

**SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS CON LOS ACTUALES PROCESOS DE
COMUNICACIÓN DE EL INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE DEPORTES Y
RECREACIÓN DE BOLIVAR- IDERBOL**

**IRINA ALEJANDRA DÍAZ NARVÁEZ
DANIELA RODRÍGUEZ LEMAITRE**

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR EL TÍTULO
DE COMUNICADOR SOCIAL**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
COMUNICACIÓN SOCIAL
CARTAGENA DE INDIAS
2010**

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. PROPÓSITO DEL ESTUDIO.....	8
3. OBJETIVOS.....	10
3.1 Objetivo general	
3.2 Objetivos específicos	
4. MARCO TEÓRICO Y ANTECEDENTES	11
5. MÉTODO Y MUESTRA.....	26
5.1. Tipo y Diseño de Investigación	
5.2. Muestra	
5.3. Técnicas e instrumento	
5.4. Grupo Focal	
6. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	30
7. TABLAS Y LECTURA DE TABLAS.....	38
8. CONCLUSIONES.....	68
9. RECOMENDACIONES.....	69
10. BIBLIOGRAFÍA.....	70

Cartagena de Indias, D.T. y C. 1 de junio de 2010

Nosotras, **IRINA ALEJANDRA DÍAZ NARVÁEZ y DANIELA RODRÍGUEZ LEMAITRE**, manifestamos en este documento nuestra voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica de Bolívar los derechos patrimoniales, consagrados en el artículo 72 de la Ley 23 de 1982 sobre Derechos de Autor, del trabajo final denominado **NIVELES DE SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS CON LOS ACTUALES PROCESOS DE COMUNICACIÓN DE EL INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE DEPORTES Y RECREACIÓN DE BOLIVAR- IDERBOL** producto de mi actividad académica para optar el título de **COMUNICADORA SOCIAL** de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

La Universidad Tecnológica de Bolívar, entidad académica sin ánimo de lucro, queda por lo tanto facultada para ejercer plenamente los derechos anteriormente cedidos en su actividad ordinaria de investigación, docencia y extensión. La cesión otorgada se ajusta a la que establece la Ley 23 de 1982.

Con todo, en nuestra condición de autor nos reservamos los derechos morales de la obra antes citada con arreglo al artículo 30 de la Ley 23 de 1982. En concordancia suscribo este documento que hace parte integral del trabajo antes mencionado y entregamos al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica de Bolívar.


Irina Alejandra Díaz Narváez


Daniela Rodríguez Lemaitre

Cartagena de Indias, 4 de junio de 2010

Yo, José Ricardo Escobar John con cédula de ciudadanía N° 73.163.872 de Cartagena de Indias, fui el asesor metodológico y teórico de las estudiantes **Irina Alejandra Díaz Narváez** y **Daniela Rodríguez Lemaitre** en la elaboración del trabajo de grado titulado: **“SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS CON LOS ACTUALES PROCESOS DE COMUNICACIÓN DE EL INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE DEPORTES Y RECREACIÓN DE BOLIVAR- IDERBOL”**, para obtener el título de Comunicadoras Sociales.



JOSÉ RICARDO ESCOBAR JOHN
Comunicador Social Periodista
Profesor Investigador

1. INTRODUCCIÓN

Es el clima organizacional un tema que despierta profundo interés por parte de los miembros que conforman una organización. En los últimos años ha sido objeto de estudio en organizaciones pertenecientes a diferentes sectores y tamaños que realizan esfuerzos en identificarlo, tomando como referencia para su identificación las técnicas utilizadas por consultores externos y/o internos del área de gestión humana de cada empresa (Méndez, 2006). La preocupación es cómo se encuentra el ambiente laboral, qué tan satisfechos se encuentran los empleados en relación a la empresa, cómo es el tipo de comunicación entre pares y subalternos o directivos, es tema de interés, y que de alguna forma los directivos se encuentran abiertos a la opinión y los sentimientos de los empleados que forman parte de su entidad.

Estas opiniones y sentimientos hacen parte del constructo de percepciones, entonces, por este motivo, se hace necesario que estas percepciones sean conocidas y reconocidas por las directivas superiores de una organización, y es la comunicación la forma en que se establecen los vínculos entre el sujeto y el mundo, en este caso, la organización.

Es por esto que la comunicación es sumamente importante en la funcionalidad efectiva de cualquier organización. Se dice que la comunicación es la esencia de toda actividad organizada y es el proceso básico del cual se derivan las otras funciones (Bavelas y Barrett, 1951, 368). Según Barnard, la comunicación es el “sistema nervioso” de una organización (1938, 90). Pero es Rogers y Rogers quienes nos ofrecen un concepto maravilloso, afirman que la comunicación es el hilo que mantiene unidas las diferentes partes de una

organización... de tal forma que si la comunicación fuera removida de una organización, esta se derrumbaría inmediatamente (1976, 7).

Los estudios acerca de la comunicación en las organizaciones han permitido comprender la naturaleza y funcionalidad de una organización, y en unos de los campos donde estas investigaciones han dado información beneficiosa es en el de la comunicación y la satisfacción. Este concepto incluye las variables como la cantidad de información general que los empleados recibían de la gerencia; la notificación adelantada de los cambios en las políticas de la compañía, en los procesos y condiciones de trabajo; la libertad que sentían para dirigirse a sus superiores; y el hecho de estar bien informados (Varona, 1994, 2). La satisfacción con la comunicación se ha utilizado para referirse al grado general de satisfacción que un empleado experimenta en relación con un ambiente total de comunicación (Redding, 1978, 429).

La comunicación dentro de la organización son los canales que permiten a los directivos mantener informados a los empleados sobre la estructura de la organización, sus procesos, tareas, desempeño y resultados. (Méndez, 2006). En consecuencia, la satisfacción con la comunicación se delimita como la satisfacción que un miembro de una organización experimenta con relación con las varias prácticas dentro de la organización (Downs y Hazen, 1977).

Los estudios sobre satisfacción con la comunicación han revelado los siguientes datos provechosos: 1) el concepto de satisfacción con la comunicación es multidimensional; 2) la satisfacción con la comunicación se relaciona con la satisfacción con el trabajo y con la productividad; y 3) la relación que existe entre la satisfacción con la comunicación y la satisfacción con el trabajo es más fuerte que la que existe entre la satisfacción con la comunicación y a productividad (Varona, 1994, 3).

La comunicación se establece en un componente intangible de mucho valor que determina, en gran medida, el desarrollo efectivo de los procesos internos de

las organizaciones, las cuales emplean extensas y complejas redes de interacción que requieren de una adecuada planeación y control, para impedir la posible distorsión o filtración de mensajes que desvíen a la estructura organizacional de los objetivos propuestos. La relación comunicación satisfacción ha generado gran interés en las investigaciones organizacionales por su carácter determinístico en las relaciones de productividad de los empleados.

2. PROPÓSITO DEL ESTUDIO

La comunicación dentro del clima organizacional representa el pilar estratégico orientado hacia las relaciones interpersonales, la forma como se maneja la información interna, retroalimentación hacia los empleados, como se comunican con el cliente interno y externo, esto a su vez incide en clima organizacional de forma positiva o negativa, contribuyendo a la productividad, o por el contrario, al letargo de los procesos y al no cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa.

La convergencia entre la satisfacción con la comunicación es parte fundamental en la comprensión de un buen clima organizacional. La idea es satisfacer las necesidades de información de todos los empleados para que se sientan involucrados e identificados con los diferentes procesos que se dan en su organización y, por consiguiente, incentivarlos a cumplir de manera eficiente con sus tareas, direccionado con los objetivos. En este marco la comunicación organizacional se presenta como ese sistema de herramientas, técnicas, objetivos, actividades y recursos destinados a desarrollar en la forma más fluida posible, el intercambio de mensajes entre los miembros de la organización (comunicación interna) y entre la organización y su entorno (comunicación externa), con el fin último de facilitar el cumplimiento de su misión.

Entonces, el estudio de la satisfacción con la comunicación se requiere de manera imperativa, buscando la relaciones entre satisfacción y trabajo; impelando a una mejor productividad. A través del establecimiento de una satisfacción con la comunicación las empresas pueden canalizar eficaz y eficientemente información,

es decir, optimizar adecuadamente los flujos de comunicación interna (ascendente, descendente y transversal) apostando a establecer relaciones laborales permanentes que integren a toda la estructura jerárquica.

En ese sentido, la satisfacción comunicativa va más allá de ser una simple herramienta corporativa, se ha constituido en la columna vertebral para incrementar la eficiencia, eficacia, productividad y adquirir competitividad.

Es por eso que para las compañías es necesario contrastar la validez y la efectividad de sus procesos comunicacionales internos, a través de diagnósticos de satisfacción que les permita conocer sus fortalezas, y debilidades de su sistema de comunicaciones y como este puede ser considerado como una variable crítica dentro del Clima Organizacional para de esta forma retroalimentar el plan de comunicaciones.

Teniendo en cuenta esto, IDERBOL es una empresa del sector público, reconoce que para establecer una línea de comunicación eficaz que le proporcione efectividad en todos sus procesos, requiere de una intervención a manera de diagnóstico para aportar las estrategias necesarias para el adecuado sistema de comunicaciones y reconocer el estado de satisfacción de los empleados con las estructuras comunicativas y las estructuras de trabajo y productividad.

Así mismo, vieron en este proyecto investigativo la oportunidad para realizar cambios, teniendo en cuenta los resultados del estudio, para sugerir y mejorar así sus prácticas de comunicación, y de esa manera el clima organizacional.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

- Establecer los niveles de satisfacción de los empleados de IDERBOL con los canales de comunicación de la compañía.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar la dinámica comunicacional entre empleados y superiores y la satisfacción con los procesos de comunicación dentro de la organización.
- Establecer los niveles de satisfacción de los empleados en cuanto a la comunicación por medio del cuestionario de Downs y Hazen.

4. MARCO TEÓRICO Y ANTECEDENTES

Ante la búsqueda del mejoramiento del clima organizacional en la empresa IDERBOL, y como en toda organización del mundo, la satisfacción de los empleados es parte fundamental en el funcionamiento sistémico, laboral y productivo de una compañía, pues esta influye en todos los factores de la organización. En las empresas no resulta suficiente con crear una estrategia de comunicaciones, sino que es necesario concebir la comunicación como uno de los componentes que conforman la estrategia integral (Camacho, 2005).

La comunicación es el sistema nervioso de una organización, sin comunicación no es posible su funcionamiento. La comunicación hace posible que la gente se organice, defina sus objetivos, ejecute sus tareas, comparta sus ideas, tome decisiones, resuelva problemas, y genere cambios. Al mismo tiempo la comunicación hace posible que se cree un ambiente donde los individuos se sienten valorados como personas (Varona, 1997). No hay que olvidar que la Comunicación Interna de toda organización está inmersa en la Cultura Organizacional. Es decir, por el conjunto de valores, referencias, hábitos, ritos, signos etc., que fundamentan la concepción que la organización tiene de sí misma. Esta cultura se debe tomar como punto de partida y marco para la implementación de una gestión ya que condiciona la comunicación (Cirigliano, 2004).

Por esta razón, la cultura vendría siendo factor fundamental en la forma en que los empleados establecen vínculos comunicativos dentro de la organización.

Ahora, la comunicación no es la única directriz para un clima laboral satisfactorio, aunque es de las fundamentales, sino que está constituido por diferentes partes. La empresa moderna según el esquema teórico weberiano por ciertas puntos claves: a) la especialización de operarios y de procesos de trabajo, b) la idea de la estandarización del desempeño de funciones, c) La noción de la centralización en la toma de decisiones, cuando así conviene a los fines de la organización. O en caso contrario, la descentralización, d) La uniformidad de prácticas institucionalizadas, que vienen a tipificar la moderna noción de imagen corporativa, e) La no duplicación de funciones, f) La profesionalización de la función administrativa como distinta de la función de los accionistas propietarios, g) La admisión y promoción en función de los méritos y talentos de las personas, h) La idea de que la organización, si bien es «gente» al final de cuentas, debe lograr altos niveles de estandarización, para lograr que se haga lo que se debe, no lo que se quiere (Trelles, 2005)

Entonces, el clima organizacional se definiría como el conjunto de factores ambientales percibidos de manera consciente y sujetos al control organizacional, que se traduce en normas y pautas de comportamiento (Denison, 1996). Al entrar en el mundo de directrices de comportamientos, es necesario que se origine un reconocimiento a la diferenciación de realidades por parte de los empleados, pues al momento en que ellos sientan reconocidas sus diferencias tendrán una satisfacción laboral, una satisfacción comunicativa, ya que al ser reconocidos podrán establecer vínculos comunicativos con todos los entes que conforman la organización.

Esta satisfacción con la comunicación que se relaciona con la satisfacción laboral que está influenciada por ciertos factores, las expectativas de proyección laboral del trabajador en la empresa, el cumplimiento del contrato psicológico, la claridad en el rol a desempeñar, o la percepción de eficacia de su actividad. Y

decir también que es muy posible que la satisfacción sea mayor, si la persona perteneciente a una organización puede relacionar de una manera más o menos directa su actividad en la organización con el éxito de la misma (Pérez, Tejada, Cuquet, Contreras, 2005, 3).

En esta búsqueda incesante en el buen funcionamiento de una organización Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970) concluyen que existen cuatro dimensiones básicas que influyen habitualmente en el clima y en la satisfacción con la comunicación y la satisfacción con el trabajo:

- 1).-Grado de autonomía individual.
- 2).-Grado de estructura impuesta sobre la posición ocupada.
- 3).-Orientación hacia la recompensa.
- 4).-Consideración, apoyo, afecto.

Sin duda, la relación entre empleado individual y clima organizacional influye en el desempeño y la satisfacción con el trabajo, mejorando así los canales comunicativos de los empleados y las directivas.

Ahora bien, como se ha dicho anteriormente, en las organizaciones actuales la congruencia entre satisfacción con la comunicación es parte fundamental en el establecimiento de un clima organizacional óptimo, siendo un campo de estudio muy provechoso. Los análisis de satisfacción con comunicación han dejado una secuencia de 8 factores que rigen la satisfacción con la comunicación, según Federico Varona (2004, 4-5) quien en su trabajo sobre comunicación y satisfacción, de manera clara y puntual, explica la importancia de su identificación al interior de las instituciones para determinar los niveles de satisfacción laboral.

1. Información sobre la Organización. Incluye información sobre las políticas, los objetivos, los cambios, y el desarrollo de la organización incluyendo su estado financiero.

2. Información sobre el Trabajo. Incluye información sobre el ambiente inmediato en el que se desenvuelve el empleado, los planes de su departamento, los requerimientos de su trabajo, e información sobre el personal.

3. Clima General de la Comunicación. Se refiere a la actitud general que tiene la gente de la organización hacia la comunicación y hasta qué punto la comunicación de la organización es motivadora.

4. Comunicación con los Supervisores. Se refiere a la manera como el supervisor se comunica con sus subalternos, si escucha y pone atención, si está abierto a nuevas ideas, y si ofrece orientación para resolver los problemas relacionados con el trabajo.

5. Comunicación con los Subalternos. Se refiere a la calidad de la comunicación que los subalternos tienen con sus supervisores.

6. Comunicación entre los Empleados. Se refiere a la calidad de comunicación formal e informal que existe entre los empleados de la organización.

7. Evaluación del Trabajo Individual. Se refiere al tipo de evaluación que el empleado recibe de su supervisor sobre la manera como realiza su trabajo.

8. Medios de Comunicación. Evalúa la claridad y cantidad de la información recibida a través de los diferentes canales de comunicación orales y escritos. Incluye también la efectividad de las reuniones de trabajo.

De estos factores se puede inferir que la comunicación es el pilar de una organización, teniendo como propósito un buen desempeño en todas las áreas o departamentos.

La idea de la satisfacción en la comunicación pretende propiciar el trabajo a través de una cultura comunicativa, trabajo en equipo, inducción acertada, información interna, capacitación y medios de comunicación interna; acciones que contribuyen a que las organizaciones logren sus objetivos en un ambiente positivo para la productividad y la calidad (Camacho, 2004).

Ahora uno de los temas que convergen en este mundo de satisfacción con la comunicación es la relación de los empleados y los superiores. Una relación de alta calidad, se caracteriza, entre otras cosas, por la fluidez en la comunicación entre las partes y por el apoyo que el empleado percibe de su superior (Graen y Uhl-Bien, 1995). Lo que nos lleva a pensar, junto con el hecho que el líder personifique a la organización, es que las percepciones del clima de comunicación y del bienestar en la organización serán mejores en aquellos empleados que mantienen relaciones de alta calidad con sus superiores (Navarro y Carmona, 2008).

La satisfacción con la comunicación crea las condiciones para el compromiso y puede ser considerado como uno de los principales antecedentes (Meyer y Allen, 1997). Ahora no parece fácil que los empleados desarrollen una fuerte creencia y aceptación de los objetivos y los valores de la organización, que sienten el firme deseo de ejercer un considerable esfuerzo en beneficio de la empresa y que quieran mantenerse miembros de la misma (Navarro y Carmona, 2008). La idea es hacerlos parte de la estrategia, convencerlos de la dirección de la empresa sobre las ventajas originadas en ellos, para así, poco a poco alcanzar un compromiso con los empleados.

El individuo puede incrementar su compromiso al sentirse satisfecho con la cantidad de información disponible, aumentando su sentido de pertenencia e identificación con los valores y objetivos de la organización (Putti, Arye y Phua, 1990). Compartir la información es una de las herramientas más fáciles y efectivas que los directivos tienen para fortalecer la implicación de los trabajadores en sus organizaciones (Lawler, 1989).

Muchos concluyen que una satisfacción en la comunicación (abierta al intercambio de información e interacciones cooperativas) tiene una influencia positiva respecto a compartir conocimiento y al compromiso efectivo (Van den Hooff y Ridder, 2004).

También se encontró que una mejor calidad en la comunicación (claridad, adecuación en las comunicaciones, empleados mejor informados y más vías de comunicación en los empleados con la dirección y otros empleados) no solo se relaciona positivamente con el compromiso, sino también en la satisfacción con el trabajo, trabajo en equipo y la participación en la toma de decisiones (Rodwell, Kienzle y Shadur, 1999).

La comunicación y el suministro de información por parte de la organización son indicios de confianza que esta muestra a sus trabajadores y la capacidad de estos para utilizar adecuadamente la información aportada (Navarro y Carmona, 2008).

La satisfacción en la comunicación, influye fuertemente en el clima organizacional, después de todo, la comunicación es donde el “yo” se descubre con el “otro”, inferencia que se hace de la filosofía comunicativa de Karl Jaspers (Villarino, 2008). En consecuencia el compromiso es una forma de retribuir la confianza demostrada por la organización. Si por el contrario, no se les aporta la suficiente información y su trabajo implica poca interacción con sus compañeros, difícilmente desarrollarán un trabajo satisfactorio (Shadur, Kienzle, Rodwell, 1999).

