

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES



**NIVEL DE RELACIÓN DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL
CON LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA
SATISFACCIÓN LABORAL EN EL HOTEL PUNTA MORRO**

TRABAJO TERMINAL PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

ERIK OCON CEDILLO

Ensenada, B.C.

Noviembre 2014

CONSTANCIA DE APROBACIÓN



Director de la tesis: _____
DOCTORA MARÍA CONCEPCIÓN RAMÍREZ BARÓN

Aprobado por los integrantes del Síno:

1.- 
Sinodal: DOCTORA SONIA ELIZABETH MALDONADO RADILLO

2.- 
Sinodal: DOCTORA BLANCA ROSA GARCÍA RIVERA

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi familia que siempre me ha impulsado a alcanzar las metas que me he trazado; en especial a mi Mamá y a mi tía Yoli por ser un ejemplo de superación.

Edna, mi amor, gracias por apoyarme incondicionalmente.

Agradecimientos

Quisiera agradecer al CONACYT por su excepcional apoyo, para poder lograr la cristalización de este proyecto, sin su apoyo hubiese sido imposible lograrlo.

Un especial agradecimiento a la Doctora María Concepción Ramírez Barón, mi tutora, por ser el guía de este esfuerzo, sin sus consejos y ayuda, no se habría podido finalizar, agradezco el reto. Muchísimas gracias de corazón, Cony; a mis sinodales la Dra. Sonia Maldonado Radillo y la Dra. Blanca García Rivera, por su amabilidad y por el tiempo que dedicaron a apoyarme.

Deseo agradecer a todas Las personas del Hotel Punta Morro, por el apoyo otorgado para la realización de esta investigación, en especial a la dirección y gerencia de la empresa.

Un especial agradecimiento a mis compañeros de generación, por su ayuda, su comprensión, y por hacer del camino menos tortuoso y más divertido.

Erik

Resumen

La presente investigación se realizó en el municipio de Ensenada, Baja California, México. Durante el periodo comprendido entre el año 2010 y 2013 en el hotel Punta Morro de la misma localidad, de allí que la presente investigación consistió en relacionar el compromiso organizacional a través de la satisfacción laboral y la comunicación organizacional. Metodológicamente es un estudio correlacional no experimental, con la aplicación de un diseño de investigación de campo donde el 60% de la población de empleados del hotel. La técnica empleada fue la aplicación de un cuestionario formado por 74 preguntas en escala Likert, se determinó su confiabilidad mediante el alfa de Cronbach cuyo valor fue de 0.86. Los resultados fueron: El 50 % de los empleados tiene una alta satisfacción con la comunicación organizacional de su empresa. El 72% de los empleados tienen un grado alto de satisfacción laboral de manera global. El 67% de los encuestados manifiesta un alto grado de compromiso organizacional con su empresa. La correlación entre las variables compromiso organizacional y satisfacción laboral es de .641. El nivel de correlación las variables compromiso organizacional y comunicación organizacional es de .708. Concluyéndose que comunicación organizacional tiene una mayor relación con el compromiso organizacional.

Palabras clave: Satisfacción laboral, Comunicación organizacional, Compromiso laboral

Summary

This research was conducted in the municipality of Ensenada, Baja California, Mexico. During the period between year 2010 and 2013 hotel Punta Morro in the same locality, hence the present investigation was to relate organizational commitment through job satisfaction and organizational communication. Methodologically is a non-experimental correlational study, with the application of a field research design where 60% of the population of hotel employees. The technique used was a questionnaire consisting of 74 questions in Likert scale, reliability was determined by Cronbach's alpha value of which was 0.86. The results were: 50% of employees have high satisfaction with organizational communication to your company. 72% of employees have a high degree of job satisfaction globally. 67% of respondents expressed a high degree of organizational commitment to your company. The correlation between the variables job satisfaction and organizational commitment is .641. The level of correlation variables organizational commitment and organizational communication is .708. Concluding that organizational communication has a greater relationship with organizational commitment.

Keywords: Job Satisfaction, Organizational Communication, Employee Satisfaction

Tabla de Contenido

Introducción	1
Capítulo I. Marco contextual.....	8
1.1 Contexto internacional	8
1.2 Entorno nacional.....	10
1.3 Entorno estatal y regional	11
Capítulo II Marco teórico	14
2.1 Compromiso organizacional	14
2.1.1 Dimensiones del compromiso organizacional	18
2.1.2. Enfoque bidimensional.....	18
2.1.3 Enfoque tridimensional.....	19
2.1.4 Compromiso afectivo	20
2.1.5 Compromiso normativo	21
2.1.6 Compromiso calculado o continuo	22
2.2 diferencia con otros constructos relacionados	23
2.2 Comunicación organizacional.....	24
2.2.1 La comunicación formal	26
2.2.2 Comunicación descendente.....	28
2.2.3 Comunicación ascendente.....	29
2.2.4 Problemas que dificultan la comunicación.....	31
2.2.5 Comunicación horizontal.....	32
2.2.6 Satisfacción con la comunicación	34
2.2.7 Comunicación	35
2.3 Satisfacción laboral	41
2.3.1 Principales teorías	47
Capítulo III Metodología.....	55
3.1 Objetivo general, preguntas de investigación, hipótesis	55
3.2 Tipo de estudio y diseño.....	56
3.3 Población y muestra	57
3.4 Operacionalización de las variables	58
3.5 Diseño del instrumento de la investigación.....	59
3.6 Confiabilidad y validez.....	62

3.7 Escalas de medición	63
3.7.1 Baremos de intensidad	64
Capítulo IV Resultados y análisis	70
4.1 Introducción.....	70
4.2 Análisis sociodemográfico	70
4.2.1 Edad	71
4.2.2 Sexo	72
4.2.3 Escolaridad.....	72
4.2.4 Situación laboral	73
4.2.5 Jornada laboral	73
4.2.6 Categoría jerárquica	74
4.2.7 Antigüedad.....	74
4.2.8 Departamento	75
4.3 Compromiso organizacional	75
4.4 Comunicación organizacional.....	76
4.4 Satisfacción laboral	78
4.5 Análisis de correlación.....	79
Capítulo V Discusión y conclusiones.....	81
5.1 Discusión y conclusiones	81
5.2 Limitaciones de la investigación	85
5.3 Oportunidades de investigaciones futuras.....	85
5.4 Recomendaciones.....	86
Referencias.....	87
Anexos	102

Lista de tablas

Tabla 2. 1 Definiciones de compromiso organizacional	17
Tabla 2.2 Barreras de la comunicación según su naturaleza	38
Tabla 2.3 Modelos de comunicación	40
Tabla 2.4 Definiciones de satisfacción laboral.....	43
Tabla 2.5 Definiciones de actitud	45
Tabla 3.1 Ficha técnica de la investigación.....	57
Tabla 3.2 Operacionalización de las variables	58
Tabla 3.3 Ponderación de los asertos de la escala de todo el instrumento de esta investigación	64
Tabla 3.4 Baremo de intensidad para la variable compromiso organizacional.....	65
Tabla 3.5 Baremo de intensidad para la variable comunicación organizacional ...	65
Tabla3.6 Baremo de intensidad para las variables integración organizacional, perspectiva organizacional, retro alimentación personal evaluativa	66
Tabla 3.7 Baremo de intensidad para las variables clima comunicacional con los supervisores, calidad de los medios, comunicación de los niveles gerenciales, comunicación entre departamentos, comunicación con los subordinados	67
Tabla 3.8 Baremo de intensidad para la variable satisfacción laboral.....	67
Tabla 3.9 Baremo de intensidad para las variables satisfacción con el ambiente físico	68
Tabla 3.10 Baremo de intensidad para la variable satisfacción con la supervisión	69
Tabla 3.11 Baremo de intensidad para la variable satisfacción con las prestaciones recibidas	69
Tabla 4.1 Comunicación organizacional.....	77
Tabla 4.2 Satisfacción laboral	78
Tabla 4.5 Relacionar el grado de compromiso organizacional con la satisfacción y la comunicación organizacional	80
Tabla 5.1 Comprobación de hipótesis	83
Tabla 5.2 Respuestas a las preguntas de investigación	83

Lista de gráficos

Figura 2.1 Compromiso organizacional	23
Figura 2.2 Comunicación organizacional	28
Figura 2.3 Modelo de Shanon y Weaver	39
Figura 2.4 Modelo de comunicación.....	39
Figura 2.5 Satisfacción laboral	47
Figura 2.6 Pirámide de Maslow	49
Figura 2.7 Teoría de los factores.....	50
Figura 2.8 Teoría de las expectativas de Vroom	52
Figura 3.1 Formula para tamaño de la muestra de una población finita y conocida	57
Figura 4.1 Empleados que respondieron la encuesta	71
Figura 4.2 Edad.....	71
Figura 4.3 Sexo	72
Figura 4.4 Escolaridad	72
Figura 4.5 Situación laboral.....	73
Figura4.6 Jornada laboral	73
Figura 4.7 Categoría jerárquica.....	74
Figura 4.8 Antigüedad	74
Figura 4.9 Departamento	75
Figura 4.10 Compromiso organizacional	75
Figura 4.11 Variable Comunicación organizacional	77
Figura 4.12 Variable Satisfacción laboral	79

Introducción

La investigación que se realizó fue sobre relación existente entre la satisfacción laboral y la comunicación organizacional en un hotel, y si tienen relación con el compromiso laboral.

Toda organización social tiene su propia cultura que la identifica, la caracteriza, la diferencia y le da imagen. Es importante conocer, expandir y consolidar la cultura de una empresa ya que ésta integra los comportamientos hacia metas comunes, constituye una guía en la realización de actividades, elaboración de normas y políticas para establecer directrices, en fin, la cultura encauza el funcionamiento global de la estructura señalando las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización.

En tal sentido, es de importancia abordar el estudio de un medio imprescindible para dar a conocer, expandir y consolidar esa cultura propia de cada empresa. Este medio es el compromiso organizativo o lealtad de los colaboradores es definido por Davis y Newstrom (2000) como el grado en el que un colaborador se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. En definitiva, es un conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto apegado a una organización en particular, tal como lo denomina Arciniega (2002). El compromiso organizacional es un fundamental para el desarrollo de cualquier actividad laboral que se presente dentro de una organización. El compromiso organizativo se convierte entonces en un "vínculo psicológico" que influye en el empleado para que actúe de acuerdo a los intereses de la organización (Porter, Steers, Mowday, Boulian, 1974).

La Comunicación organizacional. Según Robbins y Coutler (1996) suele implicar el cambio de actitudes y comportamientos de los miembros de la organización por medio de procesos de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas buscando que los individuos trabajen juntos de la manera más eficaz posible.

La comunicación se puede definir como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje y espera que esta última de una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta (Martínez & Nosnick. 1988, p. 9).

Por satisfacción laboral se entiende aquel conjunto de respuestas afectivas que una persona experimenta ante su trabajo y los diferentes aspectos del mismo. Si se quiere entender donde se enmarca conceptualmente el constructo de satisfacción laboral. La satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de profesión; no solo en términos de productividad y de calidad (Chiang, Salazar, Núñez, 2007, p. 120).

Al tener un proceso de cambio a nivel gerencial dentro del hotel Punta Morro, se buscaron información que se refiera a lo relacionado con las personas dentro del ámbito de la organización, desde su conducción como individuo y grupo desde su perspectiva, la relación de la supervisión, los problemas y conflicto. No se encontraron estudios previos realizados dentro de la organización. De la gerencia nace la inquietud de que están pasando con sus empleados si tiene sentimientos de compromiso y satisfacción. Pero además realizo un método de observación asistemática, donde se detectaron problemas de comunicación.

Es por eso que al analizar las diferentes problemáticas que existen dentro del hotel Punta Morro, se ha detectado que la principal y la más importante, es que no se cuenta con un estudio de dicha naturaleza en esta organización. Ya que la falta de comunicación efectiva y oportuna crea desorganización en las diferentes actividades que se llevan a cabo; creado insatisfacción laboral, unas personas trabajan más que otras y esto ocasiona que exista desigualdad y es cuando se empiezan a formar los conflictos, también se presenta la deficiencia; el principal problema es que no se sabe grado de compromiso laboral que tienen los empleados con su empresa y las implicaciones que esto conlleva. Tomando en cuenta estas premisas, esto no solo afecta al personal interno si no al externo también, causándole molestia y afectando la calidad del servicio que se oferta en dicho lugar.

Desde el punto de vista del individuo, la organización, debe de proveerle una situación laboral que lo mantenga satisfecho. En cuanto a la organización, el individuo debe desempeñar conductas que logren ciertas metas y objetivos establecidos por ella. La comunicación individuo-organización, y viceversa, no siempre es exitosa, ni resulta en un acuerdo o entendimiento para y entre ambas partes; sin embargo, en alguna región de la organización se da la motivación-productividad es precisamente en el ámbito de la comunicación. La comunicación efectiva impacta de manera relevante a la motivación, y esta a su vez, crea un ambiente propicio para lograr mayor productividad, si bien existen otros factores que influyen para el logro de esta última (Martínez & Nosnick, 1988, p.10).

La diferencia entre satisfacción laboral y compromiso organizativo es que éste último es un constructo más global, reflejando una respuesta afectiva general a la organización como un todo, mientras que la satisfacción está intrínsecamente ligada a un puesto de trabajo y a ciertos aspectos laborales (Backer y Backer, 1999, p. 86). De ahí, que el compromiso enfatice en aspectos asociados a la organización, como son las metas, valores y cultura, mientras que la satisfacción laboral se centra en aspectos del entorno de trabajo donde el empleado desarrolla su actividad" (Mowday, Steers, Porter, 1979, p,225). El compromiso es algo más estable en el tiempo, sin embargo, la satisfacción laboral muestra reacciones inmediatas a aspectos tangibles y específicos de las tareas desarrolladas y del entorno de trabajo.

Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación partiendo de una comunicación simple, eficaz, concisa, sin ruido ni distorsiones para poder alcanzar los metas que fije la organización.

Para terminar este apartado, quisiera subrayar, siguiendo a Lillo (2009), que es un hecho constatable que el factor "capital humano" en turismo está indisolublemente

unido a la calidad del producto turístico, de tal modo que la competitividad o no de las empresas y/o destinos turísticos está estrechamente vinculada a la profesionalidad de unos trabajadores capaces de transmitir a sus clientes una imagen positiva y una prestación de servicios que posibilite el cumplimiento de expectativas y la repetición o recomendación del destino.

Este trabajo sigue con las preguntas de investigación: ¿Qué grado de compromiso organizacional tienen en los empleados del Hotel Punta Morro?, ¿Existe algún tipo de satisfacción con la comunicación organizacional? ¿Brinda satisfacción laboral a sus empleados?, ¿Tiene relación el compromiso organizacional con la comunicación organizacional y la satisfacción laboral? Por ello el objetivo general es:

Objetivo general

Relacionar el compromiso organizacional con la comunicación organizacional y la satisfacción laboral con el personal del hotel Punta morro.

Objetivos específicos

- Identificar el grado de compromiso organizacional de los empleados del hotel Punta Morro.
- Identificar el grado de satisfacción con la comunicación organizacional que se da en los empleados del hotel Punta morro.
- Identificar el grado de satisfacción laboral de los empleados en el hotel Punta Morro.
- Relacionar el grado de compromiso organizacional con comunicación organizacional y a satisfacción laboral de los empleados hotel Punta Morro.

