

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**"COMUNICACIÓN INTERNA Y SATISFACCIÓN LABORAL  
(Estudio realizado con personal de restaurante de comida gourmet)".**  
TESIS DE GRADO

**ANGELA MARÍA UMAÑA CISNEROS**  
CARNET 16443-10

QUETZALTENANGO, MARZO DE 2015  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**"COMUNICACIÓN INTERNA Y SATISFACCIÓN LABORAL  
(Estudio realizado con personal de restaurante de comida gourmet)".**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
HUMANIDADES

POR  
**ANGELA MARÍA UMAÑA CISNEROS**

PREVIO A CONFERÍRSELE  
EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA

QUETZALTENANGO, MARZO DE 2015  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.  
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.  
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS  
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES**

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS  
VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO  
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY  
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

**NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**  
DRA. ILEANA JUDITH ARMAS GORDILLO DE RONQUILLO

**REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**  
LIC. JOSE GUSTAVO FRANCO MARTINEZ

## **AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

DIRECTOR DE CAMPUS: P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.

SUBDIRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JOSÉ MARÍA FERRERO MUÑIZ, S.J.

SUBDIRECTOR ACADÉMICO: ING. JORGE DERIK LIMA PAR

SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ

Quetzaltenango, 26 de noviembre de 2014.

Ingeniero  
Derik Lima Par  
Subdirector Académico  
Campus de Quetzaltenango  
Universidad Rafael Landívar  
Su despacho

Respetable Señor Subdirector

Al saludarle atentamente, le informo que en su oportunidad fui nombrada asesora del trabajo de tesis Comunicación interna y satisfacción laboral (Estudio realizado con el personal de comida gourmet) elaborado por la estudiante Angela María Umaña Cisneros, previo a conferírsele el título de Licenciada en Psicología Industrial/Organizacional.

Me permito informarle que esta tesis es producto de una amplia investigación bibliográfica y trabajo de campo, lo que constituye un valioso aporte para todos los profesionales tanto de psicología como de otras disciplinas por su contenido. A mi juicio el trabajo está concluido y cumple con los requisitos exigidos por la Universidad Rafael Landívar, por lo tanto solicito se designe al revisor de fondo para esta investigación, para que emita el dictamen correspondiente.

Deferentemente,



**Dra. Ileana Armas de Ronquillo**  
Asesora



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradicón Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES  
No. 05836-2015

### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante ANGELA MARÍA UMAÑA CISNEROS, Carnet 16443-10 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 05195-2015 de fecha 13 de marzo de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"COMUNICACIÓN INTERNA Y SATISFACCIÓN LABORAL  
(Estudio realizado con personal de restaurante de comida gourmet)".**

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 18 días del mes de marzo del año 2015.

 Universidad  
Rafael Landívar  
Facultad de Humanidades  
Secretaría de Facultad

  
MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA  
HUMANIDADES  
Universidad Rafael Landívar

## Índice

	<b>Pág.</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Comunicación interna .....	8
1.1.1 Definición .....	8
1.1.2 Utilidad de la comunicación interna .....	12
1.1.3 Rol del comunicador.....	14
1.1.4 Tipos de comunicación interna .....	15
1.1.5 Comunicación de negocios .....	16
1.1.6 Propósito de la comunicación .....	17
1.1.7 Necesidad de información.....	18
1.1.8 Barreras en la comunicación .....	19
1.1.9 Características de la comunicación efectiva .....	22
1.1.10 La comunicación como instrumento de trabajo .....	23
1.2 Satisfacción laboral.....	23
1.2.1 Definición .....	23
1.2.2 ¿A qué se debe la satisfacción laboral? .....	24
1.2.3 Involucramiento con el puesto .....	25
1.2.4 Satisfacción con la retribución .....	25
1.2.5 El ambiente laboral como un factor de remuneración no financiera.....	27
1.2.6 Participación en el trabajo y compromiso organizacional .....	28
1.2.7 Estudio de la satisfacción en el trabajo .....	28
1.2.8 Actitudes cambiantes del colaborador .....	29
1.2.9 Colaboradores satisfechos e insatisfechos en el lugar de trabajo .....	29
1.2.10 ¿Por qué se debe prestar atención a las actitudes del colaborador? .....	30
1.2.11 Manejo del comportamiento negativo en el lugar de trabajo .....	32
1.2.12 Equidad en el lugar de trabajo.....	32
1.2.13 Motivación del colaborador .....	33
1.2.14 Enriquecimiento del puesto de trabajo .....	33
1.2.15 Empoderamiento .....	34
1.2.16 La inteligencia emocional .....	35

1.2.17	Sugerencias para crear un ambiente laboral saludable .....	36
1.3	Contextualización de la unidad de análisis .....	36
<b>II.</b>	<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>37</b>
2.1	Objetivos .....	38
2.1.1	General.....	38
2.1.2	Específicos .....	38
2.2	Variables de estudio.....	38
2.3	Definición de variables .....	38
2.3.1	Definición conceptual de las variables .....	38
2.3.2	Definición operacional de las variables .....	39
2.4	Alcances y límites.....	39
2.5	Aporte .....	39
<b>III.</b>	<b>MÉTODO .....</b>	<b>40</b>
3.1	Sujetos.....	40
3.2	Instrumentos.....	40
3.3	Procedimiento .....	41
3.4	Diseño .....	41
3.5	Metodología estadística.....	42
<b>IV.</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>43</b>
<b>V.</b>	<b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>47</b>
<b>VI.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>54</b>
<b>VII.</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>55</b>
<b>VIII.</b>	<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>56</b>
<b>IX.</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>58</b>

## **Resumen**

La comunicación interna es el proceso por el cual una organización se comunica a través de diferentes medios con el objetivo de mantener relaciones laborales positivas y de esta forma lograr que el personal se sienta satisfecho en el trabajo. Los trabajadores en una organización buscan tener una comunicación significativa y fluida con los miembros que la integran, ya sean compañeros de trabajo, subordinados o sus jefes inmediatos; de igual manera que la información recibida sea transparente y de esta manera contribuir a que su trabajo sea satisfactorio.

La unidad de análisis de la presente investigación fue el personal de Restaurante de Comida Gourmet, el cual cuenta con 50 colaboradores, los cuales integran las diferentes áreas; administrativa, mandos medios o jefaturas y operativos. La anterior se realizó con el objetivo de determinar la influencia de la comunicación interna en la satisfacción de los trabajadores del Restaurante.

Se utilizó el diseño descriptivo y como instrumento una escala de Likert para medir el nivel de comunicación interna; la misma incluyó satisfacción laboral para hacer la relación entre las dos variables.

Se concluyó que la comunicación interna del personal de Restaurante de Comida Gourmet influye en la satisfacción laboral de los mismos, puesto que al recibir los colaboradores instrucciones claras y relevantes para la ejecución de las tareas, se desempeñan con mayor eficiencia y entusiasmo.

Se recomienda a la organización, brindar al personal el espacio para manifestar dudas o comentarios acerca del trabajo que desempeñan y de este modo lograr que la comunicación sea siempre efectiva.

## I. INTRODUCCION

La comunicación interna o corporativa se define como el conjunto de actividades realizadas por cualquier empresa, para crear y mantener buenas relaciones dentro de la misma a través del uso de diferentes medios de comunicación que mantenga informado, motivado e integrado a cada colaborador, con el fin de contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Actualmente las organizaciones necesitan desarrollar estrategias de comunicación interna para todo el personal, esto permite mejorar la confianza entre los trabajadores, la empatía y sobre todo conocer los aspectos emocionales y mentales que experimentan en sus áreas de trabajo. Dentro de las ventajas que conlleva crear un plan de comunicación se encuentra la satisfacción laboral del colaborador, puesto que al poder éste comunicarse de forma efectiva con los demás miembros de la empresa, sin mal entendidos, agresiones o conflictos, su nivel de identificación con la misma y su entusiasmo por laborar en ella aumentarán de forma significativa.

Se entiende entonces la satisfacción laboral como un estado emocional placentero o positivo, el cual es resultado de la experiencia misma del trabajo; el mencionado estado es alcanzado cuando se satisfacen ciertos requerimientos, tanto individuales como colectivos, a través de la labor que realice el colaborador en la organización.

La anterior no solo compete al trabajador, sino también a la empresa donde éste labore, ya que poseer personal satisfecho mejorara la productividad y rentabilidad de la misma.

Por lo tanto, se considera necesario que las empresas reflexionen acerca de la importancia que conlleva mejorar los procesos internos de comunicación, a partir de un plan que se pueda poner en marcha para toda la organización, con el objetivo que la misma pueda fluir positivamente en todos sus niveles. Es importante que el personal de una empresa se comunique, ya sea entre compañeros de trabajo, éstos con supervisores y jefaturas con operativos.

Al poseer la empresa un equipo que se comunique eficiente y eficazmente, la satisfacción de éste aumentará, debido al bienestar que experimenta el trabajador al laborar en espacios donde las

relaciones profesionales son positivas y donde los miembros de la organización trabajan hacia un mismo objetivo y con la misma visión.

Las relaciones laborales complicadas y negativas conllevan a crear tensión en los espacios de trabajo, es en este momento cuando el trabajador empieza a sentirse insatisfecho, desmotivado y descontento con las tareas que realiza y con el contexto en que se encuentra, ya que se siente incómodo y puede que su productividad empiece a reducirse o disminuir.

Es de suma importancia entonces, que los líderes de las organizaciones presten atención a la comunicación interna de su personal, con el objetivo de poseer un equipo satisfecho y motivado que conlleve a la productividad y rentabilidad de la empresa.

Debido al valor del tema, se citan diferentes autores que han tratado el mismo con el objetivo de ampliar su conocimiento de éste.

Muñiz (2014) en el artículo Marketing en el siglo XXI, disponible en internet, afirma que la comunicación interna es la que se dirige al cliente interno, es decir, al trabajador. La anterior nace como una necesidad de las organizaciones de motivar a su personal, así como retener a los talentos de la empresa.

Son pocas las organizaciones que consideran la comunicación interna una necesidad y una estrategia organizacional para responder a las necesidades de la empresa y cumplir con las metas institucionales. La mayor parte de organizaciones no toman en cuenta que para ser competitivas y rentables en el mercado, deben motivar a su personal para que se sientan identificados con la organización y sean fieles a la misma.

Por ello, transmitir información en la empresa, comunicar sobre lo que sucede, motivar y crear una línea de comunicación efectiva entre los colaboradores, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa, son parte de los objetivos de la comunicación interna.

Pimienta (2013) en el artículo La auditoría de la comunicación interna, disponible en la Revista DIRCOM, sostiene que la **Error! Marcador no definido.** se entiende como una herramienta administrativa actual que permite fortalecer y mejorar la cultura organizacional, perfeccionar el clima laboral, aumentar la productividad y permitir que la información fluya adecuadamente.

Consiste en crear procesos internos para que la información de la empresa llegue a tiempo a las personas que integran los diferentes niveles de la estructura organizacional. También interviene en el diagnóstico de deficiencias en los procesos operativos, debido a desviaciones o errores en la forma de transmitir los mensajes o de interpretarlos.

La comunicación interna no solo se encarga de transmitir información referida a procesos administrativos o de producción, sino también comunicar al recurso humano de la empresa acerca de la evolución de la organización, los objetivos alcanzados, las nuevas metas propuestas, los cambios dentro de ésta, entre otros.

Alonso (2013), en la tesis El rol de la comunicación interna y la cultura organizacional, tras los procesos de adquisición entre dos empresas de servicios públicos, realizada con el personal de oficinas centrales de la Empresa Eléctrica de Guatemala S.A.. Como objetivo se propuso identificar las necesidades de comunicación interna de EEGSA para la difusión de su cultura organizacional entre los miembros de la organización para el alcance de los propósitos de la institución y la satisfacción de sus colaboradores. Utilizó el diseño descriptivo y como instrumento un cuestionario auto-administrado y entrevistas semi-estructuradas para tener una representación de la realidad total sobre la cultura organizacional, comunicación interna y sentido de pertenencia de los colaboradores.

Concluyó que la comunicación interna dentro de EEGSA es débil debido a que los canales de comunicación que utilizan son inadecuados, ya que los mensajes difundidos no les llegan a todos los colaboradores de la institución. Además, no se tienen segmentados eficazmente, en dependencia del trabajo laboral que realizan o del puesto de trabajo que ocupan dentro de la organización y recomienda que se elaboren estrategias de comunicación interna, las cuales

lleguen a todos los colaboradores por igual y todos se sientan identificados y tomados en cuenta en la misma.

Angiolini (2014) en el Seminario interdisciplinario comunicación interna: una herramienta estratégica, disponible en internet, sostiene que la comunicación interna es el medio que permite orientar la conducta del ser humano y formar relaciones interpersonales positivas que conceda al personal de una organización trabajar en equipo para alcanzar los objetivos de la anterior. La comunicación entonces es el vehículo a través del cual se pueden realizar cambios significativos en la organización.

Lo importante de la comunicación organizacional no es la cantidad de medios que se utilicen para comunicar e informar aspectos relevantes de la institución, sino lo que se implemente sea objetivo y tenga relación con la estrategia planificada.

La comunicación interna constituye un tema difícil de comprender en su amplia aplicación e impacto de los resultados en la organización. Uno de los factores que ha contribuido es que muchos especialistas en comunicación, inclusive de recursos humanos, han abordado este tema desde una perspectiva humanista sin relacionarla adecuadamente con los objetivos de la organización.

Croci en el artículo Comunicación in-door, disponible en la revista RRPP, (consultada el 18 de febrero de 2014), afirma que la comunicación interna debe entenderse como un proceso bidireccional con el objetivo de conocer y satisfacer las necesidades y los objetivos, tanto de la dirección como del personal. La anterior también funciona como una alerta ante posibles conflictos o inconvenientes, lo cual permitirá que éstos se solucionen correctamente y a tiempo.

Esta comunicación debe realizarse con un lenguaje en común, entendible por las partes que la componen, es decir, tanto por emisor como por el receptor. En cuanto a la credibilidad, se consigue a través de un plan comprensible, estratégico y coherente de comunicación interna. Uno de los objetivos de la comunicación interna es crear un clima organizacional positivo y de

confianza, donde el colaborador se encuentre satisfecho y perciba que sus objetivos y los de la organización están relacionados.

El objetivo de la comunicación interna es que todos los niveles de la organización se sientan parte de la misma y no sólo espectadores, ya que al conocer lo que hace y lo que piensa hacer la empresa, se sentirán parte de ésta.

Rivera (2010) Presidente de la Asociación Peruana de Profesionales en Comunicación Interna y Jefe de comunicaciones internas en Nestlé Perú, en la entrevista sobre el tema, La gestión de la comunicación interna en las organizaciones, afirma que la importancia de la comunicación interna radica en tomar en cuenta al colaborador, brindándole una información clara, directa y transparente de las situaciones que ocurren en la empresa. Contribuye a que los trabajadores se enfoquen de mejor manera en los objetivos organizacionales, minimiza la incertidumbre y los rumores que pueden surgir.