El concepto teórico de "satisfacción con la comunicación" ha sido parte de la investigación y documentación sobre la comunicación organizacional desde hace más de 20 años (Clampitt y Downs, 1987, 2). Según Crino y White (1981, 831), y Greenbaum (1988), el trabajo sobre satisfacción con la comunicación desarrollado por Downs y Hazen (1977) ha sido de los más exitosos.

Downs y Hazen establecieron un cuestionario para saber la satisfacción con los canales comunicativos de la organización, este catálogo de preguntas es conocido como el Cuestionario Downs y Hazen. Federico Varona también expone este cuestionario en su trabajo de 1994. Este cuestionario consta de 40 preguntas que evalúan la satisfacción con las prácticas de comunicación en una organización. Las posibles respuestas para cada pregunta están comprendidas en una escala que va de 1 a 7; siendo 1 "Muy Satisfecho", 2 "Satisfecho", 3 "Ligeramente Satisfecho", 4 "Indiferente", 5 "Ligeramente Insatisfecho", 6 "Insatisfecho", y 7 "Muy Insatisfecho".

El cuestionario también incluye una pregunta sobre la satisfacción con el trabajo usando la misma escala de respuestas de 1 a 7, y dos preguntas abiertas donde se pide a los empleados sugerencias para mejorar la satisfacción con la comunicación y la satisfacción con el trabajo. Finalmente, el cuestionario contiene algunas preguntas demográficas, como el tiempo que los empleados llevan trabajando en la compañía, el departamento a que pertenecen, etc. (Varona y Downs, 1994, 4). Este cuestionario se ha convertido en la base para estudiar los niveles de satisfacción laboral, comunicativa con la organización.

El fortalecimiento del clima organizacional, teniendo como canal la satisfacción con la comunicación, tiene unos objetivos organizativos que deben cumplir. Estos objetivos se evalúan desde varias perspectivas: la funcionalista, la crítica y la hermenéutica.

La perspectiva funcionalista tradicional concibe a las organizaciones como "máquinas" u "objetos" que pueden ser estudiados con los conceptos y métodos tradicionales de las ciencias sociales (Daniels and Spiker, 1991). Los funcionalistas creen que la comunicación organizacional es una actividad objetiva y observable que puede por lo tanto ser medida, clasificada, y relacionada con otros procesos organizacionales. Por ello una auditoría funcionalista de la comunicación organizacional examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización, y la innovación.

Además, usa un proceso de diagnóstico en el cual el auditor asume la responsabilidad casi total del diseño y la conducción del mismo (objetivos, métodos, y la interpretación de los resultados). Por el hecho de usar conceptos y métodos previamente establecidos se dice que la corriente funcionalista adopta una perspectiva "desde fuera" de la organización. Para la perspectiva funcionalista, el objetivo fundamental de una auditoría es detectar y corregir las prácticas de comunicación que están impidiendo la producción y la eficiencia de la organización. Es por esto que esta perspectiva ha sido acusada de servir principalmente los intereses de la administración y gerencia de la empresa. (Varona, 1993).

Desde la perspectiva de la hermenéutica los objetivos son evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento, y desarrollo de la cultura de una organización. Evaluar el significado y contenido de las producciones comunicacionales. Evaluar los procesos de creación y desarrollo de las producciones comunicacionales. Entender la vida organizacional y el papel de la comunicación desde la perspectiva de los miembros de la organización (Varona, 1997).

Por último, la perspectiva crítica se centra en el estudio de cómo las prácticas de comunicación organizacional son sistemáticamente distorsionadas (Habermas, 1979) para servir a los intereses de quienes están en una posición de poder dentro de la organización (Deetz, 1982; Mumby 1987). El objetivo del investigador crítico es descubrir primero, qué prácticas comunicativas están siendo sistemáticamente distorsionadas a través del uso del lenguaje (retórica organizacional) y de los símbolos; segundo, desenmascarar los intereses creados que sirven; y tercero, crear una conciencia que rechace toda forma de dominación y opresión dentro de la organización. Para algunos investigadores norteamericanos, la perspectiva crítica tiene cierta afinidad con la perspectiva interpretivista (Deetz, 1982). Por ejemplo, las dos perspectivas se interesan en el uso que los miembros de una organización hacen de los símbolos y del lenguaje así como de los significados e interpretaciones que son creadas a través del discurso. Sin embargo, existen importantes y radicales diferencias entre las dos perspectivas. Por ejemplo, la perspectiva interpretivista ignora el hecho de las discrepancias de poder y privilegios que existen en una organización, y la interpretación que hace de los símbolos y de su significado es más bien superficial e ingenua (Deetz, 1982; Mumby, 1987; Martin et al, 1983). (Varona, 1993)

Por último desde la perspectiva crítica, establece que se deben evaluar los procesos de distorsión de las diferentes formas de comunicación en la organizacional. Evaluar las técnicas manipulativas de la comunicación. Promover los cambios necesarios en las prácticas de comunicación para eliminar toda forma de opresión y manipulación que existen en la organización (Varona, 1997).

La comunicación es el eje central de las organizaciones y debe tener un sistema permanente de evaluación y mejora. Ese es el origen y sentido de los estudios de comunicación, un instrumento de diagnóstico que admite enfoques conceptuales distintos, pues en la variedad esta la importancia funcional de las organizaciones y permite la compenetración de los empleados con ellos, con los superiores y con la organización a las que pertenecen.

Aparte de tener interiorizada la norma de reciprocidad, al percibir que la organización cuida las relaciones comunicativas y el bienestar de los empleados puede ver satisfechas sus necesidades de estima, afiliación y apoyo emocional (Armeli, 1998). De esta forma el empleado puede sentirse identificado con la organización y vinculado emocionalmente con la misma (Rhoades, 2001).

La calidad de la interacción con los supervisores (con todo lo que implica comunicacionalmente) será un filtro fundamental en las percepciones de los empleados del clima organizacional (Kozlowski y Doherty, 1989), que se relaciona fuertemente con la satisfacción con la comunicación. Como se ha dicho anteriormente, incluye las variables tales como la cantidad de información general que los empleados recibían de la gerencia; la notificación adelantada de los cambios en las políticas de la compañía, en los procesos y en las condiciones del trabajo; la libertad que sentían para dirigirse a sus superiores; y el hecho de estar bien informados (Level, 1950).

En consecuencia, la comunicación se constituye en un instrumento estratégico para conseguir la participación de todo el personal en el diseño del proceso de cambio y el compromiso en la aplicación y, con ello, facilitar el éxito de la operación (Elias y Mascaray, 1998). Según Martín (1995) la comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales y mantener satisfecho a los empleados es objetivo de esfuerzo común de toda organización.

Para la satisfacción con la comunicación hay varios tipos de comunicación interna, que son los siguientes:

Formal: Es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, ésta comunicación utiliza la escritura como medio (comunicados, memoranda, etc...) La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.

Informal: Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. (reunión alrededor del botellón de agua, encuentros en los pasillos, etc.). Es más veloz que la formal.

Vertical: Es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. En una comunicación corporativa óptima, debería existir la comunicación vertical ascendente.

Horizontal: Se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo. Muy pocas veces utiliza los canales oficiales y es totalmente informal. También es conocida como comunicación plana.

Rumores: Es la comunicación informal que recorre la institución sin respetar canales y a la velocidad de la luz. Se le llama también bolas o "radio bamba". (Escobar, 2003).

La comunicación interna se convierte en el epifenómeno o reflejo pasivo de la satisfacción con la comunicación, siempre y cuando, la comunicación interna esté bajo directrices y prácticas óptimas para el desarrollo y la producción.

De la misma manera, la valoración de los aspectos psicológicos de los empleados es bueno tenerlos en cuenta para una satisfacción organizacional. Así mismo la organización identifica elementos de su estructura que los individuos proyectan en estilos propios y dan lugar a procesos que se reflejan en sus comportamientos organizacionales.

Las características de la organización influyen en las percepciones que las personas construyen sobre el clima. El clima representa las percepciones que el

individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad, apertura y apoyo (Dessler, 1974).

Por esta razón se hace imperativo que el clima organizacional tenga como principio fundamental la satisfacción con la comunicación, porque después de todo, el hombre es un ser que tiene como mandamiento social e individual comunicarse, y es en este aspecto humano donde él puede transformar, construir una identidad particular y social.

La satisfacción con la comunicación está ligada a muchas cosas dentro de una organización y en muchos casos las condiciona, entre ellas el clima y la cultura. La cultura y clima comprenden, en términos generales, conjuntos afines de actitudes, valores y prácticas que caracterizan a los miembros de una determinada organización (Ashkanasy y Jackson, 2001).

ANTECEDENTES

Existen en el país estudios sobre comunicación y organización, sobre todo de comunicación interna a la hora de evaluar y mejorar este aspecto al interior de la empresa.

- En la Pontificia Universidad Javeriana se encuentra un trabajo, realizado en el año 2008 titulado: “PROPUESTA DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA NERVOG: Plan de comunicación interno basado en el fortalecimiento de la identidad y la cultura corporativa” en donde el propósito general del trabajo es elaborar un plan de comunicaciones interno para la empresa NERVOG que de solución a los problemas encontrados en el diagnóstico de comunicación, especialmente en la generación y aumento del sentido de pertenencia mediante la gestión de la identidad y la cultura organizacional.

Las conclusiones de esta investigación arrojaron que hay una cultura organizacional débil debido a que internamente la empresa no sabe qué es; los empleados no tienen claro qué comunicar porque la empresa misma no ha sido clara con ellos; no hay empoderamiento de la responsabilidad por parte de los empleados; no se desarrolla la capacidad del trabajo proactivo; el servicio al cliente no constituye un factor diferencial para el cliente.

- En el año 2008 se realizó una investigación titulada “PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA PARMALAT LTDA” en la Pontificia Universidad Javeriana, en la cual se concluyó que es necesario que todo el personal de Parmalat Ltda. tenga clara la misión, visión, valores y objetivos de la organización y, de esta forma creen un sentido de pertenencia con la misma. Otro de los puntos es que es necesario la concepción, diseño y ejecución de una estructura de comunicación interna, que no sea un resultado espontáneo de necesidades coyunturales de momento, sino fruto del trabajo de profesionales competitivos.
- Uno de los expertos que de manera más extensa y profunda en Colombia ha investigado, divulgado, escrito y asesorado empresas alrededor del tema de Clima Laboral y Organizacional es el Doctor CARLOS EDUARDO MÉNDEZ ÁLVAREZ. Creador del IMCOC (Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas).

Este estudio muestra los resultados de la aplicación del IMCOC, en el período comprendido entre 1980 y 2005, en 176 empresas de diferentes sectores y tamaños en Colombia. Como resultado de esto, el autor concluye que el Clima percibido por los empleados en las empresas colombianas se explica en el contexto de la cultura organizacional, que resulta de la aplicación de un determinado modelo administrativo. Finalmente, propone lineamientos generales

que permitan hacer intervenciones al interior de las empresas, orientadas al mejoramiento del clima organizacional que se diagnóstica (Méndez, 2006).

A nivel local este tema ha sido tema de estudio en empresas y universidades.

- Un estudio realizado por estudiantes de la Facultad de psicología de la Universidad Tecnológica de Bolívar en el año 2001, titulado “Diagnóstico del Clima Organizacional de las diferentes dependencias que integran la Universidad Tecnológica de Bolívar”.

Los resultados de esta investigación arrojaron que los empleados manifestaron un sentimiento claro de pertenencia y compromiso con su equipo de trabajo, así como la armonía y la colaboración característica del clima entre los empleados y jefes de las distintas dependencias. No obstante, se mostraron insatisfechos con los incentivos, remuneraciones, la comunicación ascendente y el desarrollo integral del recurso humano.

- Otra investigación titulada “Incidencia de la Comunicación Interna en el Clima Organizacional de la empresa Rafael Espinoza G. & Cia. S. en C.” realizado por estudiantes de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

Los resultados mostraron que el clima en general pareciera estar en su mejor momento y sin ver la necesidad de plantear estrategias que lleven a mejorar y a percibir como favorable y adecuado al lugar. Sin embargo existen algunos implementos que desmejoran el ambiente laboral; el uso de equipos obsoletos, sitios de trabajo ruidosos, calurosos o reducidos, que impactan directamente en la labor desempeñada.

Respecto a la satisfacción con la comunicación los estudios en Colombia son muy pocos. Estos estudios son muy comunes en países de Europa como Alemania; en África, Nigeria; Asia, Taiwán; en Centroamérica, México y en los

últimos años Guatemala, con los trabajos de Federico Varona y sus colaboradores. También se une Australia y sin duda los Estados Unidos.

En Colombia los acercamientos a los estudios de satisfacción con la comunicación se inclinan más a las relaciones entre los individuos fuera de un contexto empresarial como el de “machismo, comunicación y satisfacción en estudiantes universitarios con pareja” de José Manuel González, así que este es de los primeros intentos en indagar las dinámicas entre satisfacción con la comunicación.

5. MÉTODO Y MUESTRA

5.1. Tipo y Diseño de investigación

La presente investigación es de tipo mixto. Se realizó una encuesta donde se recolectaron datos, propio de la investigación cuantitativa que permitieron realizar una descripción de la percepción que tienen los empleados de de IDERBOL acerca del Clima Laboral y como la comunicación afecta en este.

Se utilizarán grupos focales, que es una técnica propia de la metodología cualitativa, el objetivo básico del grupo focal es registrar como los participantes elaboran grupalmente su realidad y su experiencia laboral, y cómo un acto comunicativo tiene un contexto cultural y social, por lo que el investigador debe dar prioridad a la comprensión de esa dinámica.

La principal ventaja de utilizar el grupo focal es lograr información asociada a los conocimientos, actitudes, sentimientos, emociones, creencias y experiencias, que no es posible obtener con suficiente profundidad por medio de la encuesta. Es indispensable que los grupos focales estén constituidos por máximo 20 personas que pertenezcan a un mismo nivel organizacional, es decir, sin la presencia de los líderes.

5.2. Muestra

La Unidad de Análisis del presente trabajo se encuentra conformada por la percepción sobre el Clima Organizacional y la Comunicación de los empleados de IDERBOL en la ciudad de Cartagena.

Para escoger a la población se tuvo en cuenta como criterio de inclusión el tipo de contratación, así como el tiempo de servicio, se va a realizar el trabajo con los empleados de planta, por ser IDERBOL una empresa del sector público, se ve mucha rotación de personal y se requiere personas que tengan cierto tiempo dentro de la empresa para poder realizarles la encuesta.

La población está conformada por 25 personas, debido a que es el número correspondientes a empleados de planta o carrera administrativa es grupo pequeño, por esta razón se aplicara la encuesta a todos.

5.3. Técnicas e Instrumento

La encuesta que se utilizará es estructurada, esta contemplará las variables más relevantes consideradas para el estudio, tanto de clima organizacional como de cultura, relacionándolo con la satisfacción con la comunicación, y que permite un análisis detallado de estos aspectos organizacionales.

Cada variable, sus dimensiones y atributos, son medidos a través de una escala Likert, mediante afirmaciones ante las cuales el sujeto debe emitir un juicio de valor, con cinco opciones de respuesta que se responden de manera anónima. Sin embargo estas opciones serán propias del cuestionario Downs y Hazen en la

que las respuestas se inclinan hacia la satisfacción de los empleados con los canales comunicativos de la organización.

Este cuestionario consta de 50 preguntas que evalúan la satisfacción con las prácticas de comunicación en una organización. Las posibles respuestas para cada pregunta están comprendidas en una escala que va de 1 a 7; siendo 1 "Muy Satisfecho", 2 "Satisfecho", 3 "Ligeramente Satisfecho", 4 "Indiferente", 5 "Ligeramente Insatisfecho", 6 "Insatisfecho", y 7 "Muy Insatisfecho".

Para escoger a la población se tuvo en cuenta como criterio de inclusión el tipo de contratación, así como el tiempo de servicio. El trabajo se realizó con los empleados de planta, por ser IDERBOL una empresa del sector público, se ve mucha rotación de personal y se requiere personas que tengan cierto tiempo dentro de la empresa.

La población está conformada por 25 personas, debido a que es el número correspondiente a empleados de planta o carrera administrativa. Es un grupo pequeño, por esta razón se aplicó la encuesta a todos.

Finalmente, se realizó una validación y profundización de esta información mediante el desarrollo de grupos focales, que permitieron aclarar las percepciones expresadas en la encuesta, para afinar la intervención, donde la unidad investigativa analizó por medio de la interlocución con unas preguntas guadoras partiendo de la temática en la que es pertinente profundizar.

5.4. Grupo focal

Para escoger a la población se tuvo en cuenta como criterio de inclusión el tipo de contratación, así como el tiempo de servicio. El trabajo se realizó con los empleados de planta, por ser IDERBOL una empresa del sector público, se ve

mucha rotación de personal y se requiere personas que tengan cierto tiempo dentro de la empresa para poder realizarles la encuesta.

La población está conformada por 25 personas, debido a que es el número correspondientes a empleados de planta o carrera administrativa. Es un grupo pequeño, por esta razón se aplicará la encuesta a todos.

La encuesta que se utilizó es estructurada y adaptada, contempla las variables más relevantes consideradas por los teóricos, tanto de clima organizacional como de cultura, relacionándolo de manera incisiva con la satisfacción con la comunicación, y que permite un análisis detallado de estos aspectos organizacionales.

Al momento de reconocer las labores dentro de IDERBOL se separaron por sectores, teniendo en cuenta que las labores sean las mismas para tomar las percepciones de cada uno y así evitar una desorganización.

Para estos grupos se hicieron preguntas concretas para construir una discusión orientada. Dicha actividad se llevo a cabo en un sitio neutral fuera de la organización, donde ellos se sintieran sin presiones para hablar.

6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los resultados del estudio resultan de gran beneficio para la comprensión del ambiente de IDERBOL y como son los vínculos comunicativos entre los empleados y los superiores y que tan satisfecho se encuentran en su labor.

Aunque en general los empleados se mostraron satisfechos con la organización, su trabajo y la comunicación, causa curiosidad lo dividida que están las percepciones acerca de la realidad de la compañía. La media general se vio conforme con los canales de comunicación establecidos en la organización. El 0.14 estuvo identificada con la opción “satisfecho” especialmente en los cuestionamientos sobre los vínculos comunicativos, las preguntas previas que se referían sobre cómo estaban las relaciones entre empleados y superiores, el 0.54 que comprenden 13 personas de 24 contestaron que ese vínculo es satisfactorio, 0.16 que es muy satisfactorio, 0.12 le es indiferente y el 0.04 que era muy insatisfactorio. Por el contrario fue lo concerniente al plan estratégico general que tiene la empresa para el futuro (Pregunta 50) sostuvieron un total desconocimiento de la información, lo que se confirmó en las respuestas. El 0.25 de los encuestados se encontraban muy insatisfechos, el 0.20 insatisfecho e indiferencia el 0.25. El 0.16 estaba satisfecho y el 0.12 muy satisfecho. Residuos muy bajos de satisfacción con lo referente a planes a futuro, que en fin son los que determinan el funcionamiento de una empresa.