De estos objetivos se desprenden las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuál es el grado de Compromiso organizacional que experimentan los empleados en el hotel Punta Morro?
2. ¿Cuál es el grado de la satisfacción con comunicación organizacional entre los empleados en el hotel Punta Morro?
3. ¿Qué grado de satisfacción laboral experimentan los empleados en el hotel Punta Morro?
4. ¿Existe relación entre el grado de compromiso organizacional que experimentan los empleados del hotel Punta Morro con la satisfacción laboral y comunicación organizacional existente?

Hipótesis

H_i 1: Mientras mayor es la satisfacción laboral que experimentan los empleados del hotel, mayor es el grado de compromiso organizacional.

H_{01} : En los empleados del hotel no existe relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional

H_i 2: Mientras mayor es la satisfacción con la comunicación organizacional que experimentan los empleados del hotel mayor es el grado de compromiso organizacional.

H_{02} : En los empleados del hotel no existe relación entre la satisfacción con la comunicación organizacional y el compromiso organizacional.

Para la realización de este trabajo se cuenta con la autorización y el interés de la gerencia de Hotel Punta Morro, lo cual hace a la investigación viable, pues pone a disposición los recursos para llevarla a cabo, tales como espacios y utilizar tiempo en el horario de trabajo del personal para responder encuestas.

De acuerdo con Hernández (2003) uno de los criterios a tener en cuenta en una justificación son: conveniencia, relevancia social, implicaciones prácticas, valor teórico y utilidad metodológica. Respecto a la conveniencia se puede mencionar que la presente investigación resulta pertinente con la realidad que vive el hotel Punta morro, donde saber el grado de compromiso con la organización que experimenta el personal, si esto se relaciona con la comunicación organizacional y la satisfacción laboral, para que el personal pueda mejorar en los servicios que ofrece.

La presente investigación arroja datos de la realidad de los empleados relacionados con el compromiso organizacional, comunicación organizacional y satisfacción laboral en la empresa hotel Punta Morro, y por consiguiente un impacto positivo en ella, se reflejara en una mejor comprensión del personal, de su importancia para la empresa. Esta empresa se verá impactada al tener información que les permitan mejorar la organización adaptándola a la gente, ya que el aspecto humano es el actor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización. Pude inferirse que “El estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata por lo tanto de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organización” (Davis & Newstrom, 2000, p 12).

La intención de la presente investigación es identificar relaciones entre grado de compromiso organizacional, el grado de satisfacción con la comunicación organizacional, grado de satisfacción laboral que les brinda la empresa, y la correlación que existe entre las variables.

Alcance

El alcance del estudio será correlacionar el compromiso organizacional, la satisfacción con la comunicación organizacional, el grado de satisfacción laboral, mediante la aplicación de un instrumento desarrollado para ello. Para que en un futuro se tengan antecedentes que le permita establecer estrategias, cursos, talleres que refuercen sus factores positivos. La investigación no pretende establecer juicios de valor sobre la actuación de los propietarios y/o administradores del hotel Punta Morro, ni establecer los criterios del investigador, sino más bien presentar los resultados apegados a la realidad de dicha empresa, presentando una fotografía del estado de la empresa, para su posterior análisis.

Capítulo I. Marco contextual

A continuación se describe el contexto del turismo, específicamente desde el enfoque del sector de la hotelería partiendo del nivel internacional hasta el local, que es el sector donde se desenvuelve la empresa objeto de esta investigación.

1.1 Contexto internacional

El turismo es una de las actividades más importantes de la economía. De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (2010), se estima que la contribución del turismo en la actividad económica mundial es del 5%. En cuanto a su aporte al empleo tiende a posicionarse entre el 6% y el 7% del número total de empleos en todo el mundo (directo e indirecto)

De la misma manera, la contribución de este sector al producto interno bruto (PIB) en el mundo se estima cerca del 5%. Para las economías desarrolladas y diversificadas, la contribución del turismo del PIB varía aproximadamente el 2% para países en los que el turismo es un sector comparativamente pequeño, hasta el 10% para países en los que el turismo es un factor importante de la economía (OMT, 2010).

La expansión del turismo internacional ha favorecido a los países en desarrollo. En los años noventa se duplicaron las llegadas de visitantes internacionales a ellos, y en el 2000 el turismo se ubicó como uno de sus principales sectores de exportación: 11% de las exportaciones en promedio, principal sector de exportación para el 34% de los países, y uno de los tres primeros sectores de exportación en el 83% de los casos (Altes, 2008, p. 12).

En los últimos decenios, con la globalización y el aumento del ingreso disponible, el turismo se ha convertido en una de las industrias más grandes y de crecimiento más rápido. Según las estimaciones, en 2011 el sector generó un 5% del producto

interno bruto (PIB) mundial y entre el 6% y el 7% de los puestos de trabajo en todo el mundo (OMT, 2012). En 2011, el sector turístico se situó en el cuarto lugar de las exportaciones mundiales, pues le correspondía el 30% de las exportaciones mundiales de servicios y el 6% de las exportaciones totales (OMT,2012).

Según estimaciones de la Organización Internacional del Trabajo sobre la capacidad de generación de empleo del sector, cada empleo en la industria crea unos 1,5 empleos adicionales o indirectos en actividades económicas relacionadas con el turismo. La mayoría de las empresas relacionadas con el turismo en los países en desarrollo, especialmente en los países menos adelantados (PMA), son pymes o microempresas y muchas de ellas operan en la economía informal (Organización de las Naciones Unidas, 2013).

Ramón (2000) destaca que el ámbito internacional se puede afirmar que la industria hotelera es la unidad de gestión que conlleva la existencia de tres empresas diferentes:

- a) las empresas que se dedican a la construcción, desarrollo y propiedad de los edificios hoteleros.
- b) las empresas que los gestionan (con o sin participación accionariales en los hoteles que gestiona).
- c) las compañías de franquicias que desarrollan cadenas hoteleras sin verse envueltas ni en la propiedad ni en la gestión hotelera.

Ramón (2000) plantea la tarea de estimar el sector hotelero a nivel mundial e identificar sus principales y más comunes características no es una tarea fácil, debido a que no existen una definición concisa y global de lo que constituye un hotel, ni un sistema homogéneo que los clasifique a nivel internacional.

Cuando se compete con organizaciones de todo el orbe es necesario crear una identidad y construir en torno a ella una reputación corporativa la cual, por cierto, suele convertirse en una ventaja competitiva para las empresas (Bonilla, 2006, p. 16).

1.2 Entorno nacional

Por su diversidad y gran riqueza natural, México es uno de los mejores destinos para los empresarios emprendan negocios turísticos. El turismo en México es una actividad importante dada las características de su patrimonio cultural y natural, la estabilidad económica, la infraestructura existente, las vinculaciones comerciales y de inversión con los principales emisores de turismo, así como la existencia de un mercado turístico domestico amplio y en expansión. En los últimos 12 años el país ha recibido con ascenso y descensos, aproximadamente unos veinte millones de turistas internacionales al año y se han realizado más de 140 millones de viajes turísticos domésticos según la Secretaria de Turismo (SECTUR, 2007).

Asimismo, de acuerdo a la SECTUR (2007), es importante recalcar que el turismo registra más de un millón 900 mil fuentes de trabajo relacionadas de manera directa con el sector, esta cifra equivale a un poco más del 5% del personal ocupado del país. Asegura además que por cada empleo directo se crean alrededor de cuatro empleos indirectos.

En México, según la Secretaría de Turismo, la actividad turística contribuyó en el primer trimestre de 2013 con el 9% del Producto Interno Bruto, generando 7.5 millones de empleos, 2.5 millones de ellos de manera directa. Lo anterior representa que esta industria es la tercera fuente de captación de divisas y participan de esta actividad más de 43 mil empresas (Castro, 2013)

El turismo es una actividad de mucha jerarquía, que permite el desarrollo nacional, especialmente sobre la redistribución de la renta, sobre la balanza de pagos, sobre el nivel de empleo, el Producto Interno Bruto y sobre las economías regionales.

El producto interno turístico (PIBT) representa el valor de todas las actividades características y conexas del sector, el cual tuvo una participación, de 8.4 por ciento en la economía total, tanto en valores corrientes como a precios constantes,

para el año 2012. Participa con el 17.1%, el alojamiento 8.1%, las agencias de viaje y tour operadores 0.9%, las segundas viviendas 3.7%, los tiempos compartidos 0.9%, los servicios de alquiler y negocios 22.2%, los bienes y artesanías 15.7%, los restaurantes, bares y centros nocturnos 9.9%, el comercio 8.6%, los servicios de esparcimiento 1.8 por ciento. Finalmente, los otros servicios participan con el 11.1 por ciento (INEGI, 2013, p 3).

El PIBT a precios de 2008 presentó en el año 2012 una variación anual positiva de 3.6%, mientras que la economía total incluyendo los Servicios de Intermediación Financiera Medidas Indirectamente (SIFMI) creció en 3.9 por ciento. En cuanto al crecimiento anual ponderado de los bienes y servicios que lo integran, es decir, el crecimiento del sector considerando su participación en la generación del PIB turístico, se puede observar que el transporte de pasajeros creció en 0.2%, el alojamiento en 0.6%, los servicios de alquiler y negocios 0.5%, los servicios de esparcimiento 0.1 por ciento. Las artesanías y bienes tuvieron una alza de 0.5%, las segundas viviendas en 0.1%, los restaurantes, bares y centros nocturnos 0.5%, los tiempos compartidos 0.1%, el comercio 0.2 por ciento. Finalmente, el resto de las actividades crecieron en su conjunto en 0.8 por ciento.

En cuanto al comportamiento de las formas de turismo, es importante señalar que en los Estados Unidos Mexicanos (EUM) la mayor parte del gasto turístico es realizado por los visitantes internos, presentando una variación anual del 2.5 por ciento. Por su parte, el turismo emisor creció en 6.8%, mientras que el turismo receptivo tuvo un crecimiento del 7.3 por ciento (INEGI, 2013, p 5).

El sector turismo además de su aportación al PIB genera 2.5 millones de empleos directos y 5.0 millones de indirectos. Tan sólo en 2012 el turismo internacional representó para México la entrada de 12.7 mil millones de dólares, y respecto a 1995 se duplicó el flujo anual. Sin embargo, resaltó, al cierre de 2012 se observa un panorama positivo y de seguir la misma tendencia en 2013 podría superarse el máximo histórico de entrada de divisas registrado en 2008, del orden de 13.6 mil millones de dólares, Sin embargo, precisó, el panorama no es del todo favorable pues México ha perdido competitividad, descendió entre 2000 y 2009 del séptimo al décimo lugar mundial en recepción de turistas, según el ranking que publica la Organización Mundial del Turismo (NOTIMEX, 2013).

1.3 Entorno estatal y regional

Es necesario resaltar que la distribución sectorial es semejante en la mayoría de los estados de la Frontera Norte de México (FNM), debido a la exposición de las empresas a las mismas políticas de apertura, que aceleraron los procesos de integración a lo largo de la franja fronteriza. La industria manufacturera de exportación es en primera instancia el principal componente del PIB de Baja California, cuya participación es en promedio de 21.06% y que representa un 6% más que el promedio nacional (Instituto Municipal de investigación y planeación de Ensenada Baja California, 2011, p. 22). Esta característica es la que hace cualitativamente distinta la economía de los estados de la frontera norte con el resto del país, debido a la fuerte atracción de inversión extranjera directa que ha provocado el sector manufacturero; así como el crecimiento en el empleo

La estructura económica de Ensenada, "las actividades que mayor peso representan en el PIB de Baja California son las relacionadas con el sector terciario aproximadamente el 54.7% del PIB(...).o. Esta diferencia en la distribución de las actividades se debe principalmente a la importante articulación económica de los sectores servicios y comercio con el comportamiento de la economía del Sur de California. Esta dependencia hace que Baja California sea el estado más vulnerable ante el impacto en periodos de crisis; de igual manera, recibe un mayor beneficio al nacional en periodos de crecimiento (Secretaría de turismo, 2007).

El producto interno bruto real de Ensenada en el 2009 se estimó en 47,740 millones de pesos, lo cual según la paridad peso dólar del mes en cuestión son aproximadamente 3,819 millones de dólares, a precios de octubre del 2011; representando una participación del 12.68% en el producto interno bruto real estatal observándose un ligero incremento con respecto a 2004 y 2000 (en 2004 fue de 12.20% y en el 2000 de 12.02%). La ligeramente creciente participación de Ensenada en el producto interno bruto real estatal se explica por los diferenciales en la tasa de crecimiento real de la economía, las cuales a pesar de ser negativas tanto en Baja California (-12%) como en Ensenada (-6.17%) de 2000 a 2009, las magnitudes son distintas (Instituto Municipal de investigación y planeación de Ensenada Baja California, 2011, p. 34).

La estructura económica de Ensenada, el principal sector en la economía formal es el terciario, que representó aproximadamente el 60% del PIB durante los últimos 10 años, seguido por el sector secundario con aproximadamente un 20%, muy semejante al primario. Es importante hacer notar que este último representó en 2009, el 70% del PIB del sector primario estatal. Dentro del sector terciario las actividades comerciales, inmobiliarias, de transporte, servicios profesionales, alojamiento y restauranteras son las más importantes. En el sector secundario lo son la industria manufacturera y construcción; mientras que en el primario lo son la agricultura, pesca y acuicultura. (Instituto Municipal de investigación y planeación de Ensenada Baja California, 2011, p. 9).

Capítulo II Marco teórico

2.1 Compromiso organizacional

El Compromiso Organizativo puede ser uno de los mecanismos que tienen los directivos para analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su Organización. Existe entre los miembros de una organización cuando las personas se identifican con la misma, o cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están muy integrados, son totalmente congruentes. "De esta manera, altos niveles de compromiso posibilitarán que se mantengan las capacidades colectivas generales y las ventajas sostenibles y duraderas que la organización ha sido capaz de lograr (Claure & Böhr, 2003, citado en González, 2011, p. 69). Sin duda la integración de las personas a la organización es un asunto de vital importancia pues de este acoplamiento depende en gran medida que los intereses, objetivos y necesidades de cada uno lleguen a un nivel armónico que permita que la relación empleado-empresa perdure en el tiempo. "Desde la perspectiva de los empleados, el compromiso organizacional permite estabilidad laboral, que impacta en prestaciones, jubilación, beneficios sociales y garantiza cubrir necesidades tanto materiales como psicológicas (reconocimiento, desarrollo de habilidades, socialización, estatus) beneficiando a las familias y economía del país" (Betanzos & Paz, 2007, p. 207).

El gran reto actual de la dirección de recursos humanos radica en estudiar, crear y poner en marcha herramientas adecuadas de gestión, mediante las cuáles su personal puede llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarlos dentro de los suyos propios, consiguiendo con ello autorrealización para sí y ventajas competitivas duraderas y sostenibles para la empresa; que lo serán, si se cumplen cuatro factores fundamentales: el valor, la escases, la dificultad de imitación y la no sustitución (Barney, 1991. Citado: González, 2011, p.71), cuestiones que son atendidas por los recursos humanos.

Pero para que exista esta identificación de objetivos, se hace necesario que el individuo tenga la capacidad para realizar las tareas y que tenga un sistema de

valores congruente con los valores centrales de la organización y, por su parte, la organización tendrá que seleccionar y desarrollar a gente que encaje con su situación, es decir, que recoja una óptima combinación entre las tareas a realizar y los requerimientos culturales (O`Reilly et al., 1991. Citado: González, 2011).