Existen diferentes herramientas de comunicación interna, entre las que se encuentra el correo electrónico, los anuncios colocados en lugares estratégicos de tráfico organizacional, entre otros. Sin embargo la forma más efectiva de comunicación es la interpersonal, las anteriores se utilizan como complemento de ésta.

El gerente de la organización necesita saber comunicar de forma efectiva, para dar a conocer al personal situaciones importantes para la empresa como lo son ascensos, promociones, cambios y demás. Debe existir confianza entre los miembros de la organización para que exista una comunicación de doble vía, donde los colaboradores puedan comunicarse clara y directamente.

Guillen (2008) en el artículo La satisfacción laboral. Relación con el comportamiento organizacional, disponible en Internet, sostiene que ésta es un concepto complejo que se relaciona con la visión de los empleados respecto al entorno laboral, las compensaciones, la supervisión y las exigencias del puesto.

Los diferentes aspectos de la satisfacción laboral son actitudes que se centran en la satisfacción con el trabajo que se realiza, el salario, los compañeros, los jefes y los ascensos u oportunidades de crecimiento. La importancia que cada uno tiene, cambia a medida que el trabajo se modifica. También hay situaciones en las que el colaborador se encuentra satisfecho con algunos aspectos de su trabajo, sin embargo otros en los que no lo está.

Alonso (2008) en la Revista de la Psicología del trabajo y de las organizaciones, en su artículo, Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración, afirma que la satisfacción laboral se define como un estado emocional. Por otra parte, se considera que la anterior es algo más que respuestas afectivas o emocionales, de ahí la importancia que tiene en conductas laborales. Se entiende entonces la satisfacción laboral como una actitud generalizada ante el trabajo.

En general, este término tiene que ver más con la satisfacción del trabajo, las oportunidades de aprendizaje, las dificultades, el salario, las condiciones de trabajo como el horario, los descansos, las condiciones ambientales y con la empresa.

Existen factores de motivación exclusivos del trabajo, relacionados directamente con la satisfacción laboral, como el trabajo, los logros del colaborador, el reconocimiento por su desempeño laboral, la responsabilidad y los ascensos del empleado. Los factores extrínsecos del trabajo, que el colaborador no puede controlar están relacionados con la seguridad e higiene, la supervisión de jefes, las políticas organizacionales, la disponibilidad de recursos y el salario.

Igualmente, Maldonado (2013) en la tesis Ausentismo y satisfacción laboral, realizada en la dependencia de aguas de la municipalidad de Quetzaltenango, con trabajadores del área administrativa. Se propuso como objetivo establecer la relación del ausentismo con la satisfacción laboral de los trabajadores de la dependencia de aguas de la Municipalidad de Quetzaltenango EMAX. Utilizó el diseño descriptivo, como instrumento la prueba psicométrica EMP y una boleta de opinión para comprobar la influencia de una variable con la otra.

Concluyó que la incidencia de insatisfacción es la falta de comunicación entre jefes y empleados, la boleta de opinión señala que las relaciones con sus supervisores no son buenas y recomienda que se implemente la propuesta de comunicación que se sugiere en el presente estudio, ya que la comunicación interna es importante porque ésta trata de contar a la organización lo que se hace.

Ramírez (2007), en el seminario Un acercamiento al vínculo entre calidad y satisfacción laboral, menciona que la satisfacción laboral es la actitud general de un colaborador hacia su empleo y que su desempeño dependerá de ésta actitud, ya sea favorable o desfavorable a los objetivos de la empresa.

Proporcionar satisfacción laboral a los empleados de manera efectiva implica un reto que deben aprovechar las empresas, puesto que al recurso humano se le exige calidad, también de forma efectiva.

Otros elementos relacionados con la satisfacción laboral son las características del clima laboral presente en la organización, el anterior abarca aspectos motivacionales, económicos, de trabajo en equipo y de relaciones laborales, entre otros.

Al no realizar las acciones necesarias que contribuyan a lograr la satisfacción laboral en los miembros de la empresa, se puede ocasionar un estado de insatisfacción en éstos, la cual puede expresarse o manifestarse de distintas maneras, las cuales tendrán un alto impacto sobre el desempeño de los trabajadores en la organización.

Es necesario dedicar esfuerzo y tiempo a diseñar un plan de acción que permita implementar las estrategias que conlleven a la satisfacción laboral del personal, donde se realice un control periódico de su implementación y resultados.

Hernández (2012) en la tesis Satisfacción laboral realizada con empresas distribuidoras de snacks de la ciudad de Quetzaltenango, con vendedores y supervisores de ventas. Se propuso como objetivo identificar si las empresas distribuidoras de snacks de la ciudad de Quetzaltenango miden el nivel de satisfacción laboral de sus vendedores. Utilizó el diseño descriptivo y como instrumento una encuesta dirigida sobre la satisfacción laboral de los vendedores y un cuestionario de preguntas de opción múltiple para sus jefes directos.

Concluyó que los vendedores se muestran satisfechos con su trabajo por su motivación extrínseca centrada al beneficio económico que reciben con su trabajo el cual en su mayoría es superior al promedio local, pero si se pregunta sobre sus motivadores intrínsecos el vendedor se muestra molesto por la forma como se conducen las empresas en este tipo de puestos y recomienda que las empresas innoven en beneficios no económicos para sus vendedores para que a través de estos el nivel de satisfacción laboral se mantenga alto en todos los aspectos laborales.

## 1.1 Comunicación interna

### 1.1.1 Definición

Guzmán (2012) define la comunicación interna como el conjunto de actividades realizadas por cualquier empresa, para crear y mantener buenas relaciones dentro de la misma a través del uso de diferentes medios de comunicación que mantenga informado, motivado e integrado a cada colaborador, con el fin de contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Brandolini, González y Hopkins (2009) afirman que la comunicación es el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad. Comprende desde la etapa en el que los mensajes fueron enviados y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos e interpretados para el receptor.

En el proceso de comunicación intervienen diferentes factores. Se encuentra el emisor, receptor, mensaje, canal, respuesta, ruido, barreras y puentes. El emisor emite un mensaje al receptor a través de un canal; en dicho procedimiento puede haber ruido o interrupciones, el cual es un estímulo que puede intervenir en la transmisión del mensaje. Para que el proceso comunicativo sea eficaz, debe existir una interpretación del mensaje recibido por parte del receptor.

De igual forma, la comunicación implica que el receptor comprenda el mensaje del emisor y pueda emitir una respuesta, que puede ser un cambio de actitud o una forma de pensar. Existen diferentes formas de comunicar, puesto que aunque el mensaje no se emita oralmente, el ser humano puede comunicarse de forma gestual, corporal y actitudinal.

La comunicación verbal es la que utiliza palabras y el lenguaje como código. Puede ser oral y/o escrita. Es importante en este tipo de comunicación considerar al receptor, puesto que al tener los códigos significados ambiguos o éste ser diferente al código del emisor, puede dar lugar a diferentes interpretaciones o confusiones.

La comunicación no verbal es la que utiliza los gestos y el cuerpo como código. Está estrechamente ligada a la cultura y su utilización no es intencional o consciente, pero sí decisiva en el proceso de comunicación. Para crear una comunicación completa es necesario integrar ambos tipos de comunicación. Su eficacia radica en que posee tanto lenguaje verbal como no verbal.

Brandolini, González y Hopkins (2009) afirman que la comunicación interna es una herramienta indispensable para lograr mayor compromiso y competitividad dentro de la estructura organizacional.

Los autores sostienen que al ser la comunicación interna eficaz, se reflejará mayor productividad y armonía dentro del ámbito organizacional. El comunicador debe orientar su energía y habilidades a la elaboración de planes y estrategias comunicacionales que contribuyan a la mejora del proceso.

El organigrama organizacional, basado en niveles de jerarquía conlleva a crear dificultades para entender de qué manera funcionan los procesos comunicacionales en las organizaciones. En este tipo de estructura la comunicación no fluye de manera espontánea debido a la jerarquización de sus áreas. Es por ese motivo que las organizaciones han adoptado el concepto de red de conversaciones, puesto que la anterior ofrece herramientas más precisas para comprender de qué forma circulan los mensajes y cómo la interacción y comunicación es la base para las relaciones entre los miembros que conforman la empresa.

El hecho de comunicar internamente, no significa que la información que se transmita sea la indicada, positiva o necesaria para el crecimiento de una organización. Por el contrario, las

empresas que no le dan importancia a la comunicación organizacional, se enfrentan ante serios problemas.

A partir de la falta de planificación en la transmisión de mensajes, se producen inconvenientes dentro de la organización, éstos pueden ser mal entendidos, rumores y equivocaciones. Es por esto que la fluidez en la comunicación y la claridad de ésta son fundamentales para crear una cultura organizacional positiva y miembros identificados con la organización para la que laboran. La circulación de mensajes informales contribuye entonces a desgastar la identidad de la empresa y los rumores corren de colaborador en colaborador, apropiándose de todos los espacios de comunicación dentro de la misma.

Esta situación es bastante común en las empresas que no cuentan con un plan de comunicación. Por ese motivo, es necesario que la organización realice un diagnóstico que le permita conocer el proceso comunicacional que posee, a través de un comunicador, el cual es la persona encargada de realizar el diagnóstico en la empresa. A partir de lo anterior, se podrá definir un plan estratégico que promueva una mejor comunicación interna, donde se pueda erradicar o disminuir las disfunciones detectadas. Dentro de las disfunciones de la comunicación interna se encuentra el hecho de que ésta es responsabilidad de pocos, mientras que debería ser de toda la organización, lo cual genera inconvenientes al momento de establecer acciones comunicacionales.

Un factor importante es que todos los miembros de la organización sean parte del proyecto de comunicación interna a partir de sugerencias y aportes. De igual manera, el personal deberá adoptar una actitud positiva, comunicativa y abierta al cambio, donde escuchar sea tan importante como comunicar.

Este tipo de comunicación está dirigida al cliente interno, es decir al grupo de personas que conforman una empresa y se relacionan directamente con ésta. Puede estar integrado por accionistas, directivos, colaboradores y demás.

El objetivo de la comunicación interna es permitir que el personal alinee sus esfuerzos, lo cual constituye uno de los elementos centrales para lograr las buenas relaciones entre los diferentes departamentos o áreas de la organización.

El objetivo anterior, plantea a su vez los siguientes aspectos:

- Desarrollar y mantener las relaciones interpersonales.
- Facilitar las relaciones entre la organización y los colaboradores que la integran.
- Elaborar información que recibirá el personal de la empresa respecto a los objetivos organizacionales.
- Orientar y desarrollar la información para la motivación de los colaboradores.

En los últimos años las organizaciones han utilizado la dinámica de la comunicación organizacional como una estrategia para cambios de actitud en los colaboradores. Para producir este cambio, es necesario deshacerse de las ideas y procesos obsoletos sobre el uso de la comunicación en la organización. El enfoque comunicativo tradicional debe dar lugar a un proceso más flexible, capaz de brindar soluciones y respuestas a los problemas que se generan diariamente en las organizaciones; lo cual requiere cambios en las actitudes del personal.

Igualmente, Chiavenato (2009) asegura que una organización no debe cimentarse únicamente sobre una jerarquía de autoridad, sino sobre una base sólida de comunicación e información. Todos los colaboradores de una organización deben asumir sus responsabilidades de acuerdo a la información difundida.

Una de las estrategias más importantes para la administración de recursos humanos reside en una comunicación interna eficaz y en dar retroalimentación a los colaboradores. Generalmente, los gerentes deben dirigir su atención a la comunicación con los demás miembros de la organización, no solo porque ésta es el medio principal para dirigir las actividades de la empresa, sino también porque es la herramienta básica para satisfacer las necesidades humanas de los colaboradores.

### 1.1.2 Utilidad de la comunicación interna

Según Arizcuren, et al. (2008), la comunicación interna es un proceso que ocurre en todas las organizaciones, ya sea de forma natural o intencionada. Es un conjunto de patrones que determinan la relación entre las personas y grupos que componen las organizaciones.

La organización funcionará de acuerdo a la comunicación en su interior. Por lo tanto, los procesos de comunicación interna son esenciales para mantener interrelacionada e integrada a la empresa. La comunicación tiene que planificarse, con el objetivo principal que fluya en todos los niveles organizacionales. Esta planificación debe ser coherente con los objetivos organizacionales.

La comunicación no solo se basa en emitir mensajes, sino también en buscar hechos o acontecimientos relevantes de la organización, así como su clasificación y selección. Estar informado de los aspectos importantes que ocurren en la empresa, resulta imprescindible para lograr una comunicación interna eficaz. La persona encargada de comunicar necesita saber que información conseguir, donde hacerlo, de qué manera y cómo manejar el resultado para darlo a conocer interna y externamente.

#### A) Planificación de la comunicación interna

Para ejecutar un plan de comunicación interna es necesario que éste sea coherente con el plan estratégico, la cultura organizacional y los objetivos de la empresa. La planificación tiene que ser un proceso en cascada en el que estén implicados todos los niveles de la organización. Si se conoce y comparte el proyecto comunicacional, se podrá participar y trabajar en el mismo con calidad.

El plan de comunicación interna reúne el conjunto de estrategias organizacionales y acciones claras que van a llevarse a cabo a lo largo de un periodo de tiempo determinado. Al momento de planificar hay que tener en cuenta que la comunicación interna y la externa están íntimamente relacionadas y por lo tanto, deberá haber una planificación conjunta que contemple y desarrolle ambas, ya que los logros y fracasos de una influirán en gran medida sobre los de la otra.

Para desarrollar el plan de comunicación dentro de una empresa es necesario describir las siguientes fases:

- Diagnóstico de la situación actual de la organización. Se deben analizar los instrumentos con los que se trabajará con el cliente interno, los problemas y necesidades que existan en la empresa, los apoyos internos y externos con los que se cuenta, los recursos disponibles, ofertas, demandas de comunicación, emisores, receptores, y otros.

En esta fase de diagnóstico es necesario conocer las necesidades y expectativas de cada uno de los grupos de interés. Se puede realizar un DAFO, el cual consiste en un análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la organización.

- Detallar las estrategias, objetivos generales y específicos para cada grupo de interés. Todas las acciones tendrán la imagen de la empresa. Los objetivos serán realistas, claros para todo el personal, alcanzables y que se ajusten a la cultura organizacional.
- Definir acciones a realizar, calendario y presupuesto del plan comunicacional. Detallar el contenido, los mensajes que transmitirán, cómo se va a realizar, cuándo y a través de qué medio se comunicarán. Es importante para la organización que la información se priorice para que no haya saturación de la anterior.
- Ejecución y desarrollo del plan comunicacional. En esta fase se ponen en marcha todas las acciones que se han definido, es decir la fase de producción. Algunas acciones posiblemente tendrán consecuencias y surgirán otras prioridades, todo ello hay que tenerlo en cuenta para la fase siguiente.
- Seguimiento y evaluación del plan de comunicación. Previo a esta fase, estarán definidos los indicadores a medir para conocer si los objetivos que se marcaron se han cumplido. Debe realizarse una valoración de los mismos y una evaluación periódica a lo largo de todo el proceso.

