrumento está compuesto, inicialmente, por ocho dimensiones, a saber, 1) Calidad de los medios: Refleja la percepción de los colaboradores acerca de la efectividad de los medios que se emplean y se tiene en cuenta aspectos como la organización de los contenidos, la claridad de los mensajes, así como la cantidad y calidad de las comunicaciones; 2) Clima comunicacional: Se concentra en que la comunicación utilizada motiva a los colaboradores a alcanzar los objetivos organizacionales, además, examina la

identificación de sus miembros con la organización y la forma en que la información que fluye contribuye al desempeño de su trabajo. Esta dimensión es una de las más fuertes, puesto que determina si la comunicación es percibida como beneficiosa y sana, y, además, refleja la percepción con respecto a la comunicación en dos niveles, el organizacional y el del individuo; 3) Comunicación con el supervisor: Hace referencia a la comunicación ascendente, la que se da del subordinado al supervisor, y a la descendente, del supervisor al subordinado. Se centra en conocer si el supervisor muestra apertura a nuevas ideas, si escucha y presta atención, y si lo guía y apoya a los miembros de su equipo en el trabajo diario. Esta dimensión, además, examina el nivel de confianza entre el colaborador y su supervisor; 4) Comunicación con los subordinados: Se refiere a la comunicación ascendente y descendente del supervisor. Por tanto, solo los individuos que tienen personas bajo su responsabilidad, responden las preguntas que se plantean en esta dimensión; 5) Comunicación horizontal e informal: Indica la medida en que la comunicación horizontal, que se da entre individuos del mismo nivel jerárquico, y la informal, aquella que se da de manera espontánea fuera de los canales oficiales, fluye de manera libre; 6) Integración organizacional: Determina el grado en el cual el individuo recibe la información de su entorno de trabajo inmediato e incluye el grado de satisfacción en relación con los planes de su área, a los requerimientos de su trabajo y noticias que atañen al personal de la organizacional en general; 7) Perspectiva organizacional: Se refiere a la comunicación que se proporciona y trata, en sentido amplio, a la organización como un todo. Se incluyen las notificaciones acerca de cambios, el estado financiero de la organización, así como sus políticas y resultados; y 8) Retroalimentación personal: Indica la medida en que el individuo percibe que es informado acerca de su desempeño y según qué criterios está siendo evaluado. Se examina el entendimiento de los supervisores con respecto a los problemas que enfrentan sus empleados.

En el año 1990, Downs, agrega dos dimensiones más; 9) Comunicación con altos directivos, se concentra en la comunicación entre el nivel institucional y los colaboradores de la organización. Se plantea aspectos relacionados con la apertura de los directivos hacia la generación de nuevas ideas y su preocupación por el bienestar de los individuos que conforman la organización. Según Pincus (1986), en la década de los setenta, el tema principal era la comunicación con los supervisores, en la década siguiente, con base en resultados de diferentes investigaciones, el interés se desplazó a los niveles institucionales de la organización; 10) Comunicación intersectorial, se centra en la comunicación que existe y se genera dentro de la organización para garantizar su buen funcionamiento. Estudia la capacidad que tiene la organización para resolver problemas, el trabajo en equipo y los flujos de información entre los jefes de los diferentes departamentos (Downs, W., Downs, A., Potvin, Varona, Gribas y Ticehurst, 1995).

1.1.5.2. Medición de la Satisfacción con la Comunicación

Para estudiar la relación entre la comunicación y resultados organizativos, algunos investigadores desarrollaron instrumentos estandarizados para utilizarlos en las auditorías de comunicación en las organizaciones (Grunig, 1992). El desarrollo más significativo de las auditorías de la comunicación organizacional tuvo lugar a principios de los años 70 con la aparición de los tres primeros procedimientos e instrumentos de auditoría de la comunicación. El primer procedimiento, conocido como "*ICA Communication Audit*", se inició en 1971 y fue patrocinado por la *Internacional Communication Association* (ICA). Éste incluye las siguientes técnicas de evaluación: un cuestionario con 122 preguntas, entrevistas, análisis de redes de comunicación, experiencias críticas de comunicación y un diario de comunicación (Goldhaber y Rogers, 1986). El segundo, fue desarrollado por Wiio y Helsila (1974), y se conoce como *The LTT Audit System*, nombre del Instituto de

Investigación de Finlandia que patrocinó la investigación. Una versión corregida del *LTT Audit System*, el *Organizational Communication Development* (OCD), fue realizada por Wiio en 1978. Este procedimiento consiste en un cuestionario que contiene 75 ítems y dos preguntas abiertas (Greenbaum, Hellweg, y Falcione, 1983).

El tercer procedimiento consta de un cuestionario llamado *Communication Satisfaction Questionnaire* que fue desarrollado por Downs y Hazen (1977). Este instrumento ha sido utilizado en distintos países, principalmente, en Estados Unidos (Clampitt y Girard, 1987), en Méjico (Vidal, 1982), Guatemala (Varona, 1991), Australia (Downs, 1991), y Nigeria (Kio, 1979). En 1990 fue revisado y ampliado por Downs y se le dio el nuevo nombre de *Communication Audit Questionnaire*. La versión en español de este instrumento llamado Cuestionario de la Auditoría de la Comunicación fue realizada por Varona (1991).

De los instrumentos descritos, utilizados para auditar las prácticas comunicacionales de las organizaciones, el *CSQ* de Downs y Hazen (1977) a diferencia del resto, se basa en el concepto de que la satisfacción con la comunicación es la satisfacción del colaborador en relación con diferentes prácticas de la organización. En efecto, es el único instrumento, dentro de los existentes diseñados para evaluar ampliamente las prácticas de comunicación, que utiliza el concepto satisfacción con la comunicación (Greenbaum, Clampitt y Willhnganz, 1988). Hecht (1978), señaló que la satisfacción con la comunicación podía predecir los comportamientos futuros de la comunicación y que comprender los productos de la comunicación es un prerequisite para dar una respuesta integradora acerca de esos comportamientos. Además, el autor, remarca la importancia proveen un marco de referencia teórico que sirve para agrupar y evaluar la importancia de varios elementos del proceso.

1.1.5.3. Antecedentes de la Satisfacción con la Comunicación Organizacional

Los factores que preceden a la satisfacción que un individuo siente al participar en los procesos de comunicación dentro de una organización, son heterogéneos y diversos. Estos factores, además, pueden ser propios del campo de la comunicación o no. Dentro de los factores del campo de la comunicación que podrían influir, se encuentran los modelos de comunicación diseñados y establecidos por la organización. La estructura organizacional, la cultura, las relaciones internas y el poder son factores que pertenecen a otros campos de estudios, pero pueden incidir en la satisfacción con la comunicación por la relación que existe entre ellos y la articulación, y movimiento de la comunicación dentro de la organización. Es decir, estos factores, ajenos al campo de la comunicación, inciden en los modelos de comunicación existentes dentro de las organizaciones. A continuación, se verán dichos factores de manera más detallada.

a. La estructura organizacional

La estructura organizacional determina la división formal de una organización, la localización de la toma de decisiones y la coordinación de las actividades de las diferentes áreas de la organización (Mintzberg, 1984). Según Etkin y Schvarstein (2011), en la estructura de la organización se integran varios elementos de distinto origen: 1) El marco ideológico, con sus correspondientes discursos, prácticas y objetos institucionales; 2) Los factores organizacionales como los estatutos, las herramientas tecnológicas y tareas básicas en el sistema; 3) Las historias personales y las motivaciones de los integrantes de la organización; y 4) La instancia de lo no consciente, es decir, las relaciones y actividades deliberadas de ansiedades, ilusiones y fantasías de los individuos y reflejadas en sus actividades grupales.

Siguiendo a estos autores, por un lado, se observa una relación entre los elementos que conforman la estructura de la organización y su dinámica de comunicación, y cómo esta

relación puede influir en la satisfacción con la comunicación. En especial, el marco ideológico, puesto que es éste el que define los discursos y las prácticas organizacionales. Los discursos, además expresar de forma escrita u oral un pensamiento, razonamiento o sentimiento, proporcionan el marco referencial de comportamiento de los colaboradores y, por ende, la manera en que se comunican. Por otro, se infiere que las historias personales, sus motivaciones y ansiedades, podrán influir también en la satisfacción con la comunicación del colaborador.

Etkin y Schvarstein (2011) diferencian dos tipos de estructuras: la burocrática y la innovativa. La primera, hace referencia a una organización conservadora que rechaza el cambio y mantiene el orden establecido por las relaciones de poder vigentes. Este tipo de estructura tiene forma piramidal, con una marcada tendencia a la centralización de la autoridad formal. El colaborador se mantiene en estado pasivo y de inferioridad con respecto a la organización, como resultado de una estructura conservadora caracterizada por una retroalimentación negativa como modo correctivo. Según González-Frígoli y Brandolini (2013), una de las particularidades de este tipo de organizaciones es la falta de confianza, definida como “Esperanza firme que se tiene de alguien o algo” (RAE, 2016), la cual trata de suplirse a base de reglas estrictas que provocan que las organizaciones decaigan.

La segunda, la *innovativa*, aparece en contraposición de la anterior. Es aquella estructura, que otorga mayor importancia a aquellos procesos por medio de los cuales los colaboradores se apropian de la realidad y le confieren sentido. En este tipo de organización se promueve la creatividad y existe confianza, lo cual se refleja en la falta de control y centralización de la autoridad (Etkin y Schvarstein, 2011).

En todo caso, la estructura organizacional determinará la forma en que sus miembros se comuniquen, puesto que en una estructura piramidal, basado en niveles de jerarquía, planteará dificultades para comprender la dinámica de los procesos comunicacionales y el

flujo de manera circular de significados dentro de la organización. Debido a esto, Brandolini, González-Frígoli y Hopkins (2009) señalan que es necesario plantear el modelo de organización como “red de conversaciones”, puesto que desde esta concepción se entiende cómo los mensajes circulan y cómo a través de ellos se generan las relaciones entre los miembros de las organizaciones. Estas relaciones se basan en la interacción y en la comunicación (Karanges, Beatson, Johnston y Ian, 2014). Por su parte, Grunig (1992) señala que las organizaciones pueden emplear estructuras rígidas para coordinar el comportamiento de los colaboradores, en las cuales la comunicación es escasa, es decir, se utiliza únicamente para dar órdenes e instrucciones y para enviar mensajes positivos con el objetivo de que los individuos se sientan bien con su rol.

Hall (1987), Hage (1980), y Robbins (1990) estudiaron las organizaciones desde una perspectiva holística e identificaron cuatro variables estructurales que pueden influir positivamente o negativamente en la satisfacción comunicativa. La primera es la *centralización*, entendida como el grado en que la toma de decisiones se concentra en el nivel institucional, es decir, en la cima de la estructura organizacional. El nivel de centralización de una organización influye en la forma en que la organización se comporta y se comunica. Cuanto más centralizada sea una organización, mayores serán las limitaciones de los colaboradores para formar parte de la dirección general y menor será su autonomía para tomar decisiones.

La segunda es la *estratificación*, la cual hace referencia al grado en que una organización realza la distinción entre aquellos trabajadores de mayor y de menor rango dentro de la estructura jerárquica. Las organizaciones estratificadas manifiestan de manera clara que los colaboradores de mayor nivel gozan de prestigio. Estas señales se dan a través de la comunicación, discursos, políticas, reglamentos y en la concesión de privilegios como oficinas privadas equipadas con recursos notablemente mejores que los del resto.

La tercera, la *formalización*, la cual hace alusión al grado en que una organización sigue las reglas y normas establecidas por los órganos de control. Se ha demostrado que al existir procesos claros, los individuos pueden sentirse más satisfechos, puesto que conocen qué es lo que se espera de ellos sin que se reduzca su nivel de autonomía (Hage, 1980; Grunig, 1985; 1987), pero el exceso de reglas y normas amedrantan la autonomía, la innovación e incide negativamente en el estado de ánimo de los colaboradores de una organización (Hage, 1980).

Por último, la *complejidad*, y se refiere, por un lado, al grado en que una organización integra colaboradores con un alto nivel educativo y profesional, quienes cumplen funciones específicos, y, por otro, al grado en que los colaboradores cumplen con trabajos rutinarios y fijos o requieren de cambios, adaptación y flexibilidad (Grunig, 1992).

Además, de las cuatro variables mencionadas, existe una quinta variable que no es contemplada por las teorías sociológicas, pero sí se incluye en la mayoría de las auditorías de comunicación organizacional y ha sido estudiada en las teorías psicológicas del liderazgo (Vroom y Jago, 1988), y en las de la administración (Lawler, 1986): *la participación en la toma de decisiones*. La *participación*, a pesar de ser una variable más bien de la estructura organizacional porque aumenta la autonomía de los individuos y reduce sus restricciones, los investigadores del campo de la comunicación organizacional suelen considerarla como una variable propia de la comunicación. La participación en la toma de decisiones aumenta la comunicación y propulsa sistemas simétricos, es decir, de doble flujo y bidireccionales, además de tener un impacto en resultados que suelen asociarse con la comunicación como en el compromiso, la innovación y la satisfacción, es decir, es una variable estructural que tiene efectos en la comunicación y, por tanto, está incluida en los instrumentos de auditorías como una particularidad de la comunicación.

Según Robbins (1990), el resultado de la interacción de las diferentes variables que se encuentran dentro de una estructura, conforman los diferentes tipos de organizaciones. Las variables estructurales son dependientes en sí y determinan el tipo de ordenamiento que tendrá la entidad (Hall, 1987).

Asimismo, en relación con la estructura organizacional, Bernárdez (2007) señala que existen dos tipos de organizaciones, las cuales se presentan como contrapuestas: 1) Organización mecánica, concretada en la estandarización y predicción del comportamiento individual, centralizada, estratificada y poco compleja. Su funcionamiento se basa en tareas sencillas y la integración, en su estructura funcional y jerárquica, y la participación en la toma de decisiones por parte de los colaboradores es escasa o nula. Este tipo de organización se caracteriza por la rigidez y poca apertura hacia la innovación; y 2) Organización orgánica, que es descentralizada, menos formal y estratificada que la mecánica, busca la flexibilidad y la adaptabilidad a entornos o situaciones cambiantes. Se observa descentralización en la toma de decisiones, lo cual promueve la participación y se prioriza el trabajo en equipo, y autodirigidos. A pesar de que en la teoría aparecen bien diferenciadas los dos tipos de organizaciones, el autor advierte que en la práctica existen aquellas que presentan rasgos, tanto de la mecánica como de la orgánica y, que, en función de las particulares que presenten, éstas podrán ser caracterizadas según las variaciones entre estos dos extremos.

Según la distinción establecida por Bernárdez (2007), en las orgánicas existe más comunicación y se da de forma ascendente, descendente y horizontal, es decir, la comunicación fluye en todas las direcciones y niveles de la organización. En contraposición, aparece la mecánica, en la cual la comunicación es principalmente descendente, siguiendo el orden jerárquico y piramidal de su estructura (Grunig, 1985). Por lo tanto, puede concluirse que en las organizaciones orgánicas el sistema de comunicación es simétrico y que en las mecánicas, es asimétrico. En cuanto a si la estructura define el sistema de comunicación de

una organización, Grunig (1992), manifestó que, a lo largo de sus estudios, tuvo dificultades para deducir si la estructura organizacional determinaba el sistema de comunicación o si éste formaba parte de esa estructura, pero, finalmente, concluyó, que el sistema de comunicación es una parte de la estructura que define la naturaleza del sistema organizacional. Esto implica que una organización no puede plantear un cambio en su sistema de comunicación, sin realizar, simultáneamente, no se produce un cambio en su estructura. Por tanto, parece evidente que la relación que existe entre la estructura y la comunicación es compleja y recíproca (Jablin, 1986).

b. Cultura organizacional

La cultura organizacional es definida como un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, los cuales la distinguen de otras. Este sistema de significados compartido es un conjunto de características claves que la organización valora (Robbins, 2009).

Brandolini y col. (2009), la define como un conjunto complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiestan en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos. Además, existen elementos que forman parte de la cultura, los cuales vienen dados por el entorno compartido como, por ejemplo, los cargos, funciones y roles, los ritos, sistemas de valores y creencias, la tecnología y las redes de comunicación. Todo ello constituye un marco referencial dentro del cual se enmarca lo que se hace y se piensa dentro de una organización. La cultura es, a su vez, un proceso que contribuye a la generación de sentido y, aunque se caracteriza por ser relativamente estable, debe reconocerse como un proceso emergente, ya que la noción de proceso apunta al cambio constante (Robbins, 2009).

Según Robbins (2009), la cultura tiene varias funciones dentro de una organización:

1) Definir las fronteras, es decir, crea fronteras entre una organización y las demás; 2)

Trasmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización; 3) Facilitar la generación de compromiso con la organización, más allá de los intereses individuales; 4) Mejorar la estabilidad del sistema social; y 5) Servir como mecanismo para dar sentido y control para guiar, y conformar las actitudes, así como los comportamientos de los empleados.

Denison, Haaland y Goelzer (2004) señalan que para que la cultura pueda contribuir positivamente en la vida organizacional, resulta necesaria la implicación de la alta dirección. Es a través de lo que dicen y la manera en que se comportan, que determinan las normas que impregnan a todo el sistema. De manera, implícita o explícita, establecen las formas de comunicación y comportamiento esperados dentro de la organización.

Además, de la implicación por parte de los directivos, es necesaria la socialización de dicha cultura, es decir, ésta debe ser conocida por todos los miembros que conforman la organización y, en este proceso de socialización, el lenguaje cumple un rol esencial en el aprendizaje de la cultura. Las organizaciones utilizan el lenguaje como una forma de identificación entre sus miembros (Robbins, 2009).

Existe un nuevo paradigma denominado “cultura 2.0”, el cual supone un giro en cuanto a la manera en que se estructura la organización, así como en el establecimiento de las funciones de los miembros que la conforman. En este nuevo enfoque la comunicación organizacional tiene un papel protagónico en la promoción de cambios culturales necesarios para que las organizaciones se adapten a los nuevos contextos (Álvarez y Brandolini, 2013). Una de las principales funciones de la comunicación organizacional, en este nuevo escenario, es la de reproducir la cultura y, en el caso de procesos de cambio, servir como propulsora de éste. Siguiendo esta idea, Brandolini y col. (2009), sostienen que la comunicación asume uno de los roles más importantes en la gestión de la organización: generar confianza entre los colaboradores y la organización, y reproducir su cultura.

Desde esta perspectiva, se concibe a la comunicación como un proceso básico de la cultura y a la confianza, como resultado de ésta. La confianza radica en que los individuos se sientan libres y legitimados para dialogar y exigir información. Según Álvarez y Brandolini (2013), solo en una cultura basada en la confianza y en cuyos cimientos haya abundancia de comunicación, serán posibles las desintermediaciones y la horizontalidad en la comunicación, el acceso total de la información, la disposición a ser evaluados con periodicidad, la práctica de la autoevaluación, la colaboración, la construcción colectiva y la gestión del conocimiento.

Para concluir, se puede decir que la cultura puede mejorar la comunicación y la organización o, por el contrario, ser un estorbo. Las culturas participativas tienen estructuras orgánicas, sistemas de comunicación simétricos y son más efectivas, en cambio, las culturas autoritarias, tienen estructuras mecánicas, sistemas asimétricos de comunicación y son ineficientes (Grunig, 1992).

c. Relaciones de intercambio social

Uno de los aspectos más importantes en la vida organizacional de un colaborador son las relaciones que experimentan dentro de los límites de su organización (Masterson, Lewis, Goldman y Taylor, 2000). Dichas relaciones juegan un papel fundamental en la conformación de los ambientes de trabajo (Bartunek y Dutton, 2000), los cuales pueden tener un efecto positivo o negativo en el grado en que un colaborador se identifique con su organización. El ambiente hace referencia a las percepciones que tienen los trabajadores sobre la organización. Weick (1979) postula que son las personas quienes definen su ambiente, el cual se basa en las interacciones que mantienen con otros a través de la comunicación. Su importancia radica en que es en el ambiente donde los colaboradores limitan o apoyan la misión de la organización (Grunig, 1993).

La Teoría del Intercambio Social es el paradigma teórico dominante en el estudio de las relaciones de trabajo (Cropanzano y Mitchell, 2005). Es en estas relaciones donde los colaboradores intercambian recursos para el desarrollo de conocimientos, emociones y formas de hacer con para lograr un beneficio mutuo (Vargo y Lusch, 2008). Siguiendo esta idea, Copranzano, Byrne, Bobocel y Rupp (2001), señalan que en los lugares de trabajo se establecen diferentes asociaciones dependientes.

Este intercambio implica una secuencia de interacciones entre dos partes y genera obligaciones personales, reconocimiento y confianza (Blau, 1964; Emerson, 1976), y su principal característica es la reciprocidad, porque de ella depende que el intercambio entre las dos partes (individuos o grupos) sea justo y positivo, lo cual se traducirá en comportamientos y actitudes favorables dentro del ambiente de trabajo. Los colaboradores experimentan relaciones de intercambio social con sus colegas, clientes, proveedores, supervisor director y con su organización. Los dos tipos de relaciones, que dominan y más influyen en la vida organizacional de un colaborador, son las que mantiene con la organización y las que establece con su jefe directo (Masterson y col., 2000; Sluss, Klimchak, Holmes, 2008). El resultado de estas relaciones son las actitudes y comportamientos positivos del colaborador hacia su supervisor director y hacia la organización (Cropanzano y Mitchell, 2005).

Según Foa y Foa (1980), es, en estas relaciones, donde los individuos o grupos comparten recíprocamente recursos sociales, los cuales se definen como cualquier artículo, concreto o simbólico que pueda convertirse en objeto de intercambio entre personas. Dichos autores señalan que los recursos que se intercambian en estas interacciones interpersonales son: el afecto, el estatus, la información, el dinero, los bienes y los servicios. La información, la cual incluye consejos, opciones e instrucciones, es altamente simbólica. Por tanto, la comunicación facilita las interacciones entre los colaboradores y la organización

que generan relaciones sociales basadas en significados compartidos y promueve actitudes, y comportamientos positivos (Smidts, Pruyn y Van Reil (2001).

d. Poder

El poder se refiere a la capacidad que tiene un individuo para influir en el comportamiento de otro, de manera que el segundo actúe de acuerdo a los intereses del primero, puesto que existe una relación de dependencia entre ambos (Robbins, 2009).

En las organizaciones pueden existir dos tipos de poder, el formal y el personal, conocido también como informal. El primero, el *poder formal*, se basa en la posición que tiene un individuo dentro de la organización y proviene de la capacidad de castigar o recompensar, mientras que el segundo, *el personal*, es el que proviene de las características personales y únicas del sujeto, y suele estar relacionado con su experiencia, conocimiento, el respeto y admiración de los demás (Robbins, 2009). Resulta difícil determinar qué tipo de poder influye más en la satisfacción con la comunicación, ya que más que del tipo de poder, formal o personal, ésta dependerá de la gestión la comunicación, la cual estará condicionada a la estructura, pero sobre todo a la forma de poder: simétrico o asimétrico (Grunig, 1992).

Según Robbins (1990), el poder es un factor clave para conocer y entender la estructura de una organización, puesto que una estructura se configura de una u otra manera según la forma en ésta concibe el poder. Según el autor, la estrategia, el tamaño, la tecnología y el ambiente solo pueden determinar entre un 50% y 60% la variabilidad de la estructura. La parte restante, puede ser definida desde la perspectiva del control de poder, la cual sostiene que la estructura organizacional es, en buena medida, resultado de las decisiones que toman aquellos que ostentan el poder.

Aunque el concepto, por lo general, tiene una connotación negativa, es necesario señalar que el poder puede ser usado de manera simétrica o asimétrica. Las personas dentro de las organizaciones utilizan el poder asimétricamente cuando tratan de controlar a los

demás y hacerlos depender de ellos (Grunig, 1992). En contraposición, se encuentra el concepto simétrico del poder que puede ser definido como empoderamiento. Según la RAE (2017), el empoderamiento, del inglés *empower*, significa hacer poderoso o fuerte a un individuo o grupo social desfavorecido. Éste ha sido tratado como el uso del poder para crear oportunidades y condiciones, a través de las cuales los actores pueden aumentar su poder y tomar decisiones, así como, desarrollar y expandir sus habilidades, cumplir con su trabajo y generar espacios que resulten significativos para ellos (Frost, 1987). Por esto, las estructuras orgánicas y los sistemas simétricos de comunicación impulsan el empoderamiento de sus miembros y que las organizaciones sean más eficientes. Por el contrario, en las estructuras mecánicas, los que tienen el poder manejan la comunicación de manera asimétrica y la organización se ve inmersa en una eterna batalla entre la independencia y la dependencia (Grunig, 1992).

Hasta ahora se ha hecho evidencia de la influencia que ejerce la estructura, la cultura, las relaciones de intercambio y el poder en los sistemas de comunicación dentro las organizaciones. Y, como ha podido observarse, estos sistemas, a su vez, pueden determinar la satisfacción con la comunicación del colaborador.

1.1.5.4. Consecuentes de la Satisfacción con la Comunicación Organizacional

En un principio, la satisfacción con la comunicación fue estudiada en relación con la satisfacción laboral, el desempeño y la productividad. Es decir, se centraba fundamentalmente en cómo la satisfacción con la comunicación influía en aquellas variables relacionadas con los resultados organizacionales. Posteriormente, los investigadores ampliaron el campo de estudio con el objetivo de demostrar que la satisfacción con la comunicación también incide en el vínculo que el colaborador establece con su organización e, incluso, en su bienestar. En este contexto, en este apartado, se estudia la relación de la

satisfacción con la comunicación organizacional con el apoyo percibido, la identificación con la organización y el compromiso organizacional.

a. Satisfacción laboral, desempeño y productividad

Los académicos de la comunicación organizacional, creen que, indudablemente, la comunicación hace a las organizaciones más efectivas. Hasta los años ochenta éste supuso el tema principal de estudio, dentro de la cual se examinó el efecto de la comunicación en relación con dos resultados específicos: la satisfacción laboral y desempeño.

Según Adams y Bond (2000), la satisfacción laboral es el grado de afecto positivo hacia el trabajo o sus componentes. La relación entre la satisfacción con la comunicación y la satisfacción laboral ha sido ampliamente estudiada (Al-Nashmi y Syd Zin, 2011; Avery, 1977; Chang, 2006; Clampitt, 1983; Clampitt y Girard, 1986; Duke, 1981; Green, 1982; Kio, 1979; Lee, 1983; Mao, 2010; Pincus, 1984 y Varona, 1996), puesto que en los primeros años el objetivo principal de los investigadores del campo de la comunicación organizacional era conocer cómo la comunicación afectaba a la satisfacción laboral (Clampitt y Girard, 1993).

Los estudios realizados por Clampitt y Downs (1993) y por Pincus (1986) mostraron que existen ciertos factores de la satisfacción con la comunicación que pueden incidir en el desempeño laboral: comunicación del superior, el clima organizacional y la retroalimentación. Clampitt y Girard (1993) realizaron un meta-análisis, que incluyeron todo tipo de empresas, a saber: agencias gubernamentales, hospitales, clínicas, universidades, escuelas urbanas, escuelas rurales, servicios sociales, distritos escolares, entidades financieras y empresas dedicadas a la manufactura, sobre 18 auditorías de comunicación en las cuales se había aplicado el cuestionario *CSQ* (Downs y Hazen, 1977). Estas auditorías se realizaron en organizaciones de diferentes sectores, con perfiles de colaboradores diversos y el cuestionario fue aplicado a un total de 1.400 individuos (Downs, Clampitt y Pfeiffer,

1988). Los principales resultados de la investigación fueron los siguientes: 1) El constructo satisfacción con la comunicación es, en efecto, multidimensional; 2) Las variables demográficas ofrecen explicaciones endebles acerca de los niveles de satisfacción, es decir, el estudio no fue capaz de evidenciar una interrelación entre el sexo, la edad, la antigüedad y la satisfacción con la comunicación; 3) Los colaboradores de mayores niveles jerárquicos no están más satisfechos con respecto a la comunicación que el resto; 4) La comunicación entre el supervisor y el colaborador tienden a ser las de mayor satisfacción en los segundos; 5) Se presentan evidencias de correlaciones entre las dimensiones de la satisfacción con la comunicación y las variables de resultado, como la satisfacción laboral y la productividad; y 6) Demostró que el instrumento era eficaz en una amplia variedad de organizaciones y con diferentes tipos de colaboradores. Además, el estudio concluyó que existe una relación positiva entre la satisfacción laboral y la satisfacción con la comunicación, y que las dimensiones con correlación más fuerte era la retroalimentación personal, el clima comunicacional y la comunicación con el supervisor. El trabajo probó que el constructo satisfacción con la comunicación es más efectivo a la hora de explicar la satisfacción laboral que la productividad. También demostró que los factores de la comunicación pueden distinguir a los trabajadores más satisfechos de los menos satisfechos con un nivel de exactitud del 88%, mientras que, al medir la percepción del colaborador en cuanto a su productividad, este porcentaje descendió a un 62% (Clampitt y Girard, 1993). Los autores probaron que la satisfacción laboral es un producto final de la variable satisfacción con la comunicación y que los bajos niveles de satisfacción laboral están relacionados con el ausentismo y con la rotación de personal, lo cual tiene un coste para la organización. Varias investigaciones han determinado que insatisfacción laboral puede afectar la salud física, la salud mental y las expectativas de vida (Locke, 1976).

En el estudio realizado por Pincus (1986), centrado en examinar la relación entre la satisfacción con la comunicación y la satisfacción laboral, se llegó a la conclusión de que las percepciones de los colaboradores acerca de la comunicación organizacional guardan cierta relación con la satisfacción laboral y con el desempeño, pero señala que con éste último la relación es laxa. La investigación confirmó la importancia de la comunicación con el supervisor y, además, evidenció que la comunicación gerencial también se relaciona fuertemente con la satisfacción laboral. En un estudio posterior, Pincus, Knipp, y Rayfield (1990) afirman que la confianza e influencia explica la satisfacción laboral mejor que la comunicación con el supervisor. Asimismo, hallan que la satisfacción laboral está fuertemente relacionada con la comunicación con la dirección general, concluyendo que, a medida que los individuos suben de nivel jerárquico, su deseo de comunicarse con los jefes máximos puede aumentar. Por último, y en un estudio posterior, Pincus, Rayfield y Cozzens (1991) estudian el rol del director general en la satisfacción con la comunicación dentro de la organización y determinan que tiene papel central en ella. Por tanto, la función e implicación, tanto de éste como la del resto de miembros de la dirección general, es determinante en los procesos y modelos de comunicación que existen en la organización.

En este marco, las investigaciones llevadas a cabo por Downs y Hazen (1977) y por Pincus (1986; 1990), muestran que, por un lado, es importante proveer a los colaboradores de información sobre la organización como un todo, su relación con grupos externos, sus políticas, planes, sus roles y responsabilidades, y, por otro, la relevancia de la comunicación abierta entre la dirección general y el resto de miembros que conforman la organización como factores que inciden positivamente en la satisfacción laboral. Se evidencia, además, que las principales necesidades de comunicación de los colaboradores suelen ser tres: 1) Saber hacia dónde se dirige la organización; 2) Cómo se va a llegar ahí; y 3) Qué implicaciones tiene esto para ellos. Esto se debe a que ellos entienden que su bienestar

personal y su futuro dependen, en gran medida, del éxito de la organización en la que trabajan. Desean saber cuál es el plan, la estrategia que se debe seguir para que el plan funcione y cuán duro habrá que trabajar para alcanzar los objetivos planteados.

En esta línea, Grunig, 1992, señala que las organizaciones que tengan sistemas de comunicación simétricos, seguramente, serán capaces de cubrir las tres principales necesidades comunicativas de sus colaboradores. Estos sistemas contribuyen a que las organizaciones sean más efectivas porque promueven relaciones abiertas, basadas en la confianza y credibilidad y, a su vez, funcionan como indicadores de buenas relaciones entre sus miembros, lo cual genera altos niveles de satisfacción laboral.

En cuanto a la relación entre los medios de comunicación utilizados por la organización y la satisfacción laboral, Grunig (1992) señala que no se identifica una relación significativa, puesto que el medio fundamental y con más peso es la comunicación cara a cara y los medios formales sirven para complementar esa comunicación interpersonal sea uno a uno o en grupo (Smith, 1993). Siguiendo esta idea, D'Aprix (1982) señala que los empleados quieren "identificarse y relacionarse con algún representante de carne y hueso de la organización. La primera opción es el jefe" (p.12). En esta línea, Troy (1989), a través de su investigación descubre que, aunque el cara a cara es el medio más valorado, éste debe centrarse en la bidireccionalidad, no en la mera entrega de información. Asimismo, recalca la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones y manifiestan su desacuerdo con aquellos investigadores que tratan a la comunicación como si fuera estuviera al mismo nivel que variables de comportamiento, tales como la motivación, el liderazgo o la satisfacción laboral. Siguiendo esta línea, Goldhaber, Dennis, Richetto y Wiiio (1984) afirman que "la comunicación no puede ser equiparada con otras variables organizativas dado que es ella la que hace que todo lo demás sea posible. Sin comunicación no habría

motivación, ni liderazgo, ni productividad, ni satisfacción laboral, ni organización alguna” (p. 335).

b. Apoyo percibido e identificación

Diferentes investigaciones han demostrado el impacto de la comunicación organizacional sobre el apoyo organizacional percibido del colaborador, el cual se refiere a su percepción en relación a si la organización valora su contribución y se preocupa por su desarrollo, y bienestar laboral (Barresi, 2013).

Dentro de relación entre comunicación y apoyo percibido, el supervisor tiene un rol fundamental, ya que, como señalan Karanges y col. (2014), la comunicación con el supervisor tiene una influencia significativa en la percepción de apoyo que posee el colaborador. La información que recibe del supervisor tiene una mayor influencia en su trabajo diario y, en función de cómo el colaborador perciba ese apoyo, responderá con unos determinados comportamientos (Rhoades y Eisenberger, 2002).

La comunicación organizacional, a su vez, influye en el grado de identificación del colaborador con la organización. La identificación con la organización es un componente importante en la vida profesional de un individuo y fomenta la unidad entre éste y su organización (Karanges, y col., 2014). Ésta se genera cuando el colaborador siente que pertenece a la organización, siente el éxito o fracaso de ésta como propio. Al igual que sucede en la percepción de apoyo, la comunicación con el supervisor, cumple un papel protagónico en la identificación del individuo con su organización (Rhoades y Eisenberger, 2002; Saks, 2006; Shanock y Eisenberger, 2006; Slussy col., 2008), puesto que es a través de ésta que el colaborador establece relaciones interpersonales con su supervisor. La naturaleza de este tipo de relaciones determinará, si el colaborador está alineado o no a los objetivos organizacionales y si presenta una actitud solidaria con respecto a su organización.

c. Compromiso Organizacional

Dentro de los consecuentes de la satisfacción con la comunicación, se encuentra el compromiso organizacional. La satisfacción con la comunicación es un factor clave en la generación de compromiso, puesto que ésta tiene un efecto positivo y directo en él.

Según Mendoza, Orgambídez y Carrasco (2010), un colaborador comprometido es aquel que siente que sus opiniones y aportaciones son escuchadas por parte de la organización. Y es a través de la comunicación que sus ideas y sugerencias son expresadas y conocidas. Poundsford (2007) determinó que las estrategias de comunicación basadas en la narración, la comunicación informal y el *coaching* aumentan los niveles de compromiso en los empleados.

Siguiendo esta idea, Samsup y Wook (2005) exploraron el efecto de la comunicación en la construcción de relaciones de confianza entre la gerencia y los colaboradores y concluyeron, por un lado, que la comunicación aumenta el nivel de trabajo del empleado y la satisfacción con la organización, lo cual tiene un impacto en el éxito organizacional y, por otro, que la relación de confianza, que influye positivamente en el compromiso, está relacionada con la gestión de la comunicación.

Cheney (1999), por su parte, señala que el compromiso del colaborador genera relaciones positivas con el público externo de la organización, puesto que si el colaborador está comprometido, estará entusiasmado y esa energía la transmitirá a los clientes, proveedores y entidades con las que se relaciona la organización. Es decir, un miembro que desarrolla relaciones con actores externos, puede convertirse en embajador de la organización, lo cual es beneficioso, ya que repercute favorablemente en la reputación de la organización (Chong, 2007).

Como se ha mencionado con anterioridad, el compromiso organizacional es una de las variables que se estudiarán en esta tesis doctoral, por lo cual se desarrollará con mayor profundidad en el siguiente apartado.

1.2. Compromiso Organizacional

1.2.1. Concepto de compromiso organizacional

Es el compromiso lo que impulsa a que el trabajo se realice. Esta dedicación intensa es más poderosa que las mejores intenciones, la fuerza de voluntad o las circunstancias. Sin compromiso, la influencia es mínima y las barreras son irreversibles, y la pasión, el impacto y las oportunidades se dan por perdidas (Maxwell, 1999). Ésta constituye una variable relevante para entender el comportamiento organizacional, campo que se enfoca en el estudio de las creencias, las actitudes y los comportamientos de los individuos que conforman la organización.

El compromiso organizacional ha sido ampliamente estudiado, tanto en el ámbito académico como en el profesional (Varona, 1996; Somers, 2010) y el creciente interés por el constructo se debe a su capacidad para predecir algunos resultados organizacionales como: mayor desempeño, satisfacción laboral, disminución del nivel de absentismo o rotación laboral (Griffin y Bateman, 1986; Mathieu y Zajac, 1990; Meyer y Allen, 1991; Morrow, 1983; Reichers, 1985; Shalini, 2013). Becker (1960) define el compromiso con la organización como “el vínculo que establece el individuo con su organización, fruto de las pequeñas inversiones (*side-bets*) realizadas a lo largo del tiempo” (p. 63). Por su lado, Allen y Meyer (1990) describen el compromiso organizacional como la fuerza con que un individuo se identifica y está involucrado con su organización.

Según Davis y Newstrom (2000), el compromiso organizacional es el grado en el que un colaborador se identifica con la organización y desea seguir participando en ella. El

compromiso es habitualmente más fuerte en los colaboradores que más años llevan trabajando en la organización, puesto que han experimentado su éxito personal en ella y en quienes trabajan en grupos de colaboradores comprometidos. Para estos autores el compromiso es un conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto apegado a su organización. Por su parte, Díaz (2003) lo define como una actitud laboral caracterizada por la identificación que el empleado establece con las metas, objetivos misión y visión de la organización, lo cual tiene como resultado el deseo del empleado de seguir participando en ella. Por último, Robbins (2009), lo concibe como un proceso psicológico donde el colaborador se identifica con una organización y sus metas, desea formar parte de ella y llega a sentirla como propia, se involucra activamente y dirige sus esfuerzos en beneficio de la organización.

La literatura existente, acerca del compromiso organizacional, ha adoptado tres perspectivas diferentes en el estudio del compromiso organizacional, *la perspectiva de intercambio, la psicológica y la de atribución*, las cuales se relacionan directamente con las tres dimensiones del compromiso organizacional: *de continuidad (calculada), afectiva y normativa* (Meyer y Allen, 1997).

En la presente tesis doctoral se concibe el compromiso organizacional como un estado psicológico que integra el compromiso afectivo, el continuo y el normativo que siente el colaborador al trabajar y mantenerse en la organización (Meyer y Allen, 1991). Desde este enfoque el colaborador permanece en la empresa por deseo, es decir, quiere formar parte de ella (afectivo), porque lo necesita (continuo) o porque siente la obligación de permanecer ahí (normativo).

1.2.2. Desarrollo y medición del Compromiso Organizacional

El origen del compromiso organizacional se encuentra en la sociología (Becker, 1960) y en la psicología social. Es en la segunda donde adquiere relevancia por considerarse como un predictor de la rotación laboral (Mowday, Porter y Steers, 1982).

1.2.2.1. Primeras aproximaciones: Desde 1960 hasta 1970

Las primeras conceptualizaciones del compromiso organizacional fueron unidimensionales. En un primer momento, Becker (1960) se basa en la Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964), la cual intenta dar respuesta a cómo se origina la interacción y cuyo objeto de estudio son los fenómenos grupales de conformidad a las normas, cohesión, status grupal, poder y similares. Y, como se ha señalado, el autor define el compromiso organizacional como “el vínculo que establece el individuo con su organización, fruto de las pequeñas inversiones (*side-bets*) realizadas a lo largo del tiempo” (p. 63). Antes de Becker (1960), el compromiso fue estudiado dentro del campo de la sociología y de la psicología, pero son los trabajos de dicho autor los que trasladan el concepto al ámbito organizacional.

Según esta forma de concebir el compromiso, el colaborador continúa en la organización porque salir de ella supondría renunciar a las inversiones realizadas. Esta forma de concebir el compromiso es en la que se sustentan la dimensión *calculada o de continuidad*. Los instrumentos de medida utilizados para evaluar el compromiso continuo, es decir, en términos de intercambio esfuerzo-recompensa, han sido los propuestos por O'Really y Chatman (1986); Cadwell, Chatman y O'Really (1990), y Eisenberger, Fasolo y Davis-LaMastro (1990).

Meyer y Allen (1984) construyeron un instrumento de medida para esta dimensión del compromiso, el cual recoge la percepción del coste personal de abandonar el trabajo,

debido a las inversiones realizadas, así como la percepción de escasez de alternativas de empleo. Aunque los autores no mencionan ambas dimensiones en el estudio original, señalan que un individuo puede verse forzado a continuar en la organización cuando el coste de abandono percibido sea alto y escasas las posibilidades de encontrar otro empleo. En estos dos casos, el colaborador presentará un alto grado de compromiso de continuidad hacia su organización.

1.2.2.2. Desarrollo de nuevos modelos: Desde 1970 hasta 1980

En la década de 1970, el compromiso empieza a estudiarse desde Teoría del Vínculo Afectivo (Bolwby, 1969), la cual representan una de las construcciones teóricas más sólidas dentro del campo del desarrollo socioemocional (Delgado, 2004). Ésta determina que el apego hace referencia a una serie de conductas diversas, cuya activación y desactivación, así como la intensidad y morfología de sus manifestaciones, va a depender de diferentes factores contextuales e individuales (De Frutos, Ruiz y San Martín, 1998). Desde esta teoría, se concibe el compromiso organizacional como un vínculo emocional entre el colaborador y su organización, por ende, aquellos individuos que presenten un alto grado de compromiso se identificarán e implicarán con los valores y metas de la organización, y, además, manifestarán el deseo de continuar en ella (Buchanan, 1974; Porter, Steers, Mowdoy y Boulian, 1974).

Durante estos años, también se desarrolla la Teoría del Valor (Rokeach, 1973), la cual define el concepto de valor como aquellas creencias que poseen los individuos acerca de estados finales y/o conductas deseables y que trascienden, lo que hace que estos guíen la selección, evaluación de las situaciones y comportamientos (Schwartz y Bilsky, 1987) Asimismo, postula que los valores se ordenan jerárquicamente según la importancia que le otorgue el individuo, lo cual genera diferentes orientaciones axiológicas: moral, personal,

social y competencial (Allen, 1994). Uno de los aspectos más relevantes de la teoría es que los valores tienen un carácter prescriptivo para la conducta de las personas y los coloca en el núcleo de la personalidad del individuo. Además, considera que el colaborador se identifica con su organización en la medida en que éste acepte los valores organizacionales y señala que el compromiso se basa en los principios personales. Siguiendo esta idea, Schwartz (2013) añade que los valores permiten construir hipótesis congruentes respecto al vínculo entre estos y los comportamientos de los individuos.

Como resultado de estas nuevas teorías, surgen nuevas investigaciones que generan nuevas definiciones acerca del compromiso organizacional como, por ejemplo, la de Mowday y col., (1982) que concibe el compromiso organizacional como una fuerza relativamente fuerte de la identificación y el involucramiento de un colaborador con su organización. Se implica con los valores y metas de ésta, y manifiesta su deseo de continuar en la misma (Buchanan, 1974; Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974). Estas nuevas formas de concebir el compromiso organizacional sustentan teórica y empíricamente la dimensión afectiva del compromiso, la cual se caracteriza por: 1) Una fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores organizacionales; 2) Una disposición a ejercer un esfuerzo considerable a favor de la organización; y 3) Un fuerte deseo de permanecer como miembro de la organización (Mowday, Steers y Porter, 1979).

El instrumento de medida más utilizado durante la década de los setenta para medir esta dimensión es el *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)* de Porter y col., (1974). Éste se centra más en la lealtad (intención de continuar) y en el esfuerzo del colaborador en beneficio de la organización que en el contenido afectivo (De Frutos y col., 1998).

A raíz de las diferentes teorías planteadas hasta el momento, surgen dos grandes líneas de investigación: la actitudinal y la conductual, las cuales han servido de base para el

desarrollo de diferentes aproximaciones teóricas. La primera, la *actitudinal*, se centra en el apego emocional que los colaboradores sienten hacia sus organizaciones y se interesa por el estudio de los antecedentes que contribuyen al desarrollo del compromiso organizacional y sus consecuencias. Ésta fue desarrollada en los trabajos de Mowday y col., (1979). Dentro de esta línea, se encuentra el enfoque psicológico, en el cual se entiende el compromiso organizacional como una actitud o posición más activa y positiva del colaborador hacia la organización (Stevens, Beyer y Trice, 1978) y obedece a tres componentes: 1) Identificación con los objetivos y valores de la organización; 2) Involucración en las actividades y 3) La lealtad hacia la organización (Buchanan, 1974). Como puede observarse, tanto la Teoría del Vínculo Afectivo (Bolwlby, 1969) como la Teoría de Valor (Rokeach, 1973) descritas anteriormente, se enmarcan dentro de este enfoque.

La segunda línea de investigación, la *conductual*, basada en las investigaciones de Becker (1960), se centra en el análisis de las condiciones bajo las cuales la conducta de compromiso hacia la organización, una vez exhibida, tiende a reaparecer y, a su vez, se interesa en conocer los cambios actitudinales que provoca. Esta línea de investigación se basa en la Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964), sobre la cual Becker (1960) define el concepto de compromiso organizacional. Desde esta teoría, el compromiso es visto como la consecuencia de una transacción entre el colaborador y la organización (Stevens y col., 1978), y pone el énfasis en los beneficios extrínsecos que acumula el colaborador durante los años en los que permanece en la organización. En relación con las dimensiones del compromiso, resulta evidente que la dimensión afectiva se concibe dentro la perspectiva actitudinal y que la dimensión continua, lo hace dentro de la conductual.

Steers (1977) define el compromiso organizacional como la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización y propone un modelo que plantea tres antecedentes del compromiso: 1) Las características personales:

comprende a autoestima, necesidad de logro y de poder, edad, escolaridad, estrés y, satisfacción con la vida. En general, se trata de la personalidad y de los aspectos demográficos del individuo; 2) Características del trabajo: se refiere a que el individuo sienta su trabajo como un reto, se identifique con la tarea, su interacción con otros, retroalimentación acerca de su trabajo y desempeño. En esta fuente, también juego un papel importante la personalidad ; 3) Experiencias en el trabajo: ésta hace referencia a las actitudes del grupo al que pertenece, la percepción propia de la importancia de su trabajo en la organización, las inversiones de tiempo, esfuerzo, expectativas de recompensas y confianza en la organización.

Durante estos años se desarrollan y prevalecen dos modelos teóricos. El primero es el *Modelo de un factor*, el cual plantea que el compromiso está formado por un solo factor general. Varios autores han cuestionado que las dimensiones afectivas y de continuidad estén diferenciadas y argumentan que ambas corresponden a los extremos de una dimensión única (Winer, 1982; Penley y Gould, 1988; Buchanan, 1974). Desde este modelo se entiende que el compromiso de continuidad es el extremo del afectivo, lo cual significa que cuando un colaborador manifiesta escaso vínculo afectivo, permanecerá en la organización por el vínculo de continuidad porque en término de coste-beneficio le resulta más beneficioso. En este modelo se establece que todas las formas de compromiso saturan en un único factor.

El segundo, es el *Modelo de los dos factores*, defiende que el compromiso está compuesto por dos dimensiones, la afectiva y la de continuidad, ya que considera que el aspecto normativo forma parte de la dimensión afectiva, por tanto no se contempla como un factor autónomo. El aspecto normativo se entiende como el sentirse en obligado a continuar, el cual, desde este modelo, puede recogerse en la lealtad hacia la organización. Porter y col., (1974) consideran la lealtad como un aspecto del compromiso afectivo y, por ello, en el instrumento que desarrollan, incluyen ítems para analizar la lealtad hacia la organización.

1.2.2.3. El inicio de la multidimensional: Desde 1980 hasta 1990

En la década de 1980 y principios de los años noventa, empiezan a desarrollarse modelos alternativos de compromiso que lo conciben como un constructo multidimensional y comprenden que sus antecedentes y consecuentes varían en las diferentes dimensiones del constructo (Allen y Meyer, 1990). Además, durante estos años, los investigadores debaten acerca de la naturaleza de las dimensiones del compromiso organizacional. McGee y Ford (1987) replantean la composición de la dimensión de continuidad al encontrar que ésta se encuentra desdoblada en dos factores: 1) Un componente de alto sacrificio personal, asociado a los costes de abandonar la organización y 2) un componente de escasez de alternativas percibidas, relacionado con la falta de oportunidades de trabajo.

Wiener (1982) manifiesta que la dimensión normativa expresa un sentimiento de obligación y deber moral de continuar en la organización a la que pertenece. Porter y col. (1973), y Penley y Gould (1988) incluyen el sentimiento de lealtad hacia la organización como parte del compromiso afectivo, mientras que Allen y Meyer (1990) sí distinguen estas dos formas, la obligación de ser leal y el deseo de serlo, puesto que para los autores en el estos dos formas de compromiso son diferentes: en el compromiso normativo existe una obligación y en el afectivo, un deseo (De Frutos y col., 1998). Durante la década de 1990, el compromiso organizacional continuó siendo un tema de gran interés y hubo una considerable atención en el desarrollo de la teoría. A lo largo de estos años, se desarrollan investigaciones que determinan la existencia de ciertas características, actitudes y relaciones que pueden influir de manera positiva o negativa en la generación de compromiso (antecedentes), y las consecuencias que el compromiso puede tener en el colaborador y en la organización (Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky, 2002).

Uno de los principales trabajos que sigue esta línea es el de Mathieu y Zajac (1990), quienes, a través de un meta-análisis, estudia los antecedentes, las correlaciones y las

consecuencias del compromiso organizacional. Los autores proponen un modelo compuesto por cinco factores que influyen en el compromiso organizacional: las características personales, la actitud hacia el trabajo, el comportamiento ciudadano, las características del trabajo, y las relaciones con los compañeros de trabajo y el supervisor, los cuales se explicarán a continuación.

El primer factor, las *características personales*, son determinante en el desarrollo del compromiso en el colaborador. Dentro de éstas, se identifican varios componentes: a) Edad, según los autores, los trabajadores con más edad suelen estar más comprometidos con la organización. Algunos estudios, con énfasis en lo negativo, han encontrado que estos trabajadores están más comprometidos por miedo de perder sus beneficios al dejar la organización, mientras en otras investigaciones, se ha determinado que estos tienen mejores trabajos y están más satisfechos; b) Género, los hombres suelen presentar menos grado de compromiso con la organización que las mujeres; c) Educación, cuanto más alto es el nivel de educación, el compromiso suele ser menor. La explicación aportada por Mathieu y Zajac (1990) es que estos colaboradores suelen tener expectativas más altas que no siempre la organización a la que pertenecen puede cumplir; d) Competencia percibida hace referencia a que aquellos colaboradores que sienten tener un alto nivel de competencia, tienden a presentar mayores grados de compromiso con la organización; y e) Ética de trabajo protestante, estos colaboradores creen en el valor intrínseco del trabajo y consideran que la organización es el lugar donde su necesidad de trabajar puede ser satisfecha.

El segundo factor es la *actitud hacia el trabajo*, el cual está compuesto por un único componente: la satisfacción laboral. Esta es la única variable actitudinal que ha sido más estudiada que el compromiso organizacional, la cual se entiende como el grado en el que a la persona le gusta su trabajo y se basa en qué es lo que el colaborador recibe de su trabajo y si

esto concuerda con lo que el espera, quiere, o piensa que merece (Klinger y Nalbandian, 1993).

El tercer factor que puede predecir el compromiso es el comportamiento de ciudadanía organizacional, conocido en inglés por las siglas OCB (*organizational citizenship behaviour*). Esta es una de las actitudes con la cual se ha relacionado y estudiado el compromiso organizacional. Robinson y Morrison (1995) señalan que el OCB se refiere a un comportamiento extra rol del colaborador, el cual promueve la eficiencia organizacional y no es reconocido explícitamente por el sistema de recompensa de la organización. En cuarto lugar, *las características del trabajo*, entre estas características, se encuentra el nivel de trabajo. Aquellos colaboradores que tienen un alto nivel tienden a mostrar un grado mayor de compromiso, al igual que sucede con aquellos colaboradores que pueden poner en práctica una serie de habilidades, lo cual les permite tener una mayor autonomía. Ese grado de autonomía, tiene como resultado que los colaboradores encuentren nuevos retos en sus trabajos y esto tiene un impacto positivo en el nivel de compromiso. En contraposición, aparece el estrés de rol provocado por la ambigüedad de rol (falta de claridad), el conflicto de rol (inconsistencia entre las expectativas de rol) y sobre carga de rol, generado por una expectativa poco real en relación con el tiempo y la energía del rol.

En quinto, y último lugar, *las relaciones con los compañeros de trabajo* y con el supervisor. Este factor está compuesto por los siguientes elementos: a) Cohesión del grupo, el cual se refiere a la fuerza que mantiene a los colaboradores juntos para lo cual es necesario que sus miembros estén comprometidos con el grupo y con la organización; y b) Liderazgo, el cual hace hincapié en la importancia del líder en la definición de su rol y el de sus colaboradores, y en el cuidado y atención de su equipo.

En esta década, Allen y Meyer (1990) plantean que los colaboradores pueden sentir, de manera simultánea y con distintas intensidades, las diferentes formas de compromiso.

Cada forma de compromiso se desarrolla como resultado de distintas experiencias personales y cada una de ellas puede tener una relación diferente con aspectos particulares de la organización o con otros constructos teóricos. En 1991, introducen la Teoría de los Tres Componentes (Meyer y Allen, 1991) en la cual se plantean las tres dimensiones del constructo: *afectiva*, *continua* y *normativa*. Dichos autores formulan su teoría a través de la recopilación de una serie de definiciones acerca del compromiso organizacional en las cuales éste es descrito como una fuerza que une a un individuo a un curso de acción de relevancia para uno o varios propósitos (Allen y Meyer, 1990). Otras expresiones encontradas en las definiciones del compromiso son: “estado psicológico” (Allen y Meyer, 1990), “apego psicológico” (O’Reilly y Chatman, 1986) o “vínculo psicológico” (Mathieu y Zajac, 1990). Esta teoría es la base sobre la cual se desarrolla la dimensión afectiva del compromiso, la cual supone una de las tres variables que se estudiarán en la presente tesis.

Desde esta perspectiva, el compromiso organizacional es concebido como una fuerza vinculante que une a un colaborador con su organización y, por tanto, reduce la probabilidad de que éste se desligue de ella. Es a raíz de este desarrollo teórico que surgen dos modelos alternativos basados en el Modelo de los Tres Componentes (Allen y Meyer, 1990).

El primero, es el *Modelo de cuatro factores*, representa una propuesta similar al anterior en cuanto a la dimensión afectiva y normativa, mientras que la de continuidad, se desglosa en dos nuevos factores. En el primero, se ubican los ítems que tienen en cuenta los costes del abandono (la pérdida de beneficios o debidos a la organización) y en el segundo, aquellos que miden la percepción de escasez de empleo alternativo (posibilidades de encontrar otro empleo). Los antecedentes del desglose de la dimensión de continuidad se encuentran en McGee y Ford (1987), quienes realizaron un análisis factorial exploratorio con la escala de Meyer y Allen (1984) y, posteriormente, estos dos componentes fueron

ratificados mediante un análisis factorial confirmatorio (Meyer, 1989; Hackett, Bycio y Hausdorf, 1994).

Y el segundo, el *Modelo de cuatro factores y uno de segundo orden*, el cual mantiene los cuatro factores del modelo anterior (el afectivo, el normativo y el de continuidad (desglosado en costes del abandono y percepción de escasez de empleo alternativo) y añade un factor de segundo orden. Si en los modelos anteriores se especifican las dimensiones del compromiso, aquí se plantea, además, un constructo latente general (De Frutos y col., 1998). Esto quiere decir que las cuatro dimensiones saturan en el factor de segundo orden y que éste recoge el aporte de cada dimensión al constructo global de compromiso. Este modelo permite conocer qué aspectos del compromiso reflejan mejor el sentimiento general de compromiso de un colaborador y, a su vez, si todos los aspectos del compromiso se ven afectados de forma similar por el nivel global de compromiso integral del individuo.

1.2.2.4. La consolidación del constructo: Desde 2000 hasta la actualidad

A partir del año 2000, el compromiso organizacional y sus teorías se consolidan, y se convierten en uno de los principales temas de estudio en el campo de la Psicología Organizacional y existe consenso entre los investigadores acerca de qué es el compromiso organizacional.

En este sentido, Meyer y Herscovitch (2001) identifican dos aspectos significativos que son compartidos por las diferentes definiciones acerca del compromiso organizacional: 1) La visión del compromiso como un “estado psicológico” que determina la relación entre el colaborador y su organización; y 2) Las consecuencias del vínculo establecido en términos de permanecer en ella o no. A su vez, observan que es a partir de sus diferencias donde se determina que ese vínculo puede asumir tres formas distintas: compromiso

afectivo, continuo y normativo. Los autores concluyen que el compromiso es una fuerza estabilizadora que mantiene la dirección del comportamiento e impulsa al colaborador a honrar a su organización y que el compromiso es experimentado como un marco de pensamiento que conduce al individuo hacia un curso de acción determinado. Además, señalan que cuando se mide el compromiso hacia una organización en general, en realidad se está midiendo el compromiso del colaborador con los altos directivos, lo cual se refleja en su realidad más cercana como, por ejemplo, su compromiso con su supervisor o con su equipo de trabajo (Meyer y Allen, 1997; Meyer y Hercovitch, 2001).

En los últimos quince años, ha habido un desarrollo importante en la investigación del campo. Esto se ha debido a que contratar y retener a empleados altamente comprometidos se ha vuelto un objetivo fundamental en las estrategias de gestión de recursos humanos de las organizaciones (Gong, Law, Chang y Xin, 2009; Kehoe y Wright, 2013). Este interés ha suscitado que el compromiso organizacional se estudie en relación con un importante número de variables producto entre las que se encuentran: el desempeño laboral (Cooper-Hakin y Viswesvaran, 2005; Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky, 2002; Riketta, 2002), el comportamiento ciudadano organizacional, (Meyer y col., 2002; Lepine, Erez y Johnson, 2002), la rotación (Meyer et al. 2002; Mathieu y Zajac, 1990), el apoyo organizacional percibido (Rhoades y Eisenberger, 2002), la ruptura del contrato psicológico (Zhao, Wayne, Glibkowski y Bravo, 2007), el empoderamiento psicológico (Seibert, Wang y Courtright, 2011) y adecuación individuo-organización (Kristof-Brown, Zimmerman y Johnson, 2005).

1.2.3. Evolución del Modelo de los Tres Componentes

En un primer momento, Meyer y Allen (1984) propusieron un modelo en el cual se consideraba únicamente dos dimensiones del compromiso organizacional: afectiva y de

continuidad. Posteriormente, en 1990, Allen y Meyer incluyen una tercera dimensión, la normativa, y proponen su Modelo de los Tres Componentes, el cual determina que el compromiso organizacional es un constructo multidimensional formado por tres dimensiones: 1) Afectiva, se refiere a la unión emocional del colaborador, a su identificación y participación en la organización (querer permanecer). Recoge el deseo de seguir perteneciendo a la organización y alude a la vinculación afectiva con la organización; 2) Normativa, se define como el sentimiento de estar obligado a continuar con el empleo (deber permanecer); 3) Continuidad, hace referencia al apego económico o la medida en que el colaborador permanece en la organización porque percibe el coste de abandonar la organización (necesitar permanecer), es decir, continúa en la organización porque necesita hacerlo. En ningún caso, éstas son excluyentes, al contrario, el colaborador puede sentir las al mismo tiempo y en diferentes grados.

Los autores establecen un modelo multidimensional con el objetivo de estudiar los antecedentes que contribuyen al desarrollo del compromiso organizacional y a identificar sus correlaciones, y consecuencias de sus tres dimensiones en la vida organizacional (Meyer y Allen, 1997). Dicho modelo se desarrolla de acuerdo a la hipótesis de que cada dimensión responde a la experiencia laboral del colaborador y, por lo tanto, afecta de forma diferente a su comportamiento en el trabajo (González y Antón, 1995).

El cuestionario del Modelo de los Tres Componentes, conocido en inglés por sus siglas, *TCM (Three-Component Model)*, fue propuesto en 1991 por Meyer y Allen, y está conformado por 21 ítems. Los siete primeros miden la dimensión afectiva del compromiso, los seis siguientes, la dimensión normativa y, los ocho últimos, evalúan la dimensión de continuidad.

En cuanto a la validez del instrumento, Meyer y Allen (1991) aportan evidencia de la validez discriminante de la escala y, a través de los resultados de un análisis factorial

exploratorio, se halló una estructura factorial con tres factores que coinciden con las tres dimensiones propuestas. Esta estructura fue, posteriormente, validada mediante un análisis factorial confirmatorio por Meyer, Allen y Smith (1993) y por Meyer y col. (2002), y en 1997, Meyer y Allen determinan los antecedentes del compromiso organizacional y los clasifican en dos grupos según el grado de influencia que ejercen en las dimensiones del compromiso: distales y proximales.

Los primeros, los antecedentes *distales*, están relacionados con: 1) Características de la organización, su tamaño y su estructura (grado de descentralización en la toma de decisiones y nivel de formalización de los procedimientos); 2) Características personales como, por ejemplo, edad, sexo, los valores, antigüedad, nivel de educación y las expectativas del colaborador, entre otros; 3) Experiencia de socialización (familiares y culturales); 4) Prácticas de gestión, dentro de la cual está incluida la comunicación; y 5) Condiciones de contexto, también conocida como características ambientales del trabajo.

Los segundos, los *proximales*, tienen una influencia directa en el compromiso y son los siguientes: 1) Experiencias laborales entre las que se encuentran la percepción de apoyo, la justicia organizacional, las relaciones con su supervisor y el aporte que siente que tiene su trabajo (autonomía, desafíos y contribución a los logros organizacionales). El concepto de justicia hace referencia a las percepciones que los colaboradores tienen acerca de la equidad y rectitud de los resultados, los procedimientos y de las interacciones que se dan dentro de la organización (Greenberg, 1990); 2) Estado de rol, dentro del cual se encuentra la ambigüedad, conflicto y sobre carga de rol; y 3) Contrato psicológico, el cual referencia a un fenómeno de tipo cognitivo que el individuo desarrolla con su organización y cuyo cumplimiento o incumplimiento se traduce en consecuencias que influyen, fundamentalmente, en el comportamiento del trabajador y en sus actitudes hacia la organización (Arias, Varela, Loli y Quintana, 2003).

Siguiendo con los antecedentes del compromiso organizacional los trabajos de Meyer y Allen (1991; 1997) evidencian que el compromiso normativo puede fomentarse a través de las experiencias de socialización, las cuales se basan, principalmente, en que los colaboradores interioricen las normas y se apoya en el contrato psicológico entre éste y la organización, lo cual genera bienestar en los colaboradores. La consecuencia del compromiso normativo es el desempeño laboral o comportamiento productivo, el cual es medido en términos de menor ausentismo y a la predisposición del colaborador a rendir al nivel máximo con el objetivo de contribuir al desarrollo de la organización. Además, está relacionado positivamente con el bienestar del colaborador.

A diferencia de lo que sucede con el compromiso continuo, el afectivo se desarrolla a partir de las experiencias laborales que los colaboradores perciben como satisfactorias y promueven ambientes laborales en los cuales se les da apoyo a sus necesidades, son tratados de manera equitativa y en los cuales sienten que su trabajo es importante. De todas estas experiencias, la percepción del apoyo organizacional (POS) y justicia, las relaciones con su supervisor y el alcance del trabajo (los desafíos, la autonomía y el conocimiento de la contribución de su papel a los logros organizacionales) son las que exhiben una correlación más significativa con el compromiso afectivo. Y como consecuentes, mayor nivel de retención y motivación en su trabajo.

En cuanto al compromiso continuo, éste puede desarrollarse a través del reconocimiento de las inversiones realizadas (los costos asociados a dejar la organización) como por la falta de alternativas laborales) y genera mayores niveles de productividad en el colaborador.

Meyer y col. (2002) señalan que, hasta ese momento, la teoría y las investigaciones acerca del compromiso organizacional se centraban fundamentalmente en los resultados relevantes para los empleadores y organizaciones; ahora, los estudios se interesan en

conocer y comprender el impacto que del compromiso en diversas facetas del colaborador como, por ejemplo, en el estrés y en el conflicto familia-trabajo. Por esto, en el 2010, Meyer y Maltin proponen incluir al Modelo de los Tres Componentes (Meyer y Allen, 1991) la salud y el bienestar del colaborador como una variable resultado con base en los hallazgos de las investigaciones realizadas entre 1997 y 2002, en las cuales se evidenció la existencia de correlaciones entre las tres dimensiones del compromiso organizacional y las variables incorporadas.

En los últimos años, el modelo de Meyer y Allen (1991) ha dominado la investigación en torno a este concepto, debido a que los autores han sabido plantear una propuesta integradora que ha logrado reunir las dos grandes tradiciones en el estadio del compromiso organizacional: la actitudinal y la conductual. Su concepción multidimensional implica que la identificación del colaborador con la organización es el resultado de tres tipos de estados psicológicos diferentes, los cuales constituyen, como se ha señalado, las dimensiones que componen el compromiso organizacional: afectivo, continuo y normativo. Estas dimensiones caracterizan, por un lado, las relaciones del colaborador con la organización y, por otro, afectan a la decisión de estos de continuar o abandonar la organización (González y Antón, 1995).

Para finalizar, resulta oportuno destacar la relevancia del estudio del compromiso organizacional en la actualidad y, siguiendo a Meyer y Allen (1997), el compromiso es y seguirá siendo un concepto importante por tres razones: 1) Las organizaciones no están desapareciendo ni lo van a hacer, pero deben ser capaces de aprender. Para ello, es necesario que los colaboradores sean flexibles y solo lo serán en la medida que estén comprometidos con su organización, compromiso que se podrá desarrollar en la medida que los supervisores ejerzan menos control y permitan que sus colaboradores se comporten de manera correcta por ellos mismos; 2) Las organizaciones que externalizan su trabajo dependen de la calidad

de colaboradores temporales. Es posible que este tipo de colaboradores no posean el nivel de compromiso que un colaborador permanente, por eso es fundamental que las organizaciones sean capaces de desarrollar compromiso en los colaboradores temporales para mantener la calidad; y 3) El desarrollo del compromiso es una respuesta natural que se da al formar parte de un grupo. Si las organizaciones no son capaces de aprovecharlo, éstas tendrán que recurrir a la alineación, pero los resultados de esta alineación irán en detrimento de la organización.

Esta tesis doctoral se centrará en el estudio del componente afectivo, puesto que se ha demostrado que es el que mayor incidencia tiene en el compromiso organizacional y porque mantiene una correlación más fuerte y positiva con los comportamientos deseables del trabajo: desempeño laboral, comportamientos de ciudadanía organizativa, retención y productividad (Dávila y Jiménez, 2014; Meyer y col., 2002).

1.2.4. El compromiso afectivo y sus implicaciones en el colaborador

Como se ha mencionado con anterioridad este trabajo de tesis doctoral se centra en el estudio del compromiso afectivo por su fuerza y relevancia en la vida organizacional, la cual radica fundamentalmente en que éste se rige por la libre elección, a diferencia de lo que ocurre en el caso del compromiso normativo y de continuidad que están más bien relacionadas con el sentido de obligatoriedad; por esto, el compromiso afectivo está fuertemente relacionado con resultados positivos de la organización.

Esta dimensión del compromiso organizacional se desarrolla dentro de la perspectiva psicológica, la cual concibe el compromiso con la organización como un componente de estos tres elementos: 1) La identificación con los objetivos y valores de la organización; 2) El deseo de contribuir para que la organización alcance sus objetivos y; 3) El deseo de ser parte de la organización.

El compromiso afectivo se considera el más importante por la influencia que ejerce en el ambiente de trabajo y porque el colaborador permanece en la organización porque lo desea. Meyer, Stanley, Herscovich y Topolnytsky (2002) muestran que el compromiso afectivo tiene la correlación más alta y positiva con los comportamientos deseables en el trabajo (la asistencia, el desempeño laboral y OCB). Por esto, los autores sostienen que los departamentos de recursos humanos deben idear prácticas que contribuyan a formar percepciones de apoyo organizacional, ya que éstas repercutirán en el desarrollo del compromiso afectivo. Asimismo, León y Jiménez (2014) señalan que, en términos generales, el compromiso afectivo, parece ser el más útil en la predicción de comportamientos que pueden ser deseables para la organización.

El compromiso afectivo se desarrolla a través de experiencias laborales satisfactorias, lo cual tiene como resultados mayores niveles de retención dentro de la organización (Meyer y Allen, 1997). En los trabajos citados hasta el momento, puede advertirse la importancia de esta dimensión del compromiso, puesto que puede influir en múltiples aspectos en la vida organizacional como, por ejemplo, su incidencia en la generación de *empowerment* en los colaboradores (Ríos, Téllez y Ferrer, 2010) y el rol que puede desempeñar como predictor de situaciones de estrés (Mercado-Salgado y Gil-Monte, 2010).

El objetivo de los siguientes apartados es examinar los antecedentes y consecuentes del compromiso afectivo con el objetivo de mostrar su importancia e impacto dentro de la organización.

1.2.4.1. Antecedentes del Compromiso Afectivo

Como se ha señalado anteriormente y siguiendo a Meyer y Allen (1997), el compromiso afectivo se desarrolla a partir de las experiencias laborales que los colaboradores perciben como satisfactorias y promueven ambientes laborales en los cuales

se les da apoyo a sus necesidades, son tratados de manera equitativa, y en los cuales sienten que su trabajo es importante para contribuir a los objetivos de la organización. Además, de esas experiencias laborales, existen otros factores o aspectos de la vida organizacional que influyen en el compromiso afectivo como es el caso de la cultura, ya que ésta incide en la forma en la que los individuos piensan, toman decisiones, perciben, sienten y actúan en relación con su organización. Por esto, la cultura organizacional tiene un impacto directo y significativo en el compromiso afectivo del trabajador (Ezirim, Nwibere y Emecheta, 2012; Máynez, 2016). Además de la cultura se tendrán en cuenta los siguientes antecedentes del compromiso afectivo:

a) La personalidad del colaborador

Choi, Colbert y Oh (2015) realizan un meta-análisis con el objetivo de estudiar la relación entre el Modelo de los Cinco Factores de la Personalidad (Digman, 1990; Goldberg, 1993; McCrae y John, 1992) y las tres dimensiones del compromiso organizacional (afectivo, normativo y continuo), y la variabilidad de esta relación en las culturas nacionales individualistas y colectivistas. Los cinco factores de la personalidad que conforman el modelo son: estabilidad emocional, extroversión, apertura a la experiencia, amabilidad y responsabilidad. Los autores señalan que, aunque los rasgos de la personalidad desempeñan un papel importante en la formación del compromiso organizacional, éste puede ser conceptualizado mejor si se lo concibe como una adaptación característica que está influenciada por la interacción de los rasgos y de los factores situacionales. Esta perspectiva coincide con la literatura que ha abordado el estudio de las interacciones persona-situación (Lewin, 1951), en la cual se sugiere que los factores situacionales pueden desencadenar o suprimir las manifestaciones de los rasgos de la personalidad (Meyer, Dalal y Herida, 2010). Por esto, en el estudio, además, se analiza la cultura nacional como una variable situacional general que puede afectar la relación entre los rasgos del *Five Factor Model* (FFM) y el

compromiso organizacional (Choi y col., 2015). La investigación concluyó que todos los rasgos del FFM tenían relaciones positivas con el compromiso afectivo y sus principales resultados fueron: 1) La amabilidad, resultó ser el rasgo de la personalidad con el más alto grado de relación con el compromiso afectivo y normativo, y se da, principalmente, en culturas colectivistas (Pakistan, Taiwan, Corea del Sur, China, Egipto, Portugal y Sri Lanka), a diferencia de lo que sucede en las culturas individualistas (Estados Unidos, Canadá y Austria); 2) La extroversión está relacionada positivamente con el compromiso afectivo debido a que los colaboradores con un alto nivel de extroversión son más propensos a estar satisfechos con sus puestos de trabajo y afectivamente unidos a su organización, y a sus miembros; 3) La apertura a experiencias influye en el compromiso afectivo, puesto este factor está estrechamente relacionado con la proactividad, por lo cual estos colaboradores son más propensos a aceptar nuevos retos y desafíos en su organización; 4) La responsabilidad, está relacionada positivamente con el compromiso afectivo, puesto que los colaboradores que poseen un alto grado de responsabilidad son confiables, cuidadosos, organizados, trabajadores y orientados al logro; Suelen tener un buen comportamiento y se muestran participativos dentro de la vida organizacional, por lo cual reciben recompensas. Son esas recompensas, lo que aumenta en ellos el compromiso afectivo (Barrick y Mount, 2009); y, por último, 5) La estabilidad emocional se relaciona positivamente con el compromiso afectivo debido a que los individuos emocionalmente estables suelen presentar niveles más altos de apego emocional, identificación y participación en la organización. Asimismo, son más propensos a desarrollar relaciones de intercambio positivos con sus supervisores y compañeros de trabajo.

b) Apoyo organizacional

En la reciente investigación realizada por Kim, Eisenberger y Baik (2016) se concluye que la competencia organizacional percibida modera la relación entre el

compromiso afectivo y el apoyo organizacional. Además, y según los resultados obtenidos, el apoyo organizacional percibido se presenta como la variable que mantiene la relación más fuerte con el compromiso afectivo.

El apoyo organizacional percibido se asocia al bienestar psicológico de los colaboradores, a la orientación favorable hacia el trabajo y a comportamientos deseables hacia la organización (Eisenberger y Stinglhamber, 2011). Por esto, el apoyo organizacional percibido y el compromiso afectivo están fuertemente relacionados, aunque conceptual y empíricamente son diferentes. Wayne, Coyle-Shapiro, Eisenberger, Liden, Rousseau y Shore (2009) señalan que el apoyo organizacional percibido afecta a aspectos cognitivos relacionadas con las acciones favorables de la organización hacia sus colaboradores.

Numerosos estudios han diferenciado el apoyo organizacional percibido del compromiso afectivo a través de análisis factoriales confirmatorios (Armstrong-Stassen y Schlosser, 2010; Byrne, Pitts, Chiaburu y Steiner, 2011) y han probado la relación positiva que existen entre ambos. Según la Teoría del Apoyo Organizacional (Eisenberger, Huntington, Hutchinson y Sowa, 1986; Rhoades y Eisenberger, 2002; Shore y Wayne, 1993), el apoyo organizacional se relaciona con el compromiso afectivo a través del intercambio social y del proceso de mejoramiento del propio individuo.

Eisenberger y Stinglhamber (2011), basándose en la norma básica de la reciprocidad, argumentan que los colaboradores buscan un balance en sus relaciones de intercambio con la organización. Cuando la organización es percibida como un ente que valora y se preocupa por sus colaboradores (apoyo organizacional percibido), los colaboradores se sienten obligados a devolver ese cuidado y, es así, como se desarrolla y aumenta en ellos el compromiso afectivo. Asimismo, los autores sostienen que el apoyo organizacional percibido satisface las necesidades socio-emocionales como son la estima, la afiliación y apoyo emocional, lo cual genera una mayor identificación y, en efecto, aumenta el

compromiso afectivo del colaborador. Es esta identificación con la organización lo que media la relación entre el apoyo organizacional percibido y el compromiso afectivo (Manrique, Stinglhamber, Desmette, Caesens y De Zanet, 2013).

c) Satisfacción laboral

Mathieu y Zajac (1990) realizaron un meta-análisis y los resultados demostraron que existe una correlación alta entre el compromiso afectivo y la satisfacción laboral. Cuando el colaborador recibe de su organización lo que espera, quiere o piensa que merece, es decir, se siente satisfecho con su trabajo, aumenta su compromiso afectivo, puesto que percibe que la organización valora su trabajo y se preocupa por él (Klinger y Nalnamdian, 1993). Este tipo de compromiso, generalmente, se origina cuando el colaborador cubre sus expectativas, satisface sus necesidades básicas y existe cuando se siente valorado (Máñez, 2015). La mayoría de los estudios determinan que existe una relación entre positiva entre la satisfacción laboral y el compromiso afectivo (Cooper-Hakim y Viswesvaran, 2005; Meyer y Allen, 1991; Shore y Wayne, 1993).

c) Empowerment

Este concepto se entiende como habilitar, conceder, permitir una iniciativa a cierto individuo para actuar por sí mismo y propiciar la iniciativa (Molina, 2006), y tiene lugar en aquellas culturas organizacionales donde se promueve la participación.

Las cuatro dimensiones conforman el *empowerment*, siguiendo el modelo de Spreitzer (1995), son: 1) Significado del trabajo, la cual se refiere al valor que se le asigna a las metas de trabajo en relación con los ideales o criterios propios del colaborador; 2) Competencia, también llamada autoeficacia, es una creencia individual en las capacidades para desarrollar determinadas actividades utilizando las habilidades propias; 3) Autodeterminación, es un sentimiento de poder elegir si se inicia o no una actividad; y 4) Impacto, hace referencia al grado con el cual un colaborador puede influir estratégica,

administrativo u operativamente fuera del trabajo. Bogler y Somech (2004) demostraron que el grado de *empowerment* se encuentra estrechamente relacionado con compromiso afectivo del colaborador hacia su organización y profesión, y promueve la OCB.