Por otra parte, se percató un ambiente de afabilidad y respeto entre los subordinados y los líderes o supervisores. El 0.62 de los empleados se siente satisfecho con la relación de reconocimiento cultural por sus superiores (Pregunta 18), el 0.25 muy satisfecho, positivamente para IDERBOL, los empleados no tienen reproches en este aspecto en la casillas de “insatisfecho” y “muy

insatisfecho” el promedio fue de 0.00 y de indiferencia fue de 0.12, a pesar que es “bajo” hay que trabajar para que ese promedio de apatía se incluya en los “satisfechos” o “muy satisfechos”.

Ahora, hay un punto importante y que se debe prestar atención es el que si considera que de acuerdo a las capacidades y labor de desempeño, el salario es el adecuado (Pregunta 39), preocupa que sólo 0.04 se encuentre muy satisfecho, mientras que el 0.20 se encuentra insatisfecho, aunque esto puede ocultarse con el 0.45 de empleados satisfechos, no deja de inquietar ese average de insatisfacción, pues el objetivo es la máxima producción del empleado y si siente que recibe menos de lo que da, sencillamente se crea un obstáculo en la construcción de compromiso con la compañía.

Sin embargo, a pesar de este fenómeno se resalta que los empleados contrario a lo que se creía no quiere retirarse o dirimir de la compañía. El 0.50 no se iría de la organización, aunque exista un ofrecimiento de otro sitio (Pregunta 38), mientras que el 0.12 se encuentra insatisfecho y posiblemente aceptaría la propuesta.

También se siente un clima de confianza por parte de los superiores sobre los trabajadores. Un 0.62 valida que los empleados sienten que los jefes respetan las decisiones que ellos toman sobre la práctica de su cargo (Pregunta 45) y que no solo respetan, sino que son respaldadas, sólo el 0.08 se siente muy insatisfecho en ese ITEMS.

Este punto converge en esta validación de información con la actividad de poder decir lo que se piensa sin miedo a ser censurado (Pregunta 4), pues el 0.50 se siente satisfecho con ese espectro de libertad dentro de una organización. A eso se suma, a favor de la empresa, que el 0.50 tiene claro el orden, la secuencia de sus funciones en su cargo para un buen desempeño dentro de la organización.

La encuesta confirma que en el interior de la compañía coincidieron en que la comunicación con los subalternos, con los supervisores, y la información sobre el trabajo, fueron los factores con los que estaban más satisfechos. Por otra parte, la evaluación del trabajo individual e información sobre la Organización fueron los factores con los que estaban menos satisfechos.

Estos resultados demostraron que los diferentes factores de la satisfacción con la comunicación interactuaron de una manera bastante diferente con la satisfacción con el trabajo. Lo cual parece confirmar la validez de la teoría de la contingencia cuando se trata de entender qué es lo que puede determinar la efectividad de una organización.

Así mismo, la construcción por parte de la organización de un ambiente de compromiso es de gran éxito, no obstante hay que mejorar en ciertos aspectos y fortalecer en los que han conseguido una gran solidez. Empezar por estructurar un plan de información individual sobre la organización y de esa manera establezca lazos de compromiso y responsabilidad. Empero, se demostró que la mitad de los empleados, exactamente 0.50, conoce, reconoce y está satisfecho con las políticas y objetivos de la organización (Pregunta 46) y el 0.54 conoce las políticas, metas y objetivos de otros departamentos. Lo que es dicente de los procesos de integración de los sectores de la empresa. Sin embargo no se refleja en las respuestas sobre la satisfacción mayúscula en las actividades de integración para los funcionarios y sus familias (Pregunta 24), el 0.29 se sienten muy satisfechos, mientras que el 0.25 se divide entre satisfecho e indiferente y el 0.20 está anclado como insatisfecho. Aquí hay que revisar bien, por qué ocurre esta inflexión, pues desde el aspecto comunicativo y social todos los tipos de reconocimiento y conocimiento deben relacionarse de una manera u otra a la integración de funcionarios.

Como toda actividad investigativa cuantitativa hay que ser reservados en la forma en que se estudian los resultados. Se hace la práctica por medio de un

sistema renovador en Latinoamérica a través del sistema Downs y Hazen, el cual permite ubicar las deficiencias y fortalezas de la organización y por qué no, sugerir y mejorar nuevas estrategias de satisfacción laboral y estructurar un clima organizacional satisfactorio.

ENCUESTA DE VALORACIÓN DEL CLIMA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL						
A continuación Usted encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con la cultura y el clima de trabajo de la empresa. Le solicitamos responder de acuerdo con su propia experiencia, siendo lo más sincero posible. Esta información es anónima, no es necesario que escriba su nombre.						
Para responder utilice los siguientes criterios:						
1: Muy satisfecho 2: Satisfecho 3: Indiferente 4: Insatisfecho 5: Muy Insatisfecho						
N°	ITEMS	CRITERIOS DE CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
		MUY SATISFECHO	SATISFECHO	INDIFERENTE	INSATISFECHO	MUY INSATISFECHO
1	Recibo información oportuna sobre los cambios de los métodos y procedimientos de trabajo	9	7	3	4	1
2	En la empresa las informaciones se comunican a todo el personal de forma rápida y eficiente	6	10	2	5	1
3	La empresa brinda información confiable para que el trabajo se realice efectivamente	6	9	4	5	0
4	Puedo opinar libremente y sin temor a ser censurado	5	12	4	2	1
5	Los canales de comunicación con los líderes son suficientes y adecuados.	4	13	3	3	1

6	La comunicación entre compañeros es respetuosa	6	9	5	3	1
7	Las comunicaciones informales son sanas y bien intencionadas	4	13	7	2	0
8	Los líderes muestran capacidad para controlar sus emociones negativas	6	11	6	1	0
9	Las necesidades de los trabajadores son debidamente atendidas por su jefe inmediato	5	13	4	2	0
10	Los líderes toman en cuenta la opinión y sugerencias de sus colaboradores	3	10	6	3	2
11	Los líderes son organizados y planean adecuadamente el trabajo	4	11	5	4	0
12	Los líderes comunican claramente los objetivos del trabajo y las tareas a realizar	9	8	2	3	2
13	Los líderes hacen seguimiento positivo al trabajo y aseguran que los resultados se logren	6	14	3	1	0
14	Los líderes hacen realimentación oportuno sobre los resultados del trabajo y el desempeño	2	11	5	5	1
15	Los líderes toman decisiones oportunas y adecuadas	2	15	1	1	5
16	En mi grupo de trabajo existe espíritu de cooperación	5	11	6	1	1
17	La relación con mis compañeros se basa en la confianza y el respeto	5	12	4	2	1
18	La relación con mi jefe inmediato es cordial y respetuosa	6	15	3	0	0
19	Me relaciono adecuadamente con	7	11	4	1	1

	personal de otras dependencias					
20	Siento que realmente trabajamos en equipo en la empresa	7	11	3	1	2
21	Las condiciones físicas (ventilación ruido, iluminación, Otros) del lugar de trabajo son adecuadas	9	12	1	1	1
22	Cuento con los elementos de trabajo suficiente para realizar mi labor	2	14	6	2	0
23	La empresa me brinda todos los elementos de protección que necesito para proteger mi salud.	6	13	2	3	0
24	La empresa programa jornadas de integración para los funcionarios y sus familias	7	6	6	5	0
25	La empresa celebra fechas importantes para sus empleados	5	13	3	3	0
26	La empresa promueve el desarrollo psicoafectivo y espiritual del personal	1	12	4	5	2
27	He recibido capacitaciones pertinentes para mi desarrollo personal	4	11	3	1	5
28	La empresa me brinda la oportunidad de capacitarme permanentemente	5	9	5	1	4
29	Tengo la oportunidad de aplicar la capacitación recibida a mi trabajo	3	10	4	4	3
30	La capacitación se da de manera equitativa en todas las áreas de la empresa.	2	11	4	5	2
31	Recibí inducción adecuada antes de comenzar a desempeñar mi cargo	6	13	2	3	0
32	Siento que soy una persona importante	6	8	6	3	1

	para la empresa					
33	En la empresa es posible explorar nuevas áreas y ser creativo	3	9	4	4	4
34	La empresa reconoce mis conocimientos, méritos y capacidades	5	10	3	5	1
35	La empresa tiene políticas para reconocer a sus empleados cuando se logran los resultados	4	10	7	3	0
36	En la empresa los ascensos son justos y con sanos criterios administrativos	6	10	4	3	1
37	La empresa ofrece buenas condiciones de estabilidad y seguridad laboral	7	8	3	5	1
38	Si otra empresa me ofreciera un cargo similar con un salario ligeramente superior me quedaría en la empresa	6	12	3	3	0
39	Considero que de acuerdo a mis capacidades y labor que desempeño, el salario es el adecuado	1	11	7	5	0
40	Comparado con mis compañeros de igual formación y experiencia mi salario es justo	3	12	3	5	1
41	Al recibir una responsabilidad recibo también la autonomía necesaria para ejecutarla	7	6	6	4	2
42	Conozco con claridad las responsabilidades que requiere el desempeño de mi cargo	3	15	4	1	1
43	Tengo libertad para hacer cambios e innovaciones a mi trabajo	4	9	7	3	1
44	Las ideas y sugerencias dadas por los empleados son tenidas en cuenta por sus	3	11	6	4	0

	superiores					
45	Las decisiones que tomo dentro de mi cargo generalmente son respaldadas por mi jefe.	3	15	2	2	2
46	Conozco los objetivos, metas y políticas de la institución	4	12	5	1	2
47	Poseo conocimiento claro sobre metas y objetivos en otros departamentos	2	13	5	4	0
48	Conozco bien las políticas relacionadas con los recursos humanos	2	13	6	2	1
49	Considero que la forma como se está administrando la empresa asegura su permanencia en el futuro	5	10	4	5	0
50	Conozco el plan estratégico general que tiene la empresa para el futuro.	3	4	6	5	6

7. TABLAS Y LECTURAS DE TABLAS

Tabla 1 – tabla 2

En las dos primeras gráficas se nota un gran promedio de satisfacción con lo puntual y eficiencia de la información de la organización con los empleados, sin embargo la insatisfacción es clara y preocupante, pues llega a contrastar y desviar la atención de los resultados positivos.

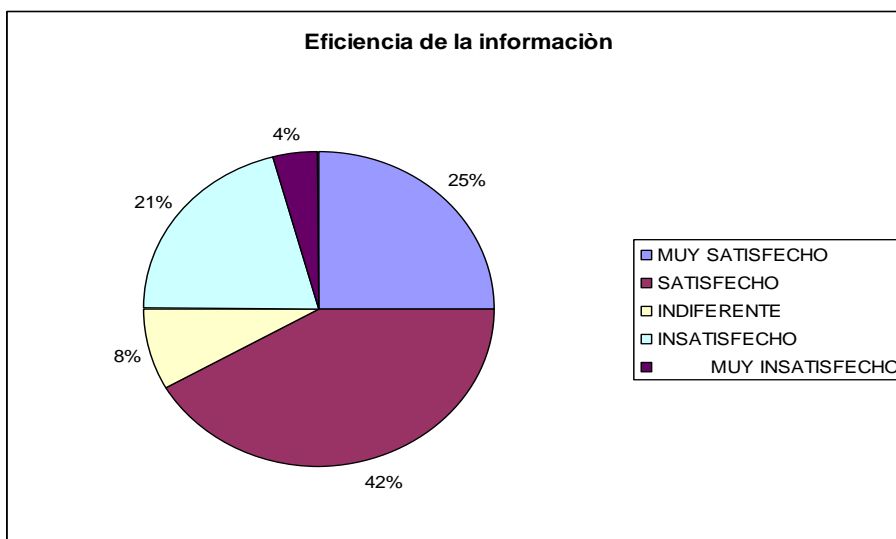
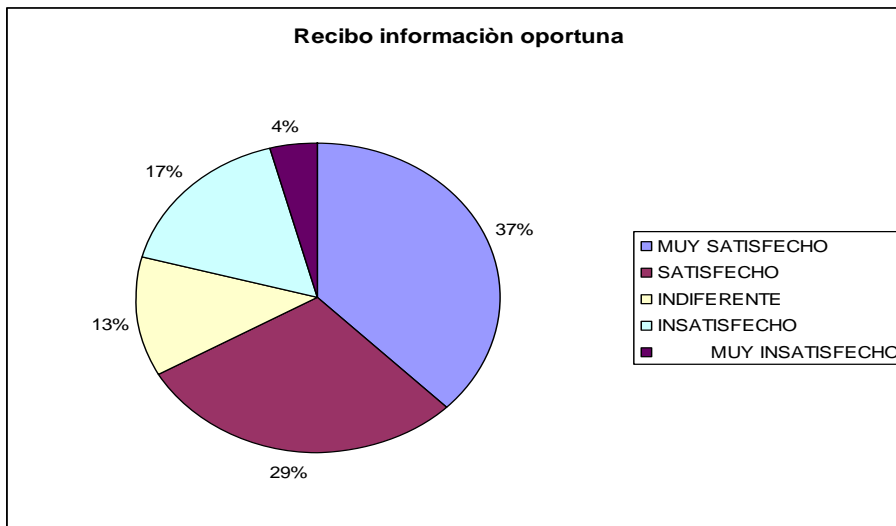


Tabla 3- tabla 4

Se demuestra el alto porcentaje de confiabilidad de los empleados con la información esgrimida por la organización lo que refleja la confianza que también poseen por la empresa y sus superiores. Además, mitad de los empleados mostraron un alto grado de libertad, lo que refleja la armonía de los subordinados con la organización gracias a la aceptación de ideas.

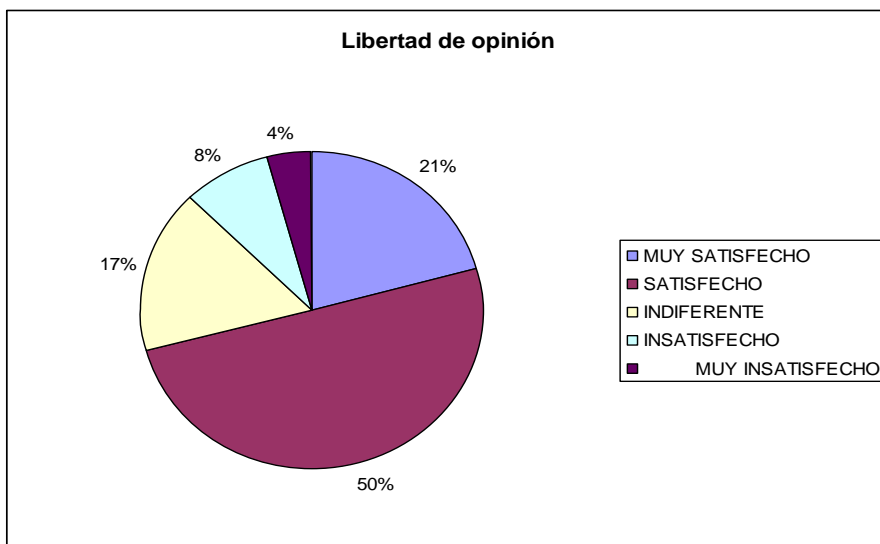
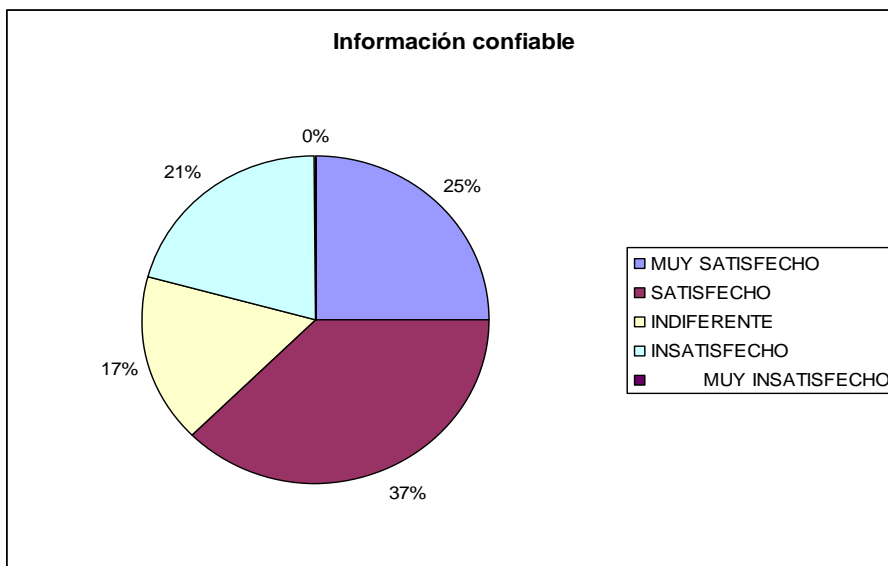
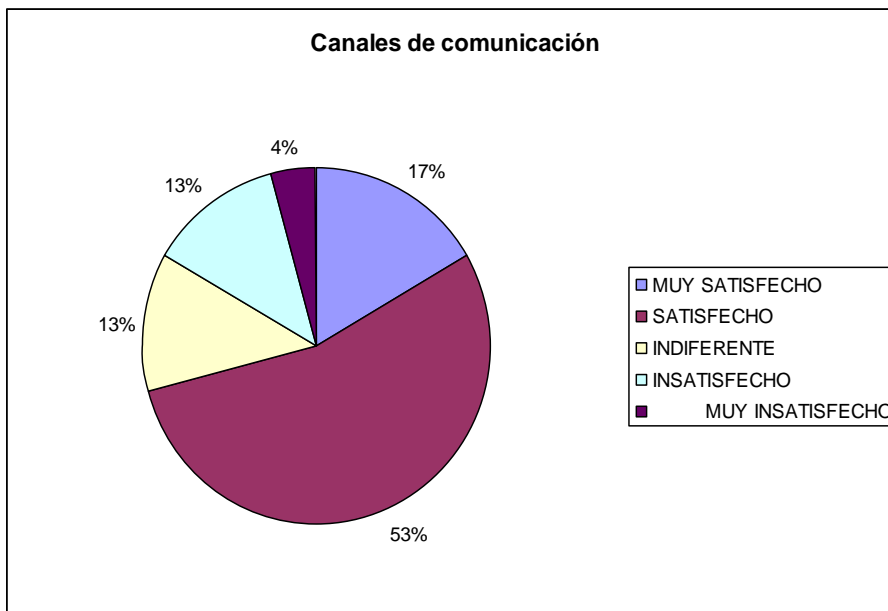


Tabla 5- tabla 6

Los canales de comunicación satisfacen a un porcentaje alto de los empleados, lo que permite una relación óptima entre los empleados. No obstante hay una luz de alerta por la indiferencia de los empleados por el mejoramiento y la satisfacción de los vínculos entre los compañeros, pues indica una falta de compromiso por los sistemas de comunicación, de lo que se puede inferir que son un poco débiles o puede ser algo aisladores.