En 1990, Allen y Meyer lo describía como un sentimiento de obligación de los empleados de permanecer en la organización (citado en Gallardo, López, Millán y Sánchez, 2007, p.90). Según testa (2001, p. 229) también puede ser visto como una respuesta emocional ante una evaluación positiva del entorno laboral por parte del empleado (Gallardo et al. 2007, p. 90).

Son múltiples las definiciones de compromiso aportadas por la literatura especializada. "Sin embargo, todas estas definiciones conducen a la idea según la cual un trabajador comprometido compartirá los objetivos y valores de la organización de forma que deseará continuar su carrera profesional en ella y esforzarse por su éxito" (Mowday, Steers, Porter, 1979. Citado por Sánchez, López-Guzmán, 2009, p.5). Así al tener un alto nivel de involucramiento con el puesto específico se identificara con el mismo. "un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización que lo empleo" (Guerra, 2002. Citado por Vila 2005, p 16). "Hablar en Compromiso Organizacional es sinónimo de hablar en vínculo, lazo o ligación psicológica que se establece entre el trabajador y su organización" (Guimarães, 2007; Almeida, Faísca & Jesus, 2007 y Rego, Leite, Carvalho, Freire & Vieira, 2007, citado en Cámara, 2012, p.45) y que podrá ser intensa y estable o flaca e inestable, dependiendo esa estabilidad e intensidad de un conjunto complejo y vasto de factores que todavía no están suficientemente estudiados.

"Encontramos en el compromiso organizacional, una marcada creencia y aceptación de los objetivos y valores de la organización, una férrea voluntad para aportar el máximo esfuerzo por la organización y un deseo inquebrantable por continuar trabajando en y por la organización" (Mowday, et al.1979 Citado en Ramos, 2005, p. 46).

Evidentemente estamos frente a un componente intrínseco de la relación laboral, tanto para el empleado como para la organización, que va más allá del carácter formal y legal de un contrato de trabajo y entra en la esfera, por tanto, del contrato psicológico, que implica la existencia de un conjunto de expectativas recíprocas que están implícitas dentro de la interacción trabajador-empresa, convirtiéndose en una parte trascendente en la efectividad y competitividad de la organización. Pero también desde la perspectiva de los empleados, el compromiso organizativo permite la estabilidad laboral, que impacta en prestaciones, jubilación, beneficios sociales y garantiza cubrir necesidades tanto materiales como psicológicas (reconocimiento, desarrollo de habilidades, socialización, estatus, etc.) beneficiando a las familias y, en términos agregados, a la economía de su comunidad(González, 2011, p 69).A pesar de la existencia de múltiples formas del compromiso, coincidimos con los autores que creen que hay una "*core essence*" que caracteriza al constructo y lo distingue de otros. Nos gustaría destacar el trabajo de Meyer y Herscovitch (2001) -uno de los más citados actualmente- en el cual, tras recopilar una lista de definiciones de compromiso existentes, analizaron las semejanzas y diferencias entre ellas y, basándose en las similitudes encontradas, elaboraron una definición de lo que consideraban la esencia del compromiso: "es una actitud que puede tomar diferentes formas y que une al individuo con un curso de acción de relevancia para un objetivo particular". "Esta definición refleja el vínculo entre actitud y comportamiento y, por otro lado, la posibilidad de variación en grado que puede tener el compromiso. De igual modo, asume una esencia básica pero también permite, explícitamente, la existencia de diferentes formas de compromiso" (Gallardo *et al*, 2007, p. 91).

Tabla 2. 1 Definiciones de compromiso organizacional

Autor	Fecha	Fuente	Definición
Porter, Steers, Mowday, Boulian	1974	Journal of Applied Psychology, nº 59, p. 603-609.	“vínculo psicológico” que influye en el empleado para que actúe de acuerdo a los intereses de la organización
Mowday, Steers, Porter	1979	Rev latino-am Enfermagem 2008, mayo-junio, (16) 3.	“La fuerza relativa de una identificación individual e implicación con una organización en particular
Allen, Meyer	1990	(citado en Gallardo, López, Millán y Sánchez, 2007)	“Un sentimiento de obligación de los empleados de permanecer en la organización”
Meyer y Herscovitch	2001	(Citado en Gallardo <i>et al</i> , 2007)	"Es una actitud que puede tomar diferentes formas y que une al individuo con un curso de acción de relevancia para un objetivo particular"
Llapa, E., Auxiliadora, M., Tadeu, J.	2008	Rev latino-am Enfermagem 2008, mayo-junio, (16) 3.	“La suma de presiones normativas para un individuo, trabajar teniendo en mente los objetivo e intereses organizacionales
Llapa, et al.	2008	Rev latino-am Enfermagem 2008, mayo-junio, (16) 3.	“El vínculo psicológico de una persona con una organización que refleja el grado en que ella internaliza y adopta características o perspectivas de la organización”
Llapa, et al.	2008	Rev latino-am Enfermagem 2008, mayo-junio, (16) 3.	Un estado psicológico que vincula al individuo con la organización
Llapa, et al.	2008	Rev latino-am Enfermagem 2008, mayo-junio, (16) 3.	“Un lazo o vínculo entre el individuo y la organización”

Fuente: Elaboración propia con extractos citados por. (Puerta. 20011)

2.1.1 Dimensiones del compromiso organizacional

La modelización de compromiso organizacional ha girado tradicionalmente entre la visión unidimensional y la multidimensional. En la primera se destaca, sobre otros, el modelo de Porter et al (1974) que aunque al definir el compromiso, hace referencia a tres dimensiones, trata al constructo como unidimensional.

Este apartado tiene su fundamento científico en el conocido *Organizational Commitment Questionnaire* (con las abreviaturas OCQ) o cuestionario de Porter et al (1974). Se trata de un cuestionario de fácil de administrar y que se pudiera usar en diferentes organizaciones entre una gran variedad de empleados. Sus propios autores afirman que el compromiso organizacional se caracteriza por tres factores: creencia y aceptación de los valores de la organización, y deseo de seguir siendo miembro y formando parte de esta. En definitiva la verdadera esencia del compromiso organizacional. Para efectos de esta investigación este será el instrumento a aplicar para medir este constructo.

Dada la amplia literatura que existe en relación a las diferentes dimensiones sobre el compromiso organizacional, se ha optado por hacer un desarrollo sobre la clasificación multidimensional del constructo, ya que si bien es un hecho la falta de acuerdo en la definición de compromiso, el consenso más amplio en cuanto a su carácter multidimensional, pero la discusión continua, sobre el número de dimensiones que la integran.

2.1.2. Enfoque bidimensional

“En los primeros años de la década de los ochenta, Angle y Perry (1981) plantearon un modelo de compromiso organizativo bidimensional, que se concretaba en el compromiso de quedarse y el compromiso de valores, a través del cual el primero de ellos se presentaba como el compromiso de mantener la afiliación a la empresa, mientras que el segundo era el respaldo a los objetivos lo que lo caracterizaba. Este

último parece representar mejor el concepto de compromiso unidimensional de Porter, ya que la primera dimensión parece contener más una obligación que un verdadero compromiso organizativo" (González, 2011, p. 84).

Recientemente Meseguer (2011), al referirse a los efectos de la crisis sobre el compromiso en la empresa, entendía dos tipos de compromiso del trabajador, el racional o voluntad de permanencia en la empresa y el afectivo que implica "la voluntad de realizar un esfuerzo discrecional para ir más allá del ámbito estrictamente de la responsabilidad del propio puesto de trabajo, en forma de colaboración no solicitada con compañeros y otros departamentos, mejora voluntaria de los procesos y sistemas de trabajo, comunicación de errores, nuevas ideas, etc." (Meseguer, 2011, citado en González, 2011, p.86). En la actualidad, en la investigación que se desarrolla en este campo, se consolida el modelo de tres factores relacionados en donde se plantea que las dimensiones afectiva, normativa y calculada constituyen elementos distintos y relacionados entre sí. De modo que, una persona puede vincularse afectivamente a su organización, al mismo tiempo mantener (o no) un vínculo en términos de coste-beneficio, y sentir (o no) la obligación de serle leal (De Frutos, Ruiz y San Martín, 1998. Citado en Barraza & Acosta, 2007, p. 27),

2.1.3 Enfoque tridimensional

Penley y Gould (1988) entendieron que el compromiso organizativo incluía tres diferentes dimensiones de éste, el compromiso alienador, el moral y el calculado. El primero de ellos, lo conceptuaron como la "...atadura organizativa que se da cuando el empleado deja de percibir que hay recompensas relacionadas con la inversión; sin embargo, él o ella permanece como consecuencia de presiones ambientales" (Penley & Gould 1988, p. 48). El segundo, lo definieron como la "...aceptación con y de la identificación con los objetivos organizativos" (Penley, et al 1988). Por último, el compromiso calculado lo entendían como "...un compromiso hacia una organización basado en que el empleado recibe incentivos para hacer coincidir las contribuciones" (Penley, et al 1988). Ya en la década de los noventa, son los propios Allen y Meyer (1990) los que convierten en tridimensional su propuesta bidimensional inicial señalada en el apartado precedente, al añadir una tercera dimensión a la cual

llamaron compromiso normativo. "Si bien en un inicio estaba basada en la internalización de presiones normativas para actuar de forma acorde a los intereses organizativos, con el paso de los años, se centró en el sentimiento de obligación de permanencia en la organización sin hacer referencia a presiones sociales de lealtad" (Allen y Meyer, 1996) Citado por González, 2011, p. 88)

Los mismos autores que definieron esta tridimensionalidad, argumentaron que una de las razones más importantes para distinguir entre las tres conceptualizaciones es que cada una de ellas tiene diferentes implicaciones para el comportamiento. Así Meyer, Stanley, Herscovitch, Topolnytsky, (2002) lo corroboraron de la siguiente manera: el compromiso afectivo tiene una fuerte y positiva correlación con comportamientos deseables en el lugar de trabajo, mientras que con el compromiso normativo la relación era más débil y, por último, el continuo no tenía relación con los mismos. Estas tres formas de compromiso pueden darse simultáneamente y con mayor o menor intensidad. A partir del conocimiento del grado de relación existente entre los factores se podrá concluir sobre el grado de autonomía de cada una de las dimensiones. Se explican a continuación.

2.1.4 Compromiso afectivo

Este tipo de compromiso consiste en la identificación psicológica del colaborador con los valores y filosofía de la organización. Es muy frecuente que el primero no se percate de la sintonía de sus valores con los de la segunda; sin embargo, esta identificación y afinidad se manifiesta en actitudes tales como un marcado orgullo de pertenencia, por ejemplo: el colaborador que se emociona al decir que trabaja en determinada institución, o quien de ésta habla mucho en reuniones con amigos y familiares (Barraza et al, 2007, p. 27).

En el contexto de las relaciones laborales refleja la implicación emocional con los valores y metas de "su" empresa, la identificación del trabajador con "su" empresa, el disfrute en la relación laboral y un sentimiento de lealtad y pertenencia a "su" empresa (Allen y Meyer, 1990; Bansal et al., 2004; Meyer y Smith, 2000;

Odekerken- Schroder y Bloemer, 2004; Porter et al., 1974. Citados en San Martín, 2005, p. 5).

Esta identificación también se refleja en la solidaridad y aprehensión con los problemas de la organización, preocupación cuando hay dificultades y felicidad cuando todo funciona convenientemente. "En términos coloquiales, el colaborador que tiene un alto compromiso afectivo es el que tiene bien puesta la camiseta. Por lo general, este tipo de colaboradores tiende a manifestar buena predisposición a los cambios organizacionales, se implican en éstos y están dispuestos a trabajar más de lo establecido" (Katz, 1990, citado en Ramos, 2005, p. 51) actitudes altamente deseables en la implantación de procesos de cambio. Por otra parte, diversos estudios han demostrado que el compromiso afectivo de los colaboradores tiende a aumentar en la medida en que ellos experimentan mayor autonomía, responsabilidad, y significación de su trabajo.

2.1.5 Compromiso normativo

La segunda dimensión –dimensión normativa contempla un sentido de deber y responsabilidad hacia la empresa, una cierta obligatoriedad interna más que a un deseo de adhesión voluntaria (Allen y Meyer, 1990; Bansal et al., 2004; Gruen et al., 2000; Meyer y Allen, 1991; Meyer y Smith, 2000. Citados en San Martín, 2005, p. 5). especialmente para los mercados laborales, implica el sentimiento de deber y responsabilidad que resulta de las obligaciones acordadas o de las normas tácitas compartidas por las partes (Odekerken- Schroder y Bloemer, 2004; Rylander et al., 1997. Citados en San Martín, 2005, p. 6.).

Dimensión del compromiso organizacional que igual al compromiso afectivo es de naturaleza emocional, y consiste en la experimentación del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de permanecer en la organización.

Este sentimiento suele tener sus orígenes en la formación —desde la niñez, adolescencia e incluso en las primeras experiencias laborales— del valor de lealtad, es decir, el sujeto aprende y da por hecho que debe ser leal con quien le contrate (...) Por otra parte, el individuo puede llegar a desarrollar fuerte sentimiento de obligación a permanecer por experimentar la sensación de deuda hacia su compañía, por haberle dado alguna oportunidad y/o recompensa intensamente valorada por él. En síntesis y recurriendo otra vez al lenguaje cotidiano, el colaborador con alto compromiso normativo es el incondicional (Barraza et al, 2007, p. 28).

2.1.6 Compromiso calculado o continuo

La intención futura de compromiso y, más concretamente, la intención de continuar trabajando en la misma empresa. "En definitiva y siguiendo a Allen y Meyer (1990), los trabajadores que tienen un compromiso afectivo fuerte permanecen en la empresa porque "quieren", los que tienen un fuerte compromiso normativo permanecen porque sienten que "deben" hacerlo y los que tienen un fuerte compromiso temporal permanecen porque lo necesitan" (San Martín, 2005, p. 6,).

Este tipo de compromiso revela el apego de carácter material que el colaborador tiene con la organización. Con el paso del tiempo aquél percibe que hace pequeñas inversiones en esta última, las cuales espera que le reeditúen, pudiendo ser de tipo monetario tales como planes de pensiones, compra de acciones o bien la parte que por antigüedad se incluye en la liquidación hasta inversiones intangibles como el estatus que tiene en la organización y que perdería si se retirara. Es decir, el colaborador está vinculado con su institución porque ha invertido tiempo, dinero y/o esfuerzo y dejarla significaría perder todo lo invertido (Barraza, 2007).

Figura 2.1 Compromiso organizacional



Fuente: Elaboración propia

2.2 diferencia con otros constructos relacionados

“El compromiso organizativo se convierte entonces en un vínculo psicológico que influye en el empleado para que actúe de acuerdo a los intereses de la organización” (PORTER et al., 1974, p 665). Pero no hay que confundir compromiso con satisfacción. Un trabajador puede sentirse satisfecho en su trabajo pero no experimentar una sensación de pertenencia a la organización que le motive a permanecer en ella. “Desde el punto de vista organizativo el compromiso es una actitud más global, más estable en el tiempo, que refleja una respuesta afectiva general hacia la organización, mientras que la satisfacción se encuentra ligada intrínsecamente a un puesto de trabajo y ciertos aspectos laborales” (BAKER y BAKER, 1999, p.87), con reacciones más inmediatas a aspectos tangibles de las tareas y el entorno de trabajo.