En el 2010, Ríos, Téllez y Ferrer, examinan esta variable como predictor del compromiso organizacional y los resultados confirman que el *empowerment* actúa como antecedente del compromiso afectivo. Además, al analizar de manera individual las tres dimensiones del compromiso organizacional, siguiendo el modelo de Meyer y Allen (1997), se observa que sólo el compromiso afectivo tiene un impacto directo en las cuatro dimensiones (significado del trabajo, competencia o autoeficacia, autodeterminación e impacto) del *empowerment*, según el modelo propuesto por Spreitzer (1995).

d) *Burnout*

El compromiso organizacional también ha sido estudiado en relación con el *burnout*, entendido como una respuesta psicológica al estrés laboral crónico. Mercado-Salgado y Gil-Monte (2010) concluyen que el compromiso afectivo puede actuar como predictor del *burnout* ante la presencia de estresores en el trabajo, entre los que se encuentran los conflictos interpersonales. Según los autores, el compromiso puede prevenir el *burnout*, pero cuando se presentan conflictos con los compañeros, jefes y directivos, así como con clientes, esta lealtad hacia la organización puede llegar a desempeñar un papel negativo o favorecer el desarrollo del *burnout*, es decir, que cuanto más implicado, más expuesto a padecer el síndrome.

Siguiendo esta línea, Glazer y Kruse (2008) señalan que el *burnout* como predictor puede actuar de dos maneras distintas: 1) Cuando los empleados están comprometidos y buscan resolver los problemas de la organización, incrementa su ansiedad, y son más vulnerables al estrés, por lo que esta actitud hacia el trabajo llega a convertirse en una barrera cognitiva y conductual para afrontar el estrés; y 2) El compromiso organizacional se

convierte en una estrategia de afrontamiento cuando sirve para darle sentido a una situación estresante. Es ahí cuando, el personal fuertemente comprometido tiene un alto grado de seguridad y sentido de pertenencia, lo cual funciona como un recurso adaptativo frente al estrés y al *burnout* (Glazer y Kruse, 2008).

1.2.4.2. Consecuentes del Compromiso Afectivo

Las investigaciones que se han llevado a cabo acerca del compromiso afectivo y sus consecuentes, ponen en evidencia que esta dimensión del compromiso organizacional además de incidir de manera positiva en el desempeño del colaborador y disminuir los niveles de rotación de la organización, también influye en el bienestar y en la satisfacción con la vida del colaborador. El apego emocional del colaborador hacia su organización no solo tiene un impacto dentro organización, sino que influye también en otros aspectos de la vida del colaborador como se verá continuación.

a. Bienestar del colaborador

El compromiso afectivo no solo tiene consecuencias positivas para la organización, sino también para el colaborador. La literatura ha demostrado que el compromiso afectivo está relacionado con el bienestar de los colaboradores (Meyer y Maltin, 2010; Panaccio y Vandenberghe, 2008). Según los resultados del estudio realizado por Dávila y García (2014), el compromiso afectivo es la dimensión que mayor grado de asociación muestra con el bienestar de los colaboradores y con el estrés. En esta línea, se ha demostrado empíricamente que el estrés que puede experimentar un colaborador con un nivel alto de compromiso afectivo será menor al que puede experimentar un colaborador con bajo nivel de compromiso afectivo. Además, se ha estudiado la relación entre el compromiso afectivo y el bienestar físico, y la salud (Bridger, Kilminster y Slaven, 2007; Siu, 2002), la salud

mental (Grawithc, Trares y Kohler, 2007), y el afecto positivo (Thorensen, Kaplan, Barsky, Warren y De Chermont, 2003).

b. Satisfacción con la vida

Las recientes investigaciones que relacionan el compromiso afectivo con la satisfacción con la vida (Lambert, Kim, Kelley y Hogan, 2013) sostienen que si un colaborador tiene un alto grado de compromiso afectivo, es decir, se visualiza a futuro en la organización y tiene sentimientos positivos hacia ella, estos sentimientos positivos pueden desplazarse hacia otras áreas de la vida y mejorar la percepción global de la misma.

La satisfacción con un área de la vida tiene un impacto en la satisfacción de otras áreas (Vanaki y Vagharseyyedin, 2009). Así como el compromiso tiene consecuencias positivas, existen diversos estudios que han examinado los efectivos negativos del compromiso afectivo como la depresión, el cansancio emocional o el estrés (Epitropaki y Martín, 2005; Lambert, Hogan y Griffin, 2008), pero según los resultados, el compromiso afectivo tiene más implicaciones positivas que negativas en el bienestar y salud del colaborador (León y García, 2014).

c. Desempeño y retención

Kim, Eisenberger y Baik (2016) concluyen que el compromiso afectivo contribuye de manera positiva en el desempeño, ya que el colaborador siente un vínculo afectivo con la organización que lo hace querer seguir en ella. Ese vínculo lo motiva a dar lo mejor de sí en su trabajo y, de esa manera, incrementan los niveles de desempeño (Meyer y col., 2002; Riketta, 2002). Ese aumento en el nivel de compromiso afectivo conduce a un mayor rendimiento del colaborador e, incluso, trabajo extra rol. Según Cropanzano y Mitchell (2005), los empleados con altos niveles de compromiso afectivo se implican con los objetivos de la organización y actúan de forma consecuente, mejoran su desempeño y muestran conductas pro-sociales hacia sus colegas y hacia la organización en su conjunto.

En cuanto a la retención, a mayores niveles de compromiso afectivo, cabría esperar mayores niveles de retención y motivación para hacer la tarea, y a la vez, menores niveles de rotación (Meyer y Allen, 1997; Meyer y Maltin, 2010).

A modo de resumen y para concluir este apartado, es importante recordar que el compromiso afectivo no sólo aumenta la satisfacción de los colaboradores cuando la organización cumple con sus metas y objetivos (Meyer y Allen, 1991; Shore y Wayne, 1993), sino que también tiene un impacto positivo su desempeño, lo cual repercute favorablemente en los resultados organizacionales (Kim y col., 2016; Meyer y col., 2002; Riketta, 2002).

1.3. *Engagement* en el ámbito laboral

1.3.1. *Marco contextual: La Psicología Organizacional Positiva*

Desde sus inicios, la Psicología se ha centrado en los aspectos negativos de la conducta humana. Según Seligman (1992), ésta se ha focalizado en solucionar problemas y trastornos, y no en estudiar cómo mejorar la vida de las personas. Asimismo, sostiene que no se ha avanzado en encontrar métodos que restablezcan la felicidad y promover conocimientos para mejorar el bienestar. Siguiendo este enfoque, en el ámbito de las organizaciones, se ha abordado el estudio de comportamientos organizacionales negativos (alineación, *burnout*, estrés laboral, resistencia al cambio, absentismo, violencia y acoso laboral, sobrecarga, entre otros), así como las desviaciones del comportamiento y conductas organizacionales (Kidwell y Martin, 2005; Robinson y Benett, 1995).

Como respuesta a las teorías y prácticas realizadas hasta el momento, nace la Psicología Positiva en 1998 cuando Seligman, a modo de crítica, señala que los modelos médicos, hasta el momento, se habían enfocado en la enfermedad mental y en los aspectos negativos del ser humano, más no en las fortalezas, su funcionamiento óptimo y en su

bienestar. En 1999 el autor define a la Psicología Positiva como el estudio científico del funcionamiento humano óptimo y determina que:

“El punto de partida de la Psicología Positiva incluye tres aspectos fundamentales: 1) Una crítica a las insuficiencias del modelo médico actual de la salud; 2) Un acercamiento a los resultados positivos y 3) La firme creencia de que tales resultados podrán a lo largo plazo ser más eficaces en la reducción de problemas psicosociales” (Salanova y Schaufeli, 2009, p. 74).

Seligman y Csikszentmihalyi (2000) señalan que la finalidad de la Psicología Positiva es servir de propulsor para cambiar el enfoque predominante hasta el momento, centrado en solucionar aquello que va mal y empezar a focalizarse en cómo construir cualidades positivas. Se trata de un cambio en el enfoque desde el cual se concibe y estudia al individuo.

Esta nueva perspectiva se traslada al campo de la Psicología Organizacional, dando origen a la Psicología Organizacional Positiva (POP), también conocida como Psicología Ocupacional Positiva, cuyo objetivo es responder y dar soluciones a las nuevas demandas y situaciones que afrontan las organizaciones.

A pesar de que el cambio es un tema recurrente en el campo del estudio organizacional, Salanova y Schaufeli (2009) establecen que ésta no es la única variable estable de las organizaciones modernas. En varias industrias, por ejemplo, han desaparecido los puestos de trabajos tradicionales y han surgido nuevos puestos, se han incorporado nuevas herramientas y técnicas de gestión, y producción. Además, han cambiado las condiciones laborales y se han generado nuevas relaciones laborales. Como señalan los autores, los cambios más importantes que, a día de hoy, se están experimentando el mundo laboral pueden analizarse en tres niveles. El primero, son los cambios son de tipo económico, político, social y tecnológico, los cuales vienen dados por el entorno e inciden en el

funcionamiento de las organizaciones (contexto externo). El segundo, las organizaciones, haciendo un esfuerzo por adaptarse, realizan cambios estructurales y establecen nuevos acuerdos relacionados con el tiempo y formas de trabajo como el trabajo flexible, y el trabajo temporal (contexto organizacional). El tercer y último nivel, hace referencia a cómo los cambios que se dan en el entorno externo y en el organizacional se filtran en los puestos de trabajo, por ejemplo, el trabajo se torna más complejo y exige al colaborador más a nivel emocional, y cognitivo (contexto laboral).

En este nuevo marco de referencia ya no es suficiente contar con colaboradores que cumplan con sus funciones, tengan un buen desempeño o realicen un trabajo de calidad ni tampoco basta con que no se ausenten o sepan manejar el estrés. Hoy en día se requieren colaboradores comprometidos y dispuestos a dar lo mejor de sí (Polo-Vargas, Fernández-Ríos, Bargsted, Ferguson y Rojas-Santiago, 2017). En un mundo laboral cambiante, la capacidad y voluntad que tengan los colaboradores para adaptarse a ellos será decisivo para la que las organizaciones puedan avanzar, innovar y, en algunos casos, sobrevivir. Siguiendo esta línea, Salanova y Schaufeli (2009) señalan que las organizaciones han dado un paso más allá y están realizando esfuerzos con el objetivo de promover una fuerza de trabajo *engaged*. A diferencia de los colaboradores saludables, es decir, que no tienen síntomas, los colaboradores *engaged* están dispuestos y son capaces de adaptarse al cambio rápidamente e, incluso, a hacer un esfuerzo adicional. Además, este tipo de colaborador ve el cambio como un reto y una oportunidad para el aprendizaje, el crecimiento y desarrollo. En lugar de resistirse a los cambios, estos adquieren nuevos conocimientos y ganan nuevas habilidades en el proceso de cambio. Por tanto, una fuerza de trabajo *engaged*, que se transforma continuamente, es el activo más valioso de la organización (Salanova y Schaufeli, 2009). Para alcanzar este objetivo, las organizaciones deben invertir de manera sistemática en su capital humano, ya que solo de esta manera los colaboradores estarán dispuestos a cambiar y

a desarrollarse de forma continua y, por tanto, las organizaciones podrán seguir innovando y ser competitivas.

La POP trata de dar respuesta a estos nuevos escenarios con el objetivo de generar conductas innovadoras, es decir, que el colaborador no se limite a hacer lo exigido por el puesto y conductas de ciudadanía organizacional. Salanova, Martínez y Llorens (2005) señalan que el objeto de estudio de la POP es el funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos organizaciones y, su gestión efectiva, así como describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo, así como potenciar la calidad de vida laboral, y organizacional. Además, la POP se interesa por el desarrollo de prácticas orientadas al bienestar y mejorar la calidad de vida de los colaboradores con el objetivo de retenerlos y tener organizaciones *engaged*, y felices (Salanova y Schaufeli, 2009).

A lo largo de la última década, la POP ha experimentado un importante crecimiento debido al interés de los investigadores en estudiar la vida organizacional desde este nuevo enfoque (Bakker, Rodríguez-Muñoz y Derks, 2012). Su desarrollo ha propiciado nuevos conceptos como el Comportamiento Organizacional Positivo (COP), el Capital Positivo Organizacional (CCP), el Conocimiento Organizacional Positivo, la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (POSP) y las Organizaciones Saludables (OS), lo cual ha suscitado nuevos temas de estudio acerca de la vida organizacional y generado, a su vez, un crecimiento significativo de POP en el ámbito científico a lo largo de la última década (Bakker y col, 2012).

La COP se centra en el estudio de las fortalezas y capacidades psicológicas del individuo, las cuales pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas de manera efectiva con el objetivo de mejorar el desempeño en el trabajo. Según Luthans (2002), el comportamiento organizacional positivo incorpora varios supuestos y conceptos del comportamiento organizacional como, por ejemplo, la actitud, la personalidad, la

motivación y el liderazgo. Asimismo, integra temas del campo de la psicología como la asertividad, autoeficacia y la motivación, y ciertas problemáticas examinadas desde la psicología organizacional como el bienestar en el trabajo, el compromiso organizacional, el *engagement*, la satisfacción laboral, la retención y la justicia organizacional e incorpora conceptos de la psicología positiva como el comportamiento pro-social, la inteligencia emocional, el optimismo y la resiliencia.

Desde esta perspectiva se examinan las condiciones psicológicas positivas y las fortalezas humanas relacionadas con el bienestar de los colaboradores o con la mejora de su desempeño (Bakker y col., 2012) y sus estudios pueden focalizarse, por ejemplo, en las capacidades cognitivas de la creatividad y en las capacidades afectivas del *engagement* y del humor en el lugar de trabajo (Van den Broeck, Vander Elst, Dikkers, De Lange y De Witte, 2012).

El campo de la POP es amplio y su desarrollo es vertiginoso. Su evolución y nuevos conceptos han supuesto un cambio importante en la manera concebir, comprender y estudiar tanto a la organización, como al colaborador. Según Cortés (2016), este auge en la investigación ha permitido el desarrollo de un marco teórico que posibilita la integración de las diferentes teorías y perspectivas de las organizaciones positivas.

1.3.2. Conceptualización del Engagement

A modo introductorio, resulta importante señalar que el *engagement* ha sido sobre todo estudiado en el ámbito laboral, pero no está restringido al estudio de las organizaciones, los colaboradores y el trabajo, ya que existen otras acciones y comportamientos que, de igual manera, pueden realizarse con energía y determinación como, por ejemplo, el deporte, el voluntariado, los hobbies, actividades relacionadas con el ocio y la educación (Schaufeli, 2017). Esto quiere decir que una persona no tiene que tener un trabajo para poder sentirse

engaged en relación con otras actividades. Así mismo, es oportuno mencionar que, hasta el momento, no se ha encontrado un término en español que abarque la total idiosincrasia del concepto, sin caer en repeticiones, simplezas o errores (Salanova y Schaufeli, 2009).

Para comprender el *engagement*, resulta necesario definir, previamente, qué es el *burnout* o síndrome de estar quemado por el trabajo, puesto que el *engagement* nace como un constructo teóricamente opuesto al *burnout*. Aunque ambos conceptos están relacionados, se ha demostrado empíricamente que son constructos diferentes e independientes tanto en su conceptualización, como en su medición (Demerouti, Mostert y Bakker, 2010; González-Romá, Schaufeli, Bakker y Lloret, 2006).

Maslach, Jackson y Leiter (1996) definen el *burnout* como un síndrome de agotamiento, despersonalización y reducida realización personal que puede ocurrir en individuos “normales” que en su trabajo se relacionan con personas. Por tanto, es un síndrome compuesto por tres dimensiones básicas: 1) El agotamiento emocional es una experiencia en la que los colaboradores sienten que ya no pueden dar más de sí mismos debido a la sobrecarga de su trabajo u otras demandas laborales como, por ejemplo, contacto diario con personas a las que hay que atender; 2) La despersonalización es definida como el desarrollo de actitudes, sentimientos y conductas negativas, y cínicas hacia las personas destinatarias del trabajo. En el caso del *burnout* fuera de ocupaciones de servicio, esta dimensión hace referencia a la actitud cínica respecto a los objetivos o utilidad del trabajo que se realiza; y, por último, 3) La falta de eficacia profesional es la tendencia de los colaboradores a evaluarse negativamente en relación con su falta de eficacia y habilidad para realizar el trabajo (Maslach, Jackson y Leiter, 1996).

El *burnout* puede considerarse como una variable que refleja las experiencias del estrés relacionado con el trabajo de los individuos, la cual se caracteriza por una “sensación de fracaso y una existencia agotada o gastada como resultado de una sobrecarga por las

exigencias de energía, recursos personales o fuerza espiritual del trabajador” (Grunfeld, 2008, p. 3). En contraposición a aquellos colaboradores *burnout*, se encuentran los *engaged*, quienes manifiestan una conexión enérgica y efectiva con sus trabajos, y se sienten capaces de afrontar los nuevos retos con los que se encuentran en su día a día (Salanova y Schaufeli, 2004).

En el presente trabajo de tesis doctoral el *engagement* será concebido como:

“Un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Más que un estado específico y momentáneo, el *engagement* se refiere a un estado afectivo – cognitivo más persistente e influyente, que no está enfocado sobre un objeto, evento, individuo o conducta en particular. El vigor se caracteriza por una gran voluntad de dedicar esfuerzo al trabajo y la persistencia ante las dificultades; la dedicación se refiere a estar fuertemente involucrado en el trabajo y experimentar una sensación de entusiasmo, inspiración, orgullo, reto y significado, y la absorción, se caracteriza por estar totalmente concentrado y felizmente inmerso en el trabajo, de tal manera que el tiempo pasa rápidamente y se experimenta desagrado por tener que dejar el trabajo” (Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2002, p. 74).

1.3.2.1. Engagement y burnout: la relación de dos conceptos opuestos

Siguiendo la definición de *engagement* y sus dimensiones (vigor, dedicación y absorción) y una vez expuesto qué es el *burnout* y sus dimensiones (agotamiento, cinismo y eficacia profesional), se pueden asumir ciertas relaciones entre ambos constructos.

Siguiendo a González-Romá y col. (2006), el vigor y la dedicación son los polos opuestos del agotamiento y del cinismo. El *burnout* se caracteriza por una combinación de

poca energía (agotamiento) y poca identificación (cinismo), mientras que el *engagement* se caracteriza por una combinación de niveles altos de energía (vigor) y una elevada identificación (dedicación). De esta manera, se establece un continuo entre el agotamiento y el vigor que depende de la energía que siente el colaborador en su trabajo. Es decir, el colaborador con bajos niveles de energía se situará en el polo negativo, agotamiento (*burnout*), y, conforme la energía del colaborador vaya aumentando, se situará en el polo positivo, vigor (*engagement*).

En el caso del cinismo (*burnout*) y la dedicación (*engagement*) ocurre lo mismo que con el agotamiento y el vigor, pero, en este caso, es a través de la identificación que el colaborador se desplaza de un polo a otro. Esto significa que a menor identificación, mayor cinismo y a mayor identificación, mayor dedicación. La relación entre la eficacia profesional (*burnout*) y absorción (*engagement*) sigue la misma lógica que las planteadas anteriormente: a mayores niveles de energía e identificación, mayores niveles absorción (*engagement*) y menos riesgos de padecer *burnout* (Salanova, 2009). Por tanto, la energía y la identificación del colaborador son las que determinan en qué nivel se encuentra el colaborador y, según dónde se ubica éste, es decir, si está más cerca del *burnout* o del *engagement* (González-Romá y col., 2006). Por tanto, el grado de energía y de identificación son los mediadores “de las dos caras de una misma moneda”.

Es importante señalar que, aunque la eficacia profesional es una dimensión del *burnout*, el agotamiento y el cinismo son considerados el corazón del constructo, mientras que la eficacia es un componente que se ha investigado con relativa independencia funcional de las otras dos dimensiones. Diversos estudios han demostrado, incluso, que la eficacia profesional se desarrolla, en gran medida, independientemente del agotamiento y el cinismo (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, Bakker, 2002).

1.3.2.2. El Engagement y sus diferentes concepciones

El diccionario *Merriam-Webster* define el *engagement* como un estado en el que el individuo se siente “*gear*”, es decir, mimetizado (que forma parte de un todo). Según Schaufeli (2017), esto significa que las personas que se encuentran en ese estado actúan con energía y determinación. El autor, además, menciona que el concepto se ha ligado al ámbito laboral, apodado de dos maneras: 1) *Employee engagement* (*engagement* del colaborador) desde la gestión o *management* y 2) *Work engagement* (*engagement* en el trabajo) desde la psicología, y apunta que, dejando de lado las cuestiones semánticas, la primera hace referencia a la persona (trabajador) que está *engaged* y la segunda, al objeto del *engagement* (el trabajo).

Truss, Soane, Edwards, Wisdom, Croll y Burnett (2006) sostienen que el *engagement* está conformado por tres diferentes niveles: El emocional (estar muy involucrado en sus tareas), el cognitivo (focalizarse fuertemente en las tareas que se realizan) y el físico (estar dispuesto a realizar un esfuerzo adicional en caso de que su trabajo lo requiera). Estos tres elementos están alineados con la propuesta de Kahn (1990), quien sostiene que los colaboradores *engaged* se autorrealizan física, cognitiva y emocionalmente mientras realizan su trabajo. Siguiendo esta línea, Karanges, Beatson, Johnston y Lings (2014) señalan que el colaborador *engaged* siente un fuerte vínculo emocional hacia su organización y contagia este sentimiento a los demás e invierte tiempo y esfuerzo para ayudar a su organización a alcanzar el éxito. Y para Cortés (2016) el *engagement*, en esencia, consiste en que los colaboradores experimenten su trabajo de manera estimulante y enérgica, que los motive a querer realmente invertir tiempo y esfuerzo (componente vigor), a sentir su actividad como significativa y valiosa (dedicación), y apasionante e interesante (absorción).

A diferencia de lo que sucede con otros conceptos, en el caso del *engagement*, las diferentes definiciones que se han desarrollado a lo largo de los años coinciden en que es un estado mental positivo en el cual el colaborador siente energía y placer al realizar su trabajo y, a nivel general, el *engagement* se ha considerado como un estado transitorio y no como un rasgo de la personalidad (Cortés, 2016).

Después de haber definido qué es el *engagement*, resulta importante advertir que no hay que confundirlo con otros términos como: compromiso organizacional, conducta extra-rol, afectividad, satisfacción laboral, iniciativa personal, *flow* y adicción al trabajo.

Uno de los principales conceptos con el que suele asociarse es el *compromiso organizacional*, sobre todo, con su dimensión afectiva y la de continuidad, es decir, con el vínculo afectivo que mantiene el colaborar con su organización y su deseo de permanecer en ella. Dentro de esta línea se encuentra la investigación realizado por Hallberg y Schaufeli (2006) en la cual se examinaron ambos conceptos y se encontró una varianza compartida de entre el 12% y el 21%, resultados similares a los hallados por Kanste (2011) quien, además, concluyó que la correlación del *engagement* con el bienestar psicológico es más fuerte que con el compromiso, lo cual marca una diferencia importante entre ambo conceptos. Salas-Vallina, López-Cabrales, Alegre y Fernández (2016) sostienen que el compromiso es una actitud positiva hacia la organización como un todo y el *engagement* es una actitud positiva hacia el trabajo específicamente.

Otro concepto empleado como equivalente es la *conducta extra-rol*, la cual hace referencia a la conducta voluntaria que promueve el funcionamiento efectivo de la organización. El colaborador que presenta conducta extra-rol está dispuesto a hacer más de lo que le corresponde debido a su gran nivel de implicación con su trabajo y organización.

Schaufeli (2017), señala que el *engagement* estudiado en el contexto laboral corre el peligro de solaparse con otros conceptos como con la afectividad y la satisfacción laboral.

La afectividad refleja las diferencias individuales en reacciones emocionales positivas y negativas. De acuerdo con Watson, Clark y Tellegen (1988), el afecto positivo refleja el grado en que una persona se siente entusiasmada, activa y en alerta. El alto grado de afecto positivo es un estado en el cual el individuo siente una gran energía, concentración y placer, mientras que el afecto negativo, definido como una dimensión subjetiva de angustia, no genera en el individuo placer, lo que provoca en él enfado, desprecio, culpa, miedo y nervios. El afecto positivo puede confundirse con el *engagement* porque en ambos conceptos está presente la energía y el placer en el trabajo (Schaufeli, 2017).

Con la satisfacción laboral ocurre algo similar debido a la relación positiva que existe entre ambas variables. La satisfacción laboral es definida como un estado emocional agradable o positivo resultado de la evaluación que el individuo hace de su trabajo o de sus experiencias (Locke, 1976). Es evidente que esta definición presenta semejanzas con el *engagement*, puesto que las dos hacen se refieren a una condición psicológica positiva, de placer y de cumplimiento relacionada con el trabajo que se realiza, pero la diferencia entre los conceptos radica en sus niveles de activación, mientras que el *engagement* está asociado a la activación y excitación, la satisfacción, a la desactivación y saciedad (Salanova, Del Líbano, Llorens y Schaufeli, 2014), por lo cual un colaborador satisfecho se muestra calmado y se mantiene pasivo en la ejecución de su trabajo, mientras que el *engaged* se muestra excitado y entusiasmado (Christian, Garza y Slaughter, 2011).

La iniciativa personal también es un concepto relacionado con el *engagement*, la cual comprende la conducta autoiniciada, la proactividad y la persistencia. Ésta se refiere a la calidad de la conducta del colaborador, más que en la cantidad de trabajo que realizan. En varias investigaciones se ha concluido que el *engagement* incrementa el nivel de iniciativa personal (Salanova y Schaufeli, 2009). Asimismo, ocurre con el *flow*, el cual se refiere a un estado de intensa absorción y participación en el presente. Según Csikszentmihalyi (1990),

éste se produce cuando hay un equilibrio entre los retos y las competencias del colaborador al realizar una actividad determinada. Aunque su conceptualización se acerca a del *engagement*, el *flow* es una experiencia de corta duración (Salanova y Schaufeli, 2009) a diferencia del *engagement* que es un estado afectivo de larga duración (Schaufeli y col., 2002). El *flow* puede contribuir a la felicidad- y al *engagement*- porque es un estado inherentemente placentero y satisfactorio.

El *engagement* se diferencia de la satisfacción, del burnout y la adicción al trabajo por su grado de placer y de activación (Bakker, Demerouti y Xanthopoulou, 2011). La satisfacción presenta una activación baja y un nivel alto de placer, el *burnout*, un nivel bajo de activación y un alto nivel de desagrado (no placer), y la adicción al trabajo, un alto grado de activación y alto nivel de desagrado (placer), y, además, viene acompañado de estados de ánimo como la agitación, hostilidad, irritación, enojo y tensión.

Otro concepto con el que se ha confundido al *engagement* es el compromiso organizacional, aunque son varios los estudios que han comprobado que se trata de constructos diferentes (Hallberg y Schaufeli 2006; Kanste, 2011; Salanova y Schaufeli, 2009). Además, se han llevado a cabo diferentes investigaciones que han examinado la relación de estos dos constructos con otras variables del ámbito organizacional como, por ejemplo, el bienestar del colaborador (Kanste, 2011), la satisfacción laboral (Polo-Vargas y col., 2017), la satisfacción con la vida (Polo-Vargas y col., 2017) y el desempeño (Césario y Chambel, 2017).

Dentro de los trabajos, cuyo objetivo principal ha sido esclarecer dichas diferencias y demostrar empíricamente que el *engagement* y el compromiso organizacional son constructos diferentes, se encontró el estudio de Hallberg y col., 2006. Los autores examinaron si el *engagement* (medido con el *UWES*, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau, 2000)

era un constructo diferente a la participación en el trabajo (Job involvement scale, Sjöberg y Sverke, 2000) y del compromiso afectivo (*TMC*, Meyer y Allen, 1991).

El estudio realizado concluyó que el *engagement* en el trabajo, la participación laboral y el compromiso organizacional son constructos diferentes. A pesar de que el *engagement* y el compromiso presentaron una varianza compartida (entre el 12% y el 22%), se demostró que estos no son iguales. Los principales resultados fueron: 1) Las tres variables estudiadas estaban correlacionadas con quejas de salud, factores del trabajo (autonomía, *feedback*, el volumen de trabajo y conflicto de rol) y factores personales (motivación intrínseca e intención de abandonar el trabajo). El *engagement* fue la variable que mostró la correlación más fuerte con la falta de quejas de salud y el compromiso afectivo, una correlación moderada; 2) El *engagement* se presentó como la variable que más influía en la salud de los colaboradores, seguida del compromiso afectivo, mientras que la participación laboral no mostró relación alguna; 3) En cuanto a los factores del trabajo, las tres variables estudiadas incrementaban si los colaboradores percibían que tenían autonomía en su trabajo y un adecuado *feedback*; y 4) La correlación más alta en relación con la intención de abandonar la obtuvo el compromiso afectivo, en el *engagement* fue moderada y en la participación laboral, débil.

Como se ha mencionado anteriormente, existen investigaciones que se han centrado en estudiar la relación del *engagement* y del compromiso organizacional con otras variables del ámbito organizacional. En esta línea, se encuentra el trabajo de Kanste (2011), quien, además de examinar la relación que mantiene el *engagement* (*UWES*, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau, 2000) en el trabajo y el compromiso organizacional (*OCI*, Cook y Wall, 1980) con el bienestar del colaborador (*Maslach Bournout Inventory-Human Services Survey*, 1996), evidenció empíricamente que los dos primeros son diferentes. Entre sus principales hallazgos se encontró: 1) Las dimensiones del *engagement* en el trabajo y el compromiso

organizacional estaban relacionadas positivamente, ya que los resultados arrojaron que compartían entre el 2% y 33% de sus varianzas; 2) Ambas variables presentaron diferentes correlaciones con algunos de los indicadores del bienestar del colaborador (logros personales, bienestar psicológico, recursos mentales, motivación intrínseca e intención de permanecer en su trabajo); 3) El *engagement* presentó una correlación moderada positiva con el logro personal, mientras que en relación con la identificación con la organización, intención de actuar en beneficio de la organización y el compromiso de continuidad, presentó una correlación más baja.

Es importante recalcar que el estudio, además de evidenciar que el *engagement* y el compromiso organizacional son dos constructos diferentes, concluye que ambas variables están relacionadas y que resulta necesario considerarlas como complementarias, ya que las dos describen diferentes actitudes positivas hacia el trabajo, permitiendo analizar y comprender con mayor profundidad los fenómenos organizacionales.

1.3.2.3. El origen del término y su vinculación con la consultoría

A finales de la década de los noventa el *engagement* se convirtió en un concepto de gran interés. Primero, en el ámbito de los negocios y la consultoría y, años más tarde, en el ámbito académico. Por esto, el origen del término *engagement* del colaborador (*employee engagement*) fue utilizado por primera vez por la Organización *Gallup*, una consultora líder y reconocida a nivel internacional (Buckingham y Coffman, 1999).

Durante los primeros años del siglo XXI, la mayoría de las publicaciones sobre *engagement* eran divulgativas, es decir, fichas descriptivas o informes de consultorías y la investigación académica era escasa. Esto se debía que el foco estaba puesto en la rentabilidad que generaban los colaborador *engaged*. Estos colaboradores se concebían como más productivos y el *engagement* originaba seguridad y retención (Salanova y

Schaufeli, 2009). En el ámbito empresarial, el *engagement* era sinónimo de tener éxito en los negocios y éste era visto como la herramienta de dirección idónea para obtener mejores resultados financieros.

Las consultoras informaban a través de informes internos o de sus páginas webs que el *engagement* del colaborador era rentable para la organización, pero no se publicaban los instrumentos con los que se habían realizado dichos estudios, es decir, no se conocía la validez ni la fiabilidad de estos, no se proporcionaba información de la muestra, cómo se habían medido los resultados organizacionales ni si las relaciones entre el *engagement* de los colaboradores y los resultados organizacionales eran significativas.

Según Salanova y Schaufeli (2009), un factor crítico de los trabajos realizados por las consultoras es que se basan en concepciones diferentes del *engagement*, es decir, cada una de las consultoras definen el *engagement* de diversas maneras y, además, lo hacen recurriendo a otros conceptos psicológicos como el compromiso organizacional y la conducta extra-rol. Por ejemplo, *Gallup* lo define como la implicación y satisfacción de la persona con el trabajo, y su entusiasmo por el trabajo (Harter, Schmidt y Hayes, 2002) y la consultora Mercer lo define como el estado psicológico en el que los colaboradores sienten un interés personal por el éxito de la organización y por desarrollar un estándar de trabajo intenso que puede exceder los requerimientos de su trabajo (Salanova y Schaufeli, 2009). Como puede observarse, en estas definiciones, los colaboradores *engaged* tienen un fuerte sentido de pertenencia a la organización, son fieles y rinden más de lo que formalmente establecido. Asimismo, se centran en la organización más que en colaborador. Como respuesta a este contexto, los académicos empiezan a definir y a estudiar el *engagement* como un único y nuevo constructo, dejando de lado conceptos ya desarrollados como el compromiso, la conducta extra-rol, la implicación y la satisfacción.

A modo de resumen, como se ha visto a lo largo del apartado anterior, se suele relacionar el *engagement* con otros conceptos como la vinculación, la implicación, el compromiso, la pasión, el entusiasmo, el esfuerzo y la energía, debido, en gran medida, a que en los primeros años no hubo consenso acerca de su definición. Sin embargo, con el trabajo y esfuerzo de los académicos, se ha podido construir un constructo único centrado, sobre todo, en el colaborador y su bienestar, y susceptible de ser medido con instrumentos fiables científicamente.

1.3.3. Aproximaciones científicas del Engagement

Existen dos aproximaciones científicas en el abordaje del *engagement*. La primera, lo concibe en relación con el rol laboral del colaborador y la segunda, lo considera desde la realización del individuo. Además de la explicación teórica del constructo, desde ambas aproximaciones, se desarrollan instrumentos con el objetivo de medir el *engagement*. En esta tesis doctoral se estudiará el *engagement* desde la segunda aproximación, es decir, se lo concebirá como un estado de realización del colaborador.

1.3.3.1. Engagement personal en el rol laboral

En 1990, Kahn fue primer autor que conceptualizó el *engagement* en el trabajo denominándolo como “*engagement personal*” y definiéndolo como “el aprovechamiento de los miembros de la organización de sus propios roles de trabajo: en el *engagement*, las personas utilizan y expresan a sí mismas física, cognitiva y emocionalmente durante el desarrollo de sus roles” (p. 694). Esta primera aproximación analiza el *engagement* en términos del rol laboral del colaborador, se centra en la manera en la que los colaboradores satisfacen sus roles de trabajo y sostiene que los colaboradores *engaged* realizan grandes

esfuerzos en su trabajo porque se identifican con él, es decir, se definen a sí mismos en los términos de sus roles de trabajo (Salanova y Schaufeli, 2009).

Kahn (1990) determinó que existen tres condiciones psicológicas que están presentes en los roles de trabajo de los colaboradores *engaged*: 1) Significación, el trabajo por sí mismo es significativo y retador; 2) Seguridad, el lugar de trabajo es fiable, seguro y previsible; y 3) Disponibilidad, los recursos físicos y psicológicos necesarios están disponibles para mejorar el rol laboral. Así, cuando el trabajo es significativo, el ambiente de trabajo es seguro y los recursos personales están disponibles para el colaborador, es más probable que el *engagement* personal se desarrolle. Además, en 1992, Kahn situó su concepto de *engagement* desde la presencia psicológica o experiencia de “estar completamente inmerso”, haciendo referencia al estado en el cual los colaboradores sienten y están atentos, conectados, integrados y enfocados en su rol laboral

Desde esta aproximación, el *engagement* se entiende como un tipo especial de conducta en la cual el colaborador dedica energía en su rol de trabajo y es impulsada por un estado mental esencial denominado presencia psicológica (Salanova y Schaufeli, 2009). Asimismo, el autor determina que el *engagement* tiene resultados positivos tanto a nivel individual (crecimiento y desarrollo personal), como a nivel organizacional (calidad del rendimiento).

El modelo propuesto por Kahn (1992) no ha sido todavía probado, por lo cual supone solo un aporte teórico, ya que no existe prácticamente evidencia empírica que lo apoye. En el 2004, May, Gilson y Harter, basados en el concepto inicial de *engagement* personal (Kahn, 1990), diseñaron una escala de 13 ítems conformada por tres dimensiones: *engagement* cognitivo, emocional y físico. Al momento de realizar un análisis factorial, se concluyó que las tres dimensiones no se pueden distinguir como aspectos diferentes del *engagement*, ya que se unen en una única puntuación compuesta. El Cuestionario de

Engagement Personal (May, Gilson y Harter, 2004) tiene una constancia interna suficiente y el *engagement* personal está relacionado positivamente con las tres condiciones psicológicas (significación, seguridad y disponibilidad), aunque la relación no es igual con las tres condiciones. La relación más fuerte se dio con la significación, mientras que con la seguridad y disponibilidad, fue más débil.

1.3.3.2. *Engagement como un estado de realización*

La segunda aproximación teórica concibe el *engagement* como un estado de realización, con base en el supuesto de que el *engagement* es la antítesis positiva del *burnout* (Schaufeli y Salanova, 2007).

Desde esta aproximación, el *engagement* es definido como un estado mental positivo de realización, relacionado con el trabajo que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción (Schaufeli y col., 2002; Schaufeli y Bakker, 2010).

Por tanto, los colaboradores *engaged* tienen un sentimiento de conexión energética y efectiva con su trabajo, lo perciben como desafiante y existe una sensación de realización, al contrario de lo que sucede con los colaboradores que padecen *burnout*, que perciben su trabajo como estresante, sienten que su vida está vacía y tienen un sentimiento de pérdida característico de este síndrome.

Dentro de este enfoque, se enmarca el Modelo de Conservación de Recursos (COR) (Hobfoll, 1989) y el Modelo de Recursos y Demandas Laborales (JD-R) (Bakker y Demerouti, 2007), los cuales poseen sus propios instrumentos de medición. El primero, el COR, utiliza la Evaluación de los Recursos de Conservación (Hobfoll, Lilly y Jackson, 1991; Lane y Hobfoll, 1992), y el JD-R, el Cuestionario *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), desarrollado por Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau (2000). Ambos instrumentos serán explicados con más detenimiento en el siguiente apartado.

Después de haber expuesto las dos principales aproximaciones, *engagement* personal en el rol laboral y como un estado de realización, se puede concluir que no coinciden en la base del *engagement*, pero sí concuerdan en sus dimensiones. Para Kahn (1990, 1992), la figura clave es el rol laboral, mientras que para quienes lo definen como un estado de realización, el aspecto clave es la actividad del colaborador en su trabajo o el trabajo en sí mismo.

Ambas definiciones han sido desarrolladas de manera independiente y se han formulado desde diferentes marcos teóricos: la primera, desde la teoría del rol y la segunda, desde el enfoque de la salud ocupacional. A pesar de esto, los dos enfoques concuerdan en que el *engagement* incluye un componente conductual-energético (vigor), un componente emocional (dedicación) y un componente cognitivo (absorción), lo cual aporta credibilidad a la noción de *engagement*, puesto que ambas aproximaciones han llegado a la misma conclusión respecto a sus características básicas. La presente tesis doctoral se basa en el segundo enfoque, el *engagement* en el trabajo como un estado de realización, puesto que la importancia de la investigación radica en estudiar la actividad del colaborador y cómo ésta puede ser percibida como desafiante y conducirlo a la autorrealización. Además, resulta importante señalar que las teorías desarrolladas desde esta perspectiva han sido probadas empíricamente.

1.3.4. Modelos organizacionales del engagement

En este apartado se expondrán los modelos que han sido claves en el desarrollo y estudio del *engagement*: Modelo de Conservación de Recursos (COR) (Hobfoll, 1989) y el Modelo de Recursos y Demandas Laborales (JD-R) (Bakker y Demerouti, 2007), los cuales entienden el constructo como un estado de realización personal.

1.3.4.1 Modelo de Conservación de Recursos

En los últimos 25 años, el COR (Hobfoll, 1989) se ha convertido en una de las teorías más citadas en la literatura sobre comportamiento organizacional. Una de las razones es que para comprender el *engagement*, es fundamental conocer este modelo (Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl y Westman, 2014).

El COR fue desarrollado con el objetivo de explicar las reacciones de afrontamiento del estrés y su formulación supuso un puente entre las teorías estrictamente cognitivas como la de Lazarus y Folkman (1984) y las perspectivas ambientalistas, centradas en estudiar los efectos del entorno de trabajo en el individuo. Se presenta como una teoría de la motivación y su principio básico es que la protección de recursos y la adquisición de nuevos recursos es lo que motiva a los humanos.

Desde este modelo se explica qué es lo que genera que un individuo se sienta amenazado y atraviese situaciones de estrés en su trabajo. Esta reacción de estrés está conceptualizada como la pérdida de recursos, la amenaza de pérdida inminente de recursos o el fracaso en la inversión de éstos para poder alcanzar una meta prefijada por el individuo. Hobfoll (1989) propone una clasificación de los recursos y presenta al colaborador como un gestor de sus propios recursos, el cual puede sufrir ansiedad o depresión como consecuencia de una mala gestión de los recursos de los que dispone.

El COR está basado en el principio de que los individuos están motivados en proteger sus recursos (conservación) y en adquirir nuevos recursos (adquisición). Por tanto, la conservación y la adquisición de los recursos son los dos procesos claves en el COR (Hobfoll, 1989).

Los recursos son definidos como objetos, estados, condiciones y otros aspectos que las personas valoran (Hobfoll, 1988), los cuales pueden variar según los individuos, las experiencias personales y las situaciones. De ese principio básico, conservación y

adquisición, emergen varios principios de la teoría: 1) La primacía del recurso perdido se refiere a que para el individuo es más perjudicial, desde el punto de vista psicológico, el perder un recurso que ganarlo. Este principio tiene varias implicaciones, ya que sugiere que esas pérdidas en el trabajo tendrán más impacto que los recursos similares ganados (Vinokur y Schul, 2002; Wells, Hobfoll y Lavin, 1997). En los estudios de comportamiento organizacional, la pérdida del recurso ha sido clave para entender el estrés y la tensión (Halbesleben y Buckley, 2004; Hobfoll, 2001). Un gran número de investigaciones han demostrado que cuando los colaboradores pierden recursos en el trabajo, estos son más propensos a experimentar tensión en forma de *burnout* (Shirom, 1989), depresión (Kessler, Turner y House, 1988) y resultados psicológicos negativos (DeVente, Olf, Van Amsterdam, Kamphuis y Emmelkamp, 2003; Melamed, Shirom, Toker, Berliner y Shapira, 2006); y 2) La inversión de recursos aparece como una extensión del principio de conservación y hace referencia a que las personas invierten en recursos para protegerse ante posibles pérdidas, recuperar los recursos perdidos y para ganar nuevos recursos (Hobfoll, 2001).

Una de las fortalezas del COR (Hobfoll, 1989) es que va más allá de las predicciones del estrés y la tensión, entendiendo la motivación a través de la experiencia de la tensión. Siguiendo esta línea, varios estudios han examinado cómo los recursos perdidos afectan la satisfacción laboral, la intensidad con la que se enfoca el trabajo, su impacto en el desempeño laboral y acciones abusivas hacia otros colaboradores (Wheeler, Halbesleben y Whitman, 2013).

Hobfoll (1998, 2001) describe cuatro corolarios del proceso de inversión de recursos con el objetivo de plasmar su complejidad. Los tres primeros están relacionados de manera más fuerte con un conjunto de recursos y acumulación de recursos.

El primero, hace referencia a un estado en el cual los individuos con recursos están en mejor posición para invertir en nuevos recursos. Es decir, aquellos que poseen un

conjunto de recursos tendrán más oportunidades para invertir; el segundo, es un estado en el que el individuo pierde recursos y la inversión se vuelve más difícil (espiral de pérdida de recursos; Hobfoll, 2001); el tercer corolario, en la medida que el individuo gane recursos, estará en una mejor posición para invertir y ganar recursos adicionales (espiral de ganancia de recursos); y el cuarto corolario, sugiere que las personas que pierden recursos tomarán medidas para preservar los recursos restantes, es decir, los no perdidos. Hobfoll (2001) determinó que los individuos con pocos recursos adoptan posturas defensivas para conservar sus recursos. Según el autor, el primer corolario marca el punto de partida del proceso, el segundo y el tercero, determina la dirección del impacto de los cambios en los recursos (pérdida o ganancia) y el cuarto, advierte de un estado defensivo en el intento de preservar los recursos disponibles.

Según Hobfoll (2002), los recursos adquieren su verdadera importancia en un contexto de pérdida de los mismos. Con base en ese planteamiento, Hakanen, Bakker y Schaufeli (2006) demostraron que los recursos laborales como, por ejemplo, la variabilidad en las competencias y los contactos profesionales, son más beneficiosos a la hora de mantener el *engagement* en condiciones de altas demandas como sobrecarga de trabajo y condiciones desfavorables en el entorno físico.

1.3.4.1.1. El valor de los recursos

La noción de recurso es el pilar sobre el cual se construyó el COR (Hobfoll, 1989). Para Hobfoll (1988, 1989) el recurso es aquello que tiene valor para un individuo y ese valor está relacionado positivamente con un resultado. Halbesleben y col. (2014) definen que un recurso es cualquier cosa que el individuo percibe o considera que lo ayudará a alcanzar sus metas. Por tanto, el valor del recurso estará definido por la capacidad que perciba el individuo que éste tiene para alcanzar una meta o satisfacer una necesidad y la consecución

de una meta mejorará el bienestar del colaborador (Emmons, 1986), mientras que una mala inversión de recursos, puede incrementar los niveles de tensión (Halbesleben y Buckley, 2004).

En los últimos 25 años, los recursos han sido examinados y clasificados en diferentes categorías: 1) Condiciones (seguridad en el trabajo); 2) Constructivos (recompensa, reforzamiento, contingencias, inducción, autonomía, autoridad en la toma de decisiones, control, oportunidad de desarrollo profesional y resiliencia); 3) Apoyo social (apoyo del supervisor, de los compañeros y de la organización); 4) Energías (tiempo fuera del trabajo y recuperar experiencias); 5) Claves (inteligencia emocional, autoestima, autoeficacia, autocontrol, autoevaluación y estabilidad emocional); y 6) Macro (Política de conciliación familiar).

En el COR resulta fundamental examinar cómo los individuos atribuyen valor a los recursos. Morelli y Cunningham (2012) argumentan que los valores personales están marcados por los valores sociales y culturales, y que esos valores personales influyen en el valor que se le da a los recursos. Por esto, el valor atribuido a los recursos puede variar según los contextos. A pesar de esa influencia del entorno, según Halbesleben y col. (2014), el valor más importante es el que proviene de la persona, ya que es éste el que tiene la capacidad de aumentar o disminuir el valor de los recursos, dependiendo del conjunto de recursos de los que disponga.

1.3.4.1.2. La fluctuación de los recursos

El COR (Hobfoll, 1989) es dinámico y la fluctuación significa que los recursos pueden variar. A pesar de que la fluctuación de los recursos es clave en el COR existen varias preguntas que todavía no han sido resueltas en relación con la variación de los recursos. Por eso, Halbeslen y col. (2014) proponen siete posibles vías que pueden seguir los

recursos, las cuales inician cuando el individuo se empieza a sentir *engaged* con comportamientos que pueden llevarlo a la consecución o abandono de la meta (Barker, 1963; Craik, 2000; Jostmann y Koole, 2009).

Estas fluctuaciones representan las variaciones básicas de los recursos (Halbeslen y col., 2014). La primera vía supone una variación positiva, en la cual los recursos se incrementan, ya que los individuos utilizan sus actuales recursos con el objetivo de adquirir nuevos recursos (Hobfoll, 1988). Esta situación puede asociarse con el *engagement* del colaborador, puesto que son varios los autores que han sugerido que el *engagement* es el resultado de poseer altos niveles de recursos (Gorgievski y Hobfoll, 2008; Kuhnel, Sonnentag y Bledow, 2012). Esta vía puede asociarse con el corolario uno y tres (Hobfoll, 1988), descritos anteriormente, ya que el primer corolario hace referencia a que el individuo que posee más recursos está en mejor posición para ganar nuevos recursos y el tercero, menciona que el recurso inicialmente ganado, direcciona al individuo a ganar nuevos recursos en el futuro.

La segunda vía representa la situación en la cual los recursos no son recuperados adecuadamente o la inversión realiza no tiene los resultados esperados. Este escenario podría producir *burnout* en el colaborador (Hobfoll y Freedy, 1993) e incrementar la posibilidad de que la meta sea abandonada (Donovan y Williams, 2003; Tolli y Schmidt, 2008). Por esto, que esta segunda vía puede relacionarse con el corolario dos (Hobfoll, 2001), el cual hace referencia a que una vez que el individuo pierde un recurso, éste se encamina a perder recursos también en el futuro. Además, mantiene cierta relación con el corolario cuarto, puesto que éste señala que el individuo, ante la pérdida de recursos, puede actuar de manera defensiva en el afán de preservar los recursos existentes. A pesar de esto, Halbesleben y col. (2014), sostienen que, en situaciones de pérdida de recursos, aquellos colaboradores que tienen la capacidad de reasignar sus recursos, podrán recuperar sus actividades con

normalidad, puesto que no perciben la pérdida de recursos como un suceso dramático. Esto sugiere que un evento de fuerza mayor puede generar un cambio en los recursos y este cambio, conducir a un círculo, pero la dirección que tome, dependerá de la manera en que el colaborador responda a tal evento.

Siguiendo esta línea, Halbesleben, Paustian-Underdahl, Kacmar y Carlson (2012) determinan que los colaboradores que se enfocan en la prevención, una motivación caracterizada por la minimización de las pérdidas, muestran una acelerada acumulación de agotamiento emocional, el cual limita la generación de *engagement*. En contraposición, se encuentran los colaboradores focalizados en la promoción, una motivación basada en las aspiraciones más que en las obligaciones, la cual está asociada a una acelerada acumulación de efectos del *engagement* en el trabajo y no presenta efectos de agotamiento.

Con el objetivo de medir y estudiar los diferentes recursos, Hobfoll (1988) diseñó el instrumento de Evaluación de los Recursos de Conservación conformado por 74 recursos (Hobfoll, Lilly y Jackson, 1991; Lane y Hobfoll, 1997), el cual ha sido utilizado en varios estudios (Davidson y col., 2010; Wells, Honfoll y Lavin, 1997). Indica si el recurso fue ganado o perdido, y en qué grado. Además, determina la relevancia de algunos de los recursos (Halbesleben y col., 2014).

1.3.4.2. Modelo de Demandas y Recursos Laborales

Según el Modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD-R) (Bakker y Demerouti, 2007) se pueden distinguir dos tipos de características presentes en cualquier trabajo: *demandas y recursos laborales*. Las primeras, son las características de la organización del trabajo que requiere un esfuerzo por parte del colaborador para realizarlas y ese esfuerzo estará asociado a un coste físico y/o psicológico (mental o emocional). Entre las demandas laborales se encuentran: 1) Cuantitativas (sobrecarga, presión temporal y alto ritmo de

trabajo); 2) Mentales (tareas que exigen concentración, atención, procesamiento en paralelo y toma de decisiones complejas); 3) Socio-emocionales (*mobbing*, tener que mostrar empatía y emociones positivas cuando se siente lo contrario); 4) Físicas (trabajar en condiciones climatológicas extremas y trabajos que suponen un gran esfuerzo físico); 5) Organizacionales (conflicto de rol, ambigüedad de rol, inseguridad en el trabajo y fusiones entre empresas); y 6) Trabajo-familia o familia trabajo (trabajo nocturno y cuidados a terceros).

Los segundos, *los recursos laborales*, se refieren a las características del puesto de trabajo, los cuales son necesarios para poder cumplir con las demandas. Entre los más estudiados se encuentran: 1) Físicos (equipos de oficina ergonómicos, climatización, herramientas adecuadas y tecnología adaptada; 2) De tarea (*feedback* sobre el desempeño de las tareas, variedades de tareas, claridad de rol, las oportunidades para el uso de habilidades y autonomía en el puesto de trabajo); 3) Sociales (apoyo social de los colegas, el sentirse que se forma parte de un equipo y la participación en la toma de decisiones); 4) Organizacionales (oportunidades de formar parte de proyectos novedosos y retadores, acceder a formación y las perspectivas de poder desarrollar carrera profesional); y 5) Trabajo familia o familia trabajo (flexibilidad horaria y apoyo por parte de la pareja). Por tanto, los recursos laborales pueden resumirse en aquellas características físicas, psicológicas sociales u organizacionales del trabajo que influyen positivamente en la consecución de los objetivos, reducen las demandas laborales y, así, los correspondientes costes fisiológicos y psicológicos, estimulando el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo del colaborador.

Las demandas y recursos laborales, no son los únicos predictores significativos del *engagement* (Salanova, Agut y Peiró, 2005; Schaufeli y Bakker, 2004). Siguiendo el modelo JD-R, los *recursos personales* se entienden como aquellas características positivas de los

colaboradores que tienen la capacidad de reducir o amortiguar el potencial impacto negativo de las demandas. Los recursos personales también han sido estudiados como generadores del *engagement*, por ejemplo, se ha estudiado la autoeficacia y el optimismo (Bakker, Hakanen, Demerouti y Xanthpoulou, 2007), la autoestima (Bakker y Schaufeli, 2008), la resiliencia (Bakker y Schaufeli, 2008), la personalidad resistente (Moreno-Jiménez, Garrosa, Corso, Boada y Rodríguez-Carvajal, 2012) y la personalidad proactiva (Bakker, Tims y Derks, 2012) como predictores del *engagement*.

Entre los recursos personales más estudiados se encuentran: 1) La autoeficacia, que se define como “las creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán determinados logros o resultados” (Bandura, 1997, p. 3); 2) La autoestima, que hace referencia a los aspectos evaluativos constituidos por un conjunto de sentimientos positivos o negativos que el individuo experimentan sobre sí mismo (Musitu, Román y Gracia, 1988); 3) El optimismo, que es una actitud que induce al colaborador a esperar que le suceden cosas buenas (Carver y Scheier, 2002); y 4) La resiliencia, que se refiere a un proceso dinámico que abarca la adaptación positiva en entornos adversos y desfavorables; las condiciones imprescindibles para que dicho proceso se manifieste son la exposición a situaciones amenazantes o adversidades intensas y el logro de una adaptación positiva (Luthar, Cicchetti y Becker, 2000).

Al igual que ocurre con los recursos laborales, los recursos personales pueden ser origen por sí mismos de procesos positivos como el crecimiento personal o profesional. Estos recursos juegan un papel fundamental en el modelo, ya que son capaces de movilizar a los recursos laborales y generar, de esta forma, mayores niveles de *engagement*, que a su vez incrementará los niveles de recursos tanto laborales como personales en el futuro (Salanova y Schaufeli, 2009).

1.3.5. Antecedentes del engagement siguiendo el modelo JD-R

En el presente apartado se analizarán aquellas variables que pueden predecir el *engagement* con base en el modelo JD-R: recursos laborales, recursos personales y demandas laborales. La investigación científica ha puesto de manifiesto como posibles causas del *engagement* a los recursos laborales como, por ejemplo, la autonomía y apoyo social, y a los recursos personales como la autoeficacia. Asimismo, se ha demostrado empíricamente que las demandas laborales pueden incidir en los niveles de *engagement* como se verá a continuación (Salanova y Schaufeli, 2009).

a) Recursos laborales

Si el colaborador cuenta con los recursos laborales necesarios y adecuados, estos tienen la capacidad de aumentar el *engagement* en el trabajo. Además, permiten responder de manera eficaz a las demandas laborales. El modelo JD-R asume que los recursos laborales reducen el potencial efecto negativo de las altas demandas laborales sobre el *burnout* y que el impacto de los recursos laborales es especialmente relevante cuando las demandas son elevadas. Los recursos laborales fomentan la participación y generan resultados positivos como el compromiso con la organización, la conducta extra-rol, el buen desempeño y mejora la calidad del servicio. Estos recursos actúan como motivadores intrínsecos porque fomentan el crecimiento personal y profesional de los colaboradores, su aprendizaje y desarrollo. También, satisfacen las necesidades humanas básicas como el ser competente, autónomos y poder relacionarse de forma efectiva con los demás. A su vez, pueden tener el rol de motivadores extrínsecos, puesto que son instrumentos claves para el logro de otros objetivos en el trabajo. Por esto, aquellos entornos de laborales donde se ofrecen más recursos generan en el colaborador la voluntad de dedicarse más al trabajo (Salanova y Schaufeli, 2009). En cualquiera de los dos casos, ya sea a través de la satisfacción de las necesidades básicas o a través de la consecución de los objetivos del

trabajo, el resultado es positivo y, por tanto, existe más probabilidades de que el *engagement* en el colaborador aumente (Cortés, 2016).

Bakker, Demerouti y Schaufeli (2003) realizaron un estudio llevado a cabo en una empresa de telecomunicaciones holandesa y descubrieron que cuatro recursos (apoyo social, *coaching*, *feedback* y control) estaban relacionados con la dimensión de dedicación del *engagement*, lo cual influía positivamente en la baja intención por parte de los colaboradores de abandonar la organización. Siguiendo esta misma línea de investigación, Mauno, Kinnunen y Ruokolainen (2007) llevaron a cabo un estudio longitudinal en un período de dos años con el objetivo de estudiar los antecedentes del *engagement* en el personal sanitario finlandés. Los autores llegaron a la conclusión de que los recursos laborales, sobre todo, el control y la autonomía en el trabajo, predijeron las tres dimensiones del *engagement* (vigor, absorción y dedicación) dos años más tarde.

b. Recursos personales

Sonnentag (2003) evidenció que el nivel de *engagement* está positivamente relacionado con la medida en que los colaboradores se reponen de los esfuerzos (físicos, mentales y emocionales) del trabajo del día anterior. Los colaboradores que se sienten recuperados de la tensión generada, se sienten al día siguiente con niveles de *engagement* más altos que aquellos que no saben recuperarse fuera de su trabajo.

Otras investigaciones han confirmado que los colaboradores que generalizan emociones positivas desde el trabajo o casa, o viceversa tienen niveles más altas de *engagement* que aquellos colaboradores que no generalizan sus experiencias afectivas en los dos ámbitos, el laboral y familiar (Montgomery, Peeters, Schaufeli y Den Ouden, 2003).

En un estudio realizado por Xahthpoulou, Bakker, Demerouti y Schaufeli (2008) examinaron el rol que desempeñan en la predicción del *engagement* tanto los recursos personales (la autoeficacia, la autoestima y el optimismo), como los recursos laborales (la

autonomía, el *coaching*, el *feedback* y las oportunidades de desarrollo profesional y personal). El estudio longitudinal tuvo dos momentos de recogida de datos a colaboradores holandeses que trabajaban en diferentes ocupaciones. Los recursos personales y los laborales estuvieron relacionados recíprocamente en el tiempo con el *engagement*, es decir, a más recursos personales y laborales en un primer momento, mayor nivel de *engagement* futuro y viceversa. Además, se concluyó que la existencia de más recursos personales en un primer momento, predijo la existencia de más recursos laborales en el futuro y viceversa.

En cuanto al rol que ejercen los recursos personales y laborales dentro del modelo JD-R, se han mostrado diferentes resultados empíricos: 1) Existe una relación recíproca entre los recursos personales y laborales, y el *engagement* (Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou y Bakker, 2010; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti y Schaufeli, 2009); 2) Los recursos personales como precursores en el modelo JD-R (Lorente, Salanova, Martínez y Schaufeli, 2008; Vera, Salanova y Lorente, 2012); y 3) Recursos laborales como precursores en el modelo JD-R (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti y Schaufeli, 2011; Xanthopoulou y col., 2009). Pese a los diversos hallazgos de los autores, todos ellos parecen estar de acuerdo en que existe una espiral de ganancia la cual, como se explicará más adelante, puede generar un conjunto de sinergias, las cuales son beneficios tanto para el colaborador, como para la organización.

c. Demandas laborales

Las demandas laborales requieren un esfuerzo por parte del individuo para poder cumplir con aquello que se le solicita o debe realizar para poder llevar a cabo su trabajo. Aunque las demandas no son necesariamente negativas, puedan convertirse en estresores por la falta de adecuación entre éstas y de los recursos que dispone el colaborador. Por esto, la adecuación resulta clave, pues de ella dependerá que las demandas laborales sin los suficientes recursos, generen *burnout* o, por el contrario, con los necesarios recursos, actúen

como fuente de motivación y contribuyan a potenciar *engagement* en el colaborador (Salanova y Schaufeli, 2009;).

Las demandas laborales han sido vinculadas con el proceso de deterioro de la salud a través del *burnout*. Según el enfoque de Hockey (1997), el colaborador que mantiene su rendimiento bajo condiciones demandantes, debe realizar un esfuerzo mental adicional y al no disponer de los recursos necesarios, podría generar más demandas laborales. Los colaboradores que se enfrentan con altas demandas, teniendo bajos recursos, suelen incrementar sus esfuerzos al máximo con el objetivo de ajustarse a esas altas demandas ambientales, lo cual implica más horas y esfuerzo en el trabajo para mantener su rendimiento. Estas situaciones acarrear costes a nivel psicológico (fatiga e irritabilidad) y fisiológicos (aumento de cortisol en sangre). Esta respuesta puede ser adaptativa, es decir, producirse de forma ocasional. No obstante, podría convertirse en algo habitual y mantenerse de manera prolongada, haciendo un esfuerzo extra que puede agotar por completo su energía (Salanova y Schaufeli, 2009).

Es importante señalar que, a pesar de que las demandas laborales no adecuadas a los recursos disponibles pueden generar situaciones de estrés e, incluso, provocar *burnout* en el colaborador, también existen situaciones en las cuales éstas pueden propiciar efectos positivos en el *engagement*. Cuando se trata de altas demandas retos y los trabajadores poseen altos recursos, esto tiene un impacto positivo en el *engagement*. En esta línea, se ha comprobado que, cuando las demandas emocionales son elevadas o cuando las condiciones físicas del trabajo son malas, el contacto positivo con los pacientes hace que disminuyera la influencia negativa de las altas demandas laborales en el *engagement*. De la misma manera, el contacto positivo con los colegas y las diferentes destrezas necesarias para realizar el trabajo, aumenta los niveles de *engagement* (Hakanen, Schaufeli y Ahola, 2008).

1.3.6. Consecuentes del engagement

Son varios los estudios que han evidenciado que el *engagement* se relaciona positivamente con los resultados organizacionales tales como el compromiso organizacional (Salanova et al., 2000; Schaufeli y Bakker, 2004), la conducta extra-rol (Bakker y Verbeke, 2004), la iniciativa personal (Salanova y Schaufeli, 2009), la calidad del servicio (Salanova, Aguy y Peiró, 2005), el rendimiento laboral (Demerouti y Cronpozano, 2010) y satisfacción con la vida (Hakanen y Schaufeli, 2012).

a. Rendimiento laboral

Siguiendo el modelo JD-R (Bakker y Demerouti, 2007), se espera que el *engagement* medie de manera positiva las relaciones existentes entre los recursos laborales y los resultados organizacionales positivos. Los colaboradores *engaged* se sienten más comprometidos con la organización, son más leales y menos propensos a abandonarla, asimismo, están dispuestos a hacer un esfuerzo adicional y son más susceptibles a tener un buen rendimiento. Esto se debe a que la organización les proporciona los recursos que ellos valoran, lo que genera un aumento en sus conocimientos, crecimiento personal y desarrollo en su lugar de trabajo (Salanova y Schaufeli, 2009).

Uno de los resultados organizacionales más estudiados en relación con el *engagement* es el rendimiento laboral, debido al impacto que éste tiene en la sostenibilidad de las organizaciones. Existen tres posibles explicaciones que dan razón a cerca de cómo el *engagement* puede influir positivamente en el rendimiento laboral. La primera, se debe a que el *engagement* se caracteriza por emociones positivas que siente el colaborador, lo cual hace que éste se sienta más feliz, proactivo y pueda establecer vínculos de calidad que, a su vez, le permiten desarrollar habilidades para afrontar nuevos retos; la segunda, se basa en el supuesto de que el *engagement* se asocia a la buena salud, lo cual podría repercutir de manera positiva en el rendimiento del colaborador; y la tercera, está vinculada al contagio

del *engagement* que se produce en el lugar de trabajo (Bakker y Xanthopoulou, 2009). Este último argumento ha sido estudiado por diversos autores y las diferentes investigaciones han demostrado que los colaboradores que trabajan juntos pueden integrar creencias y experiencias afectivas, y mostrar de esa manera patrones motivacionales y conductas similares (Bakker, Van Emmerik, y Euwema, 2006; George, 1990, 1996; González-Romá, Peiró, Subirats y Mañas, 2000; Salanova, Cifre, Martínez y Schaufeli, 2003). Este contagio tendrá un rol clave en la presente tesis doctoral.

Xanthopoulou y col. (2008) examina cómo las variaciones diarias en los recursos personales y laborales se relacionan con el *engagement* y, a su vez, con el éxito financiero de la organización. Los resultados indican, que si el supervisor mantiene conductas positivas de *coaching* respecto a sus colaboradores, los niveles de *engagement* aumentan en los días siguientes, así como el desempeño laboral.

Halbesleben (2010) en su meta-análisis evalúa la fuerza de las relaciones entre los recursos laborales (apoyo social, autonomía en el trabajo y *feedback*, y el *engagement*) y, por otro lado, analiza las relaciones entre el *engagement* y los resultados organizacionales positivos (compromiso organizacional, desempeño e intención de abandonar la organización). Los resultados demuestran que los recursos laborales y los resultados organizacionales presentan fuertes correlaciones con el *engagement*. Además, el estudio revela que el compromiso con la organización y la rotación están más relacionados con la dimensión de “dedicación”, mientras que el desempeño está más vinculado a la dimensión de “vigor”.

Quirke (2008) determina que un colaborador *engaged* puede contribuir al alto rendimiento de la organización, a la mejora de su imagen y a contagiar al resto, ya que los colaboradores *engaged* se expresan positivamente de su organización y de su trabajo. Además, permanecen más tiempo y se involucran en la consecución de sus resultados. Por

su parte, la consultora *Hewitt Associates* señala que los colaboradores *engaged* son más propensos a tener altos niveles de desempeño, lo cual contribuye positivamente a la organización (Salanova y Schaufeli, 2009). Siguiendo esta línea, un estudio de *Gallup Management* concluye que los colaboradores *engaged* están profundamente comprometidos con su empleador y aportan en cuestiones claves para la mejora de los resultados de la organización. Además, se determina que contar con colaboradores *engaged* reduce el absentismo, la rotación, contracción, inseguridad laboral, y productos defectuosos (Mishra. K., Boyton y Mishra. A., 2014).

b. Satisfacción laboral

Las consecuencias del *engagement* se refieren fundamentalmente a las actitudes hacia el trabajo y la organización. Un colaborador *engaged* estará satisfecho con su trabajo. Cuando se compara a este trabajador con aquellos que no están *engaged*, se observa que los que sí lo están presentan mayores niveles de satisfacción en relación con sus trabajos, se sienten más comprometidos y leales a la organización de la que forman parte y, además, tienen menos intenciones de abandonar la organización (Salanova y Schaufeli, 2004).

c. Bienestar y satisfacción con la vida

Polo-Vargas y col. (2016) indican que el *engagement* guarda una fuerte relación con el bienestar, puesto que los colaborador *engaged*, además de tener mejor salud física (Bakker, Schaufeli, Leiter y Taris, 2008), experimenta mayor satisfacción con la vida (Hakanen y Schaufeli, 2012) y calidad de vida en general: salud física, mental y vitalidad. Por tanto, podría señalarse que el *engagement*, además de influir positivamente en la satisfacción laboral, actúa como facilitador de bienestar y de la satisfacción con la vida. Siguiendo esta línea, Schaufeli, Taris y Van Rhenen (2008) comprueban que el *engagement* tiene beneficios en la calidad de vida a través de las experiencias que el colaborador vive en su entorno de trabajo, lo cual tiene también una incidencia favorable en su vida personal y

social. Siguiendo esta línea, Cortés (2016) señala que los colaboradores *engaged* se sienten muy comprometidos con su trabajo, pero, al mismo tiempo, pueden disfrutar de otras actividades fuera del trabajo.

d. Clima de servicio

El *engagement* también ha sido estudiado en relación con el clima de servicio. Salanova, Agut y Peiró (2005) en una investigación con colaboradores del sector de la hostelería, miden la relación entre el *engagement* y desempeño de los colaboradores, y cómo esta relación incidía en la fidelidad de los usuarios. Los autores concluyen que el *engagement* influye en el clima de servicio y que, a su vez, promueve conductas extra-rol en los colaboradores y la satisfacción de los usuarios del servicio.

La investigación ha demostrado que el *engagement* forma parte de un proceso positivo de motivación y que tiene un rol fundamental en la consecución de los resultados organizacionales positivos. Por tanto, las organizaciones tienen una gran responsabilidad en cuanto a propiciar condiciones y entornos de trabajo que fomenten el bienestar integral del colaborador y, por tanto, deben desarrollar intervenciones no solo a nivel colectivo, sino también a nivel individual para incrementar los niveles de *engagement*. Estas intervenciones deben diseñarse desde el enfoque de la prevención y hacerse de forma continua. Las organizaciones no pueden quedarse en la fase de curación (centrada en los colaboradores afectados) ni solo en la de prevención (enfocada en aquellos que potencialmente pueden ser víctimas), sino que deben prevenir y pasar al siguiente nivel conocido como “amplificación” (Salanova, 2009). La amplificación se refiere a promover, aumentar y mejorar la salud, y bienestar de los colaboradores, incluyendo el *engagement* e involucrando a toda la plantilla de la organización.

En la última década ha habido un incremento en el número de las organizaciones que trabajan en el bienestar y salud de los colaboradores, lo cual es un ejemplo de la moderna

noción de Gestión Integral de la Salud, un enfoque estratégico para reducir la enfermedad del colaborador y promover la salud y el bienestar al mismo tiempo, fomentando la productividad y la calidad del servicio (Zwetsloot y Pot, 2004). Esto supone un cambio de paradigma, cuyo distintivo es que la salud y el bienestar ya no son percibidos como un coste, sino como una inversión.

1.3.7. Espirales de ganancias

Como se ha explicado anteriormente, el *engagement* está relacionado con la existencia de recursos personales como las creencias en la propia eficacia personal o autoeficacia (Salanova, Grau, Llorens y Schaufeli, 2001). A diferencia de otros recursos personales, la autoeficacia es tanto una causa como una consecuencia del *engagement*.

El *engagement* del colaborador puede generar un conjunto de sinergias o beneficios adicionales que son positivos tanto para él, como para la organización. Éstas se relacionan entre ellas creando efectos de interacciones positivas, lo cual refuerza e incrementa los niveles de bienestar y *engagement* de los colaboradores que, a lo largo del tiempo, contribuirá a la generación de más sinergias en las organizaciones y el proceso volverá a empezar. Este fenómeno en el cual unas sinergias se relacionan con otras ha sido denominado espirales de ganancias (Bandura, 2001; Hobfoll, Johnson, Ennis y Jackson, 2003). Lindsley y Brass (1995) definen las espirales de ganancias como bucles amplificados en los cuales las relaciones cíclicas entre las diferentes variables se construyen unas sobre otras en el transcurso del tiempo, es decir, son procesos dinámicos que generan incrementos en las variables que conforman la espiral a través del tiempo.

Son varios los estudios (Salanova, 2003; Salanova, Grau y Martínez, 2005; Vera y col., 2012) que han demostrado la relación positiva entre la autoeficacia y el *engagement* en el trabajo, y que han evidenciado que existe una relación recíproca entre ambas variables a

lo largo del tiempo. Las investigaciones determinan que niveles altos de autoeficacia en un momento determinado de tiempo predicen niveles altos de *engagement* en el futuro y viceversa. En esta línea, Salanova, Llorens y Schaufeli (2008) realizaron un estudio longitudinal con una muestra de dos muestras diferentes: profesores de secundaria y estudiantes universitarios, llegando a la conclusión que las creencias de eficacia están relacionadas con la presencia de emociones positivas como el entusiasmo, la satisfacción y confort que, a su vez, predicen los niveles de *engagement* en el futuro. Además, se evidencia que dichas relaciones entre autoeficacia, emociones positivas y *engagement* son recíprocas en el tiempo. La investigación pone en evidencia que la autoeficacia tiene mayor poder de predicción sobre las emociones y el *engagement*, y no al contrario. De igual modo, prueba la relación entre los recursos y las creencias de eficacia con el *engagement*.

Otro estudio longitudinal con una muestra de más de 200 docentes españoles de educación secundaria, analiza la relación entre los recursos personales (autoeficacia), recursos laborales (clima de apoyo social y de innovación) y experiencias positivas de *flow* (Salanova, Bakker y Llorens, 2006). Los resultados determinan que la existencia de recursos personales y laborales en los profesores al principio del año académico, predice la mayor ocurrencia de experiencia de *flow* al finalizar el curso y viceversa. En este estudio se comprueba nuevamente la relación recíproca existente entre autoeficacia, recursos laborales y *engagement*.

Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou y Bakker (2009) se centran en estudiar la relación entre la autoeficacia, el *engagement* y el desempeño, y señalan que las espirales no solo significan incrementos cuantitativos en el tiempo, sino que es importante recordar que es un proceso cíclico. Según los autores, esto significa que el proceso mediante el cual cada variable positiva refuerza otra variable, se puede considerar como un proceso de ganancia, aunque no exista necesariamente un aumento en el tiempo. Por tanto, los altos niveles de

autoeficacia pueden predecir el *engagement* del colaborador, el *engagement*, el desempeño y, a su vez, ese alto desempeño es capaz de predecir en el tiempo la existencia de autoeficacia, *engagement* y así sucesivamente en el tiempo, produciendo ciclos positivos entre las variables. Esto demuestra que las espirales de ganancias pueden generar incrementos en la autoeficacia, *engagement* y desempeño laboral y que estas espirales son procesos cíclicos positivos en los que la autoeficacia, el *engagement* y el desempeño están relacionados positivamente.

El Modelo Espiral de Creencias de Eficacia (Salanova, Martínez, Cifre y Llorens, 2007), con base en la Teoría Social Cognitiva (TSC) de Bandura (1977), podría incluir el *engagement*. El modelo plantea que las creencias de eficacia representan el punto de partida del proceso de espiral, de manera que los individuos evalúan la información sobre sus propias competencias en relación con la tarea antes de decidir realizarla e invertir esfuerzos para alcanzar el objetivo. Según la TSC (Bandura, 1977), las expectativas de eficacia definirán si una tarea se comienza, el fuerza que se invertirá y cuánto se persistirá en la consecución de la meta. Asimismo, las creencias de eficacia del colaborador influirán en su percepción en relación con las demandas y recursos disponibles en su lugar de trabajo, lo cual quiere decir que cuando el colaborador tiene creencias de eficacia altas y considera que pueden controlar su ambiente efectivamente, las demandas laborales tenderán a percibirse como desafíos y los recursos, como abundantes y positivos para la alcanzar la meta.

En este contexto laboral, los colaboradores se sentirán más *engaged* y su nivel de desempeño aumentará al igual que la calidad de su trabajo. Estas relaciones generan un proceso de fortalecimiento mutuo, el cual puede convertirse en una espiral de ganancias a lo largo del tiempo (Salanova y Schaufeli, 2009) y producir efectos positivos dentro de la organización tanto a nivel individual, como a nivel interpersonal y organizacional: 1) Nivel individual, se reduce el estrés y el absentismo, mayor socialización y adaptación a la

organización, aumenta la motivación y la satisfacción, mejora el rendimiento y el desempeño, y potencia la creatividad e innovación; 2) Nivel interpersonal, las sinergias entre los colaboradores se establecen con el aumento de las emociones positivas relacionadas con el trabajo, fortaleciendo las relaciones interpersonales y, como consecuencia, se produce una mejora en la calidad percibida por los clientes; y 3) Nivel organizacional, aumenta la probabilidad de retener a los talentos y mejora la imagen institucional de la organización.

1.3.8. El Cuestionario Utrecht Work Engagement Scale

El Cuestionario *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), desarrollado por Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau (2000), está compuesto por tres sub-escalas: vigor, dedicación y absorción, y por 17 ítems.

La primera dimensión, vigor, se evalúa con seis ítems que hacen referencia a los altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, el deseo de invertir más esfuerzo en el trabajo, no sentirse fatigado fácilmente y no abandonar la actividad aunque parezca difícil. La segunda, dedicación, se mide con cinco ítems que hacen referencia al nivel de significado que tiene el trabajo para el colaborador, el entusiasmo por lo que hace y el sentirse orgulloso de sí mismo y la inspiración psicológica que proviene de la actividad laboral; la tercera y última dimensión, absorción, se mide con seis ítems que hacen referencia a sentimientos de felicidad cuando el colaborador está concentrado en su trabajo, tener dificultades al momento de dejar su trabajo porque éste es placentero, siente que el tiempo pasa muy rápido y no presta atención a lo que lo rodea (Salanova y Schaufeli, 2004).

El UWES muestra altos índices de consistencia y fiabilidad test y re-test (Schaufeli et al. 2006) y continúa siendo el instrumento más utilizado para medir el *engagement* (Cortés, 2016). En el 2006, Schaufeli, Bakker y Salanova desarrollan una versión reducida de 9 ítems, la cual también cumple con los criterios de calidad psicométrica. Años más tarde,

Schaufeli, Shimazu, Hakanen, Salanova y De Witte (2017) proponen una versión resumida de medición en constituida por 3 ítems y validada en cinco países diferentes. Para crear el UWES-3 se seleccionaron tres ítems del UWES-9 de cada una de las dimensiones del *engagement*: 1) “En mi trabajo me siento lleno de energía” (vigor); 2) “Me siento entusiasmado con mi trabajo” (dedicación), y 3) “Estoy inmerso en mi trabajo” (absorción). Los ítems elegidos son los menos ambiguos y más representativos de cada una de las dimensiones del constructo.