### 1.1.3 Rol del comunicador

Brandolini, González y Hopkins (2009) afirman que todo comunicador dedicado a la comunicación interna de la empresa, tiene como objetivo desarrollar estrategias integrales y detectar problemas en la comunicación entre los miembros de una organización, las áreas y entre los diferentes niveles de mando.

Para lo anterior se necesita llevar a cabo cuatro pasos fundamentales: el diagnóstico, la planificación comunicacional, la ejecución del plan y el seguimiento del mismo. Estos pasos forman una rutina en las actividades del comunicador interno y es permanente porque la realidad de las organizaciones se encuentra en cambio continuo y por lo tanto el plan se ajustará a esas modificaciones.

De igual forma, todo comunicador interno tendría que poseer ciertas características y competencias por el rol que desempeña dentro de la empresa.

- Tener la habilidad de crear relaciones positivas que inspiren respeto y confianza.
- Gestionar la comunicación interna de manera transversal.
- Poseer la habilidad para la redacción y la oratoria.
- Saber escuchar a los individuos que le rodean.
- Ser innovador y creativo en los procesos que realice.
- Saber identificar líderes y facilitadores de la comunicación entre los miembros de la organización.
- Poseer la habilidad para interpretar la realidad de la empresa.
- Tener un perfil de líder.
- Tener la capacidad para formar a otros comunicadores.

#### 1.1.4 Tipos de comunicación interna

Arizcuren et.al. (2008) distinguen diferentes tipos de comunicación interna, entre ellos se encuentran:

##### A) Comunicación descendente

La comunicación descendente se refiere a aquella información que proviene de la dirección de la organización al resto de los miembros de la misma. Esta es conocida por todo el personal y resulta eficiente si es transmitida de forma clara, concisa. Puede crear respeto y confianza si se realiza de forma que los destinatarios la perciban como cercana y verdadera.

##### B) Comunicación ascendente

Esta proviene de los miembros de la organización a la dirección de la misma. Mediante este tipo de comunicación los diferentes niveles y áreas de la misma pueden participar de manera activa. De esta forma mejoran las relaciones laborales, se promueve el aporte de ideas, sirve como retroalimentación y se conocen directamente necesidades de la empresa o posibles conflictos.

##### C) Comunicación horizontal

Es el tipo de comunicación que fluye entre los miembros de la empresa que se encuentran en el mismo nivel o área. La mayoría de los mensajes que se emiten crean coordinación, incrementan el trabajo en equipo y se crea un ambiente de trabajo positivo.

##### D) Comunicación transversal

Es aquella comunicación que fluye entre los miembros de la organización que no comparten precisamente el mismo nivel o área de trabajo. Esta es fundamental, puesto que integra a distintos grupos de la empresa.

Desde el punto de vista de la comunicación interna en una organización, ésta debe fluir en todos los niveles, esto asegura la participación de todos los miembros y por lo tanto crea un ambiente de identificación, trabajo en equipo y cooperación.

#### E) La comunicación informal

Newstrom (2011) considera que además de la comunicación ascendente y descendente, la comunicación informal juega también un papel importante dentro de las organizaciones. A esta se le conoce también como comunicación extraoficial. Puede emitirse tanto de forma oral como escrita y por lo general tiende a ser rápida y flexible. Esta velocidad dificulta que la administración o dirección impida la propagación de rumores indeseables dentro de la empresa.

El rumor es el problema principal de la comunicación extraoficial o informal, el cual se transmite sin seguridad y sin evidencia, de esta forma se crea información incierta en la organización.

#### 1.1.5 Comunicación de negocios

Aamodt (2010) define la comunicación de negocios como la transmisión de información entre los colaboradores, la administración o dirección general y los clientes externos. Este tipo de comunicación utiliza memorándums, llamadas telefónicas y correo electrónico entre otros.

- Memorándum. Es uno de los métodos más comunes para la comunicación de negocios. Tienen la ventaja que proporciona información detallada a un gran número de personas en corto tiempo. Sin embargo, con el uso extendido de las maquinas fotocopadoras y las impresoras, los colaboradores, específicamente los administrativos o de oficina, dejan de leer los memos. Es por esto, que el memo pierde eficacia como medio de comunicación organizacional.
- Llamadas telefónicas. Se utilizan en las organizaciones como un medio rápido y eficaz de comunicar información a los colaboradores. Una de las limitaciones es no disponer de señales no verbales y como consecuencia, a menudo, una parte del mensaje no se transmite.

Actualmente las videoconferencias se utilizan en un gran número de empresas, incluso realizan el proceso de la entrevista laboral por medio de éstas, con el objetivo de economizar gastos.

Otra limitación es que las conversaciones no se documentan, por lo tanto puede haber conflictos o malos entendidos dentro de la entidad.

- Correo electrónico. Este medio de comunicación masiva, ha reemplazado en gran parte a los memos y a las llamadas telefónicas. Éste se usa principalmente para intercambiar información general, oportuna y para realizar preguntas o aclarar dudas, no para sustituir conversaciones importantes. Una de las ventajas del correo electrónico es que se disminuye el uso de papel en la organización, por lo tanto, el gasto en material de oficina es menor.

Una desventaja de este medio de comunicación, es que al utilizar el correo electrónico, disminuye el contacto personal, es decir las relaciones interpersonales entre miembros de la empresa. Otra desventaja es la mala interpretación que se le puede dar a un mensaje, debido a la ausencia de conducta verbal, al igual que el carácter informal del mismo.

- Junta de negocios. Este es un método común para la comunicación de negocios. Las investigaciones indican que el empleado común pasa un promedio de 4 horas y media yendo a 3 juntas a la semana según Rogelberg, Leach, Warr y Burnfield (2006), citados por Aamodt. Aunque las juntas tienen varias ventajas sobre el correo electrónico, las llamadas telefónicas y los memorándums, sus demandas de tiempo pueden generar actitudes negativas de los empleados.

#### 1.1.6 Propósito de la comunicación

Koontz et.al (2012) indican que el objetivo de la comunicación en una empresa es disponer de información para facilitar los procesos de cambio dentro de la misma, es decir, influir en la acción de los miembros para lograr el bienestar de la empresa. Es necesaria para los siguientes aspectos:

- Establecer y difundir al personal las metas de una empresa.
- Desarrollar planes para el logro de objetivos organizacionales.
- Organizar los recursos humanos de la organización de forma eficiente y efectiva.
- Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la empresa.
- Liderar, dirigir, motivar y crear un clima organizacional en el que los colaboradores deseen cooperar.
- Controlar el desempeño del personal de la empresa.

#### 1.1.7 Necesidad de información

Chiavenato (2009) sostiene también que la administración de recursos humanos necesita procesar mucha información sobre las personas para que los gerentes de área tomen decisiones eficientes y adecuadas en el tiempo correcto.

El éxito de un programa de recursos humanos depende de la planificación y diseño del sistema de comunicación. La cantidad de información debe ser relevante para la organización y sus miembros, de esta forma, será menor la incertidumbre sobre la situación y aumentará la eficacia de las decisiones que se tomen dentro de la empresa.

Anteriormente, los sistemas de información sobre actividades y decisiones de la organización eran privativos para los colaboradores, es decir, no se les compartía este tipo de información, puesto que le competía únicamente al área de recursos humanos. Gradualmente, los sistemas de información se descentralizaron y pasaron a incluir a los gerentes y jefes de área para que éstos pudieran tomar decisiones respecto a su equipo de trabajo.

Sin embargo, recientemente los sistemas de información se abren también a los colaboradores con el objetivo que reciban información y retroalimentación respecto a su propio desempeño y a la situación actual de la organización.

### 1.1.8 Barreras en la comunicación

Newstrom (2011) también indica que en el proceso de comunicación, existen interferencias que pueden limitar la comprensión de un mensaje, a pesar de que el receptor se esfuerce por decodificarlo. Estos obstáculos operan como ruido o barreras en la comunicación, pueden surgir en el entorno físico, en forma de sonidos distractores o en las emociones de un individuo, como la distracción. El ruido puede entorpecer la comunicación, eliminar parte de ella o darle un significado incorrecto a los mensajes emitidos. Dentro de los tipos de barreras se encuentran las personales, físicas y semánticas.

Las barreras personales son interferencias en la comunicación que surgen de las emociones del ser humano. Las causas también se encuentran en diferencias de raza, sexo, educación, estatus socioeconómico y demás. Las barreras personales generalmente se refieren a una distancia psicológica entre individuos.

Por su parte, las barreras físicas son interferencias en la comunicación presentes en el ambiente. Una barrera física bastante común es la distracción causada por un ruido o sonidos que alteren o bloqueen un mensaje de voz. Otra barrera física es la distancia física entre la gente.

Koontz et.al (2012) confirman que dentro de las organizaciones existen barreras o interrupciones. El autor sostiene que la mayor parte del tiempo los problemas de comunicación son síntomas de problemas más específicos dentro de la empresa, como una mala planeación o una estructura organizacional mal diseñada. Las barreras pueden estar tanto en el emisor, como en la transmisión del mensaje, en el receptor o en la retroalimentación.

Otra barrera de la comunicación es la distorsión semántica, la cual puede ser voluntaria o accidental, ya que las palabras pueden transmitir diferentes respuestas o interpretaciones en el receptor, lo cual causa distorsión en la comprensión del mensaje.

La última barrera o interrupción que menciona el autor, son los mensajes mal expresados. La idea en la mente del emisor puede ser muy clara, pero no garantiza que el receptor comprenda el

mensaje, ya que este puede estar construido con palabras mal elegidas, falta de coherencia, mala organización y la imposibilidad de aclarar las contradicciones que surjan. La ausencia de claridad y precisión del mensaje se puede evitar al tener mayor cuidado cuando se emite el mismo.

#### A) Rumores

Robbins y Judge (2009) refieren que los rumores son un sistema informal de comunicación en las organizaciones. Estos poseen tres características principales; la gerencia no los controla, la mayoría de colaboradores los percibe más creíbles y confiables que la información formal que emite la dirección y que son utilizados la mayor parte de los casos para servir a los intereses de las personas involucradas en el mismo.

Es frecuente suponer que los rumores inician porque son chismes que surgen al azar; son una respuesta a situaciones que les importan a los colaboradores cuando hay ambigüedad o duda en la información. Un rumor persistirá hasta que se satisfagan los deseos y expectativas que crearon la duda o hasta que se reduzca la ansiedad entre los miembros de la empresa.

Los rumores también sirven para aliviar las necesidades de los colaboradores; la conversación informal sirve para crear un sentimiento de cercanía y amistad entre quienes comparten la información.

Se considera que la administración no puede eliminar los rumores por completo en una empresa, sin embargo, si puede minimizar las consecuencias negativas de éstos al eliminar su rango y efecto.

#### B) Pautas para mejorar la comunicación

Koontz (2012) también indica que la comunicación efectiva es responsabilidad de todas las personas de la organización; gerentes, jefaturas y operativos. Las siguientes pautas favorecen las barreras de la comunicación:

- Aclarar el objetivo del mensaje. El emisor del mensaje debe tener claro qué es lo que desea transmitir y deben realizar un plan para lograr su objetivo.
- Utilizar un código claro. La comunicación efectiva requiere que la codificación y decodificación del mensaje sean con símbolos que el emisor y el receptor conozcan; como el idioma que se vaya a utilizar.
- Consultar los puntos de vista de los demás miembros de la empresa. La planeación de la comunicación debe consultarse a otras personas, motivándolas a participar en el proceso para recopilar datos, analizar el mensaje y seleccionar los medios apropiados para transmitirlo.
- Considerar las necesidades del receptor. Es importante transmitir mensajes que le sean útiles al colaborador y que sean necesarios tanto en su desarrollo personal como profesional.
- Utilizar el tono y lenguaje apropiados para asegurar la credibilidad del mensaje. En la comunicación, el tono, la elección del lenguaje y la congruencia entre lo que se transmite y de qué forma se realiza, influyen en la reacción del receptor del mensaje.
- Recibir retroalimentación. Generalmente la comunicación se transmite sin comunicar, esta solo se completa cuando el receptor comprende el mensaje. Únicamente si hay retroalimentación en el proceso comunicacional, el emisor sabrá si se comprendió el mensaje. Lo anterior se logra a través de realizar preguntas, solicitar respuestas y animar a los receptores a presentar sus reacciones al mensaje emitido.
- Considerar las emociones y motivaciones del receptor. La función de la comunicación también trata con emociones del colaborador, las cuales son muy importantes en las relaciones interpersonales entre superiores, subordinados y colegas de una empresa. De igual forma, la comunicación es vital para crear un ambiente laboral positivo, donde los colaboradores se sientan motivados a trabajar hacia las metas de la empresa, al mismo tiempo que conseguir sus objetivos personales.

- Escuchar. La comunicación eficaz y positiva es responsabilidad no solo del emisor, sino también del receptor de la información, por lo tanto, escuchar es la clave para comprender los mensajes que se emitan y reciban.

#### 1.1.9 Características de la comunicación efectiva

Palomo (2012) afirma que para que la comunicación sea eficaz son necesarias las siguientes características:

- Comunicación adaptada. La comunicación tendrá en cuenta las expectativas, necesidades e intereses del receptor; necesita también ser adecuada a las características de los colaboradores a quienes va dirigida la información. Debe ser oportuna y coherente con la cultura organizacional y valores de la empresa y del equipo de trabajo.
- Interés. Supone tener el deseo y la voluntad de fomentar la comunicación en el equipo de trabajo. Si realmente se desea proporcionar información efectiva y favorecer la participación activa de los colaboradores, las primeras acciones las realizará la dirección, de esta forma muestra voluntad e interés real.
- Transparencia. Se tendrá que comunicar con todas las consecuencias que este proceso conlleva. La información se brindará con calidad, precisión y claridad, de esta forma aumentará tanto la comunicación descendente como la ascendente.
- Simplicidad. El emisor necesita tener claro qué desea transmitir y a quién, y en función de estas variables, determinar que canales serán los más adecuados para enviar la información. El mensaje tendrá que ser simple y concreto para que disminuya la probabilidad de deformación en la comunicación.

- Variedad de medios. Para asegurarse que la información llega en condiciones óptimas, es necesario pensar en la utilización simultánea de varios canales de comunicaciones, como correo electrónico, reuniones, entrevistas y demás.

#### 1.1.10 La comunicación como instrumento de trabajo

La comunicación es la base de la vida social, y por lo tanto, un elemento esencial en el funcionamiento de las organizaciones, ya que permite transmitir valores y normas, aprender a trabajar de mejor manera, coordinar el trabajo, liderar a los equipos y demás.