2.2 Comunicación organizacional

El comunicador organizacional no solo tiene la tarea de elaborar y transmitir mensajes eficientemente a las diferentes audiencias, sino la de incidir en el cambio conductual en la organización para que el actuar de la misma responda a las necesidades y expectativas de sus interlocutores. Lo anterior representa una condición indispensable para conseguir actitudes y opiniones favorables que se traduzcan en apoyo para que la organización consiga una relación armónica con su entorno (Bonilla, 2006; p. 16).

La comunicación empresarial se hace estratégica en la medida que sabemos dónde estamos y adónde queremos llegar, y se desarrolla a partir de tres conceptos: cultura, identidad e imagen. La comunicación corporativa y estratégica asegura la “coherencia, consistencia y permanencia de la reputación y, en consecuencia, una confianza en la empresa que sea sostenible en el tiempo y que se extienda a los productos que fabrica, servicios que presta y a los procesos de relación con los públicos internos y externos que ella posee un sistema interrelacionado donde “todas las áreas deben compartir inquietudes La comunicación organizacional permite desarrollar un pensamiento estratégico corporativo, una visión que comprende la empresa como un cuerpo indivisible, y retos comunes, como única manera para ser proactivos y así reaccionar rápidamente a los cambios del ambiente” (Pizzolante, 2004).

Para G. Goldhaber (1998), es evidente que las definiciones, los métodos y las percepciones de la comunicación en las organizaciones están determinadas por los siguientes aspectos comunes:

- 1) La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
- 2) La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.

3) La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

“Basado en lo anterior, Goldhaber define la Comunicación Organizacional como el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Esta percepción de la Comunicación Organizacional involucra cuatro conceptos clave: mensajes, red, interdependencia y relaciones” (Riviera, Rojas, Ramírez, 2005, p. 35)

Bartoli (1992) presenta la relación entre comunicación y organización mediante un lenguaje especializado, la autora observa cómo las organizaciones necesitan plantearse la comunicación organizacional como medio y objeto de análisis para mejorar sus procesos internos y externos. Concluyendo que la comunicación es, a la vez, acto, objeto y medio de la puesta en común o de la transmisión. En la empresa no es diferente: la comunicación es un conjunto de actos más o menos estructurados; también es un objeto, incluso un recurso fundamental si se le considera como fruto de informaciones, en especial operativas. “Finalmente, la comunicación debe ser un medio de motivación, de estrategia e incluso de *performance*” (Bartoli.1992). Hoy en día las opciones de canales de comunicación es inmensa pero esta gran variedad de canales acarrea una diversidad de retos a las organizaciones. Todas las organizaciones adolecen problemas en sus comunicaciones y las personas se declaran insatisfechas con las suyas, hoy por hoy se produce una oferta desmesurada de alternativas de comunicación que más que solucionar, agravan el problema o al menos lo hacen patente (Rodríguez & Opazo. 2008).

La función de comunicación organizacional debe aportar un profundo conocimiento retrospectivo, presente y prospectivo del entorno en el cual se desempeña la organización, con el propósito de identificar amenazas y oportunidades que potencialmente han obstaculizado u obstaculizaran su desarrollo, o bien condiciones para crear ventajas competitivas a partir de las cuales la empresa o institución pueda preservar o incrementar su participación en el mercado (Bonilla, 2006, p. 16).

La comunicación tiene una intención o propósito de enviar mensajes dentro la organización hace referencia. "El propósito de enviar mensajes dentro de la organización hace referencia al porque son enviados y a que funciones específicas sirven" (Goldhaber, 1977. Citado por Martínez & Nosnick, 1988, p 12).

Los mensajes siguen unos caminos dentro del espacio organizacional denominados redes de comunicación. Gran parte de estas redes son líneas formales de comunicación, en tanto que otras son líneas informales. Los cuales son:

2.2.1 La comunicación formal

Es aquella donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización, por regla general, estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal. La comunicación formal es aquella que surge en la estructura de una organización y fluye a través de los canales de ésta. Estos sistemas de transmisión deberán cumplir unas funciones básicas: dar a conocer documentación relevante para la toma de decisiones, hacerlo de una manera clara y exacta, con rapidez y sin errores (Martínez & Nosnick, 1988, p 17).

El mejor flujo de comunicación instaurado en una organización es aquel que trasmite la información precisa en cada situación, sin obstrucción y siguiendo un recorrido adecuado. Por otra parte, es conveniente que los canales sean regulares, estables y previsibles, evitando el exceso o la escasez de información. Ante todo, hay que sortear todos los problemas relacionados con la distorsión, omisión o los rumores incontrolados. Existen diferentes canales formales, los más utilizados son:

Comunicación escrita: destacan las cartas y los memorándums. Estos últimos son breves y concretos, y de circulación interna.

Comunicación verbal: se emplean los diálogos de aquellos trabajadores que sirven como filtros formales. Si queremos hablar con nuestro superior, posiblemente antes lo hagamos con su secretaria.

Manuales: cuya misión es marcar los diferentes procesos que ha de seguir la pyme ante una situación determinada. Son muy útiles para los trabajadores recién incorporados.

Informes y actas: en ambos hay información estandarizada, y casi siempre aparecen firmados.

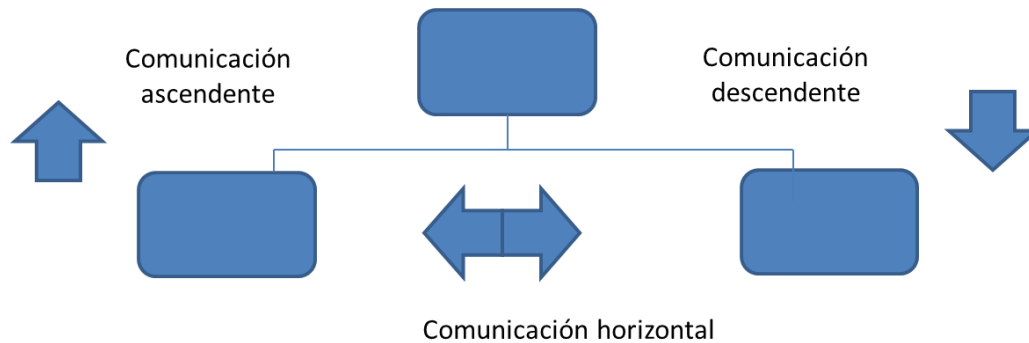
Expediente: Su principal característica es que está en constante actualización, ya que se van incorporando datos sobre un tema concreto. Requiere la participación de todos los departamentos.

La comunicación es además un instrumento de cambio ya que permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional. Los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento, de este modo la comunicación al incrementar la posibilidad de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal (Pumpin, 1988. Citdo por Gan & Berbel, 2007, p. 151.).

Todo ello contribuirá a una mejora de la calidad de vida laboral y a la calidad del producto ofrecido en la organización, así que en la búsqueda de la Calidad Total aparece como elemento fundamental de partida: la comunicación. La buena gestión de una comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización (Llacuna & Pujol, 2009).

La comunicación efectiva entre los empleados es fundamental para el buen funcionamiento de cualquier organización, la comunicación debe fluir en todos los sentidos.

Figura 2.2 Comunicación organizacional



Fuente: elaboración propia

2.2.2 Comunicación descendente

Es el tipo de comunicación que se da cuando los niveles superiores de la organización transmiten uno o más mensajes a los niveles inferiores. Esto quiere decir que por comunicación descendente no se entenderá exclusivamente aquella que se origina en la gerencia y termina en los empleados, sino también y de manera muy importante, la que se origina en los niveles directivos y que fluye a la gerencia, ya que sin esta última, la primera no tendría ningún sentido. (Martínez & Nosnick, 1988, p 16).

“Por medio de esta vía fluyen mensajes de tarea, de mantenimiento y humanos, relacionados, entre otros aspectos con directrices, objetivos, disciplina, ordenes, preguntas, políticas organizativas, motivación y evaluación (...) muchas organizaciones confían excesivamente en los métodos de difusión escritos y tecnológicos para transmitir este tipo de comunicación, en detrimento del contacto personal y de la comunicación cara a cara” (Almenara, Romero, Roca.2005, p. 32).

Algunos datos de la organización que pueden obtenerse mediante el análisis de la comunicación descendente son: la naturaleza y el estilo de la autoridad imperante

en la empresa, el prestigio de la jerarquía, el grado de precisión informativa exigido por el superior-emisor del mensaje y la actividad desplegada para su difusión.

Necesidades de la comunicación: en la mayoría de los casos los gerentes piensan que comprenden las necesidades de comunicación de su personal, pero a menudo sucede que sus empleados no comparten esta opinión. Debido a ello, es muy importante que estén atentos a esta necesidad, sus cambios y desarrollo, para no quedarse con una confianza excesiva que les impida tomar las debidas precauciones. Instrucciones de trabajo: esta es una de las necesidades más importantes de comunicar en todo trabajo. La organización mejor manejada tiene perfectamente claro a donde van y lo hacen saber todos los niveles de la organización en términos de objetivos y metas. Para transmitir esta información a los empleados deben existir reuniones periódicas ente gerentes y subordinados hablar no solo de los objetivos sino además de los resultados esperados en el futuro, relacionándolos con las actividades específicas que las personas habrán de desarrollar (Castaño, s.f)

Retroalimentación sobre el desempeño: la retroalimentación constante sobre el desempeño genera tanto mejor rendimiento como actitudes más favorables. La retroalimentación por si sola puede logra efectos positivos muy importantes.

Noticias: los mensajes descendentes, por último, deben tratar de llegar siempre como información nueva no como algo añejo, ya conocida a través de otras fuentes. La comunicación oficial debe llegar siempre de manera oportuna, lo que ayudara a crear certidumbre y confianza en el empleado.

2.2.3 Comunicación ascendente

“Podríamos definirla como aquella que se da cuando las personas de los niveles más bajos emiten uno o más mensajes a los niveles superiores en la estructura organizacional, a través de canales formales e informales. De la misma manera que una de las características de la comunicación descendente es que debe ser

detallada y específica" (Hall, 1980). "Los temas que abarca a la comunicación ascendente son: asesoramiento, planteamiento acerca de sistemas de discusión de temas que atañen al día a día de la empresa, sugerencias y quejas, transmisión de estados de opinión de los subordinados, cartas de los empleados, reuniones conjuntas dirección-empleados, parecer de las bases sobre la actuación de sus superiores" (Almenara, Romero, Roca, 2005, citado en Valencia, 2012, p. 57). En otras palabras, la comunicación ascendente puede constituirse en un termómetro de lo que sucede con la gente a nuestro mando y, por lo tanto, su utilidad está, dependiendo del nivel de detalle que tengamos. "Podamos diagnosticar y pronosticar sucesos para poderlos manejar de una manera más eficiente" (Katz, Khann. 1981, p.64).

2.2.3.1 La importancia de la comunicación ascendente

Radica en estar en contacto con las necesidades y percepciones del empleado y una forma eficaz para la toma de decisiones adecuadas. Algunas de las características que le dan importancia a esta forma de comunicación:

- Indican el grado de receptividad y comprensión de las comunicaciones descendentes.
- Facilita, así mismos la toma de decisiones ya tomadas por los superiores jerárquicos.
- Estimula la presentación de ideas valiosas.
- Satisface las necesidades humanas de valoración personal y autoestima de subordinados.
- Canaliza la tensión emocional y presiones inherentes al desempeño de las funciones laborales.
- Fomenta la moral, las actitudes positivas y la integración del personal en la empresa (Almenara, et al.2005).

Normas de la comunicación ascendente: Uno de los métodos que pueden ayudar a fomentar la comunicación ascendente dentro de una organización es el

establecimiento de una política general que exprese los tipos de mensaje que se desea. Los empleados mantendrán informados a los supervisores directos acerca de:

1. Aquellos aspectos en que el supervisor es responsable ante los niveles superiores.
2. Cualquier elemento en el que pueda existir desacuerdo o que pueda provocar controversia dentro de las diversas unidades o departamentos de la organización.
3. Los aspectos que necesitan una asesoría del supervisor o la coordinación con otras personas o unidades.
4. Cualquier aspecto concerniente a recomendaciones o sugerencias tendientes a efectuar cambios, innovaciones o variaciones en las normas establecidas (Davis, 1983, citado en Martínez & Nosnick, 1988, p 20).

2.2.4 Problemas que dificultan la comunicación

Los problemas que agrupamos en dos amplios fenómenos siguientes dificultan o distorsiona la comunicación ascendente:

- 1) La cortina a escalar: expresión utilizada por K: Davis en (Almenara, et al.2005) para aludir a las dificultades, tanto de índole personal como jerárquica, de cierto subordinados cuando deben dirigirse a sus superiores. La superación depende, en gran parte, de la actitud que aquellos adopten. En este sentido, todas las conductas de los directivos encaminadas a fomentar una interacción positiva en las múltiples situaciones de carácter informal que surgen en el quehacer cotidiano del ámbito de trabajo constituyen una solución óptima para franquear los obstáculos interpuestos por la "cortina escalar".
- 2) La filtración positiva de información: hace referencia al hecho que ciertos subordinados tienden a enviar mensajes a las redes ascendentes

tanto para mejorar su prestigio como para incrementar su credibilidad y, de este modo, intentar mejorar su posición y condición laboral. Para ello bloquearan o suavizaran los aspectos de la comunicación que puedan resultar desagradables para sus superiores (Almenara, et al.2005).

“Algunas de las formas que atan más efectivamente estos problemas son la creación de confianza mutua entre superior subordinado y el dar a la comunicación su lugar dentro del proceso de *management*” (Martínez & Nosnick 1988, p 27). Además de requerir programas orales o escritos del progreso, “otros medios de fomentar una comunicación ascendentes a partir de los empleados, incluye un sistema de sugerencias, una política de puertas abiertas, encuestas de actitud y de moral, reuniones del grupo o reuniones individuales en las cuales se motiva a los empleados para que se expresen”(Mosley, Megginson, Pietri. 2005)

2.2.5 Comunicación horizontal

“La comunicación horizontal es aquella que tiene como objetivo la coordinación interdepartamental, la armonización de las acciones de los distintos departamentos y secciones de la empresa, y para asegurar que no existan lagunas solapes, o duplicidades en el quehacer de los departamentos” (Pérez, Oteo. 2006, p. 224). Según Martínez & Nosnick (1988) la comunicación horizontal se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de los mensajes horizontales tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel.

La importancia de este tipo de comunicación radica en el hecho que distintos departamentos tiende a relacionarse mutuamente para realizar un trabajo en común, en otra interdependencia funcional.as palabras entre ellos existe una interdependencia funcional. Otra manera de hacer surgir esta comunicación es que los individuos se comunican más abiertamente con sus iguales que con los

superiores (...) la naturaleza del flujo horizontal es coordinador (Martínez & Nosnick. 1988, p. 29).

Si se consigue una buena comunicación horizontal, se puede obtener como fruto:

- Un espíritu de corporación y un ambiente de trabajo común.
- Eliminación de prejuicios interdepartamentales
- Mayor rapidez que la comunicación jerárquica.
- Una facilitación del entendimiento y la búsqueda de soluciones compartidas entre los distintos departamentos de la empresa.
- Generación de confianza y amistad entre compañeros (Puchol, 2007, p. 368).

Los mayores obstáculos que hay que superar para conseguir lo anterior son, principalmente:

La importancia que cada departamento se atribuye a si mismo respecto del logro de los objetivos empresariales. es lo que se llama el socio centrismo departamental.

La distinta concepción que cada departamento tiene de lo que es prioritario.