Este trabajo de tesis doctoral concebirá y estudiará el *engagement* como un estado de realización y se basará en el Modelo de Recursos y Demandas Laborales, *JD-R* (Bakker y Demerouti, 2007). Por tanto, para examinar el constructo se utilizará el cuestionario *Utrecht Work Engagement Scale* (Salanova y col., 2000).

1.3.9. El engagement del líder

Todas las organizaciones tienen una estructura, dentro de la cual existen distintos niveles jerárquicos. Los individuos que se encuentran en ellos interactúan, se relacionan y establecen vínculos entre sí y, como resultado de esas relaciones, aparecen distintas problemáticas dentro de la organización. Por esto, para conocer la realidad organizacional resulta fundamental estudiar tanto a los colaboradores, como a los supervisores (líderes) porque solo así se abarca la realidad organizacional en su totalidad. En esta línea, la presente tesis doctoral seguirá la tendencia en la investigación organizacional y se analizará una figura clave en las organizaciones: el supervisor inmediato, cuya importancia radica fundamentalmente en su capacidad de potenciar o, por el contrario, debilitar el capital humano (Bakker, Demerouti y Schaufeli, 2003; Hakanen, Bakker y Schaufeli, 2006; Tims, Bakker y Xabthopoulou, 2011).

Los recursos laborales y personales son determinantes en la generación de *engagement* en el colaborador, pero existen también los llamados recursos sociales que hacen referencia a las personas con las que se trabaja y para las que se trabaja. Estas son los compañeros, los supervisores y los clientes/ usuarios. Siguiendo esta idea, se ha llevado a cabo diferentes investigaciones con el objetivo de examinar el liderazgo como antecedente del *engagement* de los colaboradores (Cortés, 2016), entendiendo al supervisor como un recurso social que influye en los colaboradores mediante el apoyo, *feedback*, establecimiento de metas y dirección para cumplir con los objetivos organizacionales (Blau, 1964; Emerson, 1976; Ruck y Welch, 2012; Karanges y col., 2014).

Asimismo, los supervisores cumplen un rol vital que es el de mantener y mejorar el clima emocional, y psicosocial en su grupo de trabajo. Esta función se entiende como la dirección de personas, la cual es una tarea directiva de gran importancia, puesto que es a través de ella que se generan los mecanismos que amplían la motivación y el *engagement* en el grupo (Salanova, 2009).

Tucker, Baker y Dollard (2012) analizan el liderazgo de empoderamiento como mediador, basándose en el modelo JD-R y obtienen como resultado que los líderes que utilizan un estilo de liderazgo de empoderamiento e incentivan el trabajo independiente pueden influir positivamente en el *engagement* de sus colaboradores a través del incremento de la motivación extrínseca e intrínseca. Además, el liderazgo de empoderamiento, aumenta las expectativas de los colaboradores en relación con el trabajo, reforzando el nivel de autoeficacia relacionada con el *engagement* (Greco, Laschinger y Wong, 2006).

Van Dierendonck, Haynes, Borril y Stride (2004) estudian las relaciones entre la conducta del líder y el bienestar de sus colaboradores, y evidencian que ambos se influyen mutuamente en un ciclo o espiral de ganancias, esto quiere decir que, cuando el líder está sano psicológicamente, éste contagia a su equipo de trabajo y que este proceso puede darse

también a la inversa. Salanova y Schaufeli (2009) sostienen que un buen líder es aquel que sabe combinar una orientación hacia la meta con el desarrollo de las competencias de tipo socio-emocional.

Son varias las investigaciones que se han realizado con el propósito de examinar la relación entre el liderazgo y su incidencia en el *engagement* de los colaboradores como, por ejemplo, el estilo de *coaching* del supervisor y el *engagement* de los colaboradores (Schufeli y Bakker, 2004), el liderazgo transformacional como generador de *engagement* (Tim, Bakker y Xanthopoulou, 2011; Trógolo, Pereyra y Sontón, 2013) y el acompañamiento del supervisor y su incidencia en el *engagement* diario de sus colaboradores (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti y Schaufeli, 2011). Concluyendo que el liderazgo influye en el *engagement* de los colaboradores.

El estudio del *engagement* del líder cobra vital importancia, puesto que, es éste quien tiene la capacidad de incidir de manera directa en los miembros de su equipo. Por tanto, si el líder muestra niveles altos de *engagement*, el vigor, la absorción y la dedicación con la que realice su trabajo, lo transmitirá a los miembros de su equipo a través del proceso conocido como contagio emocional, generando resultados positivos tanto en los colaboradores, como en la organización.

1.3.9.1. El contagio emocional del líder

El contagio emocional se define como la tendencia a imitar y sincronizar de manera automática expresiones faciales, voces, posturas y movimientos. Las experiencias emocionales se encuentran afectadas por la retroalimentación de esa imitación involuntaria (Hatfield, Cacioppo y Rapson, 1994) y consiste en aprehender la emoción del otro y experimentarla junto a él (Hatfield, Rapson y Yen-Chi, 2009; Singer y Lamm, 2009).

Según algunos autores, adeptos a la perspectiva social, el contagio emocional es un fenómeno fundamentalmente social, resultado de la capacidad innata de los seres humanos para sincronizar su estado afectivo con el otro y que se deriva de la sincronía emocional que se produce de forma inconsciente. El contagio emocional es considerado como un componente dentro del desarrollo de las interacciones sociales (Cortés, 2016).

Siguiendo a Barsade (2002), el contagio emocional es un proceso de influencia que se reproduce a través de una respuesta de contagio primitivo inconsciente o por medio de una respuesta consciente de comparación emocional. La autora desarrolla un modelo con el objetivo de dar respuestas a cómo se produce el contagio emocional y desde el cual se plantea que el contagio emocional puede darse de dos formas: Por contagio primitivo inconsciente o por contagio por comparación. La primera, el contagio primitivo, se desarrolla en dos etapas: 1) Mímica emocional, en la cual las personas imitan de manera inconscientes las conductas emocionales de los demás, lo cual se denomina mímica emocional. En esta fase, las personas imitan espontáneamente expresiones faciales de los demás (Lundqvist y Dimberg, 1995), el lenguaje corporal (Chartrand y Bargh, 1999), patrones del habla (Ekman, Frieses y Scherer, 1976) y tonos vocales (Hatfield y Hsse, 1995); y 2) Comportamientos no verbales y retroalimentación de imitación de gestos, etapa en la que el individuo se involucra en el comportamiento de imitación y realiza los mismos gestos que de la otra persona y, por tanto, es a través de esta imitación, que un individuo es capaz de sentir el estado emocional del otro. La segunda forma, contagio por comparación, significa el contagio emocional se puede producir como una forma de ajuste a la emoción que uno está viviendo, es decir, se provoca una comparación entre la emoción grupal y la de uno de los integrantes, cuyo resultado de esa comparación es una respuesta de ajuste emocional apropiada a la situación (Barsade, 2002).

El contagio emocional es una herramienta poderosa, ya que, es a través de este proceso que se transmiten las emociones de unos individuos a otros, lo cual puede tener un impacto en las emociones, estados de ánimo y comportamientos tanto a nivel individual, como a nivel grupal. Es importante señalar que no todas las personas son igual de susceptibles al contagio emocional. Las más propensas a serlo son aquellas que presentan las siguientes características: 1) Son capaces de leer las expresiones emocionales de los demás; 2) Se perciben como interdependientes e interrelacionadas; 3) Tienden a imitar expresiones faciales, vocales y posturales; y 4) Su experiencia emocional consciente está influida por *feedbacks* periféricos, es decir, comentarios u observaciones de otros realizados de manera indirecta (Doherty, 1997).

Asimismo, en el contagio emocional, los procesos de atención del individuo juegan un papel fundamental, ya que estos median el grado en que se produce el contagio emocional (Hatfield, Cacioppo y Rapson, 1994). Esto quiere decir que a mayor nivel de atención, mayor contagio emocional. Los procesos emocionales pueden ser influenciados por factores externos inherentes a la emoción como, por ejemplo, el tipo y nivel de energía con la cual la emoción se expresa, o por diferencias que influyen en el nivel de atención de las emociones de los demás como sucede con el género. Los estudios han demostrado que las mujeres son más propensas a un mayor nivel de contagio emocional que los hombres (Doherty, 1997) y las diferencias en tendencias hacia la imitación espontánea (Laird, 1974).

Durante los últimos veinte años las investigaciones relacionados con las emociones en el ámbito organizacional han tenido un importante desarrollo (Côté y Hideg, 2011; Elfenbein, 2007; George, 2011) y es un tema de gran interés tanto en el ámbito académico, como en el empresarial, debido a su importancia e influencia en las relaciones interpersonales que se desarrollan en el entorno laboral. Las relaciones entre los líderes y los colaboradores se establecen a través de la imitación y sincronía emocional que se da entre

ambos y esa sincronización de las emociones ajenas establece un vínculo afectivo que repercute en diferentes aspectos del entorno de trabajo y, en general, de la vida organizacional (Cortés, 2016).

En el año 2002, Barsade lleva a cabo una serie de experimentos que tienen como objetivo estudiar la influencia de las emociones de los líderes sobre sus colaboradores. Estos experimentos se centran en medir si los diferentes estados emocionales tanto positivos (entusiasmo, efervescencia, calidez, relajación), como negativos (depresión, irritabilidad y hostilidad) de los líderes eran transmitidos a sus colaboradores y si estos quedaban “contagiados” por los estados emocionales de sus líderes. En los diferentes experimentos se demuestra que los colaboradores se contagian de la emoción de sus líderes e, incluso, llegan a cambiar el humor. A diferencia de lo que sucede con aquellos grupos en los cuales el líder presentaba estados emocionales negativos, los grupos contagiados por los estados emocionales positivos de sus líderes, presentan menos conflictos y mayor cooperación. También se comprueba que las emociones del líder influyen en aspectos como el comportamiento, el clima y el desempeño de sus colaboradores a través del contagio emocional (Van Kleef, De Dreu y Manstead, 2010).

Las evidencias científicas de la influencia emocional de los líderes en los colaboradores y sus efectos es amplia, y variada. Entre las principales consecuencias de ese contagio emocional se encuentra: la coordinación del equipo, el desempeño, la efectividad, el clima y los resultados organizacionales. Sy, Côté y Saavedra (2005) demuestran que el estado de ánimo del líder se trasmite a sus colaboradores y que éste influye tanto en las emociones de los colaboradores, como en el esfuerzo y efectividad en la coordinación del grupo para la realización de una tarea. Además, demuestran que el estado emocional positivo del líder potencia una mejor coordinación del grupo a diferencia de lo que sucede cuando el líder se encuentra en un estado emocional negativo. En este segundo escenario,

los colaboradores se contagian y deben hacer un esfuerzo mayor para realizar la tarea planteada.

Siguiendo esta línea, Antonakis, Ashkanasy y Dasborough (2009), determinan que las emociones negativas del líder transmitidas a sus colaboradores tienen un efecto negativo en el clima de trabajo y en las relaciones entre los miembros de grupo. Además, estos estados emocionales tienen una influencia en los resultados organizacionales y en la valoración de los colaboradores en relación con su líder, tal como lo demuestra el estudio realizado por Johnson (2008). Un año más tarde, la autora concluye que, además de producirse un contagio emocional entre los líderes y los colaboradores, el desempeño queda mediado por el estado emocional que el líder muestra a sus colaboradores (Johnson, 2009). En ambos estudios se evidencia el rol fundamental que tiene el contagio emocional en el entorno de trabajo y la necesidad de seguir examinando las causas del mismo.

Con respecto al efecto interpersonal del contagio emocional del líder y el desempeño de los colaboradores son pocas las investigaciones que se han realizado en esta línea (Cortés, 2016). Una de las excepciones es Volmer (2012), quien llevaba a cabo una investigación en la cual concluye que el estado emocional del líder tiene un impacto en las emociones individuales de los miembros del equipo, así como en el desempeño y en la potencia grupal. En esta línea, Visser, Van Knippenberg, Van Kleef y Wisse (2013), muestran como un líder que expresa su emoción de felicidad mejora el rendimiento del colaborador en la tarea creativa, mientras que el líder que expresa tristeza consigue que el rendimiento de sus trabajadores mejore cuando realizan tareas que exigen procesamiento analítico de la tarea. Además, los autores concluyeron que los colaboradores que están bajo la influencia de un líder que expresa felicidad, consideran que su líder es eficaz, independientemente del tipo de tarea a realizar.

Se puede afirmar, por tanto, que el líder tiene la capacidad de influir en el estado de ánimo, motivación, rendimiento, bienestar y felicidad de sus colaboradores a través del contagio emocional que se produce en el marco de las relaciones existentes entre el líder y los miembros de su equipo.

Todo parece indicar que el *engagement* del líder es un tema de vital importancia en el estudio de las organizaciones por el poder que éste tiene para desarrollar o debilitar el capital humano a través de sus acciones y su estilo de liderazgo, pero también a través del contagio de sus emociones. El bienestar de los colaboradores y los resultados organizacionales dependerán de la medida en que el líder esté *engaged* y sea capaz de contagiar a sus colaboradores con ese vigor, absorción y dedicación que lo caracteriza. Por lo expuesto, la presente tesis doctoral analizará si el *engagement* del supervisor afectará a su equipo de trabajo a través del compromiso afectivo.

Para finalizar y a modo de resumen, en el presente apartado se han definido conceptualmente las tres variables objeto de estudio de este trabajo de tesis doctoral: satisfacción con la comunicación, compromiso afectivo y *engagement*. De igual manera, se han expuesto las diferentes teorías desarrolladas a lo largo de los años con el objetivo de profundizar en su estudio; y se han analizado sus antecedentes y sus consecuentes con el objetivo de conocer y comprender cómo estas variables pueden ser generadas y potenciadas, y, a su vez, determinar qué efectos tienen tanto en el colaborador, como en la organización.

Por todo lo expuesto, ha quedado evidenciada la relevancia de las tres variables estudiadas en la vida organizacional por sus implicaciones a nivel individual, grupal y organizacional, las cuales, como ha podido observarse, están directa o indirectamente relacionadas y todas ellas tienen un impacto en el colaborador (satisfacción, desempeño, bienestar, etc.) y en la organización (productividad).

En la actualidad los profesionales del campo de la comunicación y de recursos humanos están reconociendo la necesidad de fortalecer la satisfacción con la comunicación, el compromiso afectivo y el *engagement* dentro de sus organizaciones, puesto que los resultados de dichas investigaciones han demostrado su rol primordial en la construcción de una cultura basada en la transparencia entre los supervisores y sus colaboradores (Mishra y col., 2014). Los retos a los que se enfrentan las organizaciones en su quehacer diario deben ser abordados desde diferentes aristas, puesto que la complejidad de estas situaciones es cada vez mayor y necesitan ser resueltas por colaboradores informados, y comprometidos. Por esto, en este escenario, la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo del colaborador, así como el *engagement* del líder se vuelven cruciales dentro de la vida de cualquier organización.

Después de haber analizado, por separado, cada una de las variables objeto de estudio de este trabajo de tesis doctoral, a continuación, se evidenciará, a través de la literatura existente, cómo las tres variables objeto de estudio se relacionan y, así, sustentar teórica y empíricamente el modelo propuesto.

Antes de pasar a explicar el modelo, resulta necesario recordar cómo se conciben en la presente tesis doctoral las variables estudiadas: 1) La satisfacción con la comunicación se entiende como la satisfacción inherente a estar exitosamente comunicado con alguien (Kongchan, 1985); 2) El compromiso afectivo, se refiere a la unión emocional del colaborador, a su identificación y participación en la organización (querer permanecer), recoge el deseo de seguir perteneciendo a la organización y alude a su vinculación afectiva con la organización (Allen y col. 1990); y 3) El *engagement* se concibe como un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo, caracterizado por el vigor, dedicación y absorción, y más que un estado específico y momentáneo, éste es un estado

afectivo-cognitivo persistente e influyente que no está centrado en un objeto, evento o individuo o conducta en particular (Schaufeli y col. 2002).

Para cumplir con dicho objetivo, primero, se analizará la Teoría del Intercambio Social (TIS) (Blau, 1964) por ser la elegida como la teoría que sustenta el estudio de las variables y sus relaciones de este trabajo de tesis doctoral; segundo, se estudiará la relación entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo en el colaborador (H₁); tercero, se examinará la influencia del *engagement* del supervisor (líder) en el compromiso afectivo del colaborador (H₂); cuarto, se expondrá cómo el *engagement* del supervisor puede actuar como modulador en la relación entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo del colaborador (H₃) y, en el quinto y último apartado, se explicará el modelo propuesto en su globalidad. En cada uno de los apartados se presentarán las relaciones entre las diferentes variables con base en la TIS, a los estudios realizados y, finalmente, se argumentará porqué se ha considerado esa relación en la presente tesis doctoral.

1.4. La Teoría del Intercambio Social: Una teoría integradora

Los diferentes estudios que se han realizado desde la TIS (Blau, 1964) muestran que existen una relación entre las tres variables estudiadas: satisfacción con la comunicación, compromiso afectivo y *engagement* (Cropanzano y Mitchell, 2015; Karanges y col., 2014; Schaufeli, 2013; Settoon, Bennett y Liden, 1996). Esto se debe a que, como se señaló en el Capítulo 1, Marco Teórico, la TIS es el paradigma conceptual más influyente en la comprensión y estudio del comportamiento organizacional y ofrece un lente para explorar las relaciones de intercambio social dentro del entorno organizacional.

Se ha considerado la TIS (Blau, 1964) como marco referencial y aglutinador en la presente tesis doctoral, puesto que, a diferencia de lo que sucede con el resto de teorías

examinadas, la TIS se ha preocupado por el estudio de los tres constructos analizados y los resultados obtenidos han evidenciado la relación entre la TIS, y cada una de las variables objeto de estudio de la presente tesis doctoral. Esto se debe a que las tres variables estudiadas son propias de la vida organizacional, las cuales se generan y potencian dentro del marco de las relaciones que se originan de forma natural dentro de las organizaciones.

Es importante señalar que, a pesar de que cada una de las variables se examinará desde una teoría y modelo propio de su campo de conocimiento, la TIS sirve de eje medular, ya que en ella se articulan y adquieren sentido la propuesta de investigación planteada, es decir, estudiar de manera conjunta las tres variables bajo estudio, teniendo en cuenta dos niveles de la estructura organizacional: colaborador y supervisor. Desde este enfoque, las relaciones entre colaboradores y supervisores tienen una especial relevancia.

A continuación, se repasará brevemente cómo desde la TIS se han estudiado las tres variables objeto de estudio de la presente tesis doctoral.

Según la TIS, la comunicación juega un rol fundamental en las interacciones que se dan entre los miembros de una organización, puesto que ésta condiciona las percepciones que los miembros tienen de su organización, las cuales, a su vez, influyen en el ambiente laboral. Y es, ese ambiente el que supedita el que los colaboradores apoyen o no las metas organizacionales (Weik, 1979). Las investigaciones que se han realizado desde la perspectiva del intercambio social han concluido que la comunicación es un recurso clave para el establecimiento de relaciones sociales y propulsor de actitudes, y comportamientos positivos tanto para los colaboradores, como para la organización. De igual manera, estos estudios manifiestan la necesidad de que exista una comunicación fluida en todos los niveles y direcciones de la organización, ya que la información es un recurso altamente simbólico (Karanges y col., 2014; Smidts, Pruyn y Van Reil, 2001).

En el caso del compromiso, éste ha sido estudiado desde la TIS en relación con el apoyo organizacional y los resultados de las diferentes investigaciones han concluido que existe una relación positiva entre el compromiso y el apoyo organizacional percibido (Cropanzano, Howes, Grandey y Toth, 1997; Eisenberger y col., 2001; Masterson y col., 2000), el cual está, principalmente, asociado al tipo de relación que el colaborador mantenga con su supervisor. Por esto, el apoyo organizacional percibido y el apoyo del supervisor son considerados antecedentes del compromiso organizacional y, sobre todo, del afectivo (Cropanzano, Prehar y Chen, 2002; Rupp y Cropanzano, 2002; Settoon y col., 1996).

Por último, en cuanto a su relación con el *engagement*, la TIS postula que las relaciones en el trabajo se convierten, a través del tiempo, en confianza, lealtad y compromiso mutuo entre las parte involucradas, las cuales se regirán por la norma de reciprocidad. Por ejemplo, cuando un colaborador recibe un recurso de la organización como, por ejemplo, un salario decente o reconocimiento, éste se siente obligado a responder y “pagar” a la organización. Una de las formas en que el individuo compensa a su organización por ese recurso recibido es el *engagement*, es decir, los colaboradores presentan diferentes grados de *engagement* en función de los recursos que reciben de su organización (Schaufeli, 2013). Como puede observarse, este supuesto de la TIS está muy relacionado con lo que propone el Modelo de Demandas y Recursos Laborales (Bakker y Demerouti, 2007), descrito y estudiado anteriormente, el cual se seguirá para examinar el *engagement* del supervisor.

Por tanto, parece que la TIS sirve de escenario en el presente estudio, ya que esta teoría y su forma de concebir la realidad organizacional la convierte en una teoría interdisciplinar capaz de abarcar las tres variables objeto de estudio de esta tesis doctoral.

1.5. La Satisfacción con la Comunicación y su relación con el Compromiso Afectivo (H₁)

Las investigaciones llevadas a cabo desde la TIS han evidenciado que la comunicación es imprescindible para el establecimiento de relaciones entre los miembros de la organización y que el compromiso afectivo está asociado, principalmente, a las relaciones que el colaborador mantiene con su supervisor, las cuales están basadas en una comunicación fluida, pertinente y de calidad entre ambos (Smidts, Pruyn y Van Reil, 2001).

A pesar de que desde la TIS, no se ha estudiado la relación entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo, como se ha señalado anteriormente, sí se ha examinado la incidencia de ambas variables en la vida organizacional, puesto que desde esta teoría se sostiene que es necesario que las organizaciones comprendan los mecanismos que sustentan esas relaciones de intercambio social, ya que son esas relaciones las que determinarán que el colaborador perciba la comunicación como positiva. Y esa percepción fomentará su compromiso afectivo con la organización.

Como se ha mostrado en el apartado “Antecedentes de la satisfacción con la comunicación”, uno de los principales recursos y con mayor impacto en las relaciones de intercambio dentro del ámbito organizacional es la información por su fuerte componente simbólico (Foa, 1971). Por tanto, la TIS sustenta que estas dos variables forman parte del entramado de las relaciones que se generan dentro de la vida organizacional, y puede inferirse que el vínculo entre ambas variables existe.

A continuación, se revisarán los diferentes trabajos que han estudiado algunas de las variables de la comunicación y su relación con el compromiso organizacional para, posteriormente, repasar aquellas en las que se ha examinado la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo. Antes de eso, es importante señalar que la mayoría de las investigaciones que han examinado la relación entre la satisfacción con la

comunicación y el compromiso organizacional (Barresi, 2013; Downs, 1991; Downs y col. 1995; Varona, 1991), no se han centrado únicamente en su dimensión afectiva, ya que en estos trabajos el compromiso organizacional ha sido abordado como un constructo global compuesto por sus tres dimensiones. Por esto, a pesar de que esta tesis doctoral tiene como objetivo estudiar su dimensión afectiva, se revisarán, también, aquellas investigaciones que han examinado la relación entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso organizacional con el propósito de presentar un Estado del Arte que sirva para comprender la importancia de la relación entre ambas variables y su estudio.

La relación entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso organizacional ha sido estudiada por distintos autores y en diferentes países, sobre todo, en Estados Unidos (Kongchan, 1985; Nuss, 2006; Postmes, Tanis y De Wit, 2001; Potvin, 1991), y en diferentes tipos de organizaciones, lo cual permite extraer conclusiones interesantes para el presente trabajo de tesis doctoral.

Las primeras investigaciones realizadas con el objetivo de conocer la relación entre la comunicación y el compromiso, incluían, además, otras variables organizacionales como, por ejemplo el clima de comunicación, la satisfacción laboral (Trombetta, 1981). Dentro de las variables de la comunicación examinadas, no se tomó en cuenta ninguna de las nueve dimensiones del *CSQ* (Downs y Hazen, 1977), pero, aun así, resulta interesante conocer sus principales resultados, ya que la investigación de Trombetta (1981) fue una de las primeras tesis doctorales que estudió la incidencia de la comunicación en el compromiso organizacional. Los resultados mostraron que, de las tres variables examinadas dentro de la comunicación (adecuación de la información, comunicación abierta y participación en la toma de decisiones) y el compromiso estaba principalmente vinculado a la participación en la toma de decisiones.

En esta misma línea, Infante y Gorden (1991) concluyeron que existe una relación positiva entre la comunicación y el compromiso organizacional, y que el nivel compromiso de los colaboradores es mayor, al igual que su satisfacción, cuando perciben que tienen capacidad para expresarse de manera libre dentro de su organización (comunicación horizontal). Por su parte, Putti, Aryee y Phua (1990) analizaron las relaciones satisfactorias de comunicación y el compromiso afectivo. El estudio reveló que la comunicación con la alta dirección y con los supervisores eran las dimensiones que más incidían en el compromiso afectivo.

La comunicación de los directivos es una de las dimensiones de la satisfacción que más incidencia tiene como predictor del compromiso afectivo. Así se manifiesta, también, en el trabajo de Postmes, Tanis y De Wit (2001), quienes, a través de dos estudios, en un centro de enseñanza a distancia y en una compañía de seguros holandesa, concluyeron que el compromiso afectivo depende, principalmente, de la comunicación de los directivos y, en un grado muy bajo, de la comunicación horizontal e informal. Resultados similares se hallaron en el estudio realizado por Allen (1992) en el que se comprobó que la calidad de la información proveniente de tres fuentes de información (altos directivos, compañeros de trabajo y supervisores) y la calidad de las relaciones entre dichas fuentes influía en el compromiso organizacional del colaborador. Todo parece indicar que la comunicación con los directivos y, en cierta medida, con los supervisores influye en el compromiso organizacional del colaborador, al igual que sus relaciones con dichas fuentes.

Más concretamente, y teniendo en cuenta los estudios que analizan la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo, se observa que de las nueve dimensiones que mide el *CSQ* (Downs y Hazen, 1977), las que presentan una mayor relación con el compromiso afectivo son: 1) Comunicación con el supervisor, definida como la comunicación ascendente y descendente, y se produce cuando los supervisores se muestran

receptivos y abiertos a nuevas ideas, y si guían a sus colaboradores; dentro de esta dimensión, se examina la confianza percibida en los colaboradores en dos de sus ítems (Barresi, 2013; Downs, 1991; Downs, 1995; Potvin, 1991). Esto plantea que si se desea generar compromiso afectivo dentro de las organizaciones, es fundamental desarrollar un sistema que potencie la comunicación entre colaboradores y supervisores; 2) Comunicación de los altos directivos, hace referencia a la comunicación de la cúpula directiva con los miembros de la organización y contempla aspectos relacionados con la apertura a las nuevas ideas, disposición a escuchar y preocupación por el bienestar de los colaboradores. Una serie de estudios (Barresi, 2013, Nuss, 2006; Postmes y col., 2001) pusieron en evidencia la importancia de la implicación de los gerentes, puesto que, para que los colaboradores se comprometan afectivamente, es fundamental que los sistemas de comunicación logren generar satisfacción con la comunicación y no se centren únicamente en la cantidad de información que es transmitida 3) Comunicación horizontal e informal, la cual hace referencia a la comunicación que se da entre colaboradores del mismo nivel jerárquico y a la capacidad de los colaboradores de expresarse libremente (Ahmad, 2004; Alanezi, 2011; Downs y col., 1995; Potvin, 1991; Varona, 1991); 4) Integración organizacional, definida como la medida en que los colaboradores reciben información acerca de su entorno de trabajo inmediato como, por ejemplo, políticas y planes del departamento, e información relacionada con su propio trabajo, la cual los hace sentir parte de la organización (Ahmad, 2004; Kongchan, 1985; Nuss, 2006; Varona, 1991).

Como ha podido observarse, existe una correlación significativa entre ambos constructos (satisfacción con la comunicación y compromiso afectivo), a pesar de que este vínculo, en las diferentes investigaciones, pueda verse condicionado por otros factores organizacionales y culturales. Por tanto, la satisfacción con la comunicación del colaborador está compuesta por varios factores de su entorno, entre los que destaca, principalmente, la

comunicación con el supervisor, seguida de la comunicación con altos directivos y la comunicación horizontal e informal.

La comunicación con el supervisor es la dimensión que más peso tiene en la satisfacción con la comunicación del colaborador, puesto que es a través de ella que el colaborador tiene información relevante como, por ejemplo, cuáles son sus funciones, qué se espera de él, retroalimentación acerca de su desempeño y la posibilidad de que el colaborador exprese sus necesidades, y opiniones. Además, este tipo de comunicación genera relaciones basadas en la confianza, lo cual influye en el compromiso afectivo del colaborador. Asimismo, la satisfacción con la comunicación fomenta que el colaborador se sienta parte de la organización y se establezca un vínculo afectivo entre él y su organización, generando en él compromiso afectivo (unión emocional del colaborador con su organización), el cual se caracteriza por el deseo de querer permanecer en la organización.

Resulta fundamental hacer hincapié en la importancia de la relación entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo del colaborador. Las diferentes investigaciones han demostrado su relevancia, dejando en evidencia la necesidad de gestionar la comunicación dentro de las organizaciones de tal manera que ésta genere satisfacción con la comunicación por el impacto que ésta tiene en la generación de compromiso afectivo en los colaboradores. En cuanto a su gestión, señalar que deben considerarse las diferentes dimensiones del *CSQ*, ya que, como se ha visto, éste es un constructo multidimensional y, por tanto, deben implementarse otras estrategias y mecanismos que contemplen sus dimensiones, ya que todas ellas determinarán el nivel de satisfacción con la comunicación del colaborador, el cual incidirá en su compromiso afectivo con la organización. Por lo expuesto, podría afirmarse que el estudio de la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo resultan necesarios en el marco de las organizaciones, ya que, además de tener efectos en la organización y sus resultados,

influye en el bienestar del colaborador, entendido en todas sus facetas y dimensiones, y su satisfacción con la vida, lo cual convierte el presente estudio en un tema más rico y con mucho valor.

Para concluir, recordar que en esta tesis doctoral se trabajará con dos modelos teóricos (*CSQ* y el *TMC*) para estudiar la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo, los cuales han sido explicados en detalle en el capítulo 1, Marco Teórico.

1.6. *Engagement* del supervisor y el compromiso afectivo del colaborador (H₂)

El objetivo del presente apartado es explicar cómo el *engagement* del supervisor influye en el compromiso afectivo del colaborador, teniendo como fundamento teórico la TIS. Es importante recordar que, en esta tesis doctoral, se plantea un estudio multinivel, ya que el *engagement*, será medido en el supervisor y el compromiso afectivo será estudiado en los colaboradores.

La TIS concibe a las organizaciones como sistemas complejos y, por esto, sirve de marco referencial para estudiar la incidencia del *engagement* del supervisor en el compromiso afectivo del colaborador. A pesar de que la TIS ha estudiado el *engagement* y el compromiso afectivo por separado, es decir, no existen investigaciones que, desde este enfoque, hayan examinado sus relaciones, es importante resaltar que la TIS postula que las relaciones en el trabajo se convierten, a través del tiempo, en confianza, lealtad y compromiso mutuo entre sus miembros, las cuales se regirán por la norma de reciprocidad. Por tanto, puede inferirse que sí es posible encontrar relaciones entre ambos constructos, así como que la influencia del *engagement* de su supervisor en el compromiso afectivo del colaborador, ya que si el supervisor hace su trabajo con energía, entusiasmo y dedicación, lo transmitirá a su colaborador, propulsando su compromiso afectivo.

El *engagement* y el compromiso afectivo han sido objeto de estudio de la TIS con el afán de ésta de comprender cómo se originan las relaciones dentro de las organizaciones,

basadas en intercambios entre sus miembros y pone énfasis en las relaciones establecidas entre el colaborador y el supervisor (Blau, 1964; Emerson, 1976; Ruck y col., 2012).

Las organizaciones se encuentran estructuradas por distintos niveles jerárquicos, los cuales determinan su funcionamiento como sistema, sus relaciones y conexiones entre sus miembros. Aquellos que se encuentran en niveles más altos, como los supervisores, inciden en sus colaboradores, lo cual significa que estos estarán condicionados por sus supervisores no solo en aspectos relacionados el cumplimiento de sus tareas y funciones, sino también en cómo “vivan” los diferentes procesos, así como su desarrollo y bienestar (Masterson y col. 2000; Sluss y col. 2008).

El *engagement* y el compromiso afectivo han sido estudiados desde la Psicología Organizacional Positiva con dos objetivos principalmente: 1) Demostrar empíricamente que son constructos diferentes (Hallberg y col., 2006; Salanova y Schaufeli, 2009); y 2) La relación de ambas con otras variables organizacionales (Kanste, 2011; Polo-Vargas y col., 2017; Cesario y col., 2017), pero, hasta la fecha, no se han encontrado estudios que examinen la influencia del *engagement* del supervisor en el compromiso afectivo del colaborador y, por esto, el estudio de dicha relación supone una de las principales fortalezas de esta tesis doctoral.

El supervisor (líder) tiene la capacidad de influir en su equipo de trabajo, a través del contagio emocional (tendencia a imitar y sincronizar de manera automática expresiones faciales, voces, posturas y movimientos), el cual es considerado como un componente dentro del desarrollo de las interacciones sociales (Cortés, 2016). Además, se ha demostrado que las personas que trabajan juntas pueden integrar creencias y experiencias afectivas, y pueden mostrar patrones motivaciones y conductas similares (Bakker y col., 2006; González-Romá y col., 2000).

Esta capacidad de contagiar emocionalmente a su colaborador es una de las razones que convierten al supervisor en una figura clave en la vida organizacional, puesto que puede incidir de manera positiva o negativa, según sea su nivel de *engagement*, no solo en el clima emocional y psicosocial de su colaborador, sino también en su compromiso afectivo de su equipo de trabajo. Es decir, el supervisor puede potenciar o anular el compromiso afectivo del colaborador mediante el contagio emocional, ya que por medio de este proceso el colaborador puede imitar los gestos de su supervisor, pero, además, puede llegar a sentir su estado emocional (Barsade, 2002).

La literatura ha demostrado que el estado de ánimo del supervisor se transmite a sus colaboradores y que éste influye en las emociones de los colaboradores (Barsade, 2002; Cortés, 2016; Hatfield, y col., 1994; Sy y col., 2005). Además, siguiendo a Kahn (1990), esto también se debe también a que los colaboradores tienen la capacidad de detectar si su supervisor está *engaged*, lo cual también tendrá una repercusión en su nivel de compromiso afectivo con su organización. Por tanto, un supervisor que manifiesta emociones positivas, transmitirá esas mismas emociones a su equipo de trabajo, generando un impacto conveniente para el colaborador y para la organización.

Según lo expuesto, puede inferirse que un supervisor que presenta altos niveles de *engagement*, entendido como el vigor, absorción y dedicación, con el cual realiza su trabajo de manera enérgica, disfrutando de lo que hace y dedicándole todos los recursos necesarios a su trabajo, tendrá una influencia positiva en sus colaboradores. . Esta influencia generará en el colaborador, a su vez, estados de ánimo positivos, los cuales fomentarán el compromiso afectivo en el colaborador, ya que éste se desarrolla a partir de las experiencias satisfactorias en su ambiente laboral (Polo-Vargas y col., 2017). Por el contrario, un supervisor con niveles bajos de *engagement*, transmitirá negatividad, despersonalización, sensación de fracaso y agotamiento, estados que impregnarán su entrono de trabajo y, por tanto, a sus

colaboradores. En este contexto será difícil que el colaborador desarrolle o se potencie su nivel de compromiso afectivo.

Resumiendo, *engagement* del supervisor está ligado al grado de compromiso afectivo del colaborador por su capacidad de incidir positiva o negativamente en el estado de ánimo de sus colaboradores por medio del proceso de contagio emocional, y, como se ha señalado, si éstos son positivos, promoverán actitudes y comportamientos beneficiosos, no solo a nivel individual, sino también a nivel grupal y organizacional. Por tanto, el estudio de la incidencia del *engagement* del supervisor en el compromiso afectivo del colaborador resulta fundamental para, a futuro, plantear acciones que persigan generar *engagement* en el supervisor. Todo ello con el afán de contar organizaciones saludables, en las cuales sus colaboradores establezcan vínculos afectivos que genere en ellos el querer permanecer en su organización. Asimismo, el estudio de esta relación es relevante por su la incidencia en la capacidad de innovar y competir de las organizaciones, ya que un colaborador comprometido afectivamente, tendrán un buen desempeño y, seguramente generará nuevas ideas porque su entorno es positivo debido a que su supervisor está *engaged*.

1.7. El *Engagement* como modulador en la relación entre Satisfacción con la Comunicación y Compromiso Afectivo (H₃).

El objetivo del presente apartado es analizar la tercera relación objeto de estudio de esta tesis doctoral: El rol modulador del *engagement* del supervisor en la relación entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo del colaborador.

La TIS concibe a las organizaciones como sistemas complejos y dinámicos, los cuales se mantienen y evolucionan, debido a que en ellas se generan diferentes asociaciones y relaciones entre sus miembros y entre los diferentes factores que las conforman. Por esto, se ha convertido en el paradigma teórico dominante en el estudio de las relaciones de trabajo

(Cropanzano y col., 2005). Esta teoría cobra vital importancia en la presente tesis doctoral, puesto que el objetivo de ésta es estudiar las relaciones que emergen dentro de las organizaciones, teniendo en cuenta dos de sus diferentes niveles que conforman su estructura: colaborador y supervisor.

A pesar que, desde las TIS, no se ha estudiado el rol modulador del *engagement* del supervisor en la relación entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo del colaborador, como se ha expuesto al principio de este capítulo, la TIS ha examinado, a diferencia del resto de teorías, cada una de las variables estudiadas, lo cual permite inferir que el *engagement* del supervisor puede incidir en la primera relación planteada, partiendo del supuesto de que los miembros que conforman las organizaciones son dependientes y están interconectados (Blau, 1964). Y, en consecuencia, en esas relaciones (dependientes), sus miembros tendrán la capacidad, en menor o mayor medida, de influir en otros.

Es importante mencionar que, pese a no haberse encontrado, hasta la fecha, investigaciones que hayan examinado la relación entre dichas variables en la presente tesis doctoral se estudiará dicha relación porque se parte del supuesto de que el *engagement* del supervisor puede actuar como modulador entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo del colaborador, atenuándola o potenciándola. Este supuesto tiene como sustento los principales resultados obtenidos de las diferentes investigaciones que han analizado el vínculo entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo (Barresi, 2013; Cárrier y col. 2009) y las de los diferentes estudios relacionados con el contagio emocional del supervisor (Johnson, 2009; Van Kleef y col. 2010) sirven como fundamento para deducir.

Entre las conclusiones de los trabajos que examinaron las diferentes dimensiones del CSQ (Downs y Hazen, 1977) como principales predictores del compromiso afectivo del colaborador, la comunicación con el supervisor fue uno de ellos (Barresi, 2013; Downs,

1991; Downs, 1995; Potvin, 1991). Por tanto, parece que el supervisor tiene un rol fundamental en la generación de compromiso afectivo en el colaborador desde su papel como “principal comunicador”. Además, teniendo en cuenta los principales antecedentes del compromiso afectivo (el apoyo del supervisor, la satisfacción laboral y el *empowerment*), todos ellos relacionados con la figura del supervisor, esta modulación puede justificarse, debido a que si el supervisor está *engaged*, mantendrá una buena comunicación con sus colaboradores (satisfacción con la comunicación), proporcionará apoyo al colaborador, el cual necesita para poder llevar a cabo su trabajo con éxito, incrementar sus niveles de satisfacción y lo empoderará (compromiso afectivo). Por tanto, puede inferirse que el rol del supervisor resulta clave, no solo como propulsor del compromiso afectivo, sino que también por su rol modulador en la relación entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo del colaborador, ya que su *engagement* se intersecta y vincula con ambas variables.

La relación entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo del colaborador se verá potenciada o atenuada por medio del proceso del contagio emocional del supervisor hacia sus colaboradores. Y es ahí donde radica, fundamentalmente, su capacidad de actuar como modulador en dicha relación. Esa capacidad de influir en los estados de ánimo de sus colaboradores tendrá un impacto en aspectos relacionados directamente con el individuo como, por ejemplo, sus emociones o desempeño, sino también en cómo éste viva los diferentes procesos que forman parte de la vida organizacional.

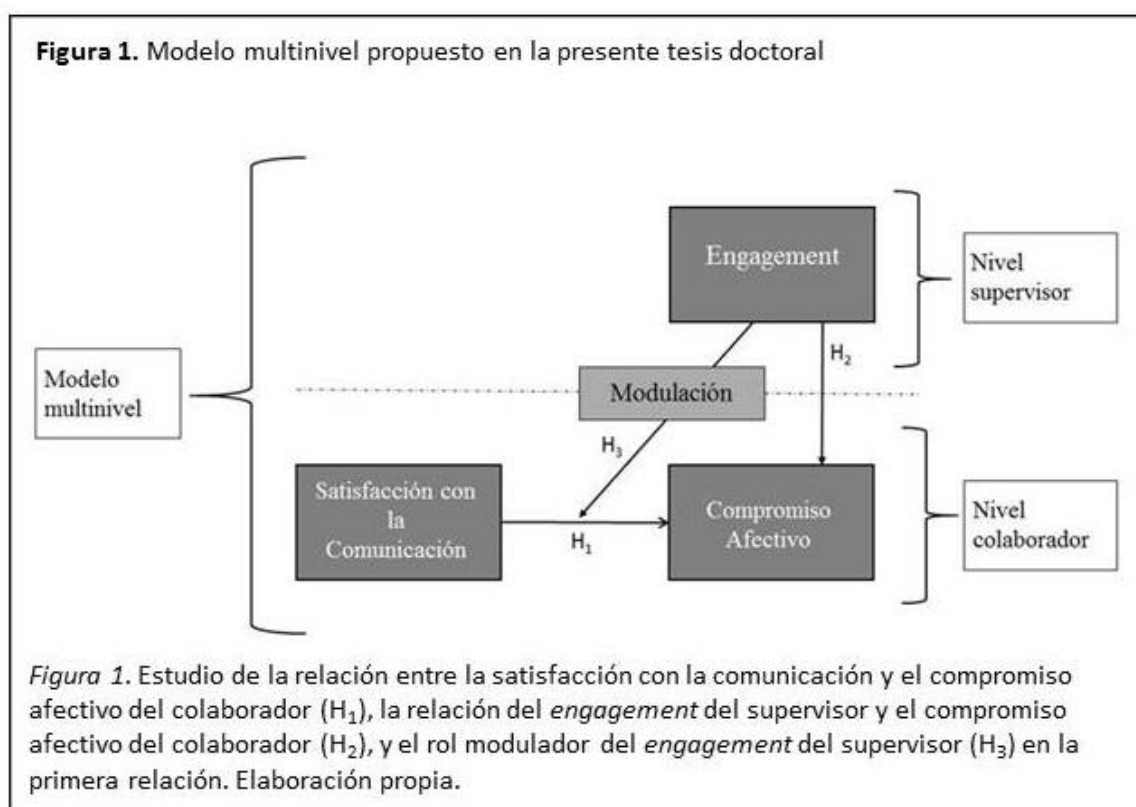
Los principales argumentos que sustentan el estudio del rol modulador del supervisor se han considerado: 1) Dentro de las organizaciones sus miembros establecen relaciones dependientes y, a su vez, estas relaciones se pueden ver afectadas por diferentes factores organizacionales. Lo cual lleva a plantearse que difícilmente podrá haber una relación positiva entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo del colaborador,

si existen otros factores, como el ambiente de trabajo (condicionado por el *engagement* del supervisor), que no sean o se comporten de manera positiva; 2) La complejidad de las relaciones que se establecen dentro de las organizaciones, no solo entre sus miembros, sino también entre las variables organizacionales. Estas relaciones no son siempre directas (causas y efectos) como, por ejemplo la existen entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo, sino que en ellas intervienen otros actores y factores que pueden condicionarla, por lo cual resulta necesario examinar cómo estos influyen en dichas relaciones. Esto obliga a estudiar de forma más profunda las variables organizacionales; y 3) La capacidad que tiene el supervisor de contagiar emocionalmente a su colaborador. Si el supervisor presenta un alto grado de *engagement*, ese contagio será positivo y potenciará esa primera relación, por el contrario, si su nivel de *engagement* es bajo, lo atenuará o, incluso, podrá anular la relación.

Por lo expuesto, la importancia de este estudio radica en que se parte del supuesto de que la satisfacción con la comunicación y su relación con el compromiso afectivo merece ser examinada de una manera más profunda, lo cual quiere decir que debe contemplarse el análisis de otras variables que tienen la capacidad de influir directa o indirectamente en dicha relación, así como analizar el rol de otros actores claves, como el supervisor, cuya forma de hacer y actuar incidirán en cómo el colaborador perciba la realidad organizacional. Esa realidad organizacional es compleja, por lo cual, cualquiera que sea el tema que se estudie, debe ser abordado, teniendo en cuenta esa complejidad, dada por las propias características de una organización, pero, sobre todo, por el entramado de relaciones que en ella tienen lugar.

Para concluir, señalar que las investigaciones que se han llevado a cabo con el objetivo de examinar la relación entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo, se han centrado en estudiar la relación entre las dos variables o sus relaciones con

otras variables organizacionales (satisfacción laboral, intención de abandonar el trabajo, desempeño, productividad, entre otras), y en un solo nivel de la organizacional (colaborador), pero ninguno de estos trabajos han examinado cómo influye el *engagement* del supervisor en dicha relación. Por lo expuesto, el estudio del rol modulador del *engagement* supone una de las principales fortalezas de esta tesis doctoral.



1.8. Justificación del modelo propuesto

El objetivo del presente apartado es explicar el modelo propuesto en esta tesis doctoral y, de esta forma, justificar el porqué de su planteamiento, con base en el análisis teórico y empírico previamente realizado de cada una de las variables y de sus relaciones, a través de la revisión de la literatura.

Para cumplir con el objetivo planteado, primero, se hará referencia a la TIS, seguidamente, se expondrá y argumentará la existencia de las dos relaciones directas que contempla el modelo: 1) La satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo del colaborador, 2) El *engagement* del supervisor en el compromiso afectivo del colaborador, y 3) se explicará la modulación del *engagement* del supervisor en la relación entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo del colaborador. Finalmente, se justificará la idoneidad del modelo propuesto para el estudio de las relaciones examinadas en esta tesis doctoral.

El modelo propuesto se apoya y sustenta en la TIS, ya que, como se ha podido observar a lo largo de este capítulo, esta teoría sirve de escenario para el presente estudio, principalmente por tres razones: 1) Por su forma de concebir la realidad organizacional (compleja y formada por relaciones); 2) Porque ha examinado las variables que conforman el modelo, a pesar de haberlas estudiado por separado; y 3) Por su enfoque interdisciplinar (Cropanzano y col. 2014) que permite conocer y comprender las relaciones entre variables que pertenecen a distintos campos del conocimiento, las cuales, a priori, podría parecer que no están relacionadas y, por ende, sus relaciones no son examinadas por pertenecer a áreas diferentes. Es en este último punto donde reside su principal fortaleza y la convierte en la teoría conceptual dominante en los estudios organizacionales.

El modelo multinivel propuesto está conformado tres variables y comprende tres relaciones que se establecen entre ellas, las cuales representan, a su vez, las hipótesis de la

presente tesis doctoral: H₁: Satisfacción con la comunicación y compromiso afectivo del colaborador; H₂: *Engagement* del supervisor y compromiso afectivo del colaborador; y H₃: La modulación del *engagement* del supervisor en la primera relación.

En primer lugar, la satisfacción con la comunicación juega un rol vital en la vida organizacional, no solo por su incidencia en cuestiones como su desempeño o la productividad de la organización, sino porque, como se ha evidenciado en los diferentes trabajos, es fundamental para generar compromiso afectivo en el colaborador y para que ese tipo de compromiso se genera deben considerarse y trabajarse cada uno de los aspectos que conforman las nueve dimensiones del *CSQ*. Además, esta relación merece ser estudiada por el impacto que tiene el compromiso afectivo, ya que sin compromiso afectivo, los individuos serían igual que las máquinas, las cuales no sienten ningún apego ni afecto hacia su organización. Las organizaciones serían espacios carentes de todo tipo de emociones, además, este tipo de compromiso hace que el colaborador se sienta de la organización, está motivado, quiera dar lo mejor de sí mismo, lo cual, en última instancia, repercute positivamente en la organización. En segundo lugar, el nivel de *engagement* del supervisor influirá, a través del proceso de contagio emocional, en el compromiso afectivo del colaborador. Por tanto, el supervisor tendrá la capacidad de transmitir emociones positivas como, por ejemplo, esfuerzo, involucramiento, entusiasmo y energía, estados propios del *engagement*, o, por el contrario, agotamiento, desánimo, despersonalización y falta de compromiso, síntomas del *burnout*. Los primeros, los positivos, tendrán repercusiones beneficiosas para el colaborador como, por ejemplo, su bienestar emocional, y los segundos, los negativos, podrían llevar al colaborador a sentir estados de ánimo negativos que su supervisor e, incluso, también al *burnout*, todo ello debido al contagio emocional. Por lo expuesto, esta relación se vuelve fundamental en el marco de las organizaciones por la capacidad que tiene el supervisor para potenciar o mermar el desarrollo del colaborador y,

por tanto, el de la organización. Su figura es una de las principales dentro la vida organizacional por su influencia en la forma en que el colaborador viva y sienta la realidad organizacional. Asimismo, el proceso del contagio emocional resulta clave en dicha relación, ya que es el mecanismo mediante el cual el *engagement* del supervisor incide en el compromiso afectivo del colaborador, mecanismo que es un fenómeno social que surge de la capacidad innata que tienen los individuos para su estado afectivo con el otro, lo cual deriva en una sincronización emocional que se da de manera inconsciente.

En tercer y último lugar, el *engagement* del supervisor, es decir, su nivel de vigor, dedicación y absorción con el que realiza su trabajo, cobra vital importancia en el estudio de la relación entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo del colaborador, puesto que es el supervisor quien, como se ha dicho, tiene la capacidad de incidir en sus estados de ánimo y, por tanto, en las actitudes de los miembros de su equipo frente a distintos aspectos de la vida organizacional, a través del contagio emocional. Por tanto, si el supervisor no está *engaged*, la relación entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo de los colaboradores no será potenciada y podría, además, conllevar consecuencias negativas para el colaborador y la organización. Su bajo nivel de *engagement* hará que dicha relación se debilite, pero, si, por el contrario, el supervisor presenta altos niveles de *engagement*, potenciará dicha relación que, como se ha analizado, tiene efectos positivos tanto para el colaborador, como para la organización, ya que el compromiso afectivo propulsa el bienestar del colaborador (Meyer y col., Maltin, 2010; bienestar físico (Bridger y col., 2007), la salud mental (Grawithc y col., 2007), satisfacción con la vida (Lambert y col., 2013), desempeño (Kim y col., 2016) y retención (Meyer y col., 2010).

Por tanto, dentro de las relaciones que se establecen de forma natural dentro de las organizaciones, las dos que más dominan e influyen en la vida organizacional de un

colaborador, son las que el colaborador mantiene con la organización, pero, sobre todo, las que establece con su supervisor (Masterson y col., 2000; Sluss y col. 2008). El resultado de las relaciones positivas entre colaborador y supervisor son las actitudes y comportamientos del colaborador hacia su supervisor director y hacia la organización (Cropanzano y col., 2005). Es dentro de este contexto y partiendo de este supuesto, que se estudiarán las tres relaciones planteadas en esta tesis doctoral teniendo en cuenta que el supervisor representa una figura clave en las organizaciones por su capacidad de potenciar o debilitar a los colaboradores que integran su equipo de trabajo, quien, además, tiene un rol fundamental en la motivación, satisfacción y bienestar del colaborador (Cortés, 2016).

El modelo propuesto además de sustentarse en la TIS, también está respaldado por el Modelo de Conservación de Recursos (COR) (Hobfoll, 1989), el cual se presenta como una teoría de la motivación y cuyo principio básico es que la protección de recursos y la adquisición de nuevos recursos es lo que motiva a los individuos. Ya que la satisfacción con la comunicación y el *engagement* pueden ser considerados recursos, los cuales pueden incidir en el nivel de compromiso afectivo del colaborador. Además, estas dos variables pueden ser consideradas como recursos porque su ausencia puede causar estrés, ansiedad e, incluso, depresión, ya que el colaborador está motivado en proteger dichos recursos. En cambio, si el colaborador está satisfecho con la comunicación, siente el *engagement* y un estado de ánimo positivo de su supervisor, a través del contagio emocional, éste se sentirá comprometido afectivamente con su organización y vivirá estados psicológicos positivos porque percibirá que cuenta con los recursos necesarios para poder realizar su trabajo.

Asimismo, el *engagement* del supervisor, al considerarse como un recurso, se reafirma la hipótesis de que éste puede actuar como modulador, potenciando o no la relación entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo del colaborador, puesto que, según el COR, los recursos tienen también la capacidad de impulsar y fortalecer las

relaciones que se dan dentro del ámbito organizacional entre sus miembros y entre sus miembros en relación con otros factores y variables del entorno laboral.

Esta tesis doctoral, además de poner a prueba el modelo propuesto y las relaciones entre las variables estudiadas, tiene un objetivo de naturaleza cualitativa: Profundizar en el conocimiento de la satisfacción con la comunicación, a través de las percepciones de los colaboradores. Cumplir este objetivo permitirá comprender las razones por las cuales los colaboradores muestran un determinado grado de satisfacción con la comunicación, así como qué aspectos de la comunicación son susceptibles de mejora y generar propuestas para que su percepción en relación con la comunicación sea positiva.

Para concluir con este capítulo, Marco Teórico, el cual ha finalizado con la presentación del modelo que se utilizará para estudiar las relaciones objeto de estudio y con la definición de los objetivos, mencionar que esta tesis doctoral se basa en el supuesto de que las organizaciones deben gestionar a diario su complejidad y que la gestión debe estar orientada por igual a las personas, y a los resultados organizacionales. Asimismo, este trabajo concibe que el gran reto de las organizaciones es ser saludables, es decir, buenos lugares para trabajar y que para alcanzarlo se necesitan tres tipos de relaciones interconectadas: buenas relaciones entre los colaboradores y sus supervisores, así como con la dirección, buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores y buenas relaciones, y adaptaciones entre los colaboradores y sus propios trabajos.

2. Marco Metodológico

El propósito del presente capítulo es describir y justificar la metodología, así como la estrategia de investigación elegida para cumplir con los objetivos planteados del presente trabajo de tesis doctoral. Para esto, se definirán los objetivos de la investigación e hipótesis, el diseño metodológico, el muestreo, el procedimiento de recolección de datos, los instrumentos implementados y, finalmente, se expondrán las técnicas utilizadas para el análisis de los datos obtenidos.

De acuerdo al problema y los objetivos planteados, la metodología elegida es cuantitativa, a pesar de contemplar técnicas de análisis cualitativo que, como se expondrá más adelante, persiguen cumplir con el cuarto objetivo específico del presente trabajo de tesis doctoral (profundizar en el conocimiento de la satisfacción con la comunicación, a través de las percepciones de los colaboradores). El uso de técnicas de análisis cuantitativas y cualitativas resulta idóneo para examinar las variables objeto de estudio y sus relaciones, y, de esta manera, obtener una “fotografía” más completa del fenómeno para responder al problema planteado. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Por tanto, la metodología del presente trabajo de tesis doctoral es de tipo cuantitativo, debido a las características del instrumento utilizado para la recolección de datos y al tipo de análisis realizados, a pesar de que parte de la realidad estudiada (satisfacción con la comunicación) será analizada, también, mediante técnicas cualitativas con el objetivo de profundizar en el conocimiento de la satisfacción con la comunicación, a través de las percepciones de los colaboradores y, de esta manera, alcanzar el cuarto objetivo de este trabajo de tesis doctoral.

Es importante mencionar que este trabajo de tesis doctoral se centra en el estudio de tres variables (satisfacción con la comunicación, compromiso afectivo y *engagement*), las cuales pertenecen a diferentes campos del conocimiento, los mismos que se adhieren a una

tradición metodológica. Esto implica que, aunque no se ciñan únicamente a unos métodos y técnicas, estos campos sí se inclinan más por aquellas que están más vinculadas a su tradición y, por tanto, por un tipo de método (cuantitativo o cualitativo) y técnicas. Siguiendo esta idea, Pérez (1994) sostiene que un investigador no tiene que asociarse a uno u otro paradigma, ya que éste puede elegir una relación de atributos provenientes de diferentes enfoques y, así, lograr una adaptación flexible a su problemática.

Se suele denominar cuantitativa a la investigación en la cual prevalecen los instrumentos de medición y comparación, los cuales proporcionan datos que son estudiados mediante modelos matemáticos y fórmulas estadísticas (González y Rodríguez, 1991). En este enfoque los planteamientos a investigar son específicos y delimitados desde el inicio del estudio. Además, las hipótesis se establecen previamente y la recolección de los datos se fundamenta en la medición y análisis en procedimientos estadísticos (Hernández y col., 2014). En el presente estudio, el método cuantitativo permitirá examinar las relaciones entre las variables estudiadas (satisfacción con la comunicación, compromiso afectivo y *engagement*), medir y estimar magnitudes del fenómeno objeto de esta investigación, así como confirmar dicho fenómeno y predecirlo. Asimismo, buscará irregularidades y relaciones de causa, y efecto entre las variables (Hernández y col., 2014).

Por su parte, el análisis cualitativo se enmarca dentro del paradigma constructivista-interpretativo, cuyo “fundamento radica en la necesidad de comprender el sentido de la acción social en el contexto del mundo de la vida y desde la perspectiva de los participantes” (Vasilachis, 1992, p. 43). En el campo de la Comunicación, el enfoque cualitativo y sus respectivas técnicas de análisis resultan claves, puesto que lo que se persigue es comprender e interpretar los momentos habituales y problemáticos, así como los significados en la vida de los individuos para conocer en profundidad la realidad estudiada (satisfacción con la comunicación de los colaboradores). Siguiendo este argumento, Vasilachis (2015) señala

que “la particularidad solidez de la investigación cualitativa yace en el conocimiento que proporciona acerca de la dinámica de los procesos sociales, del cambio y del contexto social y en su habilidad para contestar, en esos dominios, a las preguntas ¿Cómo? y ¿Por qué?” (p. 25). A través del análisis cualitativo, se pretende cumplir con el segundo objetivo de la presente tesis doctoral que es el de profundizar en el conocimiento de la satisfacción con la comunicación, mediante el análisis de las percepciones de los colaboradores, obtenidas de las dos preguntas abiertas del cuestionario. Y lograr, así, una comprensión holística de la variable satisfacción con la comunicación.

Por tanto, la elección de esta metodología se basa, principalmente, en alcanzar los objetivos planteados y proporcionar un conocimiento más amplio del constructo “Satisfacción con la Comunicación”.

2.1. Objetivos e hipótesis

2.1.1. Objetivo general

Confirmar el impacto del *engagement* del supervisor y de la satisfacción con la comunicación del colaborador en el compromiso afectivo del colaborador.

2.1.2. Objetivos específicos

El objetivo general de la investigación se divide en los siguientes objetivos específicos:

1. Confirmar la relación entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo a nivel del colaborador.
2. Confirmar la relación directa transnivel entre: el *engagement* del supervisor y el compromiso afectivo del colaborador.

3. Confirmar el rol modulador transnivel del *engagement* del supervisor en la relación entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo a nivel del colaborador.
4. Profundizar en el conocimiento de la satisfacción con la comunicación, a través de las percepciones de los colaboradores

Antes de exponer las hipótesis, las cuales se persiguen comprobar en la presente investigación, es importante señalar que estas tres corresponden a los tres primeros objetivos que persigue la presente investigación. El cuarto objetivo, al que se responderá a través de técnicas de análisis cualitativas, no está vinculado a una hipótesis, ya que, a diferencia de lo que sucede en las técnicas cuantitativas, en las cualitativas no se prueban hipótesis, sino que éstas se generan durante el proceso y se perfeccionan conforme se recaban más datos, es decir, son el resultado del estudio (Hernández y col., 2014).

2.1.3. Hipótesis

Como se ha expuesto en el capítulo anterior, Marco Teórico, existen dos teorías que justifican el estudio planteado en esta tesis doctoral: La TIS (Blau, 1964) y el COR (Hobfoll, 1989). La primera, por su forma de concebir la realidad organizacional (compleja y formada por relaciones), por su enfoque interdisciplinar y porque ha examinado las variables que conforman el modelo, a pesar de haberlas estudiado por separado y, la segunda, porque su principio básico es la protección de recursos y la adquisición de nuevos recursos y, dentro de este contexto, las tres variables objeto de estudio pueden ser considerados como recursos. Por tanto, tomando como referencia estas dos teorías, se establecen las siguientes hipótesis:

H₁: Existe una relación positiva y significativa entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo a nivel del colaborador.

H₂: Existe una relación transnivel positiva y significativa entre el *engagement* del supervisor y el compromiso afectivo del colaborador.

H₃: El *engagement* del supervisor tiene un efecto modulador significativo en la relación entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo a nivel del colaborador.

2.2. Diseño de la investigación

Con el fin de alcanzar los tres primeros objetivos específicos (confirmar la relación entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo a nivel del colaborador; confirmar la relación directa transnivel entre: el *engagement* del supervisor y el compromiso afectivo del colaborador; y confirmar el rol modulador transnivel del *engagement* del supervisor en la relación entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo a nivel del colaborador), se ha desarrollado un modelo de investigación multinivel que incorpora dos tipos de niveles de análisis: 1. Nivel supervisor (líder); 2. Nivel colaborador. Y para alcanzar el cuarto objetivo específico (profundizar en el conocimiento de la satisfacción con la comunicación, a través de las percepciones de los colaboradores), se ha seleccionado la técnica de análisis de contenido textual.

La elección de un diseño multinivel genera una estructura explícita dentro de la cual aparece la similitud de los juicios destinados a combinar la información entre unidades (distintos niveles) para producir mejores estimaciones y predicciones a partir de las observaciones realizadas (Murillo, 2008). Los modelos multinivel son, en esencia, ampliaciones de los modelos de regresión lineal clásicos, ampliaciones mediante las cuales se elaboran varios modelos de regresión para cada nivel de análisis (Reise y Duan, 2003; Bickel, 2007). La principal característica de los modelos multinivel es que aportan un

entorno natural dentro del cual se pueden comparar teorías sobre relaciones estructurales entre variables en cada uno de los niveles en los que se organizan los datos.

El diseño multinivel desarrollado en esta investigación, también denominado modelo jerárquico, ha permitido agrupar los datos obtenidos de los líderes y colaboradores como dos grupos distintos y jerarquizados para evaluar su interacción. Los modelos multinivel ofrecen una estructura de análisis dentro de la cual se pueden reconocer los distintos niveles en los que se articulan los datos, al estar representados cada uno con su propio submodelo (Drapper, 1995). Además, los modelos multinivel permiten formular y probar hipótesis sobre los efectos cruzados entre niveles (Murillo, 2008). En primer lugar, se ha desarrollado un Nivel-1 de análisis (supervisor) que pretende estudiar la interacción existente entre el líder y sus colaboradores en las diferentes variables de estudio. Cada supervisor está asociado a varios trabajadores bajo su responsabilidad en cada una de las siete empresas que componen la muestra, lo que permitirá analizar desde diferentes perspectivas el efecto transnivel de su supervisor. En este nivel se estudiará la variable *engagement*.

Con el fin de completar el diseño multinivel, se ha diseñado el Nivel 2 de análisis que contempla la evaluación de un efecto intra (colaboradores). En el Nivel 2 se estudiará la relación directa entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo, así como el efecto modulador del *engagement*.

Para llevar a cabo el cuarto objetivo específico, se ha utilizado la técnica de análisis de contenido textual. Este tipo de análisis cualitativo tiene como objetivo de profundizar en el conocimiento de la satisfacción con la comunicación y sus diferentes dimensiones, a través de las percepciones de los colaboradores, mediante el análisis de las respuestas dadas en las dos preguntas abiertas planteadas. Asimismo, persigue conocer si existen aspectos de la comunicación que afectan a la satisfacción y no son estudiados en el *Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ)* de Downs y Hazen (1977).

Esta técnica permitirá comprender cuáles son los elementos textuales que constituyen la satisfacción con la comunicación de los colaboradores y, de esta manera, inferir cuáles son los aspectos de la comunicación que generan su satisfacción.

Por lo expuesto anteriormente, la presente investigación es de tipo confirmatoria, ya que se parte de una teoría científica a partir de la cual se establece un conjunto de hipótesis (afirmaciones a comprobar). Posteriormente, y tras recopilar información de una muestra suficientemente grande, la investigación confirmatoria intenta validar las hipótesis propuestas. Además, este tipo de investigaciones se diseñan de forma que se minimicen los errores estadísticos de tipo I (Jaeger, y Halliday, 1998) y transversal, ya que los datos fueron recogidos en un único momento (de enero a marzo del año 2017) (Davies, 1994).

2.2.1. Muestra

Para la selección de la muestra se elaboró un listado de organizaciones susceptibles de estudio, situadas en Guayaquil, Ecuador, y que pudieran estar interesadas en colaborar con esta investigación. Mediante un muestreo de conveniencia, se eligieron organizaciones medianas y grandes tanto del sector público, como del privado y dedicadas a diferentes actividades con el objetivo de poder realizar una correcta extrapolación

La muestra está formada por 89 supervisores (líderes) y 608 colaboradores a su cargo pertenecientes a 7 empresas. Concretamente cada supervisor inmediato tiene una media de 6.8 empleados a su cargo ($SD = 7.5$). Todos ellos pertenecientes a siete empresas establecidas en Guayaquil, Ecuador, de los siguientes sectores: Educación, Construcción, Servicios y Sector Público. El porcentaje total de participación fue de un 84%, siendo la participación mínima de 69% y la máxima de 99%.

Todos participaron voluntariamente, y fueron convocados por la gerencia de cada organización. Se tuvo especial cuidado en que cada empleado se asociara a un solo

supervisor, es decir, es común que dentro de una organización, un colaborador tenga más de un jefe, pero en esta tesis doctoral se asegura que cada uno de ellos ha sido asociado a su supervisor inmediato, con el que más relación aseguraron mantener. Con ello, se intentó evitar que: 1) Los colaboradores no reconocieran a su supervisor como tal; y 2) Un mismo colaborador se alinease con diferentes supervisores en una misma empresa y que se produjese un efecto distorsionador del mismo colaborador asociados a diferentes supervisores.

Por tanto, esta tesis doctoral cuenta con una muestra de 89 supervisores. El 95.5% de origen ecuatoriano, 2.2% cubano, 1.1% chileno y 1.1% iraquí. 44.9% mujeres y 55.1% hombres. Con una edad media de 42 años ($SD = 10.3$). En cuanto al nivel educativo de estos, un 1.1% no tiene estudios, 3.4% tiene los estudios obligatorios básicos, 7.9% completaron el bachillerato, 55.1% terminaron los estudios universitarios y, por último, un 30.3% poseen una maestría. Finalmente, un 61.8% de los supervisores llevan más de cinco años trabajando en la misma organización.

En cuanto a los colaboradores, esta tesis doctoral cuenta con una muestra de 608 empleados. El 96.4% de origen ecuatoriano, 1% cubano, 0.3% venezolano, 0.3% colombiano, 0.2% español, 0.2% armenio, 0.2% belga, 0.2% estadounidense, y 0.2% chileno. 41% mujeres y 59% hombres. Con una edad media de 36 años ($SD = 10.6$). En cuanto al nivel educativo de los colaboradores, un 1.6% no tiene estudios, 4.9% tiene los estudios obligatorios básicos, 26.7% completaron el bachillerato, 46.5% terminaron los estudios universitarios, y por último, un 17.6% poseen una maestría. El 98.2% poseen jornada completa y 1.8% parcial. El 79.1% posee contrato indefinido y, finalmente, un 33.9% de los colaboradores llevan más de cinco años trabajando en la misma organización.

2.2.2. Procedimiento de recogida de datos

Este trabajo de tesis doctoral se nutre de los resultados obtenidos en el proyecto de investigación: “La Comunicación Interna y sus Repercusiones en los Trabajadores: Compromiso y Desempeño”, financiada por la Universidad Especialidades Espiritu Santo, situada en la ciudad de Guayaquil.

Para llevar a cabo la recogida de datos, en una primera fase se elaboró un listado de organizaciones susceptibles de estudio, situadas en Guayaquil (Ecuador) y que pudieran estar interesadas en colaborar con dicho proyecto de investigación.

Una vez seleccionadas las organizaciones, las investigadoras del proyecto nos pusimos en contacto con los gerentes de las mismas, presentándonos como personal de la Universidad Especialidades Espiritu Santo con el objetivo de contarles que estábamos realizando un proyecto de investigación sobre comunicación dentro de las organizaciones. Si los gerentes se mostraban interesados, seguidamente, se concertaba una entrevista personal con ellos y con el responsable de R.R.H.H.

En dicha entrevista, nos presentábamos, nuevamente, como las responsables del proyecto de investigación, se explicaba en detalle el objetivo del estudio, se mostraban los cuestionarios a aplicar y la metodología que iba a ser utilizada. Asimismo, se les mostraba el tipo de informe que se le entregaría, una vez finalizado el estudio, como una contribución para su organización y como recompensa por su colaboración en el proyecto. De las diez empresas contactadas, siete decidieron participar en dicho proyecto.

Una vez presentado el proyecto a la gerencia de las diferentes organizaciones y aceptada su participación, se solicitó la designación de un representante de cada una de ellas con el fin de establecer una comunicación fluida acerca de los siguientes pasos a realizar. Con cada interlocutor interno se estableció un cronograma de trabajo, así como las actividades a realizar con las responsabilidades asociadas.

En cada una de las organizaciones participantes, se siguió el mismo procedimiento. Un aspecto clave que se trabajó con cada interlocutor fue analizar los grupos de trabajo naturales existentes en sus organizaciones. De manera que, las investigadoras tuviéramos claro cuál era el organigrama de la organización, cuántos grupos existían, quiénes eran los integrantes de cada uno de ellos y, aún más importante, conocer quién era el supervisor de cada uno de los grupos.

Seguidamente, con los grupos definidos y los roles de sus integrantes identificados, los cuestionarios se codificaron por unidades de trabajo, es decir, grupos de colaboradores y sus respectivos supervisores. Esa información solo la tuvo la investigadora principal, de manera que se pudo asegurar la confidencialidad de los datos.

Los gerentes de las organizaciones realizaron, entonces, una convocatoria general a todo el personal de la organización, tanto a supervisores como a los colaboradores a su cargo. En dicha convocatoria se los citaba a una reunión grupal, la cual tenía como objetivo que la investigadora principal les explicara los pormenores del estudio científico y proceder a aplicar los cuestionarios. Dependiendo del tamaño de la organización y del grupo, se realizó en el mismo día varios pases de cuestionarios.

En cada uno de estos pases, las investigadoras explicaron a todo el personal los objetivos y fases de la investigación, el tiempo estimado en la participación, que la participación de cada uno de ellos era absolutamente voluntaria, confidencial y anónima, y, sobre todo, se hizo énfasis en que los resultados obtenidos no iban a estar asociados a ninguna política de evaluación de desempeño organizacional. Este aspecto era crucial y debía ser destacado para evitar posibles rechazos y barreras por parte de los colaboradores al momento de contestar a los cuestionarios. También, se les mostraba que, en cada una de las hojas de respuesta, no aparecían nombre, sino códigos de letras y números de tal manera que la investigadora no podría identificarlos.

Seguidamente, se procedió a dar las indicaciones de cómo contestar los ítems del cuestionario aplicado. Se resolvieron algunas dudas existentes y los participantes completaron la prueba dentro de un intervalo de 30 a 45 minutos. Las diferentes organizaciones estudiadas destinaron un espacio cómodo y aislado de las preocupaciones organizacionales y el horario establecido fue dentro de la jornada de trabajo para evitar el uso del espacio personal.

Resulta importante señalar que, para preservar la confidencialidad de los datos y de los participantes, a la dirección de la organización, una vez obtenidos los resultados, no se le ofrecían informes individuales, sino colectivos, es decir, con los resultados globales de los ítems analizados en los cuestionarios aplicados.

2.2.3. Instrumentos

2.2.3.1. Variables a nivel del supervisor

Tal y cómo se ha descrito anteriormente, esta investigación es de tipo multinivel compuesta de dos tipos de análisis. Por un lado, existe el Nivel 1 (supervisor) dónde lo importante inicialmente es evaluar el nivel de *engagement* del supervisor para poder analizar, posteriormente, cómo impacta en sus seguidores. Por otro lado, existe el Nivel 2 (colaboradores a su cargo) que se ciñe, exclusivamente, a la muestra de trabajadores. Más concretamente, la variable de Nivel 1 que se mide en este estudio es la siguiente:

Engagement. Para medirlo se utilizó la versión corta de *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* en español (nueve ítems) validada por Schaufeli, Bakker y Salanova (2006). Esta escala incluye nueve ítems relacionados con las tres dimensiones del *engagement*: vigor, dedicación, y absorción. El vigor (caracterizado por altos niveles de energía y resistencia mental, la voluntad de invertir esfuerzo, y la persistencia, incluso frente a las dificultades) fue medido con tres ítems, por ejemplo, “En mi trabajo, me siento lleno de

energía”. El alfa de Cronbach de esta dimensión en la escala original es de .77. La dedicación (caracterizado por un sentido de la significación, el entusiasmo, la inspiración, el orgullo, y el desafío), incluye tres ítems, por ejemplo, “Mi trabajo me inspira”. El alfa de Cronbach de esta dimensión en la escala original es de .85; y finalmente, absorción (caracterizado por estar completamente concentrado y profundamente absorto en la obra de uno por el cual el tiempo pasa rápidamente y tener dificultades para separarse del trabajo) fue medido a través de tres ítems, por ejemplo, “Me dejo llevar por mi trabajo”. El alfa de Cronbach de esta dimensión en la escala original es de .78.

Todos los ítems poseen un formato de respuesta de siete puntos tipo Likert que va desde cero ("nunca") a seis ("todos los días"). Análisis factoriales confirmatorios previos han validado altas correlaciones entre estas dimensiones en diferentes muestras (Bakker, Demerouti y Brummelhuis, 2012; Sánchez-Cardona, Rodríguez-Montalbán, Toro-Alfonso y Moreno Velázquez, 2016), asimismo, se ha confirmado apoyo para utilizarla como un solo factor (Schaufeli et al., 2006; Schaufeli y Bakker, 2010). Por lo tanto, se decidió crear un puntaje general de *engagement* del supervisor. La fiabilidad de la escala ha demostrado que el alfa de Cronbach es superior a .90 en diferentes países (Schaufeli, Shimazu, Hakanene, Salanova y De Witte, 2017).

2.2.3.2. Variables a nivel del colaborador

Con respecto al nivel individual se han evaluado las siguientes variables de los trabajadores: satisfacción con la comunicación y compromiso afectivo. Los instrumentos utilizados han sido los siguientes:

Satisfacción con la comunicación. La parte cuantitativa de esta variable fue medida a través del *Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ)* de Downs y Hazen (1977), el cual fue validado en castellano por Varona (1991). El cuestionario consta de 40 ítems

repartidos entre las siguientes dimensiones: 1) *Calidad de los medios*. Se refiere a las reacciones de los empleados a los canales de comunicación. Por tanto, se trata de la medida en que las reuniones están bien organizadas, las directivas escritas son breves y claras, y el grado en que la cantidad de comunicación recibida es satisfactoria. Se mide a través de cinco ítems, por ejemplo, “El grado en que las reuniones de trabajo están bien organizadas”, la escala original arroja un alfa de Cronbach de .90; 2) *Clima de comunicación*. Se refiere a un ambiente psicológico en una organización que sea cálido, tolerante y participativo, donde se valora la calidad de la vida laboral, la innovación y el desarrollo organizacional. Las características de un clima positivo son confianza, apertura, credibilidad, exactitud y comunicación frecuente. Se mide a través de cinco ítems, por ejemplo, “El grado en que la comunicación en mi organización me motiva a conseguir mis metas”, la escala original arroja un alfa de Cronbach de .84; 3) *Comunicación con el jefe directo*. Incluye tanto aspectos ascendentes como descendentes de la comunicación con superiores. Se mide a través de cinco ítems, por ejemplo, “El grado en que mi jefe inmediato me escucha y me presta atención” la escala original arroja un alfa de Cronbach de .93; 4) *Comunicación horizontal e informal*. Se refiere a la medida en que la comunicación horizontal e informal es precisa y fluye libremente. Se mide a través de cinco ítems, por ejemplo, “El grado en que mi grupo de trabajo es compatible”, la escala original arroja un alfa de Cronbach de .77; 5) *Integración organizacional*. Se refiere al grado en que las personas reciben información sobre el ambiente inmediato de su trabajo. Esto incluye el grado de satisfacción con la información sobre planes, los requisitos de sus trabajos y algunas noticias personales. Se mide a través de cinco ítems, por ejemplo, “Mi empresa me ofrece información sobre mi progreso en mi trabajo”, la escala original arroja un alfa de Cronbach de .79; 6) *Perspectiva organizacional*. Esta dimensión de la comunicación se ocupa de la información sobre la organización en su conjunto. Incluye notificación sobre cambios en la organización,

información sobre la situación financiera de la organización, así como sobre sus políticas y metas. Se mide a través de cinco ítems, por ejemplo, “Mi empresa me ofrece información sobre cambios en mi organización”, la escala original arroja un alfa de Cronbach de .82; 7) *Retroalimentación personal*. Se refiere a la necesidad de los trabajadores de saber cómo están y cómo se evalúa su desempeño. Se mide a través de cinco ítems, por ejemplo, “Mi empresa me ofrece reconocimiento de mis esfuerzos”, la escala original arroja un alfa de Cronbach de .83; 8) *Comunicación de los altos*. Se refiere a la comunicación entre el nivel institucional y los colaboradores de la organización. Se mide a través de cinco ítems, por ejemplo, “El grado en que la alta dirección se preocupa por el bienestar de los/as empleados/as”, la escala original (Downs, 1990) arroja un alfa de Cronbach de .96. Como se expuso en el capítulo 1, Marco Teórico, esta dimensión no estaba incluida dentro de la estructura factorial inicial al igual que “comunicación intersectorial” (Downs, 1990).