Además hay un porcentaje igual de mucha insatisfacción entre estos dos ítems, igual resultado entre los de insatisfacción. Hay que mejorar en que este grupo se identifique con los satisfechos, pues influye en la falta de compromiso de los empleados con la organización.



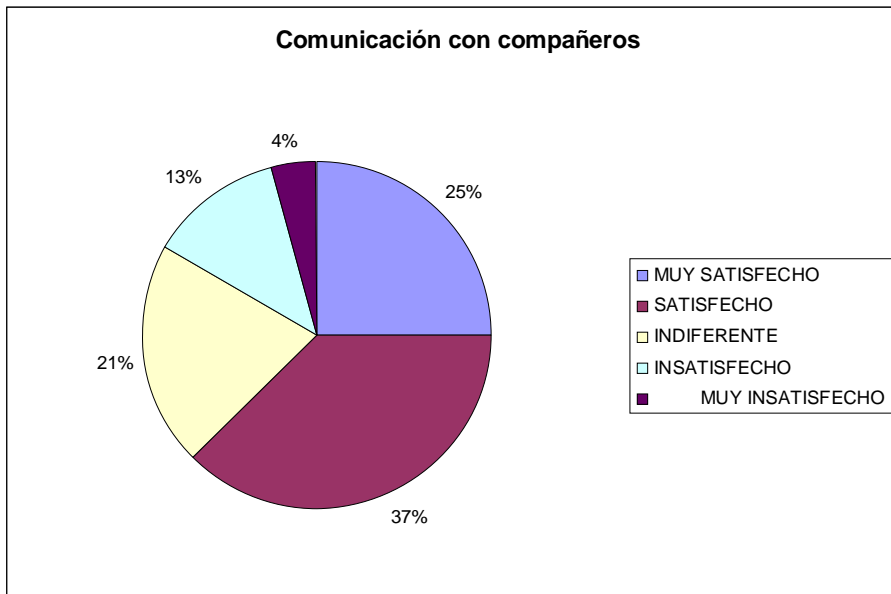


Tabla 7- Tabla 8

Las estrategias entre los procesos informales son positivas, en satisfechos casi a mitad apunto un alto grado de satisfacción, seguido por el de mucha satisfacción, preocupa lo que sucede con la indiferencia de los empleados.

Por otro lado, las labores control y seguimiento de los líderes con los empleados son para destacar. La el 46% de los encuestados destaco la labor de sus líderes en controlar sus emociones negativas.

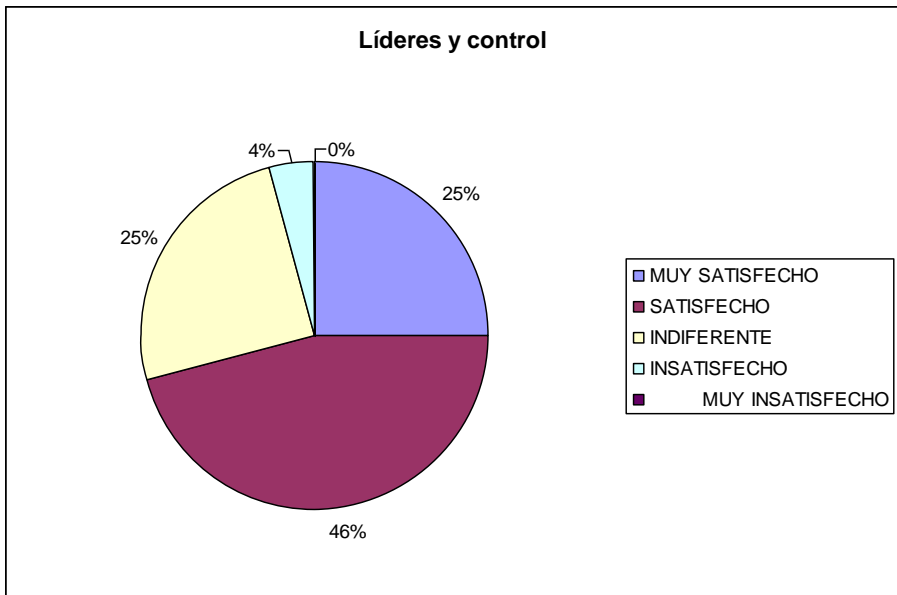
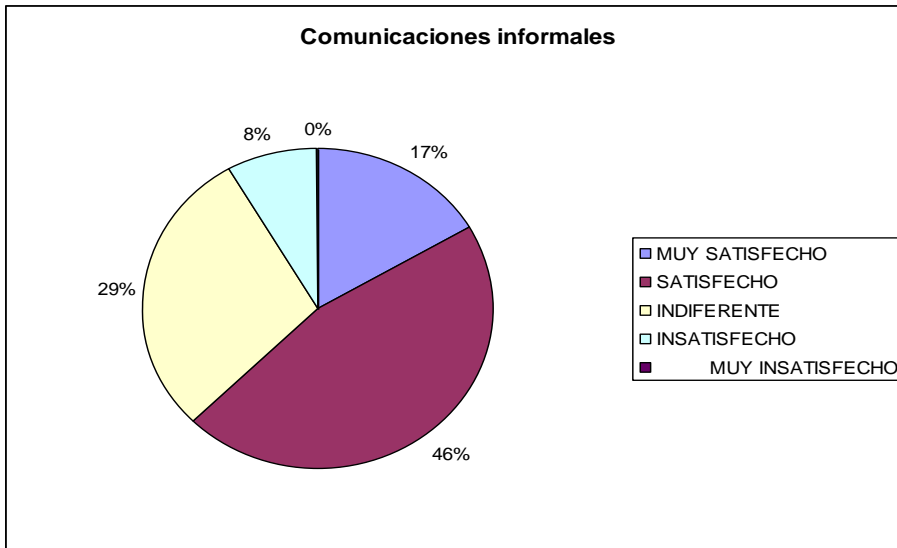


Tabla 9 – Tabla 10

Se constata también en estas dos tablas el grado de reconocimiento de las diferencias entre los trabajadores de la organización. En la primera tabla se admira que la mayoría de lo empleados se siente respetados por los empleadores. Dicho respeto influye notoriamente en la demostración de interés por su existencia,

gracias a los resultados que arrojo la tabla 10, en la que el 41% se siente satisfecho con la importancia que le da los superiores a sus necesidades de existencia, gracias al reconocimiento a la diferencia.

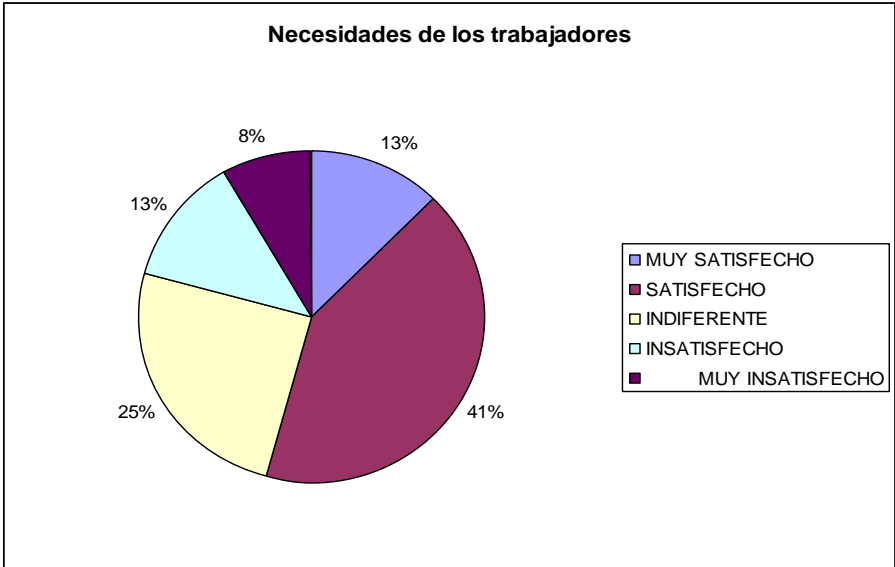
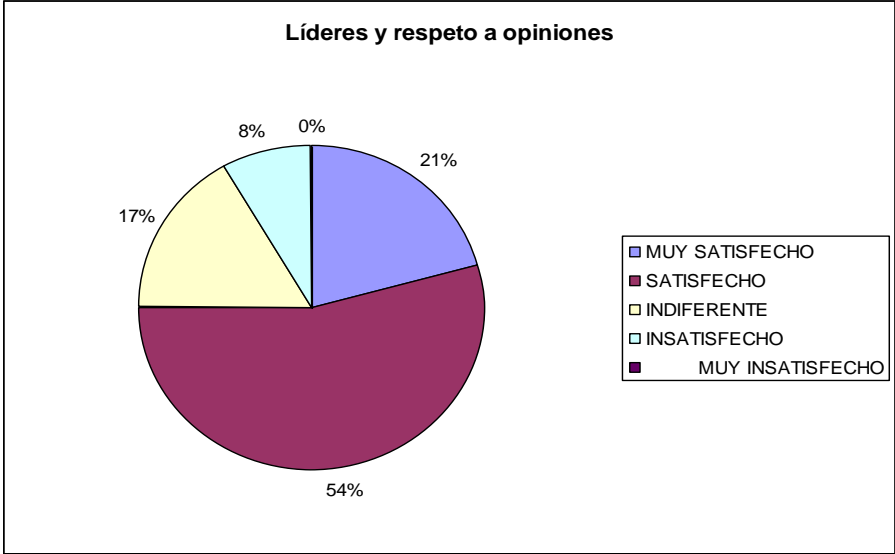
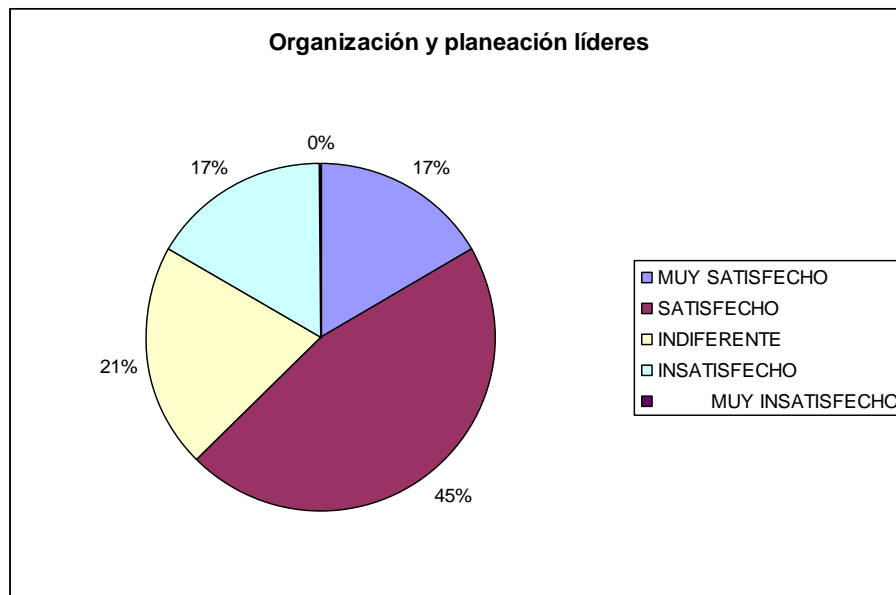


Tabla 11 – tabla 12

La relación con los líderes es de armonía y respeto. Sobre todo se nota de eficiencia de los mismos en sus labores con sus empleados y de lo identificados que, según las estadísticas, se sienten identificados con su líder. A eso suma, el diáfano que son las relaciones comunicativas con su superior. Hay que prestar atención al 13% de los insatisfechos y el 8% de los muy insatisfechos, debido a que la integración de conceptos sea igualitaria en un clima organizacional. Ahora se adiciona la indiferencia, ya que es dicente de una posible abulia en establecer comunicación con los superiores, lo que es dicente de una falta de compromiso con la organización y con los compañeros de trabajo. En consecuencia existe una nulidad laboral, en la que lo importante es hacer y nada más; y no una actitud productora y de querer un futuro integrado. Conjuntamente, a pesar de ser un promedio bajo puede obstaculizar la visión de los positivo de la tablas.



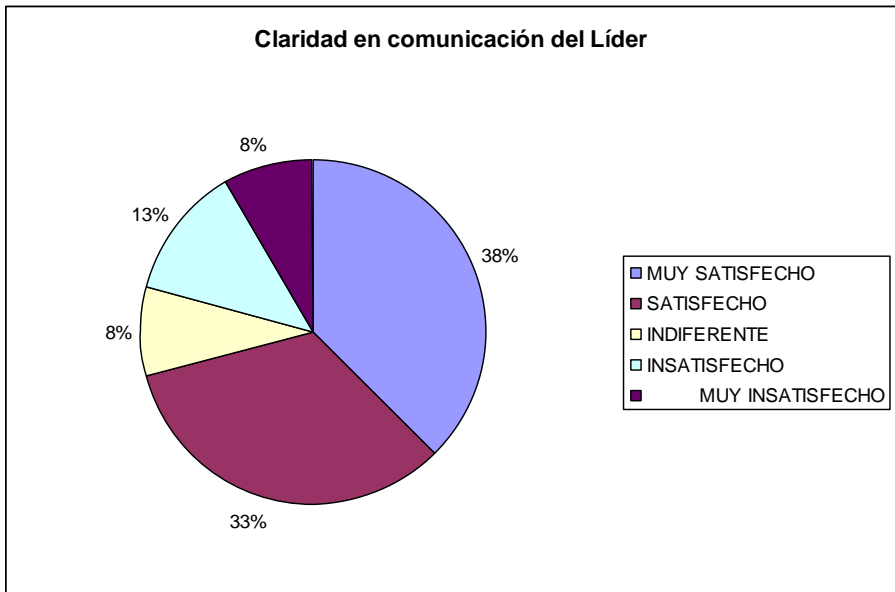


Tabla 13 – 14

Se reconoce la oportuna y eficiente labor de los líderes en el seguimiento de las labores y la consecución de los logros por parte de los empleados. La constante realimentación de la información suministrada por los líderes es de suprema importancia, pues los empleados se muestran reconocidos, pues se les hace parte de los sucesos de la organización haciéndolos parte activa de los quehaceres de la compañía.

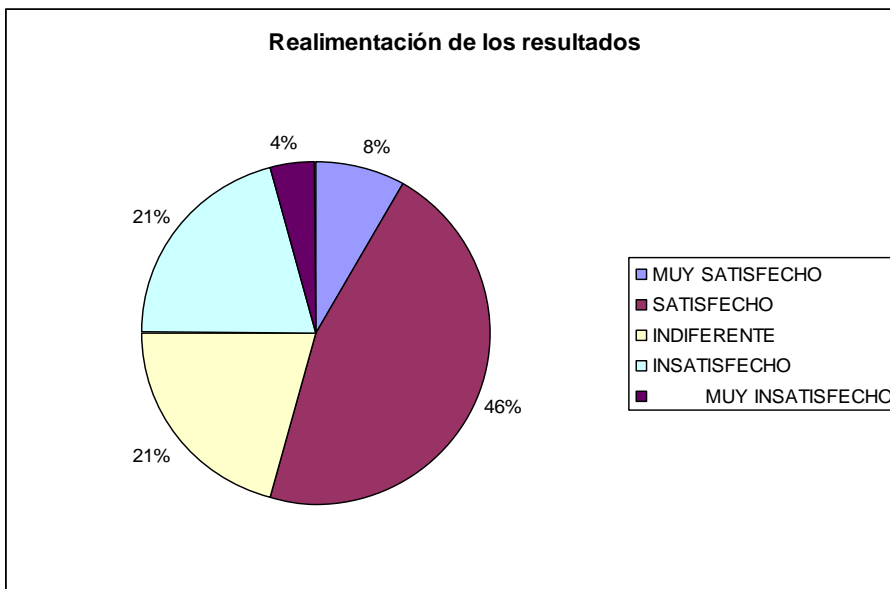
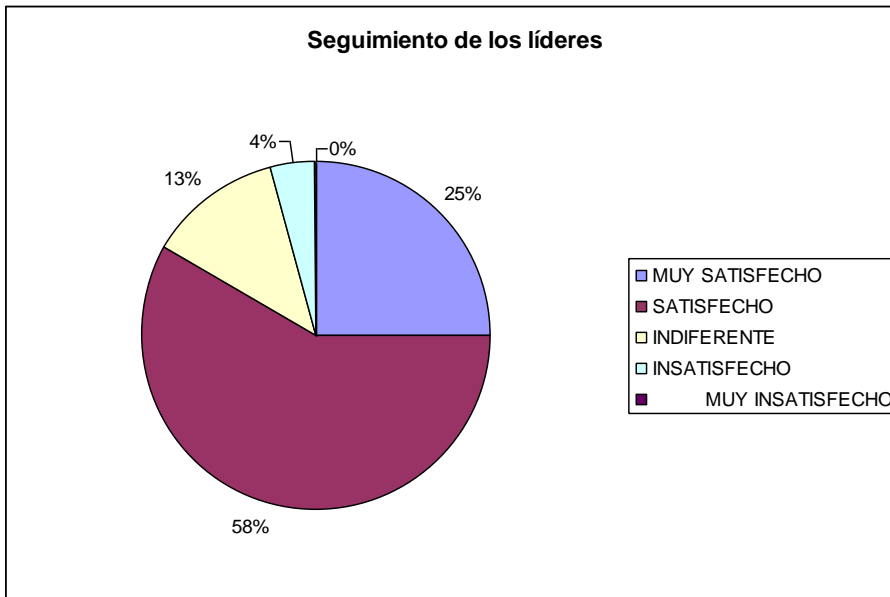
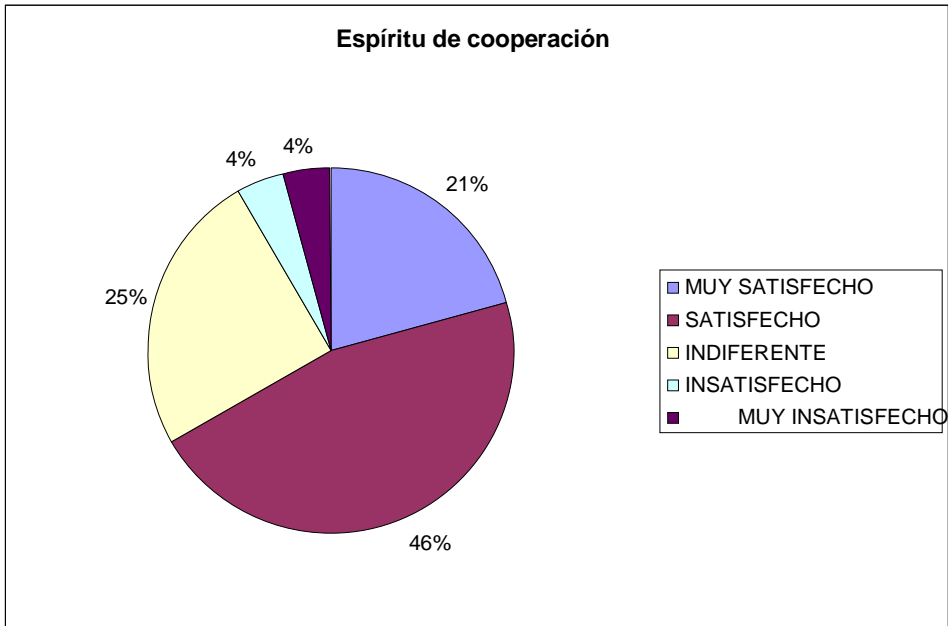
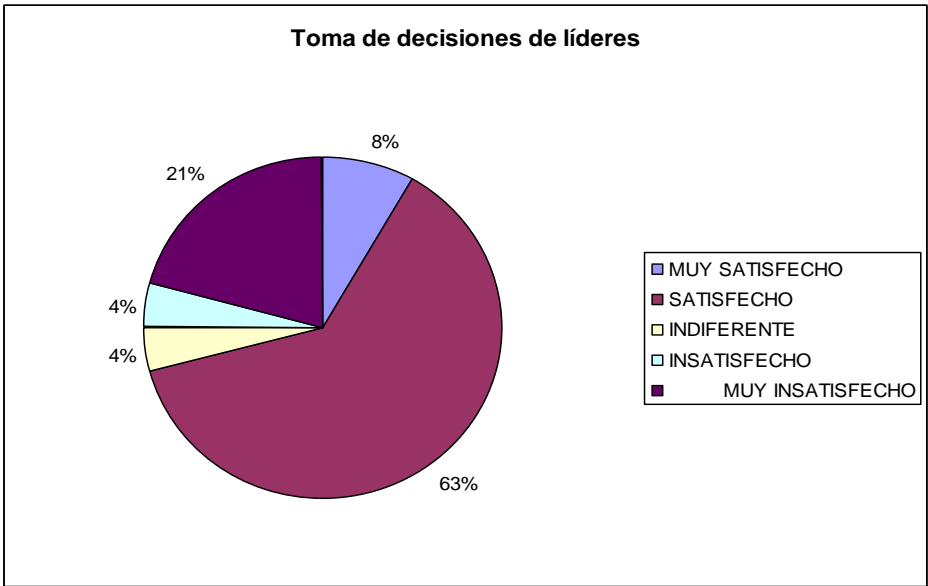