Por ello, una de las principales funciones de la dirección es desarrollar y mantener un sistema de comunicación eficaz, tanto dentro del propio equipo de trabajo como con el resto de colaboradores de la organización. Los anteriores son aspectos que están directamente relacionados con la mejora de la productividad, seguridad y satisfacción del personal.

### 1.2 Satisfacción laboral

#### 1.2.1 Definición

Andresen, Domsch y Cascorbi (2007) definen la satisfacción laboral como un estado emocional placentero o positivo, el cual es resultado de la experiencia misma del trabajo; este estado es alcanzado al momento de satisfacer ciertos requerimientos individuales a través del trabajo.

Robbins y Judge (2013) explican que cuando se habla de las actitudes de los colaboradores, por lo general se hace referencia a la satisfacción laboral, la cual describe un sentimiento positivo respecto a un puesto de trabajo. Un colaborador con un nivel alto de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos de acuerdo al puesto que desempeña, mientras que alguien insatisfecho tiene sentimientos negativos.

Por su parte, Newstrom (2011) define la satisfacción en el trabajo como un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables del colaborador hacia su actividad laboral.

La satisfacción en el trabajo es una sensación de relativo gusto o disgusto hacia una situación en particular.

El autor menciona que la satisfacción laboral se suele referir a las actitudes de un solo trabajador. Cuando se realizan y promedian evaluaciones de satisfacción con todos los miembros de la misma área de trabajo, el término que se utiliza para describir la satisfacción total del equipo es estado de ánimo. Es necesario monitorear y registrar el estado de ánimo del personal, pues es frecuente que los colaboradores adopten actitudes de sus compañeros de trabajo para pertenecer al grupo.

Los administradores no pueden aplicar condiciones favorables a su personal para obtener una alta satisfacción laboral y luego descuidarlas. Los gerentes o jefes de área deben observar las actitudes del colaborador constantemente. Algunos aspectos importantes de la satisfacción laboral son el sueldo, el jefe, la naturaleza de las tareas, los compañeros y las condiciones de trabajo de la organización.

### 1.2.2 ¿A qué se debe la satisfacción laboral?

Robins y Judge (2013) también afirman que los puestos de trabajo que ofrecen capacitación, flexibilidad, variedad, independencia y control, satisfacen a la mayor parte de colaboradores. También existe una gran relación entre la forma en que las personas disfrutan el contexto social de su lugar de trabajo y su nivel general de satisfacción.

La interdependencia, la retroalimentación, el apoyo social y la interacción entre compañeros de trabajo fuera del ámbito laboral tienen una estrecha relación con la satisfacción laboral, al igual que la remuneración o retribución monetaria, es decir, el salario que el colaborador devengue por prestar sus servicios a una organización. A pesar de que el salario incentiva al trabajador, éste no es suficiente para que se sienta satisfecho laboralmente.

La satisfacción laboral no solo consiste en las condiciones de trabajo; la personalidad del colaborador también interviene. Las investigaciones revelan que los individuos que creen en su

valor interno y capacidades básicas, están más satisfechos con su puesto de trabajo que quienes tienen un auto concepto negativo.

Los colaboradores con una actitud positiva, no solamente perciben su trabajo como satisfactorio e interesante, sino que también es más probable que busquen un ascenso o que se interesen en puestos de trabajo más exigentes. Por el contrario, las personas con actitud negativa y pesimista, se fijan metas menos ambiciosas y es posible que se rindan cuando enfrenten dificultades. Por lo tanto, es más común que se estanquen en puestos de trabajo aburridos y repetitivos.

### 1.2.3 Involucramiento con el puesto

Newstrom (2011) también refiere que además de la satisfacción en el puesto, hay otras actitudes distintas del colaborador que son importantes y que están estrechamente relacionadas a la satisfacción, como el involucramiento con el puesto. Este es la medida en que el trabajador se acopla o identifica con su puesto de trabajo, le dedica tiempo, energía y lo considera parte central de su vida.

Los colaboradores que se involucran con su trabajo son propensos a creer en la ética profesional, a demostrar necesidad de crecimiento y a disfrutar cuando participa en la toma de decisiones de la empresa. Como resultado, las ausencias laborales no son constantes, están dispuestos a trabajar jornadas más largas y siempre tratan de ser los mejores en lo que realizan.

El involucramiento con el puesto tiene mucha relación con la identificación con la organización. En ésta, los empleados armonizan y se ajustan muy bien a la ética y las expectativas de la organización, de tal forma que experimentan una sensación de unión con ella.

### 1.2.4 Satisfacción con la retribución

Dolan et.al (2007) indican que si una organización desea reducir el ausentismo y la rotación de personal a través de las retribuciones, debe asegurarse que los colaboradores están satisfechos

con ellas. Es importante conocer entonces las facetas concretas de la satisfacción que se relacionan con la retribución.

Con esta información, la organización podrá ejecutar prácticas de retribución que tengan una mayor probabilidad de generar satisfacción entre los empleados. El autor menciona tres factores principales determinantes de la satisfacción a través de la retribución.

- **Equidad salarial.** Se refiere a lo que la gente cree que merece recibir en relación a lo que los demás reciben. La tendencia es que los sujetos determinan el pago que merecen. Al compararse con los demás miembros de la organización donde labora o de otras, la gente puede decidir si se le retribuye justamente o no. Si consideran que ésta es justa o equitativa es más probable que se encuentren satisfechos laboralmente.

Por el contrario, si consideran que la comparación es injusta o no equitativa, es más probable que estén insatisfechos.

- **Nivel salarial.** El nivel del sueldo es un factor determinante de la cantidad percibida por el colaborador. La gente compara el sueldo que recibe con lo que piensa de debiera recibir. El resultado de esta comparación es la satisfacción si el nivel debido de sueldo es igual al nivel real. El descontento o insatisfacción se producirá cuando el nivel real sea menor que el debido.
- **Prácticas administrativas de retribución.** Si la empresa quiere atraer nuevos colaboradores y que éstos estén satisfechos con su retribución, los sueldos que ofrezca deberán aproximarse a los que reciben otros empleados de organizaciones similares.

Asimismo, la fijación del precio de un puesto puede aumentar la satisfacción con la retribución cuando se perciba que no descuida el principio de igual trabajo e igual sueldo para puestos que tengan un valor comparable.

Los colaboradores deben percibir que la organización vela por sus intereses, además de los propios y también existir un clima de confianza. Sin esto, la satisfacción con la retribución será probablemente baja y la administración de las retribuciones será objetivo de quejas.

#### 1.2.5 El ambiente laboral como un factor de remuneración no financiera

Wayne (2010) afirma que el ambiente físico del trabajo debe ser satisfactorio para el colaborador. Estos pueden obtener una satisfacción de su trabajo a partir de varios factores no financieros.

- Políticas sólidas. Las políticas y las prácticas de recursos humanos que reflejan el interés de la administración por sus empleados pueden servir como retribuciones positivas. Si las políticas de una empresa muestran consideración en vez de comunicar falta de respeto, temor, dudas o falta de confianza, el resultado puede ser gratificante tanto para los colaboradores como para la organización, las políticas que son arbitrarias y demasiado restrictivas crean insatisfacción en el personal de la empresa.
- Administradores capaces. Muchos colaboradores abandonan su trabajo por la manera en la que se administra la empresa, puesto que el hecho de estar subordinado a un jefe incompetente constituye una desmotivación e insatisfacción considerable para dejar un puesto de trabajo.
- Empleados competentes. Trabajar con individuos competentes y que estén bien informados puede crear con frecuencia un ambiente cálido y satisfactorio para el colaborador. La resolución de problemas en forma conjunta con compañeros de trabajo eficaces contribuye al desarrollo interno de la empresa.
- Colegas agradables. La mayoría de las personas poseen, en grados distintos, un deseo de aceptación por su grupo de trabajo. Es muy importante que la administración desarrolle y mantenga grupos de trabajo agradables. Para que haya creatividad en grupo de trabajo y puedan ser eficaces los colaboradores de una organización, es necesario que el personal sea compatible en términos de valores y metas comunes.

- Condiciones de trabajo. El lugar de trabajo debe ser razonablemente seguro y saludable para el colaborador. Otro factor de importancia es la flexibilidad o el equilibrio entre el trabajo y la vida personal de los colaboradores. De esta forma, el personal de una organización estará satisfecho con las condiciones de su trabajo.

#### 1.2.6 Participación en el trabajo y compromiso organizacional

Robbins y Coulter (2013) afirman que la participación en el trabajo es el grado en que un colaborador se identifica con su puesto de trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño en la organización es importante para su propio mérito.

Los colaboradores con un nivel alto de participación en el trabajo se identifican y ocupan del tipo de trabajo que realizan. Se considera que los altos niveles de participación en el trabajo se relacionan con bajo nivel de ausentismo, menor número de renuncias y un mayor compromiso del personal con su trabajo.

El compromiso organizacional por su lado, es el grado en que un colaborador se identifica con una organización en particular.

#### 1.2.7 Estudio de la satisfacción en el trabajo

Newstrom (2011) también indica que la administración o dirección de la empresa necesita que el colaborador le informe sobre su satisfacción con el trabajo para tomar decisiones adecuadas, tanto para prevenir su insatisfacción como para solucionar problemas que se le presenten al personal.

Un método comúnmente utilizado para que la administración conozca la satisfacción de sus colaboradores es la encuesta. Esta consiste en que el personal reporta sus opiniones respecto de sus empleos y del clima organizacional, luego se analizan las respuestas individuales obtenidas.

Un beneficio de las encuestas de opinión es que son un indicador para la administración de la satisfacción en una organización. Estas indican también las áreas específicas de satisfacción o insatisfacción de los grupos de colaboradores a los que se aplican.

Otro beneficio de las encuestas es que el proceso de comunicación mejora en todas las áreas a medida que los colaboradores planean la encuesta, la llevan a cabo y analizan sus resultados. También permite diagnosticar necesidades de capacitación en el personal, pues los colaboradores reportan como perciben sus condiciones de trabajo y el trato que reciben en la empresa.

#### 1.2.8 Actitudes cambiantes del colaborador

Inducir cambios en la actitud del personal no siempre es fácil, pero las ventajas competitivas hacen que valga la pena considerarlo. Si la administración desea cambiar las actitudes de los colaboradores en una dirección más favorable, hay diversas formas de lograrlo.

- Vincular de manera estrecha el sistema de recompensas al desempeño individual o de equipo.
- Definir con claridad las expectativas de las funciones de modo que los colaboradores no sientan incertidumbre acerca de su trabajo.
- Abstenerse de atacar las actitudes de los empleados. En vez de esto, utilizar la escucha activa.
- Mostrar una disposición sensible, considerada, es decir, mostrar interés por las opiniones del personal.
- Ofrecer oportunidades para que los empleados participen en la toma de decisión.

No solo las actitudes influyen en la conducta, la relación entre ambas es recíproca, de modo que la conducta también influye en las actitudes. En consecuencia, algunas veces es aconsejable que los colaboradores cambien primero de conducta y dejar que el cambio deseado de actitud sea posterior.

#### 1.2.9 Colaboradores satisfechos e insatisfechos en el lugar de trabajo

Robbins y Judge (2013) señalan que dentro de la satisfacción y la insatisfacción laboral, se estudian resultados específicos acerca de ambas.

- Satisfacción laboral y desempeño en el trabajo. La mayor parte de colaboradores felices son más productivos. Cuando se recolectan datos sobre la satisfacción y la productividad para la organización, se encuentra que las empresas que tienen más individuos satisfechos tienden a ser más eficaces y productivas que aquellas con pocos empleados satisfechos.
- Satisfacción laboral y el comportamiento de ciudadanía organizacional. Los trabajadores satisfechos son más propensos a hablar en forma positiva acerca de la organización, a ayudar a otros compañeros y a ir más allá de las expectativas normales de su puesto.
- Satisfacción laboral y ausentismo. Se ha encontrado una relación negativa, pero real entre la satisfacción y el ausentismo. Los colaboradores que poseen un nivel positivo de satisfacción tienen menos faltas que aquellos que no se sienten identificados con el puesto de trabajo.

#### 1.2.10 ¿Por qué se debe prestar atención a las actitudes del colaborador?

Aamodt (2010) asegura que los psicólogos han estudiado muchas actitudes laborales, pero las más frecuentes son la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Estas son actitudes diferentes, pero tienen una alta y estrecha correlación.

Los colaboradores satisfechos tienden a estar comprometidos con una organización y es mayor la probabilidad de que asistan a trabajar, permanezcan en la empresa, realicen su trabajo de manera eficaz y demuestren conductas útiles para la organización, a diferencia del personal que se encuentra insatisfecho con su puesto de trabajo y con la entidad para la cual labora.

Así mismo, (Judge et.al, como se citó en Aamodt (2010), afirman que la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño no es estable entre las personas o los puestos de trabajo, ya que para los cargos complejos existe una dependencia más fuerte entre ambas.

De igual forma, cita a Schleicher, Watt y Greguras (2004) los cuales consideran que para los colaboradores que tienen que tienen una convicción consistente acerca de su nivel de satisfacción

laboral, la relación entre ésta y el desempeño es mucho más fuerte que para el personal cuyas actitudes de satisfacción no están bien desarrolladas.

#### A) Diferencias individuales que afectan la satisfacción laboral

La predisposición personal influye directamente en los niveles de satisfacción y compromiso de los colaboradores. Entre éste tipo de predisposiciones, el autor menciona tres diferencias individuales.

- Predisposiciones genéticas. Según estudios realizados por Ilies y Judge (2003) se estableció que aproximadamente el 30% de la satisfacción laboral parece deberse a factores genéticos debido a rasgos de personalidad heredados, como la afectividad negativa, la cual incluye el miedo, la hostilidad y agresividad, los cuales están relacionados con la tendencia de las personas a sentirse insatisfechas con sus empleos.
- Autoevaluaciones centrales. Una serie de variables de personalidad parece estar relacionada con la satisfacción laboral, es decir, ciertos tipos de personalidad están asociados con la tendencia a estar satisfecho o insatisfecho con el propio empleo.  
Se han propuesto diferentes hipótesis de que cuatro variables de personalidad están relacionadas directamente con la predisposición de las personas a estar satisfechas con su vida y su trabajo, la estabilidad emocional, la autoestima, la auto eficacia y el locus de control externo, el cual se refiere a la capacidad de controlar el entorno.
- Satisfacción de vida. Se considera que la satisfacción laboral también está relacionada con el grado de satisfacción de una persona respecto a todos los aspectos de su vida, como el matrimonio, los amigos, el trabajo, la familia, la ubicación geográfica y demás. De esta forma, las personas que se sienten a gusto con su vida en general, lo harán también con sus puestos de trabajo.