En este punto, es importante señalar que la dimensión “comunicación con los subordinados”, estudiada en el cuestionario original de Downs y Hazen (1997), no ha sido examinada debido a que no son los colaboradores los que responden a estos ítems, sino los supervisores, y debido a que el objetivo de la presente tesis doctoral es analizar el efecto del *engagement* del supervisor en la satisfacción con la comunicación del colaborador, se decidió no hacer la evaluación de dicha dimensión, ya que queda fuera de los objetivos planteados. Asimismo, indicar que la dimensión “comunicación intersectorial” (Downs, 1990), también fue descartada, puesto que dicha dimensión no se alineaba con los objetivos del presente estudio (estudio de la satisfacción con la comunicación en unidades de trabajo).

Los 40 ítems que conforman el cuestionario poseen como formato de respuesta una escala tipo Likert de cinco puntos de anclaje, donde uno (“Totalmente en desacuerdo”) y cinco (Totalmente de acuerdo”). En cuanto al estudio cualitativo de la variable, también fue utilizado el *Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ)* de Downs y Hazen (1977)

que incluye dos preguntas abiertas en las que los colaboradores podían responder abiertamente acerca de su satisfacción con la comunicación. Dichas preguntas son: “Indique cómo se podría lograr que la comunicación asociada a su trabajo fuera más satisfactoria” e “Indique si tiene algún comentario sobre su satisfacción con la comunicación en su unidad de trabajo”.

Compromiso afectivo. Se midió a través de la escala desarrollada por Allen y Meyer (1990), validado al castellano por Frutos, Ruiz y San Martín (1998). Está compuesta por siete ítems, incluyendo el siguiente ejemplo: “Estoy orgulloso/a de trabajar en esta organización”. Todos los ítems poseen como formato de respuesta un escala tipo Likert de 5 puntos de anclaje, donde uno (“Totalmente en desacuerdo”) y cinco (Totalmente de acuerdo”). En cuanto a la fiabilidad original de la escala es de .87.

2.3. Análisis de datos cuantitativos

A continuación se detallan los análisis de datos que se llevaron a cabo en la presente tesis doctoral para dar respuesta a cada una de las hipótesis planteadas.

Antes de exponer los análisis realizados, resulta importante recordar que para la presente investigación, se utilizó un único cuestionario conformado por 40 ítems y dos preguntas abiertas. Estas dos últimas preguntas fueron analizadas de manera cualitativa al aplicar la técnica de análisis textual con el objetivo de profundizar en el conocimiento de la satisfacción con la comunicación, a través de las percepciones de los colaboradores.

2.3.1. Análisis descriptivos

Los estudios descriptivos se centran en medir conceptos y variables con la mayor precisión posible y buscan especificar las propiedades relevantes de individuos, grupos,

comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido al análisis (Hernández y col., 2014).

En primer lugar, se realizaron análisis descriptivos en los cuales se estudió las medias, las desviaciones típicas, los alfas de Cronbach y las correlaciones de las tres variables objeto de estudio. Este tipo de análisis se realizará con el objetivo de conocer cómo se comportan las variables bajo estudio y cómo se relacionan entre ellas. Además, aportará información sobre los niveles de satisfacción con la comunicación, compromiso afectivo y *engagement* que la muestra percibe. En segundo lugar, se llevaron a cabo análisis ANOVA y pruebas t para grupos independientes con el objetivo de conocer si las variables sociodemográficas tienen un efecto en las tres variables, a saber, satisfacción con la comunicación, compromiso afectivo y *engagement*. Las variables sociodemográficas tanto de los supervisores, como las de los colaboradores a su cargo estudiadas han sido: género, edad, nivel educativo y antigüedad en la organización. Los análisis de los datos se realizaron en el *software* SPSS.

2.3.2. Análisis de regresión lineal

Aunque la variable satisfacción con la comunicación se va a tratar como un único constructo, con el objetivo de realizar un análisis previo y en profundidad de la H₁, aquella que relaciona la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo de los empleados, se llevará a cabo una regresión lineal. Gracias a estos análisis, realizados con el *software* SPSS, se podrá tener una información más detallada sobre la varianza que comparte cada una de las dimensiones de la satisfacción con la comunicación con el compromiso afectivo.

2.3.3. Análisis de datos multinivel para la comprobación de la hipótesis

Para poder llevar a cabo el contraste de las hipótesis, se consideró una situación de varios niveles (Snijders y Bosker 1999), donde una variable dependiente medida en el nivel inferior (es decir, el colaborador) se explica por variables medidas en ese nivel más bajo o en un nivel superior (es decir, supervisor). En este estudio, la variable dependiente Y (es decir, el compromiso afectivo), medida en el nivel más bajo (Nivel 2), se espera que sea explicada por la influencia de la variable X (es decir, satisfacción con la comunicación), también medido en el nivel más bajo y por la variable moduladora variable Z (es decir, el *engagement* del supervisor), medida en el nivel superior (Nivel 1). Por último, también se espera encontrar una relación transnivel de Z sobre Y.

Los datos fueron analizados a través de *Hierarchical Linear Modeling* (HLM) (Hofmann y Gavin 1998; Hox 1995), utilizando el *software* SPSS. Este método es el adecuado para el análisis de datos en una estructura anidada mediante la construcción de un sub-modelo separado en cada uno de los niveles en la estructura de datos (Bryk y Raudenbush 2002), ya que permite hacer inferencias simultáneas sobre los efectos de las variaciones en las variables independientes a nivel individual (es decir, satisfacción con la comunicación) y el nivel superior del supervisor (es decir, *engagement*) sobre las variables dependientes (es decir, compromiso afectivo) y el efecto modulador de nivel transversal de la variables independiente sobre la variable dependiente a nivel individual (es decir, *engagement*). Además, las puntuaciones fueron centradas a la gran media, en el caso del Nivel 1 y al grupo en el caso del Nivel 2, según lo sugerido por Hoffman y Gavin (1998).

2.4. Análisis de datos cualitativos

Este análisis persigue lo que Maxwell (1996) describe como comprender los significados que los actores (colaboradores) dan a sus vidas y experiencias, y a los sucesos o

situaciones en los que participan, puesto que lo que se busca es comprender cómo el fenómeno estudiado (satisfacción con la comunicación) es “sentido” y “vivido” por los colaboradores a través de sus experiencias dentro de la vida organizacional.

El análisis cualitativo de las preguntas abiertas se llevó a cabo con conjunto de individuos pertenecientes al grupo “colaboradores” (N=608), cuyas características sociodemográficas fueron expuestas en el apartado anterior. La selección de este grupo se debe a que la variable satisfacción con la comunicación fue estudiada únicamente en los colaboradores y no en los líderes.

2.4.1. Análisis de contenido textual

En el análisis cualitativo el objetivo es identificar los significados que se producen a partir de “las relaciones, similitudes, oposiciones y el contexto” del análisis y no la generalización de los resultados (Piñuel-Raigada, 2002, p. 13). Por esto, en el presente estudio el foco está en el contenido de las categorías y su interpretación, y no en el cálculo de las frecuencias de los códigos.

a. El corpus

El primer paso, para realizar el análisis textual de las preguntas abiertas, será la selección del *corpus*, el cual facilitará la identificación de la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica, ya que los datos que produce son más “ricos y profundos” y no generalizables (Souza y col., 2012). Es importante señalar que, a pesar de que el número de colaboradores estudiados es de 608 y a todos se les pasó el mismo cuestionario, no todos contestaron a las preguntas abiertas planteadas, ya que, como se señaló en el apartado “Procedimiento de recogida de datos”, era voluntario responder a dicho cuestionario. De la pregunta 1 “Indique cómo se podría lograr que la comunicación asociada a su trabajo fuera más satisfactoria” se obtuvo un total de 472 respuestas y de la

pregunta 2 “Indique si tiene algún comentario sobre su satisfacción con la comunicación en su unidad de trabajo”, 346 respuestas. En el Apéndice A (p. 343), se presenta el total de las respuestas obtenidas (en la pregunta 1, 472 respuestas; pregunta 2, 346 respuestas).

b. Categorización

Para el análisis textual se hace una selección de las respuestas, cuyas frases representan las unidades de análisis. En ellas se identifica, en mayor o menor medida, su vínculo con el constructo satisfacción con la comunicación. Por tanto, una vez definido el *corpus* y las unidades de análisis, se realiza la categorización, etapa que consiste en seleccionar aquellas respuestas de los colaboradores que responden a la pregunta planteada y permiten profundizar en la comprensión de la satisfacción con la comunicación que, en palabras de Martínez (2013), es el proceso en el cual se clasifica y conceptualiza la información obtenida en un término o expresión breve.

El proceso de categorización exigen una condición previa: el esfuerzo de “sumergirse” mentalmente, del modo más intenso posible, en la realidad ahí expresada. Cada revisión del material (respuestas de los colaboradores), permitirá captar realidades nuevas, detalles, acentos o matices no vistos con anterioridad o no valorados lo suficiente y que, ahora, quizás con otro enfoque, en este caso, el cualitativo, resultan determinantes y son capaces de enriquecer el significado (Martínez, 2013).

Es importante señalar que en este tipo de estudios, en los cuales el investigador se adentra en la realidad organizacional, las respuestas que se obtienen pueden no estar relacionadas con la pregunta ni con el objetivo de la investigación, ya que los colaboradores aprovechan para expresar sus percepciones en relación con la organización y su funcionamiento en general. Por tanto, en el proceso de categorización se reducen el número de unidades (respuestas de los colaboradores), principalmente, por dos razones: 1) Se van descartando aquellas que no responden a la pregunta y, por tanto, al objetivo (inferir

aquellos aspectos que pueden estar relacionados con la satisfacción con la comunicación) y/o 2) Su contenido, susceptible de análisis, ya ha sido dado en respuestas anteriores, es decir, la información analizada deja de aportar datos nuevos (principio de saturación). Por esto, el total de respuestas que, finalmente, sirvieron para el análisis y, posterior, interpretación de los resultados, fueron: de la pregunta 1, 129, y de la pregunta 2, 104 (Apéndice B).

En el presente trabajo de tesis doctoral las categorías conceptuales elegidas se corresponden con las ocho dimensiones del constructo satisfacción con la comunicación estudiadas, ya que, como se ha mencionado anteriormente, el objetivo es profundizar en dicho constructo. Las categorías, por tanto, son: calidad de los medios, clima comunicación, comunicacional con el supervisor, comunicación horizontal, integración organizacional, perspectiva organizacional, retroalimentación personal y comunicación con altos directivos (Downs, 1990; Downs y Hazen, 1977). Estas categorías surgen de la revisión bibliográfica, recogida en el Capítulo 1, Marco Teórico, y, a su vez, componen el cuestionario, *CSQ* de Downs y Hazen (1977), utilizado en el presente trabajo de tesis doctoral. Las categorías elegidas están validadas teóricas y empíricamente (Downs y Hazen, 1997; Downs, 1990).

En el momento de la categorización, tiene lugar, paralelamente, el proceso hermenéutico. En palabras de Zanotti (2005):

“Conocemos algo de lo real *desde y en* nuestros horizontes. La conciencia hermenéutica implica sumir que no hay hechos son interpretación, que todo lo que el ser humano conoce está cubierto de humanidad, esto es, de sus horizontes culturales, de su mundo vital; que toda proposición es “*life-world-laden*”. Pero esto, no imposibilita la verdad, sino que conduce a ella: a una verdad humana, a aspectos de una realidad plural y analógica que son conocidos según nuestra humana condición y según un modo también analógico de conocer: el conocer

humano es un diálogo según el cual vamos progresivamente desplegando las capas de la realidad que nos rodea” (p.67).

A continuación, en la Tabla 1 se presenta cada una de las categorías elegidas para el presente trabajo de tesis doctoral, así como sus conceptualizaciones y sus correspondientes autores.

Tabla 1

Categorías y sus conceptualizaciones

Categoría	Abrev.	Concepto	Autor
Calidad de los medios	C.M.	Refleja la percepción de los colaboradores acerca de la efectividad de los medios que se emplean y se tiene en cuenta aspectos como la organización de los contenidos, la claridad de los mensajes, la cantidad y calidad de las comunicaciones.	Downs y Hazen (1977)
Clima comunicacional	C.C.	Se concentra en que la comunicación utilizada motiva a los colaboradores a alcanzar los objetivos organizacionales. Examina la identificación de sus miembros con la organización y la forma en que la información que fluye contribuye al desempeño de su trabajo. Es una de las más fuertes, ya que determina si la comunicación es percibida como beneficiosa. Además, refleja la percepción con respecto a la comunicación en dos niveles, el organizacional y el del individuo.	Downs y Hazen (1977)
Comunicación con el supervisor	C.S.	Hace referencia a la comunicación ascendente y a la descendente. Se centra en conocer si el supervisor muestra apertura a nuevas ideas, si escucha y presta atención, y si guía y apoya a los miembros de su equipo en el trabajo diario. Esta dimensión, además, examina el nivel de confianza entre el colaborador y su supervisor.	Downs y Hazen (1977)
Comunicación horizontal	C.H.	Indica la medida en que la comunicación horizontal, que se da entre individuos del mismo nivel jerárquico, y la informal, aquella que se da de manera espontánea fuera de los canales oficiales, fluye de manera libre.	Downs y Hazen (1977)
Integración organizacional	I.O.	Determina el grado en el cual el individuo recibe la información de su entorno de trabajo inmediato e incluye el grado de satisfacción en relación a los planes de su área, a los requerimientos de su trabajo y noticias que atañen al personal de la organizacional en general.	Downs y Hazen (1977)
Perspectiva organizacional	P.O.	Se refiere a la comunicación que se proporciona y trata, en sentido amplio, a la organización como un todo. Se incluyen las noticias acerca de cambios, estado financiero de la organización, políticas y resultados.	Downs y Hazen (1977)
Retroalimentación personal	R.P.	Indica la medida en que el individuo percibe que es informado acerca de su desempeño y según qué criterios está siendo evaluado. Se examina el entendimiento de los supervisores con respecto a los problemas que enfrentan sus empleados.	Downs y Hazen (1977)
Comunicación con altos directivos	C.A.D.	Se concentra en la comunicación entre el nivel institucional y los colaboradores de la organización. Se plantea aspectos relacionados con la apertura de los directivos hacia la generación de nuevas ideas y su preocupación por el bienestar de los individuos que conforman la organización.	Downs (1990)

c. Matriz de análisis

El proceso de categorización se inicia con la elaboración de una matriz de análisis, la cual está conformada por las ocho categorías expuestas anteriormente, las cuales, a su vez, se componen de subcategorías. Las subcategorías han sido creadas con base en los diferentes aspectos y atributos que se desprenden de los ítems del cuestionario que responden a cada una de categorías. De esta forma, se pretende alcanzar el objetivo planteado: Profundizar en el conocimiento y comprensión de la satisfacción con la comunicación.

Las categorías, a pesar de ser conceptualmente sólidas, son amplias y abarcan diferentes aspectos relacionados con la comunicación, mientras que las subcategorías permiten una mayor especificación y, por tanto, ahondar en aquellas características o atributos específicos de la satisfacción con la comunicación (Martínez, 2013).

La agrupación de las respuestas permitirá ampliar el entendimiento de aquellos aspectos claves en la satisfacción con la comunicación y, probablemente, aportar nuevos conocimiento acerca de que elementos pueden contribuir en dicha satisfacción, ya que en este análisis pueden emerger nuevas categorías no identificadas previamente y, por tanto, no estudiadas en etapas anteriores del proceso de investigación.

En la Tabla 2 se presenta las diferentes categorías y las subcategorías que conforman la matriz, y que servirán de base para realizar el análisis de contenido textual.

Tabla 2

Categorías y subcategorías de la matriz de análisis

Categoría	Subcategoría
Calidad de los medios	Información interesante
	Información útil
	Reuniones organizadas
	Directrices claras
	Actitudes comunicacionales
Clima comunicacional	Comunicación motivante
	Comunicación a tiempo

	Compañeros con habilidades comunicacionales
	Identificación con la organización
Comunicación con el supervisor	Manejo de conflictos
	Escucha activa
	Guía
	Confianza en el colaborador
	Apertura a nuevas ideas
Comunicación horizontal	Supervisión recibida
	Comunicación informal
	Comunicación con los compañeros
	Prácticas de comunicación ante emergencias
Integración organizacional	Cohesión en el grupo
	Progreso en el trabajo
	Noticias del personal
	Políticas y objetivos departamentales
	Requerimientos del trabajo
	Beneficios
Perspectiva de la organización	Políticas y metas organizacionales
	Regulaciones del gobierno
	Cambios organizacionales
	Situación financiera
	Logros y errores de la organización
Retroalimentación personal	Evaluación de desempeño
	Criterios para la evaluación
	Reconocimiento
Comunicación con altos directivos	Honestidad
	Interés por el bienestar de los colaboradores
	Receptividad
	Confianza

Durante este proceso, las unidades de análisis (las respuestas) se ubicarán en la matriz en función de la relación de su contenido con las categorías establecidas. Una vez categorizadas las respuestas, se las denominará “frases generadoras”, ya que son éstas las que permitirán elaborar descripciones y generalizaciones cada vez más abstractas a partir de las interpretaciones del investigador sobre las respuestas de los colaboradores (Serbia, 2007).

A modo de resumen y siguiendo a Martínez (1998), el análisis textual se realizará a través de las siguientes fases: 1) Se transcribirán las respuestas obtenidas (Apéndice A),

todas); 2) Se categorizarán los contenidos de cada una de las unidades de análisis del *corpus* (Apéndice B); y 3) Se establecerán redes conceptuales.

En el presente capítulo, Metodología, se ha descrito el enfoque metodológico desde el cual se va a llevar a cabo el estudio, así como los objetivos y el diseño de la investigación, la muestra seleccionada, el procedimiento de recogida de datos, el instrumento y los diferentes tipos de análisis que se realizarán.

3. Resultados

A continuación, se describen los resultados obtenidos en los diferentes tipos de análisis realizados.

3.1. Análisis de datos descriptivos

La Tabla 3 que aparece a continuación muestra las medias, desviaciones típicas, las correlaciones y los alfas de Cronbach de las variables del estudio. En dicha Tabla, se incluyen tanto las dimensiones del constructo satisfacción con la comunicación, como el constructo propiamente dicho.

Tabla 3

Estadísticos Descriptivos y Fiabilidad (N líderes=89; N colaboradores a su cargo=608)

	M	SD	Alfa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Integración	3.54	.90	.83	1										
2. Perspectiva	3.52	.90	.85	.79***	1									
3. Retroalimentación	3.25	.99	.85	.83***	.73***	1								
4. Clima	3.54	.87	.84	.76***	.68***	.78***	1							
5. Comun. con el jefe	3.80	.95	.90	.59***	.51***	.67***	.72***	1						
6. Calidad	3.61	.87	.89	.76***	.71***	.75***	.85***	.67***	1					
7. Comun. Informal	3.67	.81	.85	.71***	.64***	.67***	.81***	.64***	.83***	1				
8. Comun. Directivos	3.52	1.04	.94	.70***	.74***	.68***	.67***	.49***	.76***	.64***	1			
9. Satisfacción Comun.	3.55	.79	.97	.89***	.84***	.89***	.91***	.77***	.92***	.85***	.83***	1		
10. Compromiso Afectivo	3.98	.74	.82	.55***	.55***	.52***	.55***	.47***	.59***	.50***	.60***	.63***	1	
11. Engagement	5.20	.79	.89	.21***	.28***	.14***	.13***	.12**	.19***	.14***	.23***	.21***	.19***	1

Nota: ***La correlación es significativa al nivel 0,001 (bilateral); **La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como se puede observar en la Tabla 3, todas las correlaciones son positivas y significativas, tal y como se esperaba. Además, se puede comprobar la alta relación existente entre cada una de las dimensiones de la satisfacción con la comunicación con el propio constructo que van desde .77 (comunicación con el jefe directo) hasta .92 (calidad de los medios).

Con respecto a la fiabilidad, los índices obtenidos (0.83-0.97) se sitúan en el rango que se considera recomendable por diversos autores para asegurar la consistencia interna de los instrumentos utilizados (Bland y Altman, 2002; Cervantes, 2005).

Además, se llevaron a cabo análisis ANOVA y pruebas t para grupos independientes para ver si las variables sociodemográficas tenían un efecto en las tres de estudio, a saber, satisfacción con la comunicación, compromiso afectivo y *engagement* (Tabla 4).

Las variables sociodemográficas tanto de los líderes, como de los colaboradores a su cargo estudiadas han sido: género, edad, nivel educativo y antigüedad en la organización.

En el caso de la variable edad y antigüedad, éstas fueran recodificadas. La primera, se recodificó en cinco intervalos de edad de 10 años, es decir, primer intervalo de 19-29; segundo de 30-39; tercer de 40-49; cuarto de 50-59; y quinto y último de 60 a 70. Y la segunda, en tres intervalos: menos de 1 año; de 1 a 5 años; y más de 5 años.

Tabla 4

Análisis Variables Sociodemográficos (N líderes=89; N colaboradores a su cargo=608)

	Género		Edad		Nivel educativo		Antigüedad	
	t	p	F	p	F	p	F	p
Líderes								
Engagement	.413	.681	1.15	.341	1.24	.302	1.45	.240
Colaboradores								
Satisfacción común.	.56	.576	2.39	.049*	2.60	.025*	1.86	.135
Compromiso afect.	.45	.650	13.84	.000***	2.64	.022*	1.09	.352

Nota: * p<0.05; **p<0.01; ***p<0.001

Como se puede ver en la Tabla 4, y con respecto a los líderes, ninguna de las variables sociodemográficas analizadas posee un efecto significativo sobre la variable medida en el Nivel 1, es decir, *engagement* del supervisor. No siendo el caso de los colaboradores (Nivel 2) donde la edad y el nivel educativo tienen un efecto significativo sobre la satisfacción con la comunicación y sobre el compromiso afectivo. Ni el género ni la antigüedad en el puesto están influyendo en dichas variables.

En cuanto a la edad, la Tabla 5 muestra las medias de las variables satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo en los diferentes intervalos de edad y niveles educativos. Además, en dicha tabla se lleva a cabo un contraste Sheffe post-hoc al tratarse de grupos con diferentes tamaños muestrales. Como se puede ver en dicha tabla, los valores más elevados en satisfacción con la comunicación se dan en los colaboradores de 50 a 59 años con un nivel educativo de maestría. En cambio, los niveles más bajos aparecen en los colaboradores más jóvenes (de 19 a 29 años) y con el nivel educativo más bajo (sin estudios). El mismo patrón aparece en la variable: compromiso afectivo.

Según las pruebas post-hoc, las diferencias son especialmente significativas en el caso del compromiso afectivo entre el grupo de jóvenes con el resto (los jóvenes, como se ha comentado puntúan significativamente más bajo que el resto). Y en el nivel educativo, las diferencias significativas se dan entre el bachillerato y la maestría.

Tabla 5

Diferencias en edad y nivel educativo de la muestra (N colaboradores=608)

	Satisfacción común.			Compromiso afectivo	
	N	M	Sheffe	M	Sheffe
Edad					
1. (19-29)	182	3.42	ns	3.68	2,3,4***
2. (30-39)	200	3.58	ns	4.10	1***
3. (40-49)	111	3.66	ns	4.14	1***
4. (50-59)	66	3.70	ns	4.25	1***
5. (60-69)	17	3.60	ns	4.11	ns
Nivel educativo					
1. Sin estudios	10	3.15	ns	3.85	ns
2. Obligatorios básicos	30	3.53	ns	4.04	ns
3. Bachillerato	162	3.43	ns	3.89	5*
4. Estudios universitarios	283	3.58	ns	3.95	ns
5. Maestría	107	3.74	ns	4.20	3*

Nota: En el contraste post-hoc Sheffe, se muestran los pares con diferencias significativas
* $p < 0.05$; *** $p < 0.001$; ns = no significativo

Por todo esto, los consiguientes análisis serán controlados por edad y nivel de estudios de los colaboradores.

3.2. Análisis de regresión lineal

Como se ha anunciado previamente, y, aunque la variable satisfacción con la comunicación se va a tratar como un único constructo, con el objetivo de realizar un análisis previo y en profundidad de la H_1 , aquella que relaciona la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo de los colaboradores, se ha llevado a cabo una regresión lineal. De esta manera, se puede conocer el peso que cada dimensión de la variable independiente posee sobre la variable dependiente. Para esta regresión, se llevó a cabo una regresión por pasos hacia delante. En este método, las variables se introducen secuencialmente en el modelo. La primera variable que se introduce en la ecuación es la que tiene mayor correlación, positiva o negativa, con la variable dependiente. Dicha variable se introducirá en la ecuación sólo si cumple el criterio de entrada (valor de F). En los siguientes pasos, se van introduciendo una a una aquellas

dimensiones que teniendo un valor F adecuado, poseen el coeficiente de correlación parcial más alto en valor absoluto. El procedimiento termina cuando ya no quedan variables que cumplan el criterio de entrada. Este método está recomendado cuando se cuenta con un gran número de variables independientes y no existe información previa sobre el peso que va a tener cada una de ellas sobre la variable dependiente (Bursac, Gauss, Williams y Hosmer; Pardo y Ruiz, 2005).

En la Tabla 6, se puede observar que las dimensiones que, estadísticamente deben ser incluidas en el modelo, explican el 44% de la varianza del compromiso afectivo del colaborador son (en orden de mayor a menor influencia sobre la variable dependiente): comunicación de los altos directivos, calidad de los medios, edad, perspectiva organizacional, y comunicación con el jefe directo. Por el contrario, las variables que no aportan nueva información al modelo y por tanto han sido excluidas del mismo son: nivel educativo, integración organizacional, retroalimentación personal, clima de comunicación, y comunicación horizontal e informal. Además, los índices de tolerancia parecen indicar que las dimensiones comparten mucha varianza, lo que podría explicar que no sean necesarias todas las dimensiones del constructo para explicarlo. Esta idea también se ve apoyada por los altos valores en las correlaciones de Pearson (Tabla 3) dimensión-constructo.

Tabla 6

Análisis de Regresión Lineal (N colaboradores=608)

	\hat{R}^2	β	p	Tolerancia
Incluidas	.44			
Comun. de altos directivos		.27	.000***	.35
Calidad de los medios		.19	.001***	.29
Edad		.18	.000***	.97
Perspectiva organizacional		.15	.003**	.41
Comun. con el jefe directo		.11	.015*	.53
Excluidas				
Nivel educativo		.014	.670	.92
Integración organizacional		.043	.458	.29
Retroalimentación personal		-.038	.502	.31
Clima de comunicación		.006	.925	.22
Comun. horizontal e informal		-.019	.741	.30

Nota: ***p<0.001; **p<0.01; *p<0.05.

3.3. Análisis de datos multinivel para la comprobación de las hipótesis

Antes de comenzar cualquier análisis y teniendo en cuenta la naturaleza multinivel de los datos, las puntuaciones fueron centradas a la gran media, en el caso del Nivel 1 (*engagement* del líder) y al grupo en el caso del Nivel 2 (satisfacción con la comunicación del colaborador), según lo sugerido por Hoffman y Gavin (1998).

En segundo lugar, y al tratarse de una investigación multinivel jerarquizada, donde diferentes colaboradores (grupo) se anidan en un líder en concreto, es necesario obtener el cálculo del Índice de Correlación Intraclase (ICC) (LeBreton y Senter 2008) que es un indicador de la homogeneidad individual. El ICC es una medida de la similitud de las unidades del nivel individual (compromiso afectivo de los colaboradores) y las diferencias entre las unidades del nivel macro (*engagement* del líder). Por tanto, se define como la variabilidad total que se debe a la pertenencia a una unidad de trabajo u a otra. En nuestro estudio el $ICC=0.20$, es decir, que el 20% de la varianza de la variable compromiso afectivo de los colaboradores depende del grupo (y líder) con el que trabaja.

En la Tabla 7 resume los resultados HLM de los efectos de la satisfacción con la comunicación de los trabajadores, y el *engagement* del líder en el compromiso afectivo de los trabajadores a su cargo. En esta tabla Modelo 1 se refiere al Modelo nulo o de interceptos; el Modelo 2 incluye la variable independiente del nivel 2 (Satisfacción con la comunicación del trabajador); el Modelo 3 incluye la variable independiente del Nivel 1 (*engagement* del líder); y por último, el Modelo 4 incluye el efecto modulador del *engagement* del líder sobre la relación entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo del colaborador. Además, el Modelo 4 incluye la edad y el nivel educativo como variables de control. Finalmente, y como se puede ver en la tabla, el porcentaje de variable explicada de la variable compromiso efectivo del modelo es de 29%. Teniendo en cuenta la complejidad de la variable compromiso afectivo y el

pequeño número de variables independientes que tiene esta tesis doctoral (dos), se puede afirmar que la varianza explicada es considerable.

Tabla 7

Resultados del modelo lineal jerarquizado (Nivel Colaborador N=608; Nivel Líder N=89)

Parámetros	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
Nivel trabajador				
Intercepto	6889.15 (.000)***	3.97 (.000)***	3.99 (.000)***	3.57 (.000)***
Satisfacción con la comunicación		.59 (.000)***	0.59 (.000) ***	0.58 (.000)***
Nivel Supervisor				
Engagement			.14 (.022)*	.13 (.032)*
Engagement X Satisfacción con la comunicación				-.05 (.419)ns
Variables control				
Edad				.12(.000)***
Nivel educativo				.03(.274)ns
σ^2 nivel trabajador	.44 (.000)***	.03 (.185)ns	.03 (.185)ns	.03 (.134)ns
σ^2 nivel supervisor	.11 (.000)***	.14 (.000)***	.13 (.000)***	.12 (.000)***
- 2 x log	1301.25	1093.15	1091.62	1007.47
Δ - 2 x log		208.1***	1.53ns	84.15***
<i>G</i> _l	3	5	6	10
R ²				.29

Nota: *** $p < 0.000$; ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$; ns= no significativo

Más concretamente, y revisando la Tabla 7, se puede concluir que la H₁, a saber, la satisfacción con la comunicación de los colaboradores se relaciona significativa y positivamente con el compromiso afectivo de los mismos. La H₁ puede ser confirmada, ya que el valor de la β (.59) es significativo ($p = .000$).

En segundo lugar, para probar H₂, a saber, el *engagement* del líder se relaciona de manera transnível positiva y significativamente con el compromiso afectivo del colaborador. Para poner

a prueba esta hipótesis se llevó a cabo el Modelo 3, cuya β (.514) es significativo ($p = .022$). Además, se sigue teniendo en cuenta el efecto de la H_1 .

En tercer lugar, la H_3 , a saber, el *engagement* del líder posee un efecto modulador sobre la relación entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo del colaborador. En este caso, y aunque, como se ha comentado anteriormente, el *engagement* del líder sí tiene un efecto directo sobre el compromiso afectivo del colaborador, el efecto modulador no es significativo ($\beta = -.05$; $p = .419$). Por lo tanto, la H_3 debe ser rechazada.

Resulta importa señalar que, a pesar de que el efecto modulador no ha sido significativo, observar la relación gráficamente, aporta nueva información. Para realizar la Figura 2 se ha utilizado los valores extremos de las dos variables independientes, utilizando la media $\pm 1SD$. De esta manera, se tratan solo los casos más extremos y se reduce la muestra. En este caso, para la variable independiente del nivel 1 (*engagement* del líder) se ha utilizado 27 líderes y, en el caso de la variable independiente del nivel 2 (satisfacción con la comunicación del colaborador), se ha utilizado 195 trabajadores. La Figura 2 muestra, gráficamente, que la moderación transnivel significativa, la cual implica que, en el caso de que los colaboradores muestren una baja satisfacción con la comunicación, el *engagement* de sus líderes si les afecta positivamente en su compromiso afectivo, pero si la satisfacción con la comunicación es alta, el *engagement* del líder no tiene ningún efecto en el compromiso afectivo.

Figura 2. El efecto de la moderación del *engagement* del líder

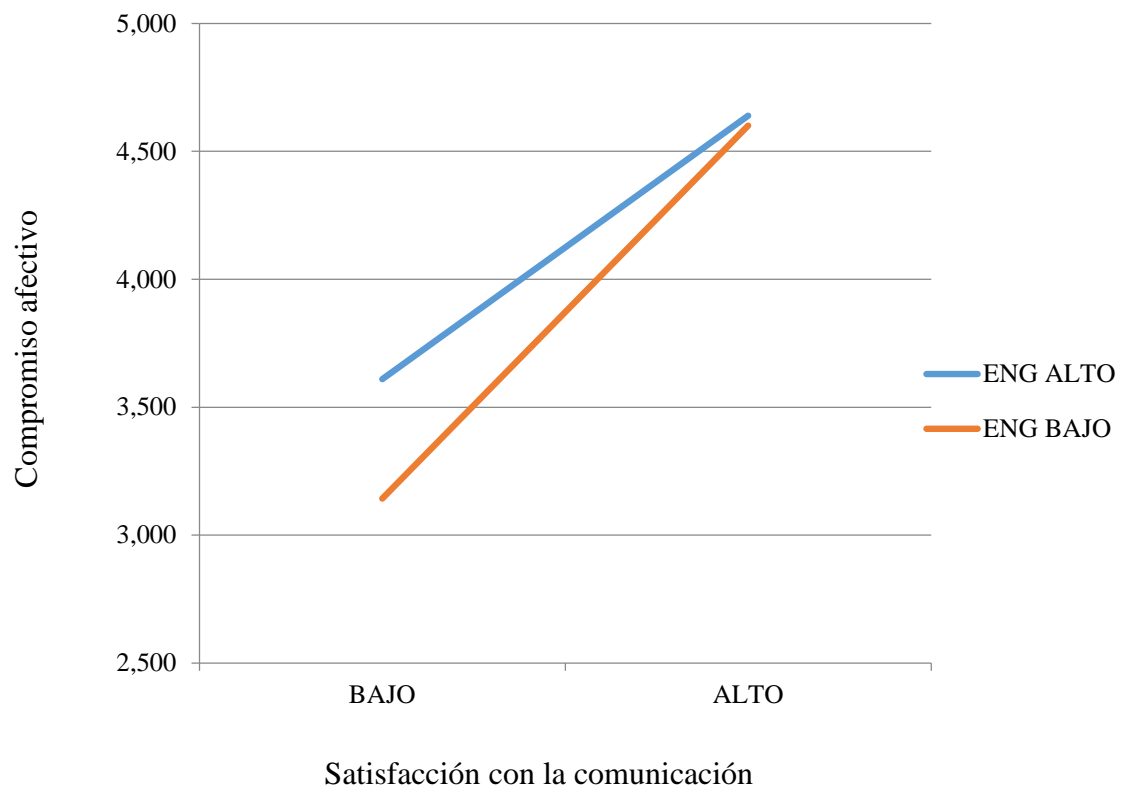


Figura 2. La moderación transnivel significativa del *engagement* del líder en la relación entre la satisfacción con la comunicación y compromiso afectivo del colaborador.

3.4. Análisis textual e interpretación de los datos

A continuación, se describen los resultados obtenidos del análisis de contenido textual realizado en/sobre las respuestas de las dos preguntas del estudio. Primero, se presentarán los hallazgos de la primera (“Indique cómo se podría lograr que la comunicación asociada a su trabajo fuera más satisfactoria”) y, después, los correspondientes a la segunda (“Indique si tiene algún comentario sobre su satisfacción con la comunicación en su unidad de trabajo”).

Como puede observarse, la primera pregunta es más específica que la segunda, ya que con ella se busca conocer cuáles son los aspectos de la comunicación que los colaboradores

consideran relevantes para su satisfacción con la comunicación y sus respuestas permitirán profundizar en el conocimiento de dicho constructo. La segunda, por su parte, es más amplia y, por tanto, las respuestas también lo serán. Éstas abarcarán, posiblemente, atributos, características o relaciones que previamente no han sido consideradas y enriquecerán los resultados del presente trabajo de tesis doctoral.

3.4.1. Interpretación de los hallazgos: Una comunicación más satisfactoria en el trabajo

Una vez realizado el proceso de categorización de las respuestas de los colaboradores, que hacían referencia a cómo ellos consideran que podría mejorar su satisfacción con la comunicación asociada a su trabajo, a continuación, se presentan los hallazgos del análisis de contenido textual desarrollado.

Los resultados serán expuestos, siguiendo las categorías previamente establecidas y descritas, a saber: 1) Calidad de los medios; 2) Clima comunicacional; 3) Comunicación con el supervisor; 4) Comunicación horizontal; 5) Integración organizacional; 6) Perspectiva organizacional; 7) Retroalimentación personal; y 8) Comunicación con altos directivos. La Tabla 8 muestra las citas textuales sobre las cuales se realizó la interpretación de los resultados.

A este efecto, en primer lugar, se tiene que, las respuestas que se realacionan con la “calidad de los medios”, destaca la importancia de que la que la comunicación se lleve a cabo través de los medios y canales oficiales de la organización. Se valora positivamente el uso de las nuevas tecnologías y las redes sociales, ya que se considera que su utilización mejora la comunicación y, por tanto, la satisfacción. Estas respuestas hacen alusión a las herramientas de comunicación. Al igual que sucede con los medios oficiales, las nuevas tecnologías y las redes sociales emergen como nuevas aspectos que influyen en la satisfacción y que “encajan” en la categoría “calidad de los medios. Asimismo, se considera que para que la satisfacción sea

mayor, se debe contar con información clara, correcta y completa, al igual que la documentación disponible para trabajar (calidad y cantidad de la información). Las respuestas relacionadas con la calidad de información se ubicaron en la categoría “calidad de los medios”, debido a que en ella se hace referencia a la comunicación interesante y útil para realizar el trabajo.

La “calidad de los medios” incluye, dentro de sus aspectos a valorar, la organización de las reuniones, es decir el grado en que las reuniones de trabajo están bien organizadas. No hace referencia a si éstas son regulares o no, ni si se dan entre el colaborador y líderes o entre los colaboradores de la unidad, pero en el análisis se ha considerado pertinente incluir en esta categoría aquellas respuestas que hacen referencia a la importancia de mantener reuniones regulares, ya que éstas pueden ser consideradas como medios o canales de comunicación. Es importante señalar que las reuniones son percibidas por los colaboradores como claves para que existan una buena comunicación, tanto en su unidad de trabajo como a nivel organizacional.

Seguidamente, con el análisis de la segunda categoría, “clima comunicacional”, se observó que los colaboradores consideran que, para que ésta mejore, es necesario que se los escuche, ya que son ellos los que poseen el conocimiento de lo que realmente sucede en la organización y eso los hace importantes. Por tanto, puede inferirse que, al percibir que son escuchados, sentirán que forman parte de la organización.

Además, señalan que la escucha activa sería beneficiosa no solo para mejorar su satisfacción, sino también para la organización. Asimismo, se menciona la necesidad de diálogo y lo relacionan con el trabajo en equipo, por tanto, se infiere que el diálogo genera trabajo en equipo e interacción entre los miembros de la unidad. Siguiendo esta línea, los colaboradores manifiestan la importancia de poder compartir ideas entre los miembros de la unidad de trabajo, puesto que consideran que de esta forma se generará un mayor involucramiento y se sentirán más apoyados por su organización. Una de las subcategorías del “clima comunicacional” hace referencia a que la comunicación motive a los colaboradores a seguir sus metas. En relación con

este aspecto, consideran necesario prestar más atención al colaborador y que se lo valore. Por tanto, se deduce que, para que la satisfacción mejore, la comunicación debe motivar a los colaboradores, lo cual fomentará su identificación con la organización.

A diferencia de la categoría “calidad de los medios”, en la cual se analiza si la información es útil e interesante, la categoría “clima comunicacional”, se centra en si ésta es entregada a tiempo. Con relación a este aspecto, los colaboradores muestran la necesidad de contar con la información a tiempo para poder realizar su trabajo.

La tercera categoría, la “comunicación con el supervisor” y de acuerdo a las percepciones de los colaboradores, reflejadas en sus respuestas, representa una de las más importantes y ricas en cuanto a la información proporcionada para el presente estudio, ya que en ella se concentra una gran variedad de aspectos que permiten profundizar en los principales atributos y características de la satisfacción con la comunicación. Como se ha señalado anteriormente, a pesar de que este estudio no tiene como objetivo calcular las frecuencias de las respuestas, es importante destacar que, de las respuestas analizadas a la categoría que más alusión se hace, es a la “comunicación con el supervisor”.

Este tipo de comunicación debe ser abierta, en la cual exista diálogo constante basado en la escucha activa y en el intercambio de opiniones, ideas y experiencias. Además, hay que mencionar que, las respuestas que hacen referencia a la necesidad de diálogo, señalan que éste debe basarse en el respeto. Por tanto, puede inferirse que la forma y las actitudes con las que el supervisor se comunica pueden condicionar la satisfacción con la comunicación de sus colaboradores.

Para fomentar el diálogo y la escucha activa, las reuniones aparecen como el medio más idóneo, ya que ese “espacio” suscita la comunicación abierta entre supervisores y colaboradores, y se coordina al equipo de trabajo, lo cual, a su vez, genera cohesión.

Seguindo esta idea, los colaboradores expresan que la comunicación no puede ir siempre en una misma dirección, es decir, ésta debe ser bidireccional. Se hace alusión a que la satisfacción con la comunicación mejoraría si existiera comunicación ascendente, es decir, del colaborador al supervisor. Asimismo, la “comunicación con el supervisor” podrá mejorarse si los colaboradores perciben que el líder confía en su equipo y reconoce su esfuerzo.

En relación con el tipo de información que se requiere de los supervisores, aparecen los distributivos y su socialización. Es decir, los colaboradores hacen referencia a la necesidad de disponer de un manual en el cual se reflejen sus funciones, ya que de esta manera podrán desempeñar sus funciones con claridad y seguridad.

Con respecto a la cuarta categoría, “comunicación horizontal”, señalar que la satisfacción con la comunicación de los colaboradores podría mejorar si existirá mayor diálogo entre colaboradores de una misma unidad de trabajo y disminuyera el rumor. Se hace referencia a la necesidad de que exista una comunicación más abierta y fluida entre los compañeros. Para ello, resulta imprescindible contar con los mecanismos y canales que permitan una mayor interacción. Al igual que en la “comunicación con el supervisor”, se señala que la forma en la que se comuniquen entre compañeros es clave, ya que de ella dependerá que la comunicación fluya, lo cual repercutirá, a su vez, de manera positiva en el nivel de satisfacción de los colaboradores y en su capacidad de trabajar en equipo.

Las actividades recreativas como, por ejemplo, las deportivas, se consideran apropiadas para mejorar la comunicación horizontal, puesto que éstas fomentan el contacto, relaciones y la comunicación informal entre compañeros de la misma unidad y con el resto de áreas de la organización.

En relación con la quinta categoría, “integración organizacional”, indicar que, al momento de analizar las respuestas relacionadas con dicha categoría, se pudo identificar que éstas hacen referencia a la importancia de que la comunicación facilite la coordinación entre las

diferentes áreas de la organización y una mayor implicación de las áreas de apoyo. Asimismo, se alude a la necesidad de que se socialice la planificación de estas áreas y que sus directrices sean claras.

Los colaboradores desean estar informados sobre las novedades relacionadas directamente con su trabajo, y demandan una mayor apertura por parte del departamento de personal. Con relación a este último punto y con base en las respuestas de los colaboradores, se puede inferir que la satisfacción sería mayor, si percibieran que existe justicia organizacional, la cual hace referencia a que todos los miembros de la organización son tratados de la misma manera y tienen las mismas oportunidades, en este caso, ser escuchados.

Resulta pertinente agregar que, entre las mejoras que se proponen, se encuentra el impartir talleres que tengan como objetivo desarrollar habilidades comunicativas en los miembros de la organización. Por tanto, puede inferirse que los colaboradores son conscientes de la importancia de la comunicación en la vida organizacional.

Las respuestas que hacen referencia a la “perspectiva de la organización”, sexta categoría, manifiestan la necesidad que tienen los colaboradores de conocer los procesos y procedimientos de la organización, a través de una correcta socialización de los mismos. Dentro de estos, se mencionan, específicamente, los que atañen a la comunicación dentro de la organización, los cuales, según sus palabras, deben ser conocidos y seguidos por todos sus miembros. A su vez, se hace referencia a que la comunicación debe democrática, imparcial y oportuna para todos los miembros de la organización. Los colaboradores perciben que la información no se comparte de manera abierta con todos los miembros de la organización, lo cual les impide poder aportar con sus ideas. Por tanto, para que la satisfacción con la comunicación mejore, requieren estar informados de los cambios y novedades de su organización.

Por su parte, las respuestas relacionadas con la séptima categoría, “retroalimentación personal”, sugieren que para la comunicación en su trabajo sea más satisfactoria la retroalimentación debe ser positiva, es decir, que no se centre únicamente en los aspectos negativos o a mejorar por parte del colaborador. Asimismo, se hace referencia a que en esta retroalimentación debe basarse en el diálogo, esto es, que el colaborador también tenga la oportunidad de expresar sus ideas y opiniones.

Y, finalmente, las respuestas que hacen referencia a la octava y última categoría, “comunicación con altos directivos”, se centran, principalmente, en la necesidad de que la alta dirección mantenga una comunicación constante, directa y transparente con los miembros su organización. Esa comunicación debe tener como objetivo mantenerlos informados de las novedades y acontecimientos de la organización. Demandan una comunicación directa, sin intermediarios, ya que se considera que, solo de esta manera, los altos directivos podrán escuchar a sus colaboradores y conocer realmente los problemas de la organización y poder ofrecer, a través de esa comunicación directa, sus sugerencias de mejora. Asimismo, requieren que la información y datos que se proporcionen sean claros, ya que consideran que esa falta de claridad va en detrimento del servicio al cliente, el crecimiento organizacional y la consecución de los resultados.

Además, es necesario mencionar que, la carencia de comunicación entre los directivos y colaboradores, es percibida por los segundos como falta de confianza en el personal.

Tabla 8

Comunicación más satisfactoria en el trabajo

Categoría	Frases generadoras
Calidad de los medios	"Mediante reuniones regulares constantes, donde se informe sobre los avances y novedades de la organización. Utilizar canales formales de información . Vincular a todas las personas". "Trabajo en equipo. Comunicación a tiempo de todas las actividades. Considerar los medios oficiales ".

"Reuniones previas. Socialización de los temas. Mayor uso de la **informática**, mails, página web, etc."

"Usando más canales de comunicación **TICS**".

"Con el uso de las tecnologías por ejemplo las **redes sociales**".

"Realizando **reuniones quincenales** para analizar la situaciones actuales de las actividades realizadas durante este periodo, de tiempo".

"Con una **documentación correcta y completa**".

"Transmitiendo la **información clara y precisa** de manera cordial, ya que de buenas maneras todo el mundo se entiende".

Clima comunicacional

"**Escuchar**, somos tan importantes y que podríamos ayudar en algo".

"Fortaleciendo el **diálogo** y el **trabajo en equipo**".

"Entregando la **información a tiempo** y a las personas necesarias"

"Que le pongan **más atención al trabajador**, que nos sepan valorar".

"**Comunicando** oportunamente sobre los **problemas**, no tener que enterarse por comentarios"

"**Involucrándonos** todos en las **tareas de todos del departamento** para así compartir ideas y hacer un poco menos pesada la responsabilidad y sentir más apoyo".

Comunicación con el supervisor

"Que exista **reuniones frecuentes entre jefes y colaboradores** para analizar los resultados mensuales, que los jefes proponen mejoras y sepan escuchar a los colaboradores las propuestas e insatisfacciones que sientan sin que sean catalogadas como contrarios a la organización".

"Teniendo reuniones con el personal, teniendo todos los días un **diálogo con el jefe inmediato**".

"Se **socialice los distributivos de trabajo** antes de ejecutar. Considere varias horas de trabajo. **Se comunique mediante reuniones mensuales**".

"Continuar con las **reuniones y charlas con mi jefe inmediato**, ya que en la actualidad ha servido para mantener el **grupo unido y comunicado** en todo sentido".

"Considero que deberían **confiar en el capital humano**, adicionalmente no involucrar temas subjetivos, **evaluar de forma objetiva** a un colaborador, es decir si una persona no tiene afinidad con otra no debería interferir, solo se debería evaluar su trabajo, adicional debe existir una asistente por jefe, en mi departamento debo reportar a muchas personas y eso es un problema, con quien tengo mayor cordialidad en el trabajo es con nuestro Gerente, el resto de jefaturas muchas veces no".

"Una **comunicación más vertical que horizontal**, apertura a escuchar a ambas partes, No dejarse llevar por títulos profesionales; todos tenemos derecho a ser escuchados".

"Que la **persona que dirige el departamento sea más confiable**, que muestre interés y **motive al personal**, no solo buscando los errores para perseguir. Que conozca mejor los procedimientos para opinar, que los manuales de funciones se realicen por las personas que realicen las actividades no por personas que solo son observados y desconocen el tema".

"**Teniendo el apoyo al 100% de mis superiores**. Que ayuden cuando hay un problema y no que comience a buscar culpables o responsables".

"Sería más satisfactorio si los **jefes de área preguntara las inquietudes a los empleados** y poder dar un buen trabajo".

	<p>"Se podría lograr si hubiera mejor comunicación y un poco más de confianza de parte de los jefes inmediatos hacia los empleados. Que no nos juzguen y que nos ayuden".</p>
	<p>"Se podría mejorar si el jefe de nuestro jefe inmediato fuera más abierto y quiera relacionarse con sus empleados y nos escuche y reconozca nuestro esfuerzo laboral".</p>
<p>Comunicación horizontal</p>	<p>"Compartiendo las dudas, terminar los rumores y fortalecer los canales de diálogo".</p> <p>"Con una buena comunicación y siendo proactivos, estar pendientes de nuestros compañeros y ayudarlos cuando tengan dudas o problemas así mejoramos el clima laboral con unos buenos días y buen provecho se puede lograr mucho (valores) eso se necesita".</p> <p>"El trabajo en equipo también influirá en el buen logro o satisfacción del desempeño de nuestro trabajo"</p> <p>"Realizando eventos de integración para que el personal pueda tener contactos con los otros compañeros de las diferentes distritos y oficinas y a su vez que los jefes inmediatos una vez a la semana realice reuniones para conversar con el personal y saber cómo están en el trabajo y se siente feliz por el trabajo que hace ya que eso inspira confianza al empleado y motivación a su vez".</p> <p>"Con buenas capacitaciones, para cada área de la organización y para mejorar la comunicación entre compañeros, realizar momentos recreativos y deportivos".</p>
<p>Integración organizacional</p>	<p>"Con el involucramiento de RR.HH., a la Directiva con ayuda de Gestión Integral y Calidad".</p> <p>"Que el departamento que corresponde apoyar a los trabajadores, cumplan con esa obligación más no ponerse a lado del empleado, porque si bien es cierto se trabaja para un dueño, pero para cada trabajador necesitamos que nos escuchen y no solo que trabajen para un solo bando".</p> <p>"Con talleres de comunicación, mejorando las relaciones humanas e interacción entre personas".</p> <p>"Opino que deberíamos reunirnos todos los viernes con los jefes operativos para que nos den un reporte de los problemas ocurridos y la forma en la que fueron solucionados de una manera general. Los empleados o ejecutivos de cuenta también pueden aportar con experiencias vividas con clientes y formas de resolver problemas".</p> <p>"Órdenes o peticiones claras y sobre todo el apoyo de áreas diferentes (administrativa - facturación) amabilidad al momento de solicitar información".</p> <p>"Se deberían realizar reuniones programadas en donde todos estemos enterados de las planificaciones que se realizan y así poder intercambiar opiniones".</p> <p>"Respetando el criterio personal, mejorar un 20.0% la organización y planificación, de parte de otros departamentos. Considerar el sentido común como parte de lo razonable y no obviarlos -> Los demás departamentos. No se aplica en mi departamento porque se trabaja bien".</p> <p>"Todo lo concerniente a información laboral, mejoras en la empresa, nuevos proyectos, seminarios, capacitaciones deben ser dirigidas a todo el personal, no debería ser sectorizado para que todos podamos entregar una correcta información al cliente".</p>
<p>Perspectiva de la organización</p>	<p>"Formalizando el proceso comunicativo en la organización, qué, cuándo, cómo y dónde se comunica"</p> <p>"Mediante la socialización de procedimientos e indicadores de los cambios, mejorar los procesos".</p>

"La **comunicación debe ser democrática, imparcial y oportuna para todos los miembros** de la organización".

"Si se **comparte abiertamente todo lo que ocurre en la organización**, las cosas que se vayan haciendo o cambiando se comuniquen con todos para que haya conocimiento de toda la organización y se pueda mejorar de forma oportuna".

"Mediante reuniones regulares constantes, donde **se informe sobre los avances y novedades de la organización**. Utilizar canales formales de información. Vincular a todas las personas".

Retroalimentación personal "Con una **retroalimentación positiva. Dando voz a todos los miembros** y evaluar todo lo que tenga que decir cada una de las partes".

"Mejoraría la comunicación aplicando la **retroalimentación**, es decir, que el emisor del mensaje no sea solamente un interlocutor sino que este preste a **escuchar a los demás**".

Comunicación con altos directivos "A través de **reuniones con la alta gerencia**".

"Que la **directiva confíe en el capital humano** que posee, mantenerlos constantemente informados y a tiempo para cumplir con lo que requieren".

"La **comunicación considero debe ser más clara y precisa**, es decir, las actividades o **directrices que la alta gerencia manda sean más claras** y vayan acorde a nuestros puestos/cargos. Así mismo debe existir mayor integridad como empresa todos deben seguir el mismo objetivo que es la satisfacción al cliente y el crecimiento".

"La Directiva de la empresa debe **manifestar abiertamente los cambios para la mejora continua**. También deben **incentivar a los colaboradores que realizamos y nos esforzamos** mucho más para sacar adelante la compañía. Se debe reajustar los salarios de los colaboradores del área operativa".

"**Altos mandos deben escuchar ideas de sus empleados**, ya que ellos llevan a cabo las actividades operacionales de la compañía y conocen los problemas y dificultades de cada proceso. De todos los problemas suscitados entre todos se busca la mejor solución que beneficie al objetivo en común de la empresa".

"**Transparencia** en la comunicación".

3.4.2. Interpretación de los hallazgos: La satisfacción con la comunicación en la unidad de trabajo

Como se ha expuesto anteriormente, la segunda pregunta, "Indique si tiene algún comentario sobre su satisfacción con la comunicación en su unidad de trabajo", se planteó con el objetivo de que los colaboradores pudieran dar respuestas más amplias en las cuales se hiciera referencia a características o relaciones y, de esta manera, profundizar en el conocimiento de la satisfacción con la comunicación. Las respuestas analizadas permiten comprender cuáles son los aspectos de la comunicación que generan satisfacción en los colaboradores y cuáles son los que

producen inconformidad, y malestar. Además, que, al tratarse de una pregunta que da al colaborador la posibilidad de expresarse libremente sobre aquellos aspectos de la comunicación que considera relevante, podrán obtenerse como resultado atributos que previamente no habían sido contemplados.

A continuación, se presentarán los resultados que se obtuvieron a partir de las categorías anteriormente descritas, siguiendo la misma lógica y orden que en la primera pregunta, y, finalmente, se presentará la Tabla 9, la cual muestra las citas textuales sobre las cuales se realizó la interpretación de los resultados. .

En primer lugar, según las respuestas que hacen referencia a la categoría, “calidad de los medios”, los colaboradores valoran positivamente contar con los medios necesarios para comunicarse, entre los que se destaca los medios tecnológicos, mientras que el hecho de que la organización no cuente con canales oficiales o que no los socialice, genera inconformidad. Los colaboradores perciben que esa falta de claridad les afecta a su trabajo diario. Recalcar que, aunque la pregunta se hace referencia a su satisfacción en su unidad, en algunas de las respuestas se hace referencia a la comunicación de la organización en general, por lo que puede inferirse que a los colaboradores les resulta difícil separar las dos dimensiones y que conciben la comunicación organizacional como un “todo”.

Con respecto a la segunda categoría “clima comunicacional”, los colaboradores que se muestran satisfechos con el “clima comunicacional” son aquellos que perciben que los temas relevantes de la organización y los que atañen a su trabajo se comunican a tiempo, es decir, que existen una comunicación fluida y que la información proporciona es útil. Asimismo, reconocen que la comunicación abierta les permite trabajar de manera coordinada y consideran que este tipo de comunicación fortalece los equipos de trabajo, y las reuniones regulares aparecen nuevamente como el medio idóneo para la cohesión de dichos equipos. Mencionar, además, que

la comunicación se considera clave para el buen funcionamiento de la organización, ya que, gracias a ella, se pueden solucionar los problemas que se presentan.

Por el contrario, la ausencia de lo anteriormente expuesto genera insatisfacción e, incluso, puede generar que el colaborador se desmotive y pierda las ganas de ir a trabajar. Asimismo, el contexto y la forma en que se da la comunicación, puede ser un factor de desmotivación.

La “comunicación con el supervisor”, tercera categoría, aparece como una de las más relevantes y claves en la satisfacción con la comunicación del colaborador. Aunque, como se ha señalado, el objetivo no es calcular frecuencias, resulta importante señalar que las respuestas en donde aparece aspectos relacionados con la comunicación con el supervisor, se manifiesta inconformidad.

Los colaboradores que no se encuentran satisfechos con la comunicación con su supervisor señalan que no se sienten escuchados ni atendidos y, por tanto, no pueden transmitir sus opiniones e ideas, lo cual genera mal ambiente de trabajo. Además, expresan que no existe claridad en las responsabilidades de los miembros del equipo, lo cual genera frustración en el colaborador. Demandan más apoyo y honestidad por parte de sus supervisores. La percepción de que el jefe sea honesto es fundamental para que la comunicación fluya y se generen relaciones de confianza, mientras que, el colaborador que está satisfecho percibe que la comunicación con el supervisor es beneficiosa y genera motivación en él, motivación que traspasa el ámbito laboral, ya que no solo tiene un efecto positivo en su trabajo, sino también en su vida en general.

Con respecto a la cuarta categoría, “comunicación horizontal”, según las respuestas de los colaboradores, ésta es percibida como el tipo de comunicación que permite solucionar problemas y promueve un buen clima laboral, ya que esta comunicación es la que se da entre los compañeros de trabajo. Los colaboradores la relacionan con un buen ambiente laboral y consideran que si la comunicación entre compañeros es “buena”, pueden resolver los problemas

que se les presentan en el día a día, lo cual, según sus respuestas, repercute, además, en el servicio que se le da a su cliente o usuario.

En cuanto a las respuestas que hacen alusión a aspectos de la “integración organizacional”, quinta categoría, en ellas se menciona que una de las razones por las cuales existe insatisfacción es que la información, provenientes de otras áreas de la organización, no llega a tiempo o no es transmitida a todos los miembros de la organización. El no disponer de la información necesaria repercute de manera negativa en el trabajo y desempeño de los colaboradores, ya que no tienen los insumos necesarios para realizar sus tareas o cumplir con los requerimientos y, puede, en casos extremos, generar estrés laboral. Los colaboradores perciben que existe la intención de no compartir la información con todos los miembros de la organización. Asimismo, consideran que la comunicación fluida y la interacción entre las diferentes áreas de la organización y niveles jerárquicos resultan clave para que exista integración organizacional.

De igual manera, se señala que la organización debe difundir los logros de los colaboradores y compartir información acerca de sus avances profesionales. Según las respuestas analizadas, puede inferirse que los colaboradores necesitan sentirse reconocidos por la organización y ese reconocimiento se transmite, fundamentalmente, a través de la comunicación que se comparte dentro de la organización.

Los colaboradores consideran que la comunicación es fundamental para que los procesos establecidos por la organización puedan seguirse. El establecimiento de procesos y su socialización, es contemplada en la categoría sexta categoría, “perspectiva organizacional”.

El cumplimiento de los procesos se percibe como requisito necesario para que la organización sea eficiente, lo cual, a su vez, repercute de manera positiva en el servicio que se le ofrece al cliente o usuario. Los colaboradores consideran que la comunicación es clave para poder cumplir con dichos procesos, lo cual repercutirá positivamente en el buen funcionamiento

de la organización y la consecución de sus objetivos. Asimismo, aseguran que todo ello influye en el servicio que ofrecen a sus clientes o usuarios. Por lo expuesto, si cuenta con la información necesaria para poder cumplir con los procesos, podrán sentirse satisfechos con la comunicación.

Con respecto a la séptima y penúltima categoría, “retroalimentación personal”, los colaboradores señalan que la “retroalimentación personal” es necesaria, pero para que ésta sea efectiva y satisfactoria debe existir apertura por parte del jefe. Asimismo, expresan que sería conveniente que los miembros de la organización desarrollen habilidades interpersonales y comunicativas. Puede inferirse, según las respuestas analizadas, que la forma, es decir, el cómo se comunican los miembros de la organización no es la correcta y no se da en el marco del respeto.

Por último, las respuestas de los colaboradores que hacen alusión a la “comunicación con altos directivos”, octava categoría, muestran inconformidad debido a la falta de comunicación con “el jefe mayor” y porque perciben poca apertura por parte de los altos directivos. Se percibe que estos solo se muestran preocupados por la comunicación cuando se originan problemas en la organización.

Además, exigen mayor transparencia en la comunicación que emana de los directivos y demandan que prediquen con el ejemplo, es decir, que lo que se comunique, sea coherente con sus acciones, ya que los colaboradores perciben que existe una brecha entre lo que se dice y hace. Este aspecto, desde el punto de vista comunicacional, resulta clave, puesto que si no hay coherencia entre el mensaje y la acción, el mensaje no tendrá el impacto deseado y, por tanto, no generará los comportamientos esperados. Asimismo, resulta importante señalar que, esa falta de coherencia incide negativamente de la credibilidad de la alta gerencia por parte de los miembros de la organización.

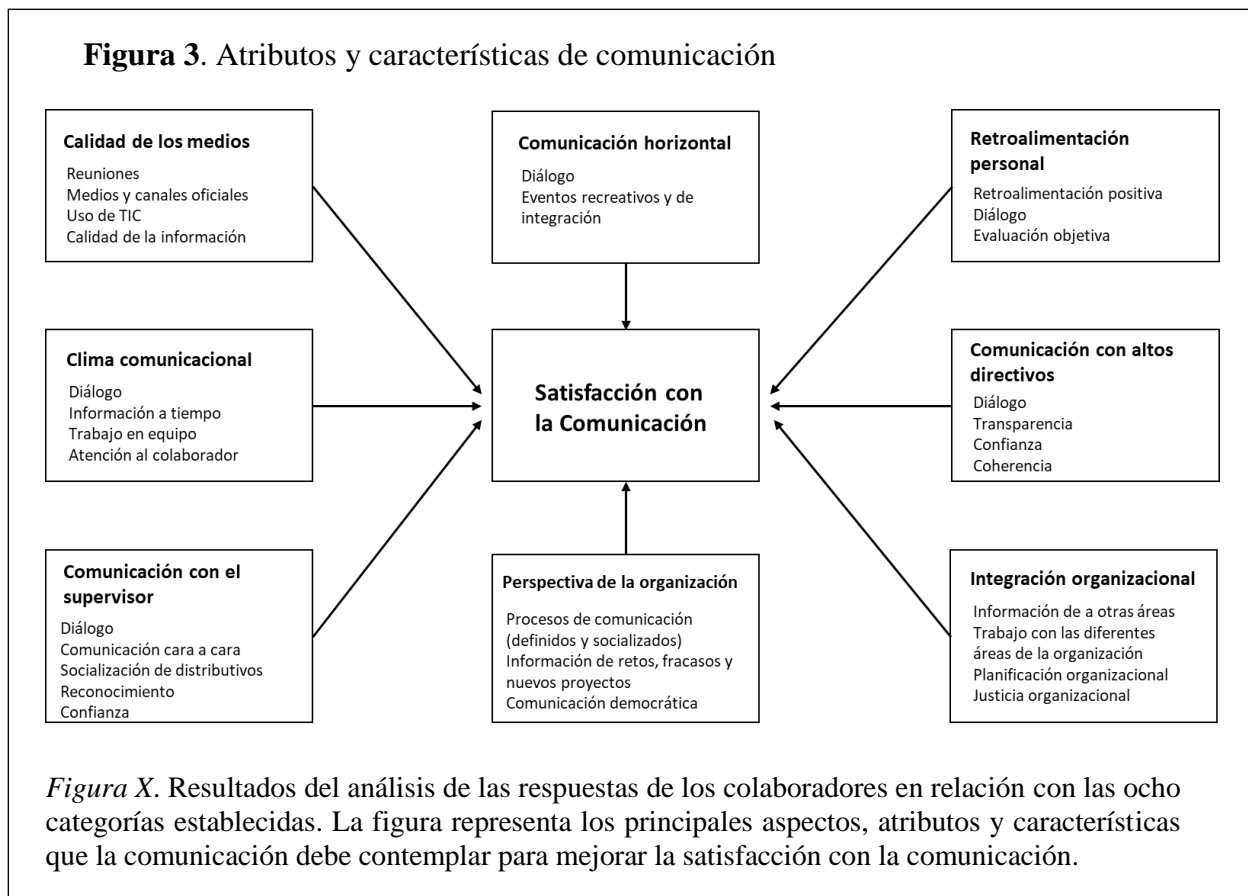
Tabla 9

Satisfacción con la comunicación en su unidad de trabajo

Categoría	Frases generadoras
Calidad de los medios	<p>"Siento satisfacción porque poseo todos los medios para comunicarme".</p> <p>"Se establezcan canales de comunicación formales y se los de a conocer a todos los miembros de la organización."</p> <p>"Los medios tecnológicos son buenos para la comunicación que se viene manteniendo"</p> <p>"A manera departamental ninguna, pero a nivel general existe una falencia en los canales de comunicación uno a uno y con todos los trabajadores. No son asertivos para comunicar problemas o mejoras. "Se felicita en público y se corrige en privado". Entre muchas otras variantes que hacen que la empresa no pueda desarrollarse y expandirse. Existe un gran problema de fondo".</p>
Clima comunicacional	<p>"Mejorar la comunicación, ya que no se da todo el tiempo y debe ser constante".</p> <p>"Satisfecho con los seminarios ofrecidos y con la fluidez de la información".</p> <p>"Las reuniones que hacemos cada 15 días, nos ha ayudado a fortalecer el grupo de trabajo, alcanzando los objetivos propuestos".</p> <p>"Hemos conformado un buen equipo de trabajo, nuestra comunicación es abierta".</p> <p>"Existe fácil acceso al diálogo y coordinar actividades a desarrollar".</p> <p>"Es un grupo muy unido y solidario que trabaja por alcanzar los objetivos de la institución".</p> <p>"Es muy limitada, en ocasiones, me entero de cambios por terceros".</p> <p>"Lo que más influye en mi organización es la comunicación, lo que permite solucionar los problemas que se presentan".</p>
Comunicación con el supervisor	<p>"Me gusta decir lo que pienso y aportar ideas para mejorar en el trabajo lo cual me brinda satisfacción propia pero muchas de esas ideas no son escuchadas y atendidas".</p> <p>"Con mi jefatura inmediata existe una estupenda comunicación por lo que gozo de un buen ambiente laboral que me motiva a levantarme cada mañana con ganas de venir a trabajar y dar lo mejor de mí, dentro o fuera de mi jornada laboral".</p> <p>"Siento que en este momento con la nueva jefatura nos falta reforzar tanto la comunicación como la distribución de responsabilidades".</p> <p>"Pues no tengo comentario alguno con satisfacción de mi ejecutivo no siento apoyo ni respaldo de alguno de él. Es necesario honestidad y dividir responsabilidades".</p>

	<p>"No tengo problema de comunicación pero se percibe mal ambiente de trabajo yo que no existe la apertura de conversación entre jefes y colaboradores. En mi unidad de trabajo se requiere mucha supervisión directa y análisis de trabajo, y función de cada colaborador con medición de tiempos, ya que unos superan la carga de trabajo más que otros".</p>
Comunicación horizontal	<p>"Sí, muchas veces que se presentan inconvenientes, existe una buena comunicación".</p> <p>"Hay un ambiente laboral excelente, muy buena comunicación entre compañeros".</p> <p>"En mi unidad de trabajo existe comunicación y compañerismo, ya que debemos cumplir un solo fin que es atender y satisfacer los requerimientos del cliente".</p>
Integración organizacional	<p>"Es buena, pero creo aún se debe mejorar porque a veces no llega a todos los niveles a tiempo".</p> <p>"Falta que se difunda los logros que se hace día a día. Saliendo a territorio y conocer de cerca los avances de los profesionales".</p> <p>"Si hay comunicación por medio de planes de trabajo diario y una organización adecuada".</p>
Perspectiva de la organización	<p>"Considero que enfocándose en la comunicación necesaria para que se lleven a cabo los procesos con eficiencia, ya que esta se refleja en el servicio que brindamos".</p>
Retroalimentación personal	<p>"La comunicación es casi nula, no hay apertura con nuestro jefe inmediato, nunca se recibe un "lo estás haciendo bien" o "esto debes mejorar". Muchas personas necesitan un curso de relaciones personales, porque no saben tratar a los compañeros".</p>
Comunicación con altos directivos	<p>"Debe existir una mayor receptividad en los directivos".</p> <p>"Un poco más de sinceridad y que se predique con el ejemplo".</p> <p>"Transparencia en la comunicación por parte de los directivos".</p> <p>"La comunicación es excelente hasta que nos debemos comunicar con la presidencia en ese caso se torna tensa y casi imposible, no porque sea el presidente (gritos, malos tratos, etc.)".</p> <p>"Solo cuando existen problemas, la directiva muestra su interés y preocupación en el equipo. Pero mientras las operaciones van bien no muestran interés alguno".</p>

A continuación, en la Figura 3, se recogen los principales hallazgos encontrados mediante la técnica de análisis de contenido textual, aplicada en las dos preguntas abiertas del cuestionario.



Antes de finalizar el presente apartado, Resultados, y a modo de resumen, se expondrán los principales hallazgos encontrados a través de los análisis realizados: cuantitativos (análisis descriptivos, análisis de regresión lineal y análisis de datos multinivel) y cualitativos (análisis de contenido textual), expuestos en el capítulo Metodología.

Los análisis descriptivos mostraron que las medias de las dos primeras variables, a saber, satisfacción con la comunicación y compromiso afectivo son medias-altas (colaboradores) y que la del *engagement* es alta (líderes). Asimismo, se observó que la dimensión de la satisfacción con la comunicación que presentó una desviación típica ligeramente más elevada (1.04) fue la “comunicación con los directivos”, seguida por la retroalimentación personal (0.99). Este tipo de análisis también permitió comprobar la fiabilidad del estudio realizado. Los resultados de los alfas de Cronbach (0.83-0.97) de las tres variables estudiadas y de las ocho dimensiones del

constructo satisfacción con la comunicación fueron superiores a 0.70. Y, por último, los análisis descriptivos, evidenciaron que las correlaciones son positivas y significativas, lo cual evidencia la existencia de una fuerte relación entre el constructo “satisfacción con la comunicación” y sus dimensiones, lo cual era de esperar, ya que éstas conforman dicho constructo. Señalar que la dimensión “comunicación con el supervisor” fue la que presentó una correlación ligeramente más baja en relación con el resto. A pesar de las que las variables compromiso afectivo y *engagement* presentaron también relaciones significativas con las ocho dimensiones de la satisfacción con la comunicación, estas relaciones fueron levemente más bajas en comparación con la satisfacción con la comunicación, sobretodo, en el caso del *engagement*, ya que esta variable fue estudiada en los líderes y no en los colaboradores. Señalar, además, que a través del coeficiente de determinación, se pudo conocer que un 39% de la satisfacción con la comunicación es explicada por el compromiso afectivo.

Después de haber estudiado las variables sociodemográficas, se pudo conocer, mediante el estadístico de contraste ANOVA, que de las cuatro (género, edad, nivel educativo y antigüedad), solo dos de ellas incidían en nuestras variables de estudio a nivel colaborador: edad y nivel educativo. Con respecto a la variable edad, los colaboradores más satisfechos con la comunicación son los que se encuentran en el rango de entre 50 y 59 años (3.70), y los menos, los del rango de entre 19 y 29 años (3.42). En cuanto al compromiso afectivo, la tendencia se repitió, los primeros con un 4.25 y los segundos, con un 3.68. En cuanto al nivel de estudio, los que resultaron estar más satisfechos con la comunicación, fueron los colaboradores que tienen nivel de maestría (3.74) y los que menos, los de nivel “sin estudios” (3.15). En cuanto a su nivel de compromiso afectivo, los primeros, obtuvieron un 4.20 y los segundos, 3.85. Según la prueba post-hoc Sheffé, las diferencias entre las medias de los cinco grupos que conforman las dos variable sociodemográficas, edad y nivel educativo, son significativas y destaca notablemente la

de los colaboradores que se tienen entre 19 y 29 años. Por tanto, estas dos variables resultaron variables de control se examinaron en los análisis posteriormente realizados.

El análisis de regresión lineal múltiple permitió conocer qué dimensiones de la satisfacción con la comunicación afectan al compromiso afectivo y en qué medida lo hacen. El coeficiente de determinación ajustado determinó que el 44% del compromiso afectivo es explicado por la satisfacción con la comunicación (comunicación con los directivos, calidad de los medios, edad, perspectiva organizacional y comunicación con el jefe). De las dimensiones de la satisfacción con la comunicación, la que mostró una tolerancia más alta fue la “comunicación con el supervisor”. Por su parte, el análisis multinivel para la comprobación de hipótesis, evidenció que un 20% del compromiso afectivo del colaborador está condicionado por el grupo y líder con el que trabaja. En cuanto a la comprobación de las hipótesis, la primera, la que relacionaba la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo de los colaboradores fue confirmada, la segunda, la que afirmaba que el *engagement* del líder (supervisor) afectaba el compromiso afectivo del colaborador, también fue confirmada, mientras que la tercera, que sostenía que el *engagement* del líder tenía un efecto modulador en la sobre la relación entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo del colaborador, fue rechazada, aunque, al hacerse el análisis con los valores extremos de las dos variables independientes (satisfacción con la comunicación y compromiso afectivo), se pudo observar que la modulación del *engagement* del líder transnivel es significativa.

En cuanto a los resultados obtenidos a través de la técnica de análisis textual, empleada en las dos preguntas abiertas del cuestionario, destacar que las reuniones son consideradas el medio idóneo. Se ha hecho referencia a ellas en las respuestas relacionadas no solo con la “calidad de los medios”, sino también con la “comunicación con el supervisor” y con la “comunicación con altos directivos”. Esto se debe, según las respuestas analizadas, a que los colaboradores consideran que éstas facilitan que la comunicación sea abierta, directa, fluida y

más personal, “eliminando o destruyendo paredes que existen en cuanto a jerarquías”. Además, puede inferirse que los colaboradores perciben que sus estructuras organizacionales no facilitan el flujo de información y la comunicación entre sus miembros. Asimismo, entienden que las reuniones fomentan la interacción no solo dentro de la unidad de trabajo, sino, con todos los miembros de la organización.

La que la categoría con más variedad de respuestas y contenido es la “comunicación con el jefe”, en las cuales se destaca la necesidad de diálogo, la apertura y la escucha. Además, se hace referencia a su responsabilidad en cuanto a la socialización de las funciones de su equipo de trabajo y mantener una comunicación que transmita confianza.

La “comunicación con el jefe” incide en la generación relaciones de confianza. Según lo expresado por los colaboradores, para que estas relaciones se generen y permanezcan en el tiempo, resulta fundamental contar con una comunicación que los motive y que la información que reciban les sea útil para cumplir con sus funciones. Asimismo, es importante destacar que la forma en que el supervisor se comuniquen influirá en el apoyo percibido de sus colaboradores. Por tanto, puede inferirse que este tipo de comunicación tiene un rol clave en la satisfacción con la comunicación de los colaboradores.

Destaca la importancia que se le atribuye a que los procesos estén definidos y que sean conocidos por todos los miembros de la organización y que las áreas transversales de la organización compartan información clave para el buen funcionamiento de la organización (integración organizacional). Los colaboradores desean estar informados de las novedades y acontecimientos de su organización, nuevos retos, en definitiva, hacia dónde se dirige su organización (perspectiva organizacional).

Resulta importante destacar que, según el análisis realizado, los colaboradores son conscientes de la importancia de la comunicación organizacional y la valoran, lo cual se refleja en sus respuestas como, por ejemplo, cuando señalan que consideran necesario recibir

capacitaciones enfocadas a mejorar la comunicación. Además, es necesario subrayar que, en diferentes respuestas, se ha hecho referencia a la necesidad de recibir un mejor trato y que la forma en la que se da la comunicación dentro de la organización no es la idónea (comunicación horizontal, comunicación con el supervisor y comunicación con altos directivos).

Los colaboradores relacionan la comunicación con su grado de motivación, desempeño, trabajo en equipo (comunicación horizontal), clima laboral y con el servicio ofrecido al cliente. Por esto, reclaman una comunicación más democrática y que involucre a todos los miembros de la organización, ya que consideran que solo de esta forma podrán alcanzar los objetivos planteados por la alta dirección, de la cual demandan una comunicación más transparente, honesta y coherente.

4. Discusión de los resultados y conclusiones

Después de haber realizado una revisión bibliográfica exhaustiva, exponer el diseño metodológico elegido y los resultados obtenidos, a continuación, se describirán, en primer lugar, los principales hallazgos y conclusiones del presente trabajo de tesis doctoral, seguidamente, se mostrarán sus implicaciones en el ámbito académico y en el de las organizaciones y, finalmente, sus fortalezas, limitaciones y posibles futuras líneas de investigación.