Tabla 15 – 16 – 17

Se demuestra la eficiencia de líderes con los empleados, pues más de la mitad de los encuestados constato lo acertado de las decisiones de los líderes con los quehaceres organizacionales. Se confirma también lo eficaz que ha sido en las estrategias de integración por parte de la compañía en la búsqueda incesante de la cooperación.

Esta cooperación influye de manera condicionante en la manera en que se manejan los vínculos comunicacionales entre los empleados, cosa que se demuestra en la tabla 17, donde el 0.50 de los encuestados sostuvo que los empleados se encontraban satisfecho con las relaciones laborales lo que impulsa un gran espíritu de cooperación, confirmado en la tabla 16 con un 46% y una indiferencia de 25% y una insatisfacción total del 8%.



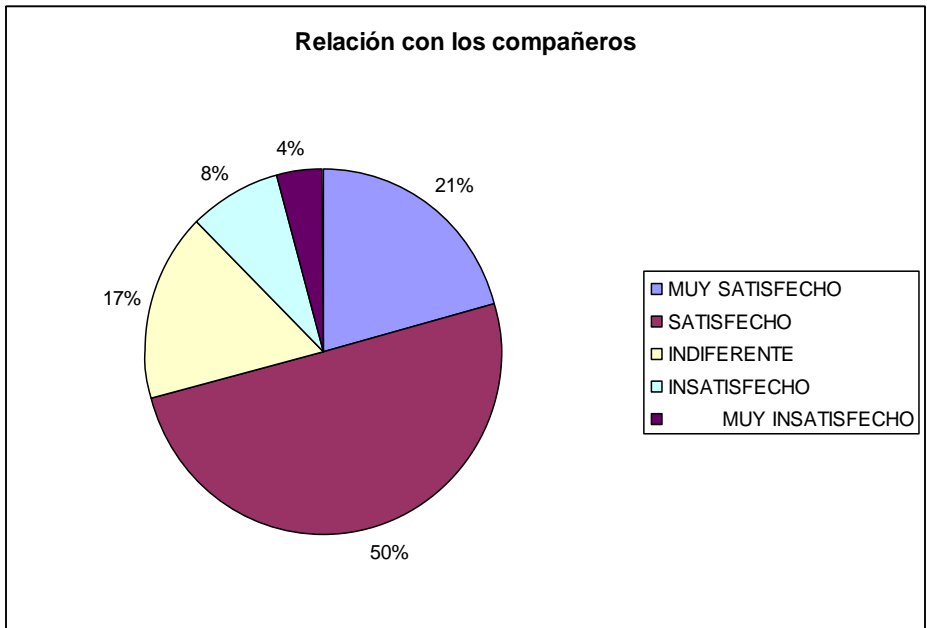


Tabla 18 – 19

Relacionándolos con los resultados de las tablas 12, 13, 14 y 9, se reafirma de manera definitiva con un porcentaje de 0.62 o 62% de la tabla 18, se demuestra las buenas relaciones comunicativas y de satisfacción de los empleados con los jefes inmediatos y no inmediatos, siendo el carácter insatisfactorio totalmente nulo y una indiferencia del 13% y una satisfacción de 25%. La relación personal con otras dependencias es muy satisfactoria y una insatisfacción total del 8%.

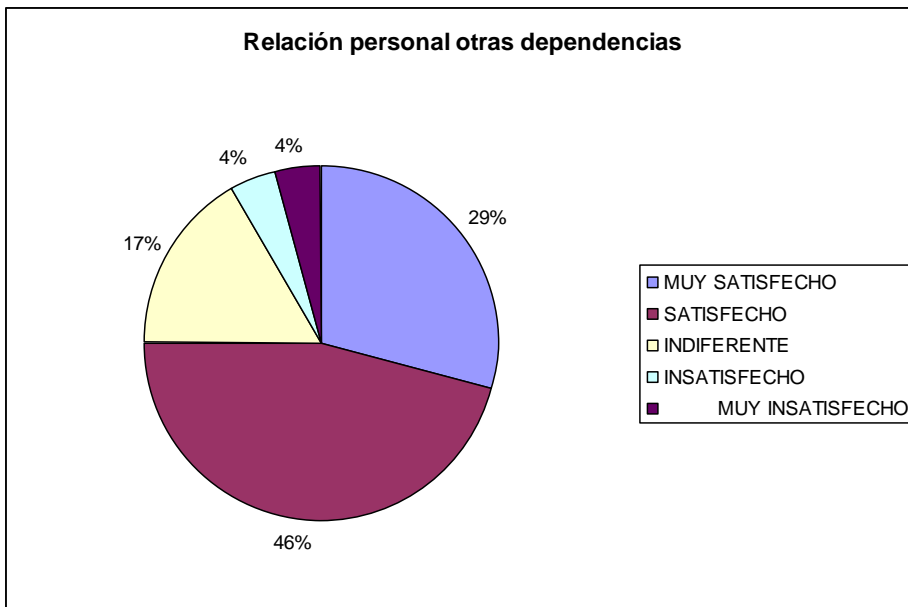
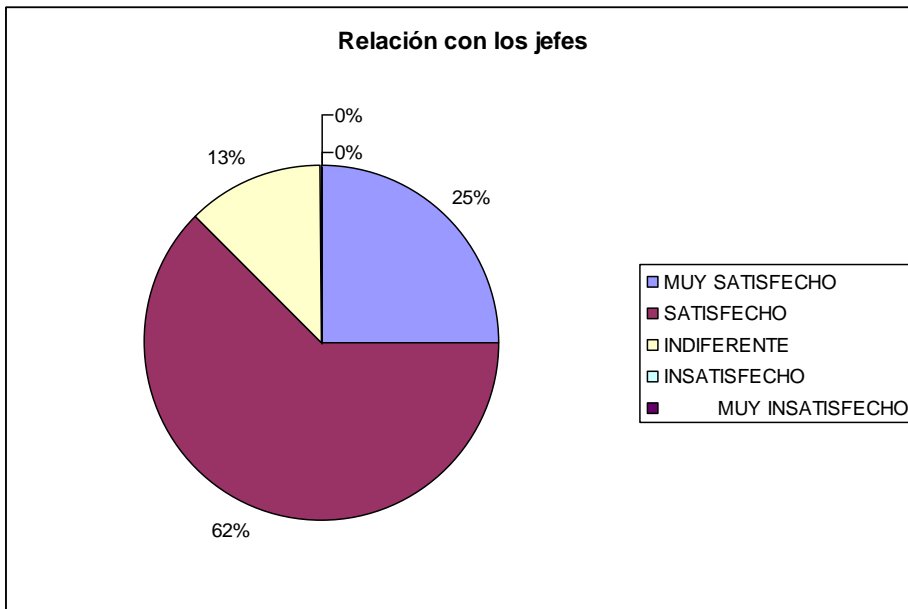


Tabla 20

Convergiéndolo con los resultados de la tabla 16, hay un clima organizacional de mucho emprendimiento y cooperación. El 0.46 de los empleados está muy satisfecho con la forma en que se desenvuelve el trabajo en equipo, el 0.29 se encuentra satisfecho, el 0.13 está indiferente, se sugiere

establecer estrategias para cambiar estos resultados a satisfactorios, un 0.04 insatisfecho y el 0.08 muy insatisfecho.

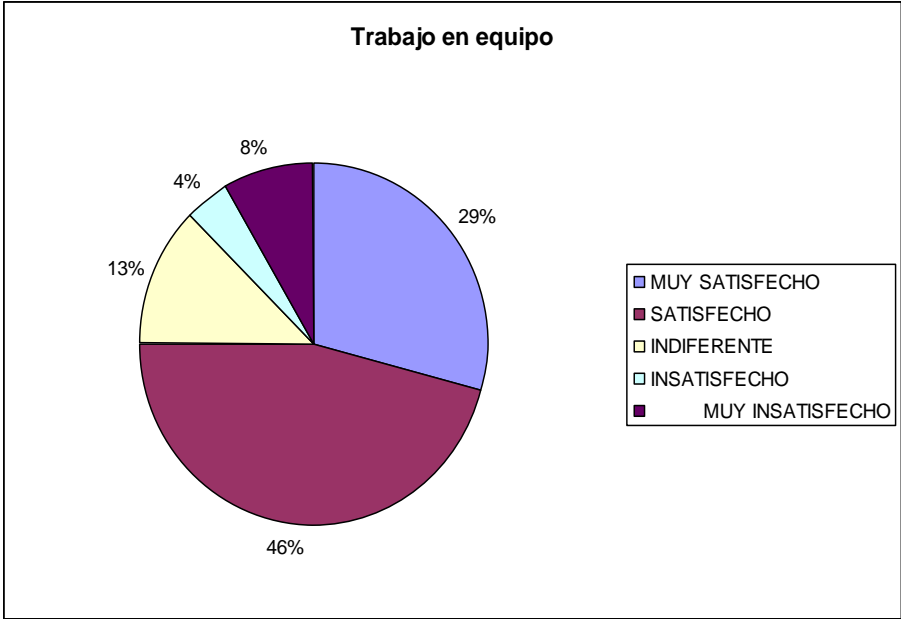


Tabla 21

La mitad de los empleados se sintieron satisfechos con las condiciones físicas de trabajo, para un total 88% de satisfacción, El 12% de los cuestionados expresaron todo lo contrario, repartidos en 4% entre indiferencia, insatisfacción y mucha insatisfacción. A pesar de ese 0.08 de insatisfacción, el trabajo sobre las condiciones físicas son excelentes.

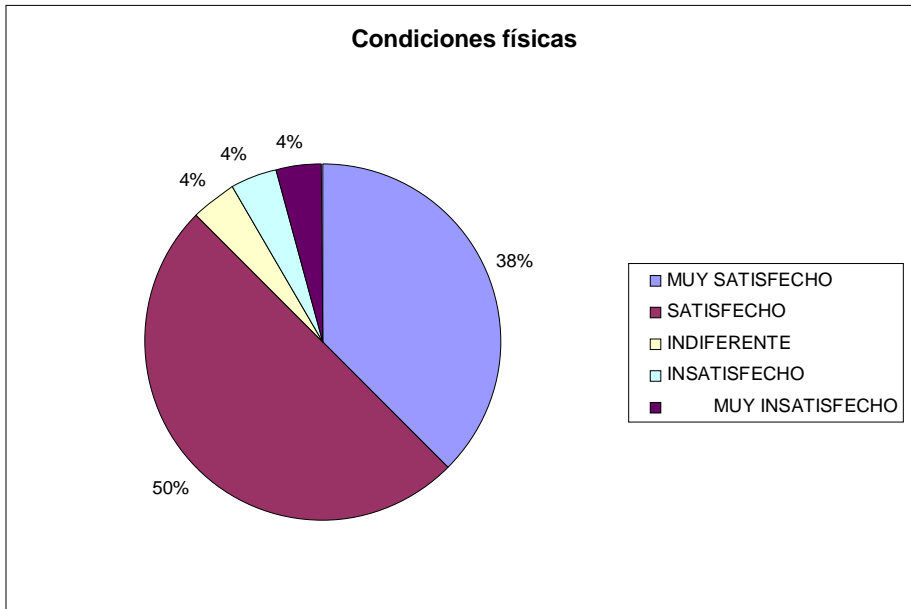
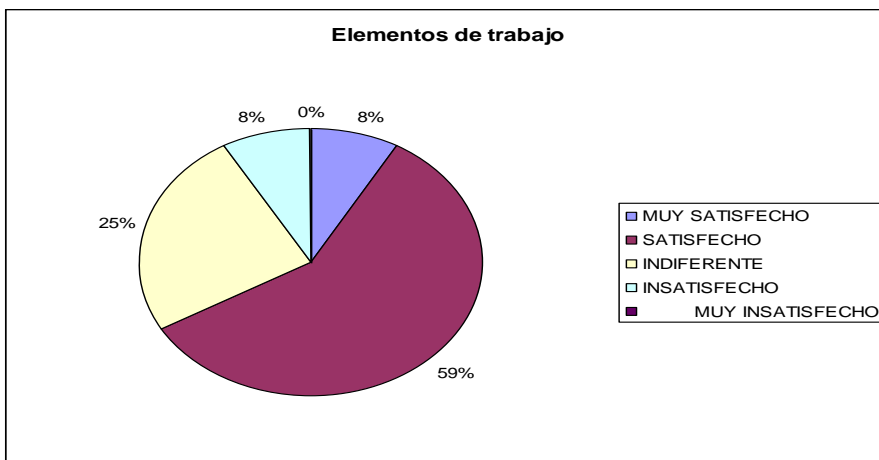


Tabla 22 – 23

Los elementos para el trabajo mostraron un satisfacción del 59%, pero con una indiferencia del 25%, así que hay que empezar a ser estudios en lo que respecta a este tema. En los elementos para la protección a la salud se mostró una satisfacción del 54%, mucha satisfacción del 25%, una indiferencia del 13% y una insatisfacción del 8%. Hay que prestar mucha atención este campo debido a la importancia de la seguridad social para los empleados.



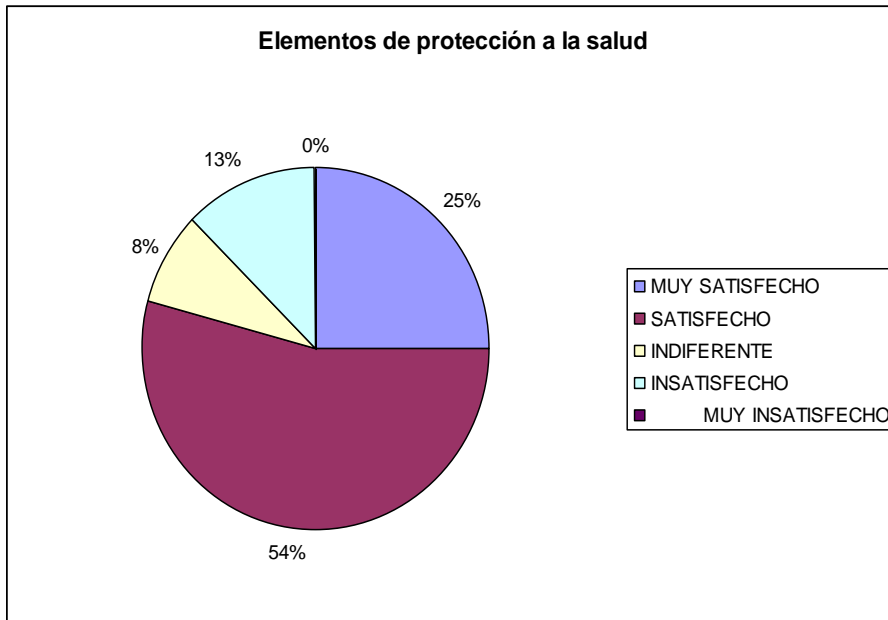


Tabla 24 – 25

Respecto al interés de la vida familiar y la búsqueda de la integración empresarial. En el tema de jornada hay una satisfacción muy baja de 25% y una muy buena satisfacción del 29%. Hay que mejorar en estas actividades lúdicas.

Respecto a las fechas importantes se anotan un punto a favor con una satisfacción de 53% y una insatisfacción de 13%. Esto puede ayudar a la integración empresarial y a un compromiso laboral, por qué se sienten integrado al mundo de la compañía en el sentido de calendarios festivos.