### 1.2.11 Manejo del comportamiento negativo en el lugar de trabajo

Robbins y Coulter (2013) señalan que no se puede ni debe pretender que el comportamiento negativo no existe en las organizaciones o tratar de ignorarlo, ya que esto solo confunde a los colaboradores acerca de lo que es el comportamiento aceptable o requerido.

El comportamiento negativo se puede prevenir a través de un proceso de reclutamiento y selección correcto, en el cual se elija cuidadosamente a los candidatos potenciales, analizándolos respecto a ciertos rasgos de personalidad. Otro aspecto a considerar es responder inmediata y decididamente a los comportamientos negativos que surjan en la organización; esto puede ser el camino hacia el manejo de este tipo de comportamiento en el lugar de trabajo.

También es importante prestar atención a las actitudes del personal, puesto que la negatividad se exterioriza y contagia fácilmente. Cuando los colaboradores se encuentran insatisfechos con su trabajo, lo demostrarán de alguna forma.

### 1.2.12 Equidad en el lugar de trabajo

Los autores también explican que un factor relacionado con la satisfacción laboral y la motivación de los colaboradores es el grado en el cual éstos perciben que se les trata con justicia dentro de la organización. Esto corresponde a la teoría de la equidad.

Las investigaciones sobre la equidad se han extendido a lo que los investigadores llaman justicia distributiva, la cual se percibe a través de las decisiones reales tomadas en una organización. La justicia procedimental por su parte es la que se percibe en los métodos utilizados para llegar a las decisiones y la justicia interactiva es la que se entiende como el tratamiento interpersonal que reciben los colaboradores.

Por lo tanto, la justicia percibida por el personal está relacionada con factores como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, el desempeño, la confianza, la rotación de personal y el ausentismo entre otros.

Entonces, sin importar cuán a gusto se sienta el colaborador intrínsecamente con su puesto de trabajo, las teorías de la equidad y la justicia predicen que el personal estará insatisfecho si los premios, los castigos y las interacciones sociales no se proporcionan con equidad.

#### 1.2.13 Motivación del colaborador

La motivación es la respuesta de una persona a una necesidad sentida. Por lo tanto, algunos estímulos o un evento activador, debe crear la necesidad de responder al generar una respuesta.

Los factores de motivación, como el reconocimiento, la oportunidad de crecimientos, los logros y la naturaleza del trabajo contribuyen a que los colaboradores se comprometan más y se sientan satisfechos con su puesto de trabajo.

Las teorías de la motivación se pueden aplicar para apoyar la calidad total en cualquier organización. Los autores afirman que la teoría de Herzberg sugiere que el hecho de ignorar los factores de mantenimiento como la supervisión, las condiciones laborales, el salario, las relaciones entre compañeros y la seguridad produce insatisfacción laboral y tiene impacto negativo en el clima laboral, a diferencia de los factores de motivación que producen un efecto positivo.

#### 1.2.14 Enriquecimiento del puesto de trabajo

Palomo (2012) menciona que Herzberg (2004) propone un sistema denominado enriquecimiento de trabajo para incrementar la satisfacción en el puesto de trabajo. Consiste en un procedimiento de redefinición del contenido del trabajo con el fin de conseguir la mayor satisfacción de las necesidades superiores de quien lo desempeña.

Para ello, los puestos de trabajo se deberán diseñar de modo que impliquen el mayor reto para el individuo, de modo que éste pueda tener experiencias de logro, autoestima, promoción y autorrealización al realizar las tareas incluidas en el trabajo. El enriquecimiento del trabajo proporciona a las personas la oportunidad de crecer psicológica y profesionalmente.

El enriquecimiento del puesto de trabajo es una función directiva y los pasos ha seguir son los siguientes.

- Seleccionar aquellos puestos en los cuales los cambios no supongan costos elevados para la organización. Es necesario centrar la atención en aquellos que se detectan problemas actitudinales o de motivación.
- Utilizar técnicas de generación de ideas para proponer posibles cambios que pueden enriquecer el puesto de trabajo.
- Seleccionar las ideas más viables que afecten claramente a factores motivacionales.
- Evitar ideas o alternativas que conlleven ambigüedad o sean generalidades.

Al principio del proceso, se producirá una reducción de la eficacia, además de conductas de ansiedad y hostilidad hacia los nuevos cambios.

#### 1.2.15 Empoderamiento

Aamodt (2010) explica también que es un gran número de colaboradores los que se encuentran satisfechos laboralmente con su puesto si perciben que tienen control sobre las tareas que realizan. Como resultado, muchas organizaciones delegan poder a su personal para que éste participe en la toma de decisiones.

Empoderar o facultar a los colaboradores puede incluir desde pedir sus opiniones, hasta darle un control completo en la toma de decisiones. Estos deben involucrarse en las disposiciones de la organización en circunstancias que sean importantes o que les afecten directamente.

Cuando los empleadores utilizan el término de empoderar, rara vez se refieren a dejar que los colaboradores tomen todas las decisiones que afecten a la empresa. Lo que desean la mayor parte del tiempo es darles voz y voto en las actividades cotidianas.

#### A) Consecuencias del empoderamiento

Estar en un nivel mayor de control o participación tiene diversos aspectos o resultados positivos, como la satisfacción laboral de los colaboradores. La mayor responsabilidad puede generar

mayores niveles de habilidades, lo cual a su vez puede dar como resultado un mejor sueldo, más seguridad en el trabajo y demás.

Sin embargo, el empoderamiento puede tener consecuencias negativas, puesto que una mayor responsabilidad implica más estrés. El poder para tomar decisiones conlleva el riesgo de tomar decisiones contraproducentes y por lo tanto de ser despedido o de perder un ascenso. Por lo tanto, es frecuente que algunos colaboradores se resistan a que se les faculte a ellos o a su equipo de trabajo.

#### 1.2.16 La inteligencia emocional

Dolan et.al (2007) indican que la inteligencia emocional proporciona a las personas la habilidad y capacidad para regular sus impulsos emocionales negativos, los cuales influyen desfavorablemente en sus relaciones interpersonales, calidad de vida y por lo tanto en su vida laboral.

Actualmente las organizaciones buscan colaboradores que respondan a un nivel de inteligencia emocional alto, puesto que éste factor contribuye a las competencias laborales que la empresa requiere en una persona, más que las habilidades o conocimiento que pueda poseer.

Las habilidades técnicas son importantes, ayudan a las personas a conseguir un trabajo y mantenerlo, pero lo que hace que una persona se desarrolle profesionalmente una vez contratada es la inteligencia emocional. A partir de ésta, el colaborador obtendrá la satisfacción de su empleo de forma intrínseca, es decir, por el mismo.

Por el contrario, las personas que poseen un nivel inferior o bajo de inteligencia emocional tienden a sentirse insatisfechas y en desacuerdo con su puesto de trabajo o con las condiciones del mismo.

Existen cinco categorías de la anterior, empatía, habilidades sociales, conciencia de uno mismo, autodominio y empeño.

### 1.2.17 Sugerencias para crear un ambiente laboral saludable

Chiavenato (2009) señala seis sugerencias para crear un entorno laboral saludable que contribuya a la satisfacción laboral de los colaboradores de una organización.

- La empresa debe asegurarse que el personal respire aire puro, es decir, que tenga a su alcance un espacio donde pueda relajarse y respirar aire fresco.
- Evitar los materiales que puedan emitir olores desagradables o toxinas con el objetivo que el colaborador se sienta en un ambiente seguro y confortable.
- Proporcionar un entorno laboral agradable a través de relaciones interpersonales positivas que contribuyan a un clima organizacional placentero.
- Mantener los conductos del aire acondicionado limpios y secos. Si éstos se encuentran húmedos favorecen la aparición de hongos, y por consiguiente, de enfermedades en el colaborador.
- Prestar atención a las quejas del personal es un factor importante para la satisfacción de los colaboradores. Es necesario registrar los reclamos y tomar medidas para solucionarlos.
- Proporcionar equipos adecuados para evitar accidentes en los puestos de la organización que impliquen riesgo.

### 1.3 Contextualización de la unidad de análisis

El Restaurante de Comida Gourmet inicia en el año 2005, con platillos de comida tipo gourmet y su especialidad en Fondue, ubicado en la 5ta calle, 14-28 zona 3, de la ciudad de Quetzaltenango, con solamente 3 trabajadores. El restaurante se renueva cinco años después y abre sus puertas al público el 15 de octubre del año 2010 con nuevas instalaciones y nuevos servicios para cubrir eventos especiales en un ambiente elegante, cómodo y lleno de historia, ubicándose en la Mansión Villa Lesbia, con dirección 14 avenida 5-26 de la zona 3, del municipio de Quetzaltenango.

Actualmente 50 colaboradores conforman el Restaurante y se considera un atractivo turístico para los extranjeros que visitan la ciudad, puesto que cuenta con un museo y un recorrido histórico por la casa de Vila Lesbia, entre otras.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La comunicación interna en las organizaciones es una herramienta de suma importancia para los colaboradores y propietarios de empresas, ya que la anterior mantiene una relación saludable y positiva entre quienes la dirigen y los que laboran en ella. Se entiende entonces ésta como la comunicación que se dirige al cliente interno, es decir, al colaborador. Surge como una respuesta a las necesidades de las compañías de poseer un equipo de trabajo positivo, motivado y satisfecho.

Como resultado de una comunicación interna efectiva, se encuentra la satisfacción laboral, la cual consiste en la congruencia entre lo que los trabajadores esperan de su trabajo y lo que sienten que reciben. Este estado emocional es fundamental en el desempeño del colaborador, puesto que un individuo que se siente a gusto y satisfecho en su lugar de trabajo, será productivo y eficiente.

Cuando en las organizaciones no existe este tipo de comunicación o ésta es deficiente, los trabajadores empiezan a sentirse molestos y desmotivados, lo cual afecta su rendimiento y productividad en el trabajo. El trato entre el personal se vuelve tenso, complicado y por lo tanto, la comunicación no fluye de manera positiva. Por otro lado el servicio que el cliente externo va a recibir del personal de la empresa no es el adecuado, pues un colaborador insatisfecho no rendirá de forma completa.

En los restaurantes, los trabajadores se enfrentan al desafío de mantener una comunicación interna positiva para realizar su trabajo de manera óptima y por lo tanto de sentirse satisfechos tanto con el trabajo realizado como con los resultados que implica comunicarse efectivamente.

Es por esto, que se plantea la siguiente pregunta:

¿Cómo influye la comunicación interna en la satisfacción laboral del personal de Restaurante de comida Gourmet?

## 2.1 Objetivos

### 2.1.1 General

- Determinar la influencia de la comunicación interna en la satisfacción laboral del personal de Restaurante de comida Gourmet.

### 2.1.2 Específicos

- Establecer el tipo de comunicación interna que posee la empresa.
- Identificar la relación entre el organigrama organizacional y la fluidez del proceso comunicacional.
- Determinar las condiciones internas de la organización que intervienen en la satisfacción laboral del personal del restaurante.

## 2.2 Variables de estudio

- Comunicación interna
- Satisfacción laboral

## 2.3 Definición de variables

### 2.3.1 Definición conceptual de las variables

#### Comunicación interna

Guzmán (2012) describe la comunicación interna como el conjunto de actividades realizadas por cualquier empresa, para crear y mantener buenas relaciones dentro de la misma a través del uso de diferentes medios de comunicación que mantenga informado, motivado e integrado a cada colaborador, con el fin de contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

## Satisfacción laboral

Andresen, Domsch y Cascorbi (2007) definen la satisfacción laboral como un estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo; dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su trabajo.

### 2.3.2 Definición operacional de las variables

Las variables de estudio se operacionalizaron a través de una escala de Likert para medir el nivel de comunicación interna en el Restaurante de Comida Gourmet. La misma incluyó satisfacción laboral para hacer la relación entre las dos variables.

## 2.4 Alcances y límites

El estudio se realizó con el personal de Restaurante de Comida Gourmet, empresa ubicada en la 14 avenida 5-26 de la zona 3, del municipio de Quetzaltenango.

Entre los límites del estudio se puede mencionar la falta de bibliografía actualizada para apoyar la metodología estadística de la investigación.

## 2.5 Aporte

El estudio beneficia a los restaurantes del municipio de Quetzaltenango, ya que contribuye a la concientización de mejorar el proceso comunicacional dentro de la empresa con el objetivo de aumentar la satisfacción laboral de los trabajadores.

A los estudiantes de la carrera de Psicología Industrial/Organizacional, puesto que es necesario conocer acerca de las nuevas estrategias empresariales para lograr la satisfacción laboral del colaborador.

A las empresas en general, para favorecer sus procesos internos de gestión comunicacional.

## IV. METODO

### 3.1 Sujetos

La población de estudio la componen 50 colaboradores, los cuales corresponden el 100% de la totalidad del universo; 18 mujeres y 32 hombres, comprendidos entre las edades de 20 y 55 años de edad, en su mayoría son casados y unidos. Pertenecen a diversos niveles socioeconómicos, de etnia ladina e indígena y la mayor parte poseen un nivel de estudio primario y básico.

### 3.2 Instrumentos

En este estudio se realizó una escala de Likert para establecer la influencia entre la variable de comunicación interna y satisfacción laboral.

La escala de Likert, se denomina así por Rensis Likert, quién publicó en 1932 un informe donde describía su uso. También se le llama método de evaluaciones sumarias.

Es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios y es la escala de mayor uso en encuestas para la investigación. Al responder a una pregunta de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración, elemento, ítem o pregunta.

Para elaborar una escala de Likert son necesarios los siguientes pasos.

- Crear una serie de enunciados afirmativos y negativos sobre el tema o actitud que se pretende medir.
- Administrar la escala a una muestra representativa de la población cuya actitud se desea medir. Los sujetos expresan su acuerdo o desacuerdo con cada pregunta o afirmación.
- Asignar un puntaje a cada ítem, a fin de clasificarlos según reflejen actitudes positivas o negativas.

- Asignar puntuaciones a los sujetos; la puntuación de cada sujeto se obtiene mediante la suma de las puntuaciones de los distintos ítems.
- Analizar y seleccionar los ítems. Mediante la aplicación de pruebas estadísticas se seleccionan los datos ajustados al momento de efectuar la discriminación de la actitud en cuestión, y se rechazan los que no cumplan con este requisito.

### 3.3 Procedimiento

- Se escogieron tres posibles temas para estudio de tesis.
- Se realizó un sumario por cada tema elegido.
- Aprobación del tema por terna evaluadora.
  - Se solicitó permiso para realizar el estudio en la empresa Restaurante de Comida Gourmet.
- Realización de antecedentes y marco teórico.
- Realización del instrumento de evaluación.
- Se procedió a tabular la escala de Likert.
- Se efectuó el proceso estadístico de acuerdo a la metodología elegida.
- Se realizó la presentación de resultados y discusión de los mismos.
- Se realizaron las conclusiones respecto a los resultados y objetivos del estudio.
- Se realizaron las recomendaciones en base a las conclusiones.
- Se elaboró la propuesta.
- Recopilación de las referencias bibliográficas.