4.1. La realidad de las organizaciones en Ecuador

Esta tesis doctoral ha tenido como objetivo confirmar el impacto del *engagement* del supervisor y de la satisfacción con la comunicación del colaborador en el compromiso afectivo del colaborador. Se estudiaron medianas y grandes empresas de la ciudad de Guayaquil dedicadas a distintas actividades.

La empresa ecuatoriana se encuentra inmersa en un contexto que plantea grandes desafíos, relacionados con la profesionalización de su actividad. Se ven forzadas a realizar cambios, por un lado, para responder a las demandas de fuerzas externas y, por otro, para hacer frente a sus propias necesidades. Entre las primeras, se encuentran, por ejemplo, los requeridos por los organismos gubernamentales, los demandados por el mercado, clientes y usuarios, y aquellos que deben introducir como consecuencia de la entrada de nuevos competidores. A nivel interno, la necesidad de replantearse su estructura, procesos, planes estratégicos, incorporar nuevas formas de trabajo, gestionar la diversidad (convivencia de diferentes generaciones dentro de una misma organización) y las relaciones interpersonales, el establecimiento de nuevos procesos para mejorar los estándares de calidad y el diseñar políticas que mejoren la calidad de vida de los colaboradores dentro del ámbito laboral. Esta situación puede acarrear un desgaste en los miembros de la organización y consecuencias irreparables tanto para la organización, como para sus miembros.

El 90,5% de la composición de la empresa ecuatoriana tiene origen familiar². Éstas se caracterizan porque la propiedad y control de la empresa recae en los miembros de la familia, el poder es ejercido por ellos y existe la intención de transferir la empresa a generaciones venideras (Casillas, Díaz y Vásquez, 2005). Uno de los principales retos de este tipo de organizaciones es profesionalizar su actividad. Sus procesos no están establecidos o no son socializados, la toma de decisiones no es ágil y las personas que ocupan cargos de responsabilidad no siempre son las idóneas para desempeñar sus funciones. Asimismo, uno de sus principales desafíos es gestionar el relevo generacional³.

A pesar de que existe una tendencia global hacia estructuras organizacionales más horizontales, en Ecuador todavía se mantienen las jerárquicas. Un rasgo de las siete organizaciones que conforman la muestra de la presente tesis doctoral evidencia este aspecto. Sus estructuras son piramidales, basadas en un modelo de jerarquía. Este tipo de estructura dificulta la toma de decisiones, la participación, la interacción y el establecimiento de relaciones entre sus miembros. Estas relaciones están condicionadas por los distintos niveles jerárquicos que la componen. Es decir, sus interacciones dependen de la ubicación de los miembros dentro de la organización. Los organigramas funcionan como la columna vertebral de las organizaciones y, por tanto, condicionarán la dinámica de la vida organizacional.

Las culturas de las organizaciones en el país suelen ser burocráticas y conservadoras, debido a la visión de sus gerentes (dueños), y al tipo de estructuras existentes. Los colaboradores no se expresan libremente por miedo a represalias y sienten que no se reconocen los esfuerzos ni la generación de ideas.

² 81% de empresas familiares ecuatorianas se centra en ocho sectores. (14 de marzo de 2018). Recuperado de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/03/14/nota/6665290/81-empresas-familiares-se-centra-ocho-sectores>

³ Libro sobre empresas familiares destaca gestión de Isabel Noboa. (15 de julio de 2018). Recuperado de <https://www.eluniverso.com/entretenimiento/2018/07/15/nota/6860891/libro-sobre-empresas-familiares-destaca-gestion-isabel-noboa>

Este tipo de culturas se caracterizan por una marcada tendencia a la centralización de la autoridad formal. El colaborador se mantiene pasivo y de inferioridad con respecto a la organización como resultado de una cultura conservadora. Pese a la prevalencia de este tipo de culturas, existen organizaciones que han empezado a cambiar ciertos rasgos de su cultura actual e introducen nuevos modelos más participativos y transparentes. El objetivo es pasar de una cultura burocrática a una más abierta que fomente la innovación.

Otro aspecto a destacar es que en las organizaciones ecuatorianas, al igual que en el resto de países latinoamericanos conviven hasta tres generaciones con necesidades y expectativas diferentes (Álvarez y col., 2013). Por ejemplo, las nuevas generaciones priorizan el desarrollo profesional y conciliación de la vida familiar con la profesional. Esta realidad obliga a las organizaciones a cuestionarse y replantearse su cultura, su estructura, sus procesos, sus políticas y sus formas de trabajo.

4.1.1. Satisfacción con la comunicación, compromiso afectivo y engagement en el contexto ecuatoriano

La realidad organizacional es un fenómeno en el que confluyen diversos factores y, por eso, debe ser abordada desde diferentes perspectivas, y áreas del conocimiento. El estudio de las organizaciones requiere de investigaciones que comprendan su complejidad y la examinen desde diversos enfoques. Las variables que han sido estudiadas en el presente trabajo de tesis doctoral pertenecen a diferentes campos científicos: Satisfacción con la Comunicación (Comunicación Organizacional), Compromiso Afectivo y *Engagement* (Psicología Organizacional). Y, como ha quedado evidenciado a lo largo de los diferentes capítulos, influyen y condicionan el buen funcionamiento, así como, el bienestar de la organizacional y el de sus colaboradores.

La satisfacción con la comunicación se convierte en un constructo clave e imprescindible para el éxito, así como para la supervivencia de las organizaciones. Si los colaboradores perciben

que la comunicación que reciben es la adecuada, el clima comunicacional es el idóneo, que la comunicación fluye en su organización y que reciben la información necesaria para realizar sus funciones, estarán comprometidos, mejorará su bienestar, desempeño y se reflejará en la productividad. Es decir, el nivel de satisfacción con la comunicación influye en los resultados de la organización.

La gestión de la comunicación en las organizacionales en Ecuador se centra, principalmente, en la comunicación hacia fuera y el mensaje que transmite es: el público externo es más importante que el interno (colaboradores). La comunicación *in house* queda reducida a carteleras, boletines, correos electrónicos o reuniones poco planificadas en las que se convoca a todos los miembros de la organización. Además, en muchas organizaciones, no está claramente definido cuál es el área responsable de este tipo de comunicación ni sus funciones. La comunicación no es constante ni fluida y los gerentes no han comprendido su importancia, debido al escaso conocimiento acerca de su relevancia e impacto dentro de la vida organizacional. La falta de interés por la comunicación hacia al interior es percibida por los colaboradores como poco interés de la organización hacia sus miembros. Y supone uno de los principales motivos que frustra al colaborador y genera mal clima organizacional (Paladines, Valarezo y Yaguache, 2013).

El compromiso afectivo, considerada una de las variables más relevantes para entender el comportamiento organizacional (Eisenberger y col, 2011; Mercado-Salgado y col., 2010; Ríos y col., 2010), representa el grado en que un colaborador se identifica con los valores y objetivos de la organización, su deseo de contribuir en la consecución de los objetivos organizacionales y deseo de seguir formando parte de ella. Las organizaciones necesitan que sus miembros estén vinculados afectivamente con ellas, ya que en un escenario en el cual las exigencias cada vez son mayores, éstas pueden superarse con éxito si se cuenta con colaboradores identificados con su organización.

Son varios los factores y actores que inciden en el compromiso afectivo de los miembros de una organización, pero el área de recursos humanos tiene un rol fundamental en su generación, a través de las políticas que se instauran en las organizaciones. En Ecuador, dichas áreas, se centran, principalmente, en ejecutar tareas relaciones con nómina, trámites administrativos y control de personal y se deja en un segundo plano aquellas funciones relacionadas con la satisfacción laboral, motivación, compromiso, desarrollo y bienestar organizacional⁴.

La situación del *engagement* es similar a la del compromiso afectivo. Al igual que la anterior su generación, depende, en gran medida, de las políticas y condiciones que el área de recursos humanos promueva y desarrolle. La adecuación de los recursos y de las demandas laborales del individuo es uno de los aspectos claves para la generación de *engagement* (Salanova y col., 2009).

4.2. Satisfacción con la Comunicación, Compromiso Afectivo y *Engagement*:

Principales hallazgos

El objetivo de este apartado es presentar los principales hallazgos de las tres variables objeto de estudio y sus implicaciones en el presente trabajo de tesis doctoral.

4.2.1. Satisfacción con la Comunicación

La satisfacción con la comunicación fue estudiada a nivel global, es decir, como un único constructo y, también, en relación con sus ocho dimensiones (calidad de los medios, clima comunicacional, comunicación con el supervisor, comunicación horizontal, integración organizacional, perspectiva de la organización, retroalimentación personal y comunicación con

⁴ Gestión de Recursos Humanos en América Latina (4 de junio de 2018). Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=10628>

altos directivos) con el objetivo de conocer la incidencia de cada una de ellas en el compromiso afectivo de los trabajadores.

Los análisis realizados evidenciaron que los colaboradores se sentían relativamente satisfechos con la comunicación dentro de sus organizaciones. A pesar de estar satisfechos, su nivel de satisfacción podría ser mayor. Se concluye, entonces, que las organizaciones deben seguir trabajando en los factores y aspectos que influyen en su satisfacción por su impacto en el buen funcionamiento de la organización, en satisfacción laboral, en la motivación y en las relaciones laborales (Downs y col., 1988).

Los individuos de entre 50 y 59 años, y los que contaban con una maestría fueron los más satisfechos con la comunicación. Se podría inferir que los primeros conocen la cultura organizacional y la forma en la que se gestiona la comunicación al llevar más años dentro de la organización, ya que además, son los que mayor antigüedad tienen en las organizaciones. No sienten la necesidad de contar con nuevas formas y canales, y perciben que la comunicación que se da dentro de sus organizaciones es beneficiosa. En cuanto a los segundos, los colaboradores que cuentan con un nivel de maestría suelen ocupar cargos de mayor rango y tienen un mayor acceso a personas claves y a la información que necesitan para desempeñar su trabajo. Además, se infiere que, al estar más cualificados, pueden disponer de más recursos y habilidades para desenvolverse en el ámbito laboral. Son más independientes y capaces de resolver posibles problemas. Estos resultados van en línea de las investigaciones realizadas por Clampitt y col. (1987) y Varona (1996) que evidenciaron que los colaboradores que se encuentran en niveles más altos se sienten más satisfechos con la comunicación.

En contraposición, los individuos de entre 19 y 29 años de edad, y sin estudios resultaron ser los que menos satisfechos. Es posible que los primeros se sientan poco satisfechos porque su organización no ha sido capaz de atender sus necesidades a nivel comunicacional e incorporar las nuevas formas de comunicación que demandan actualmente los jóvenes: una comunicación

más directa, abierta, horizontal y que se apoye en las nuevas tecnologías. Además, los colaboradores sin estudios suelen tener información muy limitada acerca de su trabajo y referente a la organización. Estos colaboradores, al no tener estudios, suelen ubicarse en los niveles más bajos de la estructura organizacional. Tienen menos acceso a la información y se encuentran menos comunicados que aquellos que se encuentran en rangos medios y altos. La comunicación suele darse en los niveles más altos. Además, las organizaciones no suelen darles a todos sus colaboradores la misma prioridad a nivel comunicacional.

A continuación, se exponen los principales resultados del comportamiento de las dimensiones de la satisfacción con la comunicación en el presente estudio y, posteriormente, se analiza el peso de dichas dimensiones en relación con su constructo.

4.2.1.1. La satisfacción con la comunicación y sus dimensiones

Como se expuso en la metodología, en el presente trabajo de tesis doctoral se realizaron análisis descriptivos con el objetivo de conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores en las diferentes dimensiones. Los resultados de los análisis concluyeron que la satisfacción con la comunicación de los colaboradores variaba según la dimensión examinada.

La comunicación con los supervisores fue la dimensión con la que más satisfechos se sentían los colaboradores, seguida de la comunicación horizontal, la calidad de los medios, la integración organizacional, el clima de la comunicación, la perspectiva organizacional, y la comunicación con altos directivos con las que se mostraron relativamente satisfechos, mientras que la retroalimentación fue la dimensión que menos satisfacción generaba en los colaboradores.

Por tanto, la comunicación con el supervisor resultó ser la dimensión mejor valorada. En contraposición, la retroalimentación personal, que hace referencia al *feedback* que los colaboradores reciben acerca de su trabajo y desempeño, fue la que mostró mayor insatisfacción. Este bajo nivel de satisfacción podría deberse a que los colaboradores no reciben información

clara acerca de cómo van a ser evaluados y perciben que la retroalimentación se centra en aspectos negativos de su desempeño.

Teniendo en cuenta lo importante de esta dimensión, para mejorar la percepción en relación con la retroalimentación, se sugiere que las áreas responsables de la gestión del personal clarifiquen y socialicen los criterios de evaluación y, también, que los supervisores sean capacitados en habilidades comunicativas. En caso contrario, los colaboradores se sentirán frustrados.

Los hallazgos de la comunicación con el supervisor y la retroalimentación podrían parecer contradictorios, debido a que el supervisor suele ser el responsable de dar *feedback* a los miembros de su equipo. Los colaboradores asocian la retroalimentación con la comunicación con su supervisor. Por tanto, se infiere que este resultado se debe a que en el presente estudio se analizaron estos aspectos de la comunicación como dos dimensiones distintas, a diferencia del trabajo realizado por Putman y col. (1985) en el que la retroalimentación formaba parte de la comunicación con el supervisor. Probablemente, si se hubieran examinados como una sola (incluyendo la retroalimentación en la comunicación con el supervisor), el resultado podría haber sido diferente.

Además, los resultados de los análisis descriptivos permitieron conocer el peso de cada dimensión en relación con su constructo (satisfacción con la comunicación). Como era de esperar, las correlaciones de Pearson entre las dimensiones del constructo y la propia satisfacción con la comunicación fueron correlaciones altas, positivas y significativas. Los resultados obtenidos en esta investigación aportan apoyo empírico a las diferentes investigaciones realizadas que confirman la solidez de la satisfacción con la comunicación como constructo (Barresi, 2013; Clampitt y col., 1993; Downs y col., 1993; Downs y col., 1977; Infante y col., 1991; Pincus, 1990). Todas sus dimensiones mostraron tener una fuerte relación con la satisfacción con la comunicación, aunque no todas se comportaron de la misma manera.

La calidad de los medios, el clima organizacional, la retroalimentación e integración organizacional mostraron un mayor peso en la satisfacción con la comunicación. Este resultado puede estar relacionado con el tipo de información que examinan. Estas cuatro dimensiones recogen aspectos generales y amplios de la comunicación. Por tanto, se infiere que, al aglutinar información muy variada de la comunicación, su peso en el constructo será mayor que el de la comunicación con el supervisor, comunicación horizontal, comunicación con altos directivos y retroalimentación que analizan atributos o características más específicas de la comunicación.

4.2.1.2. La estructura y el tono de la comunicación: categorías emergentes de la Satisfacción con la Comunicación

Como se anunció en la metodología, en esta tesis doctoral no solo se analizaron cuantitativamente las dimensiones de la satisfacción con la comunicación, sino que, además, se examinaron de forma cualitativa, a través del análisis de contenido textual con el objetivo de profundizar en el conocimiento de la satisfacción con la comunicación.

Los resultados del análisis de contenido textual permitieron descubrir, según las respuestas abiertas de los colaboradores, que existen otros aspectos que influyen de manera directa en la satisfacción con la comunicación y no son examinados en el cuestionario aplicado, *CSQ* de Downs y Hazen (1977).

Emergieron dos categorías nuevas: estructura y tono de la comunicación. La primera, la estructura organizacional es un factor organizacional clave por su capacidad de condicionar e influir en la percepción de los colaboradores en cuanto a su satisfacción con la comunicación. Los colaboradores suelen atribuirle a la estructura su falta de satisfacción con la comunicación y perciben que la estructura organizacional puede tener un efecto negativo en la comunicación. Es decir, que, según cómo sea (burocrática o innovativa, piramidal u horizontal), la comunicación

será de una determina manera: abierta, fluida, participativa y generadora de nuevas ideas o, por el contrario, ser cerrada y no fomentar la creatividad de sus miembros.

La estructura organizacional no es un atributo ni una característica propia de la organización, pero en la literatura existente se la reconoce como uno de los principales factores que condicionan la comunicación dentro de la organización y su satisfacción (Etkin y col., 2011; Álvarez y col., 2013). Los resultados del análisis de contenido textual manifestaron la relevancia de la estructura por su incidencia directa en la satisfacción con la comunicación de los colaboradores e, incluso, fue señalada como uno de los principales causantes de su satisfacción o insatisfacción.

El cuestionario *CSQ* de Downs y Hazen (1977), examina aspectos que, aun no siendo atributos propios de la comunicación, repercuten de manera significativa en la satisfacción de la comunicación de los miembros de una organización como, por ejemplo, si las reuniones están bien organizadas. Por tanto, en la presente investigación se propone que la estructura organizacional sea examinada como una categoría en próximos estudios que tengan como objetivo examinar la satisfacción con la comunicación. Y los principales motivos que sustentan la propuesta son: 1) Determina la división formal de una organización, la localización de la toma de decisiones y la coordinación de las actividades de las diferentes áreas (Mintzberg, 1984); 2) En ella se integran elementos de distinto origen: el marco ideológico con sus correspondientes discursos, prácticas y objetivos institucionales; las historias personales y las motivaciones de los miembros de la organización; las relaciones y actividades deliberadas de ansiedades, ilusiones y fantasías de los individuos y reflejadas en sus actividades grupales (Etkin y col., 2011).

Además, de los resultados obtenidos de las preguntas abiertas de los colaboradores, se sugiere que las organizaciones deben pasar de estructuras jerárquicas a sistemas más horizontales en los que las barreras comunicacionales disminuyan o desaparezcan. Asimismo, se

recomiendan organigramas más claros que reflejen el funcionamiento real de la organización y se revisen las composiciones de las áreas.

La segunda categoría a ser incluida en el estudio de la satisfacción con la comunicación es el tono de la comunicación. El análisis de contenido textual concluyó que el tono es una característica de la comunicación que influye de manera considerable en que los colaboradores se sientan respetados y valorados en sus organizaciones. Las respuestas de las preguntas abiertas aludieron a la necesidad de que el tono de comunicación en sus organizaciones sea más personal y basado en el respeto. Asimismo, de las respuestas analizadas, se deduce que el tono puede repercutir en la satisfacción laboral, desempeño, productividad (Adams y col., 2000; Al-Nashmi y col., 2011), apoyo percibido e identificación (Rhoades y col., 2002; Sluss y col., 2008) y en el compromiso organizacional (Mendoza y col., 2010).

Por lo expuesto, el tono de la comunicación se propone como una dimensión en el estudio de la satisfacción con la comunicación. El tono de la comunicación es, según Elías (2003), el elemento clave para comunicar un mensaje, entendido como la actitud del emisor hacia el receptor del mensaje, el cual va unido a la voz para crear el estado de ánimo y la sensación de un mensaje.

Para finalizar, se sugiere que las organizaciones capaciten a todos sus miembros en habilidades comunicativas, pero sobre todo a aquellos que tienen personal a su cargo, y que las prácticas comunicacionales se den siempre en el marco del respeto. En este último punto resulta clave el rol del área de recursos humanos y su labor en la selección del personal.

A continuación, en la Tabla 10 se presentan las respuestas que recogen las principales percepciones de los colaboradores en relación con la estructura organizacional y al tono de la comunicación. En ellas se manifiesta la importancia que los colaboradores les atribuyen en su satisfacción con la comunicación. Como se ha expuesto, es de las respuestas de las preguntas

abiertas es que se propone la estructura organizacional y el tono de la comunicación como dos nuevas categorías a tener en cuenta en el estudio de la satisfacción con la comunicación.

Tabla 10

Categorías emergentes

Categoría	Frases generadoras
Estructura Organizacional	<p>"Un mejor organigrama".</p> <p>"Eliminando o destruyendo paredes que existen en cuanto a jerarquías de esa manera se dejará fluir el contacto directo con c/u de ellos y las palabras fluirán -Participación anticipada en avances dentro de la organización o departamentos".</p> <p>"Una comunicación más vertical que horizontal, apertura a escuchar a ambas partes. No dejarse llevar por títulos profesionales; todos tenemos derecho a ser escuchados".</p> <p>"Existe buena comunicación por ser un grupo pequeño que se conocen de años y sabemos los pro y contra de cada uno, y sabemos cómo apoyarnos, pero si viene alguien con malos hábitos y enemistad se complican pero siempre sale la verdad a la luz".</p> <p>"En general, en toda institución existen diferencias comunicacionales debido a la existencia de ruido comunicacional o indiferencias. Pero en la institución donde actualmente laboro al ser pequeña estos inconvenientes se minimizan".</p>
Tono de la comunicación	<p>"La comunicación puede ser más satisfactoria si la presidencia fuera más respetuoso y menos agresivo en su trato con el personal".</p> <p>"Estoy satisfecho en la forma como se realiza, me gustaría que no apareciera la palabra obligatorio en las citaciones".</p> <p>"Órdenes o peticiones claras y sobre todo el apoyo de áreas diferentes (administrativa - facturación) amabilidad al momento de solicitar información".</p> <p>"La comunicación mejoraría haciéndola de forma más personal".</p> <p>"En que los jefes cambien la actitud prepotente que tienen con los empleados".</p> <p>"A manera departamental ninguna, pero a nivel general existe una falencia en los canales de comunicación uno a uno y con todos los trabajadores. No son asertivos para comunicar problemas o mejoras. "Se felicita en público y se corrige en privado". Entre muchas otras variantes que hacen que la empresa no pueda desarrollarse y expandirse. Existe un gran problema de fondo".</p> <p>"Me gustaría mayor respeto, no gritos o comentarios que desmotivan. Recibo un trato cordial de nuestro Gerente, pero el resto de jefaturas o presidencia muchas veces. Mi evaluación va dirigida a todos".</p> <p>"La comunicación es casi nula, no hay apertura con nuestro jefe inmediato, nunca se recibe un "lo estás haciendo bien" o "esto debes mejorar". Muchas personas necesitan un curso de relaciones personales porque no saben tratar a los compañeros".</p> <p>"La comunicación es excelente hasta que nos debemos comunicar con la presidencia en ese caso se torna tensa y casi imposible, no porqué sea el presidente (gritos, malos tratos, etc.)".</p>

4.2.2. El compromiso afectivo del colaborador

Los resultados evidenciaron que los colaboradores se sentían comprometidos afectivamente con su organización, es decir, se sienten identificados con su organización y desean seguir perteneciendo a ella por libre elección (Davis y col., 2000). A pesar de la existencia de un alto compromiso en el grupo estudiado, no todos lo sentían en el mismo grado.

El grupo de colaboradores de entre 50 y 59 años fue el más comprometido con su organización. Se infiere que este resultado se debe a que son los colaboradores que más años han permanecido en la organización y, por tanto, se sienten más vinculados afectivamente con la organización. En el presente estudio, la mayoría de los colaboradores que se encuentran en ese rango de edad son los mayor antigüedad tienen en sus organizaciones.

En cuanto al nivel de estudios, los colaboradores con maestría fueron los se mostraron más comprometidos afectivamente con su organización. Se entiende que este resultado se debe a que este grupo de individuos suele ocupar cargos de responsabilidad y goza de mayor autonomía, así como de mejores sueldos. Este nivel de estudios les permite contar con los mecanismos necesarios para proponer ideas y tener más acceso a personas en puestos directivos. La facilidad de ser partícipes y de relaciones influye positivamente en su percepción de formar parte de la organización y genera en ellos compromiso afectivo.

Por el contrario, el grupo de entre 19 y 29 años fue el que menos comprometido afectivamente está con su organización. Puede inferirse que este resultado se debe a que este grupo de individuos es el que menos años tiene en la organización y, por tanto, su vínculo afectivo es menor al del resto de los otros grupos. Asimismo, se deduce que los colaboradores de este rango de edad tienen expectativas diferentes en cuanto al trabajo, se comparten de manera diferente, prefieren organizaciones menos estructuradas y rígidas, lo cual resulta difícil debido al tipo de estructuras en las que trabajan.

En cuanto al nivel educativo, el grupo sin estudios fue el que menos comprometido afectivamente se encontraba con su organización. Se infiere que este resultado se debe a que estos colaboradores suelen ubicarse en los niveles más bajos de la estructura. Este hecho hace que puedan volverse invisibles y no se los considere en la vida organizacional, por tanto, su nivel de compromiso afectivo con la organización es bajo. Además, por la naturaleza del trabajo que desempeñan, suelen ocupar cargos con un alto nivel de rotación.

Las diferencias significativas entre los diferentes grupos de edad y nivel de estudios sugieren que las organizaciones establezcan políticas y programas que contribuyan a fomentar el compromiso afectivo en todos sus colaboradores. Su incidencia en la organización y en los colaboradores es ineludible. Este tipo de compromiso se considera el más importante por la influencia que ejerce en el ambiente de trabajo y por su relación con los comportamientos deseables en el trabajo (Meyer y col., 2002).

4.2.3. El engagement del supervisor

El análisis de los resultados evidenció que los supervisores se sentían relativamente *engaged* con su trabajo, es decir, se concluyó que los miembros de este grupo sentían vigor, dedicación y absorción a la hora de realizar su trabajo medio-alto. Por tanto, se infiere que los supervisores cuentan con los recursos laborales adecuados para responder de manera eficaz a las demandas laborales (Salanova y Schaufeli, 2009; Cortés, 2016).

Según la literatura, el *engagement* aparece cuando los individuos poseen recursos personales que les permiten reponerse de los esfuerzos físicos, mentales y emocionales del trabajo del día anterior (Sonnetag, 2003; Xahthpoulou y col., 2008). Y, también, cuando en sus organizaciones existe una correcta adecuación entre las demandas y recursos laborales (Hockey, 1997). Este hallazgo tiene implicaciones relevantes para la presente investigación y para las organizaciones. El hecho de que los supervisores se sientan *engaged* tiene consecuencias

positivas en su rendimiento, en su satisfacción laboral, en el clima de servicio de la organización y conductas extra-rol y, en su bienestar y en su satisfacción con la vida. Además, un supervisor *engaged* potenciará las competencias y fortalezas de su equipo de trabajo (Hakanen y col., 2006; Tim y col., 2011).

Diferentes investigaciones han demostrado la incidencia positiva del *engagement* en la organización y en el individuo (Bakker y col., 2007; Bakker y col., 2009; Polo-Vargas y col., 2016; Salanova y col., 2004; Salanova y col., 2005). Por tanto, se sugiere que las organizaciones deben seguir trabajando para propiciar condiciones y entornos de trabajo que fomenten el bienestar integral del individuo, a través de intervenciones a nivel colectivo y a nivel individual.

En los próximos apartados se pondrán en discusión los resultados obtenidos al poner a prueba las hipótesis de la presente tesis doctoral. Se comenzará con las relaciones existentes entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo del colaborador. Primero, se presentarán las relaciones de cada una de las dimensiones de la satisfacción con la comunicación en el compromiso afectivo, y, posteriormente, se responderá a la primera hipótesis planteada en el presente trabajo de tesis doctoral.

4.3. La Satisfacción con la Comunicación y el Compromiso Afectivo: Relación a nivel colaborador

La primera hipótesis planteada en la presente tesis doctoral fue la relación entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo del colaborador. Se partió del supuesto de que el nivel de satisfacción con la comunicación del colaborador tendría una relación directa y positiva con el compromiso afectivo. La literatura revisada acerca de la satisfacción con la comunicación la posicionaba como un factor determinante por capacidad de influir en distintos aspectos de la vida organizacional, incluido el compromiso afectivo (Avery, 1977; Chang, 2006; Karanges y col., 2014; Poundsford, 2007). La hipótesis se basó en los

resultados de diferentes investigaciones que evidenciaron científicamente que existía una relación significativa entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo en diferentes contextos culturales (Ahmad, 2004; Alanezi, 2011; Allen, 1992; Barresi, 2013; Downs, 1995; Konghan, 1985; Postmes y col., 2001; Varona, 1996).

Además de la evidencia empírica, la hipótesis se sustentó en la Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964). Esta teoría ha demostrado que las relaciones que se establecen en las organizaciones están condicionadas por la percepción que los colaboradores tienen acerca de si la comunicación es buena o no. Y esa percepción positiva es la que fomenta su compromiso afectivo con su organización. De esta manera, se manifiesta la relación entre la comunicación y el compromiso afectivo.

En primer lugar, se analizarán las relaciones entre cada una de dimensiones de satisfacción con la comunicación con el compromiso afectivo. En segundo lugar, se analizará la relación entre el constructo satisfacción con la comunicación con el compromiso afectivo.

4.3.1. El efecto de las dimensiones de la satisfacción con la comunicación en el compromiso afectivo

Con el objetivo de conocer en mayor profundidad la relación existente entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo, se llevó a cabo un análisis de regresión lineal que determinó que las dimensiones del constructo que explicaban con mayor fuerza el compromiso afectivo eran: comunicación con altos directivos, calidad de los medios, perspectiva organizacional y comunicación con el supervisor, mientras que la integración organizacional, la retroalimentación, el clima de comunicación y la comunicación horizontal no tenían un efecto significativo en el compromiso afectivo del colaborador.

En cuanto a las no significativas, la integración organizacional, el clima de comunicación y la retroalimentación, además de no tener un efecto significativo en el compromiso afectivo del

colaborador, se mostraron redundantes, es decir, la información que aportaban se superponía con otras dimensiones de comunicación estudiados en el presente trabajo de tesis doctoral. En el caso de la integración organizacional y del clima de comunicación, se infiere que este resultado se debe a que ambas examinan aspectos generales de la comunicación que podrían estar incluidas implícitamente dentro de otras dimensiones estudiadas, mientras que en la retroalimentación, puede deberse a que los colaboradores la asocian con la comunicación con el supervisor. Por su parte, la comunicación horizontal fue la dimensión de la satisfacción con la comunicación que menos efecto tuvo en el compromiso afectivo del colaborador. Este hallazgo resultó un tanto sorprendente porque se partía del supuesto de que la comunicación horizontal tendría una relación significativa con el compromiso afectivo, debido a que es con los compañeros que con quienes más comunicación se mantiene en el trabajo. Con base en el análisis de contenido textual, se infiere que este resultado se debe a que la información que los directivos y supervisores pueden proporcionar es más valiosa para los colaboradores por su incidencia directa en su desempeño y bienestar laboral, y personal.

Por último, y en relación con las dimensiones significativas, la comunicación con los altos directivos, la calidad de los medios, la perspectiva organizacional y la comunicación con el supervisor fueron las dimensiones que poseen un efecto significativo en el compromiso afectivo. Estas cuatro dimensiones, junto con la edad, representaron el 44% de la varianza explicada del compromiso afectivo.

La comunicación con los directivos fue la dimensión con mayor efecto en el compromiso afectivo de los colaboradores, es decir, la manera en que el colaborador percibe este tipo de comunicación, determinará el nivel de compromiso afectivo con su organización. Este resultado concuerda con los obtenidos por Putti y col. (1990); y Postmes y col. (2001) que concluyeron que la comunicación con la alta dirección era la dimensión que más influía en el compromiso afectivo del colaborador. Asimismo, los resultados de la investigación de Allen (1992)

mostraron que la comunicación proveniente de los altos directivos y, en cierta medida de los supervisores, eran las que más incidían en el compromiso. Y con los obtenidos por Barresi (2013) que examinó la relación entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso en Argentina, y concluyó que la comunicación con los altos directivos era la que más incidía en el compromiso afectivo de los colaboradores, seguida de la comunicación con los supervisores.

Según los resultados del análisis de contenido textual, se infiere que su relevancia se debe a que los colaboradores perciben que este tipo de comunicación es clave porque les permite saber lo que está sucediendo en la organización a nivel global. Además, esta información es fundamental en la generación de sentido de pertenencia, identificación de los colaboradores con su organización y compromiso afectivo. Por tanto, se sugiere que las organizaciones deben prestar especial atención a este tipo de comunicación por su alto nivel de influencia en el compromiso afectivo de sus colaboradores.

La segunda dimensión con mayor efecto en el compromiso afectivo fue la calidad de los medios. Puede deducirse que este resultado se debe a que en ella se aglutinan aspectos de la comunicación que tienen un impacto directo en el desempeño del colaborador como, por ejemplo, las directrices, la cantidad de información proporcionada para su trabajo y las actitudes con respecto a la comunicación. El análisis de contenido textual mostró que las reuniones son el canal más valorado por los colaboradores porque permite mantener una comunicación cara a cara y perciben que inciden de manera positiva en su satisfacción con la comunicación porque en ellas se genera una comunicación más personal, directa y bidireccional. Este resultado ratifica la idea más extendida en la literatura que sostiene que la comunicación cara a cara es la más valorada por los colaboradores y aporta apoyo empírico a la investigación de Mishra y col. (2014). Su estudio se centró en determinar la influencia de la comunicación cara a cara entre los supervisores y los colaboradores, y concluyó que este tipo de comunicación permitía que los colaboradores estén informados y que, al recibir información directamente de su superior, se

sintiesen seguros. Asimismo, concuerda con una serie de investigaciones que concluyeron que la participación en la toma de decisiones y la comunicación simétrica son claves en la generación de compromiso afectivo en el colaborador (Trombetta, 1981; Rita, 2014). Este hallazgo sugiere que las organizaciones deben fomentar las reuniones por la importancia que los colaboradores le otorgan a la comunicación a través de esta vía. Además, se ha demostrado que la comunicación cara a cara es la más valorada porque permite una comunicación más personal, el establecimiento de vínculos y sentirse apoyado por su supervisor y organización, lo cual resulta clave para la generación de compromiso afectivo en el colaborador (Kim y col., 2016).

Por último, los resultados determinaron que esta dimensión, la calidad de los medios, fue la que mayor nivel de solapamiento presentó de las cuatro dimensiones que afectaban significativamente el compromiso afectivo del colaborador. Es decir, la información que proporcionaba se solapaba con la de otras dimensiones. Se entiende que este resultado se debe a que en ella se evaluaron los diferentes medios y canales de la organización. Si se hubiera analizado un canal o medio específico, posiblemente, el resultado hubiera sido diferente.

La perspectiva organizacional fue la tercera dimensión de la satisfacción con la comunicación con mayor efecto en el compromiso afectivo. Este resultado puede deberse a que la información examinada en esta dimensión, a pesar de aglutinar diferentes aspectos de la organización (logros, retos, estado financiero, políticas y nuevos proyectos), hace referencia hacia dónde va la organización, es decir, a la misión organizacional. El análisis de contenido textual reveló que los colaboradores valoran positivamente estar al tanto de los sucesos y novedades de su organización, y que este tipo de información genera sentido de pertenencia e identificación con su organización. Por tanto, puede concluirse que la perspectiva organizacional es clave en la generación de compromiso afectivo porque este tipo de comunicación genera en el colaborador sentido de pertenencia y su vínculo afectivo con la organización al percibir que está bien informado acerca de lo que sucede en su organización.

Finalmente, el análisis de regresión lineal determinó que la comunicación con supervisor era la cuarta dimensión de la satisfacción con la comunicación que con mayor fuerza explicaba el compromiso afectivo. Pese a ser la última de las dimensiones que explican de manera significativa el compromiso afectivo, el análisis de contenido textual mostró que este tipo de comunicación es uno de los que más influye en el compromiso afectivo del colaborador. La comunicación con el supervisor fue a la que más alusión se hizo y obtuvo la mayor variedad de respuestas. Se concluyó que su relevancia radica en que la información que el supervisor aporta tiene un impacto directo en el desempeño, motivación e, incluso, en el bienestar de sus colaboradores. Este hallazgo concuerda con los de Karanges y col. (2014). Su estudio evidenció que el supervisor tenía un rol fundamental en la relación entre la comunicación y apoyo percibido, debido a la relevancia de la información del supervisor para el desarrollo del trabajo del colaborador. Asimismo, se enlaza con una serie de trabajos empíricos previos que concluyeron que la comunicación con el supervisor es determinante en la generación de compromiso afectivo (Barresi, 2013; Downs, 1991; Downs, 1995; Potvi, 1991; Smidts y col., 2001).

Hay que indicar que la comunicación con el supervisor se comportó de manera diferente al resto de dimensiones examinadas en el presente trabajo de tesis doctoral, lo cual se refleja en los resultados de los diferentes análisis que se realizaron. Obtuvo la correlación más baja en relación con su constructo y resultó ser la que menos peso tenía en el compromiso afectivo, pero el análisis de contenido textual la situó como uno de los tipos de comunicación que más influían en el compromiso afectivo del colaborador. Además, la comunicación con el supervisor fue la menos redundante de todas las dimensiones estudiadas, es decir, fue la que más información nueva y diferente aportó.

Según lo expuesto, puede afirmarse que la comunicación con el supervisor tiene una naturaleza (esencia) distinta a la del resto de dimensiones estudiadas que hace que se comporte

de manera diferente. Se infiere que esto se debe a que en ella se examinan aspectos que parecen estar más relacionados con el apoyo percibido del colaborador que con atributos o características propias de la comunicación (el grado en que mi jefe inmediato me guía para resolver problemas; el grado en que mi jefe inmediato confía en mí; el grado en que la cantidad de supervisión recibida es la adecuada). El apoyo percibido se asocia al bienestar psicológico de los colaboradores, a la orientación favorable hacia el trabajo y a comportamientos deseables hacia la organización (Eisenberger y col., 2011) y, por ello, está fuertemente ligado al compromiso afectivo.

La comunicación con el supervisor ha aportado información valiosa en el presente trabajo de tesis doctoral. Los hallazgos sugieren que debe ser examinada en mayor profundidad para conocer científicamente las razones que la convierten en “especial”. Asimismo, se sugiere que las organizaciones deben prestar especial atención a este tipo de comunicación y diseñar programas con el objetivo de que la comunicación entre el supervisor y su equipo de trabajo sea abierta, constante y fluida, y, así, generar compromiso afectivo en el colaborador.

4.3.2. La satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo: dos constructos relacionados

Una vez analizados los efectos de cada una de las dimensiones en el compromiso afectivo, es el momento de analizar el constructo en su conjunto y su relación con el compromiso afectivo.

El análisis multinivel confirmó la primera hipótesis del presente trabajo de tesis doctoral: la relación entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo a nivel colaborador. Los resultados evidenciaron que existe una relación significativa, directa y positiva entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo del colaborador. Específicamente, se observó que los colaboradores que se mostraban satisfechos con la

comunicación, se sentían comprometidos afectivamente con su organización. Asimismo, se demostró que a mayor nivel de satisfacción con la comunicación, mayor nivel de compromiso afectivo.

La comprobación de esta hipótesis tiene importantes implicaciones para el presente estudio porque ratifica los resultados de estudios realizados recientemente (Alanezi, 2011; Barresi, 2013). También, permite comprender la relevancia de la satisfacción con la comunicación en la organización por su impacto en el compromiso afectivo y amplía el conocimiento de esta relación en el contexto ecuatoriano. Y, en consecuencia, este resultado plantea importantes retos para las organizaciones porque se ha demostrado que la gestión de la comunicación condicionará el nivel de compromiso afectivo del colaborador. La importancia del compromiso afectivo radica en su capacidad de influir positivamente en aspectos claves para el colaborador y la organización como, por ejemplo, el bienestar (Meyer y col., 2010; Panaccio y col., 2008; Dávila y col., 2014); la satisfacción con la vida (Lambert y col., 2013) y el desempeño, y la retención (Kim y col., 2016).

Este hallazgo pone de manifiesto que los diferentes factores que inciden en la vida organizacional están interrelacionados y que desde esa perspectiva deben ser examinados y gestionados en las organizaciones.

Para finalizar con el presente apartado, se resumen los principales hallazgos de la relación entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo del colaborador, sometidos a discusión de la relación entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo: 1) Existe una relación directa, positiva y significativa entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo; 2) La comprobación de la propuesta coincide con las investigaciones de Barresi (2013); Downs (1991); Downs (1995); Potvin (1991); Rita (2014); Smidts y col. (2001); y Trombetta (1981); 3) La comunicación con altos directivos presentó la relación más fuerte con el compromiso afectivo y la comunicación horizontal o informal, la más

débil; 4) La comunicación con los directivos, la calidad de los medios la perspectiva organizacional y la comunicación con el supervisor son las dimensiones de la comunicación que afectan al compromiso afectivo; 5) La comunicación con el supervisor se comportó de manera diferente y fue la que aportó más información a la relación entre ambos constructos; y 6) Los colaboradores son conscientes de la importancia de la comunicación en la vida organizacional y de su repercusión positiva a nivel individual y organizacional. Además, la relacionan con su nivel de identificación y vínculo con su organización, relacionado directamente con su compromiso afectivo.

4.4. El *Engagement* del supervisor y el Compromiso Afectivo del colaborador: Una cuestión de emociones

Después de haber comprobado la primera hipótesis del presente trabajo de tesis doctoral (la relación entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo del colaborador), se analizará la segunda hipótesis del presente trabajo de tesis doctoral que plantea que el *engagement* del supervisor (líder) incide en el compromiso afectivo del colaborador y se apoya, por un lado, en la Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964) y, por otro, en investigaciones previas que han evidenciado la influencia del líder en su equipo.

La TIS entiende que dentro de las organizaciones se establecen diferentes tipos de relaciones entre sus miembros. Las interacciones entre sus miembros pueden determinar el buen funcionamiento de la organización, además, incidir en el bienestar de los individuos y en la consecución de los objetivos organizacionales. Además, la TIS postula que las relaciones que se establecen entre sus miembros pueden estar condicionadas por el nivel jerárquico en el que se encuentren. Por tanto, en el presente trabajo de tesis doctoral, se consideró el estudio de la relación entre dos niveles jerárquicos (el supervisor y el colaborador).

Pese a no existir investigaciones previas que hayan demostrado la relación entre el *engagement* del supervisor y el compromiso afectivo del colaborador, existen estudios que han examinado ambas variables por separado en entornos organizacionales desde la TIS (Blau, 1964; Emerson, 1976; Ruck y col., 2012).

Existe una serie de estudios previos que evidenciaron la capacidad del líder de influir en su equipo de trabajo, a través del contagio emocional, entendido como la capacidad de captar la emoción del otro y experimentarla junto a él (Hatfield y col., 1994; Singer y Lamm, 2009). La literatura ha demostrado que el estado de ánimo del supervisor se transmite a sus colaboradores e influye en las emociones de sus colaboradores (Barasade, 2002; Cortés, 2016; Sy y col., 2005).

Los resultados del análisis multinivel evidenciaron que el *engagement* del supervisor incidía de manera significativa, directa y positiva en el compromiso afectivo del colaborador. Es decir, que a mayor nivel de *engagement* del líder, mayor nivel de compromiso afectivo de los colaboradores. Por tanto, se comprobó que el supervisor, a través del proceso denominado “contagio emocional”, era capaz de incidir en el compromiso afectivo de los colaboradores que formaran parte de su equipo de trabajo (unidad). Y se evidenció la capacidad del líder para potenciar o anular el compromiso afectivo del colaborador a través del contagio emocional.

Este resultado tiene implicaciones importante para la presente investigación porque, en primer lugar, demuestra el rol fundamental del supervisor (líder) en la vida organizacional por su capacidad de incidir de manera positiva o negativa en el estado emocional de los colaboradores (Barasade, 2002) que repercutirán en aspectos claves de las organizaciones como el compromiso afectivo de sus miembros. En segundo lugar, refuerza los postulados teóricos que contemplan la influencia del líder sobre los colaboradores (Yukl, 2010) que puede provocar una serie de resultados afectivos y actitudinales en los colaboradores (Avolio, Zhu, Koh y Bhatia, 2004). Y, en tercer lugar, porque concuerda con los resultados de distintas investigaciones que han evidenciado la influencia del líder en su equipo de trabajo a través del contagio emocional.

Cortés (2016) concluyó que el supervisor tenía la capacidad de influir en su equipo de trabajo, a través del contagio emocional (tendencia a imitar y sincronizar de manera automática expresiones faciales, voces posturas y movimientos) y, por ende, los líderes debían ser emocionalmente inteligentes. Y Sy y col. (2005) demostraron que los el estado de ánimo del supervisor era transmitido a sus colaboradores e influía en sus emociones.

Finalmente, el análisis multinivel (supervisor y colaborador) demostró que el compromiso afectivo del colaborador dependía del grupo al que pertenecía. Se infiere que este resultado se debe a que el nivel de compromiso afectivo de los equipos de trabajo está condicionado, en gran medida, por el supervisor. Este hallazgo, además, ratifica que el supervisor es una figura fundamental en la vida organizacional por su capacidad de condicionar el nivel de compromiso afectivo de sus colaboradores.

Según los resultados obtenidos, se sugiere que las organizaciones deben establecer programas que generen *engagement* en los líderes de las diferentes unidades de la organización porque se ha demostrado que cuanto más *engaged* esté el supervisor, mayor será el compromiso afectivo de su equipo de trabajo. Además, se infiere que los supervisores *engaged* propician un buen ambiente laboral y buenas relaciones con sus colaboradores, mejorando los niveles de compromiso del colaborador y su percepción del clima de comunicación que repercutirán en el bienestar organizacional (De la Rosa-Navarro y Carmona, 2010). Por tanto, se concluye que el *engagement* del supervisor se convierte en un recurso organizacional que puede producir mejoras organizacionales en diferentes niveles.

Teniendo en cuenta los principales hallazgos obtenidos y a su discusión, se presentan las principales conclusiones de la relación entre el *engagement* del supervisor y el compromiso afectivo del colaborador: 1) Se comprobó científicamente la relación significativa y directa entre el *engagement* del supervisor y el compromiso afectivo del colaborador; 2) Los individuos que se encuentran en niveles más altos (supervisores) influyen en los de niveles inferiores

(colaboradores) por la capacidad de los primeros de contagiar emocionalmente a los segundos; 3) El supervisor es una figura clave en la vida organizacional por su capacidad de condicionar el compromiso afectivo del colaborador, así como su bienestar y el de la organización; 4) El nivel de compromiso afectivo del colaborador dependerá del grupo al que pertenezca por la incidencia del supervisor en el grupo; y 5) La relevancia del estudio del *engagement* y compromiso afectivo en dos niveles de la organización radica en que las organizaciones se encuentran estructuradas por diferentes niveles jerárquicos que determinan su funcionamiento como sistema, sus relaciones y conexiones entre sus miembros.

4.5. El efecto modulador del *engagement* en la relación entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo del colaborador

El efecto modulador del *engagement* del supervisor en la relación entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso del colaborador fue la tercera y última hipótesis estudiada en la presente tesis doctoral. Esta propuesta parte de la premisa de que las organizaciones son sistemas complejos y dinámicos que se mantienen, y evolucionan porque en ellos se generan diferentes relaciones (Cropanzano y col. 2005).

Su planteamiento se sustenta, en primer lugar, en la Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964) por su concepción acerca de las organizaciones y las dinámicas que en ellas se generan (los miembros que conforman las organizaciones son dependientes y están interconectados). Además, desde la TIS se ha examinado el *engagement*, el compromiso afectivo y la satisfacción con la comunicación. Pese a no haber examinado sus relaciones, los resultados de los diversos estudios las conciben como claves en la vida organizacional. En segundo lugar, se apoya en los resultados de dos líneas de investigación. La primera, ha evidenciado la relación entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo (Barresi, 2013; Carrier y col. 2009),

y, la segunda, la capacidad del líder de influir positiva o negativamente en su equipo de trabajo mediante el contagio emocional (Johnson, 2009; Van Kleef y col. 2010).

Por tanto, con base en la TIS y a los resultados de diferentes investigaciones, se planteó que la relación entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo del colaborador se vería potenciada o atenuada por el *engagement* del supervisor, a través del contagio de sus emociones.

El análisis multinivel determinó que, en contra de lo esperado, el *engagement* del supervisor no modulaba la relación entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo del colaborador. La relación entre el *engagement* y la satisfacción con la comunicación no fue significativa. Por tanto, se rechazó el efecto modulador del *engagement*.

Pese a que se confirmó la hipótesis dos (el *engagement* del supervisor incidía directamente en el compromiso afectivo del colaborador), no se pudo demostrar estadísticamente que el *engagement* del supervisor moderaba la relación entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo del colaborador. Se infiere que este resultado se debe al tipo de datos analizados en el presente estudio (608 colaboradores y 89 supervisores).

Para estudiar en mayor profundidad la modulación, posteriormente, se examinaron los casos extremos del *engagement* y de la satisfacción con la comunicación, y se presentaron gráficamente. La Figura 2 (El efecto de la modulación del *engagement*) mostró que el *engagement* del líder solo influía en los colaboradores poco satisfechos con la comunicación. Es decir, el *engagement* del supervisor incidía positivamente en el compromiso afectivo del colaborador cuando éste se mostraba insatisfecho con la comunicación. Por el contrario, en los casos en que el colaborador estaba satisfecho con la comunicación y comprometido afectivamente con su organización, el *engagement* del líder no tenía ningún efecto.

Por tanto, se infiere que el *engagement* del líder incide en el compromiso afectivo del colaborador cuando no está satisfecho con la comunicación porque, al estar *engaged*, transmitirá

su buen estado psicológico a sus colaboradores a través del contagio emocional. Además, al sentir vigor, dedicación y absorción en su trabajo, mantendrá una comunicación constante y fluida, y motivará a sus colaboradores a seguir adelante, fomentará el trabajo en equipo, la cohesión del grupo y su identificación con la organización (compromiso afectivo). Además, el supervisor *engaged* les dará soporte y apoyo en el trabajo que no pueden realizar por falta de información de otras áreas, de los altos directivos o de la organizacional en general. Cuando el colaborador percibe que la comunicación es su organización no es la adecuada, escasea o no llega a tiempo, su compromiso afectivo se ve afectado y el supervisor (líder) se convierte en el actor clave para contrarrestar ese efecto clave es fundamental en el bienestar de los colaboradores y, por ende, de la organización. Karanges y col. (2014) llegaron a conclusiones similares que manifestaban que el supervisor incidía en la identificación del colaborador con su organización y que su rol era fundamental porque actúa como sostén de sus colaboradores cuando se viven ambientes laborales difíciles o turbulentos.

Por lo expuesto, se concluye, en primer lugar, que pese a que la interacción del *engagement* en la relación entre la satisfacción con la comunicación y compromiso afectivo no fue significativa, el supervisor es clave porque actúa como nexo entre los colaboradores y la organizacional, y es la bisagra entre las políticas organizaciones y el conjunto del capital humano que hace posible que una organización funcione (Cortes, 2016). Las organizaciones deben trabajar en el *engagement* del supervisor porque tiene la capacidad de mejorar el compromiso afectivo de sus colaboradores cuando no están satisfechos con la comunicación.

En los próximos apartados, se presentan las principales implicaciones teóricas y prácticas del presente trabajo de tesis doctoral con el objetivo de, por un lado, evidenciar los aportes a la academia, y, por otro, ofrecer recomendaciones a las organizaciones con base en los resultados obtenidos.

4.6. Implicaciones teóricas

Los resultados obtenidos en la presente tesis doctoral tienen implicaciones teóricas en las siguientes áreas de investigación: satisfacción con la comunicación, compromiso afectivo y *engagement*. Además, los hallazgos tienen implicaciones relevantes que recaen en las diferentes áreas, debido a las relaciones comprobadas entre las tres principales variables del estudio del presente trabajo de tesis doctoral.

En primer lugar, los resultados de la presente tesis doctoral en relación con la satisfacción con la comunicación permitieron ratificar y apoyar empíricamente teorías, y estudios realizados previamente. Se ratifica la idea más extendida en la literatura revisada que entiende a la satisfacción con la comunicación como la satisfacción inherente a estar exitosamente comunicado con alguien (Kongchan, 1985) y como una respuesta interna (emocional) hacia determinados aspectos de la vida organizacional (Hecht, 1978). Asimismo, corrobora, los trabajos de Wiio (1976) y de Downs y Hazen (1997) que revelaron la naturaleza multidimensional del constructo. En este sentido, en la presente tesis doctoral se evidenció que los colaboradores pueden sentirse más o menos satisfechos con respecto a los diferentes tipos de comunicación. Además, los resultados obtenidos aportan apoyo empírico a las investigaciones previas que demostraron la solidez del constructo satisfacción con la comunicación, debido a que todas sus dimensiones presentaron una fuerte relación con su constructo, al igual que se concluyó en los estudios realizados por Barresi, 2013; Clampitt y col., 1993; Downs y col., 1997; y Varona, 1996.

En segundo lugar, los resultados del análisis de la satisfacción con la comunicación y sus dimensiones, permiten sugerir la inclusión de dos nuevas categorías dentro de la satisfacción con la comunicación, susceptibles de ser estudiadas como parte del constructo: la estructura y el tono de la comunicación. La estructura determina la división formal de una organización, la localización de la toma de decisiones y la coordinación de sus áreas (Mintzberg, 1984), y en ella

se integran elementos de distinto origen: el marco ideológico de la organización, discursos, prácticas, los estatutos, herramientas tecnológicas, historias personales y motivaciones de sus integrantes, y las relaciones deliberados entre sus miembros (Etkin y col., 2011). Los colaboradores la señalaron como uno de los principales factores que causaban su insatisfacción con la comunicación porque condicionaba el flujo de la información y la dinámica comunicacional entre los miembros de la organización. A pesar de no ser considerada como una dimensión de la satisfacción con la comunicación por otros autores, su relevancia fue, previamente, señalada por Etkin y col., 2011; y por Álvarez y col. 2013. Por su parte, el tono de la comunicación que hace referencia a la actitud del emisor hacia el receptor del mensaje (Elías, 2003), se presentó como un elemento clave en la satisfacción con la comunicación y su importancia radica en que, además de ser una característica propia de la comunicación, el tono incide de manera positiva o negativa en que los colaboradores se sientan respetados y valorados por sus organizaciones. La propuesta de incorporar la estructura organizacional y el tono de la comunicación se basa, principalmente, en su capacidad de condicionar directamente la percepción de los colaboradores acerca de la comunicación dentro de su organización.

Con relación al compromiso afectivo, los hallazgos ratifican su influencia e impacto positivo en la vida organizacional, lo cual concuerda con Meyer y col., 1997, que evidenciaron que el compromiso afectivo se desarrollaba a través de las experiencias laborales satisfactorias y tenía, como resultado, mayores niveles de retención en la organización. Asimismo, se enlaza con Meyer y col., 2002, que concluyeron que el compromiso afectivo se regía por libre elección y era el que más incidía en los comportamientos deseables en el trabajo (la asistencia y desempeño), a diferencia del normativo y de continuidad que estaban más bien relacionados con la obligatoriedad. Dichos autores, además, determinaron que las organizaciones debían dar apoyo a sus miembros porque la percepción que tengan en relación con el apoyo organizacional, repercutiría en su compromiso afectivo.

Por su parte, Mercado-Salgado y col. (2010) concluyeron que el compromiso afectivo podía prevenir el *burnout* ante la presencia de estresores en el trabajo cuando se presentaban conflictos interpersonales. Y Ríos y col. (2010) estudiaron la relación entre el compromiso afectivo y el *empowerment* entendido como habilitar o permitir una iniciativa a cierto individuo para actuar por sí mismo, evidenciaron que el compromiso afectivo estaba relacionado con las cuatro dimensiones del *empowerment* (significado del trabajo, autoeficacia, autodeterminación e impacto).

Siguiendo con el *engagement*, los resultados obtenidos se enlazan con hallazgos empíricos previos que concluyeron que el *engagement* tiene incidencias positivas en la organización y en el individuo (Bakker y col., 2007; Bakker y col., 2009; Polo-Vargas y col., 2016). Asimismo, los resultados parecen ratificar lo propuesto por Salanova y col., 2009, quienes evidenciaron que un individuo está *engaged* cuando cuenta con recursos laborales y personales como la autoeficacia, autoestima y optimismo que le permitan responder de manera eficaz a las demandas laborales. Estos autores determinaron que las demandas laborales requieren un esfuerzo por parte el individuo para cumplir con su trabajo. Por ello, la falta de adecuación entre los recursos de los que dispone que colaborador y las demandas laborales puede generar en el *burnout*, mientras que si cuenta con los recursos necesarios, estos actuarán como motivadores y contribuirán a potenciar el *engagement*.

Asimismo, diversas investigaciones han demostrado que el *engagement* forma parte un proceso positivo de motivación y tiene un rol fundamental en el logro de los objetivos organizacional. Por tanto, el *engagement* incide de manera positiva, tanto en los colaboradores como en las organizaciones y, entre sus principales efectos se encuentran el rendimiento laboral (Bakker y col., 2007), la satisfacción laboral (Salanova y col., 2004), bienestar y satisfacción con la vida (Polo-Vargas y col., 2016) y el clima de servicio (Salanova y col., 2005).

A continuación, se presentan las principales implicaciones teóricas de los resultados de las relaciones halladas entre la satisfacción con la comunicación, el compromiso afectivo y el *engagement*.

En primer lugar, la comprobación de la relación entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo ratifican la idea más extendida en la literatura revisada que entiende que la satisfacción con la comunicación es un factor determinante en el compromiso afectivo del colaborador por su capacidad de influir en él (Avery, 1977; Chang, 2006; Poundsford, 2007). En este sentido, los resultados obtenidos concuerdan con investigaciones que evidenciaron científicamente que existía una relación significativa, directa y positiva entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo (Ahmad, 2004; Allen, 1993; Downs, 1995), es decir, que el nivel de satisfacción con la comunicación influiría en el vínculo afectivo del colaborador, y que a mayor grado de satisfacción, mayor nivel de compromiso afectivo. Además, este hallazgo aporta apoyo empírico a las últimas investigaciones sobre la incidencia de la satisfacción con la comunicación en el compromiso afectivo del colaborador en diferentes contextos culturales (Alanezi, 2011; Barresi, 2013; Karanges y col., 2014), en las que se concluyó que el compromiso afectivo del colaborador era condicionado por su percepción acerca de los diferentes tipos de comunicación que se daban dentro de su organización.

El análisis de la relación entre la satisfacción con el compromiso afectivo, además, determinó qué aspectos de la comunicación eran los que más fuerza tenían en el compromiso afectivo. Al igual que sucedió en otros estudios que examinaron ambas variables, se evidenció que no todas las dimensiones de la satisfacción con la comunicación explicaban con la misma fuerza el compromiso afectivo (Konghan, 1985; Postmes y col., 2001; Varona, 1996). Por tanto, este resultado ratifica los hallazgos de investigaciones previas que concluyeron que existían ciertos aspectos de la comunicación que afectaban en mayor medida el compromiso afectivo y que podían variar según fuera el contexto cultural en el que se estudie.

Siguiendo esta línea, los resultados obtenidos concuerdan con los de Putti y col. (1990), y con los de Postmes y col. (2001). En ambos estudios se concluyó que la comunicación con los altos directivos era el que más afectaba al compromiso afectivo del colaborador. Y, también, aportan apoyo empírico a las investigaciones llevadas a cabo por Allen (1992) y por Barresi (2013), que determinaron que la comunicación con los altos directivos era el tipo de comunicación que más incidía en el nivel de compromiso afectivo del colaborador. Según los análisis realizados, se infiere que la relevancia de este tipo de comunicación radica en que los colaboradores la perciben como clave para sentirse parte de la organización e identificados con ella.

Por otro lado, los resultados evidenciaron que la calidad de los medios era la segunda dimensión de la satisfacción con la comunicación que más afectaba al compromiso afectivo. Estudios previos como los de Postmes y col., (2001), Allen (1992) y Barresi (2013) examinaron la calidad de los medios, pero en el presente trabajo de tesis doctoral, además, puede evidenciarse que, específicamente, las reuniones eran el medio más valorado por los colaboradores y que su relevancia radica en que permiten mantener una comunicación cara a cara con diferentes actores de la vida organizacional y, sobre todo, con su supervisor. Por tanto, este hallazgo aporta nueva información al estudio de la relación entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo del colaborador.

Las evidencias obtenidas acerca de la relevancia de la comunicación cara a cara ratifican la idea más extendida en la literatura que sostiene que esta vía de comunicación es la más valorada por los colaboradores. Asimismo, aportan apoyo empírico a las últimas investigaciones que concluyeron que la comunicación cara a cara resulta clave en la generación de compromiso afectivo (Kim y col., 2016; Mishra y col., 2014; Rita, 2014). Mishra y col. (2014) estudiaron los diferentes medios con los que los supervisores se comunicaban con su equipo de trabajo y concluyeron que la comunicación cara a cara era la preferida por los colaboradores porque

podían recibir la información directamente de su superior y les generaba seguridad. La investigación realizada por Rita (2014) determinó que la comunicación cara a cara fomentaba la participación en la toma de decisiones de los colaboradores y la comunicación simétrica, lo que repercutía positivamente en el compromiso afectivo del colaborador, y Kim y col. (2016) concluyeron que la comunicación cara a cara era la más valorado por los colaboradores porque permitía una comunicación más personal, el establecimiento de vínculos y sentirse apoyado por el supervisor, y por la organización.

La comunicación con el supervisor fue uno de los tipos de comunicación que más afectaba el compromiso afectivo de los colaboradores. Los resultados mostraron que la comunicación con el líder era fundamental para su equipo de trabajo y que su valor residía en su capacidad de aportar información que repercutía de manera directa en el desempeño, motivación y bienestar del colaborar. Este hallazgo se enlaza con el de Karanges y col. (2014), cuya investigación se centró en el estudio del rol de la comunicación del supervisor en el apoyo percibido del colaborador y concluyó que este tipo de comunicación era clave en dicha relación, puesto que la información proporcionada por el supervisor condicionaba el desarrollo del trabajo de su colaborador. Asimismo, concuerda que una serie de investigaciones previas que evidenciaron el papel clave de la comunicación con el supervisor en la generación de compromiso afectivo del colaborador (Barresi, 2013; Downs, 1991; Downs, 1995; Smidts y col., 2001).

Después de haber expuesto las implicaciones teóricas que se desprenden de los resultados de la relación entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo, es importante indicar que este resultado, además de ratificar los hallazgos de otras investigaciones y apoyar empíricamente otros estudios, pone de manifiesto que los diferentes factores y actores de la vida organizacional están interrelacionados y, por tanto, deben ser examinados desde un enfoque holístico e integral. La Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964) ha sido elegida como marco

teórico de las tres propuestas planteadas en el presente trabajo de tesis doctoral porque permite abarcar el estudio de las organizaciones, entendiendo su complejidad. Y, en el caso del estudio de la relación entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo, la TIS fue elegida, también, porque desde su enfoque se han examinado ambas variables (de forma separada), y porque en ella se entiende que la comunicación es uno de los factores que más condiciona las dinámicas e interacciones que emergen dentro de la organización. Por lo expuesto, este es el primer trabajo de tesis doctoral que examina la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo desde la TIS (enfoque holístico).

Siguiendo la TIS que, además, entiende que las relaciones que se establecen entre los miembros de las organizaciones pueden estar condicionadas por el nivel jerárquico en que se encuentran, se planteó la segunda propuesta del presente trabajo de tesis doctoral que sostenía que el *engagement* del supervisor incidía en el compromiso afectivo del colaborador, a través del proceso denominado “contagio emocional”.

Los resultados, que comprobaron científicamente que el *engagement* del supervisor podía influir en el compromiso afectivo, concuerdan con los hallazgos de una serie de investigaciones que han evidenciado la influencia del líder en su equipo de trabajo, a través del contagio emocional. El contagio de las emociones de los líderes hacia los colaboradores ha sido ampliamente estudiado (Avolio y col., 2004; Barsade, 2002). Cortés (2016) concluyó que el supervisor tenía la capacidad de influir en su equipo de trabajo, a través del contagio emocional (tendencia a imitar y sincronizar de manera automática expresiones faciales, voces posturas y movimientos) y, por ende, los líderes debían ser emocionalmente inteligentes. Y Bono e Ilies (2006) determinaron que las emociones del líder influyen significativamente en las reacciones emocionales de sus colaboradores. Asimismo, este resultado se enlaza con los hallazgos de Sy y col. (2005) que evidenciaron que los estados de ánimo del supervisor eran transmitidos a sus colaboradores e influían en sus emociones.

Por otro lado, la comprobación de la relación entre el *engagement* del supervisor en el compromiso afectivo del colaborador refuerza los postulados teóricos de Yulk (2010) que contemplan que la influencia del líder puede provocar una serie de resultados afectivos y actitudinales en los colaboradores (Avolio, Zhu, Koh y Bhatia, 2004). Además, es importante indicar que el análisis de la relación entre el *engagement* del supervisor y el compromiso afectivo, también, demostró que el compromiso afectivo del colaborador dependía del grupo al que pertenecía y se infirió que este nexo podía deberse a que el nivel de compromiso afectivo de los equipos de trabajo estaba condicionado por el supervisor (líder). Este hallazgo, también, ratifica las evidencias empíricas de distintas investigaciones que concluyeron que el supervisor (líder) es una figura fundamental en la vida organizacional por su capacidad de condicionar el nivel de compromiso afectivo de sus colaboradores (Bakker y col., 2003; Hakanen y col., 2006; Tims y col., 2011).

También, la confirmación de la segunda propuesta demuestra, una vez más, que la Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964) permite estudiar las interacciones que se generan de manera natural entre los individuos de una organización que se encuentran en distintos niveles de la estructura organizacional. Las investigaciones que se han llevado a cabo desde este enfoque han estudiado el *engagement* y el compromiso por separado, es decir, se han centrado en examinar una u otra variable, pero no sus efectos o relaciones (Cropanzano y col., 2015; Karanges y col., 2014; Schaufeli, 2013). Esta es la primera investigación que ha examinado la relación entre el *engagement* y el compromiso afectivo, Por tanto, este hallazgo supone uno de los principales aportes empíricos del presente trabajo de tesis doctoral.

Para finalizar, indicar que los resultados de la incidencia del *engagement* del supervisor en el compromiso afectivo del colaborador evidencian la importancia de contar con supervisores (líderes) *engagement* por su influencia en el compromiso afectivo los miembros de su equipo de trabajo, el cual, a su vez, tiene consecuencias positivas como, por ejemplo, bienestar,

satisfacción con la vida, desempeño y retención (Kim y col., 2016; Lambert y col., 2013; Meyer y col., 2010). Así como el *engagement* tiene efectos en el compromiso afectivo del colaborador y en otros aspectos organizacionales, la tercera propuesta del presente trabajo de tesis doctoral planteó su rol modulador en la relación entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo del colaborador.

Los resultados mostraron que el *engagement* del supervisor no modulaba la relación entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo del colaborador. A pesar de este hallazgo, se pudo evidenciar que el *engagement* del supervisor sí influía en los colaboradores que se mostraban poco satisfechos con la comunicación.

Este resultado evidencia que el supervisor *engaged* les dará soporte y apoyo a sus colaboradores cuando estos no puedan realizar su trabajo por falta de información de otros departamentos y actores de la organización. Además, este resultado ratifica la idea más extendida en la literatura revisada que entiende que el supervisor es una figura fundamental en la vida organizacional, cuya importancia radica en su capacidad de potenciar o debilitar el capital humano (Hakanen y col., 2006; Tims y col., 2011). Y apoya empíricamente a una serie de investigaciones que han evidenciado la influencia del supervisor en su equipo de trabajo (Avolio y col., 2004; Barsade, 2002; Cortes, 2016; De la Rosa-Navarro y col., 2010; Sy y col., 2005).

La relevancia de la figura del supervisor se enlaza, también, con los hallazgos de Karanges y col. (2014), que evidenciaron que el supervisor incidía en la identificación del colaborador con su organización y su rol era clave, debido a que actuaba como sostén en situaciones laborales turbulentas y de incertidumbre.

Es importante señalar que la comprobación empírica del efecto del *engagement* del supervisor en los miembros de su equipo que presentaban bajos niveles de satisfacción con la comunicación representa uno de los principales aportes del presente trabajo de tesis doctoral, debido a que es la primera investigación que ha planteado la relación entre el *engagement*, el

compromiso afectivo y la satisfacción con la comunicación, y además, en dos niveles (supervisor y colaborador).

Para finalizar, indicar que uno de los principales aportes del presente trabajo de tesis doctoral ha sido demostrar la idoneidad de la Teoría del Intercambio Social (1964) para estudiar aspectos y factores de la vida organizacional, y sus relaciones. Y, como se ha evidenciado a lo largo de la presente investigación la TIS ha sido capaz de sustentar teóricamente las tres propuestas planteadas y examinadas por su manera de concebir las organizaciones y entender las dinámicas que en ellas que generan: los miembros que conforman están interconectados y, por ende, son dependientes.

4.7. Implicaciones prácticas

En este apartado se presentan las principales implicaciones prácticas del presente trabajo de tesis doctoral que articula los resultados y el aprendizaje obtenido en este proceso de investigación con la experiencia del autor en gestión de equipos a nivel empresarial y académico.

Las sugerencias realizadas se basan en la concepción de que las organizaciones y sus problemáticas deben ser tratadas, y gestionadas de manera integral, es decir, teniendo en cuenta que lo que sucede en el marco de la vida organizacional tiene un impacto en todos sus miembros y en sus subsistemas.

A continuación, se plantean recomendaciones en las siguientes líneas de acción: Gestión de la comunicación, desarrollo del compromiso afectivo y generación de *engagement*.

4.7.1. Gestión de la comunicación

En primer lugar, indicar que uno de los mayores desafíos de las organizaciones es darle valor a la comunicación y materializarlo, en primera instancia, en su cultura. La cultura

organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que aglutina sus valores, políticas, comportamientos y creencias. Por tanto, se recomienda a las organizaciones que revisen los valores que forman parte de su cultura porque, en algunos casos, estos valores han quedado obsoletos e imposibilitan que haya una comunicación fluida y abierta que fomente la creatividad y la generación de nuevas ideas. Siguiendo esta idea de darle valor a la comunicación, se recomienda que en la selección de nuevo personal se preste especial atención a las competencias comunicacionales y de relación del candidato porque son los colaboradores de la organización quienes “hacen” la organización.

Otro de los grandes retos al que deben hacer frente las organizaciones, es definir qué área de la organización es el responsable de la comunicación hacia dentro. Este tipo de comunicación suele encontrarse entre el área de Recursos Humanos y el de Comunicación. La falta de claridad en relación con el emisor, genera confusión, malestar en los colaboradores y afecta al desempeño de los colaboradores.

Actualmente, dentro de las organizaciones conviven hasta tres generaciones con diferentes necesidades y expectativas. A nivel comunicacional, deben ser cubiertas mediante la incorporación de nuevos canales (tecnologías de la información) y formas de comunicación basadas en la transparencia, confianza y un estilo más personal. Además, las organizaciones deben diseñar planes de comunicación que contemplen su dimensión interna, que tengan como objetivo incrementar la satisfacción con la comunicación y en el que se involucre a todos los individuos que componen la organización, independientemente del nivel jerárquico en el que se encuentren.

Ese plan debe aglutinar acciones concretas para mejorar los distintos tipos de comunicación que se dan dentro de las organizaciones y, principalmente, las vinculadas con la comunicación con altos directivos, la perspectiva organizacional y la comunicación con el supervisor por su gran incidencia en la percepción de los colaboradores en relación con la

gestión de la comunicación en sus organizaciones. Asimismo, se sugiere que el plan incluya capacitaciones a todo el personal de la organizacional, relacionadas con habilidades comunicacionales y trabajo en equipo. La finalidad es que comprendan la importancia de estar comunicados de manera constante, dotarlos de herramientas y generar actitudes que favorezcan a la comunicación dentro de la organización como, por ejemplo, la empatía, el uso de un tono adecuado y apertura al diálogo. La relevancia de desarrollar este tipo de actitudes está en que repercuten favorablemente en la generación de relaciones de confianza tan valoradas por los colaboradores. Este tipo de relaciones son clave para los colaboradores y la organización porque generan un clima saludable en el que se percibe transparencia en la información y en la comunicación. Y, además, motivan a los colaboradores a hacer bien su trabajo e influyen de manera positiva en su bienestar.

Resulta importante señalar que para que el plan de comunicación funcione, es fundamental haber revisado previamente la estructura organizacional debido a que, en muchas ocasiones, los planes no alcanzan los objetivos planteados porque la estructura es muy jerárquica y poco flexible. Dicho esto, se recomienda a las organizaciones replantearse sus organigramas y configuración de las áreas que las componen porque si la estructura es la columna vertebral de la organización, la comunicación es su sistema nervioso.

Asimismo, es necesario que los miembros de la organización interioricen que la responsabilidad de una buena comunicación es compartida, es decir, no recae en un área. Esto no se logrará únicamente con capacitaciones o campañas de comunicación a nivel interno, sino que debe plasmarse en las diferentes acciones y actitudes de sus miembros en el día a día. Para lograrlo, se recomienda a los supervisores y altos directivos que involucren a los miembros de la organización en la toma de decisiones, y que sean coherentes, es decir, que lo que comuniquen se vea reflejado sus comportamientos.

Los colaboradores son cada vez más conscientes de la importancia de la comunicación para su buen desempeño, cumplimiento de las metas organizacionales, así como para su bienestar e, incluso, para la supervivencia de la vida organizacional. Por tanto, son más exigentes con la calidad y cantidad de información que reciben.

En consecuencia con lo anterior, se recomienda a las organizaciones definir o redefinir, según sea el caso, los procesos de comunicación y su socialización. El tener claro quién comunica qué y en qué momento es fundamental para que el colaborador cuente con la información necesaria para realizar su trabajo. La importancia de los procesos radica en que generan seguridad en los miembros de la organización y, además, los hacen sentir que forman parte de ella porque están informados de los que ocurre en ella.

Dentro de las dinámicas que deben fomentarse en las organizaciones, se recomienda que la vía de comunicación que prime sea la que permita una comunicación cara a cara, debido a que, además de ser la más valorada, permite una comunicación directa, personal y posibilidad de dar, y recibir *feedback*. En este sentido, las reuniones son el medio idóneo y permiten la coordinación entre las diferentes áreas de la organización, y para la comunicación entre el supervisor y su equipo de trabajo.

Las organizaciones deben prestar especial atención a la satisfacción con la comunicación de sus colaboradores porque condicionará aspectos vitales para la organización: satisfacción laboral, desempeño, productividad, percepción de apoyo percibido, identificación con la organización y, como ha se ha comprobado en el presente trabajo de tesis doctoral, incidirá directamente en el compromiso afectivo del colaborador.

4.7.2. Desarrollo del compromiso afectivo

Dentro de las organizaciones, el área de Recursos Humanos es el responsable de llevar a cabo programas que contribuyen al desarrollo del compromiso afectivo en los miembros de la

organización. En algunos países, las funciones del área han evolucionado, es decir, han pasado de la gestión de nómina y control a diseñar programas con el objetivo de que sus miembros puedan desarrollarse y gozar de bienestar en su trabajo. Estos programas repercuten en el compromiso afectivo del colaborador. Las organizaciones necesitan colaboradores comprometidos por sus efectos positivos, tanto en el colaborador (bienestar, satisfacción laboral y satisfacción con la vida) como en la organización (desempeño y retención).

En primer lugar, indicar que la personalidad del individuo puede condicionar su nivel de compromiso afectivo con la organización. Por eso, se recomienda que en los procesos de selección se evalúen los rasgos de la personalidad del candidato a un puesto de trabajo dentro de la organización. Los rasgos que se relacionan de manera positiva con el compromiso afectivo son la amabilidad, la extroversión, la apertura a experiencias, la responsabilidad y la estabilidad emocional.

Con relación a la incorporación de nuevos colaboradores, es importante hacer hincapié en que los más jóvenes tienen expectativas diferentes al resto de colaboradores y, en muchos casos, no son cubiertas. Entre los principales motivos por los que no desarrollan un alto nivel de compromiso afectivo con su organización se encuentran: desconocimiento acerca de qué se espera de ellos, si la organización tiene planes de desarrollo profesional, perciben que las normativas y reglamentos son obsoletos, y que reflejan falta de confianza en su personal, las estructuras son rígidas y, por tanto, les resulta difícil aportar con nuevas ideas y sentirse identificados con su organización.

Según lo expuesto, se realizan las siguientes sugerencias: 1) Idear planes de carrera para los jóvenes con potencial y comunicárselos; 2) Revisar y adecuar, en caso de que sea necesario, las normativas que rigen el funcionamiento de la organización y su estructura con el objetivo sean coherentes con la realidad actual; 3) Promover espacios que fomenten la participación de todos los miembros para generar sentido de pertenencia e identificación con la organización.

En segundo lugar, recalcar el rol del supervisor (líderes) en el compromiso afectivo del colaborador. El apoyo percibido del supervisor resulta clave para que el colaborador se vincule afectivamente con su organización, debido a que ese apoyo hace que se sienta valorado. Por eso, se recomienda que los supervisores tengan habilidades para la gestión de equipos de trabajo. Las capacitaciones son idóneas para generarlas o para reforzarlas, al igual que las dinámicas grupales como, por ejemplo, *team building*, en las que participan los supervisores con los miembros de su equipo.

En tercer lugar, indicar que el empoderamiento es uno de los principales propulsores del compromiso afectivo del colaborador con su organización. El empoderamiento del colaborador dependerá, en gran medida, del comportamiento de su supervisor. Para lograrlo los supervisores deberán estar dispuestos a escuchar a sus colaboradores para implementar acciones que les permitan sentirse cómodos en sus puestos. Además, el diálogo constante posibilitará la creación de procesos que les otorguen más autonomía en sus trabajos, lo cual generará en ellos más compromiso y confianza. Asimismo, el supervisor debe entrenar a los miembros de su equipo para tomar decisiones. Los colaboradores deben ser capaces de medir sus resultados y conocer la incidencia de su trabajo en la organización. Además, al permitirles tomar decisiones, el mensaje que se les transmite, implícitamente, es que se confía en ellos. Y, por último, se recomienda trabajar con el concepto de tutorías y no de control. El supervisor se convierte en un orientador que ofrece apoyo a sus colaboradores y se centra en sus comportamientos más que en sus resultados. Cuando los individuos se sienten capaces, el placer por el trabajo crece exponencialmente, así como el sentimiento de control de sus carreras.