El distinto significado que para unos y otros tiene las palabras que creemos comunes. "Es muy distinta la manera de hablar de los departamentos de producción, de los de comercialización y de los financieros" (Pérez, *et al*, 2006).

"El propósito general de la comunicación horizontal es promover un canal de coordinación y solución de problemas (evitando tener que llegar a un superior común, con la lentitud que ello acarrearía) además de que brinda la alternativa de relacionarse con personas similares en la organización, lo que lo hace muy importante para la satisfacción en el trabajo" (Martínez & Nonski. 1988, p 34).

2.2.6 Satisfacción con la comunicación

“La Satisfacción con la Comunicación es entendida como "el agrado que experimenta un individuo con relación a los varios aspectos de la comunicación que existe en la organización" (Varona, 1995, p.9). “Satisfacción de la Comunicación es la suma de la satisfacción de una persona que está saturado del flujo de información y las variables de relación” (Pincus, 1986). De acuerdo con Keyton (1991) satisfacción de la comunicación es una dimensión de comunicación global que ha influenciado por diferentes variables”(citado en Gulnar, 2007, p.191).

Investigaciones en (Downs y Hazen., 1977. y Downs., 1990. Citado en Gülnar 2007, p. 192) implicó que la satisfacción con la comunicación es un constructo multidimensional. De acuerdo con estos investigadores la satisfacción con la comunicación es la satisfacción de un individuo con las diferentes facetas de la comunicación en la organización. Las dimensiones del cuestionario de satisfacción de la Comunicación se explican a continuación:

1. Clima de comunicación comprende la medida en que la comunicación en la organización motiva a los empleados para cumplir con las metas organizacionales. También esta dimensión hace que los empleados identifiquen a la organización. Se trata de juicios de si las actitudes de la gente hacia la comunicación son saludables en la organización.
2. Supervisión de comunicación abarca tanto los aspectos ascendentes y descendentes de la comunicación con los supervisores. Tres de los elementos principales contienen el grado en que una superior es abierto a las ideas, el grado en que el Ejecutivo escucha y presta atención, y la grado en que la dirección se ofrece en la solución de problemas relacionados con el trabajo.
3. La integración de la organización se centra en la medida en que los empleados reciben información acerca de su entorno de trabajo inmediato y comprende la información recibida por los empleados y sus oportunidades de participar en el sistema.

4. Medios de calidad está relacionado con la medición de la utilidad, claridad y la cantidad de información relacionada con los canales, tales como publicaciones, notas y reuniones.
5. Compañero de trabajo de comunicación mide el grado en que la comunicación horizontal e informal es precisa y de flujo libre.
6. Punto de vista organizativo consiste en la medición de la satisfacción con la información sobre la organización en su conjunto, tales como sus objetivos y sus resultados y su solidez financiera.
7. Información personal comprende el grado en que las personas piensan que sus esfuerzos son reconocido, y sus supervisores se dio cuenta de sus problemas, y las medidas por las que son se estima que son objetivos.
8. Relación con las preocupaciones de sus subordinados con la apertura de los individuos a la baja la comunicación y su receptividad y la potencialidad para enviar buena información hacia arriba. Aunque Cuestionario de Satisfacción de comunicación fue desarrollado hace 30 años, ha sido tan una de las medidas más importantes para la satisfacción de la comunicación. Se ha apoyado a causa de un alto grado de validez y fiabilidad a lo largo de varias organizaciones. "El Cuestionario Comunicación satisfacción ha sido aplicado en gran medida en los EE.UU., Inglaterra, Japón, España, Nigeria, Países Bajos, Australia, Tailandia, Corea, China y Guatemala" (Nakra, 2006. Citado en Gülnar 2007).

2.2.7 Comunicación

La necesidad de comunicarse es un proceso que nace con la evolución misma de la especie humana. Hace 20 mil años el hombre ya dibujaba utilizando instrumentos rudimentarios creados por él mismo. De esta forma, relató en los muros de las cuevas su relación con la naturaleza y con sus semejantes. Los frescos decorados en las cuevas de Altamira y Lascaux ubicadas en España y Francia son evidencia de las primeras manifestaciones gráficas del arte paleolítico y las extraordinarias revelaciones que el hombre cuaternario legó para la historia (González & Moure, 2000).

Empezaremos por recordar que desde la antigüedad Aristóteles se ocupaba de la comunicación, a través de su tratado sobre Retórica, definiéndola como la “búsqueda de todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance” (Berlo, 1960, p 7). Los griegos, y posteriormente los romanos, desarrollaron el arte de la oratoria a fin de aprender a hablar en público, siendo la persuasión su principal propósito y uno de los elementos que en la actualidad es utilizado por distintos autores, para quienes no existe la comunicación a menos que el receptor del mensaje sea afectado.

La palabra comunicación proviene del latín *communis* que significa común. También en castellano el radical común es compartido por los términos comunicación y comunidad. Ello indica a nivel etimológico la estrecha relación entre comunicarse y estar en comunidad. “En pocas palabras: se está en comunidad porque se pone algo en común a través de la comunicación” (Sánchez, 2010, p. 34). A partir de entonces se han multiplicado los estudios para representar a la comunicación y sus implicaciones, existiendo como común denominador la presencia de cuatro elementos básicos: la fuente, el mensaje, el canal y el receptor. La fuente, de acuerdo con la teoría de la información, consiste en el conjunto de todos los mensajes que puedan llegar a ser transmitidos en un sistema dado, y como parte del proceso de comunicar puede ser un individuo que por medio de códigos, utiliza el habla, la escritura, los gestos, la representación de dibujos, etcétera.

“El mensaje generalmente se presenta codificado a través de sonidos, escritos, movimientos gesticulares o representaciones gráficas.(...) el canal de acuerdo también a la teoría de la información, es el soporte físico para la transmisión de mensajes, es el conducto de los mensajes que tienen como destinatario a un receptor”(Estrella, 2007).

El receptor puede ser un individuo, un grupo o un público masivo que escucha, lee, interpreta nuestros movimientos o ve representaciones visuales que conforman algún proceso de comunicación. A estos cuatro elementos se pueden agregar dos más propuestos por David K. Berlo, el encodificado* y el decodificador, así como un

último presentado desde el modelo de Shannon y Weaver, que consiste en el ruido o fuente de interferencia. En la edición original del libro *The Process of Communication*, el término utilizado por Berlo para describir su modelo de comunicación fue el de *encoded*, traducido como encodificador, palabra que no existe en el idioma español, pero puede comprenderse como codificador, cuyo significado de acuerdo con la Real Academia Española es: “quien formula un mensaje por medio de códigos”, por lo tanto, en lo sucesivo utilizamos éste término (Estrella, 2007).

Encodificado: Una vez que el emisor tiene una idea que comunicar, debe traducirla en palabras orales o escritas, o algún tipo de símbolos que poseerán un significado claro y comprensible para el receptor. Poner una idea en un código. El grado de conocimiento que tiene el emisor, del tema que trata a mayor conocimiento mayor fidelidad de la comunicación. (Martínez & Nosnick, 1988, p. 22).

Decodificador: Significa pasar del código a la idea, es decir, que el receptor encuentre el significado e interprete el mensaje, que le envió el emisor. El receptor interpreta los mensajes en base a sus propias experiencias.

Ruido: Este fue concebido desde la teoría de la información de Shannon y Weaver (1948) a partir de los problemas que se suscitaban durante la transmisión de un mensaje, considerándolo un perturbador de las transmisiones realizadas por medio de aparatos como el teléfono o la televisión, al que posteriormente Emery, Ault, Agge (1965) llamaron “ruido de canal” (Blake & Harolds, 1989). Sin embargo, el ruido no siempre es técnico, pues en una simple conversación, un programa televisivo o en el diseño de un cartel, pueden existir interpretaciones equivocadas del mensaje, ya sea por el uso de términos complejos, diferencias culturales, capacidades individuales para entender el significado de ciertas palabras, o bien, los diversos códigos visuales entre quien emite y quien recibe el mensaje. A este tipo de ruido Cherry (1966) lo define como “ruido semántico” (Estrella, 2007).

2.2.7.1 Barreras de la comunicación

En el proceso de la comunicación, es común que se presenten ciertas barreras, también denominados ruidos. Las barreras o ruidos son perturbaciones indeseables

o interferenciales que se producen durante la trasmisión y recepción del mensaje que tiende a dificultar su circulación o desvirtúa su contenido. En las organizaciones podemos encontrar estos tipos de barreras que deterioran la eficacia de las comunicaciones: ideas preconcebidas, rechazo de información contraria, significados personalizados, motivaciones e intereses personales, credibilidad de la fuente, habilidad para comunicarse, clima organizacional, complejidad de los canales. (Boland, Carro, Stancatti, Gismano, Banchieri. 2007, p. 86)

Al mismo tiempo, estas barreras pueden clasificarse según su naturaleza técnica, semántica y humana.

Tabla 2.2 Barreras de la comunicación según su naturaleza

Barreras de la comunicación según su naturaleza		
Técnicas	Semánticas	Humanas
Espacio distancia	Interpretación de palabras	Variación de percepción
fallas mecánicas	Decodificación de gestos	Diferencias de sensibilidad
Fallas eléctricas	Traslación de lenguaje	Variables de personalidad
Vacíos de tiempo	Significado de signos y símbolos	Discrepancia de competencia
Interferencia física	Sentido de los recuerdos	Limite sensorial

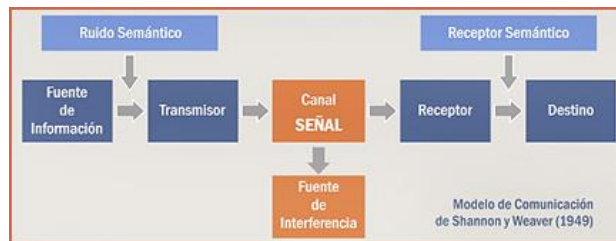
Fuente: (Boland, *et al.*2007, p. 86)

2.2.7.2 Modelos de comunicación

“Para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos” (Sánchez, 2010, p. 34)

Actualmente, uno de los modelos más utilizados y que se considera de los más completos es aquel que desarrollado por dos autores clásicos de la materia: Shannon y Weaver . Los elementos básicos que ellos proponen son: fuente o emisor, mensaje, medió, decodificación, receptor y retro alimentación. El modelo de Shannon y Weaver establece como elemento inicial una fuente de información seguida de un transmisor que a través de una señal, la cual puede sufrir de interferencia o ruido, es enviada a través de un canal y es recibida por un receptor, el cual es considerado el destinatario del mensaje. Este modelo sentó las bases de la teoría de la información (Estrella, 2007). Veamos:

Figura 2.3 Modelo de Shanon y Weaver

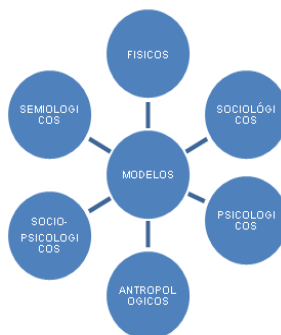


Fuente: (Estrella, 2007)

2.2.7.3 Clasificación de los modelos de comunicación

Los modelos se han organizado de acuerdo a la forma bajo la cual explican o abordan el concepto que define la comunicación.

Figura 2.4 Modelo de comunicación



Fuente: elaboración propia

Modelos físicos: Asumen la comunicación desde una postura mecanicista, orientado al proceso físico que se requiere para las telecomunicaciones.

Los autores más destacados son: Shannon y Weaver, Se sustenta en las teorías de la información y se enmarca en la telecomunicación. Importa la transmisión de la información

Tabla 2.3 Modelos de comunicación

Tipo de modelo	Autores destacados	Concepto
Modelos físicos	Shannon y Weaver	Se sustenta en las teorías de la información y se enmarca en la telecomunicación. Importa la transmisión de la información
Modelos Psicológicos	Osgood, Hovland, Berlo	Interpretan la comunicación como un juego de circuitos eléctricos de funcionamiento automático que posibilitan la circulación de estímulos.
Modelos sociológicos	Riley, Laswell	Asumen la comunicación como un fenómeno social que ocurre entre personas, pero sin olvidar que éstas son miembros de grupos primarios, los cuales a su vez parten de estructuras sociales mayores
Modelos antropológicos	Strauss, Hall	Asumen la comunicación como un fenómeno social, que exige la participación de las personas. Se valora la cultura como aportante al fenómeno comunicativo entre los grupos sociales
Modelo socio-psicológicos	Ruesch, Bateson	Incorporan cuatro niveles de comunicación: Interpersonal, Intrapersonal, cultural y grupal. Se mira la comunicación desde el punto de vista del observador, incluye análisis de factores individuales y los evidentes en la relación entre las personas.
Modelos semiológicos	Saussure, Pierce	Teoría general de los signos y a la vez, ciencia madre de la comunicación, la teoría evolucionó hasta incorporar el análisis del discurso.

Fuente: elaboración propia

2.3 Satisfacción laboral

Los trabajadores que prestan sus servicios en las empresas están sometidos a una serie de condicionantes, que a su vez se ven influenciados por el comportamiento de los empleados, lo que finalmente conduce a la determinación de la conducta laboral. Las organizaciones están concebidas como un conjunto de comportamientos que se ven mediatizados por aspectos personales (necesidades, motivaciones, expectativas, objetivos individuales, etc.) y aspectos organizativos (cultura, estructura, principios fundamentales de funcionamiento, tamaño, actividad, ciclo de vida del negocio, etc.) (González, 2011, p.18)

Por ello, es importante estudiar dichos comportamientos y, principalmente, los condicionantes que los generan en la hotelería, ya que, de esta forma, podremos determinar las actuaciones organizativas adecuadas para fomentar los de carácter positivo, que vendrán generados a través de la motivación y la satisfacción laboral y determinarán, a su vez, el compromiso organizativo.

“La satisfacción laboral ha sido uno de los temas que se han estudiado con más intensidad en el campo de psicología industrial y organizacional. Literalmente, han sido miles los libros y artículos que se han escrito sobre ella. Ello es el reflejo de la importancia del tema tanto para los investigadores como para el público general” (Locke, 1984. Citado por Chiang, et al 2010).

Es evidente que una de las razones por las que la satisfacción laboral es importante es porque para la mayoría de los empleados, constituye un fin en si misma(o un medio hacia el objetivo de la satisfacción personal). La satisfacción y la insatisfacción laboral están asociadas, asimismo con un número de consecuencias organizacionales (Chiang, et al 2010.p 175).

Durante la década de los 30, se iniciaron los estudios sistemáticos sobre la satisfacción laboral y los factores que podrían afectarla. Hoppock publicó la primera investigación donde hacía un análisis profundo de la satisfacción laboral. A través de sus resultados llegó a la conclusión de que "existen múltiples factores que podrían ejercer influencia sobre la satisfacción laboral, dentro de los cuales

hizo mención a la fatiga, monotonía, condiciones de trabajo y supervisión" (Hoppock. 1935, citado por Parra, Paravic 2002).

Posteriormente, Herzberg sugirió que "la real satisfacción del hombre con su trabajo provenía del hecho de enriquecer el puesto de trabajo, para que de esta manera pueda desarrollar una mayor responsabilidad y experimentar a su vez un crecimiento mental y psicológico"(Herzberg.1959, citado por Parra, Paravic 2002).

La satisfacción laboral es un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto (Lock, 1976). No se trata de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores relacionados con él. La satisfacción laboral, entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo, se está convirtiendo en un problema central para la investigación de la organización (Boada y Tous, 1993, citado en (Chiang, Salazar, Nuñez.2007, p. 64)."La satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de profesión; no solo en términos de productividad y de calidad" (Chiang, Salazar, Nuñez.2007, p. 64).