### 3.4 Diseño

El estudio realizado es de tipo descriptivo. Achaerandio (2000), define la investigación descriptiva como un estudio que interpreta lo que surge y lo que es. Analiza la conducta humana en su entorno personal y social en condiciones naturales, y en los distintos ámbitos de manera sistematizada.

### 3.5 Metodología estadística

Se utilizó el proceso descriptivo, en el cual se llevó a cabo el proceso de significación y fiabilidad de proporciones. Oliva (2000), indica que para hallar los resultados se aplica significación y fiabilidad de la media aritmética y método de proporción.

Significación de proporciones.

Nivel de confianza. 95%  $Z = 1.96$

Error típico de proporción.  $\sigma_p = \sqrt{p * q}$

N

Razón crítica de la proporción.  $R_c = \frac{p}{\sqrt{p}}$

$\sqrt{p}$

Comparación del nivel de confianza con Razón crítica.  $R_c > 1.96$

Fiabilidad de proporciones.

Nivel de confianza. 95%  $Z = 1.96$

Error típico de proporción.  $\sigma_p = \sqrt{p * q}$

N

Error muestral.  $\sqrt{p} * 1.96$

Límite inferior y límite superior.  $P + E = L_s$

$P - E = L_i$

#### IV. RESULTADOS

En base a los resultados obtenidos en la Escala de Likert que se administró al personal de Restaurante de comida Gourmet, se presenta un cuadro llevado a cabo con el proceso estadístico de Significación y Fiabilidad de Proporciones para conocer los mismos.

No.	ITEM	F	%	P	Q	$\sqrt{p}$	E	Li	Ls	R.C	Sig.	Fiab.
1	Siempre	17	34	0.34	0.66	0.07	0.14	0.20	0.48	5	Si	Si
	Casi siempre	20	40	0.40	0.60	0.07	0.14	0.26	0.54	6	Si	Si
	Algunas veces	13	26	0.26	0.74	0.06	0.12	0.14	0.38	4	Si	Si
	Nunca	0	0	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0	No	No
2	Siempre	29	58	0.58	0.42	0.07	0.14	0.44	0.72	8	Si	Si
	Casi siempre	9	18	0.18	0.82	0.05	0.10	0.08	0.28	4	Si	Si
	Algunas veces	10	20	0.20	0.80	0.06	0.12	0.08	0.32	3	Si	Si
	Nunca	2	4	0.04	0.96	0.03	0.06	-0.02	0.10	1	No	Si
3	Siempre	42	84	0.84	0.16	0.05	0.10	0.74	0.94	17	Si	Si
	Casi siempre	7	14	0.14	0.86	0.05	0.10	0.04	0.24	3	Si	Si
	Algunas veces	1	2	0.02	0.98	0.02	0.04	-0.02	0.06	1	No	Si
	Nunca	0	0	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0	No	No
4	Siempre	25	50	0.50	0.50	0.07	0.14	0.36	0.64	7	Si	Si
	Casi siempre	23	46	0.46	0.54	0.07	0.14	0.32	0.60	7	Si	Si
	Algunas veces	1	2	0.02	0.98	0.02	0.02	0	0.04	1	No	Si
	Nunca	1	2	0.02	0.98	0.02	0.02	0	0.04	1	No	Si
5	Siempre	9	18	0.18	0.82	0.05	0.10	0.08	0.28	4	Si	Si
	Casi siempre	12	24	0.24	0.76	0.06	0.12	0.12	0.36	4	Si	Si
	Algunas veces	25	50	0.50	0.50	0.07	0.14	0.36	0.64	7	Si	Si
	Nunca	4	8	0.08	0.92	0.04	0.08	0	0.16	2	Si	Si

No.	ITEM	F	%	P	Q	$\sqrt{p}$	E	Li	Ls	R.C.	Sig.	Fiab.
6	Siempre	18	36	0.36	0.64	0.07	0.14	0.22	0.50	5	Si	Si
	Casi siempre	13	26	0.26	0.74	0.06	0.12	0.14	0.38	4	Si	Si
	Algunas veces	19	38	0.38	0.62	0.07	0.14	0.24	0.52	5	Si	Si
	Nunca	0	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0	No	No
7	Siempre	12	24	0.24	0.76	0.06	0.12	0.12	0.36	4	Si	Si
	Casi siempre	5	10	0.10	0.90	0.04	0.08	0.02	0.18	3	Si	Si
	Algunas veces	21	42	0.42	0.58	0.07	0.14	0.28	0.56	6	Si	Si
	Nunca	12	24	0.24	0.76	0.06	0.12	0.12	0.36	4	Si	Si
8	Siempre	45	90	0.90	0.10	0.04	0.08	0.82	0.98	22	Si	Si
	Casi siempre	4	8	0.08	0.92	0.04	0.08	0	0.16	2	Si	Si
	Algunas veces	1	2	0.02	0.98	0.02	0.04	-0.02	0.06	1	No	Si
	Nunca	0	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0	No	No
9	Siempre	19	38	0.38	0.62	0.07	0.14	0.24	0.52	5	Si	Si
	Casi siempre	23	46	0.46	0.54	0.07	0.14	0.32	0.60	7	Si	Si
	Algunas veces	8	16	0.16	0.84	0.05	0.10	0.06	0.26	3	Si	Si
	Nunca	0	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0	No	No
10	Siempre	40	80	0.80	0.20	0.06	0.12	0.68	0.92	13	Si	Si
	Casi siempre	7	14	0.14	0.86	0.05	0.10	0.04	0.24	3	Si	Si
	Algunas veces	3	6	0.06	0.94	0.03	0.06	0	0.12	2	Si	Si
	Nunca	0	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0	No	No
11	Siempre	24	48	0.48	0.52	0.07	0.14	0.34	0.62	7	Si	Si
	Casi siempre	21	42	0.42	0.58	0.07	0.14	0.28	0.56	6	Si	Si
	Algunas veces	5	10	0.10	0.90	0.04	0.08	0.02	0.18	3	Si	Si
	Nunca	0	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0	No	No

No.	ITEM	F	%	P	Q	$\sqrt{p}$	E	Li	Ls	R.C.	Sig.	Fiab.
12	Siempre	45	90	0.90	0.10	0.04	0.08	0.82	0.98	23	Si	Si
	Casi siempre	5	10	0.10	0.90	0.04	0.08	0.02	0.18	3	Si	Si
	Algunas veces	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0	No	No
	Nunca	0	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0	No	No
13	Siempre	35	70	0.70	0.30	0.06	0.12	0.58	0.82	12	Si	Si
	Casi siempre	11	22	0.22	0.78	0.06	0.12	0.10	0.34	4	Si	Si
	Algunas veces	4	8	0.08	0.92	0.04	0.08	0	0.16	2	Si	Si
	Nunca	0	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0	No	No
14	Siempre	25	50	0.50	0.50	0.07	0.14	0.36	0.64	7	Si	Si
	Casi siempre	23	46	0.46	0.54	0.07	0.14	0.32	0.60	7	Si	Si
	Algunas veces	2	4	0.04	0.96	0.03	0.06	-0.02	0.10	1	No	Si
	Nunca	0	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0	No	No
15	Siempre	0	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0	No	No
	Casi siempre	1	2	0.02	0.98	0.02	0.04	-0.02	0.06	1	No	Si
	Algunas veces	13	26	0.26	0.74	0.06	0.12	0.14	0.38	4	Si	Si
	Nunca	36	72	0.72	0.28	0.06	0.12	0.60	0.84	12	Si	Si
16	Siempre	44	88	0.88	0.12	0.05	0.10	0.78	0.98	18	Si	Si
	Casi siempre	5	10	0.10	0.90	0.04	0.08	0.02	0.18	3	Si	Si
	Algunas veces	1	2	0.02	0.98	0.02	0.04	-0.02	0.06	1	No	Si
	Nunca	0	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0	No	No
17	Siempre	16	32	0.32	0.68	0.07	0.14	0.18	0.46	5	Si	Si
	Casi siempre	21	42	0.42	0.58	0.07	0.14	0.28	0.56	6	Si	Si
	Algunas veces	12	24	0.24	0.76	0.06	0.12	0.12	0.36	4	Si	Si
	Nunca	1	2	0.02	0.98	0.02	0.04	-0.02	0.06	1	No	Si

No.	ITEM	F	%	P	q	$\sqrt{p}$	E	Li	Ls	R.C.	Sig.	Fiab.
18	Siempre	3	6	0.06	0.94	0.03	0.06	0	0.12	2	Si	Si
	Casi siempre	6	12	0.12	0.88	0.05	0.10	0.02	0.22	2	Si	Si
	Algunas veces	16	32	0.32	0.68	0.07	0.14	0.18	0.46	5	Si	Si
	Nunca	25	50	0.50	0.50	0.07	0.14	0.36	0.64	7	Si	Si
19	Siempre	30	60	0.60	0.40	0.07	0.14	0.46	0.74	9	Si	Si
	Casi siempre	15	30	0.30	0.70	0.06	0.12	0.18	0.42	5	Si	Si
	Algunas veces	5	10	0.10	0.90	0.04	0.08	0.02	0.18	3	Si	Si
	Nunca	0	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0	No	No
20	Siempre	14	28	0.28	0.72	0.06	0.12	0.16	0.40	5	Si	Si
	Casi siempre	21	42	0.42	0.58	0.07	0.14	0.28	0.56	6	Si	Si
	Algunas veces	14	28	0.28	0.72	0.06	0.12	0.16	0.40	5	Si	Si
	Nunca	1	2	0.02	0.98	0.02	0.04	-0.02	0.06	1	No	Si
21	Siempre	19	38	0.38	0.62	0.07	0.14	0.24	0.5	5	Si	Si
	Casi siempre	13	26	0.26	0.74	0.06	0.12	0.14	0.38	4	Si	Si
	Algunas veces	15	30	0.30	0.70	0.06	0.12	0.18	0.42	5	Si	Si
	Nunca	3	6	0.06	0.94	0.03	0.06	0	0.12	2	Si	Si
22	Siempre	32	64	0.64	0.36	0.07	0.14	0.50	0.78	9	Si	Si
	Casi siempre	17	34	0.34	0.66	0.07	0.14	0.20	0.48	5	Si	Si
	Algunas veces	1	2	0.02	0.98	0.02	0.04	-0.02	0.06	1	No	Si
	Nunca	0	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0	No	No
23	Siempre	17	34	0.34	0.66	0.07	0.14	0.20	0.48	5	Si	Si
	Casi siempre	17	34	0.34	0.66	0.07	0.14	0.20	0.48	5	Si	Si
	Algunas veces	12	24	0.24	0.76	0.06	0.12	0.12	0.36	4	Si	Si
	Nunca	4	8	0.08	0.92	0.04	0.08	0	0.16	2	Si	Si
24	Siempre	31	62	0.62	0.38	0.07	0.14	0.48	0.76	9	Si	Si
	Casi siempre	18	36	0.36	0.64	0.07	0.14	0.22	0.50	5	Si	Si
	Algunas veces	1	2	0.02	0.98	0.02	0.04	-0.02	0.06	1	No	Si
	Nunca	0	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0	No	No

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En la actualidad, las organizaciones se han percatado de la importancia y necesidad de poseer una comunicación fluida y significativa entre los miembros que las integran. Por otro lado, los colaboradores que prestan servicios a estas empresas deben también percibir que la forma de comunicarse en su trabajo es la adecuada y los beneficios que implica. A continuación se presenta entonces el análisis de los resultados obtenidos a través de la Escala de Likert administrada a los sujetos objeto de estudio.

El personal de Restaurante de comida Gourmet considera que la comunicación casi siempre fluye adecuadamente dentro la organización, ya que el 40% de los sujetos aseveró lo anterior, mientras que el 26% aseguró que solo algunas veces es fluida. El porcentaje más alto no excede en mayor cantidad al 26%, sin embargo, el 34% de los sujetos afirmó que la comunicación siempre fluye adecuadamente, lo cual indica que 74% del personal percibe ésta como buena. La anterior aseveración responde entonces al objetivo de establecer el tipo de comunicación que posee la empresa.

El estudio pretende también determinar las condiciones internas de la organización que intervienen en la satisfacción laboral del personal del restaurante, por lo que en la escala de Likert que se administró a los colaboradores se incluyeron indicadores como la motivación que recibe el personal de parte de la empresa y el grado de satisfacción que éstos sienten al respecto. El 58% de los sujetos afirmaron que siempre se encuentran satisfechos con la motivación que reciben de la organización, a pesar de que este porcentaje corresponde a un número mayor de la mitad de los colaboradores, el 20% aseguró que solo algunas veces sucede el fenómeno anterior y solo el 4% indicó nunca estar satisfecho con la motivación organizacional; los sujetos que conforman el último porcentaje pueden ser personas que no están satisfechas con el trabajo que realizan. Es importante tomar en cuenta también los factores externos al restaurante que afectan a sus miembros, como problemas familiares, crisis económicas y otros, para poder entender su opinión o punto de vista al momento de administrar la escala. Por lo tanto, el 4% antes mencionado no es significativo respecto a las demás respuestas obtenidas.

También se dispuso conocer la actitud del personal respecto al trabajo que realiza en la empresa. El 84% de los colaboradores del restaurante afirmó tener siempre una actitud positiva ante su puesto de trabajo, mientras que únicamente el 2% sostuvo poseer algunas veces buena actitud para realizar las operaciones que le corresponden. Lo anterior plasma una idea clara acerca del modo en que el personal de la organización percibe su trabajo, lo cual es positivo tanto para el cliente interno y externo, como para la organización.

El objetivo general o primordial del estudio es determinar la influencia de la comunicación interna en la satisfacción laboral del personal de Restaurante de comida Gourmet. Para lograr alcanzar este objetivo, se cuestionó al personal si la satisfacción de su puesto de trabajo se debe a la comunicación de la empresa, a lo cual el 50% de los sujetos respondió que siempre y 46% casi siempre, mientras que solo un 4% contestó algunas veces y nunca; datos no significativos para el estudio. Los porcentajes anteriores confirman la idea que la comunicación juega un papel importante en la satisfacción del personal del Restaurante.

Aamodt (2010) explica que es un gran número de colaboradores los que se encuentran satisfechos laboralmente con su puesto si perciben que tiene control sobre las tareas que realizan. Como resultado, muchas organizaciones delegan poder a su personal para que éste participe en la toma de decisiones. En Restaurante de comida Gourmet, solamente el 18% de los colaboradores indicó que posee siempre la autoridad de tomar decisiones en su puesto de trabajo, mientras que el 50% contestó que solo algunas veces. La toma de decisiones en las tareas que se realizan dentro de una empresa no se delega fácilmente al colaborador, a excepción de puestos gerenciales o jefaturas, puesto que aún no existe una cultura de empoderamiento que pueda dar libertad al personal de involucrarse en decisiones importantes o a ejercer el control de su puesto de trabajo.