Por último, y no por eso menos importante, se recomienda a las áreas de Recursos Humanos preocuparse porque que los colaboradores se sientan satisfechos con sus trabajos. Para lograrlo es importante que los profesionales del área conozcan qué es lo que esperan sus miembros de la organización porque cuando el colaborador recibe lo que espera, se siente

satisfecho y aumenta su nivel de compromiso afectivo, puesto que percibe que la organización valora su trabajo, y se preocupa por él.

4.7.3. Generación de engagement

El *engagement* en el trabajo tiene implicaciones relevantes, tanto para el colaborador como para la organización, es decir, sus efectos son positivos a nivel individual y organizacional. Como se ha comprobado en la presente investigación, este estado psicológico positivo incide en el rendimiento laboral, en la satisfacción laboral, el bienestar y satisfacción con la vida, y repercute de manera positiva en el clima de servicio de la organización.

En el caso de los supervisores, el *engagement* cobra una vital importancia por su capacidad de transmitir su estado psicológico positivo a sus colaboradores, a través del contagio emocional, generando en ellos una serie de percepciones y sentimientos hacia su trabajo y organización, entre los que destaca el compromiso afectivo. Asimismo, un supervisor *engaged* influirá positivamente en los miembros de su equipo cuando estos no estén satisfechos con la comunicación de la organización. Por tanto, es necesario que las organizaciones y, sobre todo, los profesionales del área de Recursos Humanos, desarrollen estrategias para generar *engagement* en los individuos que conforman la organización.

En primer lugar, es necesario que las organizaciones conozcan en profundidad los diferentes puestos de trabajo. Así, podrán facilitar a sus miembros los recursos laborales necesarios y adecuados para que puedan realizar su trabajo. Al contar con estos recursos, los individuos lograrán responder de manera eficaz a las demandas laborales. Además, este tipo de recurso fomenta la participación y actúa como motivador intrínseco porque fomenta el crecimiento personal y profesional, y disminuye las posibilidades de que los individuos desarrollen *burnout*.

Siguiendo esta línea, se recomienda a las organizaciones que promuevan recursos laborales como el apoyo social, *coaching*, *feedback* y autonomía en el trabajo. Estos recursos están vinculados al jefe inmediato, debido a que él tiene la capacidad de otorgar los recursos mencionados a los miembros de su equipo de trabajo. Por tanto, su figura resulta fundamental.

En segundo lugar, se recomienda diseñar programas que persigan desarrollar o fortalecer los recursos personales de los individuos. Los recursos personales se entienden como la capacidad que tiene el personal para reponerse de los esfuerzos físicos y mentales relacionados con su trabajo. Los trabajadores que se reponen rápidamente, desarrollan mayores niveles de *engagement*. Para lograr que los miembros de una organización generen recursos como la autoeficacia, la autoestima y el optimismo, es necesario el diagnóstico de sus necesidades para, posteriormente, llevar a cabo programas a nivel individual y colectivo que persigan dicho objetivo.

En tercer lugar, resulta clave el ajuste de las demandas laborales en relación con los recursos laborales y personales. Las organizaciones deben ser conscientes de la necesidad de adecuar las demandas laborales de sus miembros a los recursos de los que disponen. Las demandas laborales requieren un esfuerzo por parte del individuo y, por eso, deben ser ajustadas en función de los recursos disponibles, en caso contrario, generará frustración e, incluso, *burnout* en el colaborador. Cuando el colaborador cuenta con los recursos necesarios, podrá responder a las demandas, lo cual influirá positivamente en su motivación y *engagement*. Las organizaciones deben trabajar para generar y mantener a los miembros de la organización *engaged* y, sobretodo, a los supervisores (líderes) por la relevancia de su figura en la vida organizacional por su capacidad de potenciar o debilitar el capital humano y de influir en las emociones, y percepciones de sus colaboradores.

A continuación, se recomienda una serie de estrategias para una intervención a nivel organizacional exitosa, basadas en las propuestas por Salanova y col. (2009).

El proceso de selección resulta clave para empezar a asentar las bases en las que se generará *engagement* porque es el primer momento en el que se establece el contacto con el individuo y sirve para establecer, desde el inicio, una dinámica de interacción positiva. Además, es un buen momento para la socialización de los valores corporativos, así como conocer cuáles son sus actitudes hacia el trabajo, qué significado tiene para él y cuáles son sus expectativas en general y si espera desarrollarse profesionalmente en la organización. Es importante indicar que este proceso supone también el inicio del contrato psicológico entre el individuo y la organización, entendido como el ajuste óptimo entre el empleado y la organización entendida como un todo, cuanto mayor sea el ajuste, mayor será su nivel de *engagement*.

También, las auditorías de *engagement* sirven como estrategia para mejorar el *engagement* en la organización y consisten en evaluar cada cierto tiempo los niveles de *engagement*, bienestar y motivación de los empleados hacia el trabajo que realizan. Las mediciones pueden realizarse, tanto a nivel individual, a través de la aplicación de un cuestionario, como a nivel organizacional, mediante comparaciones con grupos de referencia tanto internos como externos. En grandes organizaciones, además de las auditorías de *engagement*, se aconseja realizar un *workshop*. Los *workshops* son reuniones que tienen como objetivo solucionar un posible problema que comparten los miembros que participan en ellas o para optimizar la calidad del trabajo.

Asimismo, el diseño y cambio de puestos de trabajo es otra estrategia que puede resultar efectiva para mejorar el *engagement* siempre que los cambios de puesto se realicen teniendo en cuenta las competencias y expectativas del individuo. Asimismo, se recomienda hacer los puestos más variados para prevenir el cansancio mental y emocional, dar más autonomía a los empleados y ofrecerles la posibilidad de una mayor interacción social en el trabajo.

Para finalizar, la última recomendación está relacionada con lo que se conoce como recursos sociales que hacen referencia a las personas con las que se trabaja (compañeros,

supervisores y clientes o usuarios). Entre estos individuos se generan dinámicas en las que la función del supervisor (líder) es importante porque debe mantener o mejorar el clima emocional de su grupo de trabajo. Esta función es relevante porque sirve para ampliar la motivación y *engagement* del grupo. Por tanto, el buen líder debe tener la capacidad de orientar a los miembros de su equipo hacia la tarea y, además, fomentar el desarrollo de competencias socioemocionales.

4.8. Fortalezas

En primer lugar, una de las principales fortalezas del presente trabajo de tesis doctoral es la perspectiva interdisciplinar desde la que se abordó la problemática estudiada y que se refleja en sus objetivos, metodología, resultados y en sus implicaciones teóricas, y prácticas. El presente trabajo se basó en la convicción de que las organizaciones deben ser concebidas como un todo y, por tanto, resulta necesario examinarlas desde un enfoque integrador que permita estudiar sus problemáticas, producto, principalmente, de las interacciones que se establecen dentro de las organizaciones entre los diferentes factores y actores. Como ha podido evidenciarse a lo largo del presente trabajo de tesis doctoral, el tipo de relaciones que se establezcan condicionarán, tanto el buen funcionamiento de la organizacional como el bienestar del colaborador. Por esto, se planteó estudiar la satisfacción con la comunicación como un elemento clave en las organizaciones, pero no solo desde su campo de estudio, sino junto a otras variables de diferentes campos centrados también en el estudio de las organizaciones. Según lo expuesto, se eligieron tres variables pertenecientes a distintas áreas del conocimiento: la satisfacción del campo de la Comunicación y el compromiso afectivo, y el *engagement*, de la Psicología Organizacional Positiva. Este enfoque interdisciplinario e integrador supone una de las principales fortalezas del presente trabajo de tesis doctoral porque ha permitido, por un lado, poner de manifiesto la complejidad de las organizaciones a través de la comprobación de las

relaciones existentes entre la satisfacción con la comunicación, el compromiso afectivo y el *engagement*, y, por otro, evidenciar que la comunicación no puede ser estudiada ni gestionada como un factor aislado dentro de la realidad organizacional.

En segundo lugar y unido a lo anterior, destacar que, a pesar de que se llevó a cabo una extensa revisión de la bibliografía existente relacionada con las tres variables estudiadas, recogida en el Capítulo 1, Marco Teórico, no se encontró ninguna teoría que haya sustentado o apoyado el estudio del vínculo entre la satisfacción con la comunicación, el compromiso afectivo y el *engagement*. Para desarrollar un trabajo de investigación se requiere de una teoría que sustente y de sentido a la propuesta planteada. Por tanto, una de las principales fortalezas del presente trabajo de tesis doctoral fue encontrar una teoría que apoyara el estudio de las variables elegidas y sus relaciones y que, además, puede ser la base teórica de futuras investigaciones que persigan examinar los nexos entre diferentes factores y actores de la vida organizacional. La Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964) ha permitido integrar la satisfacción con la comunicación, el compromiso afectivo y el *engagement*, y llevar a cabo el estudio planteado gracias a su concepción de que las organizaciones son sistemas complejos determinados por las relaciones entre sus miembros y que dichas relaciones pueden estar determinadas por los niveles jerárquicos que ocupan. Además, indicar que, aunque no se encontraron investigaciones previas que hayan estudiado las relaciones entre la satisfacción con la comunicación, el compromiso afectivo y el *engagement*, sí existen estudios que han estudiado cada una de estas variables desde la TIS.

En tercer lugar, a nivel teórico, además de demostrar que la TIS es la teoría que sirve de base para estudiar los factores que influyen en la vida organizacional, es importante destacar que en el presente trabajo se han explorado de manera exhaustiva las tres variables elegidas. Se ha repasado la evolución de sus conceptos, las diferentes perspectivas desde las que se las ha abordado, así como sus antecedentes y consecuentes, es decir, qué factores las generan o

promueven y cuáles son sus efectos en la organización. Este estudio en profundidad de la satisfacción con la comunicación, el compromiso afectivo y el *engagement* supone un aporte importante para la comunidad científica, sobre todo en el campo de la comunicación, pero también para las organizaciones porque las obliga a ampliar la visión desde la cual se suelen trabajar, ya que se demuestra que los factores dentro de las organizaciones se encuentran concatenados y, por tanto, el abordaje y trabajo de sus problemáticas requieren un enfoque holístico.

En cuarto lugar, a nivel metodológico, los instrumentos aplicados (*CSQ*, Downs y col. 2007; *TMC*, Meyer y col. 1997; *UWES*, Salanova y col. 2000) habían sido previamente validados por varios autores y estudios, y presentaban altos niveles de consistencia, y fiabilidad. Asimismo, destacar la utilización de técnicas mixtas en el análisis de los resultados que permitieron alcanzar los objetivos previamente planteados y ampliar la comprensión del fenómeno de estudio. La fortaleza de las técnicas seleccionadas está en su complementariedad que ha enriquecido los resultados del presente trabajo de tesis doctoral. Entre las técnicas implementadas se destaca el análisis multinivel (cuantitativa) y el análisis de contenido textual (cualitativa). A continuación, se explica la importancia de cada una de ellas en el presente trabajo.

La relevancia del análisis multinivel en el presente trabajo de tesis doctoral está en que permitió examinar las relaciones entre dos niveles de la organización, supervisor (líder) y colaborador. El estudio de las interacciones en dos niveles diferentes se basó en el supuesto de que éstas pueden estar condicionadas por el nivel que ocupan dentro de ella como postula la TIS, y como se ha evidenciado en las últimas investigaciones que sitúan al líder como una figura clave. Los resultados del análisis multinivel confirmaron la incidencia del *engagement* del supervisor en el compromiso afectivo del colaborador, y que el *engagement* del supervisor puede influir de manera positiva cuando los colaboradores están poco satisfechos con la comunicación.

Estos hallazgos demostraron la relevancia de la figura del supervisor (líder) en la vida organizacional por su capacidad de potenciar o debilitar el capital humano. En cuanto al análisis de contenido textual, éste permitió profundizar y ampliar el conocimiento acerca de la satisfacción con la comunicación, mediante la interpretación de las respuestas de las preguntas abiertas formuladas a los colaboradores. Además, este tipo de análisis ha sido clave en el presente trabajo porque proporcionó nueva información que sobre la que se propuso incluir dos nuevas dimensiones en el estudio de la satisfacción con la comunicación: estructura organizacional y el tono de la comunicación.

En quinto lugar, resaltar que ésta es la primera investigación y tesis doctoral que ha examinado la relación entre la satisfacción con la comunicación, el compromiso afectivo y el *engagement* en dos niveles de la organización (colaborador y supervisor), lo cual supone una de sus principales fortalezas porque, al ser el primer estudio que vincula dichas variables, sus hallazgos han generado, por un lado, nuevo conocimiento que contribuyen teórica y empíricamente a los campos de la Comunicación y a la Psicología Organizacional, y, por otro, implicaciones prácticas para las organizaciones que recaen, principalmente, en los directivos y profesionales de las áreas vinculadas a la gestión de personas y a la comunicación.

Los resultados comprobaron científicamente que existía una relación entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo a nivel colaborador, y el efecto del *engagement* del supervisor en el compromiso afectivo del colaborador, así como su posible influencia en colaboradores poco satisfechos con la comunicación. Estos hallazgos implican que las organizaciones necesitan colaboradores satisfechos con la comunicación y comprometidos afectivamente, al igual que supervisores *engaged*.

En relación con la satisfacción con la comunicación, los resultados determinaron que la comunicación con los altos directivos, la calidad de los medios, la perspectiva organizacional y la comunicación con el supervisor por ser los tipos de comunicación que con más fuerza

explican el compromiso afectivo del colaborador. Por tanto, el estudio permitió sugerir a las organizaciones que presten especial atención a estos tipos de comunicación y, en especial, a la comunicación cara a cara y a la figura del supervisor por su incidencia en el vínculo afectivo del colaborador. Asimismo, se demostró que las organizaciones deben contar con colaboradores con altos niveles de compromiso afectivo, debido a sus consecuencias positivas, tanto en el colaborador como en la organización (bienestar del colaborador, satisfacción con la vida, desempeño y retención). Este resultado conlleva, además, implicaciones prácticas como el trabajar en desarrollo de compromiso afectivo en los colaboradores a través de estrategias que fomenten la satisfacción laboral, el apoyo del supervisor y el *empowerment*. Y, por último, en relación con la última variable estudiada, el *engagement*, recordar que los resultados evidenciaron que el *engagement* del supervisor incidía en el compromiso afectivo del colaborador y sugirieron que podría influir de manera positiva en aquellos colaboradores poco satisfechos con la comunicación. Además, se pudo comprobar que el grado de compromiso afectivo del colaborador estaba condicionado por el grupo al que pertenecía. Por esto, se propuso a las organizaciones diseñar programas que persigan generar *engagement* en el supervisor por su capacidad de potenciar o debilitar el capital humano a través del contagio de sus emociones a los miembros de su equipo de trabajo.

Para finalizar, resaltar que la variedad y riqueza de resultados del presente trabajo de tesis doctoral han supuesto un importante aporte, tanto a la comunidad científica como a las organizaciones. Y, además, han permitido conocer y comprender el comportamiento de la satisfacción con la comunicación, el compromiso afectivo y el *engagement* en el contexto ecuatoriano nunca antes estudiados, y ofrecer a las organizaciones una propuesta práctica en tres líneas de acción: gestión de la comunicación, desarrollo del compromiso afectivo y generación de *engagement*.

4.9. Limitaciones

La presente tesis doctoral no está exenta de limitaciones. En primer lugar, a pesar de que la muestra estudiada fue amplia (89 líderes y 608 colaboradores) y se obtuvo la participación media del 84% de las siete organizaciones de la ciudad de Guayaquil, pertenecientes a diferentes sectores, hubiera sido interesante incluir en el estudio, también organizaciones de diferentes ciudades como Quito y Cuenca. Esto hubiera permitido examinar el comportamiento de la satisfacción con la comunicación, el compromiso afectivo del colaborador, y el *engagement* del supervisor en otras localizaciones del país y, así, ampliar el conocimiento de las variables y sus relaciones en el contexto ecuatoriano. Por eso, se propone realizar un futuro estudio en el que se incluyan organizaciones de las principales ciudades del país, con el objetivo de tener una muestra que permita obtener resultados que reflejen aún más la realidad de las organizaciones en el Ecuador.

En segundo lugar, una limitación es su naturaleza transversal es decir, que los datos fueron recolectados en un momento específico y, por tanto, no permite hacer comparaciones para experimentar posibles cambios en las variables estudiadas. Por eso, se propone llevar a cabo un estudio longitudinal que permita, primero, evaluar las relaciones entre las tres variables; segundo, aplicar un plan de acción y; finalmente, comprobar si los niveles de la satisfacción con la comunicación del colaborador y el *engagement* del supervisor aumentan, repercutiendo favorablemente en el compromiso afectivo, después de la implementación de una serie de acciones enfocadas a ese objetivo.

En tercer lugar, en el presente estudio se comprobó que el *engagement* del supervisor podría influir positivamente únicamente cuando los colaboradores no están satisfechos con la comunicación y se infirió que este resultado podía deberse a que el supervisor es capaz de proporcionar apoyo a su equipo de trabajo cuando éste no cuente con la información de otras áreas de la organización, pero la metodología utilizada no permitió comprobar los porqués de

este resultado que hubieran permitido ampliar los conocimientos y comprensión del rol del supervisor en la satisfacción con la comunicación de los colaboradores. Sería interesante, realizar un estudio que permita conocer y ahondar en las razones por las que el *engagement* del supervisor actúa únicamente en ese caso. Para lograrlo, se sugiere utilizar técnicas cualitativas como entrevistas en profundidad a los supervisores y, así comprender por qué se da esa relación.

El segundo resultado que requiere mayor estudio y nivel de profundización es el que determinó que la estructura organizacional y el tono de comunicación eran dos aspectos claves en la satisfacción con la comunicación. Con base en los resultados, se propusieron como dos nuevas categorías y se dieron los argumentos que justificaban su inclusión en futuros estudios de la satisfacción con la comunicación, pero no se llegó a desarrollar en detalle qué aspectos debían ser analizados dentro de la estructura organizacional y del tono de la comunicación. Por tanto, se sugiere realizar un estudio que permita definir qué atributos o características de la comunicación deben estar contenidos en esas dos nuevas dimensiones, a través de técnicas cualitativas como los grupos focales que permiten generar ideas y debatir en torno a la temática planteada. El contenido que debería ser tomado como base para los grupos focales, son las respuestas dadas por los colaboradores en el presente trabajo de tesis doctoral.

4.10. Futuros estudios

A continuación se proponen posibles estudios con el objetivo de responder a nuevas preguntas que se han generado como consecuencia de la revisión bibliográfica realizada y de los resultados obtenidos del análisis de las tres variables estudiadas en la presente tesis doctoral, así como de sus relaciones.

El primer estudio se centraría en conocer y comprender la importancia de la transparencia y la confianza en la comunicación organizacional. Estos dos conceptos han sido poco estudiados dentro del marco de las organizaciones y, según la bibliografía examinada (Álvarez y col. 2013;

Karanges y col. 2014) y los resultados obtenidos en el presente trabajo, parecen ser determinantes para que los colaboradores estén satisfechos con la comunicación. La transparencia es percibida como un valor fundamental para establecer relaciones basadas en la confianza que inciden en el bienestar del colaborador y en de la organización. Además, ese tipo de relaciones generan ambientes y prácticas comunicacionales saludables. Por tanto, la transparencia y la confianza merecen ser estudiadas por su incidencia en la comunicación, y en la vida organizacional y porque los resultados implicarían aportes relevantes para las organizaciones, y, especialmente, para sus líderes.

Con base en los resultados obtenidos en el presente trabajo de tesis doctoral, que permitieron concluir que los jóvenes son el segmento menos satisfecho con la comunicación que reciben por parte de sus organizaciones, se plantea el segundo estudio que tendría como objetivo profundizar en los motivos que generan ese bajo nivel de satisfacción. Los jóvenes se sientan más cómodos en estructuras poco jerárquicas y prefieren comunicarse de forma horizontal con las herramientas que les proveen los dispositivos digitales y las redes sociales.

El tercer estudio propuesto y también relacionado con la comunicación organizacional, tendría como objetivo determinar qué habilidades comunicacionales son las que debe tener y/o desarrollar el supervisor. Como se ha evidenciado en estudios previos (Alanezi, 2011; Barresi, 2013; Varona, 1996) y en los resultados de la presente tesis doctoral, la comunicación con el supervisor es uno de los tipos de comunicación que más influye en la satisfacción con la comunicación de los colaboradores, además, de estar fuertemente vinculada al compromiso afectivo. Definir las habilidades comunicacionales con las que debe contar un supervisor (líder) supondría un aporte importante para la academia porque no se han encontrado investigaciones relacionadas con este tema y para las organizaciones porque la comunicación con el supervisor tiene efectos directos en el desempeño, satisfacción y motivación del colaborador.

El cuarto estudio se centraría en estudiar la influencia de las comunicaciones racionales del supervisor (líder) en la generación de *engagement* en el colaborador. Diversos autores han comprobado la importancia de la comunicación como un factor clave en el *engagement* del individuo (Cropanzano y col. 2015; Karanges y col. 2014; Schaufeli, 2013), pero en diferentes contextos al ecuatoriano. Además, este tipo de estudio facilitaría la comprensión de la importancia de la comunicación en la vida organizacional.

El quinto estudio se centraría en comprender cuáles son los aspectos específicos del apoyo percibido del supervisor y de la organización que condicionan el compromiso afectivo del colaborador. Diferentes estudios han evidenciado que existe una relación entre dichas variables (Cropanzano y col. 2002; Rup y col. 2002), pero no se ha profundizado en qué actitudes o acciones del supervisor y de la organización son las que generan que el colaborador perciba que recibe estos dos tipos de apoyo. Este tema resulta relevante por la incidencia del supervisor en su equipo de trabajo y por los efectos positivos de contar con colaboradores comprometidos afectivamente.

Debido a la relevancia del *engagement*, tanto a nivel individual como organizacional, se sugiere un sexto estudio que examine la incidencia de la satisfacción con la comunicación en el *engagement* del colaborador con la finalidad de conocer si ambos constructos están relacionados. Esta propuesta se basa en diferentes investigaciones que han determinado la importancia de ambas variables en la vida organizacional (Alanezi, 2011; Downs y col. 1995; Salanova y col. 2009; Schaufeli y col. 2010; Varona, 1996). Este estudio supondría un gran aporte a nivel científico porque sería el primero que investigaría conjuntamente la satisfacción con la comunicación y el *engagement*, y a nivel organizacional porque proporcionaría información útil y necesaria para gestión de la comunicación y del *engagement* que repercutiría positivamente en bienestar de los colaboradores y de la organización.

Por último, y con base en la Teoría de la Conservación de Recursos (Hobfoll, 1989), se plantea el séptimo estudio. El COR concibe que lo que motiva a los individuos es tanto la conservación como la adquisición de nuevos recursos. La comunicación es un recurso fundamental dentro del ámbito organizacional como se ha evidenciado en la bibliografía revisada y en los resultados de la presente tesis doctoral. Por tanto, sería interesante comprender en profundidad el porqué de su valor e intentar descubrir si, más allá de todos los efectos positivos de estar satisfecho con la comunicación, existe un componente más profundo como, por ejemplo, la capacidad de hacer que el individuo se sienta realizado a nivel laboral y personal.

4.11. Conclusiones finales

La presente tesis doctoral ha consistido fundamentalmente en confirmar la relación entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo del colaborador, así como comprobar si el *engagement* del supervisor es capaz de influir en dicha relación. Además, se ha profundizado en el conocimiento de la satisfacción con la comunicación con la finalidad de comprender las razones que la generan.

Para responder a los objetivos planteados, primero, se realizó un análisis de la revisión bibliográfica exhaustivo que permitió conocer en detalle cada una de las variables estudiadas y, sobre todo, indagar qué factores de la organización condicionaban su aparición y cuáles eran sus efectos. La revisión de la bibliografía sirvió para inferir posibles relaciones entre la satisfacción con la comunicación, el compromiso afectivo y el *engagement*, así como determinar que la Teoría del Intercambio Social (Blau, 1969), era el marco teórico idóneo para abordarla la problemática porque su visión integradora en el estudio de las organizaciones.

Una vez revisada la bibliografía, se llevaron a cabo diferentes tipos de análisis de los que se desprenden los principales resultados de la presente investigación y que se exponen a continuación. En primer lugar, se evidenció la relación entre la satisfacción con la comunicación

y el compromiso afectivo del colaborador a través de los análisis de regresión lineal, es decir, se confirmó que a mayor nivel de satisfacción con la comunicación, mayor nivel de compromiso afectivo. Y se determinó que los tipos de comunicación que con más fuerzas explicaban el compromiso afectivo eran la comunicación con altos directivos, la calidad de los medios, la perspectiva organizacional y la comunicación con el supervisor. En segundo lugar, se comprobó el efecto del *engagement* del supervisor en el compromiso afectivo mediante el análisis multinivel que determinó que existía una relación y efecto en dos niveles de las organizaciones (colaborador y supervisor), y también se concluye que el compromiso afectivo del colaborador depende del equipo del trabajo al que pertenezca. En tercer lugar, y según los resultados, se infirió que un supervisor *engaged* podía influir positivamente en los colaboradores cuando estos están poco satisfechos con la comunicación que recibe dentro de su organización. Y por último, el análisis de contenido textual permitió profundizar en cuáles son las razones que convierten a la satisfacción con la comunicación en un factor clave en la generación de compromiso afectivo. Este análisis sirvió para complementar y ampliar la información obtenida de los resultados de los análisis anteriores (descriptivos, regresiones lineales y multinivel), así como para proponer dos nuevas dimensiones a ser estudiadas dentro de la satisfacción con la comunicación (la estructura organizacional y tono de la comunicación).

Los hallazgos de la presente tesis doctoral se enlazan con investigaciones previas que evidenciaron la relación entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso afectivo del colaborador, y amplían los resultados de una serie de estudios que determinaron que la figura del supervisor era clave dentro de las organizaciones por su capacidad de influir en sus colaboradores, a través del proceso de contagio emocional. Asimismo, han servido para aportar nuevo conocimiento relacionado con: 1) La preferencia de los colaboradores por la comunicación a cara como vía de comunicación; 2) La necesidad de incorporar la estructura organizacional y el tono de la comunicación en el estudio de la satisfacción con la comunicación

por su capacidad de condicionarla; 3) La importancia de la comunicación con los directivos, la calidad de los medios, la perspectiva organizacional y la comunicación con el supervisor por ser los tipos de comunicación que con más fuerza explican el compromiso afectivo; 4) El rol del supervisor en el compromiso afectivo del colaborador y su posible efecto positivo en los miembros de su equipo de trabajo cuando estos perciben que la organización, y sus diferentes áreas no le brindan la información necesaria para realizar su trabajo. Según lo expuesto, es posible concluir que la satisfacción con la comunicación depende de la posibilidad de diálogo que ofrezca la comunicación que se establezca, que los factores que la conforman la organización pueden condicionar la comunicación y que los actores principales en la relación satisfacción con la comunicación y compromiso afectivo son los directivos, y los supervisores.

Esta investigación ha sacado a la luz la problemática real de las organizaciones estudiadas y, por tanto, sirve de insumo para el ámbito empresarial. Es importante recordar que a cada una de las organizaciones estudiadas se les entregó un informe con estrategias concretas para trabajar en aquellos aspectos susceptibles de mejora. Según los resultados obtenidos, se puede concluir que las organizaciones deben seguir trabajando y realizar esfuerzos para mejorar la satisfacción con la comunicación, desarrollar compromiso afectivo y generar *engagement* por los efectos y consecuencias que tienen en el individuo, y en la vida organizacional.

La satisfacción con la comunicación, el compromiso afectivo y el *engagement* se convierten en aspectos sumamente relevantes en el desarrollo de las organizaciones y, en algunos casos, de ellos dependerá su subsistencia por sus efectos, tanto en el individuo como en la organización. La satisfacción laboral, el desempeño, la retención, la productividad, el apoyo percibido, la identificación con la organizacional, el bienestar y la satisfacción con la vida estarán condicionadas por cómo se conciben y trabajen estas tres variables estudiadas dentro de las organizaciones.

La presente tesis doctoral ha puesto de manifiesto que los colaboradores son conscientes de la relevancia de contar con formas de trabajo que satisfagan sus necesidades comunicacionales que genere en ellos, entre otras cosas, sentido de pertenencia y un vínculo afectivo con su organización. Además, se podría decir que los individuos cada vez son más críticos con la realidad organizacional y, por tanto, demandan formas de trabajo que los haga sentirse satisfechos a nivel individual y organizacional, lo cual está condicionado principalmente por la comunicación que reciben de los altos directivos y de sus supervisores que incide directamente en su compromiso afectivo. Y ese compromiso afectivo del colaborador depende, a su vez, del *engagement* de su supervisor, por su capacidad de transmitir y contagiar emocionalmente a los miembros de su equipo de trabajo. Además, esto implica que las organizaciones deben pasar de una visión tradicional de la gestión de personal, centrada en funciones administrativas, a una que comprenda que una organización saludable, necesita, entre otras cosas, que los colaboradores sientan vigor, absorción y dedicación en su trabajo, que estén comprometidos con la organización porque están satisfechos con su comunicación.

Lo expuesto refleja la idea que ha estado presente a lo largo del desarrollo de esta investigación y que parece comprobarse: las organizaciones son sistemas compuestos por diferentes factores y actores, y que del tipo de relaciones que se establezcan, dependerá su subsistencia. Y, en consecuencia, el estudio de los fenómenos dentro de las organizaciones requiere de una visión holística e integral de la realidad organizacional, ya que de ella depende el éxito de las organizaciones, pero sobre todo, el bienestar de los individuos.

Referencias bibliográficas

- Adams, A., y Bond S. J. (2000). Hospital nurses' job satisfaction, individual and organizational characteristics. *Journal of Advanced Nursing*, 32(3), 536-543.
- Ahmad, A. (2004). *Relationships between communication satisfaction and organizational commitment of academic staff in a selected public university*. (Tesis doctoral, Universiti Putra Malaysia). Recuperado de http://psasir.upm.edu.my/6467/1/FBMK_2004_1%281-24%29.pdf
- Ahumada, L. (2001). *Teoría y cambio en las organizaciones: Un acercamiento desde los modelos de aprendizaje organizacional*. Valparaíso: Ediciones Universitarias de Valparaíso.
- Akkirman, A. D., y Harris, D. L. (2005). Organizational communication satisfaction in the virtual workplace. *Journal of Management Development*, 24(5), 397-409.
- Al-Nashmi, M. M., y Syd Zin, S. A. R. (2011). Variation in communication satisfaction of academic staff in universities in Yemen depending on national culture. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(1), 87-105.
- Alanezi, A. S. (2011). *Communication satisfaction and its relationship to organizational commitment among secondary teachers in Kuwait* (Tesis doctoral, Indiana State University). Recuperado de <https://search.proquest.com/openview/3eed1999975c9ef78da9e7ac576b6e4a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Albano, S. (2005). *Michel Foucault: glosario de aplicaciones*. Buenos Aires: Quadrata.
- Algarra, M. (2009). La comunicación como objeto de estudio de la teoría de la comunicación. *Análisis* 38, 151-172.
- Allen, B. J. (2005). Social constructionism. En S. May y D. Mumby (Eds.), *Engaging organizational communication theory and research: Multiple perspectives* (pp. 35- 53). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Allen, N. J., y Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N. J., y Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.

- Allert, J., y Chatterjee, S. (1997). Corporate communication and trust in leadership. *Corporate Communication: An International Journal*, 2(1), 14-21.
- Alum C. V. (1982). *A case study of communication satisfaction in Nova De Monterrey* (Tesis de maestría inédita). University of Kansas, Estados Unidos.
- Álvarez, C., y Brandolini, A. (2013). *¿Por qué a los Gobiernos no les interesa la Comunicación Interna?* Recuperado de <http://www.amazon.com/Gobiernos-interesa-Comunicaci%C3%B3n-Interna-Spanish-ebook/dp/B01NBMCCCT0>
- Alvesson, M., y Deetz, S. (2000). *Doing Critical Management Research*. London: Sage.
- Antonakis, J., Ashkanasy, N. M, y Dasboroughc, N. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *The Leadership Quarterly*, 20(2), 247-261.
- Arango, F. (2011). Comunicaciones Corporativas. *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, cuaderno 35*, 17-22.
- Arias, G., Varela, S., Loli, P., y Quintana, O. (2003). El compromiso organizacional y su relación con algunos factores demográficos. *Revista de Investigación en Psicología*, 6(2), 37-67.
- Armstrong-Stassen, M., y Schlosser, F. (2010). When hospitals provide HR practices tailored to older nurses, will older nurses stay? It may depend on their supervisor. *Human Resource Management Journal*, 20(4), 375–390.
- Avery, B. E. (1977). *The relationship between communication and job satisfaction in a government organization* (Tesis de maestría inédita). Universidad de Kansas, Lawrence, Estados Unidos.
- Avolio, Zhu, Kho, y Bhatia (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy. The exercise of control*. New Jersey: Freeman.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 1-26.
- Bakker, A.B., y Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., y Brummelhuis, L.L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 555-564.

- Bakker, A. B., Demerouti, E., y Schaufeli, W. B. (2003). Dual processes at work in a call centre: An Application of the Job Demands-Resources Model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393-417.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., y Xanthopoulou, D. (2011). ¿Cómo los empleados mantienen su *engagement* en el trabajo? *Ciencia y Trabajo*, 13(41), 135-142.
- Bakker, A.B., Hakanen, J.J., Demerouti, E., y Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274-284.
- Bakker, A.B., Rodríguez-Muñoz, A., y Derks, D. (2012). La emergencia de la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva. *Psicothema*, 24(1), 66-72.
- Bakker, A.B., y Schaufeli, W.B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147-154.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., y Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Bakker, A. B., Tims, M., y Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359-1378.
- Bakker, A. B., Van Emmerik, I. J. H., y Euwema, M. C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and Occupations*, 33(4), 464-489.
- Bakker, A. B., y Verbeke, W. (2004). Using the Job Demand-Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.
- Bakker, A.B., y Xanthopoulou, D. (2009). The crossover of daily work engagement: Test of an actor-partner interdependence model. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1562-1571.
- Barker, R. G. 1963. The stream of behavior as an empirical problem. En R. G., Barker, (Ed.), *The stream of behavior* (pp. 1-22). Nueva York, NJ: Appleton-Century-Crofts.
- Barrick, M. R., y Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26.
- Barresi, M. (2013). *La percepción de la satisfacción con la comunicación interna y sus implicancias en el compromiso organizacional en la Argentina* (Tesis doctoral inédita). Universidad Austral, Buenos Aires, Argentina.
- Barros, D. L. (2005). La comunicación humana. En J. Florin (Ed.), *Introducción a la lingüística* (pp. 25-53). San Pablo: Contexto.
- Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644-675.

- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*. Barcelona: Paidós.
- Bartunek, J. M., y Dutton, J. E. (2000). Learning from academia: The importance of relationships in professional life. *The Academy of Management Journal*, 43(6), 1026-1044.
- Becker, H. S. (1960). Notes of the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35(1), 232-244.
- Bermejo-Berros, J. (2014). Evaluación de los paradigmas, metodologías y campos de la comunicación. *Revista Latina de Comunicación Social*, 69, 330-353. doi:10.4185/RLCS-2014-1014.
- Bernárdez, M. (2007). *Desempeño Organizacional. Mejora, creación e incubación de nuevas organizaciones*. Estados Unidos: AuthorHouse.
- Bickel, R. (2007). *Multilevel Analysis for Applied Research*. New York, NJ: The Guilford Press.
- Bland, J. M., y Altman, D. G. (2002). Validating scales and indexes. *British Medical Journal*, 324, 606-607.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Nueva York, NJ: John Wiley.
- Blau, P. M. (1968). Interaction: social exchange. En D. L. Sills (Eds.), *International Encyclopaedia of the Social Sciences* (pp. 452-457). Glencoe: Free Press.
- Blumer, H. (1982). *El interaccionismo simbólico*. Barcelona, Hora.
- Bogler, R. y, Somech, A. (2004). The influence of teacher empowerment on teacher's organizational commitment, profesional commitment ando organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20, 277-289.
- Bolognini, B. (2003). *Il governo delle risorse umane. Diagnosi e gestione*. Roma: Carocci Editore.
- Bormann, E. (1983). Symbolic convergence: organizational communication and culture. En L. Putman y M. Pacanowsky (Eds.), *Communication and organizations: an interpretative approach* (pp. 99-122). Bervelly Hills: Sage.
- Bowlby, J. (1969). *El vínculo afectivo*. Buenos Aires: Paidós.
- Brandolini, A., González Frígoli, M., y Hopkins, N. (2009). *Comunicación Interna. Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Brandolini, A., González Frígoli, M., y Hopkins, N. (2014). *Conversaciones*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.

- Bridger, R. S., Kilminster, S., y Slaven, G. (2007). Occupational stress and strain in the naval service: 1999 and 2004. *Occupational Medicine*, 57(2), 92-97.
- Bryk, A. S., y Raudenbush, S. W. (2002). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods*. Newbury Park, CA: Sage.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in workers organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Buckingham, M., y Coffman, C. (1999). *First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently*. Nueva York, NJ: Simon y Schuster.
- Burrell, G., y Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis*. Aldershot: Ashgate Publishing.
- Burrell, G. (1988). Modernism, Post Modernism and Organizational Analysis 2: The Contribution of Michel Foucault. *Organization Studies*, 9(2), 221-235.
- Bursac, Z., Gauss, C. H., Williams, D. K., y Hosmer, D. W. (2008). Purposeful selection of variables in logistic regression. *Source Code for Biology and Medicine*, 3, 17-25. doi: 10.1186/1751-0473-3-17.
- Byrne, Z., Pitts, V., Chiaburu, D., y Steiner, Z. (2011). Managerial trustworthiness and social exchange with the organization. *Journal of Managerial Psychology*, 26(2), 108-122.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A., y O'Really, C. A. (1990). Building organizational commitment: A multiform study. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 245-261.
- Carey, J. W. (1989). *Communication as culture: essays on media and society*. Boston, MA: Unwin Hyman.
- Carver, S., y Scheier, M.F. (2002). Optimism. En C. R Snyder y S. Lopez. (Eds.), *The handbook of positive psychology* (pp. 231-243). Oxford: Oxford University Press.
- Carrière, J., y Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Carrer Development International*, 14(1), 29-49.
- Casillas, J. C., Díaz, C., y Vásquez, A. (2014). *La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones*. Madrid: Parainfo S.A.
- Cervantes, V.H. (2005). Interpretaciones del coeficiente de alfa de Cronbach. *Avances en Medicion*, 3, 9-25.
- Cesario, F., y Chambel, M. J. (2017). Linking organizational commitment and work engagement to employee performance. *Knowledge and Process Management*, 24(2), 152-158.

- Chang, J. C. (2006). *Communication satisfaction in the privatization process: the experience of a Taiwan agency* (Tesis doctoral inédita). Touro University International, Cypress, California.
- Chartrand, T. L., y Bargh, J.A. (1999). The chameleon effect: The perception-behavior link and social interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(6), 893-910.
- Cheney, G. (1999). *Values at work: Employee participation meets market pressure at Mondragón*. Ithaca, NJ: Cornell University Press.
- Cheney, G., y Lair, D. (2005). Theorizing about rhetoric and organizations: classical, interpretative and critical aspects. En S. May y D. Mumby (Eds.), *Engaging organizational communication theory and research: Multiple perspectives* (pp.55-84). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Chong, V. (2007). The impact of reliance on incentive-based compensation schemes, information asymmetry and organizational commitment on managerial performance. *Management Accounting Research*, 18(3), 312-342.
- Choi, D., Colbert, A. E., y Oh, I. (2015). Understanding Organizational Commitment: A Meta-Analytic Examination of the Roles of the Five-Factor Model of Personality and Culture. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1542-1567.
- Christian, M., Garza, A., y Slaughter, J. (2014). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Clampitt, P. G. (1983). *Communication and productivity* (Tesis doctoral inédita). Universidad de Kansas, Estados Unidos.
- Clampitt, P. G. y Girard, D. M. (Mayo, 1987). *Time for reflection: A factor analytic study of the communication satisfaction instrument*. Trabajo presentado en la Conferencia Anual de la International Communication Association, Montreal, Canadá.
- Clampitt, P. G., y Girard, D. (1993). Communication satisfaction: A useful construct? *New Jersey Journal of Communication*, 1(2), 84-102.
- Conrad, C., y Haynes, J. (2001). Development of key constructs. En F. M. Jablin y L. Putnam (Eds.), *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods* (pp.47-77). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cook, J., y Wall, T. (1980). New work attitude measure of trust, organizational commitment and personal need nonfulfillment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 53, 39-52.

- Cooper, R. y, Burrell, G. (1988). Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: An Introduction. *Organization Studies*, 9(1), 91-112.
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241–259.
- Cortés, J. (2016). *Liderazgo emocional: impacto en los colaboradores* (Tesis doctoral inédita). Universidad Jaume I, Castellón, España.
- Côté, S., & Hideg, I. (2011). The ability to influence others via emotion displays: A new dimension of emotional intelligence. *Organizational Psychology Review*, 1(1), 53-71.
- Craik, K. H. (2000). The lived day of an individual: A person-environment perspective. En W. B. Walsh, K. H. Craik, y R. H. Price, (Eds.), *Person-environment psychology* (pp. 233-266). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Creswell, J. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cropanzano, R., Byrne, Z.S., Bobocel, D.R., y Rupp, D.R. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164-209.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., y Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 159-180.
- Cropanzano, R., y Mitchell, M. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 5(6), 874-900.
- Cropanzano, R., Prehar, C.A., y Chen, P. Y. (2001). Using social exchange theory to distinguish procedural from international justice. *Group and Organizational Management*, 27(3), 324-351.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow, the psychology of optimal experience*. Nueva York, NJ: Harper Row.
- D`Aprix, R. (1982). *Communicating for Productivity*. Nueva York, NJ: Harper & Row.
- D` Aprix, R. (1996). *Communicating for change: Connecting the workplace with the marketplace*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Davidson, O. B., Eden, D., Westman, M., Cohen-Charash, y, Hammer, L. B., Kluger, A. N., Krausz, M., Maslach, C., O'Driscoll, M., Perrewé, P. L., Quick, J. C., Rosenblatt, Z., y Spector, P. E. (2010). Sabbatical leave: Who gains and how much? *Journal of Applied Psychology*, 95, 953-964.

- Dávila, C., y Jiménez, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología*, 32(2), 271-302.
- Davis, K., y Nestrom, J. (2000). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc. Graw Hill.
- Davies, R. B. (1994). From Cross-Sectional to Longitudinal Analysis. En A. Dale and R.B. Davies, (Eds), *Analyzing Social & Political Change* (pp. 20-40). London: Sage.
- De Frutos, B., Ruiz, M. A., y San Martín, R. (1998). Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización. *Psicológica*, 19, 345-366.
- De Lange, A.H., De Witte, H., y Notelaers, G. (2008). Should I stay or should I go? Examining the longitudinal relation between job resources and work engagement for stayers versus movers. *Work & Stress*, 22(3), 201-223.
- Deetz, S., & Kersten, A. (1983). Critical models of interpretative research. En L. Putman y M. Pacanowsky (Eds.), *Communication and organizations: an interpretative approach* (pp. 147-172). Berverly Hills, CA: Sage.
- Deetz, S. (1996). Describing differences in approaches to organization science: Rethinking Burrell and Morgan and their legacy. *Organization Science*, 7(2), 191-207.
- Deetz, S. (2001). Conceptual foundations. En F. M. Jablin y L. Putnam (Eds.), *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in theory, research, and methods* (pp. 3-46). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Deetz, S. (2005). Critical theory. En S. May & D. K. Mumby (Eds.), *Engaging organizational communication theory and research: Multiple perspectives* (pp. 85-111). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Demerouti, E., y Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. En A. B. Bakker y M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 147-163). Nueva York, NJ: Psychology Press.
- Demerouti, E., Mostert, K., y Bakker, A.B. (2010). Burnout and work engagement: A thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3), 209-222.
- Denison, D., Haaland, S., y Goelzer, P. (2004). Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world? *Organizational Dynamics*, 33(1), 98-109.
- DeVente, W., Oloff, M., Van Amsterdam, J. G. C., Kamphuis, J. H., y Emmelkamp, P. M. G. (2003). Physiological differences between burnout patients and health controls: Blood

- pressure, heart rate, and cortisol responses. *Occupational and Environmental Medicine*, 60, 54-61.
- Diener, E., Emmons, R., Larsen, R., y Griffin, S. (1985). The Satisfaction with Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75.
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 44(1), 417-440.
- Díaz de Quijano de Arana, S. (1993). *La psicología social en las organizaciones: Fundamentos*. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias.
- Doherty, R. W. (1997). The emotional contagion scale: A measure of individual differences. *Journal of nonverbal Behavior*, 21(2), 131-154.
- Donovan, J. J., Williams, y K. J. 2003. Missing the mark: Effects of time and causal attributions on goal revision in response to goal-performance discrepancies. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 379-390.
- Downs, C. W. (1991). *The relationship between communication satisfaction and commitment: A study of two australian organizations* (Tesis de maestría inédita). Universidad de Kansas, Lawrence, Estados Unidos.
- Downs, C. W., y Adrian, A. (1997). *Communication audits*. Lawrence: Communication Management, Inc.
- Downs, C. W., Clampitt, P. G., y Pfeiffer, A. (1988). Communication and organizational outcomes. En G. Goldhaber y G. Barnett (Eds.) *Handbook of organizational communication* (pp.171-211). Norwood, NC: Ablex.
- Downs, C. W., DeWine, S., y Greenbaum H. H. (1994). Measures of Organizational Communication. En R. B. Rubin, P. Palmgreen, y H. E. Sypher (Eds.), *Communication research measures: A sourcebook* (pp. 57-78). Nueva York, NJ: Guilford Press.
- Downs, C. W., Downs, A. A., Potvin, T., Varona, F., Gribas, J. S. y, Ticehurst, W. (Mayo, 1995). *A cross-cultural comparison of relationships between organizational commitment and organizational communication*. Trabajo presentado en la Conferencia Anual de la International Communication Association, Albuquerque, Estados Unidos.
- Downs, C. W., y Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14(3), 63-74.
- Downs, C. W., Hazen, M. D., y Quiggins, J. (Noviembre, 1973). *An empirical and theoretical investigation of communication satisfaction*. Trabajo presentado en el Speech Communication Association Convention, Nueva York, EE.UU. Recuperado de www.eric.ed.gov.

- Draper, D. (1995). Inference and hierarchical modeling in the Social Sciences. *School Effectiveness and School Improvement*, 20(2), 115-147.
- Duke, P. O. (1981). *Communication satisfaction of business education teachers in an urban school system* (Tesis doctoral inédita). Universidad de Vanderbilt, Tennessee, EE.UU.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., y Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Eisenberg, E. M., y Goodall, H. L. (1997). *Organizational communication: balancing creativity and constraint*. Boston, MA: Bedford/St. Martins.
- Eisenberg, E. M., y Riley, P. (2001). Organizational culture. En F. M. Jablin y L. L. Putnam (Eds.), *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in theory, research, and methods* (pp. 291-322). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., y Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R. y Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Ekman, P., Friesen, W. V., y Scherer, K. (1976). Body movement and voice pitch in deceptive interaction. *Semiotica*, 16(1), 23-27.
- Elfenbein, H. A. (2007). 7 Emotion in Organizations: A Review and Theoretical Integration. *The Academy of Management Annals*, 1(1), 315-386.
- Elías, J. (2003). *Más allá de la comunicación interna: La intra comunicación*. Barcelona: Gestión 2000.
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335-362.
- Emmons, R. A. (1986). Personal strivings: An approach to personality and subjective well-being. *Journal of Personality*, 51, 1058-1068.
- Epitropaki, O., y Martin, R. (2005). From ideal to real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 659-676.
- Etkin y Schvarstein. (2007). *Identidad de Las Organizaciones. Invariancia y Cambio*. Buenos Aires: Paidós.
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Ezirim, C. B., Nwibere, B. M., y Emecheta, B. C. (2012). The influence of corporate culture on organizational commitment: The Nigerian experience. *International Journal of Business & Public Administration*, 9(3), 155-180.
- Fauré, B. y, Bouzon, A. (2010). French approaches to the performative properties of language at work: an overview. *Management Communication Quarterly*, 24(4), 620-626.
- Fayol, H. (1929). *General and industrial management*. Ginebra: International Management Institute.
- Foa, U. G. (1971). Interpersonal and economic resources. *Science* 171(3969), 345-351.
- Foa, E. B., y Foa, U. G. (1975). *Resource Theory of Social Exchange*. Morristown, EE.UU: Learning Press.
- Foa, U. G., y Foa, E. B. (1980). Resource theory: Interpersonal behavior as exchange. En K. J. Gergen, M. S. Greenberg y R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 77-94). Nueva York, NJ: Plenum.
- Foucault, M. (1979). *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*. Nueva York, NJ: Vintage Book.
- Frost, P. (1987). Power, politics and influence. En F. Jablin, L. Putnam, V. Robert y L. Parker (Eds.), *Handbook of organizational communication* (pp. 503-548). Beverly Hills, CA: Sage.
- Frutos, B., Ruiz, M. A., y San Martín, R. (1998). Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización. *Psicológica*, 19, 345-366.
- George, J. M. (1990). Personality, affect, and behavior in group. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 107-116.
- George, J. M. (1996). Group active tone. En M. A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology* (pp. 77-94). Chichester: John Wiley & Sons.
- George, J. M. (2011). Dual tuning A minimum condition for understanding affect in organizations? *Organizational Psychology Review*, 1, 147-164.
- Gerhart, B. A., y Judge, T. A. (1991). Measures of new constructs or old ones? The case of organizational commitment and job satisfaction. *CAHRS Working Paper*, #91-10. Ithaca, EE.UU.: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Glazer, S., y Kruse, B. (2008). The role of organizational commitment in occupational stress model. *International Journal of Stress Management*, 15(4), 329-334.
- Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 48(1), 26-34.

- Goldhaber, M. (1986). *Organizational communication*. Dubuque, IA: Brown & Benchmark.
- Goldhaber, G., Dennis, H., Richetto, G., y Wiiio, O. (1984). *Information strategies: New pathways to management productivity*. Norwood, NJ: Ablex.
- Goldhaber, G. M., y Rogers, D. (1990). *Auditing organizational communication systems: The ICA communication audit*. Dubuque, IA: Kendall Hunt.
- Goldhaber, G., Yates, M., Porter, T., y Lesniak, R. (1978). *Organizational communication*. *Human Communication Research*, 5(1), 76-96.
- Gómez, D., y Sarsosa, K. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *Pensamiento Psicológico*, 9(17), 57-68.
- González-Romá, V, Peiró, J. M., Subirats, M., y Mañas, M. A. (2000). The validity of affective work team climates. En M. Vartiainen, F. Avallone y N. Anderson (Eds.), *Innovative theories, tools, and practices in work and organizational psychology* (p. 97-109). Göttingen: Hogrefe and Huber.
- González-Romá, V., Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., y Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 165-174.
- Gong, Y., Law, K. S., Chang, S., y Xin, K. R. (2009). Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 263-275.
- González, S. (2013). La reputación como ventaja competitiva sostenible. *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 45(1), 203-211.
- González, L., y Antón, C. (1995). Dimensiones del compromiso organizacional. En L. González, A., De la Torre y J. De Elena J. (Eds.), *Psicología del trabajo y de las Organizaciones, Gestión de Recursos Humanos y Nuevas tecnologías* (pp.89-103). Salamanca: Eudema.
- Gorgievski, M. J., y Hobfoll, S. E. (2008). Work can burn us out or fire us up: Conservation of resources in burnout and engagement. En J. R. B. Halbesleben (Ed.), *Handbook of stress and burnout in health care* (pp. 7-22). Hauppauge, NJ: Nova Science.
- Grawitch, M. J., Trares, S., y Kohler, J. M. (2007). Healthy workplace practices and employee outcomes. *International Journal of Stress Management*, 14(3), 275-293.
- Greco, P., Laschinger, H. K. S., y Wong, C. (2006). Leader empowering behaviors, staff nurse empowerment and work engagement/burnout. *Nursing Leadership*, 19(4), 41-56.
- Green, C. W. (1982). *An investigation of the relationship between communication satisfaction and job satisfaction among librarians in higher education* (Tesis doctoral inédita). Vanderbilt University, Tennessee, Estados Unidos.

- Greenbaum, H., Falcione, R., y Hellweg, S. (1983), *Organizational Communication: Abstracts, analyses, and overview*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Greenbaum, H., Clampitt, P., y Willihnganz, S. (1988). Organizational communication: An examination of four instruments. *Management Communication Quarterly*, 2(2), 245-282.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Griffin, R. W., y Bateman, T.S. (1986). Job satisfaction and organizational commitment. En C. L. Cooper y I. Robertson (Eds.), *International of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester: Wiley & Sons.
- Grunfeld, Ricardo (2008). *El Burnout*. (Tesis de maestría inédita). Universidad Católica Argentina, Buenos Aires, Argentina.
- Grunig, J. E. (Mayo, 1985). *A structural reconceptualization of the organizational communication audit, with application to a state department of education*. Trabajo presentado en la Conferencia Anual de la International Communication Association, Honolulu, Hawái.
- Grunig, J. E. (1987). *An audit of organizational structure, job satisfaction, and the communication system in the Allegany County School System*. Cumberland, Inglaterra: Allegany County Board of Education.
- Grunig, L., Grunig, J., y Ehling W. (1992). What is an effective organization? En J. Grunig (Eds.), *Excellence in Public Relations and Communication Management* (pp. 65-91). New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Grunig, J. (1992). Symmetrical systems of organizational communication. En J. Grunig (Eds.), *Excellence in Public Relations and Communication Management* (pp. 531-577). New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Habermas, J. (1972) *Knowledge and Human Interests*. London: Heineman.
- Habermas, J. (1976). *La reconstrucción del materialismo histórico*. Madrid: Taurus.
- Habermas, J. (1985). *Conciencia moral y acción comunicativa*. Barcelona: Península.
- Habermas, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa. Racionalidad de la acción y racionalización social* (Vol. 1). Madrid: Taurus.
- Habermas, J. (2003). *Acción comunicativa y razón sin trascendencia*. Barcelona: Paidós.
- Hackett, R. D., Bycio, P., y Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) Three-component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 15-23.

- Hage, J. (1980). *Theories of organizations: Forms, process and transformations*. New York, NJ: John Wiley & Sons.
- Hakanen, J. J., Barker, A. B., y Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of the resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113(6), 479-487.
- Hakanen, J., Bakker, A. B., y Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513.
- Hakanen, J. J., Peeters, M. C. W., y Perhoniemi, R. (2011). Enrichment processes and gain spirals at work and home: A 3-year cross-lagged panel study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 8-30.
- Hakanen, J. J., y Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders journal*, 141(2-3), 415-424.
- Hakanen, J. J., Schaufeli W. B., y Ahola, K. (2008). The job demands-resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work and Stress*, 22(3), 224-241.
- Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 8, 102-117.
- Halbesleben, J. R., y Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of Management*, 30(6), 859-879.
- Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., y Westman, M. (2014). Getting to the "COR": Understanding the Role of Resources in Conservation of Resources Theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364.
- Halbesleben, J. R., Paustian-Underdahl, S. C., Kacmar, K. M., y Carlson, D. S. (Octubre, 2012) *Regulatory focus in resource gain and loss spirals*. Trabajo presentado en Southern Management Association Conference, Fort Lauderdale, Estados Unidos.
- Hall, R. (1987). *Organizations: Structures, processes, and outcomes*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hallberg, U. E., y Schaufeli, W. B. (2006). "Same same" but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Journal of Psychology*, 11(2), 119-127.
- Halloran, J. D. (1981). The Context of Mass Communication Research. En E. McAnnany, T. Schnitmann y N. Z. Janus (Eds.), *Communication and Social Structure: Critical Studies in Mass Media Research* (pp. 21-57). Nueva York, NJ: Praeger.

- Hargie, O., y Tourish D. (2000). *Handbook of Communication Audits for Organizations*. London: Routledge.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., y Hayes, T. L. (2002). Business unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., y Rapson, R. L. (1994). *Emotional contagion*. Nueva York, NJ: Cambridge University Press.
- Hatfield, E., y Hsee, C. K. (1995). The impact of vocal feedback on emotional experience and expression. *Journal of Social Behavior and Personality*, 10(2), 293-313.
- Hatfield, E., Rapson, R. L., y Yen-Chi, L. (2009). Ethnic and gender differences in emotional ideology, experience, and expression. *Interpersonal*, 3(1), 30-57.
- Hecht, M. (1978). Measures of communication satisfaction. *Human Communication Research*, 4(4), 350-368.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Méjico: McGraw Hill.
- Herranz, J. M., y Tapia, A. (2009). La comunicación interna en la universidad. Investigar para conocer a nuestros públicos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 64, 262- 274.
- Hewitt Associates. (2009). *Engagement and culture: Engaging talent in turbulent times*. Recuperado de http://www.hewittassociates.com/Intl/AP/en-AP/KnowledgeCenter/Magazine/HQ_20/ask-our-expert.html
- Hobfoll, S. E. (1988). *Stress, culture, and community*. Nueva York, NJ: Plenum.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 337-370.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324.
- Hobfoll, S. E., y Freedy, J. (1993). Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout. En W. B. Schaufeli, C. Maslach, y T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 115-129). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., y Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 632-643.

- Hobfoll, S. E., Lilly, R. S., y Jackson, A. P. (1991). Conservation of social resources and the self. En H. O. F. Veiel y U. Baumann (Eds.), *The meaning and measurement of social support: Taking stock of 20 years of research* (pp. 125-141). Washington, DC: Hemisphere.
- Hockey, G. J. (1997). Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: a cognitive-energetical framework. *Biological Psychology*, 45(1-3), 73-93.
- Hofmann, D. A., y Gavin, M. B. (1998). Centering decisions in hierarchical linear models: Implications for research in organizations. *Journal of Management*, 24(5), 623-641.
- Hox, J. (1995). *Applied multilevel analysis*. Amsterdam, The Netherlands: TT-Publikaties.
- Infante, D. A., y Gorden, W. I. (1991). How employees see the boss: Test of an argumentative and affirming model of supervisors' communicative behavior. *Western Journal of Speech Communication*, 55(3), 294-304.
- Iyer, S., e Israel, D. (2012). Structural equation modeling for testing the impact of organization communication satisfaction on employee engagement. *South Asian Journal of Management*, 19(1), 51-81.
- Jablin, F. (1986). La comunicación organizacional. En C. Fernández Collado y G. Dahnke (Eds.), *La comunicación humana* (pp. 111-142). Méjico: Mc-Graw Hill.
- Jaeger, R. G., y Halliday, T. R. (1998). On confirmatory versus exploratory research. *Herpetológica*, 54, 64-66.
- Johlke, M. C., y Duhan, D. F. (2000). Supervisor communication practices and service employee job outcomes. *Journal of Service Research*, 3(2), 154-165.
- Johnson, S. K. (2008). I second that emotion: Effects of emotional contagion and affect at work on leader and follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 1-19.
- Johnson, S. K. (2009). Do you feel what I feel? Mood contagion and leadership outcomes. *The leadership Quarterly*, 20(5), 814-827.
- Jostmann, N. B., y Koole, S. L. 2009. When persistence is futile: A functional analysis of action orientation and goal disengagement. En G.M. Moskowitz y H. Grant (Eds.), *The psychology of goals* (pp. 337-367). New York, NJ: Guilford Press.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45(4), 321-349.

- Kanste, O. (2011). Work Engagement, work commitment and their association with well-being in health care. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 25(4), 754-761
- Karanges, E., Beatson, A., Johnston, K., y Lings I. (2014). Optimizing employee engagement with internal communication: A social exchange perspective. *Journal Business Market Management*, 7(2), 329-353.
- Katz, D., y Kahn, R.L. (1977). *Psicología de las Organizaciones*. Méjico: Trillas.
- Kehoe, R. R., y Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366-391.
- Kessler, R. C., Turner, J. B., y House, R. H. (1988). Effects of unemployment on health in a community survey: Main, mediating, and modifying effects. *Journal of Social Issues*, 44(4), 69-86.
- Keyes, C. L. M., Shmotkin, D., y Ryff, C. D. (2002). Optimizing Well-Being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007-1022.
- Kidwell, R. E., y Martin, Ch. L. (2005). *Managing organizational deviance*. Estados Unidos: Sage.
- Kilduff, M., y Ajay, M. (1997). Postmodernism and organizational research. *Academy of Management Review*, 22(2), 453-481.
- Kim, K., Eisenberger, R., y Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 558-583.
- Kio, J. B. (1979). *A descriptive study of Communications satisfaction, need satisfaction, and need importance index among nigerian workers* (Tesis Doctoral inédita). Universidad de Kansas, Lawrence, Estados Unidos.
- Klinger, D. y Nalbandian, J. (1993). *Public personnel management: Contexts and strategies*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kongchan, A. (1985). *Communication satisfaction, job satisfaction, and organizational commitment of business college faculty* (Tesis doctoral inédita). Arizona University, Tempe, Estados Unidos.
- Kottila, M., y Ronni, P. (2008). Collaboration and trust in two organic food chain. *British Food Journal*, 110(4/5), 376-394.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., y Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 28-342.

- Kuhnel, J., Sonnentag, S., y Bledow, R. (2012). Resources and time pressure as day-level antecedents of work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 181-198.
- Laird, J. D. (1974). Self-attribution of emotion: the effects of expressive behavior on the quality of emotional experience. *Journal of personality and social psychology*, 29(4), 475-486.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., y Griffin, M. L. (2008). Being the good soldier: Organizational citizenship behavior and commitment among correctional staff. *Criminal Justice and Behavior*, 35(1), 56-68.
- Lambert, E. G., Kim, B., Kelley, T., y Hogan, N. L. (2013). The association of affective and continuance commitment with correctional staff life satisfaction. *The Social Science Journal*, 50(2), 195-203.
- Lane, C. L., y Hobfoll, S. E. (1992). How loss affects anger and alienates potential supporters. *Journal of Counseling and Clinical Psychology*, 60(6), 935-942.
- Lawler, E. (1986). *High-involvement management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lazarus, R. S., y Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York, NJ: Springer
- Lebreton, J. M., y Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 11(4), 815-852.
- Lee, H., y Li, M. F. (2015). Principal leadership and its link to the development of a school's teacher culture and teaching effectiveness: A case study of an award-winning teaching team at an elementary school. *International Journal of Education Policy y Leadership*, 10(4), 1-16.
- Lee, K. B. (1983). *Communication satisfaction in private, church-related schools*. (Tesis doctoral inédita). Universidad de Tulsa, Oklahoma, Estados Unidos.
- Lee, K. B. (2014). Feminist Theory. En L. Putman y K. Mumby (Eds.), *The Sage Handbook: Advances in theory, research and methods* (pp. 127-151). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lee, T. J. (1997). The twelve dimensions of strategic internal communication. *Strategic Communication Management*, 1(6), 28-33.
- Lepine, J. A., Erez, A., y Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65.
- Level, D. A. (1959). *A case of study of human communication in an urban bank* (Tesis doctoral inédita). Purdue University, West Lafayette, Estados Unidos.

- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science. Selected theoretical papers*. New York, NJ: Harper & Row.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. Nueva York, NJ: McGraw-Hill.
- Lindsley, D. H., y Brass, D. J. (1995). Efficacy-performing spirals: A multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 20(3), 645-678.
- Lorente, L., Salanova, M., Martínez, I. M., y Schaufeli, W. B. (2008). Extension of the Job Demands-Resources model in the prediction of burnout and engagement among teachers over time. *Psicothema*, 20(3), 354-360.
- Lojo, P. (2011). Los públicos internos en la construcción de la imagen corporativa. *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 35, 85-94.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. Dunette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349).
- Liotard, J. F. (1979). *La condición postmoderna. Informe sobre el saber* (Trad. de M. Antolín Rato). Barcelona: Planeta-Agostini.
- Lucas Marín, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Madrid: BOSCH.
- Luhmann, N. (1975). *Teorías sobre los sistemas sociales*. Barcelona: Barral
- Luhmann, N. (1983). *Fin y racionalidad en los sistemas*. Madrid: Nacional.
- Lundqvist, L. O, y Dimberg, U. (1995). Facial expressions are contagious. *Journal of Psychophysiology*, 9(3), 203-211.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: developing and maintaining psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- Luthar, S. S., Cicchetti, D., y Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3), 543-562.
- Maltz, E. (2000). Is all communication created equal? An investigation into the effects of communication mode on perceived information quality. *Journal of Product Innovation Management*, 17(2), 110-127.
- Marique, G., Stinglhamber, F., Desmette, D., Caesens, G., y De Zanet, F. (2013). The relationship between perceived organizational support and affective commitment: A social identity perspective. *Group and Organization Management*, 38(1), 68-100.
- Mao, Y. (2010). *Does culture matter? Relating intercultural communication sensitivity to conflict management styles, technology use, and organizational communication*

- satisfaction in multinationals in China*. (Tesis doctoral, Universidad de Ohio). Recuperado de https://etd.ohiolink.edu/rws_etd/document/get/ohiou1281741620/inline
- Marchiori, M. (2009). ¿Por qué hoy en día precisamos cultura organizacional? Una perspectiva de comunicación única en el área postmoderna. *Diálogos de la Comunicación, Revista Académica de la Federación Latinoamericana de Facultades de Comunicación Social*, 78(1), 1-20.
- Marchiori, M. (2011). Comunicación Interna: Una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Ciencias de la Información*, 42(2), 49-54.
- Martínez, M. (2009). *Epistemología y metodología cualitativa en las ciencias sociales*. Ciudad de Méjico: Trillas.
- Martínez, M. (2013). *Ciencias y arte en la metodología cualitativa*. Ciudad de Méjico: Trillas.
- Maslach, C., Jackson, S. E., y Leiter, M. P. (1996). *The Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Masterson, S., Lewis, K., Goldman, B. M., y Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- Mauno, Kinnunen, U., y Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 70(1), 149-171.
- Maxwell, John C. (1999). *The 21 indispensable qualities of a leader: Becoming the person others will want to follow*. Nashville, TN: Thomas Nelson Publishers.
- May, S., y Mumby, D. K. (Eds.) (2005). *Engaging organizational communication theory and research: Multiple Perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- May, D. R., Gilson, R. L., y Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- Maýnez, A. (2016). Cultura y compromiso afectivo: ¿Influyen sobre la transferencia interna de conocimiento? *Contaduría y Administración*, 61(4), 666-681.
- McCrae, R. R., y John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60(2), 175-215.
- McGee G. W., y Ford, R. C. (1987). Two (or more) Dimensions of organizational Commitment: reexamination of the affective and continuance Commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 638-642.

- McQuail, D. (1987). Functions of communication: A nonfunctionalist overview. En C. R. Berger y S. H. Chaffee (Eds.), *Handbook of communication science* (pp. 327-349). Newbury Park, CA: Sage.
- McPhee, R. D., y Zaug, P. (2000). The communicative constitution of organizations: A framework for explanation. *Electronic Journal of Communication/La Revue Electronique de Communication*, 1/2, 1-16.
- Meintjes, C., & Steyn, B. (2006). A critical evaluation of Downs-Hazen instrument (CSQ) by measuring employee communication satisfaction at private higher education institution in South Africa. *Communication*, 32(1), 152-188.
- Melamed, S., Shirom, A., Toker, S., Berliner, S., y Shapira, I. (2006). Burnout and risk of cardiovascular disease: Evidence, possible causal paths, and promising research directions. *Psychological Bulletin*, 132(3), 327-353.
- Mendoza, M., Orgambidez, A., y Carrasco A. (2007). Orientación a la calidad total, satisfacción laboral, comunicación y compromiso en establecimientos de turismo rural de la Sierra de Huelva. *Pasos: revista de turismo y patrimonio cultural*, 8(2), 351-361.
- Mercado-Salgado, P., y Gil-Monte, P. (2010). Influencia del compromiso organizacional en la relación entre conflictos interpersonales y el síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) en profesionales de servicios (salud y educación). *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 20(38), 161-174.
- Meyer, J. P. (2009). Commitment in a changing world of work. En H. J. Klein, T. E. Becker, y J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 37-68). Florence, KY: Routledge/Taylor and Francis Group.
- Meyer, J. P., y Allen, N. J. (1984). Testing the "side bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J. P., y Allen, N. P. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer J. P., y Allen, N. P. (1997). *Commitment in the Workplace. Theory, research and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer J. P., Allen N. J., y Smith C. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-55. doi: 10.1037/0021-9010.78.4.538.
- Meyer, J. P., y Becker, T. E. (2004). Employee Commitment and Motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007.

- Meyer, R. D., Dalal, R. S., y Hermida, R. (2010). A Review and synthesis of situational strength in the organizational sciences. *Journal of Management*, 36(1), 121–140.
- Meyer, J. P., y Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer J. P., y Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 323-337.
- Meyer, J. P. Paunonen, S. V., Gellalaty, I. R., Goffin, R. D., y Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152-156.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., y Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Miller, K. (2001). Quantitative research methods. En F. M. Jablin y L. L. Putman (Eds.), *The New Handbook of Organizational Communication. Advances in theory, research, and methods* (pp. 137-160). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Miller, V. D., Allen, M., Casey, M. K., y Johnson, J. R. (2000). Reconsidering the organizational identification questionnaire. *Management Communication Quarterly*, 13(4), 626-658.
- Mishra, K., Boyton. L., y Mishra, A. (2014). Driving employee Engagement. The Expanded Role of Internal Communications. *Internal Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202.
- Mintzberg, H. (1992). *El poder en la organización*. Barcelona, España: Ariel Economía.
- Molina, R. (2006). *Empowerment: ¿Actitud mental?, ¿técnica?, ¿estrategia? o ¿moda?* Méjico: Trillas.
- Montgomery, A.J., Peeters, M.C.W., Schaufeli, W.B., y Den Ouden, M. D. (2003). Work-Home Interference among Newspaper Managers: Its Relationship with Burnout and Engagement. *Anxiety, Stress y Coping*, 16(2), 195-211.
- Morelli, N. A., y Cunningham, C. J. L. (2012). Not all resources are created equal: COR theory, values, and stress. *Journal of Psychology*, 146(4), 393-415.
- Moreno-Jiménez, B., Garrosa, E., Corso, S., Boada, M., y Rodríguez-Carvajal, R. (2012). Personalidad resistente y capital psicológico: Las variables personales positivas y los procesos de agotamiento y vigor. *Psicothema*, 24(1), 79-86.
- Morreale, S., Spitzberg, B., y Barge, K. (2007). *Human communication: motivation, knowledge and skills*. Belmont, MA: Thomson Wadsworth.

- Morrow, P.C. (1983). Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. *Academy Management Review*, 8(3), 486-500.
- Mowday, R., y Steers, R. (1979). *Employee-Organization Linkages*. New York, NJ: Academic Press.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., y Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Nueva York, NJ: Academic Press.
- Mumby, D. K. (1993). Critical Organizational Communication Studies: The Next Ten Years. *Communication Monographs*, 60, 18-25.
- Mumby, D. K., y Stohl, C. (1996). Disciplining organisational communication studies. *Management Communication Quarterly*, 10, 50-72.
- Muñoz, M. I. (2010). Reputación corporativa: Trustmark y activo de comportamientos adquisitivos futuros. *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 33(2), 23-40.
- Musitu, G., Román, J.M., y Gracia, E. (1988). *Familia y educación. Prácticas educativas de los padres y socialización de los hijos*. Barcelona: Labor.
- Murillo, F. J. (2008). Los modelos multinivel como herramienta para la investigación educativa. *Revista Internacional de Investigación en Educación*, 1(1), 45-62.
- Nelson, R., y Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Harvard University.
- Nuss, M. D. (2006). *A longitudinal case study of organizational commitment and communication satisfaction in a police department* (Tesis doctoral inédita). University of Kansas, Lawrence, Estados Unidos.
- Oliva, A. (2004). Estado actual de la Teoría del Apego. *Revista de Psiquiatría y Psicología del Niño y del Adolescente*, 4(1), 65-81.
- O' Reilly, C. A., y Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Quirke, B. (2008). *Making the connections: Using internal communication to turn strategy into action*. Burlington, VT: Gower.
- Pacanowsky, M. E., y O'Donnell-Trujillo, N. (1983). Organizational communication as cultural performance. *Communication Monographs*, 50, 127-147.
- Palacios, S. (1997). Los valores humanos y la comprensión de la desobediencia civil. *Revista de Psicodidáctica*, 3, 113-131.

- Paladines, Y., Valarezo, K., y Yaguache, J. (2013). La comunicación integral, un factor determinante en la gestión de la empresa ecuatoriana. *Signo y Pensamiento*, 32(63), 110-128.
- Panaccio, A., y Vandenberghe, C. (2008). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological wellbeing: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 224-236.
- Pardo, A., y Ruiz, M. A. (2005). Análisis de regresión lineal: El procedimiento Regresión lineal. En A. Pardo, y M. A. Ruiz (Eds.), *Análisis de datos con SPSS 13 Base* (pp. 337-377). Madrid: Mcgraw-Hill.
- Parson, T. (1966). *El sistema social*. Madrid: Revista de Occidente.
- Pearse, W. B, y Pearse, K. A. (2004). Taking a communication perspective on dialogue. En R. Baxter y K. Cissna (Eds.), *Dialogue: Theorizing difference in communication studies* (pp. 39-56). Berverly Hills, CA: Sage.
- Penley, L. E., y Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.
- Pérez Serrano, G. (1994). *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes. I. Métodos*. Madrid: Editorial La Muralla, S.A.
- Pincus, D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human Communication Research*, 12(3), 395-419.
- Pincus, J. D., Knipp, J. E., y Rayfield, R. E. (1990). Internal communication and job satisfaction revisited: The impact of organizational trust and influence on commercial bank supervisors. En L. A. Grunig y J. E. Grunig (Eds.), *Public Relations Research Annual* (pp. 173-191). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Pincus, J. D., Rayfield, R. E., y Cozzens, M. D. (1991). The Chief Executive Officer's internal communication role: A benchmark program of research. *Journal of Public Relations Research*, 3(1), 1-35.
- Piñuel-Raigada, J. L. (1997). *Teoría de la Comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Piñuel-Raigada, J. L. (2002). Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido. *Estudios de Sociolingüística* 3(1), 1-42.
- Polo-Vargas, J. D., Fernández-Ríos, M., Bargsted, M., Ferguson Fama, L., y Rojas-Santiago, M. (2017). Relación entre el compromiso organizacional y la satisfacción con la vida: la mediación del engagement. *Universia Business Review*, 54(2), 102-145.

- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday R. T, y Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Postmes, T., Tanis, M., y De Wit, B. (2001). Communication and commitment in organizations: A social identity approach. *Group Processes and Intergroup Relations*, 4(3), 227-246.
- Potvin, T. C. (1991). *Employee organizational commitment: An examination of its relationship to communication satisfaction and an evaluation of questionnaires designed to measure the construct* (Tesis doctoral inédita). University of Kansas, Lawrence, Estados Unidos.
- Poundsford, M. (2007). Using storytelling, conversation and coaching to engage. *Strategic Communication Management*, 11(3), 32-35.
- Putnam, L. (1982). Paradigms for organizational communication research: A synthesis. *Western Journal of Speech Communication*, 46(2), 192-206.
- Putman, L. (1983). The interpretive perspective: an alternative to functionalism. En L. Putnam y M. Pacanowsky (Eds.), *Communication and organizations: an interpretive approach* (pp. 31-54). Beverly Hills, CA: Sage.
- Putnam, L. (2002). El cambio en las metáforas de la comunicación organizacional. En L. L. Putnam, J. Costa y F. J. Garrido (Eds.), *Comunicación empresarial. Nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial* (pp. 33-56). Barcelona: Gestión 2000.
- Putnam, L., y Boys, S. (2006). Revisiting metaphors of organizational communication. En S. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence, y W. Nord (Eds.), *The SAGE handbook of organization studies* (pp. 541-577). London: Sage.
- Putman, L., y Cheney. G. (1985). Organizational communication: Historical development and future directions. En T. W. Benson (Ed.), *Speech communication in the 20th century* (pp.130-159). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Putnam, L., y Fairhurst, G. T. (2001). Discourse analysis in organizations. Issues and concerns. En F. M. Jablin y L. L. Putman (Eds.), *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Putman, L., y Mumby, D. (2014). *The SAGE handbook of organizational communication. Advances in theory, research and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Putnam, L., Phillips, N., y Chapman, P. (1996). Metaphors of communication and organization. En S. R. Clegg, C. Hardy y W. R. Nord (Eds.), *Managing organizations: current issues* (pp. 375-408). London: Sage.

- Putman, L., y Poole, M. (1987). Conflict and negotiation. En F. Jablin, L. Putman, K. Roberts y L. W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication* (pp. 549-599). Beverly Hills, CA: Sage.
- Putti, J. M., Aryee, S., y Phua, J. (1990). Communication relationship satisfaction and organizational commitment. *Group and Organization Studies*, 15(1), 44-52.
- Rakow, L. F. (1989). Information and power: Toward a critical theory of information campaigns. En C. T. Salmon (Ed.), *Information Campaigns: Balancing social values and social change* (pp. 164-184). Beverly Hills, CA: Sage.
- Redding, W. C. (1985). Stumbling toward and identity: The emergence of organizational communication as a field of study. En R. D. McPhee y P. K. Tomkins (Eds.), *Organizational Communication: traditional themes and new direction* (pp. 15-54). Newbury Park: Sage.
- Redding, W. C., y Tompkins, P. K. (1988). En G. M. Goldhaber y G. A. Barnett (Eds.), *Organizational communication-past, and present tenses. Handbook of organizational communication* (pp. 5-33). Norwood, NJ: Ablex.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy Management Review*, 10(3), 465-476.
- Reinsch, N. L. (2009). Management communication. En F. Bargiela-Chiappini (Ed.), *The handbook of business discourse* (pp. 279- 291). Edinburgh: Edinburgh University Press.
- Reise, S. P., y Duan, N. (2003). Design issues in multilevel studies. En S. P. Reise y N.Duan (Eds.), *Multilevel modeling: Methodological advances, issues, and applications* (pp. 285–298). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum
- Reyes, J. (2012). Las Cuatro Dimensiones de la Comunicación Interna. *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 40, 127-138.
- Rhoades, L., y Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, (87)4, 698-714.
- Ricketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257-266.
- Ríos, M., Téllez, M., y Ferrer, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Contaduría y Administración*, 231, 103-125.
- Rita Men, L. (2014) Why leadership matters to internal communication: Linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 256-279.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.