Con respecto a la satisfacción del trabajo Davis y Newstrom, plantean que "es el conjunto de sentimientos favorables y desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiesta en determinadas actitudes laborales". Lo cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral; equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros (Quintero, Africano, Farías, 2008, p. 40).

Entre las razones que pueden explicar la gran atención dedicada a la satisfacción laboral, se deben de considerar: 1) la satisfacción en el trabajo es un resultado importante de la vida organizacional. 2) la satisfacción ha aparecido en diferentes investigaciones como un predictor significativo de conductas disfuncionales importantes, como absentismo y el cambio de puesto y de organización (Schinneider. 1985, p. 582).

Tabla 2.4 Definiciones de satisfacción laboral

AÑO	AUTOR	DEFINICION
1962	Porter	La diferencia que existe ente la recompensa percibida como adecuada por parte del trabajador y la recompensa recibida.
1964	Beer	Una actitud de los trabajadores hacia aspectos concretos del trabajo tales como la compañía, el trabajo mismo, los compañeros y otros objetos psicológicos del contexto del trabajo.
1975	Schneider y Synder	Una actitud ante el trabajo
1976	Payne, Finemman y Wall	Una actitud generalizada ante el trabajo
1976	Blum	Es el resultado de las varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo
1977	Salacik y Pfeffer	Una actitud generalizada ante el trabajo
1979	Aldag y Brief	Una actitud generalizada ante el trabajo
1983	Harpaz	Las personas que trabajan usualmente desarrollan un conjunto de actitudes que pueden ser descritos por el término general de satisfacción laboral.
1984	Perio	Una actitud general resultante de muchas actitudes específicas relacionadas con diversos aspectos del trabajo y de la organización.
1986	Griffin y Batteman	Es un constructo global atreves de facetas específicas de la satisfacción como son el trabajo, el sueldo, la supervisión, los beneficios, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, los compañeros y las prácticas de la organización.
1991	Arnold, Robertson y Cooper	Una actitud generalizada ante el trabajo
1992	Bravo	Una actitud generalizada ante el trabajo
1993	Newstrom y Davis	Una actitud afectiva, para poner relieve que es el elemento afectivo de la actitud que predomina en el constructo.
1996	Bravo, Peiro y Rodríguez	Una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por el personal hacia su situación de trabajo. Estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas especificar del mismo.
1998	Brief	Es una combinación entre lo que influye en los sentimientos y la cognición (pensamiento). Tanto la cognición como lo que influye en los sentimientos contribuyen a la satisfacción laboral. Es como un estado interno que expresa de forma efectiva o cognitiva. la satisfacción como actitud es un constructo hipotético que se compone de manifiesto en cada una de estas dos formas
2001	Brief y Weiss	
2002	Davis y Newstrom	Considera que los estudios de satisfacción se encuentran concentrados principalmente, en las partes mas importantes de la organización, ya que las actitudes con el trabajo predispones a que el trabajador se comporte de cierta manera
2004	Robbins	La define como "la actitud general del individuo hacia su trabajo". Una persona con gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas.

Fuente: (Chiang, Salazar, Nuñez.2010p. 153).

Algunos autores consideran la satisfacción laboral que va más allá de las emociones y de ahí la importancia que tienen en las conductas laborales. Estos autores consideran la satisfacción laboral como una actitud generalizada ante el trabajo.

Las organizaciones turísticas son intensivas en mano de obra, es decir, necesitan de una gran cantidad de personas para ofrecer sus servicios y de la cooperación activa de las mismas para que los clientes los reciban de forma correcta. Este hecho, además de la necesaria cooperación entre ellos, hace que la gestión de los individuos y los grupos se vea condicionada por las particularidades del ser humano y por la vertiente social del mismo (González, 2011, p.28).

Por satisfacción laboral se entiende aquel conjunto de respuestas afectivas que una persona experimenta ante su trabajo y los diferentes aspectos del mismo. Si se quiere entender donde se enmarca conceptualmente el constructo de satisfacción laboral, se ha de remitir al concepto de actitud. Se justifica la inclusión del estudio de actitud porque la satisfacción laboral es una actitud.

Las actitudes no son directamente observables ya que, al parecer carecen de identidad anatómica localizable; más bien son conceptos teóricos a los que se llega por inducción lógica solo son indirectamente observables a través de declaraciones verbales. Se han realizado muchas definiciones sobre la actitud. Cada autor enfatiza matices distintos pero, si se trata de hallar lo que en todas ellas subyace en común, podría decirse que siempre se describen en términos de evaluación. La actitud supone evaluar el objeto de experiencia como bueno o malo, agradable o desagradable, deseable o indeseable. Se trata de una evaluación que afecta la esfera del pensamiento, pero también de los sentimientos y a la determinación comportamental de la persona, como sería la evaluación de la satisfacción laboral (Chiang, Martin, Núñez. 2010, p. 157).

1 Tabla 2.5 Definiciones de actitud

AÑO	AUTOR	DEFINICION
1935	Gordon Allport	Es un estado mental y neuronal de disponibilidad que ejerce influjo directo o dinámico sobre las respuestas del individuo a todos los objetos y situaciones con que está relacionado y que se forma a base de experiencia.
1956	Smith et al.	Una actitud es una predisposición a experimentar, ser motivado por, y actuar hacia una categoría de objetos en una forma previsible
1957	Osgood et al.	Las actitudes son predisposiciones a responder, pero se distinguen de otros estados de propensión en el sentido de que predisponen hacia una respuesta evaluativa.
1962	Kretch et al	Las actitudes son sistemas perdurables de evaluaciones positivas o negativas, sentimientos y técnicas de acción a favor o en contra de objetos sociales.
1965	Newcomb, Turner y Converse	El principal rasgo de cualquier actitud lo constituía su capacidad determinante de la conducta: Un estado de prontitud (readiness) en orden a la excitación motriz. Esta definición alude, sin duda a la fuerza que las actitudes tienen como predisposición para la acción.
1968	Rokeach	La actitud es una organización relativamente duradera de creencias en torno a un objeto o situación, que predispone a reaccionar preferentemente de una manera determinada.
1974	Torregrosa	Modos de orientarse afectiva, cognitiva y activamente hacia aspectos, u objetos diferenciados de la realidad del sujeto.
1975	Fishbein y Azjen	La actitud es una predisposición aprendida a responder de una manera consistente favorable o desfavorable respecto de un objeto dado.
1993	Olson y zanna	Actitud es una tendencia psicológica que se expresa al evaluar un objeto particular con cierto grado de posicionamiento favorable o desfavorable. Son muchos autores que coinciden con esta descripción al definir actitudes, más o menos como respuestas evaluativas.
1994	Morales	La asociación entre un objeto dado y una evaluación dada. Este autor indica que la evaluación significa el afecto que despierta, las emociones que movilizan el recuerdo emotivo de las experiencias vividas e incluso, las creencias acerca de la capacidad del objeto para conseguir metas deseadas. en el marco del estudio de la satisfacción laboral, el objeto al que se asocia la evaluación de la persona sería el trabajo y los factores relacionados.
1998	Petty y Wegener	La evaluación general que las personas hacen de objetos, cuestiones y otras personas los cuales técnicamente reciben la denominación de objetos de actitud.

Fuente: (Chiang, Martín, Núñez. 2010).

La satisfacción laboral también se puede abordar desde dos perspectivas: la unidimensional y la multidimensional. La primera se centra en la satisfacción laboral como actitud con relación al trabajo en general, lo cual no equivale a la suma de las facetas que componen el contexto de trabajo, pero depende de ellas. La segunda, la aproximación multidimensional, considera que la satisfacción deriva de un conjunto de factores asociados al trabajo, y que es posible medir la satisfacción de los sujetos en relación con cada uno de ellos (Navarro, Linares, Montaña, 2009, p. 7).

Las dimensiones de la satisfacción laboral más mencionadas son las siguientes: la satisfacción con la supervisión, con la organización, con los compañeros de trabajo, con las condiciones de trabajo, con el progreso en la carrera, con las perspectivas de promoción, con la paga, con los subordinados, con la estabilidad en el empleo, la satisfacción extrínseca en general, la satisfacción con el tipo de trabajo, con la cantidad de trabajo, con el desarrollo personal y la satisfacción intrínseca general (Bravo,2002. mencionado en Navarro et al, 2009, p.8).

Asimismo, se puede distinguir entre satisfacción laboral intrínseca y extrínseca. La intrínseca está originada por factores relacionados con la tarea en sí (variedad, dificultad, interés, autonomía, posibilidad de aprender, etc.). Por su parte, la extrínseca tiene su origen en fuentes externas al empleado, ligadas al contexto o ambiente en el que la tarea se desarrolla (relaciones con los supervisores y con los compañeros, salario, horas de trabajo, seguridad, reconocimiento, etc.

“Así la satisfacción laboral es, un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo. Por consiguiente, hablar de satisfacción laboral implica hablar de actitud” (Chiang, *et al*, 2007, p. 64).

De este modo, el estudio de la satisfacción se enmarca dentro del estudio de las actitudes hacia el trabajo junto con el compromiso organizacional y la implicación laboral (Perió, González-Roma, Bravo, Zurriga.1995). Luego se puede concluir con Bravo, Perió y Rodríguez (1996, citado por Loc. Cit.) que la satisfacción laboral es una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo. Estas actitudes pueden ir inferidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo. A pesar de no existir una única y aceptada definición

por parte de toda la comunidad científica, si existe un consenso importante sobre su categorización en dos perspectivas distintas, la primera que la entiende como un estado emocional, un sentimiento o respuesta afectiva hacia el trabajo y la segunda que la ven como el resultado de una comparación o ajuste entre expectativas y resultados reales del puesto (González, 2011, p.36).

Figura 2.5 Satisfacción laboral



Fuente: Elaboración propia

2.3.1 Principales teorías

En la actualidad el fenómeno de la satisfacción laboral adquiere una vital importancia para el desarrollo de la humanidad. Resulta evidente que es necesario combinar las nuevas tecnologías y el factor humano para lograr la eficacia, eficiencia y efectividad en las organizaciones del siglo XXI. En la comunidad científica, existe consenso en señalar que la satisfacción laboral es la actitud que asume la persona ante su trabajo y que se refleja en actitudes, sentimientos, estados de ánimo y comportamientos en relación a su actividad laboral.

En el siglo XX, han proliferado las investigaciones sobre la satisfacción laboral y, al mismo tiempo, se han ido formando cuerpos teóricos que han agrupado la teorización e investigación sobre la naturaleza de la variable, los aspectos del individuo o las facetas y utilidad en el área de conocimiento de la organización de empresas es la fijada por Campbell et al (1970), quienes las estructuran en torno a dos corrientes principalmente.

Teorías de contenido: se basan en la naturaleza de la motivación y analiza fundamental mente que es lo que motiva al empleado a trabajar, detallando los factores tanto personales como ambientales que provocan su motivación, como sus intereses, actitudes y necesidades despreocupándose de analizar como aquellos inciden en la dinámica conductual. Se centran en cuestiones de un importante valor organizacional, como puede ser promoción, el salario, las recompensas no económicas, la seguridad en el empleo

Teorías de proceso: se basan en los diferentes mecanismos de activación del proceso motivacional, tratando de explicar y describir los tres pasos siguientes: generación del deseo, desarrollo de expectativas y recompensas y por último, forma en que los resultados obtenidos influyen en los niveles posteriores de motivación y satisfacción, es decir, todos son aspectos dinámicos. Mencionan factores como la elección, los valores, las intenciones, la comparación social, las metas (González, 2011, p. 37).

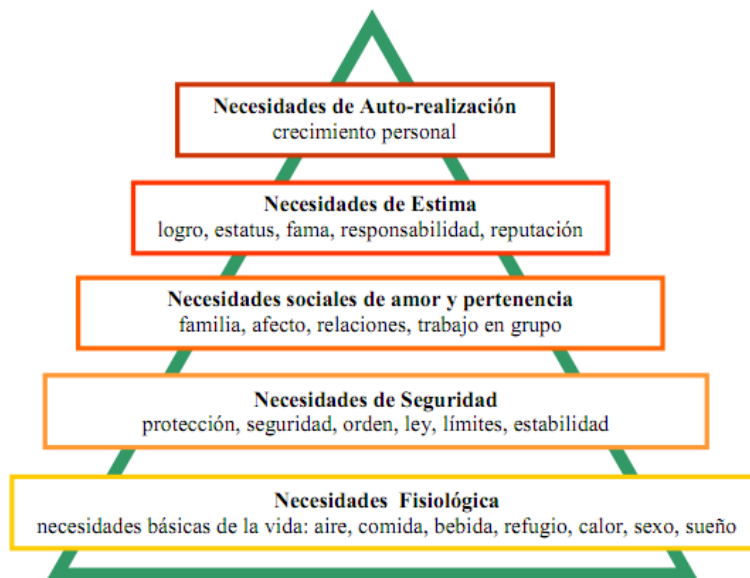
2.3.1.1 Teorías de contenido

Jerarquía de las necesidades básicas

Abraham Maslow propone su “Teoría de la Motivación Humana” la cual tiene sus raíces en las ciencias sociales y fue ampliamente utilizada en el campo de la psicología clínica; a su vez, se ha convertido en una de las principales teorías en el campo de la motivación, la gestión empresarial y el desarrollo y comportamiento organizacional. Las cinco categorías de necesidades son: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de auto-realización; siendo las

necesidades fisiológicas las de más bajo nivel. Maslow también distingue estas necesidades en “deficitarias” (fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima) y de “desarrollo del ser” (auto-realización). La diferencia distintiva entre una y otra se debe a que las “deficitarias” se refieren a una carencia, mientras que las de “desarrollo del ser” hacen referencia al quehacer del individuo (Koltko 2006, p. 303).

Figura 2.6 Pirámide de Maslow



Fuente: Adaptado de Chapman 2007

Esta teoría ha recibido mucho reconocimiento gracias a su lógica intuitiva y a su facilidad de comprensión, no obstante, he recibido muchas críticas, entre las que destacan el carácter generalizador que pretende el modelo, ya que no reconoce las diferencias que pueden afectar a la motivación humana, dependiendo de las circunstancias culturales y personales de cada empleado (González, 2011, p. 40).

2.3.1.2 Teoría de los dos factores

Frederik Herzberg, Herzberg consideró la existencia de dos géneros de agentes laborales: los extrínsecos y los intrínsecos. Los primeros se refieren a las condiciones de trabajo en el más amplio sentido e incluyen aspectos como: el salario, las políticas de la organización y la seguridad en el trabajo. Los agentes

intrínsecos se refieren a los factores que representan la esencia misma de la actividad laboral e incluyen elementos como: el contenido del trabajo, la responsabilidad y el logro. Esta teoría postula que los factores extrínsecos (factores higiénicos) tienen solamente la capacidad de prevenir la insatisfacción laboral, o ayudar a revertirla cuando ya está instalada, pero no son capaces de producir satisfacción. Esta capacidad queda limitada a los factores intrínsecos o motivadores. En otras palabras, la satisfacción sólo será el producto de los factores intrínsecos mientras que la insatisfacción estaría determinada por factores extrínsecos, desfavorables para el sujeto (García, 2010).