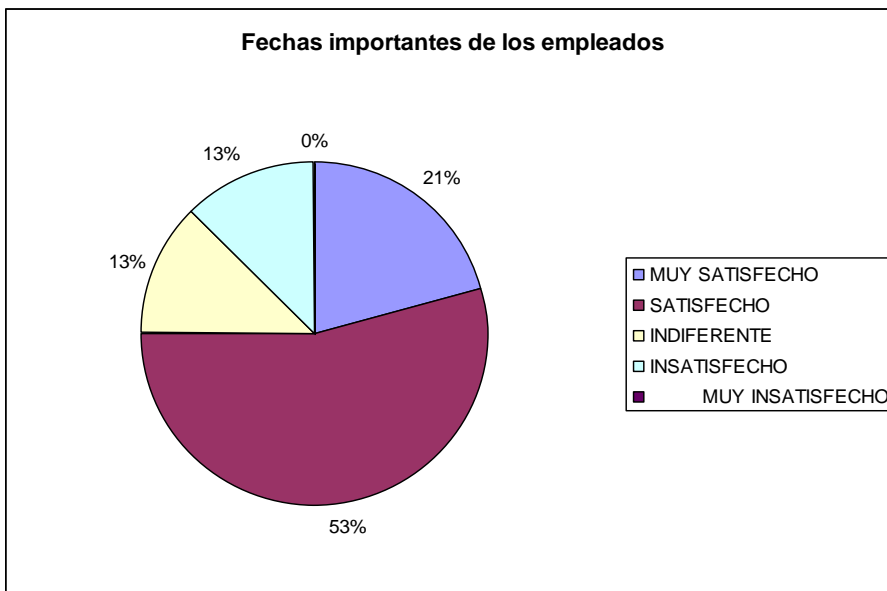
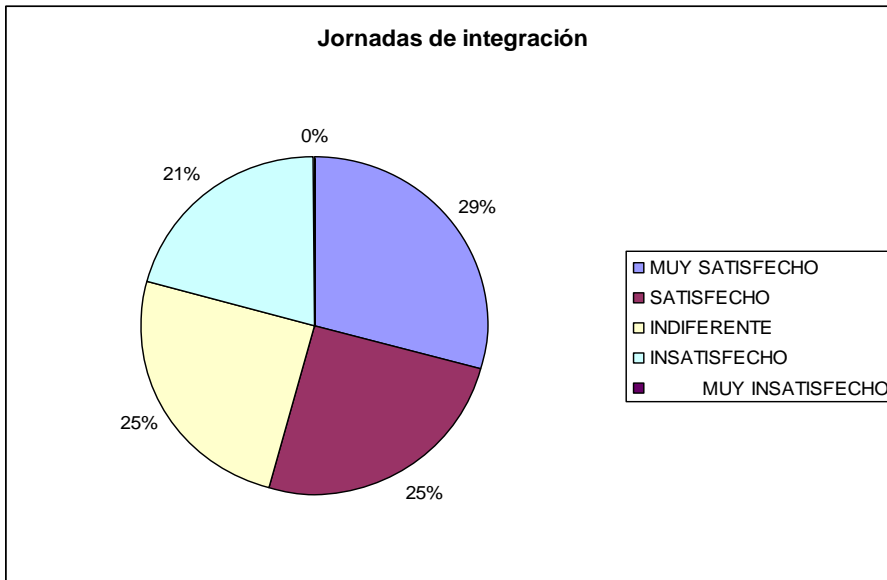


Tabla 26 – 27

Otro punto a favor con lo importante que es el desarrollo humano en estos días, con una satisfacción del 50% los empleados están satisfechos con las actividades para el desarrollo psico-físicos y espirituales. Sin embargo la insatisfacción es alta y puede llegar a preocupar. En el aspecto del desarrollo personal les fue muy bien

con una satisfacción del 45% y una muy satisfactoria en 17%. No obstante esta es superada por un muy insatisfecho de 21%, aspecto a revisar.

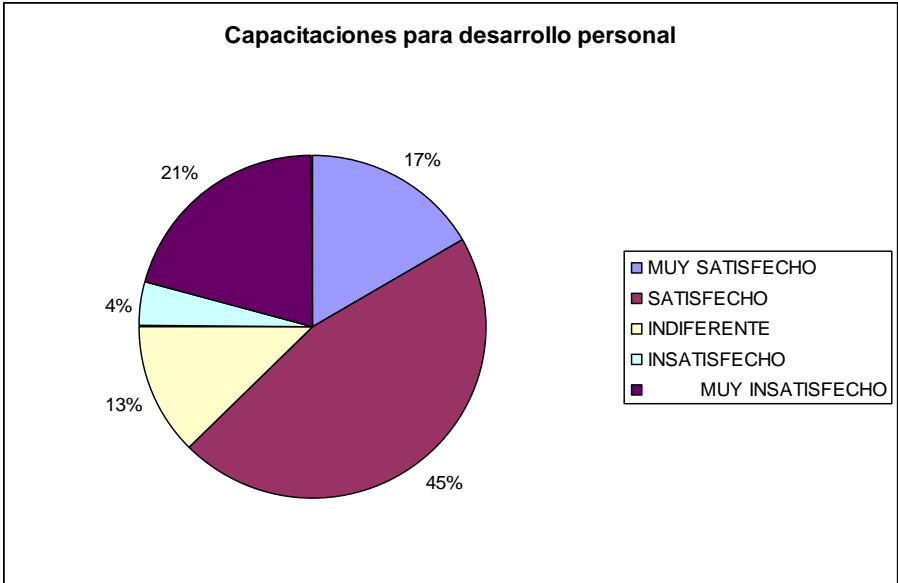
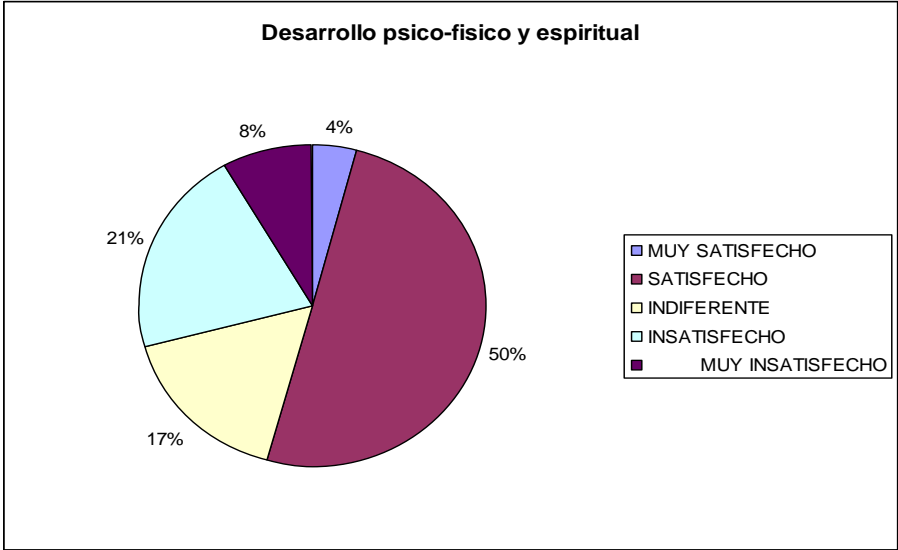


Tabla 28 – 29

La empresa demuestra que uno de sus objetivos es capacitar constantemente a sus empleados, Esto se reafirma con un 37% de satisfacción en la tabla 28 y un 41% de satisfacción en la tabla 29. Alerta en la mucha insatisfacción y la insatisfacción en las dos tablas respectivamente, que son altas teniendo en cuenta la importancia de este campo organizacional.

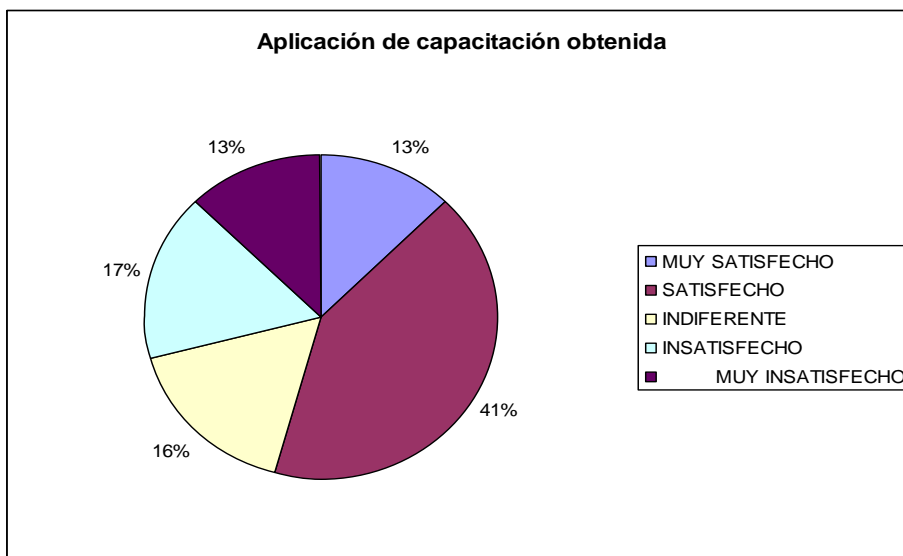
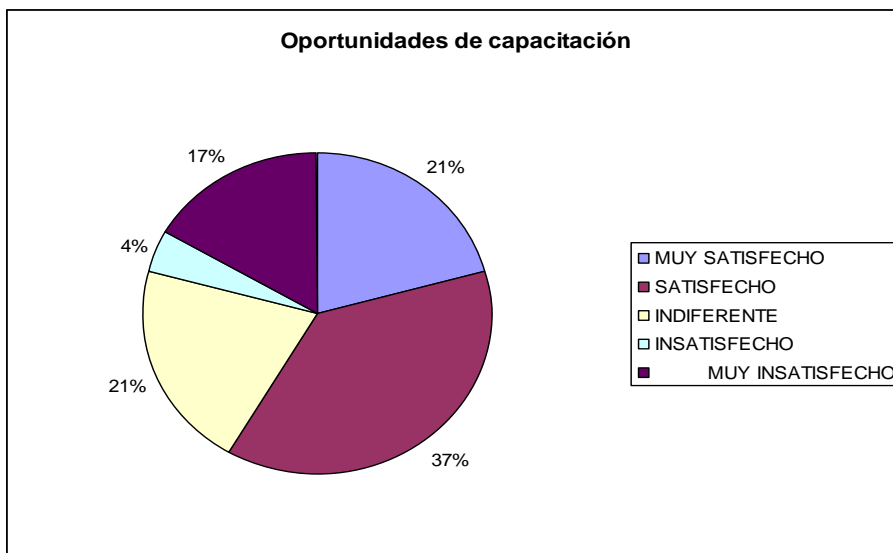
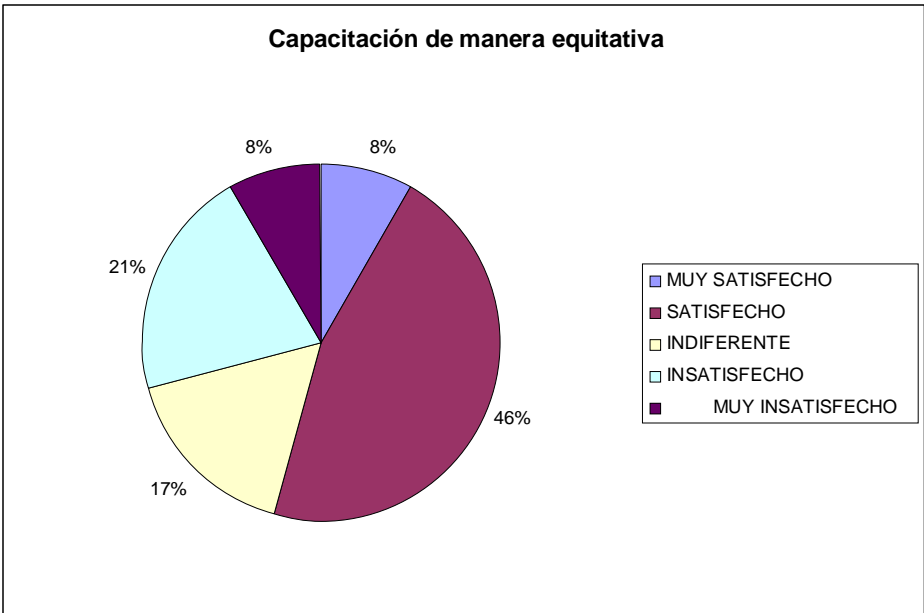


Tabla 30 – 31

La inducción fue adecuada para los empleados con una satisfacción del 54% y mucha satisfacción de 25% hay que mejorar en la indiferencia que es del 8% y la insatisfacción del 13%. Además las capacitaciones de la tabla 30 fueron muy satisfactorias desde la perspectiva de la equidad con un 46% de satisfacción, pero alerta con la insatisfacción que es muy alta, hasta por encima de la indiferencia con un 21%.



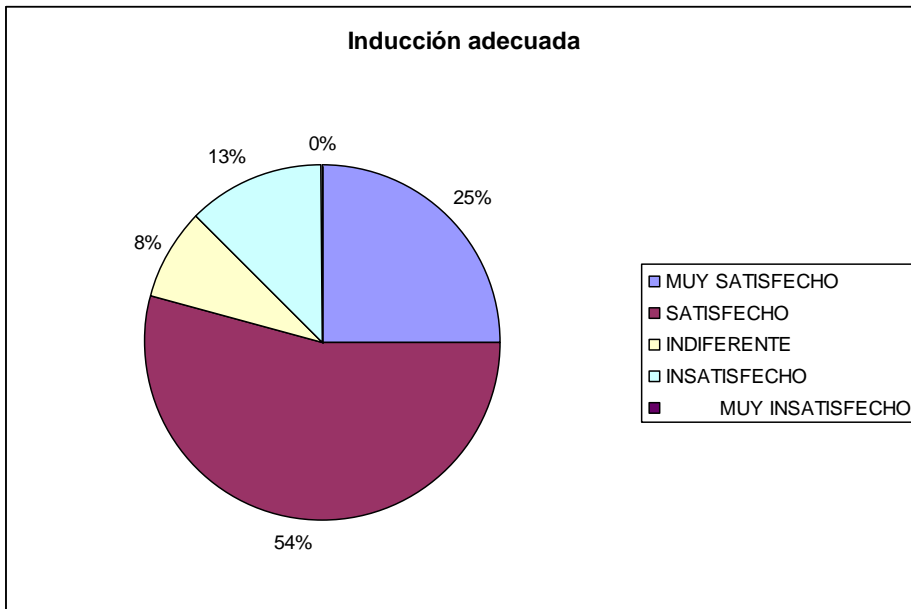


Tabla 32 – 33

Los encuestados en la tabla 32 respondieron de la siguiente manera: satisfacción de 33%, muy satisfechos de 25%, indiferencia de 25% y una insatisfacción total de 17%, repartido 13 y 4, insatisfacción y muy insatisfactorio respectivamente. Para la tabla 33 las respuestas fueron variadas con un total satisfactorio de 37%, con una insatisfacción total de 34%. Hay que mejorar en este aspecto teniendo en cuenta las políticas organizacionales.

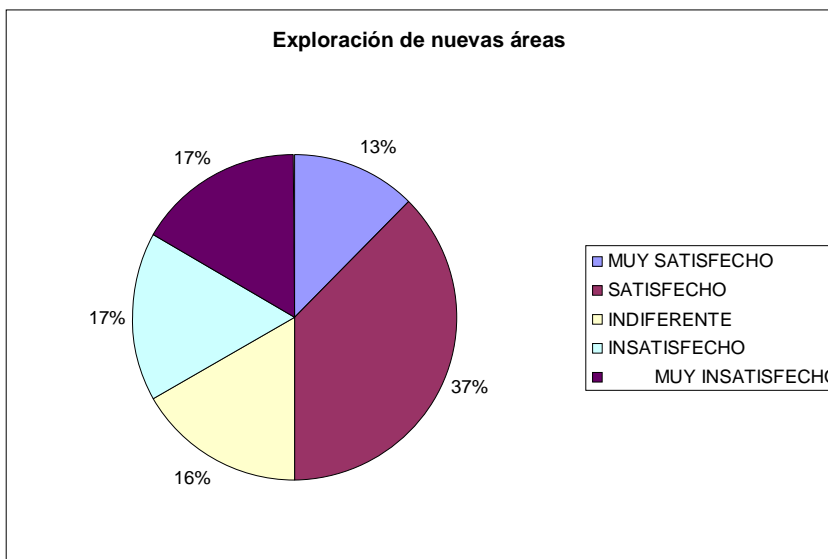
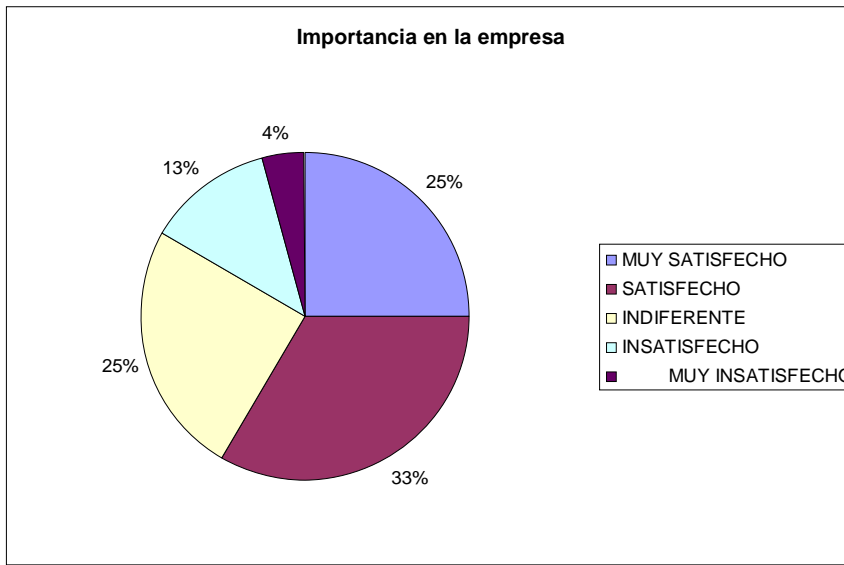


Tabla 34 -35

En el aspecto del reconocimiento, la organización salió bien librada desde las perspectivas de lo satisfactorio con un resultado favorable a los esfuerzos de sus empleados con sus labores dentro de la organización.