- Robbins, S. (1990). *Organization theory: Structure, design and applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación S.A.
- Robinson, S., y Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effects of unfulfilled obligations. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 289-298.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York, NJ: The Free Press.
- Rodríguez Reyes, R. (2013). Filosofía y comunicación, diálogo, encuentros y posibilidades. *Nueva Época*, 20(2), 249-253.
- Rothenberg, S. (2003). Knowledge content and worker participation in environmental management at NUMMI. *Journal of Management Studies*, 40(7), 1783-1802.
- Ruck, K., y Welch, M. (2012). Valuing internal communication: Management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294-302.
- Rupp, D. E., y Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationship in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 925-946.
- Ryan, R. M., y Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Ryynänen, H., Pekkarinen, O., y Salminen, R. T. (2012). Supplier's internal communication in change process to solution business-challenges and tentative research agenda. *Journal of Business Market Management*, 5(3), 154-172.
- Sadi, G., y Méndez, V. (2015). Una aproximación histórica al dominio intelectual de las relaciones públicas. Tensiones paradigmáticas en su construcción disciplinar. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 9(5), 47-66.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Saladrigas, H. (2005). La comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 60.
- Salem, P. J., y Timmerman, E. C (2016). Organizational Communication Traditions, Transitions, and Transformations. *Management Communication Quarterly*, 31(1), 113-115.
- Salancik, G. R., y Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-254.
- Salanova, M. (2009). *Psicología de la salud ocupacional*. Madrid: Editorial Síntesis.

- Salanova, M., Bakker, A., y Llorens, S. (2006). Flow at Work: Evidence for a Gain Spiral of Personal and Organizational Resources. *Journal of Happiness Studies*, 7(1), 1-22.
- Salanova, M., Agut, S., y Peiró, J.M. (2005). Linking organizational resources and work Engagement to employee performance and customer loyalty: The mediating role of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227. doi:10.1037/0021-9010.90.6.1217.
- Salanova, M., Cifre, E., Martínez, I., y Llorens, S. (2007). *Caso a caso en prevención de riesgos psicosociales. Metodología WONT para una organización saludable*. Bilbao: Lettera Publicaciones.
- Salanova, M., Grau, R., Llorens, S., y Schaufeli, W. B. (2001). Exposición a las tecnologías de la información, burn out y engagement: el rol modulador de la autoeficacia profesional. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 11(1), 69-89.
- Salanova, M., Del Líbano, M., Llorens, S., y Schaufeli, W. B. (2014). Engaged, Workaholic, Burned-Out or Just 9-to-5? Toward a Typology of Employee Well-being. *Stress and Health*, 30(1), 71-81. doi: 10.1002/smi.2499
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I., y Schaufeli, W. B. (2003). Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups: An experimental study. *Small Group Research*, 34(1), 43-73.
- Salanova, M., Martínez, I. M., y Llorens, S. (2005). Psicología de la Salud Ocupacional Positiva. En F. Palací (Ed.), *Psicología de la Organización* (pp. 349-376). Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Salanova, M., y Schaufeli, W. B. (2004). El *engagement* de los empleados: Un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, 261, 109-138.
- Salanova, M., y Schaufeli, W. B. (2009). *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiró, J. M., y Grau, R. (2000). Desde el burnout al engagement: una nueva perspectiva. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16(2), 117-134.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D., y Bakker, A. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. En A. Bakker and M. Leiter (Eds.), *Work engagement: A Handbook of Essential theory and research* (pp. 118-132). New York, NJ: Psychology Press.

- Salas-Vallina, A., López-Cabrales, Á., Alegre, J., y Fernández, R. (2017). On the road to happiness at work (HAW) Transformational leadership and organizational learning capability as drivers of HAW in a healthcare context. *Personnel Review*, 46(2), 314-338.
- Samsup, J., y Wook, S. (2005). Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication of trusting relationships. *Public Relations Review*, 31(2), 277-280
- Sanborn, G. A. (1961). *An analytical study of oral communication practices in a nationwide retail sale organization* (Tesis doctoral inédita). Purdue University, Lafayette, Estados Unidos.
- Sánchez-Cardona, I., Rodríguez-Montalban, R., Toro-Alfonso, J., y Moreno Velázquez, I. (2016). Psychometric properties of the Utrecht Work Engagement Scale-Student (UWES-S) in University students in Puerto Rico. *Revista Mexicana de Psicología*, 33(2), 121-134.
- Sautu, R., Boniolo, P., Dalle, P., y Elbert R. (2005). *Manual de metodología*. Buenos Aires, Argentina: CLACSO.
- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? En C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, y E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice*. Londres: Routledge.
- Schaufeli, W. B. (2017). General engagement: Conceptualization and measurement with the Utrecht General Engagement Scale (UGES). doi: 10.1007/s41543-017-0001-x.
- Schaufeli, W. B., y Bakker, A. B. (2004). Job Demands, job resources, and theory relationship with burnout and engagement a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315. doi: 10.1002/job.248.
- Schaufeli, W. B., y Bakker, A. B. (2007). Work engagement an emerging psychological concept and its implications for organizations. En S. W. Gilliland, D. D. Steiner y D. P. Skarlicki (Eds.), *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*. Volumen 5: Research in Social Issues in Management.
- Schaufeli, W. B., y Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. En A. B. Bakker y M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essentials theory and research* (pp. 10-24). New York, NJ: Psychology Press.
- Schaufeli, W., Bakker, A. B., y Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurements*, 66(4), 701-716. doi: 10.1177/0013164405282471.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., y De Witte, H. (2017). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Physiological Assessment*. doi: 10.1027/1015-5759/a000430.

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., y Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W., y Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 173-203.
- Schein, E. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schneider, L. A. (1985). The role of the public relations in four organizations types. *Journalism Quarterly*, 62, 567-576.
- Schneider, B. (1985). Organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 36, 573-611.
- Schuler, M. (2004). *Comunicación estratégica*. San Pablo, Brasil: Atlas.
- Schüller, D., y Chalupský, V. (2011). Internal marketing communication of higher education institutions. *Economics and Management*, 16, 1316-1322.
- Schutz, A. (1974). *El problema de la realidad social*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Seibert, S. E., Wang, G., y Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003.
- Seligman, M. (1992). *Learned optimism: How to change your mind and your life*. New York, NJ: Simon & Schuster Inc.
- Seligman, M. (1999). The president's address. *American Psychologist*, 54, 559-562.
- Seligman, M. E. P., y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Serbia, J. M. (2007). Diseño, muestreo y análisis en la investigación cualitativa. *Hologramática*, 4(7), 3.
- Settoon, R.P., Bennett, N., y Liden, R.C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-277.
- Shalini, S. (2013). Job Satisfaction and Organizational Commitment Relationship: Effect of Personality Variables. *The Journal of Business Perspective*, 17(2), 159-167. doi: 10.1177/0972262912483529.

- Shannon, C., y Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. Urbana, IL: University of Illinois Press.
- Shanock, L. R., y Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689-695. doi: 10.1037/0021-9010.91.3.689.
- Shalini, S. (2013). Job Satisfaction and Organizational Commitment Relationship: Effect of Personality Variables. *The Journal of Business Perspective*, 17(2), 159-167.
- Shirom, A. (1989). Burnout in work organizations. En C. L. Cooper y I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 25-48). New York, NJ: Wiley.
- Shore, L. M., y Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780.
- Shuck, B., y Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89-110.
- Silva, R. (2011). La Intracomunicación. *Perspectivas*, 28, 91-111.
- Singer, T., y Lamm, C. (2009). The social neuroscience of empathy. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1156(1), 81-96. doi: 10.1111/j.1749-6632.2009.04418.x.
- Siu, O. (2002). Occupational stressors and well-being among Chinese employees: The role of organizational commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 51(4), 527-544. doi: 10.1111/1464-0597.t01-1-00106.
- Sluss, D. M., Klimchak, M., y Holmes, J. J. (2008). Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 457-464.
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., y Van Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1051-1062.
- Smircich, L. (1983). Implications for management theory. En L. Putman y M. Pacanowsky (Eds.), *Communication and organizations: an interpretative approach* (pp. 221-241). Beverly Hills, CA: Sage.
- Smith, R. (Mayo, 1993). *Images of organizational communication: root-metaphors of the organization-communication relation*. Trabajo presentado en la Conferencia Anual de la International Communication Association Conference, Washington, Estados Unidos.

- Smith, P. C., Kendall, L. M., y Hulin, C.L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Snijders, T., y Bosker, R. (1999). *Multilevel analysis: An introduction to basic and advanced multilevel modeling*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Somers, M. J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 75-81.
- Somers, M. J. (2010). Patterns of attachment to organizations: Commitment profiles and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 443-453.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518-528.
- Souza, M. S., Giordano, C. J., y Migliorati, M. A. (2012). *Hacia la tesis. Itinerarios conceptuales y metodológicos para la investigación en comunicación*. La Plata, Argentina: Universidad Nacional de La Plata.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Stevens, J., Beyer, J., y Trice, H. (1978). Assessing Personal, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment. *Academy of Management Journal*, 21(3), 380-396.
- Sy, T., Côté, S., y Saavedra, R. (2005). The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 295-305.
- Taylor, F. (1947). *The principles of scientific management*. New York, NJ: Harper.
- Taylor, J. R., y Van, E. J. (2000). *The emergent organization: communication and its site and surface*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Taylor, B. C., y Trujillo, N. (2001). Qualitative Research Methods. En F. M. Jablin y L. L. Putman (Eds.), *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in theory, research, and methods* (pp. 161-194). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Taylor, B. C. (2005). Postmodern theory. En S. May y D. K. Mumby (Eds.), *Engaging organizational communication theory and research: Multiple perspectives* (pp. 113-140). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Taylor, J. R. (2011). Organization as an (imbricated) configuring of transactions. *Sage Journals*, 32(9), 1273-1294.

- Thayer, L. J. (1968). *Communication and communication systems in organization, management, and interpersonal relations*. Homewood, AL: Richard Irwin.
- Thorensen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., Warren, C. R., y De Chermont, K. (2003). The affective underpinning of job perceptions and attitudes: A meta-analytic review and integration. *Psychological Bulletin*, 129(6), 914-945.
- Tims, M., Bakker, A. B., y Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121-131.
- Togna, G. (2013). Does internal communication to generate trust always increase commitment? A study at Micron Technology. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(1), 64-81.
- Tolli, A. P., y Schmidt, A. M. (2008). The role of feedback, causal attributions, and self-efficacy in goal revision. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 692-701.
- Tompkins, P. K. (1961). *An analysis of communication between headquarters and selected units of National Labor Union* (Tesis doctoral inédita). Purdue University, Lafayette, Estados Unidos.
- Tompkins, P. K, y Cheney, G. (1983). Account Analysis of Organizations: Decision Making and identification. En L. Putnam and M. Pacanowsky (Eds.), *Communication and organizations: an interpretive approach*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Tompkins, P. K, y Cheney, G. (1985). Communication and unobtrusive control in contemporary organizations. En R. D. Mcphee y P. Tompkins (Eds.), *Organizational Communication: Traditional themes and new directions* (pp. 179-210). Beverly Hills, CA: Sage.
- Tompkins, P., y Wanka-Thibault, M. (2001). Organizational communication, prelude and prospects. En F. Jablin, y L. Putnam (Eds.), *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in theory, research, and methods* (pp. 17-31). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tormo, G., y Osca, A. (2011). Antecedentes organizacionales y personales de las intenciones de compartir conocimiento apoyo, clima y compromiso organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo de las Organizaciones*, 27(3), 213-226.
- Trógolo, M., Pereyra, A., y Sontón, C. (2013). Impacto de Diferentes Estilos de Liderazgo Sobre el Engagement y Burnout: Evidencia en una Muestra de Trabajadores Argentinos. *Ciencia y Trabajo*, 15(48), 152-157.
- Trombetta, J. J. (1981). *A study of the effects of communication climate variables on the satisfaction and commitment of hospital nurses* (Tesis doctoral inédita). Universidad del Estado de Nueva York, Buffalo, Estados Unidos.

- Troy, K. L. (1989). Internal communication restructures for the 90s. *Communication World*, 6, 18-32.
- Trujillo, N., y Toth, E. (1987). Organizational perspectives for public relations research and practice. *Management Communication Quarterly*, 1(2), 199-231.
- Truss, K., Soane, E., Edwards, C. Y. L., Wisdom, K., Croll, A., y Burnett, J. (2006). *Working life: Employee attitudes and engagement 2006*. Chartered Institute of Personnel and Development. Great Britain: Antony Rowe.
- Tuckey, M. R., Bakker, A. B., y Dollard, M. F. (2012). Empowering leaders optimize working conditions for engagement: a multilevel study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), 15-27.
- Van den Broeck, A., Vander Elst, T., Dikkers, J., De Lange, A., y De Witte, H. (2012). This is funny: On the beneficial role of self-enhancing and affiliative humor in job design. *Psicothema*, 24(1), 87-93.
- Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borril, C., y Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 165-175.
- Van Kleef, G., De Dreu, C., y Manstead, A. (2010). An interpersonal approach to emotion in social decision making: The emotions as social information model. *Advances in Experimental Social Psychology*, 42, 45-96.
- Van Riel, C. (1995). *Principles of corporate communication*. London: Prentice-Hall.
- Vanaki, Z., y Vagharseyyedin, S. A. (2009). Organizational commitment, work environment conditions, and life satisfaction among Iranian nurses. *Nursing and health sciences*, 11(4), 404-409.
- Vargas, I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: Nuevas tendencias y retos. *Revista Calidad Educativa Superior*, 1(3), 119-139.
- Vargo, S., y Lusch, R. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Varona, F. (1982). *A comparative study of communication satisfaction in two Guatemalan companies* (Tesis de maestría inédita). Universidad de Kansas, Lawrence, Estados Unidos.
- Varona, F. (1991). *Communication satisfaction and organizational commitment: A study in three guatemalan organizations* (Tesis doctoral, Universidad de Kansas). Recuperado de <https://kuscholarworks.ku.edu/handle/1808/7798>
- Varona, F., y Downs, C. W. (1994). Un estudio comparativo de la satisfacción con la comunicación y la satisfacción con el trabajo en dos compañías guatemaltecas. *Revista de ciencias de la información*, 10, 1-23.

- Varona, F. (1996). Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations. *The Journal of Business Communication*, 33(2), 111-140. doi:10.1177/002194369603300203.
- Vasilachis de Gialdino, I. (1992). *Métodos cualitativos I. Los problemas teórico-epistemológicos*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.
- Vasilachis de Gialdino, I. (2007). Condiciones de trabajo y representaciones sociales: El discurso político, el discurso judicial y la prensa escrita a la luz del análisis sociológico-lingüístico del discurso. *Discurso & sociedad*, 1(1), 148-187.
- Vasilachis de Gialdino, I. (2015). *Estrategias de investigación cualitativa*. Buenos Aires: Gedisa Editorial.
- Vidal, C. (1982). *A case study of communication satisfaction in Nova de Monterrey*. (Tesis de maestría inédita). University of Kansas, Lawrence, Estados Unidos.
- Villafañe, Justo. (2013). *La buena empresa*. Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- Villar, C., Pla-Barber, J., Silva, L., y Madhok, A. (2017). ¿Cómo mejorar la expansión interregional de las multinacionales? El caso de las filiales trampolín para Latinoamérica. *Universia Business Review*, 1(14). doi:10.3232.UBR.2017.V14.N1.05.
- Vinokur, A. D., y Schul, Y. (2002). The web of coping resources and pathways to reemployment following a job loss. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 68-83.
- Visser, V. A., Van Knippenberg, D., Van Kleef, G. A., y Wisse, B. (2013). How leader displays of happiness and sadness influence follower performance: Emotional contagion and creative versus analytical performance. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 172-188.
- Volmer, J. (2012). Catching leaders' mood: Contagion effects in teams. *Administrative Sciences*, 2(3), 203-220.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Nueva Jersey, Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- Vroom, H., y Jago, A. (1988). *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Walton, R. E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 63(2), 77-84.
- Watson, D. Clark, L., y Tellegen. A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *Journal of personality and social psychology*, 54(6), 1063-1070.
- Wayne, S. J., Coyle-Shapiro, J. A. M., Eisenberger, R., Liden, R. C., Rousseau, D. M. y Shore, L. M. (2009). Social influences. En H. J. Klein, T. E. Becker y J. P. Meyer (Eds.),

- Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 253-284). New York, NJ: Routledge.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organizations*. New York, NJ: Oxford University Press.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Weiss, D. J. , Dawis, R. V. England, G. W., y Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Vol. 22, *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- Wells, J. D., Hobfoll, S. E., y Lavin, J. (1997). Resource loss, resource gain, and communal coping during pregnancy among women with multiple roles. *Psychology of Women Quarterly*, 21(4), 645-662.
- Welch, M., y Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198.
- Wheeler, A. R., Halbesleben, J. R., y Whitman, M. V. (2013). The interactive effects of abusive supervision and entitlement on emotional exhaustion and co-worker abuse. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(4), 477-496.
- Wiio, O. (1976). *Organizational communication: Interfacing systems*. Presentado en la Conferencia Anual de la International Communication Association Conference, Portland, Estados Unidos.
- Wiio, O., y Helsila, M. (1974). Auditing Communication in Organizations: A Standard Survey, LTT Communication Audits. *Finnish Journal of Business Economics*, 4, 305-315.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations; A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., y Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B, Demerouti, E., y Schaufeli, W.B. (2011). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183-200. doi:10.1348/096317908X285633.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Heuven, E., Demerouti, E., y Schaufeli, W.B. (2008). Working in the sky: A diary study on work engagement among cabin attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4), 345-356.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

- Zanotti, G. (2005). *Hacia una hermenéutica realista: Ensayo sobre una convergencia entre Santo Tomás, Husserl, los horizontes, la ciencia y el lenguaje*. Buenos Aires: Universidad Austral.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., y Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A metaanalysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680.
- Zwetsloot, G., y Pot, F. (2004). The business value of health management. *Journal of Business Ethics*, 55(2), 115-124.

Anexos

Anexo 1. Carta de invitación a organizaciones. Proyecto de investigación



Estimado Sr./Sra.,

En la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES) estamos llevando a cabo una investigación sobre las “Características del trabajo como antecedentes del desempeño laboral”. Con este motivo, me pongo en contacto con Ud para solicitar la colaboración de su empresa. Este proyecto está subvencionado por la UEES, por lo que la colaboración de su empresa no supone coste económico alguno.

Dicho proyecto de investigación está dirigido por la profesora-investigadora PhD. María Vera, premio extraordinario de doctorado por la Universitat Jaume I en España e investigadora en más de una decena de proyectos de investigación y co-dirigido por la Mg. Irene Ancin Adell, Decana de la Facultad de Artes Liberales y Educación de la UEES, y actualmente, está realizando su tesis doctoral sobre Comunicación Interna en la Universidad Austral de Argentina.

La participación consiste en la cumplimentación voluntaria de un cuestionario por parte de los trabajadores de su empresa sobre sus experiencias de trabajo y sus percepciones sobre el puesto de trabajo. La cumplimentación de dicho cuestionario tiene una duración de 10-15 minutos aproximadamente.

En agradecimiento por su colaboración, le proporcionaremos un informe con los resultados generales de su empresa con el convencimiento de que le puede resultar de utilidad para conocer aspectos relevantes sobre sus trabajadores, como el desempeño percibido, su compromiso, *engagement* de sus mandos intermedios y satisfacción con la comunicación interna.

Los datos obtenidos serán tratados confidencialmente y de acuerdo a la legislación vigente sobre la protección de datos. Además, la mención en las publicaciones de la participación de su empresa en los agradecimientos, únicamente se realizará previa autorización por parte de Uds, y en ningún caso se harán públicos los resultados específicos de su empresa.

El objetivo del proyecto es identificar si la satisfacción con la comunicación interna del empleado, el compromiso del empleado y en el *engagement* del mando intermedio poseen una relación significativa con el desempeño laboral del trabajador.

En el Anexo encontrará información más específica sobre el proyecto y, si lo estima conveniente, podemos mantener una reunión con ustedes (presencial o mediante videoconferencia) para explicar con más detalle las condiciones y beneficios de la participación de su empresa en este proyecto.

Quedo a su disposición para aclarar cualquier duda.

Reciba un cordial saludo,

Prof. PhD. María Vera
Investigadora Principal del Proyecto
mveraperea@uees.edu.ec

Anexo 2. Cuestionario sobre bienestar laboral. Versión empleado

CUESTIONARIO SOBRE BIENESTAR LABORAL

Versión Empleado

Proyecto subvencionado por la Universidad Especialidades Espíritu Santo

Versión experimental, prohibida su reproducción sin autorización expresa del responsable de esta investigación.

____/____/____/____

Introducción

El presente proyecto se dirige al estudio del bienestar laboral en distintos tipos de organizaciones. Para ello, hemos elaborado un cuestionario que analiza los procesos y fenómenos que mejoran o, por el contrario, deterioran la calidad de esa vida laboral.

Confío en que comprenderá la importancia del estudio para mejorar esa calidad de vida laboral y le solicito su colaboración. Sus respuestas sinceras a las cuestiones que le planteamos nos permitirán comprender mejor la experiencia laboral en las organizaciones y la formulación de propuestas para su mejora, a partir de un conocimiento más riguroso de la situación.

Los datos que Ud. nos proporciona en el cuestionario van a ser tratados confidencialmente y las publicaciones e informes que se realicen únicamente van a contener datos globales y agregados.

El investigador que le presenta la encuesta le aclarará cualquier duda, no obstante quedo también a su disposición para ello. Muchas gracias por su colaboración.

María Vera
Profesora-Investigadora de la UEES
mveraperea@uees.edu.ec

¿Qué esperamos que realice al contestar este cuestionario?:

- ⇒ Que dé su respuesta de manera espontánea, natural y sincera.
- ⇒ Que conteste rápida y eficientemente a las preguntas.
- ⇒ Que **responda rodeando con un círculo el número que mejor representa su respuesta**. Si realiza algún error, tache y dé una nueva respuesta.
- ⇒ Que compruebe al final todas las páginas para asegurarse de que ha contestado todas las preguntas.

La información proporcionada es completamente **CONFIDENCIAL** y será utilizada exclusivamente para fines de investigación.

Con el objetivo de garantizar la confidencialidad y de poder identificar el cuestionario en caso que exista un segundo tiempo de recogida de datos, necesitamos un código que sólo usted conozca.

En la primera casilla escriba en mayúsculas las dos primeras letras **del nombre de su padre** (por ej. JO para José). Utilice aquel por el que se le llama habitualmente en caso de tener dos o más nombres

En la segunda casilla escriba en mayúsculas las dos primeras letras **del nombre de su madre** (por ej. NU para Nuria). Utilice aquel por el que se le llama habitualmente en caso de tener dos o más nombres

En la tercera casilla escriba utilizando números, el **mes en que usted nació** (por ej. 1 para Enero).

1ª casilla	2ª casilla	3ª casilla

A continuación, aparecen varios tipos de información relacionadas con su trabajo. Por favor, indique cuan satisfecho/a está con la cantidad y/o calidad de la información a la que se hace referencia en cada pregunta, utilizando la siguiente escala de respuesta:

Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy satisfecho
1	2	3	4	5

Mi empresa me ofrece...

1	Información sobre mi progreso en mi trabajo	1	2	3	4	5
2	Noticias sobre el personal (compañeros)	1	2	3	4	5
3	Información sobre políticas y metas de mi organización	1	2	3	4	5
4	Información sobre como mi desempeño se compara con el de otros/as	1	2	3	4	5
5	Información sobre los criterios que se utilizan para mi evaluación	1	2	3	4	5
6	Reconocimiento de mis esfuerzos	1	2	3	4	5
7	Información sobre las políticas y objetivos de mi departamento	1	2	3	4	5
8	Información sobre los requerimientos de mi trabajo	1	2	3	4	5
9	Información sobre la regulación del gobierno que afecta a mi organización	1	2	3	4	5
10	Información sobre cambios en mi organización	1	2	3	4	5
11	Reportes sobre como son manejados los problemas en mi trabajo	1	2	3	4	5
12	Información sobre la paga beneficios de los/as empleados/as	1	2	3	4	5
13	Información sobre la situación financiera de mi organización	1	2	3	4	5
14	Información sobre los logros y errores de mi organización	1	2	3	4	5
15	El grado en que mi jefe inmediato entiende los problemas que afectan a sus colaboradores	1	2	3	4	5
16	El grado en que la comunicación en mi organización me motiva a conseguir mis metas	1	2	3	4	5
17	El grado en que mi jefe inmediato me escucha y me presta atención	1	2	3	4	5
18	El grado en que mis compañeros poseen las habilidades adecuadas para comunicarse con los demás	1	2	3	4	5
19	El grado en que mi jefe inmediato me guía para resolver los problemas que surgen en el trabajo	1	2	3	4	5
20	El grado en que la comunicación en mi organización me ayuda a identificarme con ella y ser parte de la misma	1	2	3	4	5
21	El grado en que la comunicación en mi organización es interesante y útil	1	2	3	4	5
22	El grado en que mi jefe inmediato confía en mi	1	2	3	4	5
23	El grado en que recibo a tiempo la información necesaria para hacer mi trabajo	1	2	3	4	5
24	El grado en que los conflictos son tratados correctamente a través de los canales de comunicación	1	2	3	4	5
25	El grado en que la red de comunicación informal es activa en mi organización	1	2	3	4	5
26	El grado en que mi jefe inmediato está abierto/a a nuevas ideas	1	2	3	4	5
27	El grado en que la comunicación con mis compañeros/as de trabajo es adecuada y circula libremente	1	2	3	4	5

28	El grado en que las prácticas de comunicación son adaptables bajo emergencia	1	2	3	4	5
29	El grado en que mi grupo de trabajo es compatible	1	2	3	4	5
30	El grado en que las reuniones de trabajo están bien organizadas	1	2	3	4	5
31	El grado en que la cantidad de supervisión recibida es la adecuada	1	2	3	4	5
32	El grado en que las directivas y reportes escritos son claros y concisos	1	2	3	4	5
33	El grado en que las actitudes con respecto a la comunicación en mi organización son saludables	1	2	3	4	5
34	El grado en que la comunicación informal es clara y precisa	1	2	3	4	5
35	El grado en que la cantidad de comunicación en mi organización es adecuada	1	2	3	4	5
36	El grado en que los altos directivos se comunican de manera abierta y honesta con los integrantes de la empresa	1	2	3	4	5
37	El grado en que la alta dirección se preocupa por el bienestar de los/as empleados/as	1	2	3	4	5
38	El grado en que la alta dirección escucha y es receptiva a las ideas de los/as colaboradores	1	2	3	4	5
39	El grado en que la alta dirección se comunica de forma oportuna para mantener informados a los/as colaboradores	1	2	3	4	5
40	El grado en que confío en la comunicación que transmite la alta dirección	1	2	3	4	5

Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con cada afirmación. Para ello, utilice la siguiente escala de respuesta:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

41	Me gustaría continuar el resto de mi carrera profesional en esta organización	1	2	3	4	5
42	Siento de verdad, que cualquier problema en esta organización, es también mi problema.	1	2	3	4	5
43	Trabajar en esta organización significa mucho para mí.	1	2	3	4	5
44	En esta organización me siento como en familia	1	2	3	4	5
45	Estoy orgulloso/a de trabajar en esta organización	1	2	3	4	5
46	No me siento emocionalmente unido a esta organización	1	2	3	4	5
47	Me siento parte integrante de esta organización	1	2	3	4	5
48	Completo adecuadamente las tareas asignadas	1	2	3	4	5
49	Cumplo las responsabilidades especificadas en la descripción del puesto	1	2	3	4	5
50	Realizo las tareas que se esperan de mi	1	2	3	4	5
51	Cumplo con los requisitos formales de desempeño de mi trabajo.	1	2	3	4	5
52	Hago tareas para ayudar a los/as nuevos/as empleados/as	1	2	3	4	5
53	Ayudo a los/as compañeros/as que tienen cargas de trabajo pesadas	1	2	3	4	5
54	Ayudo a los/as compañeros/as que han estado ausentes.	1	2	3	4	5
55	Hago sugerencias para mejorar mi organización	1	2	3	4	5

56	Soy voluntario/a para tareas que no son requeridas por mi contrato	1	2	3	4	5
57	Ayudo en tareas que no son requeridas por mi contrato, pero que mejoran la imagen de mi organización	1	2	3	4	5

Por favor, indique con qué frecuencia se ha sentido así en el trabajo. Para ello, utilice la siguiente escala de respuesta:

	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi Siempre	Siempre	
	0	1	2	3	4	5	6	
58	En mi trabajo me siento lleno/a de energía	0	1	2	3	4	5	6
59	Soy fuerte y vigoroso/a en mi trabajo	0	1	2	3	4	5	6
60	Estoy entusiasmado/a con mi trabajo	0	1	2	3	4	5	6
61	Mi trabajo me inspira	0	1	2	3	4	5	6
62	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar	0	1	2	3	4	5	6
63	Soy feliz cuando estoy absorto/a en mi trabajo	0	1	2	3	4	5	6
64	Estoy orgulloso/a del trabajo que hago	0	1	2	3	4	5	6
65	Estoy inmerso en mi trabajo	0	1	2	3	4	5	6
66	Me “dejo llevar” por mi trabajo	0	1	2	3	4	5	6
67	Tengo la fuerza de voluntad para conseguir aquello que deseo	0	1	2	3	4	5	6
68	Sé que poseo lo necesario para conseguir aquello que deseo	0	1	2	3	4	5	6
69	Sé que tengo que hacer para alcanzar mis objetivos laborales	0	1	2	3	4	5	6
70	Aún si me equivoco, sé que puedo volver a encontrar el camino correcto para alcanzar mis metas	0	1	2	3	4	5	6
71	Sé que voy a tener éxito en aquello que me proponga en el trabajo	0	1	2	3	4	5	6
72	Sé que puedo conseguir mis objetivos laborales	0	1	2	3	4	5	6
73	Soy capaz de superar momentos complicados	0	1	2	3	4	5	6
74	Tengo la capacidad de salir fortalecido cuando supero mis dificultades	0	1	2	3	4	5	6
75	Mejoro tras superar los conflictos laborales	0	1	2	3	4	5	6
76	Soy capaz de aprender algo bueno de las situaciones difíciles	0	1	2	3	4	5	6
77	Puedo adaptarme a cualquier situación en el trabajo	0	1	2	3	4	5	6
78	Salgo fortalecido tras cualquier crisis laboral	0	1	2	3	4	5	6
79	Sé que puedo obtener un resultado positivo en el trabajo	0	1	2	3	4	5	6
80	Sé que el éxito en mi tarea depende de mí	0	1	2	3	4	5	6
81	Supero los retos con emociones positivas (alegría, positivismo)	0	1	2	3	4	5	6
82	Soy capaz de evaluar la situación de manera positiva pero siendo consciente de todas las dificultades	0	1	2	3	4	5	6
83	Sé que la situación tiene solución y que va a ir todo a mejor	0	1	2	3	4	5	6
84	Cuando gano, sé que el mérito es mío	0	1	2	3	4	5	6

85	Puedo cumplir con mi trabajo a pesar de las dificultades que aparecen en el día a día	0	1	2	3	4	5	6
86	Tengo los conocimientos necesarios para hacer mi trabajo correctamente	0	1	2	3	4	5	6
87	Sé que puedo alcanzar cualquier meta por muy complicada que parezca	0	1	2	3	4	5	6
88	Sé qué debo hacer para llevar a cabo un buen trabajo	0	1	2	3	4	5	6
89	Poseo las habilidades necesarias para tener éxito en mi trabajo	0	1	2	3	4	5	6
90	Puedo conseguir cualquier reto que me proponga en mi trabajo	0	1	2	3	4	5	6

Por favor, responda abierta y sinceramente las siguientes preguntas:

Indique como se podría lograr que la comunicación asociada a su trabajo fuera más satisfactoria:

Indique si tiene algún comentario sobre su satisfacción con la comunicación en su unidad de trabajo:

Datos demográficos y profesionales

Edad:

Nacionalidad: Género: 1.Hombre 0.Mujer

Nivel educativo:	<input type="checkbox"/> 1. Sin estudios <input type="checkbox"/> 2. Educación obligatoria (EGB, ESO, graduado escolar) <input type="checkbox"/> 3. Formación profesional (FP I, FP II, Oficialía industrial) <input type="checkbox"/> 4. Bachillerato <input type="checkbox"/> 5. Título universitario <input type="checkbox"/> 6. Otros. Especificar.....
------------------	--

Estado civil:	<input type="checkbox"/> 1. Soltero/a <input type="checkbox"/> 2. Casado/a o vive con su pareja <input type="checkbox"/> 3. Viudo/a <input type="checkbox"/> 4. Separado/a o divorciado/a
---------------	--

¿Tiene hijos?	<input type="checkbox"/> 0. No <input type="checkbox"/> 1. Sí ¿Cuántos?.....
---------------	---

Categoría	<input type="checkbox"/> 1. Trabajo manual no cualificado
-----------	---

ocupacional	<input type="checkbox"/> 2. Trabajo administrativo o auxiliar <input type="checkbox"/> 3. Técnico medio <input type="checkbox"/> 4. Profesional de alta cualificación <input type="checkbox"/> 5. Dirección <input type="checkbox"/> 6. Otros. Especificar.....
-------------	---

Tipo de contrato	<input type="checkbox"/> 1. Fijo, indefinido <input type="checkbox"/> 2. Funcionario <input type="checkbox"/> 3. Temporal <input type="checkbox"/> 4. Autónomo o por mi cuenta <input type="checkbox"/> 5. Trabajo por cuenta ajena sin contrato <input type="checkbox"/> 6. Otros. Especificar.....
------------------	---

Tipo de jornada	<input type="checkbox"/> 0. Jornada completa <input type="checkbox"/> 1. Jornada a tiempo parcial Si es jornada a tiempo parcial indique el número medio de horas por semana....
-----------------	---

¿Cuánto tiempo lleva en esta organización?	<input type="checkbox"/> 1. Menos de un año <input type="checkbox"/> 2. Entre 1 y 5 <input type="checkbox"/> 3. Más de 5
¿Cuánto tiempo lleva en su puesto actual?	<input type="checkbox"/> 1. Menos de un año <input type="checkbox"/> 2. Entre 1 y 5 <input type="checkbox"/> 3. Más de 5

¡¡GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN!!

Anexo 3. Cuestionario sobre bienestar laboral. Versión supervisor

CUESTIONARIO SOBRE BIENESTAR LABORAL

Versión Supervisor

Proyecto subvencionado por la Universidad Especialidades Espíritu Santo

Versión experimental, prohibida su reproducción sin autorización expresa del responsable de esta investigación.

____/____/____/____

Introducción

El presente proyecto se dirige al estudio del bienestar laboral en distintos tipos de organizaciones. Para ello, hemos elaborado un cuestionario que analiza los procesos y fenómenos que mejoran o, por el contrario, deterioran la calidad de esa vida laboral.

Confío en que comprenderá la importancia del estudio para mejorar esa calidad de vida laboral y le solicito su colaboración. Sus respuestas sinceras a las cuestiones que le planteamos nos permitirán comprender mejor la experiencia laboral en las organizaciones y la formulación de propuestas para su mejora, a partir de un conocimiento más riguroso de la situación.

Los datos que Ud. nos proporciona en el cuestionario van a ser tratados confidencialmente y las publicaciones e informes que se realicen únicamente van a contener datos globales y agregados.

El investigador que le presenta la encuesta le aclarará cualquier duda, no obstante quedo también a su disposición para ello. Muchas gracias por su colaboración.

María Vera
Profesora-Investigadora de la UEES
mveraperea@uees.edu.ec

¿Qué esperamos que realice al contestar este cuestionario?:

- ⇒ Que dé su respuesta de manera espontánea, natural y sincera.
- ⇒ Que conteste rápida y eficientemente a las preguntas.
- ⇒ Que **responda rodeando con un círculo el número que mejor representa su respuesta**. Si realiza algún error, tache y dé una nueva respuesta.
- ⇒ Que compruebe al final todas las páginas para asegurarse de que ha contestado todas las preguntas.

La información proporcionada es completamente **CONFIDENCIAL** y será utilizada exclusivamente para fines de investigación.

A continuación, se le realizará una serie de preguntas que tiene en cuenta su trabajo como jefe inmediato. Por favor, indique su grado de satisfacción con cada afirmación realizada utilizando la siguiente escala de respuesta:

Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy satisfecho
1	2	3	4	5

1	Grado en que mi personal a cargo son receptivos a la comunicación directiva descendente	1	2	3	4	5
2	Grado en que mi personal a cargo se anticipa a mis necesidades de información	1	2	3	4	5
3	Grado en el que puedo evitar tener sobrecarga de comunicación	1	2	3	4	5
4	Grado en que mi personal a cargo es receptivo a las evaluaciones, sugerencias y críticas	1	2	3	4	5
5	Grado en que mi personal a cargo se siente responsable de iniciar una comunicación ascendente precisa	1	2	3	4	5

Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con cada afirmación con respecto a la unidad de trabajo que usted dirige. Para ello, utilice la siguiente escala de respuesta:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Mi unidad de trabajo:

6	Completa adecuadamente las tareas asignadas	1	2	3	4	5
7	Cumple las responsabilidades especificadas en la descripción del puesto	1	2	3	4	5
8	Realiza las tareas que se esperan de ellos/as	1	2	3	4	5
9	Cumple con los requisitos formales de desempeño de su trabajo.	1	2	3	4	5
10	Hacen tareas para ayudar a los/as nuevos/as empleados/as	1	2	3	4	5
11	Ayuda a los/as compañeros/as que tienen cargas de trabajo pesadas	1	2	3	4	5
12	Ayuda a los/as compañeros/as que han estado ausentes.	1	2	3	4	5
13	Hacen sugerencias para mejorar la organización	1	2	3	4	5
14	Son voluntario/a para tareas que no son requeridas por su contrato	1	2	3	4	5
15	Ayuda en tareas que no son requeridas por su contrato, pero que mejoran la imagen de la organización	1	2	3	4	5

Por favor, indique con qué frecuencia se ha sentido así en el trabajo. Para ello, utilice la siguiente escala de respuesta:

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi Siempre	Siempre				
0	1	2	3	4	5	6				
16	En mi trabajo me siento lleno/a de energía			0	1	2	3	4	5	6
17	Soy fuerte y vigoroso/a en mi trabajo			0	1	2	3	4	5	6
18	Estoy entusiasmado/a con mi trabajo			0	1	2	3	4	5	6
19	Mi trabajo me inspira			0	1	2	3	4	5	6
20	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar			0	1	2	3	4	5	6
21	Soy feliz cuando estoy absorto/a en mi trabajo			0	1	2	3	4	5	6
22	Estoy orgulloso/a del trabajo que hago			0	1	2	3	4	5	6
23	Estoy inmerso en mi trabajo			0	1	2	3	4	5	6
24	Me “dejo llevar” por mi trabajo			0	1	2	3	4	5	6

Por favor, responda abierta y sinceramente las siguientes preguntas:

Indique como se podría lograr que la comunicación asociada a su trabajo fuera más satisfactoria:

Indique si tiene algún comentario sobre su satisfacción con la comunicación en su unidad de trabajo:

Datos demográficos y profesionales

Edad:

Nacionalidad: Género: 1.Hombre 0.Mujer

Número de personas a su cargo:.....

Nivel educativo:	<input type="checkbox"/> 1. Sin estudios <input type="checkbox"/> 2. Educación obligatoria (EGB, ESO, graduado escolar) <input type="checkbox"/> 3. Formación profesional (FP I, FPII, Oficialía industrial) <input type="checkbox"/> 4. Bachillerato <input type="checkbox"/> 5. Título universitario <input type="checkbox"/> 6. Otros. Especificar.....
------------------	---

Estado civil:	<input type="checkbox"/> 1. Soltero/a <input type="checkbox"/> 2. Casado/a o vive con su pareja <input type="checkbox"/> 3. Viudo/a <input type="checkbox"/> 4. Separado/a o divorciado/a
---------------	--

¿Tiene hijos?	<input type="checkbox"/> 0. No <input type="checkbox"/> 1. Si ¿Cuántos?.....
---------------	---

Categoría ocupacional	<input type="checkbox"/> 1. Trabajo manual no cualificado <input type="checkbox"/> 2. Trabajo administrativo o auxiliar <input type="checkbox"/> 3. Técnico medio <input type="checkbox"/> 4. Profesional de alta cualificación <input type="checkbox"/> 5. Dirección <input type="checkbox"/> 6. Otros. Especificar.....
-----------------------	--

Tipo de contrato	<input type="checkbox"/> 1. Fijo, indefinido <input type="checkbox"/> 2. Funcionario <input type="checkbox"/> 3. Temporal <input type="checkbox"/> 4. Autónomo o por mi cuenta <input type="checkbox"/> 5. Trabajo por cuenta ajena sin contrato <input type="checkbox"/> 6. Otros. Especificar.....
------------------	---

Tipo de jornada	<input type="checkbox"/> 0. Jornada completa <input type="checkbox"/> 1. Jornada a tiempo parcial Si es jornada a tiempo parcial indique el número medio de horas por semana....
-----------------	---

¿Cuánto tiempo lleva en esta organización? <input type="checkbox"/> 1. Menos de un año <input type="checkbox"/> 2. Entre 1 y 5 <input type="checkbox"/> 3. Más de 5 ¿Cuánto tiempo lleva en su puesto actual? <input type="checkbox"/> 1. Menos de un año <input type="checkbox"/> 2. Entre 1 y 5 <input type="checkbox"/> 3. Más de 5

¡GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN!!

Apéndices

Apéndice A. Transcripción respuestas abiertas totales (Pregunta 1 y 2)

Respuestas totales (Pregunta 1)

Nº	Indique cómo se podría lograr que la comunicación asociada a su trabajo fuera más satisfactoria
1	Trabajando siempre como un equipo
2	Estableciendo de una manera clara el flujo de los procesos que se llevan a cabo en la organización. Además, considero que los líderes de la institución deben fomentar el compañerismo entre los colaboradores
3	Estoy contenta de cómo se llevan las cosas
4	Reuniones previas. Socialización de los temas
5	Reuniones sociales
6	Mejor intercambio directo entre dirección - trabajadores. Mayor uso de la informática mails, pag. web.etc.
7	Reuniones mensuales, al menos una vez
8	Realizar reuniones periódicas con el personal
9	Trabajo en equipo. Comunicación a tiempo de todas las actividades. Considerar los medios oficiales
10	Siendo más abierta la comunicación, sin distancia de niveles jerárquicos
11	Haciéndolo de forma personal
12	Formalizando el proceso comunicativo en la organización, qué, cuándo, cómo y dónde se comunica
13	Usando más canales de comunicación tics
14	Mediante reuniones regulares constantes, donde se informe sobre los avances y novedades de la organización. Utilizar canales formales de información. Vincular a todas las personas.
15	Teniendo reuniones de trabajo
16	Se socialice los distributivos de trabajo antes de ejecutar. Considere varias horas de trabajo. Se comunique mediante reuniones mensuales
17	Mediante la socialización de procedimientos e indicadores de los cambios, mejorar los procesos
18	Mejorando los canales de comunicación y metodologías utilizadas
19	Escuchando primero
20	Tenemos una buena comunicación laboral, la misma que se debe mantener
21	Con el uso de las tecnologías por ejemplo las redes sociales
22	Compartiendo las dudas, terminar los rumores y fortalecer los canales de diálogo
23	Se debe seguir realizando actividades que promueva mayor sinergia entre compañeros de trabajo
24	Reuniones mensuales entre personas que tenemos dificultades
25	Considero que el lugar donde trabajo hay buena comunicación y fluye el trabajo
26	Es correcta
27	La comunicación debe ser veraz y oportuna con lineamientos de responsabilidad y respeto que generan orden social con vías de acciones objetivas para un bien de todos

- 28 Se podrá lograr cuando los directivos nos vean como seres humanos, padres de familia, hijos, hermanos, compañeros. Se vulneran los derechos al empleado
- 29 Con una reunión general de todo el personal de trabajo
- 30 La comunicación debe ser democrática, imparcial y oportuna para todos los miembros de la organización
- 31 Un mejor organigrama
- 32 Comunicar con tiempo las cosas, no esperar a último momento para dar a conocer algo, todo piden inmediato y sin previo aviso.
- 33 Cumpliendo con los procesos de la organización, es decir, respetando tiempos
- 34 Siendo clara y precisa dentro de todos los miembros de la organización con lo cual daríamos paso para lograr los objetivos planteados.
- 35 Con reuniones, correos electrónicos en tiempo adecuado
- 36 Dando mayor tiempo a las situaciones que pudieran presentarse complejas de resolver
- 37 Estoy satisfecho en la forma como se realiza, me gustaría que no apareciera la palabra obligatorio en las citaciones
- 38 Mediante la comunicación personal, convocatorias, reuniones donde con puntualidad
- 39 Considero que deberían confiar en el capital humano, adicionalmente no involucrar temas subjetivos, evaluar de forma objetiva a un colaborador, es decir si una persona no tiene afinidad con otra no debería interferir, solo se debería evaluar su trabajo, adicional debe existir una asistente por jefe, en mi departamneto debo reportar a muchas personas y eso es un problema, con quien tengo mayor cordialidad en el trabajo es con nuestro gerente, el resto de jefaturas muchas veces no
- 40 Comunicando oportunamente sobre los problemas, no tener que enterarse por comentarios
- 41 Que la directiva confíe en el capital humano que posee, mantenerlos constantemente informados y a tiempo para cumplir con lo que requieren
- 42 Eliminando o destruyendo paredes que existen en cuanto a jerarquías de esa manera se dejará fluir el contacto directo con c/u de ellos y las palabras fluirán -participación anticipada en avances dentro de la organización o departamentos
- 43 Se podría lograr una mejor comunicación dando a conocer los logros obtenidos, motivando al personal no solo economicamente también con charlas o capacitaciones que aporten a nuestro conocimiento laboral
- 44 Escuchar que no somos tan importantes y que podríamos ayudar en algo
- 45 Una comunicación más vertical que horizontal, apertura a escuchar a ambas partes, no dejarse llevar por títulos profesionales; todos tenemos derecho a ser escuchados
- 46 Con una buena comunicación y siendo proactivos, estar pendientes de nuestros compañeros y ayudarlos cuando tengan dudas o problemas asi mejoramos el clima laboral con unos buenos días y buen provecho se puede lograr mucho (valores) eso se necesita
- 47 Cambiar los jefes departamentales y las personas con antecedentes de conductas
- 48 Creo que deberíamos dar comunicación en nuestra área de trabajo
- 49 Considero que debería existir una comunicación en cada departamento que exista la confianza para hacer un comentario laboral. Que la confianza perdure y no solo en momentos festivos. Adicional que las comunicaciones que se dan con los diversos departamentos porque se relacionan las funciones sean constructivas y no de ariarse porque somos una sola organización

- 50 Más comunicación con todos los departamentos
- 51 Que la persona que dirige el departamento sea más confiable, que muestre interés y motive al personal, no solo buscando los errores para perseguir. Que conozca mejor los procedimientos para opinar, que los manuales de funciones se realicen por las personas que realicen las actividades no por personas que solo son observadores y desconocen el tema
- 52 Que el departamento que corresponde apoyar a los trabajadores, cumplan con esa obligación más no ponerse a lado del empleado, porque si bien es cierto se trabaja para un dueño, pero para cada trabajador necesitamos que nos escuchen y no solo que trabajen para un solo bando
- 53 Me parece que debería haber mayor comunicación y participación entre coordinación de departamento y los colaboradores del mismo, en encontrar mejor que motivar al personal
- 54 Respetando el criterio personal, mejorar un 20.0% la organización y planificación, de parte de otros departamentos. Considerar el sentido común como parte de lo razonable y no obviarlo -> los demás departamentos. no se aplica en mi departamento porque se trabaja bien
- 55 Debería haberse más diálogo abierto y proponer cada uno sus ideas. Con debido respeto prestar atención para luego dar una opinión
- 56 Se deberían realizar reuniones programadas en donde todos estemos enterados de las planificaciones que se realizan y así poder intercambiar opiniones
- 57 Con una retroalimentación positiva. Dando voz a todos los miembros y evaluar todo lo que tenga que decir cada una de las partes
- 58 Haciendo más reuniones con todos los miembros del área
- 59 Una opción es hacer cada cierto tiempo una reunión y exponer dudas, comentarios o novedades
- 60 Con el involucramiento de rrhh, a la directiva con ayuda de gestión integral y calidad
- 61 Si se comparte abiertamente todo lo que ocurre en la organización, las cosas que se vayan haciendo o cambiando se comunique con todos para que haya conocimiento de toda la organización y se pueda mejorar de forma oportuna
- 62 Realizar reuniones periódicas con todo el personal para conocer como va la organización
- 63 Mediante reuniones periódicas donde se exponga todas las actividades suscitadas en la empresa
- 64 Mejoraría la comunicación aplicando la retroalimentación, es decir, que el emisor del mensaje no sea solamente un interlocutor sino que este presto a escuchar a los demás
- 65 Involucrandonos todos en las tareas de todos del departamento para así compartir ideas y hacer un poco menos pesada la responsabilidad y sentir más apoyo
- 66 Los canales de comunicación en la empresa son los correctos sin embargo sería interesante tener boletines mensuales de novedades y recibirlos en el correo
- 67 A través de reuniones con la alta gerencia
- 68 La comunicación considero debe ser más clara y precisa, es decir, las actividades o directrices que la alta gerencia manda sean más claras y vayan acorde a nuestros puestos/cargos. así mismo debe existir mayor integridad como empresa todos deben seguir el mismo objetivo que es la satisfacción al cliente y el crecimiento

- 69 La directiva de la empresa debe manifestar abiertamente los cambios para la mejora continua. También deben incentivar a los colaboradores que realizamos y nos esforzamos mucho más para sacar adelante la compañía. Se debe reajustar los salarios de los colaboradores del área operativa
- 70 Necesitamos que la organización nos incentive más por los logros obtenidos
- 71 Sería más satisfactorio si los jefes de área preguntara las inquietudes a los empleados poder dar un buen trabajo
- 72 Todo lo concerniente a información laboral, mejoras en la empresa, nuevos proyectos, seminarios, capacitaciones deben ser dirigidas a todo el personal, no debería ser sectorizado para que todos podamos entregar una correcta información al cliente
- 73 Teniendo el apoyo al 100% de mis superiores. Que ayuden cuando hay un problema y no que comience a buscar culpables o responsables
- 74 El trabajo en equipo también influya en el buen logro o satisfacción del desempeño de nuestro trabajo
- 75 Que cada cierto tiempo puedan realizar conversaciones con cada equipo de trabajo ya que algunas personas tienen inconvenientes en los mismos
- 76 Comunicación clara, específica y a tiempo
- 77 Mejorando la comunicación con las jefaturas obteniendo ayuda cuando se tiene problemas
- 78 Debería existir reuniones 2 veces al mes en la cual se evaluaría el estado laboral en que vamos avanzando y proponer metas para captar más clientes, indicar los errores que estamos cometiendo para que estos no se vuelvan a repetir, reconocer el esfuerzo de cada uno, no es necesario dar incentivos, con el simple hecho de trabajar en equipo ya es algo satisfactorio y decir que lo hiciste bien
- 79 Con mayor comunicación al personal
- 80 Pienso que debemos dejar los problemas que tengamos y cuando vengamos al trabajo no tratar mal a los compañeros, cambiar las actitudes o formas de ser, esa parte negativa y empezar a tratar de una manera adecuada
- 81 En que los jefes cambien la actitud prepotente que tienen con los empleados
- 82 Órdenes o peticiones claras y sobre todo el apoyo de áreas diferentes (administrativa - facturación) amabilidad al momento de solicitar información
- 83 Deberían mejorar las charlas y realizar capacitaciones para mejoras de cada uno de los empleados sobre los cambios que se realizan en el comercio exterior. informar alguna novedad que se haya dado en el día a día
- 84 Con más ayuda por parte del ejecutivo, si la asistente tiene suficiente trabajo no cargar más trabajo ya que eso impide realizar todas las actividades del día. Adicional que haya sinceridad y trato igualitario con todas las asistentes sin preferencias. que cada decisión se la tome en grupo y que todas manejemos todas las cuantas subdivisiones de clientes
- 85 Realizando reuniones quincenales para analizar la situaciones actuales de las actividades realizadas durante este periodo, de tiempo
- 86 Que la comunicación sea abierta y siempre nos hagan partícipes, opinan y logran un bienestar para todos los colaboradores
- 87 Realizar reuniones mensuales para verificar mejoras en el grupo y así poner en práctica planes de trabajo en adjunto con incentivos

- 88 La comunicación puede ser más satisfactoria si la presidencia fuera más respetuoso y menos agresivo en su trato con el personal
- 89 Que no exista envidia entre compañeros de trabajo - que los compañeros de trabajo le guste ayudarse entre sí
- 90 Se podría lograr si hubiera mejor comunicación y un poco más de confianza de parte de los jefes inmediatos hacia los empleados. que no nos juzguen y que nos ayuden
- 91 Con reuniones más frecuentes del equipo de trabajo
- 92 Que exista reuniones frecuentes entre jefes y colaboradores para analizar los resultados mensuales, que los jefes proponen mejoras y sepan escuchar a los colaboradores las propuestas e insatisfacciones que sientan sin que sean catalogadas como contrarios a la organización
- 93 Para una mejor comunicación laboral se basa en los conocimientos que tiene cada persona y en el entusiasmo de aprender y enseñar, tener disposición de ambas partes para un mejor entendimiento de las cosas, y la manera del trato de unos a otros de buenas maneras
- 94 Realizando eventos de integración para que el personal pueda tener contactos con los otros compañeros de las diferentes distritos y oficinas y a su vez que los jefes inmediatos una vez a la semana realice reuniones para conversar con el personal y saber como estan en el trabajo y se siente feliz por el trabajo que hace ya que eso inspira confianza al empleado y motivación a su vez
- 95 Bueno, dentro de mi grupo de trabajo ultimamente la comunicación lo de bajo nivel, consideraría que mi jefa realice reuniones cada 3 meses a fin de conocer los malestarles, exceso de trabajo y opiniones de mejoras
- 96 Pues pienso que cada mente es diferente y nadie piensa igual que el otro. pero si nos motivaran con incentivos no tan solo economicos, sino laborales la forma de ver las cosas cambiaría para trabajar y comunicarnos sin tanta presión. por ejemplo (desayunos de integración o actividades de integración más frecuentes)
- 97 Cuando surjan inconvenientes consultarles a la persona correcta, a la indicada de lo sucedido para saber que es lo que esta pasando y no dejar llevarse por comentarios ajenos que llevan a mal entendidos. si se da un comentario no es para generar polemica si no para realizar mejoras o cambios pero aqui no es bien visto por eso muchas veces callamos
- 98 Que se involucre a todo el personal en charlas y en talleres para que haya un ambiente más cordial entre los compañeros que al momento de indicar o dar un comentario no se tome a mal lo que indique el trabajador, que sientan que como trabajador uno esta comprometido en el trabajo ya que el grupo demanda mucha responsabilidad
- 99 Integración semanal para compartir
- 100 Entregando la información a tiempo y las personas necesarias
- 101 Si hay buena comunicación mientras cada colaborador cumple con lo requerido porque sino hoy si hay llamado de atención
- 102 Creo yo que formando un grupo más sólido con un/a jefe/a o líder con buena predisposición para escucharnos y dirigirnos y creo yo que ayudandonos con un departamento ya que no contamos con instalaciones para poder tener nuestro lugar de trabajo en la empresa
- 103 Entregando la información a tiempo y las personas correctas dando la información en general y a las personas correspondientes
- 104 Que se escuche a los mensajeros cuando piden algo

- 105 Con una documentación correcta y completa
- 106 Charlas más frecuentes acerca de nuestro trabajo y/o inconvenientes que se presentan diario
- 107 Transmitiendo la información clara y precisa de manera cordial ya que de buenas maneras todo el mundo se entiende
- 108 Cambio en el ambiente laboral
- 109 Con buenas capacitaciones para cada área de la organización y para mejorar la comunicación entre compañeros, realizar momentos recreativos y deportivos
- 110 Opino que deberíamos reunirnos todos los viernes con los jefes operativos para que nos den un reporte de los problemas ocurridos y la forma en la que fueron solucionados de una manera general. Los empleados o ejecutivos de cuenta también pueden aportar con experiencias vividas con clientes y formas de resolver problemas
- 111 Altos mandos deben escuchar ideas de sus empleados, ya que ellos llevan a cabo las actividades operacionales de la compañía y conocen los problemas y dificultades de cada proceso. De todos los problemas suscitados entre todos se busca la mejor solución que beneficie al objetivo en común de la empresa
- 112 Realizar pequeñas reuniones para evaluar normativas aplicada al area de negocio de la empresa
- 113 Con seminario de actualizaciones
- 114 Hasta el momento la comunicación entre empleado empleador es de buena manera, para tener una mejor conexión deberan ser reuniones para tratar temas generales
- 115 En tener una buena relación
- 116 Capacitaciones para todo el personal y eventos de integración
- 117 Teniendo reuniones con el personal, teniendo todos los días un diálogo con el jefe inmediato
- 118 Que se realicen más reuniones con las personas que están involucradas sobre el tema
- 119 Se podría lograr con mucha paciencia
- 120 Fortaleciendo el diálogo y el trabajo en equipo
- 121 Creo que ninguna porque se esta trabajando bien
- 122 Por medio de talleres prácticos y considerar más para charlas que emiten los ministerios
- 123 Ejercicios prácticos -clínicas y talleres de atención -evaluación de la información que se posee
- 124 Que haya más acercamiento con el personal, que den más beneficios, que se premie por el rendimiento
- 125 Para mantener una buena comunicación laboral debemos empezar por el respeto sin prejuicios y sobre todo escuchando los pros y contras sin juzgar con el fin de encontrar la solución no de seguir ahogándonos en el problema
- 126 Pueden realizar reuniones semanales de las actividades realizadas y dar palabras de ánimos o premios simbólicos que aumenten las ganas de seguir en el día a día
- 127 Con una mayor integración de colaboradores con empleadores
- 128 Falta mejorar políticas y procedimientos que ayuden a cambios positivos
- 129 Que el gerente tenga más dialogo con los empleados y se preste a escuchar
- 130 Siempre tiene que haber comunicación entre trabajador y jefes
- 131 Que los jefes valoren los trabajos que realizamos y seamos bien pagados
- 132 Que la directiva sea mas comunicativa y honesta

- 133 Se podría mejorar si el jefe de nuestro jefe inmediato fuera más abierto y quiera relacionarse con sus empleados y nos escuche y reconozca nuestro esfuerzo laboral
- 134 Que le pongan mas atención al trabajador, que nos sepan valorar
- 135 Con reuniones para lograr mejor desempeño y cumplimiento en las funciones asignadas
- 136 Bueno una manera es motivar a los trabajos que el gerente tenga informado al personal operativo de nuevas expectativas para la empresa
- 137 Prestando atención a los trabajadores
- 138 Trabajar en equipo, indicar cuando una persona esta ausente en oficina, indicar cuando una persona es separada de la empresa
- 139 Esta comunicación se podrá lograr cuando nuestros jefes sean más comunicativos con nosotros, sus empleados de esa manera podremos aportar con ideas que puedan ayudar
- 140 Continuar con las reuniones y charlas con mi jefe inmediato, ya que en la actualidad ha servido para mantener el grupo unido y comunicado en todo sentido
- 141 Creo que la comunicación puede ser mas satisfactoria si existe confianza entre jefes y tecnicos, y eos no solo se basan solo dentro del trabajo sino fuera sin perder el debido respeto
- 142 Reunirse y hacer charlas de motivacion "trabajo en equipo" fijar metas y objetivos, evaluarnos constantemente. personas que no cumplan con los requisitos ayudarla emocionalmente
- 143 Que la comunicación sea inmediata y oportuna para los objetivos propuestos
- 144 Mejorar integridad entre unidades
- 145 La comunicacion en nuestro trabajo fuera mas efectiva si tuvieramos la ayuda de los medios de comunicacion locales para poder difundir el proyecto tierras
- 146 Que los directivos sean sinceros y no tengan prioridad con los de otras unidades, y que todos seamos tratados por igual
- 147 En mi organización la comunicación es muy satisfactoria
- 148 Hay trabajos de campo que no se conocen.
- 149 Dejando de lado las diferencias y ponerse la camiseta y trabajar por los mismos ideales
- 150 Realizar reuniones de comunicación para fortalecer las amistades de todos los integrantes de la organización
- 151 Realizar más seguidas reuniones de integraciones como juegos deportivos, etc.
- 152 Involucrarse en el día a día, verificando lo que se dice con lo que se hace y con informacion veraz
- 153 Con reuniones periodicas con el equipo de trabajo donde se puede exponer las dificultades que se han tenido para cumplir las metas y posibles soluciones
- 154 Que entre compañeros hubiera mas comunicacion y no tanto egoismo
- 155 La comunicación en el trabajo se la lleva excelente
- 156 Con colaboracion de todo el personal de la unidad
- 157 Debemos trabajar en forma asociada, transmitir ideas en bienestar del equipo de trabajo, deben asistir tambien al lugar de los hechos y palpar la realidad del sector agricola, los problemas en el campo y posibles soluciones
- 158 Que el comunicador este más cerca del lugar de los hechos y pueda palpar las situaciones que ocurren en territorio

- 159 Creando o desarrollando procesos socio comunicativos con el fin de exponer nuestras ideas y crear vinculos comuns con el objetivo de obtener buenos resultados
- 160 Teniendo jefes con experiencia en el trabajo que se realiza en la unidad
- 161 Que la comunicación sea de doble vía y continua
- 162 Es satisfactoria ya que se lo realiza personal y electrónicamente.
- 163 El problema de comunicación no es con el personal de la unidad provincial, sino con la zonal 7, son perosnas que miran por encima de los hombros a las personas, causando molestias en todos
- 164 Con estimulación y charlas positivas al trabajador
- 165 Realizar conferencia de motivación al personal
- 166 Que fuera más abierta y haya capacitaciones de motivación personal para que mejore la comunicaicon entre el personal
- 167 Una comunicaicon empatica y con precisión para que todos estén más involucrados en el área de labores
- 168 Me siento bien en mi trabajo, quizás más integraciones deportivas
- 169 Se debería socializar los canales de información de la institución para asi mejorar la comunicación
- 170 Implementar socializacin sobre canales de comunicación y sus niveles
- 171 Con reuniones semanales
- 172 Implementando el manual de funciones
- 173 Reuniones constantes con el personal
- 174 Se podría lograr siempre y cuando la información que se transmita sea veridica y no malinterpretada
- 175 Con encuestas trimestrales para saber cómo se sienten los trabajadores con sus puesto laborales, obtando por los intereses de todos no solo de las máximas autoridades
- 176 Capacitando al personal, inculcando la responsabilidad, seleccionando personal honesto con valores y buenas conductas laborales y conocedores de las leyes laborales
- 177 Mantener reuniones periodicamente para mejorar problemas presentados
- 178 Reuniones más periódicas, poder ayudarnos los unos con los otros
- 179 Se podría lograr una mejor comunicación con reuniones de trabajo para poder expresa cualquier inquietud
- 180 Manteniendo la actitud de compañerismo, pensando en todos y no como individuos
- 181 Actualmente, la comunicación es satisfactoria con libertad de expresión y respetando los criterios técnicos de cada profesional
- 182 Con la capacitación al personal ya sea en el area técnica, social, que salgan a relucir las actitudes positivas para el buen desempeño
- 183 Con buena actitud
- 184 Siendo transparente
- 185 Siendo transparente y sincero
- 186 Transparencia
- 187 Transparencia
- 188 Realizar reuniones semanales o quincenales para saber como se encuentran los tecnicos en sus funciones y necesidades
- 189 Actualmente, estamos bien, podríamos seguir mejorando con muchas más comunicación

- 190 Reuniones más seguidas
- 191 Mediante capacitaciones en diferentes temas laborales
- 192 Con reuniones frecuentes
- 193 Utilizar herramientas tic para informar
- 194 Ninguno
- 195 Mantener las reuniones semanales con todo el equipo para estar comunicados
- 196 Tranquilidad laboral, compactar o resumir la información. Reuniones más frecuentes
- 197 Que exista un buen compañerismo siempre y se trate una meta comun con un solo objetivo
- 198 Organiando mas frecuente viajes a paseos entre compañeros y realizando actividades en común que nos vinculen fuera del horario laboral
- 199 Compartiendo conocimientos entre compañeros y facilitando información que permita tener un excelente desempeño
- 200 Con reuniones frecuentes. Comunicación por medio de redes sociales
- 201 Que la información que se imparta sea transparente
- 202 Reuniones más seguidas
- 203 Compartir información rápida y verídica
- 204 Compartir información con los compañero, constantes capacitaciones, charlas motivadoras
- 205 Con talleres de comunicación, mejorando las relaciones humanas e interacción entre perosnas
- 206 Comunicación abierta y sincera con palabras adecuadas
- 207 La comunicación podría mejorar más
- 208 Comunicación. Mejores herramientas de trabajo.
- 209 Creando reuniones sobre necesidades individuales de cada trabajador porque el jefe inmediato debería también socializar sobre los problemas personales para que estos no influyan en el trabajo
- 210 Que exista un diálogo transparente entre empleados y jefes inmediatos
- 211 Reuniones más seguidas
- 212 Realizar más talleres entre compañeros y se intercambien ideas
- 213 Realizar reuniones cada 15 días para tratar temas importantes y poder solucionar problemas
- 214 Deberíamos tener eventos de relaciones humanas, días de campo o integración
- 215 Manteniendo comunicación frecuente con los compañeros de trabajo, donde se hable de problemas, soluciones e ideas profesional
- 216 En mi opinión debe socializar un poco más en cuanto a la filosofía empresarial y familiarizarnos con la misión, visión y valores corporativos y aplicarnos en equipo
- 217 Mi criterio es que debería existir por lo menos 1 vez al año capacitación al personal
- 218 Con trabajo en equipo
- 219 La información gracias a las tics es satisfactoria para mejorar se podría formar grupos de comentarios a nivel nacional y mejor la comunicación asertiva
- 220 En mi opinión me gustaría que la información llegue a tiempo a los medios de comunicación institucional, sendo clara, precisa y concisa
- 221 Más frecuentes la reuniones, se necesita lealtad para una comunicación más aceptable para nosotros y mayor compañerismo

- 222 Debería publicarse semanalmente las actividades que se realizan para conocer los avances en los procesos que desarrolla la institución
- 223 Informar los avances continuamente, respetar los medios de comunicación institucional y reuniones constantes del departamento para que todo el equipo este informado
- 224 Que cada funcionario tome en conciencia de la inversión tecnológica que el tiene la institución y utilizarlas para tener mejores resultados, y mejorar las relaciones humana entre compañeros
- 225 Mayor involucramiento de talento humano en comunicación institucional. Más espacios de integración
- 226 Que el jefe superior se reúna con todos en general
- 227 Que talento humano sea más comunicativo
- 228 Que haya mayor colaboración de parte de mis compañeros respecto a los trabajos que se debe realizar
- 229 Si todos los compañeros de trabajo se enfocan en el objetivo de la institución, y realizar ocasionalmente jornadas de integración y socialización entre las personas
- 230 Si todos trabajáramos por un mismo fin, con lealtad, sinceridad hacia las personas que más necesitan
- 231 Se podría lograr muchas cosas para tener un éxito en nuestro trabajo
- 232 Exista mayor comunicación de las máximas autoridades con los empleados
- 233 Como buenos funcionarios públicos debemos estar dispuestos a dar el 100% nuestro buen desempeño, siempre un trabajo bien realizado, se necesitan reuniones de motivación
- 234 Hasta el momento todo muy bien
- 235 Tener más comunicación con las personas que nos rodean
- 236 Manejar el mismo objetivo, sin discriminación de religión o política en el trabajo
- 237 Mediante reuniones semanales para determinar pro-contra. Atender claramente las directrices y emitirlos al personal, no decir "usted consulte" como hacerlo, por algo hay un responsable
- 238 Establecer una buena comunicación puede ser difícil, sin embargo no hay que perder de vista que todos los funcionarios tengan actitudes positivas, de tal manera que permita la comunicación adecuada
- 239 Que los superiores escuchen, tengan diálogo, que la comunicación sea asertiva, se mantengan reuniones de trabajo, que haya comunicación horizontal, escucha activa, no se suponga, no se margine
- 240 Que los jefes tengan diálogo con los empleados
- 241 Que haya una buena coordinación de trabajo, que haya colaboración y sin resentimientos
- 242 No sabría realmente, me siento muy bien aquí
- 243 Realizar reuniones con el área
- 244 Buena, está bien
- 245 1) Deberían hacer reuniones periódicamente. 2) Estar completamente informados de algún cambio a último momento. 3) Hacer reuniones donde destaquen nuestros "errores" y "aciertos". 4) Que sean más organizados al momento de repartir nuestras tareas.
- 246 No está muy organizada la comunicación en mi área de trabajo
- 247 Con reuniones más seguidas por parte de los supervisores inmediatos
- 248 Se podría lograr teniendo un objetivo específico, que haya una mayor comunicación

- con el personal
- 249 Se debería crear un canal donde los trabajadores podríamos enterarnos de como va el avance de las obras, también sería bueno nos comuniquen sobre el inicio de las obras los proyectos licitados, ya que muchas veces nos enteramos tarde de eso.
 - 250 Que la gerencia esté más involucrada en los puestos de trabajo
 - 251 Cuando la comunicación entre departamentos sea fluida y se este dispuesto a ser parte de los cambios
 - 252 Reconociendo y apoyando mi trabajo
 - 253 Trabajando 100% en equipo y abriendo de igual forma los canales de comunicación, para trabajar en equipo entre todos las áreas, empezar todos hacia el mismo lado
 - 254 Comunicación correcta entre gerencias y mandos bajos, ya que los puestos de jefatura tienen muchos errores al llevar la comunicación
 - 255 Me parece que la comunicación está bien, el diálogo es lo primordial para que haya un buen deseo y acción de trabajar
 - 256 Hacer reuniones interdepartamentales
 - 257 Haciendo reuniones seguidas, comunicar directamente instrucciones, se debería indicar sobre rubros o percibir tiempos de trabajo, descansos antes de comenzar proyecto
 - 258 Boletines informativos de los logros, dificultades superadas, valores de la empresa, ética empresarial, trabajadores destacados, etc.
 - 259 Siendo más directa y concisa sin mucho alargos y por escrito
 - 260 Charlas entre los compañeros acerca de la tarea a realizar
 - 261 Hablando, dialogando
 - 262 Que seamos estables en la empresa tener todo los beneficios necesarios que nos merecemos a cada uno de nosotros, con el trabajo me siento conforme me gusta lo que hago y lo que desempeño el futuro depende mi esfuerzo
 - 263 Siempre con la verdad
 - 264 Habiendo motivación con el trabajador y teniendo charlas constantemente para que el trabajador se sienta a gusto con o que hace y pueda haber un buen diálogo ayudando con bonificaciones y cumpliendo lo que prometen
 - 265 Se podría lograr teniendo un poco de confianza con los trabajadores. Gracias
 - 266 Siempre diciéndose la verdad para que las personas que la reciban mejore cada día más
 - 267 Generando instancias organizadas y estandarizadas para una buena comunicación. Por ejemplo reuniones con formato estándar
 - 268 Crear procedimientos formales
 - 269 Conociendo más porque no sabemos en ocasiones ni nombres
 - 270 Más y seguidas reuniones de trabajo
 - 271 Que se escuchen más los requerimientos y necesidades de los empleados
 - 272 Comunicando y haciendo participar más a los empleados de todas las áreas
 - 273 Los miembros de trabajo, trabajen siempre en equipo de modo que concuerden en el bien común
 - 274 Si es bidireccional y se detienen algunas partes a analizar los puntos de vista en función del logro de los objetivos organizacionales.