Figura 2.7 Teoría de los factores

		FACTORES MOTIVADORES		FACTORES HIGIÉNICOS	
		FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN PRODUCEN SATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL NO PRODUCEN INSATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN NO PRODUCEN SATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL PRODUCEN INSATISFACCIÓN
SATISFACTORES	• Realización exitosa del trabajo.	• Falta de responsabilidad.	INSATISFACTORES	• Status elevado.	• Malas relaciones interpersonales.
	• Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros.	• Trabajo rutinario y aburrido, etc.		• Incremento del salario.	• Bajo salario.
	• Promociones en la empresa, etc.			• Seguridad en el trabajo, etc.	• Malas condiciones de trabajo, etc.

Fuente: (García, 2010).

2.3.1.2 Teoría de las necesidades adquiridas

David McClelland en un contexto de aplicabilidad inmediata al ámbito laboral identifica, tres tipos de necesidades, pero esta vez relacionadas con las facetas de la motivación del comportamiento en el trabajo:

- 1) Afiliación: Deseo de mantener relaciones interpersonales amistosas y cercanas. Estas personas quieren el parecer de otras sin sentirse ligada a ellas. La satisfacción proviene de la pertenencia a un grupo social y de su papel mismo.

- 2) Poder: Pretensión de influir y tener autoridad sobre otros, de hacer que los otros se comporten de determinada manera. Esta necesidad se satisface con el ejercicio del mando frente a otras personas.
- 3) Logro: Impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con el conjunto de estándares, de luchar por conseguir algo difícil y poder mejorar el propio nivel de desempeño. Pero estas personas no esperan ninguna recompensa ni resultado posterior a la consecución de dichos logros, sino que consiguen la satisfacción cuando llega a ellos (González, 2011, p.44)

El interés de la teoría radica en la utilidad para la organización, en tanto que la identificación del tipo de necesidades predominantes en cada individuo le permite ubicarlo en el contexto más adecuado para su satisfacción, ya que admite que un sujeto pueda motivarse por varias necesidades simultáneas.

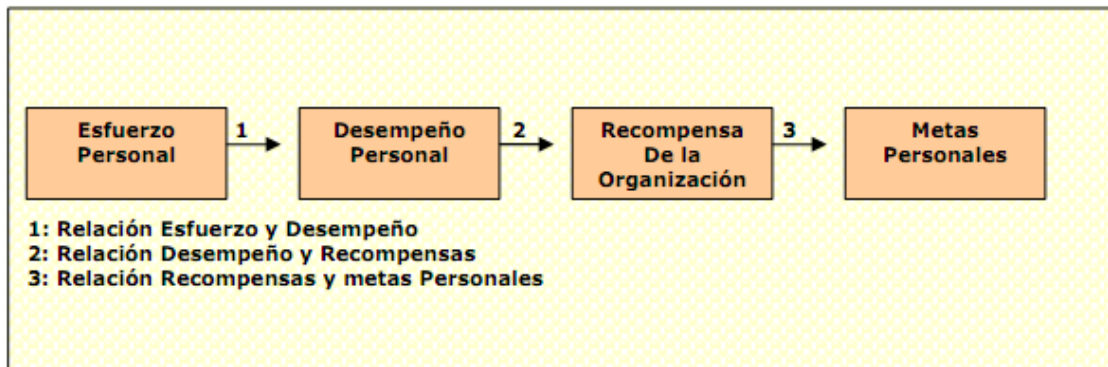
2.3.1.3 Teorías de proceso

Teoría de las expectativas

Victor Vroom, parte del concepto de valencia, o valor que un trabajador concede a las recompensas obtenidas en el trabajo, para proponer unas teorías aplicables específicas al contexto laboral. Las personas están motivadas para trabajar cuando esperan ser capaces de conseguir u obtener de sus trabajos las cosas que quieren. Esta teoría caracteriza a las personas como seres racionales, lógicos y cognitivos que piensan sobre lo que tienen que hacer para ser recompensados, de esta manera, es posible esquematizar tres tipos de relaciones:

- Relación con el esfuerzo y desempeño: probabilidad percibida que ejerce determinado esfuerzo conducirá al adecuado desempeño.
- Relación desempeño y recompensa: grado en que el individuo estima que desenvolverse a cierto nivel le traerá el resultado esperado.
- Relación recompensa y metas personales: medida en que las recompensas de la organización satisfacen las necesidades o metas personales y son por tanto atractivas para el sujeto (Bedodo & Gliglio, 2006, p. 32)

Figura 2.8 Teoría de las expectativas de Vroom



Fuente: (Robbins, 2004. Citado por Beododo et al. 2006, p. 33).

La teoría de las expectativas asume que la motivación es el resultado de tres diferentes tipos de creencias:

- 1) Expectativas (esfuerzo-resultado: la creencia de que el esfuerzo personal tendrá resultados en el rendimiento. En este cálculo probabilístico entra la percepción que tiene el trabajador de sus capacidades, de su potencialidad de sus limitaciones y también la probabilidad de que los resultados se materialicen en su trabajo si realmente trabaja duro.
- 2) Instrumentalidad (resultado-recompensa) la creencia de que el rendimiento personal será recompensado. Es decir, la probabilidad subjetiva que el empleado atribuye a que si ha obtenido determinados resultados y rendimientos en el trabajo esto vera premiado por la empresa turística con el tipo de recompensa deseado o prometido.
- 3) Valencia: el valor percibido de las recompensas. Se trata de la valoración que hace el empleado de las mismas de manera subjetiva y sujeta a cambios en el tiempo (González, 2011, p. 50).

Este modelo es altamente contingencial y no busca un principio universal para comprender la motivación de las personas. La clave de esta teoría consiste en comprender las metas de las personas y el vínculo entre el esfuerzo y el

desempeño, desempeño y recompensa, recompensa y satisfacción de las metas individuales.

2.3.1.4 Teoría del establecimiento de metas

Edwin Locke, sostiene que las intenciones de dirigido a una meta, se constituían en una fuente muy importante de motivación en el trabajo, puesto que actúan también como estímulo interno. Cuando las metas son difíciles y son aceptadas, se consigue un mayor desempeño. Cuando los individuos participan en el establecimiento de sus propias metas se obtiene en la mayoría de los casos un mayor desempeño, la ventaja de esto radica en que el individuo acepte la meta como un objetivo en el que debe trabajar, además es mayor la posibilidad que acepte una meta difícil, pues se sentirá más comprometido por el hecho que él ha participado en su elaboración. La retro alimentación , se debe diferenciar que no todas ellas son iguales de eficientes, la proporciona una mayor ayuda puede ser la auto generada, que es en la que el mismo trabajador es capaz de monitorear su propio progreso, tiene un efecto motivador más efectivo, que la retroalimentación que se genera externa (Amorós, 2007, p. 89).

2.3.1.5 Teoría de la eficacia

Albert Bandura fundamenta su teoría en la convicción que tienen los individuos que son capaces de llevar a cabo una tarea. Cuanto mayor sea la eficacia de la persona, más confianza tendrá en sus propias capacidades para llevarla a cabo exitosamente. "Dada la importancia que tiene la eficacia personal en el desarrollo adecuado o no del trabajo, el autor plantea que existen cuatro maneras para aumentarla y que pueden ser tenidas en cuenta" (Bandura, 1997):

- 1) Dominio de aprobación: se trata de la mejor fuente para conseguir eficiencia personal y consiste en obtener experiencia en la tarea o en el trabajo.
- 2) Modelo indirecto: relacionado con el aprendizaje social, ya que tiene que ver con el aumento de la confianza a través de la observación de alguien que haga la tarea o trabajo.

3) Persuasión verbal: basada en el aumento de la confianza debido a que alguien convence al individuo de que tiene las aptitudes necesarias para realizar con éxito la tarea.

4) Sacudida: Por la que se incrementa la eficiencia por llevar a un estado de energía que hace que la persona realice la tarea. (González, 2011, p. 57).

En conclusión, se puede decir que en la actualidad la satisfacción laboral se constituye en un elemento esencial para el logro de los objetivos humanos y organizacionales. Por esta razón, es necesario estudiarla de forma consecuente y lograr que los conocimientos generados sean aplicados de forma holística y humanista; de tal forma que no se obvие a la persona que es ese trabajador que se esfuerza y produce

Capítulo III Metodología

A lo largo de este capítulo se hace una descripción del tipo de estudio, descripción del área de estudio, las características de la población, la estructura del instrumento de medición, la forma de analizar los datos y el procedimiento de recolección de datos.

3.1 Objetivo general, preguntas de investigación, hipótesis

Relacionar el compromiso organizacional con la comunicación organizacional y la satisfacción laboral con el personal del hotel Punta morro.

Objetivos específicos

- Identificar el grado de compromiso organizacional de los empleados del hotel Punta Morro.
- Identificar el grado de satisfacción con la comunicación organizacional que se da en los empleados del hotel Punta morro.
- Identificar el grado de satisfacción laboral de los empleados en el hotel Punta Morro.
- Relacionar el grado de compromiso organizacional con comunicación organizacional y a satisfacción laboral de los empleados del hotel Punta Morro.

De estos objetivos se desprenden las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuál es el grado de Compromiso organizacional que experimentan los empleados en el hotel Punta Morro?
2. ¿Cuál es el grado de la satisfacción con comunicación organizacional entre los empleados en el hotel Punta Morro?
3. ¿Qué grado de satisfacción laboral experimentan los empleados en el hotel Punta Morro?

4. ¿Existe relación entre el grado de compromiso organizacional que experimentan los empleados del hotel Punta Morro con la satisfacción laboral y comunicación organizacional existente?

Hipótesis

H_i 1: Mientras mayor es la satisfacción laboral que experimentan los empleados del hotel, mayor es el grado de compromiso organizacional.

H_{01} : En los empleados del hotel no existe relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional

H_i 2: Mientras mayor es la satisfacción con la comunicación organizacional que experimentan los empleados del hotel mayor es el grado de compromiso organizacional.

H_{02} : En los empleados del hotel no existe relación entre la satisfacción con la comunicación organizacional y el compromiso organizacional.

3.2 Tipo de estudio y diseño

Con la finalidad de alcanzar el objetivo, se realizó el diseño de investigación del presente estudio de tipo no experimental debido a que solo observa el fenómeno sin intervenir, manipular o controlar las variables de estudio, caracterizado transversalmente dado que se mide solo una vez en un periodo determinado y caracterizado como correlacional. Se asumió como "se presume correlacional ya que" tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías de variables en un contexto en particular" se (Hernández, Fernández, Baptista, 2010, p 81).

Tabla 3.1 Ficha técnica de la investigación

Universo	Empleados directos de una empresa hotelera
Ámbito geográfico	Ensenada, Baja California
Tipo de investigación	Descriptivo-Correlacional, transversal, no experimental
Tipo de muestreo	Muestreo probabilístico
Población	60 empleados directos
Herramienta aplicada	Cuestionario
Cuestionarios aplicados	50
Cuestionarios recogidos	40
Fecha de recogida de la información	20/06/2013 y 24/06/2013
Análisis estadístico	Análisis de frecuencias, cruces de variables con un análisis descriptivo de tablas de contingencia, correlación través del coeficiente de correlación r de Pearson, se utilizó el paquete <i>Statistical Package for the Social Sciences</i> (SPSS) v. 15

Fuente: elaboración propia, con extractos citados por (Hernández, 2013, p.58)

3.3 Población y muestra

La población de interés son todos los empleados del hotel Punta Morro, que en su totalidad son 60 personas. De los cuales se tomó una muestra aleatoria simple, para calcular la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

Figura 3.1 Formula para tamaño de la muestra de una población finita y conocida

Si se conoce N:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

N = Total de la población
 $Z_{\alpha}^2 = 1.96^2$ (si la seguridad es del 95%)
p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
q = 1 - p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
d = precisión (en este caso deseamos un 3%)

Fuente: (Murray & Larry, 2005).

Una de las herramientas estadísticas más útiles para el investigador es el muestreo, la selección o diseño de la muestra deben reflejar la realidad de una población: N = 50. El tamaño de la muestra que arrojó el cálculo es de 50 personas a entrevistar. Aplicando solo 40 encuestas a los empleados del hotel Punta Morro, las 10 encuestas restantes no se pudieron aplicar, por que las personas no quisieron contestar la encuesta.

3.4 Operacionalización de las variables

Tabla 3.2 Operacionalización de las variables

Variable	Dimensión	Indicadores	Pregunta	Instrumento
Comunicación organizacional	Integración organizacional	Información del área, requerimiento del puesto	IO1, IO5, IO6, IO9	Likert (ordinal) 1. Muy insatisfecho 2. Insatisfecho 3. Poco insatisfecho 4. Indiferente 5. Poco satisfecho 6. Satisfecho 7. Muy satisfecho
	Perspectiva organizacional	Política, objetivos, cambio en la organización	PO2, PO7, PO10, PO11	
	Retroalimentación personal evaluativa	Reconocimiento, evaluación,	RPE3, RPE4, RPE8, RPE12	
	Clima comunicacional	Motivación, comunicación institucional, reconocimiento	CC13, CC15, CC17, CC20, CC21	
	Comunicación con los supervisores	Supervisión, comunicación ascendente y descendente	CS14, CS16, CS19, CS23, CS28	
	Calidad de los medios	Análisis organización de las reuniones	CM18, CM27, CM29, CM30, CM32	
	Comunicación horizontal	Prácticas de comunicación, comunicación informal, grupos de trabajo	CH22, CH24, CH25, CH26, CH31	
	Comunicación de los niveles gerenciales	Comunicación descendente, oportuna, actitud abierta	CNG33, CNG34, CNG35, CNG36, CNG37	
	Comunicación entre departamentos	Eficacia, Alineamiento de objetivos, Comunicación cruzada	CD38, CD39, CD40, CD41, CD42	
	Comunicación con los subordinados	Información oportuna, Acceso a la comunicación, confianza, comunicación descendente	CSUB43, CSUB44, CSUB45, CSUB46, CSUB47	
Satisfacción laboral	Satisfacción con el ambiente físico de trabajo	Objetivo, limpieza, higiene, temperatura, entorno físico	SAFT48, SAFT49, SAFT50, SAFT51	Likert (ordinal) 1. Muy insatisfecho 2. Insatisfecho 3. Poco insatisfecho 4. Indiferente 5. Poco satisfecho 6. Satisfecho
	Satisfacción con la supervisión	Supervisión, igualdad, apoyo, evaluación	SS52, SS53, SS54, SS55, SS56, SS57	
	Satisfacción con las prestaciones recibidas	Leyes laborales, convenios, aspectos laborales	SPR58, SPR59	
Compromiso organizacional	Unidimensional	Lealtad, compromiso, apego, valores, abandono, empatía, políticas	UNI60, UNI61, UNI62, UNI63, UNI64, UNI65, UNI66, UNI67, UNI68, UNI69, UNI70, UNI71, UNI72, UNI73, UNI74	Likert (ordinal) 1. Total desacuerdo 2. Desacuerdo 3. Poco desacuerdo 4. Indiferente 5. Poco de acuerdo 6. De acuerdo 7. Total acuerdo

Fuente: elaboración propia

3.5 Diseño del instrumento de la investigación

Para la recolección de datos el cuestionario precodificado, opciones múltiples en la escala de Likert, proporciona información para el análisis de cada una de las variables (Compromiso Organizacional, Comunicación Organizacional y Satisfacción laboral con cada dimensión de que consta cada variable), las hipótesis de trabajo se han operacionalizado mediante las variables que considera este modelo. El instrumento consta de 74 afirmaciones en total, de las cuales 9 ítems sociodemográficos, 15 ítems contienen información sobre Compromiso organizacional, 47 sobre Comunicación organizacional con 4 ítems para las dimensiones (IO, PO, RPE), con 5 ítems las dimensiones (CC, CS, CM, CH, CNG, CD, CSUB). Para la variable de Satisfacción laboral cuenta con 12 ítems, de los cuales 4 ítems son para la dimensión satisfacción con el ambiente físico; 6 ítems para la dimensión satisfacción con la supervisión; 2 ítems para la dimensión satisfacción con las prestaciones recibidas.