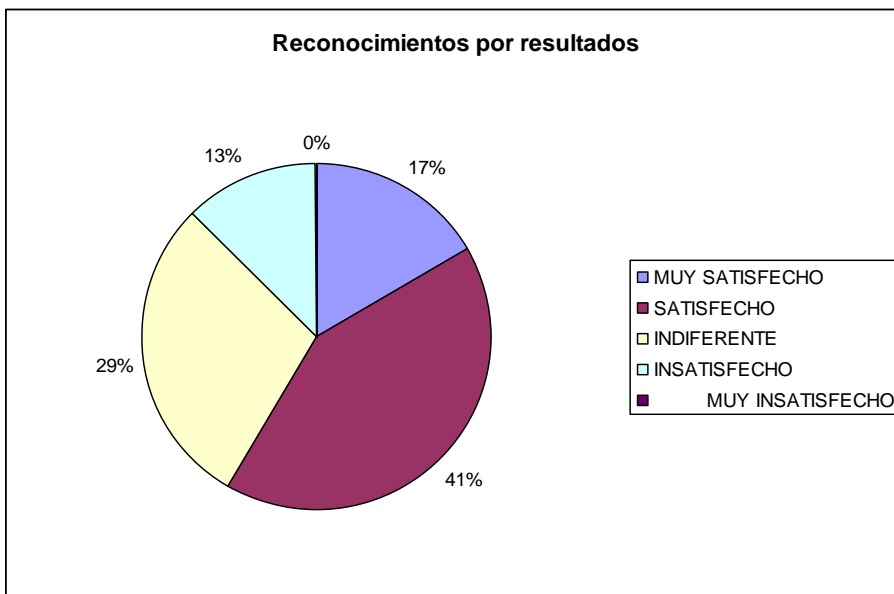
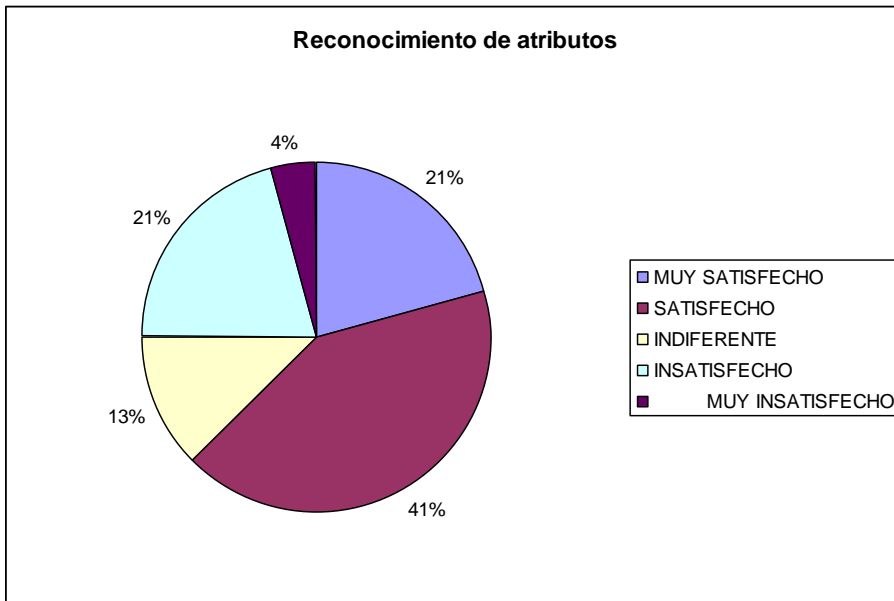


Tabla 35 – 36

En estas dos tablas la empresa demuestra tener políticas justas con sus empleados con una imagen favorable en los campos de justicia y sanidad de criterios con una satisfacción muy amplia, pero con cuidadosos números en los

insatisfactorio y la indiferencia lo que impele a que hay que crear estrategias para mejorar.

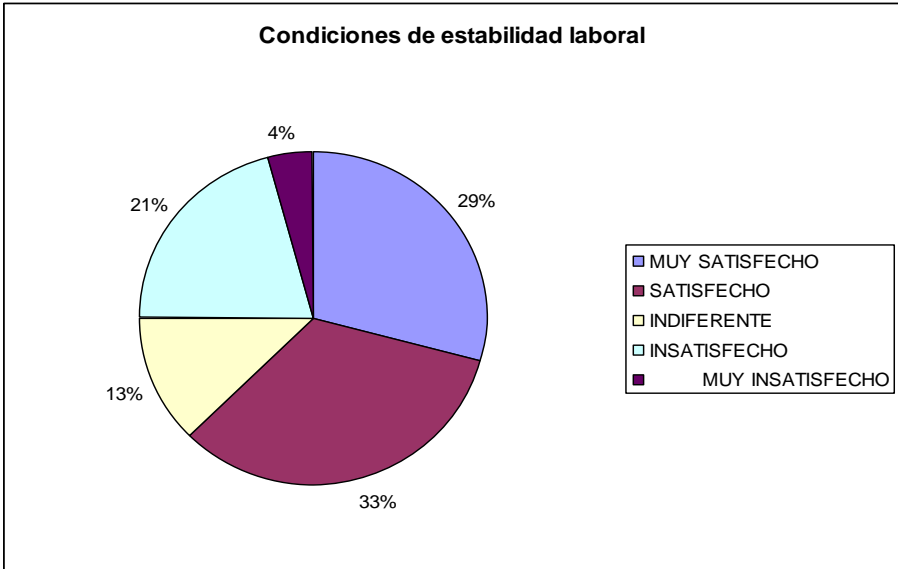
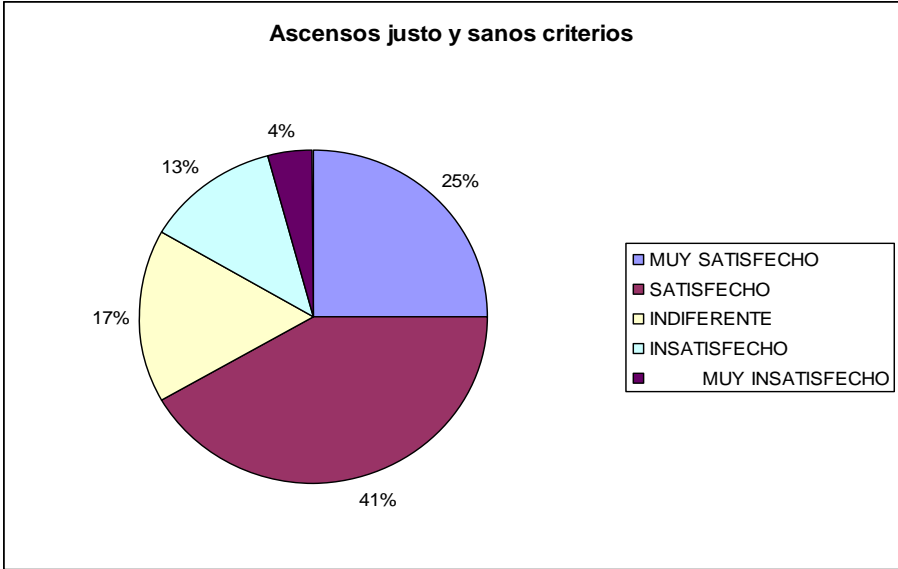


Tabla 38 – 39

Existe una convergencia entre estas dos tablas, se siente una satisfacción con el salario, teniendo en cuenta las labores y desempeños, lo que impide, en un gran

porcentaje, la renuncia de los empleados si se colocan frente a una propuesta rival.

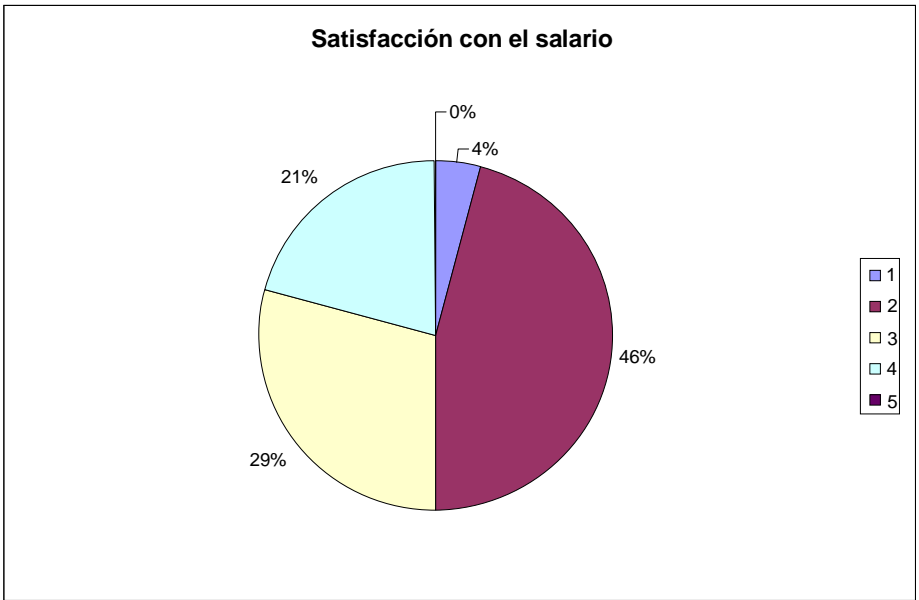
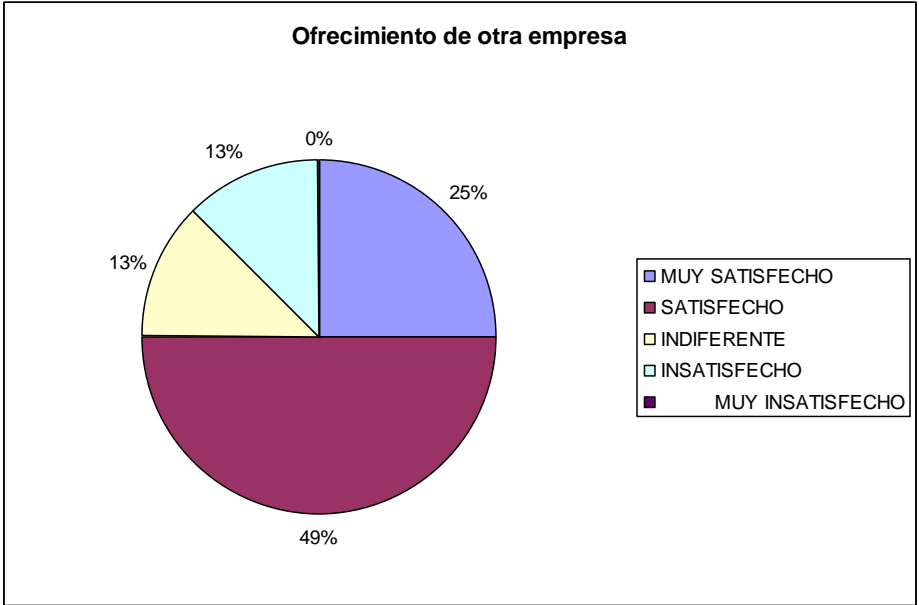


Tabla 40 – 41

En la igualdad de salarios los empleados, en un 0.49 se sintieron satisfechos, sobre un 0.21 de insatisfacción, hay que revisar.

Empero, se mostraron esparcidos los conceptos de autonomía laboral con un 0.29 de mucha satisfacción, un 0.25 en satisfacción e inferencia, un 0.17 de insatisfacción y un 0.04 de mucha insatisfacción.

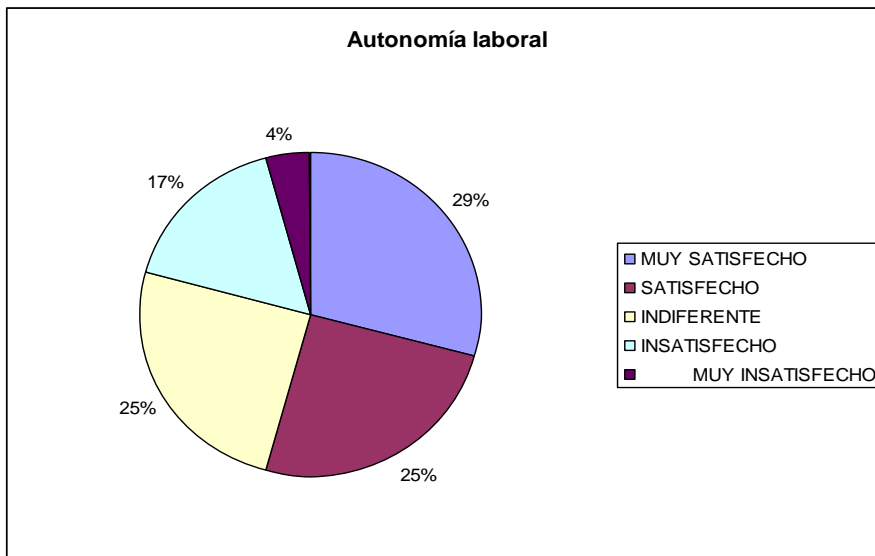
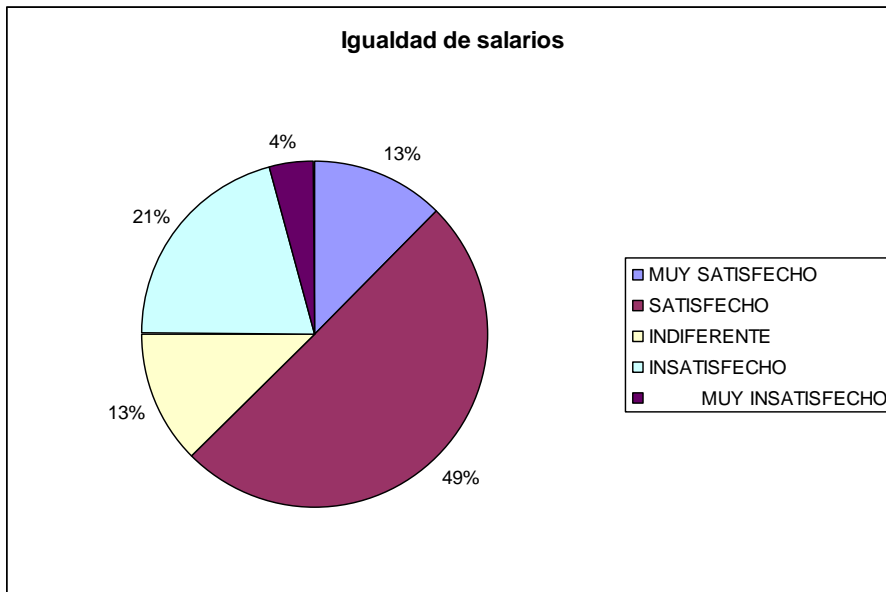


Tabla 42 – 43

En lo que respecta a las responsabilidades, la estrategia de explicación de los quehaceres de cada empleado se refleja positivamente en los resultados de

responsabilidad laboral y conocimiento de labores. Además dan la oportunidad de que el empleado tenga la autonomía y libertad de hacer cambios dentro de su cargo.

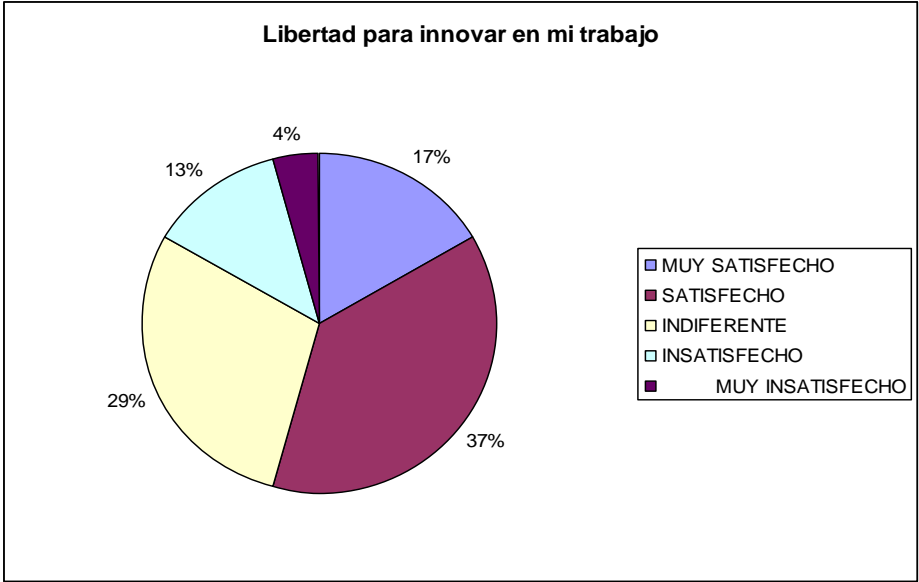
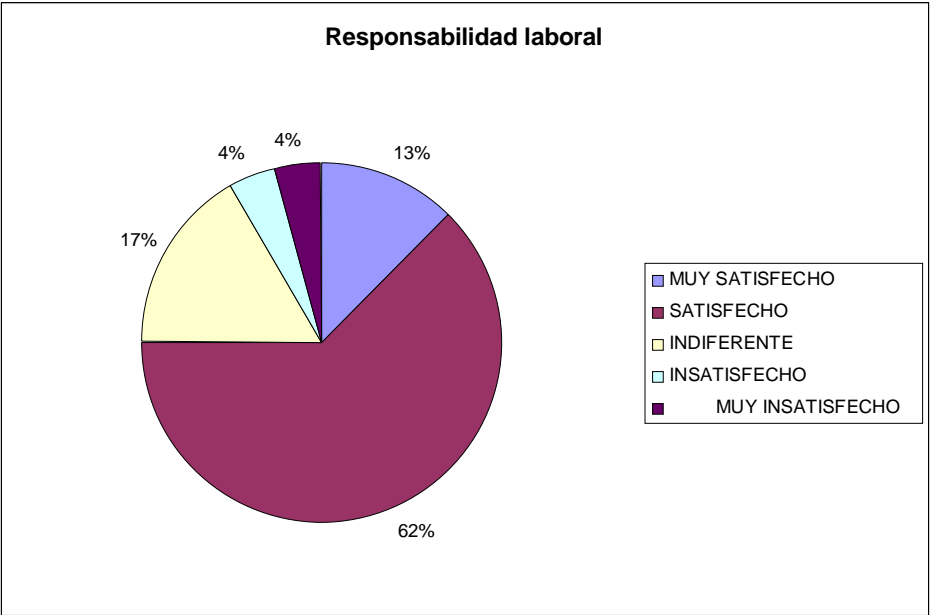


Tabla 44 – 45

Positivamente los empleados se sienten respaldados por los jefes cuando toman ciertas decisiones laborales, esto es diciente de los buenos vínculos comunicativos entre los empleados y sus superiores. Se reafirma por que las opiniones y sugerencia de los empleados son tenidas en cuenta por los jefes, dentro del ítems de la tabla 44 hay que estudiar qué se hace, por qué la indiferencia es alta.