En muchas empresas se vuelve complicado el proceso de comunicación debido a los niveles jerárquicos que se manejan. Lo anterior se plantea en los objetivos del estudio al pretender identificar la relación entre el organigrama organizacional de forma piramidal y la fluidez del proceso comunicacional. Los resultados de la escala indicaron que el 38% de los trabajadores siempre les es sencillo dialogar con los miembros de la empresa acerca de asuntos importantes, mientras que el 26% aseguró que casi siempre lo es. El valor del porcentaje mayor indica cierta

dificultad en el personal para comunicarse con compañeros de trabajo; las causas varían de personas a persona. Esta dificultad puede deberse a factores propios de la personalidad, conflicto de intereses, falta de confianza, separación física y demás.

En múltiples ocasiones, se puede identificar en las organizaciones conflictos al momento de comunicarse, sobre todo en la comunicación vertical, es decir, los mensajes que transmite el personal a su jefe inmediato, ya sean dudas, quejas, contratiempos y otras. El 80% del Restaurante indicó que cuando ocurre un inconveniente en el área donde se desempeña, el problema siempre se comunica al jefe inmediato, mientras solo el 6% afirmó hacerlo algunas veces. La comunicación en sentido vertical es sin duda complicada y causante de estrés en muchas organizaciones, sin embargo el 94% de colaboradores del Restaurante sostuvo que siempre y casi siempre se comunican los problemas al jefe de área. Este tipo de comunicación debe ser fluida respecto a cualquier situación que pueda surgir en la organización; la misma no debe limitarse únicamente a informar inconvenientes.

Dentro de los elementos que entorpecen y limitan la comunicación se encuentran los rumores o chismes que puedan surgir dentro de una empresa. Éstos pueden causar molestia o insatisfacción en los colaboradores, puesto que se vuelve difícil la ejecución de tareas cuando el clima organizacional se encuentra tenso y negativo. De acuerdo a los resultados obtenidos en la escala, el 42% de los trabajadores afirma que algunas veces los rumores y chismes que surgen en el Restaurante afectan su satisfacción en el puesto de trabajo que ocupan. El 24% sostuvo que los rumores nunca afectan como se sienten en su trabajo y el 24% aseveró que siempre. Los porcentajes anteriores permiten dar una idea de cómo pueden los colaboradores percibir este fenómeno desde un punto de vista diferente, puesto que a una parte le afectan los chismes que puedan surgir, mientras que a la otra parte no.

Newstrom (2011) explica que hay actitudes del colaborador que están estrechamente relacionadas a la satisfacción, como el involucramiento con el puesto. Este es la medida en que el trabajador se acopla o identifica con su puesto de trabajo, le dedica tiempo, energía y lo considera parte central de su vida. En el Restaurante de comida Gourmet 90% de los sujetos indicó sentirse siempre identificado con el puesto de trabajo que ocupa y únicamente el 2% respondió que solo algunas

veces. Lo anterior indica el nivel de identificación que tiene la mayor parte del personal con el trabajo que desempeña, lo cual es positivo y de beneficio tanto para el trabajador en realizar actividades de su agrado, como para la empresa, al poseer miembros que disfrutan de las tareas que realizan en ella.

Para determinar la influencia de la comunicación interna en la satisfacción laboral del personal de Restaurante de comida Gourmet, se precisa conocer la conformidad de los trabajadores respecto al tipo de comunicación que posee la empresa. El 46% de los sujetos afirmó estar casi siempre conforme con el tipo de comunicación que posee el restaurante y el 38% indicó estar siempre conforme, lo cual suma un total de 84%. Este porcentaje refleja la aparente conformidad de los miembros de la empresa respecto al tipo de comunicación que se posee.

Es importante también conocer si la información que brinda la empresa al colaborador es satisfactoria para los miembros de la misma. Un 90% del personal indicó encontrarse siempre y casi siempre satisfecho con la información que recibe. Se debe entender esta información, como ordenes claras, planes de crecimiento, modificación de los procesos y demás. Sin embargo, al desear conocer si la empresa comunicaba a sus colaboradores decisiones que afecten a la organización y a su personal, el 30% sostuvo que solo algunas veces se les transmite este tipo de información. Los miembros del restaurante, en un sentido general, sostienen estar satisfechos con los mensajes que reciben, sin embargo al realizar el cuestionamiento de forma más específica, los porcentajes disminuyeron.

Un pilar importante de la comunicación es la fluidez de información que las jefaturas posean con el personal que tienen a su cargo, puesto que necesitan delegar funciones, dar instrucciones y supervisar las tareas que realicen los mismos, entre otras. El 100% de los sujetos del Restaurante de comida Gourmet indicó que siempre y casi siempre es importante que los jefes de área se comuniquen claramente con el personal que tienen a cargo. Sin duda los colaboradores están conscientes de la relevancia que tiene para la ejecución de los procesos que sus inmediatos comuniquen de manera clara y sencilla lo que esperan de su equipo de trabajo.

En toda organización, el individuo espera y desea recibir un trato justo de la empresa, ya que es un factor extrínseco que favorece su satisfacción dentro de la compañía. Lo anterior lo confirma Robbins y Coulter (2013) al explicar que un factor relacionado con la satisfacción laboral y la motivación de los colaboradores es el grado en el cual éstos perciben que se les trata con justicia dentro de la organización. En el Restaurante, el 92% de los trabajadores indicó que siempre y casi siempre reciben un trato justo de la empresa, mientras que el 8% sostuvo que solo algunas veces. El último porcentaje es significativo puesto que a pesar que es mínimo, forma parte de las opiniones brindadas por el personal de la empresa. Estos consideraron no siempre ser tratado con equidad en su puesto de trabajo. El punto de vista de estos individuos puede deberse a diversos factores, como la remuneración económica, las relaciones interpersonales, la falta de simpatía entre compañeros de trabajo y la satisfacción con las tareas que realizan, entre otras.

Para toda organización es evidente que las personas que no se sienten a gusto con las actividades que realizan, en algún momento pueden dejar la compañía; es por esta razón que los trabajadores de cualquier empresa deben disfrutar el trabajo que desempeñan como parte de su satisfacción laboral. En el Restaurante, el 72% de colaboradores afirmó que su trabajo nunca es aburrido, mientras el 2% indicó que solo algunas veces; porcentaje que no es significativo en el estudio. Es de suma importancia que el personal perciba su trabajo como entretenido, ya que esto permitirá que se sienta a gusto en su trabajo y por lo tanto sus actividades serán realizadas eficientemente.

Para que un trabajador pueda realizar sus actividades de manera correcta, es necesario que los mensajes que reciba sean relevantes para ejecutarlas como la organización espera o desea que lo haga. El 96% de los colaboradores del Restaurante indicó que siempre y casi siempre son relevantes. Lo anterior evidencia que la empresa ha logrado brindar la información necesaria a sus colaboradores para que ellos puedan ejecutar los procesos de acuerdo a lo establecido.

El personal de Restaurante de comida Gourmet, en su mayoría, está consciente de la importancia que tiene para su satisfacción en el trabajo poder comunicarse de forma adecuada. El 88% de los sujetos de estudio indicó que comunicarse de manera efectiva conlleva siempre a una mayor satisfacción laboral, puesto que el personal se encuentra debidamente informado de las decisiones importantes, de los cambios en la organización, tareas a realizar, proyectos a ejecutar y demás. La

idea anterior es respaldada por el 90% de los colaboradores que afirmaron que la comunicación interna de la empresa siempre y casi siempre es relevante para los trabajadores poder sentirse satisfechos en su área de trabajo.

Dentro del marco de la comunicación, juegan un papel primordial los comunicadores de la organización, como lo afirman Brandolini, González y Hopkins (2009), quienes explican que todo comunicador dedicado a la comunicación interna de la empresa, tiene como objetivo desarrollar estrategias integrales y detectar problemas en la comunicación entre los miembros de una organización, las áreas y entre los diferentes niveles de mando. El 74% del personal aseguró que el restaurante siempre y casi siempre posee comunicadores eficientes, mientras el 24% de los trabajadores indicó que solo algunas veces. El 2% afirmó que en la organización nunca sucede lo anterior; opinión que no es significativa para el estudio.

Como menciona el autor anterior, un comunicador eficiente debe detectar problemas en el proceso comunicacional de la empresa y un inconveniente bastante común en las organizaciones es la dificultad del personal para comunicarse con los jefes de área o inmediatos, es decir, la comunicación ascendente. A pesar de las compañías encontrarse con este inconveniente, el 50% de colaboradores indicó nunca tener dificultades para comunicarse con su jefe inmediato; sin embargo, el 44% advirtió que casi siempre y algunas veces surge este conflicto en el proceso de comunicación interna. Así como esta situación crea tensión entre colaboradores y jefes de área, también la escucha activa del personal es determinante para la eficacia o inhabilidad del proceso comunicacional. Al desear conocer la capacidad de recepción que poseen los colaboradores de la empresa objeto de estudio, se determinó que 42% del personal considera que sus compañeros de trabajo casi siempre escuchan atentamente la información que les brinda la organización y el 28% afirmó que solo algunas veces. Dentro del último porcentaje se pudo percibir individuos, en su mayoría jefes de área, que afirmaron que sus trabajadores poseían poca capacidad de escucha, ya que las instrucciones se brindaban repetidamente, siendo lo anterior innecesario la mayor parte del tiempo.

En la búsqueda de alcanzar el objetivo principal del estudio, el cual es determinar la influencia de la comunicación interna en la satisfacción laboral del personal de Restaurante de comida

Gourmet, se incluyeron en la escala diferentes afirmaciones, en las cuales el personal pudo manifestar su opinión respecto a las variables anteriores. El 98% de los sujetos indicó encontrarse siempre y casi siempre satisfecho con las instrucciones que recibe de la empresa para realizar efectivamente su trabajo, lo cual es un factor positivo para la organización y para los miembros que la integran, puesto que ésta brinda la información necesaria para que sus colaboradores puedan desempeñarse de manera ideal. Los colaboradores también expresaron su opinión, al afirmar el 68% de los mismos que la falta de comunicación efectiva provoca siempre y casi siempre insatisfacción en el desempeño laboral.

Como última interrogante, se deseaba conocer la satisfacción del personal respecto a la forma en que se comunica cada individuo, es decir, determinar la propia concepción de cada persona respecto a la manera en que logra comunicarse con los demás miembros de la empresa; a lo cual el 98% de los colaboradores afirmó encontrarse siempre y casi siempre satisfecho con la manera en que se comunica con el personal de la empresa, sea ya el anterior compañeros de trabajo, jefes de área, personal administrativo, colaboradores a su cargo y demás.

## VI. CONCLUSIONES

- La comunicación interna del personal de Restaurante de Comida Gourmet influye en la satisfacción laboral de los mismos, pues al recibir los colaboradores instrucciones claras y relevantes para la ejecución de las tareas, se desempeñan con mayor eficiencia y entusiasmo.
- Los colaboradores se sienten insatisfechos en su puesto de trabajo cuando la comunicación no fluye adecuadamente, lo cual repercute en su desempeño laboral al mostrarse descontentos con esta situación.
- El restaurante de Comida Gourmet carece de comunicadores eficientes que contribuyan a una comunicación interna fluida y significativa para sus miembros en sentido descendente. Sin embargo el personal posee una concepción positiva sobre la comunicación horizontal, es decir la manera en que cada quien se comunica con sus compañeros de trabajo.
- El personal no posee dificultades para comunicarse con su jefe inmediato y cuando ocurre algún inconveniente en la organización, la información es trasladada a las jefaturas para que se resuelva.
- La comunicación descendente es menos efectiva en relación a la ascendente, puesto que la organización presenta limitaciones para comunicar al personal decisiones que afecten tanto a la empresa como a sus miembros, mientras que para los colaboradores es aparentemente sencillo dialogar con sus jefes inmediatos.
- Los colaboradores del Restaurante de Comida Gourmet se sienten identificados con el puesto de trabajo que ocupan, a pesar de poseer poca autoridad para tomar decisiones.
- El personal posee una actitud positiva ante su puesto de trabajo y las actividades que realiza, a pesar de que la motivación que recibe de la empresa no siempre es satisfactoria.

## VII. RECOMENDACIONES

- Brindar al personal del Restaurante el espacio para manifestar dudas o comentarios acerca del trabajo que desempeñan y de este modo lograr que la comunicación sea siempre efectiva.
- Solicitar apoyo a los colaboradores para transmitir a los jefes de área la situación actual de comunicación en la empresa con el objetivo que la anterior pueda mejorar y ser positiva en el Restaurante.
- Reforzar el proceso comunicacional del personal de la organización a través de formaciones periódicas que les permita mejorar sus habilidades como comunicadores efectivos.
- Que los jefes de área concedan al personal que tienen a su cargo, flexibilidad y apertura para lograr que la comunicación sea fluida entre ambas partes.
- Que la Gerencia Administrativa proporcione a los colaboradores información relevante acerca de cambios en los procesos, decisiones importantes, planes de crecimiento y demás, puesto que el personal debe estar informado sobre las decisiones que lo afecten o involucren.
- Fomentar en los colaboradores que lo ameriten, la capacidad para tomar decisiones en su puesto de trabajo con el objetivo de aumentar su identificación con las tareas que desempeñan.
- Diseñar un plan de incentivos no económicos para el personal del Restaurante, con el propósito de contribuir a su satisfacción laboral.

## VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional*. Mexico: CENGAGE Learning.
- BIBLIOGRAPHY \14106 Arizcuren, A. (2008). Recuperado el 15 de Febrero de 2014, de [http://www.feaps.org/biblioteca/libros/documentos/comunicacion\\_interna.pdf](http://www.feaps.org/biblioteca/libros/documentos/comunicacion_interna.pdf)
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mexico : Mc Graw-Hill.
- Dolan, S. (2007). *La gestión de recursos humanos*. Madrid: Mc Graw-Hill.
- Evans, J. (2008). *Administración y control de la calidad*. Mexico D.F: CENGAGE Learning.
- Franklin, E. (2009). *Organización de empresas*. Mexico D.F: Mc Graw-Hill.
- Hernández, L. (febrero de 2012). Satisfacción laboral en los vendedores de empresas distribuidoras de snacks de la ciudad de Quetzaltenango
- Koontz, H. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. Mexico: McGraw-Hill.
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. Mexico D.F: Pearson Educación.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Palomo, M. (2012). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC.
- Robbins, S. (2013). *Administración, un empresario competitivo*. Mexico: Pearson Educación.
- Robbins, S. (2013). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson Educación.
- BIBLIOGRAPHY BIBLIOGRAPHY Gonzalez, R. (s.f.). *CEF.-Marketing XXI*. Recuperado el 06 de Febrero de 2014, de <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicación-interna-119.htm>
- BIBLIOGRAPHY Angiolini, Z. (s.f.). *Seminario Interdisciplinario*. Recuperado el 15 de febrero de 2014, de [http://www.perio.unlp.edu.ar/sites/default/files/seminario\\_comunicación-interna\\_una\\_r\\_mienta\\_est\\_rategica.pdf](http://www.perio.unlp.edu.ar/sites/default/files/seminario_comunicación-interna_una_r_mienta_est_rategica.pdf)
- Atencio, N. (2008). *Monografias.com*. Recuperado el 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos65/satisfaccion-laboral/satisfaccion-laboral2.shtml>
- Croci, J. (18 de febrero de 2014). *Comunicación in-door. RRPP net*.
- Gonzalez, R. (s.f.). *CEF.-Marketing XXI*. Recuperado el 06 de Febrero de 2014, de <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>
- Martin, P. (s.f.). *Redalyc.org*. Recuperado el 2008, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231316494002>

- Oliva, A. (2000). Guía estadística para la elaboración de tesis, facultad de Quetzaltenango, Universidad Rafael Landívar.
- Pimienta, M. (2006). *DIRCOM*. Recuperado el 2014, de <http://www.revistadircom.com/redaccion/interna/1445-la-auditoria-de-la-comunicacion-interna.html>
- Ramirez, J. (2007). *GestioPolis*. Recuperado el 2014, de <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/sistemas-de-gestion-de-calidad-en-pro-de-un-cambio-organizacional.htm>
- Rivera, A. (2010). La gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Perú.
- Urbina, A. (abril de 2013). El rol de la comunicación interna y la cultura organizacional. Guatemala, Guatemala.
- Wolff, M. (enero de 2013). Ausentismo y satisfacción laboral. Quetzaltenango, Guatemala.
- Zapata, J. Pupo, N. & Víctor S. (2009). *Folletos gerenciales*. Recuperado el 2014, de [://revistas.mes.edu.cu/greenstone/collect/repo/import/repo/20100708/172658510903032.pdf](http://revistas.mes.edu.cu/greenstone/collect/repo/import/repo/20100708/172658510903032.pdf)

## IX. ANEXOS

### Anexo 1

#### Propuesta

#### Estrategias de comunicación interna que favorecen la satisfacción laboral

##### Introducción

La comunicación interna es el proceso por el cual una organización transmite y recibe mensajes a través de distintos medios, con el objetivo de que las relaciones dentro de la misma sean positivas y los colaboradores puedan sentirse satisfechos respecto a esta. Si la anterior fluye de manera adecuada, mejora la confianza entre compañeros de trabajo y los miembros de la empresa se identifican con su lugar de trabajo.

De igual manera, la ejecución de las tareas se desarrolla de mejor forma, puesto que fomenta en los colaboradores la necesidad de trabajar conjuntamente, de poseer la misma visión y de alcanzar los objetivos organizacionales. Se beneficia entonces la empresa al poseer personal satisfecho y los colaboradores al pertenecer a una entidad en la cual se sienten a gusto.

##### Justificación

Las relaciones laborales complicadas y negativas, producto de la falta de comunicación organizacional, crean tensión en los espacios de trabajo; es en este momento cuando el trabajador empieza a sentirse insatisfecho, desmotivado y descontento con las tareas que realiza y con el contexto en que se encuentra, ya que se siente incómodo y su productividad podría empezar a reducirse o disminuir.

A través de los resultados obtenidos en el estudio realizado, se considera de suma importancia aportar a la organización estrategias de comunicación interna que favorezcan la satisfacción laboral, puesto que dentro de las conclusiones se determinó que los colaboradores se sienten insatisfechos en su puesto de trabajo cuando la comunicación no fluye adecuadamente, lo cual repercute en su desempeño laboral.

De igual manera se concluyó que la comunicación descendente es menos efectiva en relación a la ascendente, ya que la organización presenta limitaciones para comunicar al personal decisiones que afectan tanto a la empresa como a sus miembros, mientras que para los colaboradores es aparentemente sencillo dialogar con sus jefes inmediatos.

Es a partir de esto, que surge la importancia de brindarle al Restaurante de Comida Gourmet herramientas de comunicación efectiva que contribuyan a la satisfacción de su personal.

## Objetivos

### General

- Proporcionar al Restaurante de Comida Gourmet estrategias de comunicación interna que favorezcan la satisfacción laboral de los colaboradores.

### Específicos

- Contribuir a mejorar el proceso comunicacional del Restaurante con el objetivo de que la organización desarrolle ventajas competitivas.
- Facilitar a la empresa herramientas que fomenten la satisfacción de sus colaboradores a través de un plan de incentivos no económicos.
- Concientizar a la organización acerca de la importancia que tiene para su rentabilidad poseer un equipo de trabajo comunicado y satisfecho.
- Facilitar al Restaurante de Comida Gourmet una propuesta de comunicación interna que favorezca la satisfacción laboral de sus miembros.

## Descripción del proyecto

La propuesta para el Restaurante de Comida Gourmet incluye las siguientes actividades:

-Realizar talleres de comunicación dónde se aborden temas aplicables al trabajo del personal del Restaurante. La cantidad de talleres a realizar se determinará de acuerdo al resultado de los mismos. Éstos incluirán información teórica, actividades prácticas, evaluación del taller y retroalimentación. En los anteriores, todo el personal del Restaurante deberá estar presente, puesto que los temas son útiles y necesarios para toda la organización.

-Medir los resultados de los talleres a través de boletas de opinión, donde el personal pueda exponer abiertamente si ha habido progreso en el proceso comunicacional. Estas boletas se

responderán de manera confidencial, donde se incluya únicamente el área a la que pertenece el colaborador. Posteriormente, se identificará que temas hay que reforzar.

-Crear reuniones periódicas por áreas, en donde el personal pueda dialogar acerca de objetivos que se han logrado alcanzar o asuntos que respecten a la fluidez en la comunicación y temas referidos a la satisfacción de cada uno. La discusión puede llevarse a cabo a través de lluvia de ideas o casos reales para resolver.

-Efectuar el plan de incentivos no económicos que se adjunta a la propuesta, el cual incluye actividades a realizar para contribuir a la satisfacción de los colaboradores.

### Incentivos no monetarios o no económicos

El incentivo es la retribución hecha por una organización a sus colaboradores a cambio de su esfuerzo o desempeño. Se entiende también como el estímulo que se le otorga al personal con la intención de que aumente su esfuerzo o lo mantenga. Se trata, por lo tanto, de una recompensa o premio.

#### Tipos de incentivos

##### Monetarios

Se trata de aspectos cubiertos con dinero que el empleado recibe por su trabajo. Los incentivos monetarios fomentan el cumplimiento del colaborador, más que la búsqueda de nuevos desafíos, ya que los premios económicos solo se enfocan en el rendimiento del empleado. En consecuencia, el hecho de trabajar en equipo no encuentra su estímulo en la creatividad laboral.

Además, los trabajadores pueden estar siendo motivados para desempeñarse de una manera correcta solo para alcanzar el premio monetario en vez de realizar su trabajo de la manera ideal solo porque es la forma correcta de realizarlo. Este comportamiento puede corromper o ponerle fin a las buenas relaciones laborales entre trabajadores, ya que ellos se convierten en competidores más que en compañeros.

#### Tipos de incentivos monetarios

- Sueldos: dinero que recibe el empleado por los servicios que realiza a la empresa.
- Sobre unidades de producción: se encargan de compensar al trabajador según su volumen de rendimiento.
- Bonos : se presenta como recompensas anuales (aguinaldos, bonificaciones)
- Comisiones: el vendedor puede recibir un porcentaje del precio de venta fijado para los artículos.
- Por equipo: se favorece a los miembros del grupo, según el resultado obtenido.

#### No monetarios

Se refieren a aquellas recompensas que no se relacionan con los salarios, y que ayudan a motivar al trabajador haciéndose evidente su aumento de esfuerzo. Los incentivos no monetarios han sido utilizados para premiar a los empleados por su buen desempeño, proveyéndoles oportunidades de entrenamiento, horarios de trabajo flexibles y mejoras en el ambiente de trabajo.

Los sistemas de recompensa no monetarios enfatizan la importancia del reconocimiento entre pares y los beneficios del lugar de trabajo que no implican dinero. Estos sistemas son beneficiosos para las compañías con presupuestos limitados.

#### Tipos de incentivos no monetarios

- Apoyo social:
- Asistenciales: Seguridad para el empleado y su familia (seguro, asistencia médica).
- Recreativos: Condiciones de descanso y diversión (a veces también está incluida la familia).
- Adiestramiento:
- La organización ofrece al empleado la posibilidad de formarse para realizar mejor sus funciones.

#### Ventajas de los incentivos

Dentro de las ventajas del pago de incentivos, se pueden enumerar las siguientes situaciones:

- Los incentivos enfocan los esfuerzos de los colaboradores en metas específicas de desempeño. Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para el empleado y la organización.

- Los pagos de incentivos son costos variables que se alcanzan con el logro de los resultados. Los salarios bases son costos fijos que en gran medida carecen de relación con el rendimiento.
- La compensación de incentivos se relaciona directamente con el desempeño de la actividad. Si se cumplen los objetivos de operación (calidad, cantidad o ambas), se pagan los incentivos; de lo contrario, se retienen los incentivos.
- Los incentivos impulsan el trabajo en equipo cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo.
- Los incentivos son una forma de distribuir el éxito entre los responsables de generarlo.

#### Propuesta de incentivos no económicos

- Flexibilidad en el horario (sin disminuir cantidad de horas de trabajo).
- Elección de vacaciones.
- Reconocer los logros de los colaboradores públicamente.
- Interés por su vida.
- Alcancía de los buenos deseos (por área).
- Celebración de los cumpleaños (incluir certificado de consumo).
- Domingo libre (mesas).
- Convivio navideño.
- Actividades recreacionales (2 al año).
- Precios especiales para personal.
- Reconocimiento mensual a mejor área con cupones de “hora libre”.
- Facilidad para continuar estudios.
- Canasta de granos básicos al empleado del mes.
- Mensajes motivacionales en área de comedor.

.Cronograma de actividades

<b>Actividad</b>	<b>Duración</b>	<b>Responsable</b>
Solicitud de autorización a Gerencia para llevar a cabo los talleres.	1 hora	Jefes de área
<p align="center">Taller de comunicación interna</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Dinámica motivacional</li> <li>-Explicación del tema</li> <li>-Discusión de casos</li> <li>-Evaluación de la actividad</li> </ul>	2 horas por mes durante 3 meses	Jefes de área
<p align="center">Taller de estrategias de comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Objetivos comunicacionales</li> <li>-Caracterización de los mensajes</li> <li>-Medios a emplear</li> <li>-Acciones y calendario de eventos.</li> <li>-Evaluación</li> </ul>	2 horas por mes durante 6 meses	Jefes de área
<p align="center">Reunión por áreas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Objetivos comunicacionales Alcanzados</li> <li>-Satisfacción respecto a la actual comunicación.</li> <li>-Plan de mejora.</li> </ul>	30 minutos (una vez al mes indefinidamente).	Jefe de área
<p align="center">Ejecución del plan de incentivos no económicos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Reconocer los logros de los colaboradores públicamente.</li> <li>-Alcancía de los buenos deseos.</li> <li>-Celebración de los cumpleaños (incluir certificado de consumo).</li> </ul>	Correspondiente a la actividad que se realice.	Jefe de área/Gerente Administrativo

-Reconocimiento mensual a mejor área con cupones de “hora libre”. -Canasta de granos básicos al empleado del mes. -Mensajes motivacionales en área de comedor.		
--	--	--

## Recursos Humanos

El recurso humano necesario para llevar a cabo las actividades es el Gerente Administrativo, los jefes de área y el personal operativo.

## Materiales

- Una resma de papel bond.
- Dos cajas de lapiceros.
- Dos bloques de papel construcción.
- Rotafolio.
- Cañonera.
- Dos marcadores de pizarrón.

## Evaluación

Para conocer los resultados de las actividades se aplicará una boleta de evaluación con el objetivo de registrar los alcances de la propuesta.

## Bibliografía

Fuentes de información sugerida:

<http://www.monografias.com/trabajos95/estrategias-de-comunicacion/estrategias-de-comunicacion.shtml#>

<http://www.buenosnegocios.com/notas/448-9-herramientas-utiles-la-comunicacion-interna>

<http://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes/>

Anexo 2



Esta boleta de opinión se realiza con el objetivo de conocer de qué manera la comunicación de Restaurante & Museo Tertulianos se relaciona con la satisfacción laboral de su personal. Lo anterior para el estudio de tesis titulado: "Comunicación interna y satisfacción laboral", por lo que se le agradece responderla.

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Estado civil: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Instrucciones: Marque con una "X" la casilla que mejor describa su situación actual. No hay respuestas buenas o malas. Sea sincero al contestar; los datos recogidos son estrictamente confidenciales.

No.	INDICADORES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
1.	Considero que en la empresa la comunicación fluye adecuadamente.				
2.	Me encuentro satisfecho con la motivación que recibo de la empresa.				
3.	Poseo una actitud positiva ante mi puesto de trabajo.				
4.	La satisfacción en mi puesto de trabajo se debe a la comunicación de la empresa.				
5.	En el puesto de trabajo que ocupo, poseo la autoridad de tomar decisiones.				

6.	Es sencillo dialogar con los miembros de la organización acerca de asuntos importantes.				
7.	Los rumores y/o chismes de la organización afectan la satisfacción en mi puesto de trabajo.				
8.	Me identifico con el puesto de trabajo que ocupo.				
9.	Estoy conforme con el tipo de comunicación que posee la empresa.				
10.	Cuando ocurre algún inconveniente en el área donde me desempeño, el problema se comunica al jefe inmediato.				
11.	Me encuentro satisfecho con la información que recibo de la empresa.				
12.	Es importante que los jefes de área se comuniquen claramente con el personal que tienen a su cargo.				
13.	Recibo un trato justo de la empresa.				

14.	Los mensajes que recibo de la empresa son relevantes para realizar efectivamente mi trabajo.				
15.	Considero que mi trabajo es aburrido.				
16.	Comunicarme de manera efectiva conlleva a una mayor satisfacción laboral.				
17.	El restaurante posee comunicadores eficientes.				
18.	Se me dificulta comunicarme con mi jefe inmediato.				
19.	La comunicación interna de la empresa es relevante para la satisfacción laboral de los trabajadores.				
20.	Mis compañeros de trabajo escuchan atentamente la información que les brinda la empresa.				

21.	La empresa comunica a sus colaboradores decisiones que afecten a la organización y a su personal.				
22.	Me encuentro satisfecho con las instrucciones que recibo para realizar efectivamente mi trabajo.				
23.	La falta de comunicación efectiva provoca insatisfacción en el desempeño laboral.				
24.	Estoy satisfecho con la manera que me comunico con el personal de la empresa.				