- 275 Mayor comunicación interpersonal de los altos directivos con el personal. eso existía con el anterior rector, con el actual nunca he asistido a ninguna reunión que trate sobre la ues contando con su presencia.
- 276 Perfecta
- 277 En el trabajo, las exigencias deben ser acorde a las situaciones de cada departamento para coordinar adecuadamente las actividades
- 278 Si hubieran más reuniones que integren todos los departamentos. Si tuvieramos mejores relaciones interpersonales
- 279 Que los colaboradores tengan una actitud receptiva y que a algún llamado de atención no busquen salidas justificandolo todo, deben aceptar que fallaron y mejorar
- 280 Manteniendo la apertura de los lider del decanato siempre abierta a cualquier inquietu
- 281 Como se esta dando hasta ahora, que la comunicación llega de manera rápida, clara y honesta, esto es una buena comunicación
- 282 Creo tener buena comunicación con directora, gerencia y compañeros
- 283 Creo que hemos mejorado mucho por el nivel horizontal (no vertical) que crea más espacios de diálogo y cordialidad en el trato
- 284 Hacer reuniones seguidas (cada 15 días) del area de trabajo para tratar temas puntuale
- 285 Mas comunicación personal, menos virtual
- 286 Tener las orientaciones oportunas y precisas sobre las tareas laborales a realizar y que estas se mantengan sin que sean desorientadas nuevamente
- 287 Reuniones participativas de evaluaciones semanales para corregir problemas. Comunicación conjunta entre todos para evitar que la informacion llegue distorcionada.
- 288 Que no se cambie las directrices sobre tareas asignadas a medio proceso. que se planifique y se ejecute lo programado para lograr mejores resultados y ser más productivos con una comunicación veraz y honesta
- 289 Siendo coherente entre lo que se dice y lo que se práctica
- 290 Yo creo que es importante que se plantee una propuesta bidireccional profesor- autoridades para definir mejor los productos que se deben cumplir al año. un problem: es que trabajos o actividades adicionales no parecieran ser contempladas por rrhh
- 291 Lo que recomendaría es un departatmento de comunicación "dircom" que sea el único lugar donde fluya la información
- 292 Para los eventos que se sincronice un calendario en las cuentas de google drive
- 293 Informando todo el tiempo a todas las personas a traves de los medios adecuados
- 294 Como se esta manejando directamente y productiva si consumo de tiempo innecesaric
- 295 Que los directivos y decanos fijen un cronograma anual de actividades, estipulando tiempos y que estos se respeten. Intentando noa celerar el proceso ya establecido, o sumando actividades a ultima hora, esto hace que se detengan las actividades y se acumulan y que no se cumplan los tiempos. Analizar los honorarios porfavor. muchas actividades no respaldadas por los honorarios
- 296 Mayor comunicación interna
- 297 La comunicación dentro de nuestra facultad es excelente, hay reglas externas a ellas muy cambiantes que afectan la comunicación.
- 298 Fortalecemos la escala de mando
- 299 Delimitacion de tareas más clara. Evitar sorpresas
- 300 Siendo organizados, sinceros, planificados y ordenados

- 301 Estar siempre convocada o informada de los temas relevantes de trabajo
- 302 Quizás podría haber una mejor comunicación en toda la organización si se trabajaría más en equipo que estén alineados por intereses u objetivos específicos más no por jerarquías, eso a veces resulta burocrático y poco útil.
- 303 Reuniones de trabajo semanales, valoración de resultados por docente, mejorar los beneficios por resultados obtenidos, crear mejor ambiente laboral
- 304 Poder decir las cosas que suceden en el momento preciso en que se tome represalias por emitir el punto de vista
- 305 Se permita al docente dar opiniones ante los directores superiores
- 306 Deben informar por varios canales todo lo que se hace para conocer que cambios se están viendo en la institución
- 307 La alta dirección es muy clara y tiene objetivos y metas acordes a la realidad de organización, pero el departamento de rrhh no refleja una misma comunicación.
- 308 Reuniones periódicas entre grupos de trabajo
- 309 Que sean más claras las reglas, a veces se dicen unas cosas verbalmente y luego por escrito es otra cosa sin apertura no se puede comunicar nada. así mismo falta comunicación con rrhh. pedir una copia del contrato es una odisea, te hacen sentir que es algo malo pedir una copia cuando es un procedimiento normal en las empresas
- 310 Mejor comunicación e información de rrhh
- 311 En el milagroso caso de que las "autoridades" quisieran cumplir su función de acuerdo a lo estipulado a la etimología de la palabra, en lugar de restringirse a ser mero poder
- 312 Considero que la comunicación en mi departamento es óptima
- 313 La información debería presentarse de manera oportuna y abiertamente sería recomendable que toda la organización sea "cohesiva" para que los esfuerzos sean en conjunto y no individuales
- 314 Es bastante satisfactoria en la actualidad. Me gusta que a través de comunicación informal pueda tener contacto directo y eficiente con mi jefe cercano y la coordinadora. de este modo fluye la solución de problemas y mejora de situaciones
- 315 Más comunicados. deberíamos poder conocer semanalmente
- 316 Una reunión semanal entre docentes y decanos para comunicar objetivos, problemas y soluciones.
- 317 Carteleras con información que roten más rápidamente
- 318 Pienso que la comunicación no es mala, puesto que siempre hay apertura para despejar dudas. Sin embargo, debería hacerse una indicación a los nuevos y actualizarse los últimos cambios
- 319 Teniendo en cuenta el intercambio de ideas y el trabajo en equipo
- 320 Realizar más charlas, de esta manera el equipo puede entregarse
- 321 Reuniones periódicas informando los avances, la planificación que se tiene. Tomar en consideración opiniones de todos
- 322 A través de una comunicación oportuna y a tiempo
- 323 Hacer un seguimiento para asegurar que se recibió y se está decodificando adecuadamente
- 324 Fuera mucho mejor que si la información no solo llegue al decano sino a los mandos medios. por esa razón a todos los administrativos tendríamos que recibir la información necesario en cuanto a plazos y fechas
- 325 Reuniones frecuentes una vez al mes para tener conocimiento de la selección mensual

- de la facultad
- 326 Teniendo reuniones semanales
 - 327 Usando noticias por escrito
 - 328 Comunicación efectiva. Establecer sistema de mejoramiento del sueldo mediante escalafón, se ha mantenido el mismo sueldo desde el 2012
 - 329 Es buena
 - 330 Teniendo o asignando secretarías por departamento
 - 331 Evitando copiar correos a personas no relacionadas directamente con el asunto a tratar
Tienen un miedo absurdo al correo, evitando guardar "secretos". Si somos una organización mucha de la información debería ser difundida más abiertamente. Hay muchas desconfianza de parte y parte (dueños y trabajadores)
 - 332 La comunicación es muy importante para mí y la capacitación constante ayuda a resolver los vacíos que a veces tenemos no por falta de interés sino por falta de ejercicio diario es decir a veces se presentan situaciones que no se pueden resolver en el momento pero busco y me actualizo para poder resolver
 - 333 Reuniones más seguidas
 - 334 Considerar aptitudes, actitudes y conocimientos que se entrega en el día a día y no necesariamente monetaria con unas palabras "buen trabajo" sería suficiente.
Considero que se daba cancelar un pago justo frente a las diferentes actividades que se realizan
 - 335 Mediante ejercicios de integración en las áreas que trabajan en la dependencia
 - 336 Comunicando a tiempo, en muchas ocasiones al ser un departamento online nos separan de la modalidad presencial y por ende recibimos comunicados al final o nos enteramos por medio de otros departamentos. Considero que esto es algo que aún no se mejor
 - 337 Creo que si hubiera una mejor comunicación entre organización
 - 338 Sería excelente que pongan las actividades específicas para cada empleado, que indiquen con anticipación alguna actividad extra que se necesite y no depender de otros departamentos
 - 339 Que me comuniquen cuando se realizan evaluaciones, compartan los resultados, haya retroalimentación y estímulos.
 - 340 Que todo tipo de cambios o novedades que afecten directamente en procesos sean comunicados a todas las diferentes partes involucradas
 - 341 Eliminando procesos que a veces quitan tiempo
 - 342 La información en la mayoría de las ocasiones llega de manera tardía por lo que se debe mejorar en la comunicación interna para conocer los cambios que se dan en los tiempos adecuados
 - 343 Que hayan reuniones mensuales con el departamento para saber las necesidades compromisos o logros del equipo
 - 344 Los objetivos estratégicos y, sobre todo, los operativos deben ser construidos de abajo hacia arriba. Se debe monitorear gestión basada en indicadores a todo mal. Se debe evitar favoritismo
 - 345 Pienso que los canales ya están abiertos solo hay que utilizarlos
 - 346 Mediante la interacción de todos los colaboradores siendo un solo equipo
 - 347 Se podría lograr cuando las funciones de cada colaborador estén plenamente definidas así como la estructura funcional

- 348 Habiendo mucha más comunicación en los departamentos indicando si estamos satisfechos con lo que hacemos si no tenemos exceso de trabajo
- 349 Deberíamos tener información sobre el camino que van a seguir y escuchar los recursos que faltan para conseguirlos. No escuchan
- 350 Realizar tareas en grupo de trabajo
- 351 El método que tienen actualmente es muy bueno, es muy enriquecedor que por medio de comunicador electrónico con imágenes nos mantengan al tanto de las cosas que suceden en el día a día. Sugiero que cuando hayan resoluciones laborales del personal esto sea comunicado primero a la persona de la que se trata el tema para evitar los comentarios de terceros que no alimentan al personal
- 352 Debe existir una evaluación 360 para conocer que se está haciendo bien en las oportunidades de mejora. Esto permitiría la aplicación justa de un sistema de recompensas que facilite el ascenso en la carrera profesional dentro de la organización
- 353 Primero debe comunicarse a los directores de cada programa o a la directora general y a la misma debería convocarnos a todo el personal y hacer la comunicación
- 354 Que hubiera un flujo normal de comunicación a todos por igual, no solo decirle solo a unos unas cosas y a otros dejarlos sin saber
- 355 Comunicación abierta y línea vertical no solo con mandos superiores
- 356 Que las personas a cargo del personal, no vivan cuestionando horarios cuando se trabaja hasta en exceso, pero no son objetivos en estos temas
- 357 Talento humano: cuidarlo, que ayuden
- 358 Tener comunicación clara, abierta y oportuna
- 359 Dejar a un lado la ambición de ganar dinero haciendo extras sacrificando la calidad
- 360 Expresarse de manera clara, pero cordial sin que las sugerencias suenen a juicio y hagan sentir mal a los demás
- 361 No sé
- 362 Personalmente considero que existe una excelente comunicación y con buen ambiente laboral
- 363 Normalmente se tiene una buena comunicación en mi facultad. A nivel institucional recomiendo un acercamiento con los directivos
- 364 A veces información me llega indirectamente en lo que respecta a regulaciones específicas de mi trabajo.
- 365 Mejorando los canales de comunicación vertical con la alta dirección, hablando uno mismo y no a través del jefe directo
- 366 Cuando el decano juega la mente abierta y deja fluir naturalmente las particularidades de cada uno y no las limita
- 367 Más capacitaciones en sistemas y otros talleres, para los trabajos administrativos hay muy poco
- 368 Escuchando y pensando más en el bienestar del empleado y no solo en las necesidades económicas de acreditación de la institución no somos solo dinero
- 369 Si leyera más seguido los correos electrónicos
- 370 Reuniones mensuales con todo el área para poder realizar una retroalimentación de todas las tareas realizadas en el mes, de las mejoras y sugerencias
- 371 Pienso que por niveles de estrés a los que están inmersos los colaboradores deberían de buscar espacios de integración

- 372 Considero que los altos directivos deberían de estar mucho más abiertos a escuchar ideas a mantener reuniones directas con los colaboradores si se les solicita y tal vez capacitaciones
- 373 Pidiendo las cosas claras. Saber exactamente lo que se quiere. Ser puntuales en las reuniones
- 374 Se podría conseguir con un poco más de feedback acerca del trabajo que día a día se realiza y que se reconozca el valor laboral
- 375 Con reuniones semanales de feedback
- 376 Una mejor coordinación entre departamentos ayudaría mucho a mejorar la comunicación, ya que muchas veces los departamentos son cerrados y no fluye la comunicación
- 377 Teniendo una comunicación mas cercana y fluida con la alta dirección, para conocer sus expectativas y hacia donde orientan el curso de la organización
- 378 No hay comunicación interna de la universidad hacia sus empleados, la que hay no es efectiva, no tiene el tono, ni la continuidad. una intranet podría ayudar. Más capacitación a rrhh que son quienes realizan esta tarea
- 379 Todos debemos comprender que el area de mkt y rrpp es un área con tensiones, pero todos debemos hablar el mismo idioma, es debido que se haga una capacitación al momento de ingresar al área así como tambien se deben mejorar las herramientas de comunicación. Deberia existir una satisfacción laboral en toda el área para crear un buen ambiente de trabajo, con condependencia en honorarios ya que muchas veces no quedamos mas de las horas de trabajo y no hya un a remuneracion por eso
- 380 Haciendo reuniones específicas para indicarnos de nuestro trabajo y así mejorar y fortalecer
- 381 Debería socializarse el poa y además fluidez por parte del rrhh
- 382 Reuniones seguidas
- 383 Realizando talleres sobre comunicación laboral a los colaboradores y directivos
- 384 RRHH debería investigar más sobre los hechos que suceden en las diferentes áreas, as tendrán información de estas áreas y podrán establecer un correcto canal de comunicación el cual el empleado sienta que la información tendrá mucho beneficio y que realmente sea sincero el mensaje
- 385 Que con tiempo den a conocer las decisiones que han tomado y que sea de manera prudente
- 386 Teniendo comunicación abierta con nuestros jefes inmediatos que nos puedan otorgar una apertura para poder dirigirnos a ellos sin temor alguno
- 387 Canal de comunicación más eficiente oportuno que denote planificación y organización
- 388 En mi puesto de trabajo siempre hay una buena comunicación entre compañeros del área
- 389 Pienso que cuando se debe comunicar algo del área debe ser en conjunto para todos, porque si se avisa a los colegas o mandos medios para que de allí ellos lo impartan surge aquí una información deficiente o irregular, ocasionando después dificultades por la falta de información y luego dejar una constancia por escrito
- 390 La comunicación con los compañeros debe ser clara y a tiempo
- 391 Integraciones, mas reuniones
- 392 Sea más fluida
- 393 Reforzar los procedimientos en la gestión de todas las funciones que se encuentran en

cada departamento

- 394 Que siempre haya la motivación que existe y fortalecer con capacitaciones y respeto como los seguimos siendo la organización
- 395 Usar los grados jerárquicos
- 396 La comunicación en lo que respecta a mi trabajo es muy buena, tanto la formal como la informal. Es un grupo que trabaj en conjunto, unido y con sentido de solidaridad
- 397 Informandonos vía correos, realizando reuniones de áreas
- 398 La comunicación con mi departamento es muy buena se puede comunicar con mi jefe y mas compañeros
- 399 Realizando reuniones departamentales donde se expongan los objetivos y metas para el departamento y que beneficien a la organización
- 400 Estoy satisfecho con la comunicación que mantengo con mi jefe inmediato
- 401 La comunicación en esta institución es respetable, estoy satisfecho
- 402 Que se tome en cuenta la labor que desempeña cada colaborador, todos no realizamos las mismas tareas laborales, el tiempo y circunstancias no son iguales y suelen depender de otros tiempos
- 403 Faltaría realizar reuniones semanales abiertas no tan formales y asi comunicamos lo que esta sucediendo y los que nos espera esta semana
- 404 Mediante un enfoque de sistema de comunicación continua en la que en verdad los jefes inmediatos y departamentos aprecien nuestro trabajo
- 405 Que todos de una o de otra quedemos en un mismo acuerdo y decir todos una misma respuesta
- 406 Que exista mejor gobierno cooperativo que las decisiones sea tomada en mejora de la organización y una equidad laboral en pro de los empleados
- 407 La comunicación es buena pero en las reuniones debemos ser incluidos para aportar también con ideas ya que somos los que estamos al frente
- 408 La organización es un lugar muy placentero para trabajar a pesar de que como en toda organización los canales de comunicación pueden tener problemas y no llegar a ser efectivos considero que el merito laboral debería ser en base a lo hecho y no al personal
- 409 Que los colaboradores dentro del área se comuniquen más y sea de frente no con correos sino personalmente o con una llamada telefonica o mensaje de texto
- 410 La comunicación en mi área ha llegado a mejorar considerablemente, todos los compañeros nos llevamos aunque siempre hay alguien que no se integra del todo, hacemos lo por tener buena comunicación
- 411 Realizando reuniones de integración, así conocer más de lo que piensan mis compañeros y tener un buen ambiente laboral
- 412 Realizando integración de cada trabajador de toda la organización y olimpiadas, cenas etc. una reunion al mes interna en cada departamento
- 413 Logrando que todos se lleven mejor con todos y que exista mejor comunicación
- 414 Que los jefes informen a todo el personal las medidad que se toman en reuniones
- 415 Que haya la confianza y la comunicación entre nosotros y siempre con el debido respeto
- 416 Por medio de reuniones diarias o semanales
- 417 A pesar que se tiene reuniones de las tareas de cada persona se debería llevar mas interacción entre todos

- 418 Estableciendo programas de capacitación de comunicación colaborativa y que se adapten formas de comunicación empresariales además de adecuar el espacio físico de trabajo para que la comunicación fluya
- 419 A través de reuniones donde se establezcan o se comunique acerca de eventos desde empresa o trabajo
- 420 Actualmente, se utilizan medios tecnológicos como correo, mensajería, etc no obstante debería ser detallada la información que se transmite
- 421 Teniendo reuniones donde se especifiquen observaciones, dudas, reclamos, entre otros con respecto al trabajo que está elaborando. Si en todo caso se sienten satisfechos con lo que se está realizando, que porcentaje se siente motivado en ese momento
- 422 La comunicación sería más satisfactoria si los directivos pusieran en práctica algún tipo de metodología para poder llegar a atender a sus colaboradores
- 423 Para el momento la comunicación dentro del departamento es eficiente
- 424 Deberían realizar más reuniones que fortalezcan los lazos entre compañeros de trabajo
- 425 Considerar más el área de software factory para temas de la organización
- 426 Mejorar la calidad de la comida
- 427 Realizando diversas actividades a estos fines unas dos veces al mes
- 428 Crear grupos mediante diferentes medios tecnológicos dedicados exclusivamente a la comunicación
- 429 Tener más comunicación con todos los compañeros de trabajo para que todo esto sea más satisfactorio
- 430 En cada reunión pidan a cada compañero una opinión o que se llegara algún inconveniente saberlo escuchar y comprender
- 431 Mejorando la comunicación y tratar de que haya más apertura en las sugerencias que uno tiene como empleado para mejorar del bienestar tanto personal como institucional
- 432 Estoy satisfecho con la comunicación
- 433 Que no lo tomen al personal las tareas del trabajo hay que respetar al trabajador y dejar que opinemos en ciertos momentos
- 434 Reuniones semanales de trabajo con nuestros jefes inmediatos para analizar nuestros defectos y virtudes sobre nuestros labores
- 435 Que sigan igual por el momento todo bien
- 436 Estar siempre con mucha seriedad
- 437 Yo diría que con reuniones semanales con los altos mandos para que escuchen lo que necesitamos
- 438 Mayor comunicación
- 439 Que nos ayuden cada vez que la necesitamos (a veces temas económicos)
- 440 Que le tengan paciencia y dejen de hacer los que están haciendo para que pueda escuchar lo que uno le quiere decir
- 441 Hacer más reuniones de fraternos
- 442 Cumpliendo todos los requisitos cuando uno lo solicita
- 443 Que se le escuche y se cumpla la palabra
- 444 Cumpliendo todo lo requerido cuando uno lo solicita
- 445 Se debería hacer reuniones con nuestros jefes para coordinar y cambiar ideas para mejorar en el trabajo
- 446 Programar reuniones con anticipación

- 447 Considero que deberíamos ser más escuchados y que se respete mi manera de pensar
- 448 Con reuniones más seguidas en todas las areas
- 449 Aquí no hay comunicación de parte de los supervisores especialmente en mantenimiento
- 450 Que haya más reuniones entre jefes y trabajadores más unión entre compañeros de cada área
- 451 Que seamos escuchados las partes en ambas partes
- 452 Más reuniones sinceridad con los compañeros
- 453 Poniendo atención y unas buenas relaciones humanas
- 454 Primeramente que exista un buen ambiente entre los compañeros de área para así lograr buena comunicación y sobre todo estar unidos en las buenas y malas
- 455 Habiendo más compañerismo y colaborar los unos a los otros, colaboradores y administrativos
- 456 Que los superiores ofrezcan la misma confianza a sus colaboradores
- 457 Dándonos buenas charlas de consolidación
- 458 La comunicación fuera más satisfactoria si hubiera compañerismo en esa área
- 459 Si todos los colaboradores tuvieramos conocimientos de internet, es seguro que la comunicación sería muy eficaz
- 460 Que nuestros jefes sepan escuchar los problemas de cada uno de nosotros
- 461 Que se hagan mas eventos con toda la comunidad trabajadora
- 462 Hay que trabajar en equipo
- 463 Trabajar en equipo
- 464 Que siempre esten en comunicación con nosotros
- 465 Dejando a un lado todas las desigualdades y siendo personas colaboradoras
- 466 Satisfecho, reuniones seguidas
- 467 Comunicando siempre para tener una sesión del trabajo
- 468 Fuera más satisfactoria si los jefes se reunieran más seguido con los colaboradores y les dieran ánimos al grupo de trabajo
- 469 Con mayor comunicación de nuestros jefes inmediatos
- 470 Ayudando entre todos, que haya una buena comunicación
- 471 Por medio del diálogo con el personal de cada área
- 472 Libertad de expresión en el área de trabajo

Respuestas totales (Pregunta 2)

-
- Nº Indique si tiene algún comentario sobre su satisfacción con la comunicación en su unidad de trabajo
-
- 1 Considero que enfocándose en la comunicación necesaria para que se lleven a cabo lo procesos con eficiencia, ya que esta se refleja en el servicio que brindamos
- 2 La comunicación es excelente
- 3 Se establezcan canales de comunicación formales y se los de a conocer a todos los miembros
- 4 Me siento parte del equipo de trabajo en mi institucion desde el primer dia, sin embargo aun falta mejorar el sistema de infromacion que se maneja
- 5 Mejorar los canales de comunicación
- 6 La comunicaicon es informal

- 7 Mejorar la comunicacion ya que no se da todo el tiempo y debe ser constante
- 8 En general en toda institucion existen diferencias comunicacionales debido a la existencia de ruido comunicacional o indiferencias. Pero en la institucion donde actualmente laboro al ser pequeña estos inconvenientes se minimizan
- 9 Es un grupo muy unido y solidario que trabaja por alcanzar los objetivos de la institucion
- 10 Lo que mas influye en mi organizaci3n es la comunicaci3n, lo que permite solucionar los problemas que se presentan
- 11 Debe existir mayor receptividad en los directivos
- 12 Los medios tecnol3gicos son buenos para la comunicaci3n que se viene manteniendo
- 13 Parcialmente satisfecho, no por menospreciar las labores y esfuerzos de las directivas, lo contrario, para buscar mejores opciones de no ser satisfechos y buscar perfeccionar estas acciones colectivas
- 14 No tengo comunicaci3n con nadie, se pierden las ganas de trabajar
- 15 No hay mucha comunicaci3n
- 16 Debe mejorarse la comunicaci3n en la unidad por sus integrantes
- 17 Es muy limitada, en ocasiones me entero de cambios por terceros.
- 18 Es buena, pero creo aun se debe mejorar porque a veces no llega a todos los niveles a tiempo
- 19 Satisfactoria y cordial
- 20 Me gustar3a mayor respeto, no gritos o comentarios que desmotivan. Recibo un trato cordial de nuestro Gerente, pero el resto de jefaturas o presidencia muchas veces. Mi evaluaci3n va dirigida a todos
- 21 Me gusta decir lo que pienso y aportar ideas para mejorar en el trabajo lo cual me brinda satisfacci3n propia pero muchas de esas ideas no son escuchadas y atendidas
- 22 No hay satisfacci3n en la comunicaci3n ya que la comunicaci3n en el 3rea de trabajo no aporta mayor cosa
- 23 Falta de comunicaci3n visual
- 24 Con mi jefatura inmediata existe una estupenda comunicaci3n or lo que gozo de un buen ambiente laboral que me motiva a levantarme cada ma3ana con ganas de venir a trabajar y dar lo mejor de m3; dentro o fuera de mi jornada laboral
- 25 Es buena, y debemos siempre tratar de mantenernos unidos y siempre comunicados para poder cumplir las metas y hacer un trabajo bien hecho
- 26 Debe mejorar con los jefes del departamento y sus asistentes
- 27 La comunicaci3n nos falta en nuestra 3rea
- 28 La comunicaci3n es casi nula, no hay apertura con nuestro jefe inmediato, nunca se recibe un "lo est3s haciendo bien" o "esto debes mejorar" Muchas personas necesitan un curso de relaciones personales, porque no saben tratar a los compa3eros
- 29 Sin comentario
- 30 Excelente en mi Dpto
- 31 Me gustar3a que cuando se este organizando algun trabajo sea cualquier su curso de la empresa sea dialogado entre todos , no solo entre unos cuantos, al momento de ejercitar el trabajo se o alguien que no sabe hacer lo que se ha organizaddo
- 32 La satisfacci3n en mi departamento es buena pero es muy mala la comunicaci3n con los dem3s departamentos

- 33 Podrí mejorar un poco más
- 34 Hay falencias de comunicación, falta trabajo en equipo. No buscan a ayudar a otras empresas del grupo Calderón
- 35 No me encuentro satisfecho ya que se aísla la comunicación por grupo de trabajo
- 36 Ninguno. todo correcto
- 37 La comunicación puede mejorar
- 38 Considero que la comunicación en mi unidad de trabajo es muy buena
- 39 Siento que en este momento con la nueva jefatura nos falta reforzar tanto la comunicación como la distribución de responsabilidades
- 40 En mi departamento la comunicación funciona correctamente
- 41 Siento satisfacción porque poseo todos los medios para comunicarme
- 42 La persona que tengo a cargo en ciertas ocasiones siento que no está claro con las directrices que le indico o porque que le diluyo la información y termino haciendo las tareas o se demora haciendo las actividades que le encargo
- 43 Solo cuando existen problemas, la directiva muestra su interés y preocupación en el equipo. Pero mientras las operaciones van bien no muestran interés alguno
- 44 En mi unidad de trabajo existe comunicación y compañerismo ya que debemos cumplir un solo fin que es atender y satisfacer los requerimientos del cliente
- 45 Ninguna
- 46 Si muchas veces que se presentan inconvenientes existe una buena comunicación
- 47 En mi equipo de trabajo la comunicación es adecuada
- 48 Frecuentemente clara
- 49 Ninguno
- 50 Pienso que sí tengo o me siento satisfecha en la comunicación que hay en el trabajo
- 51 La comunicación es mala ya que solo gritan
- 52 Actualmente en mi grupo de trabajo me siento contenta con la manera de comunicarnos
- 53 Pues no tengo comentario alguno con satisfacción de mi ejecutivo no siento apoyo ni respaldo de alguno de él. Es necesario honestidad y dividir responsabilidades
- 54 Lo que solo quisiera, que toda la comunicación que se maneje aquí sea directa y sincera
- 55 La comunicación es excelente hasta que nos debemos comunicar con la presidencia en ese caso se torna tensa y casi imposible, no por que sea el presidente pero (gritos, malos tratos, etc, etc.)
- 56 Con mi jefe inmediato me llevo super bien, pero a veces quisiera que nuestros jefes con más jerarquía fueran más abiertos al escucharnos - Sin hipocresías
- 57 Ninguna
- 58 No tengo problema de comunicación pero se percibe mal ambiente de trabajo ya que no existe la apertura de conversación entre jefes y colaboradores. En mi unidad de trabajo se requiere mucha supervisión directa y análisis de trabajo y función de cada colaborador con medición de tiempos, ya que unos superan la carga de trabajo mas que otros
- 59 Pues creo que tengo yo con mis compañeros un buen trato ya que creo yo hago lo posible para tratarlas con respeto y con educación y no hago caso. En momentos que hagan comentarios inadecuados pero si veo que algunas compañeros dicen muchas cosas que no tiene nada que ver de lo laboral

- 60 Dentro de mi Departamento la comunicación no es satisfactorio debido a que el personal u cargo no sabe diferenciar lo laboral con lo personal y al tener este inconveniente se genera problemas de comunicación por algún problema que sucedió entre ellos el ambiente se vuelve tenso y eso afecta la comunicación con el cliente, ya que ellos preguntan algo y la persona por no consultar a la persona en la que tuvo el problema dan respuestas negativas y simples
- 61 Los trámites y gestiones de importaciones fluyen, superamos las dificultades que aparecen con el cliente entre nosotras
- 62 Todo comentario lo toman a mal y piensan que ya no se tiene ganas de trabajar
- 63 Al momento de indicar algún comentario acerca del trabajo o de una función no se tome a mal que cuando se solicite ayuda porque el tiempo no alcanza, no se tome a mal
- 64 Ninguno
- 65 Falta mucha comunicación entre compañeros (mensajeros) son individualistas, hay que trabajar mucho en ellos (compañeros), falta capacitación del trabajo que hacemos
- 66 Estoy conforme s/n Todo lo comunican a tiempo
- 67 No es malo pero se la tendría que mejorar como ya lo recalque en la primera pregunta
- 68 La comunicación es pésima y hasta le echan la culpa a la perspna que no la recibe, deberían ser más comunicativo y me refiero a RRHH
- 69 No
- 70 A manera departamental ninguna, pero a nivel general existe una falencia en los canales de comunicación uno a uno y con todos los trabajadores. No son asertivos para comunicar problemas o mejoras. "Se felicita en público y se corrige en privado". Entre muchas otras variantes que hacen que la empresa no pueda desarrollarse y expandirse. Existe un gran problema de fondo
- 71 La comunicación en mi departamento es buena, nos falta un poco para que sea satisfactoria
- 72 Existen paredes imaginarias que no permiten la libre comunicación
- 73 En cuanto a la comunicación en mi trabajo estoy satisfecha ya que periódicamente tanto nuestro jefe inmediato como los jefes operativos informan de la situación de la empresa o los objetivos del departamento
- 74 Dentro de un departamento, todos los colaboradores nos apoyamos, y la comunicación fluye; no obstante las mejoras se deben implementar con los directivos a fin de que ellos conozcan más a fondo los problemas que se dan en los procesos operativos.
- 75 Ninguno
- 76 NA
- 77 Ninguno
- 78 Si hay comunicación por medio de planes de trabajo diario y organización adecuado
- 79 Tiene que haber mucha comunicación para que la empresa no tenga problemas
- 80 Se debería tener mas comunicación con los asistentes y ejecutivos para poder mejorar el trabajo
- 81 S/C
- 82 Me parece que la comunicación es sumamente perfecta
- 83 Como In House, la comunicación si fluye y no tengo comentario sobre la pregunta
- 84 Satisfecho con los seminarios ofrecidos y con la fluidez de la información
- 85 N/A

- 86 No
- 87 Existe buena comunicación por ser un grupo pequeña que se conocen de años y sabemos los pro y contra de cada uno y sabemos como apoyarnos pero si viene alguien con malos habitos y enemistad se complican pero siempre sale la verdad a la luz
- 88 Ninguno
- 89 satisfactoria
- 90 El gerente, no hay comunicación
- 91 Siempre a pesar de todo hay que unirnos más en comunicaciones
- 92 En mi trabajo no hay comunicaci3n con el jefe mayor
- 93 No hay mucha comunicaci3n entre el jefe y sus empleados
- 94 No hay comunicaci3n en mi trabajo con alta directiva es mala
- 95 Todos somos una sola unidad en Quito "equipo" para entregar todos los trabajos a tiempo y no hacer esperar al cliente
- 96 Con mis compa1eros hay comunicaci3n sobre el trabajo que realizamos, pero no con nuestros jefes. Trabajo en ventas y hay clientes que solicitan cr3dito y nosotros no estamos autorizados para hacerlo
- 97 La comunicaci3n ha sido muy satisfactoria
- 98 Creo que la comunicaci3n dentro de mi unidad es muy buena
- 99 Dentro de nuestra unidad si hay trabajo en equipo pero la disciplina es fundamental er un trabajo.
- 100 Buena comunicaci3n con el equipo de trabajo
- 101 Satisfecho
- 102 La comunicaci3n entre compa1eros es muy satisfactoria ya que tenemos muy buena amistad entre compa1eros
- 103 Dentro de la unidad la comunicaci3n es muy buena
- 104 Muy satisfecho
- 105 La comunicaci3n en nuestra unidad no es muy satisfactoria
- 106 El grado de solidaridad en el equipo de trabajo en situaciones dif3ciles
- 107 La comunicaci3n es buena pero hay que mejorar
- 108 Falta que se difunda los logros que se hace d3a a d3a. Saliendo a territorio y conocer de cerca los avances de los profesionales
- 109 Se debe coordinar primero con los superiores informando los ejecutores de las tareas asignadas
- 110 Siempre estamos prestos a mejorar con la unidad
- 111 El trabajo en mi unidad es muy organizado
- 112 Hay buen ambiente de trabajo
- 113 Es una excelente entidad publica en la cual hay como desarrollar nuevas ideas
- 114 Hay armon3a y coordinaci3n para las actividades que se realizan diariamente
- 115 Recien se est3 implementando esta herrameinta en la instituci3n aun necesita mejorar mucho
- 116 La comunicaci3n es muy satisfactoria
- 117 Es un equipo eficaz y capacitado para cada labor
- 118 Es buena la comunicaci3n
- 119 Ser3a bueno que se tenga mejor relaci3n comunicacional para con los dem3s t3cnicos para saber que esta pasando en la institucion y as3 poder dar opiniones y poder mejora

- 120 Me parece que debe haber más fluidez en la comunicación y que la misma sea oportuna
- 121 Existe una buena comunicación entre mis compañeros y mi jefe
- 122 Existe una adecuada comunicación entre compañeros
- 123 Existe comunicación fluida lo que hace que el trabajo sea mejor
- 124 La comunicación en mi unidad no es adecuada
- 125 Es necesario capacitar e integrar al personal, inculcar trabajo en equipo
- 126 La comunicación en el trabajo es muy buena
- 127 Hemos conformado un buen equipo de trabajo, nuestra comunicación es abierta
- 128 Existe fácil acceso al diálogo y coordinar actividades a desarrollar
- 129 Muy satisfactoria, un ambiente amigable para realizar trabajos
- 130 Constantemente comunican las actividades
- 131 Un poco más de sinceridad y que se predique con el ejemplo
- 132 Sin comentarios
- 133 Predicar con el ejemplo
- 134 Predicar con el ejemplo
- 135 Las reuniones que hacemos cada 15 días, nos ha ayudado a fortalecer el grupo de trabajo, alcanzando los objetivos propuestos
- 136 Realmente utilizamos buena comunicación en el grupo
- 137 Ambiente laboral bueno, somos unidos
- 138 Hay un ambiente laboral excelente, muy buena comunicación entre compañeros
- 139 Hay muy buen equipo de trabajo
- 140 Ninguno
- 141 Ninguno
- 142 Tenemos buena comunicación en nuestro equipo de trabajo, tenemos buenos líderes
- 143 Es un buen equipo de trabajo
- 144 Gracias a la comunicación se pueden solucionar determinados inconvenientes
- 145 La comunicación en el grupo es muy buena
- 146 Estoy satisfecho con la comunicación con los líderes del grupo y compañeros
- 147 Debería haber más comunicación
- 148 Me gusta el ambiente laboral
- 149 Ninguno
- 150 Muy satisfecho
- 151 Ninguno
- 152 Ninguna
- 153 Estoy satisfecho
- 154 Nuestro equipo de trabajo es muy unido, trabajamos en equipo, me siento muy bien en este grupo de trabajo
- 155 Es muy satisfactorio, ya que somos un grupo muy unido y organizado
- 156 Existe un gran respeto y comunicación entre compañeros
- 157 Es muy buena pero siempre se puede mejorar
- 158 Gracias a la comunicación que hay se pueden lograr muchas cosas
- 159 Satisfecho porque el jefe inmediato trabaja en equipo
- 160 Deberíamos ser más unidos como institución

- 161 En mi unidad es directa con la máxima autoridad
- 162 El ambiente laboral me parece poco satisfactorio, ya que son pocas las personas que aplican los valores y principios
- 163 Me parece que hace falta trabajo en equipo
- 164 Tomar en cuenta el criterio de todos
- 165 En el trabajo diario se debe mejorar la comunicación para que llegue a tiempo para su consolidación respectiva
- 166 Hay momentos difíciles por la carga de trabajo pero siempre nos estamos comunicando, entre nosotros y jefes
- 167 Existe satisfacción porque se cuenta con los medios electrónicos que difunden la información institucional
- 168 Todo se informa oportunamente a través del correo institucional
- 169 Que los compañeros respeten las actividades de cada uno
- 170 En mi unidad tenemos una comunicación muy satisfactoria
- 171 Hay buena satisfacción en comunicación
- 172 La comunicación no tiene sentido cuando los compañeros no se alinean a los objetivos de la institución
- 173 Debería mi unidad de trabajo coordinar mejor las actividades diarias, evitar malentendidos
- 174 No tengo problema en la comunicación con mis compañeros
- 175 Tenemos buena comunicación
- 176 Me siento muy satisfecho en mi trabajo
- 177 Esto mejoraría las relaciones y acciones laborales para mejorar cada día como institución
- 178 Me encuentro muy satisfecho, no hay inconveniente alguno, solo que trabajar en el área de TH nunca me ha gustado ni me gustará, trabajo por responsabilidad más que por pasión
- 179 Al inicio del trabajo cuando ingresé había muchas dificultades por falta de comunicación, sin embargo en el transcurso del tiempo ha mejorado, por lo tanto me siento satisfecha
- 180 No hay buena comunicación
- 181 No hay comunicación
- 182 No hay buena comunicación con los compañeros
- 183 Me gusta mucho la empresa, sinceramente sin RRHH y la gentileza de gerencia no sabría cuál sería mi opinión dado que el ambiente que ellos brindan para mí es muy gentil
- 184 No hay mucha comunicación
- 185 Mi trabajo me gusta, lo que no me gusta es que generalmente no somos tomados en cuenta para la toma de decisiones, muchas veces otros departamentos son prioridad sobre el nuestro, aunque es justo mencionar que si se ha inspirado con el tiempo
- 186 No hay líder en mi departamento
- 187 Dentro de mi departamento no pero con otros departamentos debería mejorar
- 188 No
- 189 Aparte de lo anterior, nada más
- 190 Falta compromiso por los mandos medios
- 191 No

- 192 Ninguna
- 193 Falta más reuniones donde se pueda llevar uno solo ideas y con ello poder mejorar el área
- 194 Comunicación muy informal
- 195 Muy bien con mis compañeros
- 196 No, todo esta bien hasta ahora. Me siento satisfecho y muy agradecido por tener trabajo
- 197 Siempre unidos como una familia
- 198 Bueno en mi empresa en lo que labora si hay comunicación con mis compañeros e ingenieros, también siempre con educación y de acuerdo con los inventarios o bonos como se podria decir que no he sabido nada de eso
- 199 No tengo ningun comentario sobre el tema. Gracias
- 200 No siempre han sido un buen grupo de trabajo
- 201 Nos falta mucho trabajo para mejorar la comunicación
- 202 El grupo de colaboradores es excelente, mas creo que con capacitaciones y reuniones más seguidas poddemos logras más y mejores metas
- 203 Mi unidad de trabajo siempre existe el buen trato, el compañerismo, el comentario es respeto para todos
- 204 La comunicación que me llega por internet es oportuna y suficiente. Los directivos de mi facultad tienen una politica de puertas abiertas. me siento satisfecho al respecto
- 205 Perfecta
- 206 Los objetivos son muy importantes y tienen miras muy positivas pero es importante tambien que todos se sintonicen de la misma manera
- 207 Debido a las multiples ocupaciones, a nivel de organización, proponen actividades para luego ser incumplidas. Mejorar desde la comunicación de tareas y reaccionar ante la inmediatez de lo que se pierde para luego entregar
- 208 Permite que la productividad de la labor del día a día sea más efectiva ya que siempre se encuentra en fisico, internet y recursos de la universidad
- 209 En mi unidad de gtrabajo no tengo casos negativos. me siento tranquila y feliz en mi trabajo
- 210 Estoy muy satisfecha, creo que estamos bien encaminados. el clima es cordial y de confianza que coadyuda a las sinergias
- 211 Actualmente la comunicación es buena, frecuente y puntual
- 212 La comunicación debe mejorar a nivel jerarquico y debe ser más transparente. Debe fluir del nivel alto
- 213 No hay buena comunicación porque no esta claro lo que quieren hacer
- 214 Me encantaria que mi jefe inmediata comprenda que para tener una mejor comunicación en el grupo de trabajo debe preguntar para asegurarse de que la información llegue clara y no asuma erroneamente, luego esto provoca equivocacione y mal entendido que está persona genera. deberia tener un curso sobre comunicación eficiente y liderazgo
- 215 Existen problemas de comunicación entre los profesores, lo cual genera un ambiente de trabajo poco satisfactorio. No tengo idea de cómo se puede solucionar
- 216 En mi unidad, la comunicación es muy efectiva solicitado en momentos de crisis
- 217 En mi facultad hay buena comunicación

- 218 Estoy bastante satisfecho aunque puede mejroar más
- 219 Satisfactorio, me gusta mi facultad y como llevamos todo en ella somos un gran equipo. Nunca me he sentido tan bien en otro lugar
- 220 La comunicación en nuestra área está basada en trabajo en equipo
- 221 Temas internos por resolver
- 222 Deberian evitar sorpresas
- 223 La comunicación con los directivos no siempre es clara y veraz; suele existir mucha desorganización de instrucciones de última hora
- 224 Se hacen esfuerzos para mejorar la comunicación, pero se nota una falta de política institucional que ayude a aplicar procedimientos ágiles y sencillos para la toma de decisiones en todos los niveles.
- 225 La comunicación puede y debe mejorarse en mi unidad de trabajo ya que de contrario la calidad del trabajo disminuye
- 226 A mi parecer si falta comunicación efectiva con los jefes inmediatos
- 227 El decano se comunica adecuadamente con su equipo somos una familia
- 228 Debe ser más abierta y directa
- 229 Todo bien
- 230 Buena
- 231 La comunicación de mi facultad está excelente
- 232 Muy buena comunicación, me gustaría que exista una escala comparativa entre colegas de modo que se genere la capacidad de mejora constante
- 233 Amo mi trabajo
- 234 En mi unidad la comunicación es excelente
- 235 Estoy satisfecha, creo que hay buena comunicación
- 236 La comunicación, la mayoría de las veces se realiza sin el tiempo necesario para preparar o planificar las actividades extracurriculares
- 237 Creemos un equipo unido, propuestos a trabajar en conjunto
- 238 Es buena aunque debería ser más oportuna
- 239 La comunicación entre los miembros de trabajo es muy satisfecha
- 240 Es muy verbal o informal
- 241 Comunicación acorde a la áreas , faltan reuniones para socializar logrosa de área
- 242 Es satisfactoria
- 243 La comunicación es buena muy acorde a las necesidades empresariales sin embargo la comunicación interpersonal que lo preveen las secretarias super lo tecnologico (osea el uso de los medios) lo interpersonal es cálido y facilita tareas al docente
- 244 La comunicación es abierta, pero cae en el miedo del manejo del correo. la palabra no se respeta si no esta escrita y eso es muy frustrante
- 245 Siempre que no se informa con antelacion mis compañeros o secretarias o coordinadores nos llaman y si se preocupan por darnos ayuda y tenernos al tanto
- 246 Considero que llevamos una buena comunicación
- 247 No me siento satisfecha, siento que no debería haber preferencia sino enfocarse en el desempeño que se da; doy un 100% teninedo puesta la camiseta
- 248 Dentro de mi departamento la comunicación es buena, existe una excelente y trabajo en equipo. El conflicto en la comunicación viene de otros departamento o directivos

- 249 Es un equipo muy humanitario que se preocupa tanto por el bienestar de sus empleados
- 250 Los requerimientos son de un momento a otro y muchas veces es responsabilidad de terceros que toca apoyar o realizar
- 251 La comunicación con mis jefes directos es apropiada, pero más miembros de la organización no siguen los canales indicados o no lo hacen en el tiempo apropiado
- 252 Cada novedad en el ámbito laboral se comunica a todos en el área a fin de que todos tengan conocimiento de la información
- 253 Se debe mejorar la comunicación
- 254 La comunicación de dirección hacia abajo es buena, se debe mejorar el tema de comunicación informal hay mucha información que sale de los canales informales convirtiéndose en chismes que desgasta
- 255 Ningún problema especial
- 256 Falta comunicación y ser más sociables como equipo
- 257 La comunicación informal y los denominados chismes deterioran el clima laboral y generan conflictos
- 258 Media, no hay tan buena comunicación
- 259 Necesitamos que nos escuchen y se tomen en cuenta nuestras necesidades
- 260 Dejar de lado la hipocresía, no sufrir por el puesto de otra persona. Trabaje y deje trabajar
- 261 Comunicación debe ser más formal y controlar los comentarios del personal que no aportan con nuestro bienestar
- 262 Falta mucha comunicación formal, abundan los rumores y supuestos, los cuales afectan el clima laboral. Creo en la confrontación y en el diálogo abierto y formal
- 263 Es buena pero muchas veces no se dice todo, es decir no llega la inf. completa
- 264 No es eficiente, solo unos cuantos conocen de ciertos temas y el resto no, aun cuando muchas veces son personas que ocupan cargos similares
- 265 Diferencias en comunicaciones personalizadas y escritas
- 266 En mi unidad me siento satisfecha pero los órganos de control del personal, no brindan apoyo constante, más bien desaniman al trabajador
- 267 No es oportuna
- 268 La comunicación con mi jefe inmediato es muy satisfactorio la mayoría del tiempo, aun si estamos en desacuerdo
- 269 En mi área nos reunimos periódicamente para comentar novedades y para ponernos al día en bastantes hechos que hayan ocurrido
- 270 La comunicación es excelente
- 271 Estoy satisfecho con el nivel de comunicación en mi facultad
- 272 A veces no contamos con la información completa
- 273 Me siento satisfecha en la relación con la comunidad
- 274 Unidad del equipo desde algunos años a pesar de los fuertes cambios
- 275 Flexibilizar en exigencias y tiempos
- 276 Creo que en comparación a otros trabajos a los que he estado, esta organización tiene una muy buena vía en cuanto a la comunicación con sus colaboradores
- 277 La organización tiene una comunicación asertiva en el trato a sus colaboradores entre directivos y personal administrativos, etc. Fomentar la unión como institución

- 278 Dentro de mi departamento si considero que la comunicación es sumamente abierta y satisfactoria por lo cual me siento feliz en mi puesto
- 279 A veces es clara y precisa
- 280 Me siento bien en mi puesto laboral pero considero que no soy lo suficientemente valorada y me gustaría que mejore, además de incrementar la relación jefe-empleado
- 281 Inicialmente tuvimos problemas de comunicación pero con el tiempo y la voluntad de hacer equipo ha mejorado mucho más de lo que esperaba
- 282 Se debe fortalecer el acceso a la información de todos los miembros del equipo
- 283 La comunicación en mi departamento es excelente y fluye muy bien
- 284 Mejorar los medios. Comprender horarios de trabajo. Comprender que esta área es importante y los que formamos parte de ella conocemos de los temas de los que opinamos y por eso deberían creer un poco más en lo que sugerimos, debería haber más apertura a la opinión
- 285 Pues primero que los cambios y nuevos proyectos deberían ser comunicados a toda la unidad para poder llevar el desarrollo juntos
- 286 Dentro de nuestra unidad la comunicación es fluida, el problema es con la alta dirección que nos comunica las cosas de un momento a otro y sin opción a discutir las
- 287 Existe un buen equipo de trabajo unido y con ganas de seguir adelante
- 288 Siempre se puede mejorar, creo que es buena, reuniones individuales y grupales
- 289 No, hasta el momento todo se maneja de una manera positiva
- 290 Es la adecuada
- 291 No
- 292 Claro, en el área de trabajo falta mucho la comunicación desde la cabeza y creo por lo que he podido observar es algo general en la institución. Cuando hay cambios entre áreas o se implementa algo nuevo sea para nosotros o para el cliente, la información es tardía
- 293 La comunicación de mi jefa directa en mi unidad es muy satisfactoria, clara y a tiempo
- 294 Mayor comunicación
- 295 Trabajar más en grupo
- 296 Es un área muy unida y un gran equipo de trabajo
- 297 Que siga mejorando como siempre
- 298 Hacerme participar por decisiones que se tomen con el personal
- 299 Es excelente
- 300 En un mundo muy disperso, me siento bendecida por compartir con un buen grupo de trabajo, donde todos nos damos las manos y podemos sacar adelante nuestro departamento
- 301 Me siento muy bien en mi trabajo y es todo lo que puedo decir con respecto a mi trabajo y departamento
- 302 Existe buena comunicación con el personal de mi departamento
- 303 La comunicación en mi área de trabajo es muy buena
- 304 Medianamente satisfecho
- 305 Existe buena comunicación en el departamento
- 306 El departamento en el que trabajo me siento cómoda, el ambiente es muy bueno y el trabajo en equipo fluye naturalmente
- 307 Podría ser mucho mejor

- 308 Es bueno que nos llevemos y nos entendamos entre compañeros a pesar de los conflictos que se presentan a veces
- 309 Debería mejorar la comunicación en mi área, no es mala solo hay que mejorar
- 310 Tenemos buena comunicación pero ha habido casos en los que por una persona todos hemos tenido problemas
- 311 Todo excelente
- 312 Falta un poco de comunicación entre nosotros
- 313 Se podría mejorar la comunicación entre directivos y nuestra unidad reconocer más el trabajo que se realiza, proponer metas, propósitos como unidad y trabajar por ello. Mejorar la retroalimentación
- 314 Normalmente la comunicación es buena
- 315 En la mayoría de los casos uno se puede acercar, a los altos directivos para realizar cualquier consulta sin previa cita por lo que están siempre dispuestos a brindar información
- 316 En mi departamento si se elaboran reuniones las cuales ayudan a informarnos en que se encuentra realizando mis compañeros. Esto es bueno puesto que eso permite que todos tengamos conocimiento de ellos y prestar ayuda
- 317 Toda tarea que necesita de alguien más para completarse se comunica a todos para ver quien está dispuesto a ayudar
- 318 La directiva debe enfocarse mucho en los nuevos recursos e incluirlos en temas de la organización
- 319 La comunicación en el trabajo es algo que siempre he destacado del lugar donde laboro me siento a gusto en ese ambiente laboral
- 320 Existe buena comunicación
- 321 Ser más comunicativo
- 322 Con lo que respecta a mi grupo de trabajo no tenemos ningún inconveniente todo el grupo nos llevamos bien
- 323 La comunicación a veces es un poco satisfactoria pero debe mejorar mas para de esta forma estar o alcanzar el nivel en que uno se sienta bien comunicadoi
- 324 Los compañeros siempre prestan a todos ayuda
- 325 Ninguno hasta el tiempo que tengo aquí en min trabajo todo va bien
- 326 Está bien pero podría mejorar
- 327 Más comunicación
- 328 Aparentar escucharlo pero no lo estan haciendo
- 329 Siempre existe la comunicación
- 330 Pues no tenemos una buena comunicación con el jefe inmediato
- 331 Me siento bien por lo que no tengo ningún comentario
- 332 Que debería mejorar
- 333 Es muy buena
- 334 Es totalmente mala en todo momento
- 335 Las charlas son muy fructíferas, las capacitaciones algo muy bueno para tener conocimientos
- 336 Que den la facilidad si se presenta algún incremento
- 337 Insatisfecho con algunas personas que solon pasan criticando a uno y uno ve la realidad de como son

- 338 No estoy satisfecho
- 339 Debería de haber bastante comunicación
- 340 Me siento a gusto
- 341 En lo personal cumplo con mi trabajo, satisfecho con la comunicación
- 342 Poca comunicación de jefes con el area de trabajo
- 343 Me cuesta lo que hago dentro de mi área laboral
- 344 Si estoy satisfecho
- 345 Es muy poco
- 346 El chisme

Apéndice B. Respuestas categorizadas (Pregunta 1 y 2)

Respuestas categorizadas (pregunta 1)

Nº	Categoría	Frases generadoras
1	CM	"Mediante reuniones regulares constantes, donde se informe sobre los avances y novedades de la organización. Utilizar canales formales de información. Vincular a todas las personas".
2	CM	"Trabajo en equipo. Comunicación a tiempo de todas las actividades. Considerar los medios oficiales".
3	CM	"Reuniones previas. Socialización de los temas. Mayor uso de la informática, mails, pag. Web.etc".
4	CM	"Usando más canales de comunicación TICS".
5	CM	"Mejorando los canales de comunicación y metodologías utilizadas".
6	CM	"Con el uso de las tecnologías por ejemplo las redes sociales".
7	CM	"Con reuniones, correos electronicos en tiempo adecuado"
8	CM	"Mediante la comunicación personal, convocatorias, reuniones donde con puntualidad".
9	CM	"Los canales de comunicación en la empresa son los correctos sin embargo seria interesante tener boletines mensuales de novedades y recibirlos en el correo".
10	CM	"Con mayor comunicación al personal".
11	CM	"Realizando reuniones quincenales para analizar la situaciones actuales de las actividades realizadas durante este periodo, de tiempo".
12	CM	"Con reuniones mas frecuentes del equipo de trabajo".
13	CM	"Realizar reuniones mensuales para verificar mejoras en el grupo y así poner en práctica planes de trabajo en adjunto con incentivos".
14	CM	"Con una documentación correcta y completa".
15	CM	"Transmitiendo la información clara y precisa de manera cordial ya que de buenas maneras todo el mundo se entiende".
16	CM	"Cuando surjan inconvenientes consultarles a la persona correcta, a la indicada de lo sucedido para saber que es lo que esta pasando y no dejar llevarse por comentarios ajenos que llevan a mal entendidos. Si se da un comentario no es para generar polemica si no para realizar mejoras o cambios pero aqui no es bien visto por eso muchas veces callamos".
17	CM	"Hasta el momento la comunicación entre empleado empleador es de buena manera, para tener una mejor conexión deberan ser reuniones para tratar temas generales".
18	CM	"Realizar pequeñas reuniones para evaluar normativas aplicada al area de negocio de la empresa".
19	CM	"Que haya más acercamiento con el personal, que den más beneficios, que se premie por el rendimiento".
20	CM	"Pueden realizar reuniones semanales de las actividades realizadas y dar palabras de ánimos o premios simbólicos que aumenten las ganas de seguir en el día a día".

- 21 CM "Con reuniones para lograr mejor desempeño y cumplimiento en las funciones asignadas".
- 22 CM "Teniendo reuniones de trabajo".
- 23 CM "Continuar con las reuniones y charlas con mi jefe inmediato, ya que en la actualidad ha servido para mantener el grupo unido y comunicado en todo sentido".
- 24 CM "Fortaleciendo el diálogo y el trabajo en equipo".
- 25 CC "Entregando la información a tiempo y las personas necesarias"
- 26 CC "Escuchar, somos tan importantes y que podríamos ayudar en algo".
- 27 CC "Que le pongan mas atención al trabajador, que nos sepan valorar".
- 28 CC "Prestando atención a los trabajadores".
- 29 CC "Comunicar con tiempo las cosas, no esperar al último momento para dar a conocer algo, todo piden inmediato y sin previo aviso".
- 30 CC "Cumpliendo con los procesos de la organización, es decir, respetando tiempos"
- 31 CC "Creo que deberíamos dar comunicación en nuestra área de trabajo".
- 32 CC "Que cada cierto tiempo puedan realizar conversaciones con cada equipo de trabajo ya que algunas personas tienen inconvenientes en los mismos".
- 33 CC "Comunicación clara, específica y a tiempo".
- 34 CC "Comunicando oportunamente sobre los problemas, no tener que enterarse por comentarios"
- 35 CC "Involucrándonos todos en las tareas de todos del departamento para así compartir ideas y hacer un poco menos pesada la responsabilidad y sentir más apoyo".
- 36 CC "Entregando la información a tiempo y las personas correctas dando la información en general y a las personas correspondientes".
- 37 CC "Escuchando primero".
- 38 CS "Debería haber más diálogo abierto y proponer cada uno sus ideas. Con debido respeto prestar atención para luego dar una opinión".
- 39 CS "Bueno, dentro de mi grupo de trabajo últimamente la comunicación lo de bajo nivel, consideraría que mi jefa realice reuniones cada 3 meses a fin de conocer los malestarles, exceso de trabajo y opiniones de mejoras".
- 40 CS "Que exista reuniones frecuentes entre jefes y colaboradores para analizar los resultados mensuales, que los jefes proponen mejoras y sepan escuchar a los colaboradores las propuestas e insatisfacciones que sientan sin que sean catalogadas como contrarios a la organización".
- 41 CS "Reuniones mensuales, al menos una vez"
- 42 CS "Realizar reuniones periodicas con el personal".
- 43 CS "Teniendo reuniones con el personal, teniendo todos los días un diálogo con el jefe inmediato".
- 44 CS "Se socialice los distributivos de trabajo antes de ejecutar. Considere varias horas de trabajo. Se comunique mediante reuniones mensuales".

- 45 CS "Con una reunion general de todo el personal de trabajo".
- 46 CS "Continuar con las reuniones y charlas con mi jefe inmediato, ya que en la actualidad ha servido para mantener el grupo unido y comunicado en todo sentido".
- 47 CS "Considero que deberían confiar en el capital humano, adicionalmente no involucrar temas subjetivos, evaluar de forma objetiva a un colaborador, es decir si una persona no tiene afinidad con otra no debería interferir, solo se debería evaluar su trabajo, adicional debe existir una asistente por jefe, en mi departamento debo reportar a muchas personas y eso es un problema, con quien tengo mayor cordialidad en el trabajo es con nuestro Gerente, el resto de jefaturas muchas veces no".
- 48 CS "Cambiar los jefes departamentales y las personas con antecedentes de conductas".
- 49 CS "Una comunicación más vertical que horizontal, apertura a escuchar a ambas partes, No dejarse llevar por títulos profesionales; todos tenemos derecho a ser escuchados".
- 50 CS "Que la persona que dirige el departamento sea más confiable, que muestre interés y motive al personal, no solo buscando los errores para perseguir. Que conozca mejor los procedimientos para opinar, que los manuales de funciones se realicen por las personas que realicen las actividades no por personas que solo son observadores y desconocen el tema".
- 51 CS "Me parece que debería haber mayor comunicación y participación entre la coordinación de departamento y los colaboradores del mismo, en encontrar mejorar que motivar al personal".
- 52 CS "Haciendo más reuniones con todos los miembros del área".
- 53 CS "Una opción es hacer cada cierto tiempo una reunión y exponer dudas, comentarios o novedades".
- 54 CS "Teniendo el apoyo al 100% de mis superiores. Que ayuden cuando hay un problema y no que comience a buscar culpables o responsables".
- 55 CS "Sería más satisfactorio si los jefes de área preguntara las inquietudes a los empleados y poder dar un buen trabajo".
- 56 CS "Mejorando la comunicación con las jefaturas obteniendo ayuda cuando se tiene problemas".
- 57 CS "En que los jefes cambien la actitud prepotente que tienen con los empleados".
- 58 CS "Con más ayuda por parte del ejecutivo, Si la asistente tiene suficiente trabajo no cargas más trabajo ya que eso impide realizar todas las actividades del día. Adicional que haya sinceridad y trato igualitario con todas las asistentes sin preferencias. Que cada decisión se la tome en grupo y que todas manejemos todas las cuantas subdivisiones de clientes".
- 59 CS "Se podría lograr si hubiera mejor comunicación y un poco más de confianza de parte de los jefes inmediatos hacia los empleados. Que no nos juzguen y que nos ayuden".
- 60 CS "Creo yo que formando un grupo más sólido con un/a jefe/a o lider con buena predisposición para escucharnos y dirigirnos y creo yo que ayudandonos con un departamento ya que no contamos con instalaciones para poder tener nuestro lugar de trabajo en la empresa".

- 61 CS "Con una mayor integración de colaboradores con empleadores".
- 62 CS "Siempre tiene que haber comunicación entre trabajador y jefes".
- 63 CS "Que los jefes valoren los trabajos que realizamos y seamos bien pagados".
- 64 CS "Se podría mejorar si el jefe de nuestro jefe inmediato fuera mas abierto y quiera relacionarse con sus empleados y nos escuche y reconozca nuestro esfuerzo labroal".
- 65 CS "Esta comunicación se podrá lograr cuando nuestros jefes sean más comunicativos con nosotros, sus empleados de esa manera podremos aportar con ideas que puedan ayudar".
- 66 CH "Considero que debería existir una comunicación en cada departamento, que exista la confianza para hacer un comentario laboral. Que la confianza perdure y no solo en momentos festivos. Adicional que las comunicaciones que se dan con los diversos departamentos porque se relacionan las funciones sean constructivas y no de ariarse porque somos una sola organización".
- 67 CH "Trabajo en equipo. Comunicación a tiempo de todas las actividades. Considerar los medios oficiales".
- 68 CH "Trabajando siempre como un equipo".
- 69 CH "Compartiendo las dudas, terminar los rumores y fortalecer los canales de diálogo".
- 70 CH "Con una buena comunicación y siendo proactivos, estar pendientes de nuestros compañeros y ayudarlos cuando tengan dudas o problemas asi mejoramos el clima laboral con unos buenos días y buen provecho se puede lograr mucho (valores) eso se necesita".
- 71 CH "Más comunicación con todos los departamentos".
- 72 CH "El trabajo en equipo también influira en el buen logro o satisfacción del desempeño de nuestro trabajo"
- 73 CH "Que no exista envidia entre compañeros de trabajo - Que los compañeros de trabajo les guste ayudarse entre sí".
- 74 CH "Para una mejor comunicación laboral se basa en los conocimientos que tiene cada persona y en el entusiasmo de aprender y enseñar, tener disposición de ambas partes para un mejor entendimiento de las cosas, y la manera del trato de unos a otros de buenas maneras".
- 75 CH "Realizando eventos de integración para que el personal pueda tener contactos con los otros compañeros de las diferentes distritos y oficinas y a su vez que los jefes inmediatos una vez a la semana realice reuniones para conversar con el personal y saber como estan en el trabajo y se siente feliz por el trabajo que hace ya que eso inspira confianza al empleado y motivación a su vez".
- 76 CH "Reuniones sociales".
- 77 CH "Pues pienso que cada mente es diferente y nadie piensa igual que el otro. Pero si nos motivaran con incentivos no tan solo economicos, sino laborales la forma de ver las cosas cambiaría para trabajar y comunicarnos sin tanta presión. Por ejemplo (desayunos de integración o actividades de integración más frecuentes)".

- 78 CH "Que se involucre a todo el personal en charlas y en talleres para que haya un ambiente más cordial entre los compañeros que al momento de indicar o dar un comentario no se tome a mal lo que indique el trabajador, que sientan que como trabajador uno esta comprometido en el trabajo ya que el grupo demanda mucha responsabilidad".
- 79 CH "Integración semanal para compartir".
- 80 CH "Con buenas capacitaciones, para cada area de la organización y para mejorar la comunicación entre compañeros, realizar momentos recreativos y deportivos".
- 81 CH "Capacitaciones para todo el personal y eventos de integración".
- 82 CH "Trabajar en equipo la empresa", Indicar cuando una persona esta ausente en oficina, Indicar cuando una persona es separada de la empresa".
- 83 IO "Dando mayor tiempo a las situaciones que pudieran presentarse complejas de resolver".
- 84 IO "Respetando el criterio personal, mejorar un 20.0% la organización y planificación, de parte de otros departamentos. Considerar el sentido común como parte de lo razonable y no obviarlo -> Los demás departamentos. No se aplica en mi departamento porque se trabaja bien".
- 85 IO "Con el involucramiento de RRHH, a la Directiva con ayuda de Gestión Integral y Calidad".
- 86 IO "Que el departamento que corresponde apoyar a los trabajadores, cumplan con esa obligación más no ponerse a lado del empleado, porque si bien es cierto se trabaja para un dueño, pero para cada trabajador necesitamos que nos escuchen y no solo que trabajen para un solo bando".
- 87 IO "Mediante reuniones periódicas donde se exponga todas las actividades suscitadas en la empresa".
- 88 IO "Todo lo concerniente a información laboral, mejoras en la empresa, nuevos proyectos, seminarios, capacitaciones deben ser dirigidas a todo el personal, no debería ser sectorizado para que todos podamos entregar una correcta información al cliente".
- 89 IO "Realizando reuniones quincenales para analizar la situaciones actuales de las actividades realizadas durante este periodo, de tiempo".
- 90 IO "Realizar reuniones mensuales para verificar mejoras en el grupo y así poner en práctica planes de trabajo en adjunto con incentivos".
- 91 IO "Charlas más frecuentes acerca de nuestro trabajo y/o inconvenientes que se presentan a diario".
- 92 IO "Opino que deberíamos reunirnos todos los viernes con los jefes operativos para que nos den un reporte de los problemas ocurridos y la forma en la que fueron solucionados de una manera general. Los empleados o ejecutivos de cuenta también pueden aportar con experiencias vividas con clientes y formas de resolver problemas".
- 93 IO "Con talleres de comunicación, mejorando las relaciones humanas e interacción entre personas".

- 94 IO "Órdenes o peticiones claras y sobre todo el apoyo de áreas diferentes (administrativa - facturación) amabilidad al momento de solicitar información".
- 95 IO "Se deberían realizar reuniones programadas en donde todos estemos enterados de las planificaciones que se realizan y así poder intercambiar opiniones".
- 96 IO "Que se realicen más reuniones con las personas que están involucradas sobre el tema".
- 97 PO "Estableciendo de una manera clara el flujo de los procesos que se llevan a cabo en la organización. Además considero que los líderes de la institución deben fomentar el compañerismo entre los colaboradores".
- 98 PO "Formalizando el proceso comunicativo en la organización, qué, cuándo, cómo y dónde se comunica"
- 99 PO "Mediante la socialización de procedimientos e indicadores de los cambios, mejorar los procesos".
- 100 PO "La comunicación debe ser democrática, imparcial y oportuna para todos los miembros de la organización".
- 101 PO "Siendo clara y precisa dentro de todos los miembros de la organización con lo cual daríamos paso para lograr los objetivos planteados".
- 102 PO "Se podría lograr una mejor comunicación dando a conocer los logros obtenidos, motivando al personal no solo económicamente también con charlas o capacitaciones que aporten a nuestro conocimiento laboral".
- 103 PO "Si se comparte abiertamente todo lo que ocurre en la organización, las cosas que se vayan haciendo o cambiando se comuniquen con todos para que haya conocimiento de toda la organización y se pueda mejorar de forma oportuna".
- 104 PO "Mediante reuniones regulares constantes, donde se informe sobre los avances y novedades de la organización. Utilizar canales formales de información. Vincular a todas las personas".
- 105 PO "Realizar pequeñas reuniones para evaluar normativas aplicadas al área de negocio de la empresa".
- 106 PO "Realizar reuniones periódicas con todo el personal para conocer cómo va la organización".
- 107 PO "Deberían mejorar las charlas y realizar capacitaciones para mejoras de cada uno de los empleados sobre los cambios que se realizan en el comercio exterior. Informar alguna novedad que se haya dado en el día a día".
- 108 PO "Falta mejorar políticas y procedimientos que ayuden a cambios positivos".
- 109 PO "Bueno, una manera es motivar a los trabajos que el gerente tenga informado al personal operativo de nuevas expectativas para la empresa".
- 110 RP "Debería existir reuniones 2 veces al mes en las cuales se evaluaría el estado laboral en que vamos avanzando y proponer metas para captar más clientes, indicar los errores que estamos cometiendo para que estos no se vuelvan a repetir, reconocer el esfuerzo de cada uno, no es necesario dar incentivos, con el simple hecho de trabajar en equipo ya es algo satisfactorio y decir que lo hiciste bien".

- 111 RP "Con una retroalimentación positiva. Dando voz a todos los miembros y evaluar todo lo que tenga que decir cada una de las partes".
- 112 RP "Con reuniones para lograr mejor desempeño y cumplimiento en las funciones asignadas".
- 113 RP "Mejoraría la comunicación aplicando la retroalimentación, es decir, que el emisor del mensaje no sea solamente un interlocutor sino que este presto a escuchar a los demás".
- 114 CD "A través de reuniones con la alta gerencia".
- 115 CD "Que la directiva confíe en el capital humano que posee, mantenerlos constantemente informados y a tiempo para cumplir con lo que requieren".
- 116 CD "La comunicación considero debe ser más clara y precisa, es decir, las actividades o directrices que la alta gerencia manda sean más claras y vayan acorde a nuestros puestos/cargos. Así mismo debe existir mayor integridad como empresa todos deben seguir el mismo objetivo que es la satisfacción al cliente y el crecimiento".
- 117 CD "La Directiva de la empresa debe manifestar abiertamente los cambios para la mejora continua. También deben incentivar a los colaboradores que realizamos y nos esforzamos mucho más para sacar adelante la compañía. Se debe reajustar los salarios de los colaboradores del área operativa".
- 118 CD "Mejor intercambio directo entre dirección - trabajadores".
- 119 CD "Altos mandos deben escuchar ideas de sus empleados, ya que ellos llevan a cabo las actividades operacionales de la compañía y conocen los problemas y dificultades de cada proceso. De todos los problemas suscitados entre todos se busca la mejor solución que beneficie al objetivo en común de la empresa".
- 120 CD "Transparencia en la comunicación".
- 121 CD "Sé podría lograr cuando los directivos de la organización nos vean como seres humanos, padres de familia, hijos, hermanos, compañeros. Se vulneran los derechos al empleado".
- 122 CD "Que el gerente tenga más dialogo con los empleados y se preste a escuchar".
- 123 EO "Un mejor organigrama".
- 124 EO "Eliminando o destruyendo paredes que existen en cuanto a jerarquías de esa manera se dejará fluir el contacto directo con c/u de ellos y las palabras fluirán -Participación anticipada en avances dentro de la organización o departamentos".
- 125 TC "Para mantener una buena comunicación laboral debemos empezar por el respeto sin prejuicios y sobre todo escuchando los pros y contras sin juzgar con el fin de encontrar la solución no de seguir ahogándonos en el problema".
- 126 TC "La comunicación puede ser más satisfactoria si la presidencia fuera más respetuoso y menos agresivo en su trato con el personal".
- 127 TC "Estoy satisfecho en la forma como se realiza, me gustaría que no apareciera la palabra obligatorio en las citaciones".

- 128 TC "Órdenes o peticiones claras y sobre todo el apoyo de áreas diferentes (administrativa - facturación) amabilidad al momento de solicitar información".
- 129 TC "Haciéndolo de forma personal".
- 129 TC "En que los jefes cambien la actitud prepotente que tienen con los empleados".

Respuestas categorizadas (pregunta 2)

Nº	Categoría	Frases generadoras
1	CM	"Se establezcan canales de comunicación formales y se los de a conocer a todos los miembros".
2	CM	"La comunicacion es informal".
3	CM	"Los medios tecnologicos son buenos para la comunicación que se viene manteniendo".
4	CM	"Falta de comunicación visual".
5	CM	"Siento satisfacción porque poseo todos los medios para comunicarme".
6	CM	"Estoy conforme. Todo lo comunican a tiempo".
7	CM	"Al momento de indicar algún comentario acerca del trabajo o de una función no se tome a mal que cuando se solicite ayuda porque el tiempo no alcanza, no se tome a mal".
8	CM	"A manera departamental ninguna, pero a nivel general existe una falencia en los canales de comunicación uno a uno y con todos los trabajadores. No son asertivos para comunicar problemas o mejoras. "Se felicita en público y se corrige en privado". Entre muchas otras variantes que hacen que la empresa no pueda desarrollarse y expandirse. Existe un gran problema de fondo".
9	CM	"Me parece que debe haber más fluidez en la comunicación y que la misma sea oportuna".
10	CC	"No hay satisfacción en la comunicación. Ya que la comunicación en el área de trabajo no aporta mayor cosa".
11	CC	"Mejorar la comunicación, ya que no se da todo el tiempo y debe ser constante".
12	CC	"Lo que más influye en mi organización es la comunicación, lo que permite solucionar los problemas que se presentan".
13	CC	"Todo comentario lo toman a mal y piensan que ya no se tiene ganas de trabajar".
14	CC	"Parcialmente satisfecho, no por menospreciar las labores y esfuerzos de las directivas, lo contrario, para buscar mejores opciones de no ser satisfechos y buscar perfeccionar estas acciones colectivas".
15	CC	"No tengo comunicación con nadie, se pierden las ganas de trabajar".
16	CC	"No hay mucha comunicación".
17	CC	"La comunicación nos falta en nuestra área".

- 18 CC "Satisfactoria y cordial".
- 19 CC "Excelente en mi Dpto".
- 20 CC "Es muy limitada, en ocasiones me entero de cambios por terceros".
- 21 CC "Ninguno. Todo correcto".
- 22 CC "La comunicación puede mejorar".
- 23 CC "Considero que la comunicación en mi unidad de trabajo es muy buena".
- 24 CC "En mi departamento la comunicación funciona correctamente".
- 25 CC "Frecuentemente clara".
- 26 CC "Pienso que sí tengo o me siento satisfecha en la comunicación que hay en el trabajo".
- 27 CC "Actualmente en mi grupo de trabajo me siento contenta con la manera de comunicarnos".
- 28 CC "En mi equipo de trabajo la comunicación es adecuada".
- 29 CC "No es malo pero se la tendría que mejorar como ya lo recalque en la primera pregunta".
- 30 CC "Me parece que la comunicación es sumamente perfecta".
- 31 CC Como In House, la comunicación si fluye y no tengo comentario sobre la pregunta
- 32 CC "Satisfecho con los seminarios ofrecidos y con la fluidez de la información".
- 33 CC "La comunicación es mi departamento es buena, nos falta un poco para que sea satisfactoria".
- 34 CC "Las reuniones que hacemos cada 15 días, nos ha ayudado a fortalecer el grupo de trabajo, alcanzando los objetivos propuestos".
- 35 CC "Existen paredes imaginarias que no permiten la libre comunicación".
- 36 CC "Satisfactoria".
- 37 CC "La comunicación ha sido muy satisfactoria".
- 38 CC "Satisfecho".
- 39 CC "Lo que solo quisiera, que toda la comunicación que se maneje aquí sea directa y sincera".
- 40 CC "Es un grupo muy unido y solidario que trabaja por alcanzar los objetivos de la institucion".
- 41 CC "Es buena, y debemos siempre tratar de mantenernos unidos y siempre comunicados para poder cumplir las metas y hacer un trabajo bien hecho".
- 42 CC "Todos somos una sola unidad en Quito "equipo" para entregar todos los trabajos a tiempo y no hacer esperar al cliente".
- 43 CC "Hemos conformado un buen equipo de trabajo, nuestra comunicación es abierta".
- 44 CC "Existe fácil acceso al diálogo y coordinar actividades a desarrollar".
- 45 CS "Me gusta decir lo que pienso y aportar ideas para mejorar en el trabajo lo cual me brinda satisfacción propia pero muchas de esas ideas no son escuchadas y atendidas".
- 46 CS "Con mi jefatura inmediata existe una estupenda comunicación por lo que gozo de un buen ambiente laboral que me motiva a levantarme cada mañana con ganas de venir a trabajar y dar lo mejor de mí, dentro o fuera de mi

jornada laboral".

- 47 CS "Debe mejorar con los jefes del departamento y sus asistentes".
- 48 CS "La comunicación es casi nula, no hay apertura con nuestro jefe inmediato, nunca se recibe un "lo estás haciendo bien" o "esto debes mejorar" Muchas personas necesitan un curso de relaciones personales, porque no saben tratar a los compañeros".
- 49 CS "Siento que en este momento con la nueva jefatura nos falta reforzar tanto la comunicación como la distribución de responsabilidades".
- 50 CS "Pues no tengo comentario alguno con satisfacción de mi ejecutivo no siento apoyo ni respaldo de alguno de él. Es necesario honestidad y dividir responsabilidades".
- 51 CS "Con mi jefe inmediato me llevo super bien, pero a veces quisiera que nuestros jefes con más jerarquía fueran más abiertos al escucharnos - Sin hipocresías".
- 52 CS "No tengo problema de comunicación pero se percibe mal ambiente de trabajo yo que no existe la apertura de conversación entre jefes y colaboradores. En mi unidad de trabajo se requiere mucha supervisión directa y análisis de trabajo, y función de cada colaborador con medición de tiempos, ya que unos superan la carga de trabajo mas que otros".
- 53 CS "No hay mucha comunicación entre el jefe y sus empleados".
- 54 CS "Se debería tener más comunicación con los asistentes y ejecutivos para poder mejorar el trabajo".
- 55 CS "En cuanto a la comunicación en mi trabajo estoy satisfecha ya que periódicamente tanto nuestro jefe inmediato como los jefes operativos informan de la situación de la empresa o los objetivos del departamento".
- 56 CS "Con mis compañeros hay comunicación sobre el trabajo que realizamos, pero no con nuestros jefes".
- 57 CS "Se debe coordinar primero con los superiores informando los ejecutores de las tareas asignadas".
- 58 CS "Es una excelente entidad publica en la cual hay como desarrollar nuevas ideas".
- 59 CS "Existe una buena comunicación entre mis compañeros y mi jefe".
- 60 CH "Sí, muchas veces que se presentan inconvenientes existe una buena comunicación".
- 61 CH "Me siento parte del equipo de trabajo en mi institucion desde el primer dia, sin embargo aun falta mejorar el sistema de información que se maneja".
- 62 CH "Debe mejorarse la comunicación en la unidad por sus integrantes".
- 63 CH "La satisfacción en mi departamento es buena pero es muy mala la comunicación con los demás departamentos".
- 64 CH "No me encuentro satisfecho ya que se aísla la comunicación por grupo de trabajo".
- 65 CH "En mi unidad de trabajo existe comunicación y compañerismo ya que debemos cumplir un solo fin que es atender y satisfacer los requerimientos del cliente".
- 66 CH "En mi equipo de trabajo la comunicación es adecuada".

- 67 CH "Pues creo que tengo yo con mis compañeros un buen trato ya que creo yo hago lo posible para tratarlas con respeto y con educación y no hago caso. En momentos que hagan comentarios inadecuados pero si veo que algunas compañeros dicen muchas cosas que no tiene nada que ver de lo laboral".
- 68 CH "Dentro de mi Departamento la comunicación no es satisfactorio debido a que el personal u cargo no sabe diferenciar lo laboral con lo personal y al tener este inconveniente se genera problemas de comunicación por algún problema que sucedió entre ellos el ambiente se vuelve tenso y eso afecta la comunicación con el cliente, ya que ellos preguntan algo y la persona por no consultar a la persona en la que tuvo el problema dan respuestas negativas y simples".
- 69 CH "Los trámites y gestiones de importaciones fluyen, superamos las dificultades que aparecen con el cliente entre nosotras".
- 70 CH "Falta mucha comunicación entre compañeros (mensajeros) son individualistas, hay que trabajar mucho en ellos (compañeros), falta capacitación del trabajo que hacemos".
- 71 CH "Dentro de un departamento, todos los colaboradores nos apoyamos, y la comunicación fluye; no obstante las mejoras se deben implementar con los directivos a fin de que ellos conozcan más a fondo los problemas que se dan en los procesos operativos".
- 72 CH "Dentro de nuestra unidad si hay trabajo en equipo, pero la disciplina es fundamental en un trabajo".
- 73 CH "Buena comunicación con el equipo de trabajo".
- 74 CH "La comunicación entre compañeros es muy satisfactoria ya que tenemos muy buena amistad entre compañeros".
- 75 CH "Con mis compañeros hay comunicación sobre el trabajo que realizamos, pero no con nuestros jefes".
- 76 CH "Sería bueno que se tenga mejor relación comunicacional para con los demás técnicos para saber que esta pasando en la institucion y asi poder dar opiniones, y poder mejorar".
- 77 CH "Existe una adecuada comunicación entre compañeros".
- 78 CH "Es necesario capacitar e integrar al personal, inculcar trabajo en equipo".
- 79 CH "Hay un ambiente laboral excelente, muy buena comunicación entre compañeros".
- 80 IO "Es buena, pero creo aun se debe mejorar porque a veces no llega a todos los niveles a tiempo".
- 81 IO "Me gustaría que cuando se este organizando algun trabajo sea cualquier su curso de la empresa sea dialogado entre todos, no solo entre unos cuantos, al momento de ejercitar el trabajo se o alguien que no sabe hacer lo que se ha organizado".
- 82 IO "La comunicación es pésima y hasta le echan la culpa a la persona que no la recibe, deberían ser más comunicativo y me refiero a RR.HH".
- 83 IO "Si hay comunicación por medio de planes de trabajo diario y organización adecuado".
- 84 IO "Falta que se difunda los logros que se hace día a día. Saliendo a territorio y conocer de cerca los avances de los profesionales".

- 85 IO "Hay armonía y coordinación para las actividades que se realizan diariamente".
- 86 PO "Considero que enfocándose en la comunicación necesaria para que se lleven a cabo los procesos con eficiencia, ya que esta se refleja en el servicio que brindamos".
- 87 RP "La comunicación es casi nula, no hay apertura con nuestro jefe inmediato, nunca se recibe un "lo estás haciendo bien" o "esto debes mejorar". Muchas personas necesitan un curso de relaciones personales, porque no saben tratar a los compañeros".
- 88 CD "Debe existir mayor receptividad en los directivos".
- 89 CD "Solo cuando existen problemas, la directiva muestra su interés y preocupación en el equipo. Pero mientras las operaciones van bien no muestran interés alguno".
- 90 CD "Dentro de un departamento, todos los colaboradores nos apoyamos, y la comunicación fluye; no obstante las mejoras se deben implementar con los directivos a fin de que ellos conozcan más a fondo los problemas que se dan en los procesos operativos".
- 91 CD "Con mi jefe inmediato me llevo super bien, pero a veces quisiera que nuestros jefes con más jerarquía fueran más abiertos al escucharnos - Sin hipocresías".
- 92 CD "La comunicación es excelente hasta que nos debemos comunicar con la presidencia en ese caso se torna tensa y casi imposible, no por que sea el presidente pero (gritos, malos tratos, etc, etc.)".
- 93 CD "El gerente, no hay comunicación".
- 94 CD "En mi trabajo no hay comunicación con el jefe mayor".
- 95 CD "Un poco más de sinceridad y que se predique con el ejemplo".
- 96 CD "Predicar con el ejemplo".
- 97 CD "Transparencia en la comunicación por parte de los directivos"
- 98 CD "No hay comunicación en mi trabajo con alta directiva es mala".
- 99 EO "Existe buena comunicación por ser un grupo pequeño que se conocen de años y sabemos los pro y contra de cada uno, y sabemos como apoyarnos, pero si viene alguien con malos habitos y enemistad se complican pero siempre sale la verdad a la luz".
- 100 EO "En general, en toda institucion existen diferencias comunicacionales debido a la existencia de ruido comunicacional o indiferencias. Pero en la institucion donde actualmente laboro al ser pequeña estos inconvenientes se minimizan".
- 101 TC "La comunicación es excelente hasta que nos debemos comunicar con la presidencia en ese caso se torna tensa y casi imposible, no por que sea el presidente pero (gritos, malos tratos, etc, etc.)".
- 102 TC "A manera departamental ninguna, pero a nivel general existe una falencia en los canales de comunicación uno a uno y con todos los trabajadores. No son asertivos para comunicar problemas o mejoras. "Se felicita en público y se corrige en privado". Entre muchas otras variantes que hacen que la empresa no pueda desarrollarse y expandirse. Existe un gran problema de fondo".

- 103 TC "Me gustaría mayor respeto, no gritos o comentarios que desmotivan. Recibo un trato cordial de nuestro Gerente, pero el resto de jefaturas o presidencia muchas veces. Mi evaluación va dirigida a todos".
- 104 TC "La comunicación es mala ya que solo gritan".