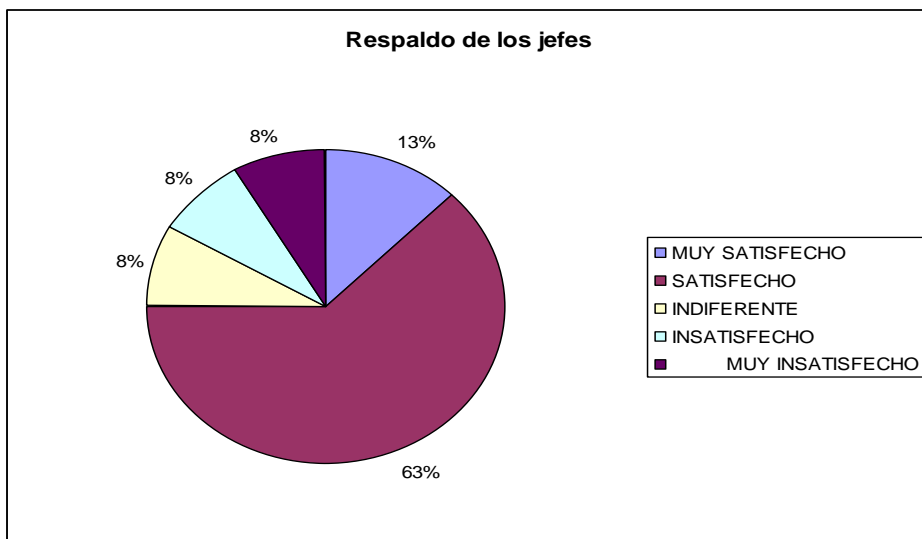
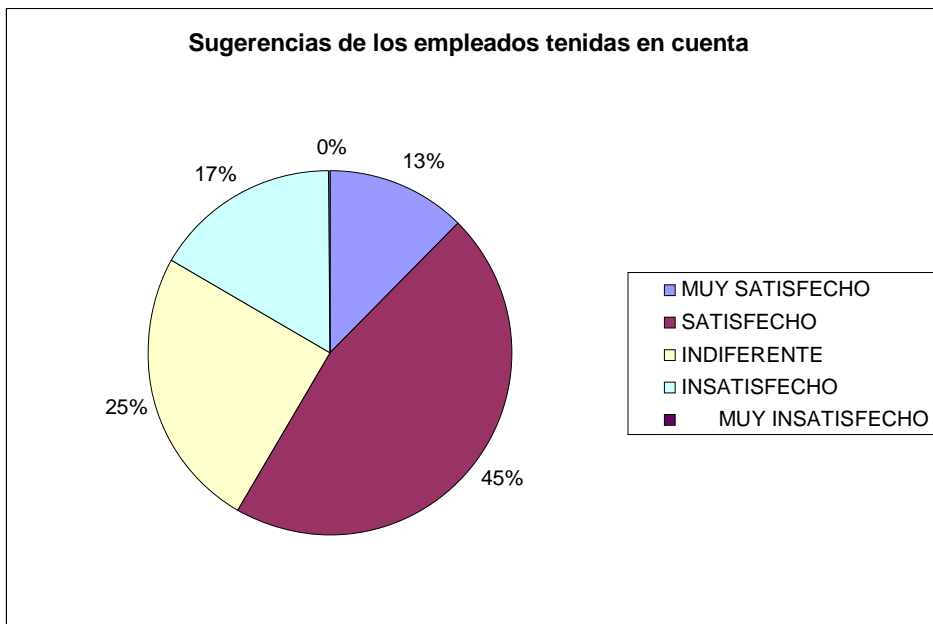


Tabla 46 – 47

El conocimiento de los empleados de su organización es sobresaliente donde casi la mitad de los empleados afirmaron que saben lo necesario para su satisfacción sobre la organización en la que labora. Además se suma que ha habido didáctica sobre la interacción sobre otros departamentos con un 0.54 de satisfacción sobre el ítems de conocimientos sobre otros departamentos.

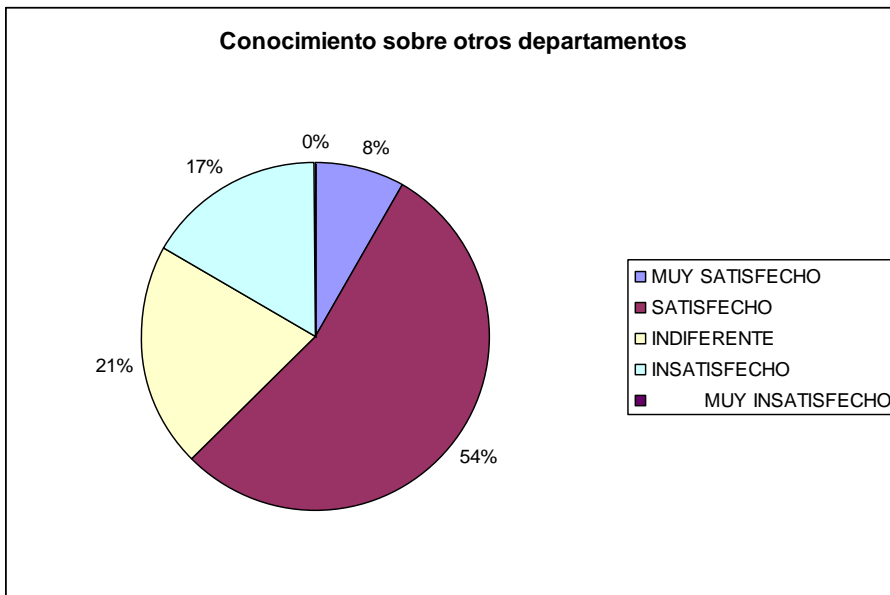
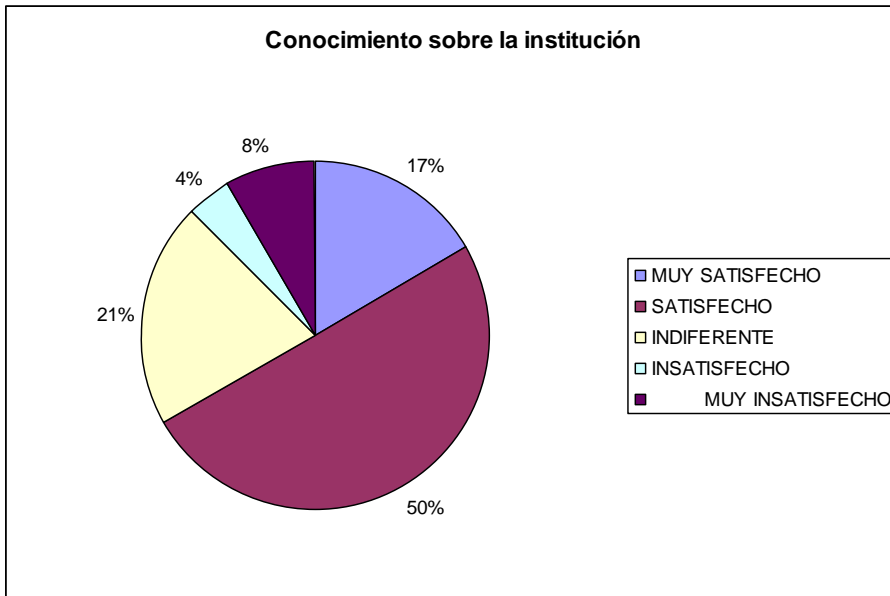


Tabla 48 – 49

Hay una creencia positiva sobre el futuro de la empresa dentro del mundo competitivo, pero hay un descrédito también, con un porcentaje de 21%, AVG muy alto dentro de la rentabilidad y la seguridad de un futuro apremiante y monetariamente beneficioso.

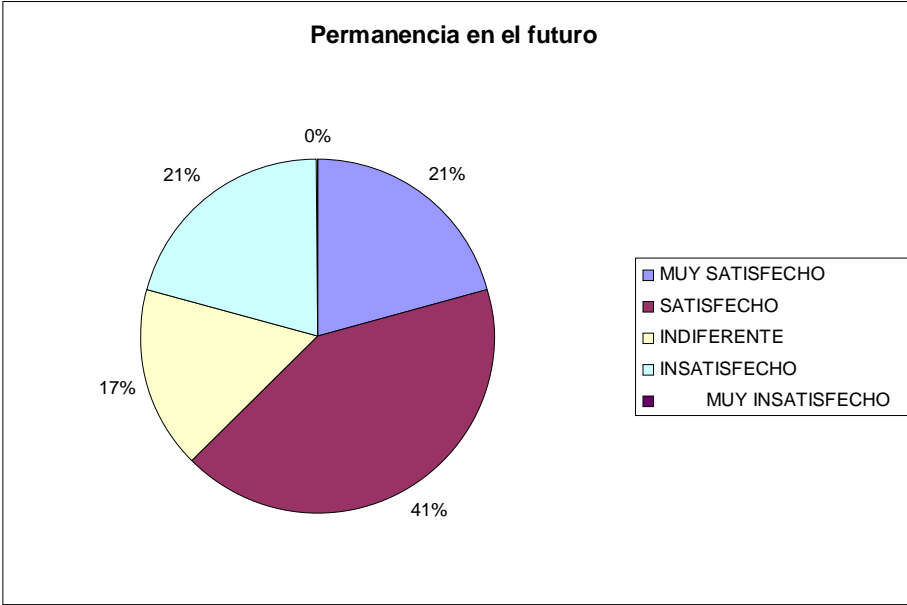
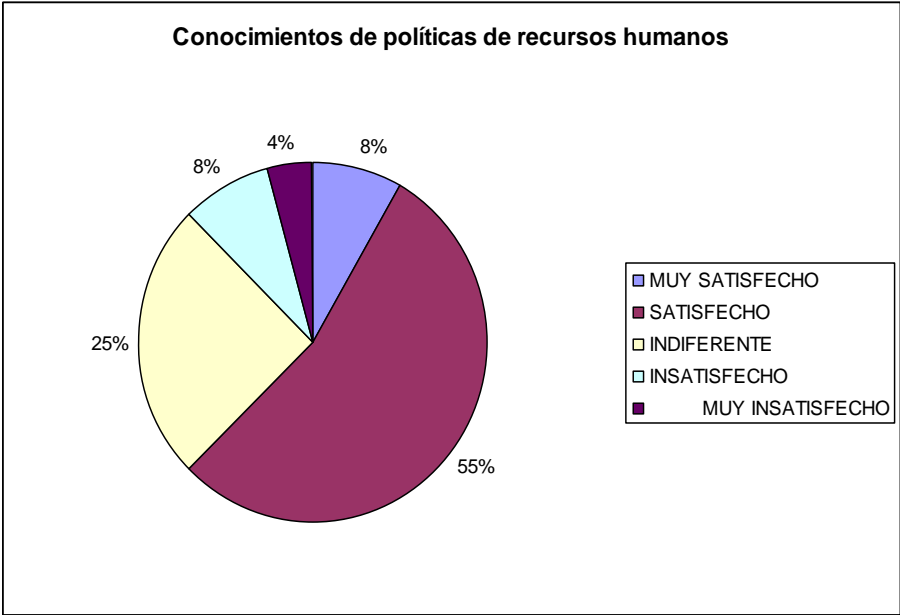
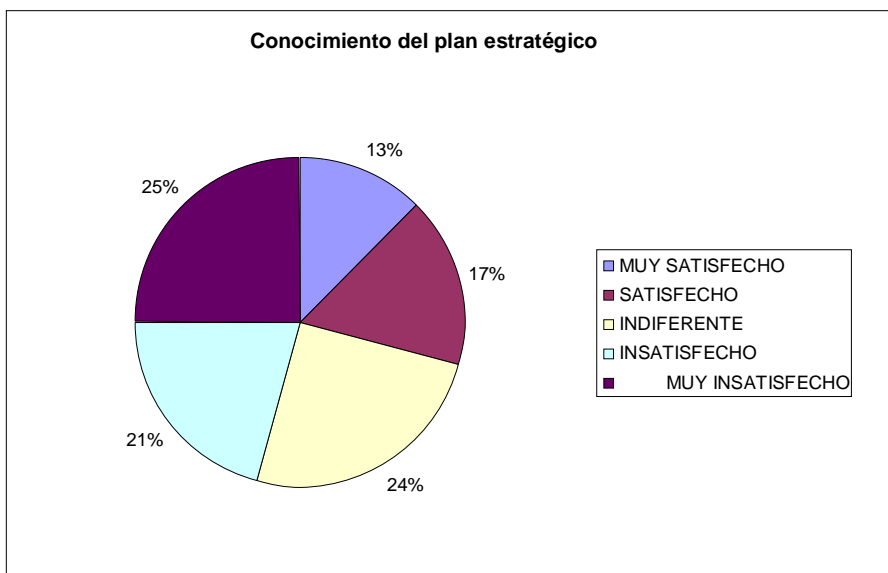


Tabla 50

Este punto preocupa porque la insatisfacción sobre el plan estratégico es visible, a ver qué se hace, se puede interpretar, que los empleados se sienten divorciado de los planeaciones de desarrollo organizacional. Igualmente, el 0.24 de indiferencia puede pasarse al lado de los insatisfechos, y al ser una organización una estructura compleja conformada por partes, el deterioro de una puede afectar a las otras y de esa manera destruir el buen funcionamiento de la organización.



8. CONCLUSIONES

1. El clima organizacional permite un buen desempeño en la organización.
2. La media general se vio conforme con los canales de comunicación establecidos en la organización
3. Se identificaron falencias en el conocimiento del plan estratégico de la organización.
4. El ambiente es agradable y hay respeto entre los subordinados y los líderes o supervisores.
5. La comunicación con los subalternos, con los supervisores, y la información sobre el trabajo, fueron los factores con los que estaban más satisfechos.
6. La evaluación del trabajo individual e información sobre la Organización fueron los factores con los que estaban menos satisfechos.

9. RECOMENDACIONES

Según los resultados obtenidos con el cuestionario “Downs y Hazen” se hace un listado de recomendaciones pertinentes para mejorar los niveles de satisfacción de los empleados de IDERBOL, con los procesos de comunicación de dicha empresa.

1. Estructurar un plan de información sobre la organización para establecer lazos de compromiso y responsabilidad.
 - Redactar nuevamente la visión de la empresa.
 - Desarrollar un mecanismo de comunicación efectivo para divulgar la nueva visión y además la misión y objetivos de la empresa.
 - Fortalecer el uso de la internet y las nuevas tecnologías.
 - Implementar un plan de comunicación interno.
2. Organizar actividades de recreación que involucren a los familiares de los empleados de la organización como motivación y/o recompensa.

BIBLIOGRAFÍA

ARMELI, Lesenberger.(1998) "perceived organizational support and pólice performance: the moderating of influence socioemotional need" . journal appliet psychology. Vol 83.

BARNYARD, Chester I. (1938) The Functions of the Executive. Cambridge: Harvard University Press.

BAVELAS, Alex and Barrett Dermont. (1951), "An Experimental Approach to Organizational Communication," Personnel Psychology, 27.

CAMACHO, Carlos. (2004). "comunicación organizacional". Conferencia ofrecida a una empresa en México.

CLAMPITT, Phillip G., and Downs, Cal W.(1987) "Communication Satisfaction: A Review of the Literature." University of Kansas, Autumn, 1987.

CIRIGLIANO, Carla. (2004). "Gestión de la comunicación interna en las organizaciones: hacia un marco teórico y definición de herramientas de trabajo".

Disponible <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/gescomint.htm>.

Communication. 2nd. Ed. Dubuque, Iowa: WM. C. Brown Publishers.

CRINO, Michael D. and White, Michael C.(1981) "Satisfaction in Communication: An Examination of the Downs-Hazen Measure." Psychological Reports 12.

DANNIELS and Spiker, Barry K. (1991). Perspectives on Organizational

DEETS, S. A. (1982). "Critical interpretive research in organizational communication" Western Journal of Speech Communication, 46, 131-149.

DENISON, Daniel (1996) *Cultura Corporativa*. Editorial Legis, Santafè de Bogotá.

DESSLER, Gary (1974). *Administración de Personal*. Prentice-Hall Hispanoamericana, México.

DOWNS, Cal W. *Communication Audit Chicago*: Scott-Foresman, 1988.

DOWNS, Cal W., Hazen, Michael D., and Quiggins, J. "A theoretical analysis of communication satisfaction." Paper presented at the Speech Communication Association Convention, New York, November 1973.

----- "A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction." *Journal of Business Communication* 14 3 (1977).

DOWNS, Cal W. "The relationship between communication and job satisfaction." In R. C. Huseman, C. M. Logue, and S. L. Freshle (Eds.), *Readings in interpersonal and organizational communication*. Boston, Mass.: Holbrook Press, 1977.

ESCOBAR, Jorge (2003). "Tipos de comunicación corporativa – Interna" [En línea], Disponible en: <http://www.miespacio.org/cont/aula/tiposco.htm>, recuperado: 14 de junio de 2008.

GRAEN y Uhl-Bien (1995). "Development of leader member-exchange: theory of leadership over 25 year" *leadership quarterly*. Vol 6.

KOLOWSKY S.W.J y Doherty M.L. (1989). "Integration of climate and leadership. Examination of a neglected issue". *Journal Applied Psychology*. Vol 74.

LAWLER, E.E. (1989). "Whit HR help all managers can practice high-involvement management". *Personnel*.

LEVEL, Dale A.(1959) "A Case Study of Human Communication in an Urban Bank." *Doctoral Dissertation, Purdue University 1959. Dissertation Abstracts* 20.

MARTÍN, Fernando. (1995) *Comunicación en Empresas e Instituciones de la consultoría a la dirección de comunicación*. Ediciones Universidad de Salamanca. Salamanca, España.

MÉNDEZ Álvarez c. (2006). Clima organizacional en Colombia. Universidad del Rosario.

MEYER J.P y Allen N.J. (1997). "Commitment in the work place: Theory in the research in application" Thousand oaks. CA.

NAVARRO M.D. y Carmona Antonio. (2008). "Mecanismos explicativos del efecto de la relación empleado-superior sobre el compromiso". Universidad Pablo de Olavide.

PÉREZ, Fernando, Tejada Edwin, Pol Cuquet y David Contreras. (2005). "satisfacción laboral y clima organizacional". Estudio realizado para la empresa Emery World wide.

PUTTI J.M, Aryee S. y Phua J. (1990). "Communication relationship satisfaction and organizational commitment". Group and Organization Studies. Vol 15.

REDDING, W. Charles. (1978). "Communication within the Organization. New York: Industrial Communication Council Inc."

RHOADES L. (2001). "Affective commitment to the organization. The contribution of perceived organizational support" . Journal Appliet Psychology. Vol 86.

RODWELL J.J. Kienzle R. y Shadur M.A. (2001). "The relationship among work- relation perception, employee attitudes and employee performance". Human Resource Management. Vol 37.

ROGERS, Everett M. and Rogers, Rekha Agarwala. (1976) "Communications in Organizations". New York: The Free Press.

VARONA, Federico. (1997). "Las auditorias de la comunicación desde una perspectiva académica". [Communication Audits from an Academic Perspective]. Anuario Comunicación 1997, pages 118-119. Published by Asociación de Directivos de Comunicación, DirCom, Madrid, Spain.

VARONA, Federico. (1993). "Las auditorias de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense". Ponencia presentada en el I Seminario – Taller Latinoamericano sobre formación para la comunicación organizacional, Santa Fé de Bogotá.

VARONA, Federico y Downs Cal. (1994). "Un estudio comparativo de la satisfacción con la comunicación y la satisfacción con el trabajo entre dos compañías guatemaltecas". Universidad Complutense de Madrid.

VILLARINO, Hernán. (2009). "La comunicación como fundamento en la filosofía de Karl Jaspers" Editorial Mediterráneo.