Los ítems de la variable del compromiso organizacional, están basado en "OCQ" de Porter (1974), adaptado por González (2011), instrumento que mide de manera unidimensional el constructo. En el estudio "Adaptación de instrumentos para la evaluación de aspectos organizaciones en ONG's" de Dávila, Chacón (2003), el instrumento fue revalidado estableciendo con un grado de confiabilidad en su cuestionario de 0.876 mediante el coeficiente Alfa-cronbach. Lo cual es confirmado por los resultados obtenidos por Kannig & Hill (2013) con rangos de .720 a .930 de Alfa de Cronbach, en su investigación *Validation of the Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) in six Languages*. Los resultados que se exponen a continuación se presentan en una escala de 1 a 7 tras haber procedido a transformar a la inversa los ítems 65, 69, 71, 73, 74 y 77 cuyo enunciado era negativo. Es decir, en todos los resultados la mayor cercanía a 5 supone un nivel más alto de acercamiento y compromiso hacia la organización.

Los ítems de la variable comunicación organizacional se extrajeron del Cuestionario de auditoría de la comunicación de Varona (1996), las dimensiones que mide son:

Perspectiva organizacional, se refiere a la información acerca de la organización como un todo. Esta información incluye asuntos que tienen que ver con cambios en la organización, información sobre la situación financiera de la organización e información sobre las políticas y metas de dicha organización. Ítems: 2, 7, 10,11

Retroalimentación personal evaluativa, que tiene que ver con la necesidad de los trabajadores de saber cómo van a ser evaluados. Ítems: 3, 4, 8,12

Integración organizacional, que gira en torno a las categorías bajo la cuales los individuos reciben la información de su entorno inmediato. Los ítems incluyen el grado de satisfacción que experimentan los empleados acerca de la información de los planes de cada una de sus áreas, los requerimientos de sus puestos de trabajo y alguna otra información personal .Ítems: 1, 5, 6,9

Comunicación con los supervisores (jefes), que incluye los aspectos de la comunicación en un orden ascendente y descendente respecto de los supervisores. Tres de los principales ítems son la amplitud de los superiores para aceptar las propuestas, para escuchar y poner atención y aquella amplitud que tienen los superiores para guiar a sus empleados en la solución de problemas relacionados con sus tareas. Ítems: 14, 16, 19, 23,28

Clima comunicacional, que se refiere a la comunicación en general al interior de la organización. Esta dimensión incluye entre otros la manera como la comunicación, dentro de una organización, motiva y estimula a los trabajadores para alcanzar las metas organizacionales. Ítems: 13, 15, 17, 20, 21

Comunicación horizontal, referida al grado de exactitud y fluidez de la información horizontal e informal. Este factor también incluye la satisfacción con la actividad de los rumores. Ítems: 22, 24, 25, 26, 31

Calidad de los medios, que se refiere al grado en el que las reuniones son bien organizadas y la calidad de las directivas escritas, en términos de claridad y brevedad, así como el grado en el que la cantidad de la información se acerca al ideal. Ítems: 18, 27, 29, 30, 32

Comunicación de los niveles gerenciales, que evalúa la comunicación de los niveles gerenciales con los demás miembros de la organización. Este factor incluye como actitud abierta hacia nuevas ideas, cuidado y voluntad para escuchar. Ítems: 33, 34, 35, 36, 37

Comunicación entre departamentos o áreas, que se refiere a la comunicación que debe existir y se necesita al interior de las organizaciones para garantizar la eficiencia de éstas. Incluye ítems acerca de la resolución de problemas, trabajo en equipo y los flujos de comunicación entre los jefes de área o departamento.

Ítems: 38, 39, 40, 41, 42

Comunicación con los subordinados (dependientes), se enfoca hacia la comunicación ascendente y descendente con los dependientes. Solo los trabajadores que ocupen niveles gerenciales deben responder estos ítems que incluyen el manejo de la comunicación ascendente y descendente por parte de los subordinados. Ítems: 43, 44, 45, 46, 47 (Varona, 1996).

El grado de confiabilidad de los coeficientes de Cronbach obtenidos por dimensión se ubicó en un rango de 0.75 a 0.97 en el estudio de Guevara & Carlos (2005), "satisfacción con la comunicación y su relación con el compromiso organizacional en la universidad tecnológica del norte de Aguascalientes".

Varona (1996) en su estudio *Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three guatemalan organizations*, obtuvo un grado de confiabilidad de .97 en el coeficiente Alfa-Cronbach.

Las variables de satisfacción laboral fueron medidas mediante el Cuestionario de satisfacción laboral S10/12 de Meliá y Peiró (1989), formado por 12 ítems medidos a través de una escala tipo Likert con un formato de respuesta que oscila entre 1 y 7, lo que corresponde a "muy insatisfecho" y a "muy satisfecho", respectivamente. Los ítems del cuestionario evalúan tres dimensiones de la satisfacción laboral. La primera categoría, satisfacción con el ambiente físico, ítems 48, 49, 50, 51 se refirieren a la limpieza, higiene, salubridad y temperatura en el lugar de trabajo. Una segunda dimensión es la satisfacción con la supervisión, formada por los ítems 52, 53, 54, 55, 56, 57, que hacen referencia a las relaciones personales con los superiores, forma en la que los superiores juzgan la tarea, supervisión recibida, proximidad y frecuencia de la supervisión, el apoyo recibido de los superiores, y la igualdad y justicia de trato dentro de la empresa. Una tercera dimensión es la satisfacción con las prestaciones recibidas, ítems 58, 59, hace referencia a la forma en que la empresa cumple con el convenio, las leyes laborales. Según

Solano (2010) el grado de confiabilidad del coeficiente de Cronbach fue .880 para toda la variable satisfacción laboral medida por el citado instrumento, en su investigación "Satisfacción laboral en profesionales de enfermería." Esto confirma los hallazgos de Chiang et al (2010), donde el alfa de Cronbach fue de .880, para el cuestionario S10/12.

3.6 Confiabilidad y validez

La confiabilidad es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes (Hernández, et al 2006).

La validez se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide (Hernández, Fernández, Baptista, 2010, p. 201).

Para verificar la confiabilidad de los factores se utilizó el α de Cronbach. Según Nunnally (1967), en una etapa inicial de investigación, valores del α de Cronbach entre 0,6 y 0,7 son aceptables para ítems que han de formar un mismo constructo. La confiabilidad del instrumento resultó de .828 en el programa SPSS versión 15, por lo que parece que el análisis resulta adecuado.

La medición del instrumento se hizo a través del SPSS 15, donde se aplicó la prueba de confiabilidad de alfa de Cronbach el cual se aplicó a todo el instrumento y arrojó: α .828, lo cual muestra que es un instrumento en general confiable. La aplicación de la misma prueba al constructo de comunicación organizacional arrojó un resultado de α .809, el cual tiene 10 variables que lo integran y sus resultados son:

- Calidad de los medios α .642
- Clima comunicacional α .949
- Comunicación con los subordinados α .813
- Comunicación con los superiores α .831
- Comunicación de los niveles gerenciales α .944

- Comunicación horizontal α .802
- Comunicación interdepartamental α .914
- Integración organizacional α .755
- Perspectiva organizacional α .593
- Retroalimentación personal evaluativas α .776

Como puede apreciarse que una variable salió con un índice de confiabilidad bajo, que es perspectiva organizacional, el cual deberá de someterse a un análisis sobre su inclusión en el cuestionario definitivo, pero cabe resaltar que en el balance general no afecta en gran medida la confiabilidad de este constructo.

La aplicación de la prueba de confiabilidad al constructo de satisfacción laboral arrojó un resultado de: α .943 el cual demuestra que es confiable. Este constructo está integrado por tres variables y sus mediciones son:

- Satisfacción con el ambiente físico del trabajo α .845
- Satisfacción con la paga percibida α .865
- Satisfacción con la supervisión α .946

Los resultados anteriores demuestran la confiabilidad del constructo.

El constructor de compromiso organizacional se midió de forma unidimensional de la manera en que lo establece Mowday *et al* (1979). El resultado que arrojó el alfa de Cronbach fue de .842. El general la prueba del alfa de Cronbach demuestra la confiabilidad de este cuestionario de manera general.

3.7 Escalas de medición

En términos metodológicos la medición significa "el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos" (Hernández *et al* 2010, p.). "Consiste sustancialmente en una observación cuantitativa atribuyendo un número a determinadas características o rasgos del hecho o fenómeno observado" (Ander-

Egg, 1994, citado por Hernández, 2012, p.111).El método utilizado para la presente investigación es "medición ordinal tipo Likert, desarrollada por Rensis Likert en 1932, que consiste en un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones" (Hernández et al. 2010, citado por Hernández, 2012, p.2017).Para el diseño del cuestionario en la presente investigación se considera dar igual peso para cada uno de los ítems, así los puntajes de los reactivos son sumados para proporcionar el puntaje de las percepciones del individuo. La escala de Likert está integrada por siete asertos que van de menor a mayor aceptación, quedando como sigue:

Tabla 3.3 Ponderación de los asertos de la escala de todo el instrumento de esta investigación

Acertó	Ponderación
Muy insatisfecho	1
Insatisfecho	2
Poco insatisfecho	3
Indiferente	4
Poco satisfecho	5
Satisfecho	6
Muy satisfecho	7

Fuente: elaboración propia

3.7.1 Baremos de intensidad

Para la interpretación de los datos se utilizan los siguientes baremos de intensidad para cada una de las variables, determinan la intensidad con que los empleados están relacionados con cada variable según haya respondido el cuestionario.

Para el baremo de intensidad de la variable Compromiso Organizacional (Tabla 3.2), que consta de 14 ítems, el valor mínimo se considera es cero si ningún empleado contestar el aserto muy insatisfecho, el valor máximo es de 98 si todos los empleados contestaron el aserto muy satisfecho. Dividiendo el valor en tres niveles de intensidad del baremo (bajo, medio, alto) se obtienen 32,6 puntos para asignar a cada nivel.

Para la variable Compromiso Organizacional el nivel alto indica un mayor compromiso, el nivel medio es medianamente comprometido y el nivel bajo es un bajo compromiso de los empleados con la organización.

Tabla 3.4 Baremo de intensidad para la variable compromiso organizacional

Categoría	Rango
Bajo	0 a 32.6
Medio	32.7 a 65.2
Alto	65.3 a 98

Fuente: elaboración propia

Para el baremo de intensidad de la variable Comunicación Organizacional (tabla 3.5), que consta de 47 ítems, el valor mínimo se considera cero si ningún empleado es aserto muy insatisfecho, el valor máximo es de 329 si todos los empleados contestaron el aserto muy satisfecho. Dividiendo el valor máximo entre tres niveles de intensidad del baremo (bajo, medio, alto) se obtienen 109.6 puntos para asignar a cada nivel.

Para la variable Comunicación Organizacional el nivel alto indica un mayor compromiso, el nivel medio es medianamente comprometido y el nivel bajo es un bajo compromiso de los empleados con la organización

Tabla 3.5 Baremo de intensidad para la variable comunicación organizacional

Categoría	Rango
Bajo	0 a 109.6
Medio	109.7 a 219.2
Alto	2019.3 a 329

Fuente: elaboración propia

Para el baremo de intensidad de las sub escalas del CO: Integración Organizacional, Perspectiva Organizacional, Retro Alimentación personal evaluativa (Tabla 3.6) que consta de 4 ítems, el valor mínimo se considera cero si ningún empleado es aserto muy insatisfecho, el valor máximo es de 28 si todos los empleados contestaron el aserto muy satisfecho. Dividiendo el valor máximo entre tres niveles de intensidad del baremo (bajo, medio, alto) se obtienen 9.3 puntos para asignar a cada nivel.

Para la variable IC, PO, RA, el nivel alto indica un mayor compromiso, el nivel medio es medianamente comprometido y el nivel bajo es un bajo compromiso de los empleados con la organización.

Tabla 3.6 Baremo de intensidad para las variables integración organizacional, perspectiva organizacional, retro alimentación personal evaluativa

Categoría	Rango
Bajo	0 a 9.3
Medio	9.4 a 18.6
Alto	18.6 a 28

Fuente: elaboración propia

Para el baremo de intensidad de las sub escalas del CO: Clima Comunicacional, Comunicación con los Supervisores, Calidad de los Medios, Comunicación de los Niveles Gerenciales, Comunicación entre Departamentos, Comunicación con los Subordinados (Tabla 3.7) que consta de 5 ítems, el valor mínimo se considera cero si ningún empleado es aserto muy insatisfecho, el valor máximo es de 35 si todos los empleados contestaron el aserto muy satisfecho. Dividiendo el valor máximo entre tres niveles de intensidad del baremo (bajo, medio, alto) se obtienen 11.6 puntos para asignar a cada nivel.

Para la variable CC, CS, CM, CNG, CD, CSB el nivel alto indica un mayor compromiso, el nivel medio es medianamente comprometido y el nivel bajo es un bajo compromiso de los empleados con la organización.

Tabla 3.7 Baremo de intensidad para las variables clima comunicacional con los supervisores, calidad de los medios, comunicación de los niveles gerenciales, comunicación entre departamentos, comunicación con los subordinados

Categoría	Rango
Bajo	0 a 11.6
Medio	11.7 a 23.2
Alto	23.3 a 35

Fuente: elaboración propia

Para el baremo de intensidad de la variable Satisfacción Laboral (tabla 3.8), que consta de 12 ítems, el valor mínimo se considera cero si ningún empleado es aserto muy insatisfecho, el valor máximo es de 84 todos los empleados contestaron el aserto muy satisfecho. Dividiendo el valor máximo entre tres niveles de intensidad del baremo (bajo, medio, alto) se obtienen 28 puntos para asignar a cada nivel.

Para la variable Satisfacción laboral el nivel alto indica una mayor satisfacción, el nivel medio es medianamente satisfecho y el nivel bajo es una baja satisfacción de los empleados con la organización.

Tabla 3.8 Baremo de intensidad para la variable satisfacción laboral

Categoría	Rango
Bajo	0 a 28
Medio	29 a 56
Alto	57 a 84

Fuente: elaboración propia

Para el baremo de intensidad de las sub escalas de Satisfacción Laboral: Satisfacción con el Ambiente Físico (Tabla 3.9) que consta de 4 ítems, el valor mínimo se considera cero si ningún empleado es aserto muy insatisfecho, el valor máximo es de 28 si todos los empleados contestaron el aserto muy satisfecho.

Dividiendo el valor máximo entre tres niveles de intensidad del baremo (bajo, medio, alto) se obtienen 11.6 puntos para asignar a cada nivel.

Para la variable Satisfacción con el Ambiente Físico el nivel alto indica una mayor satisfacción, el nivel medio es medianamente satisfecho y el nivel bajo es una baja satisfacción de los empleados con la organización.

Tabla 3.9 Baremo de intensidad para las variables satisfacción con el ambiente físico

Categoría	Rango
Bajo	0 a 9.3
Medio	9.4 a 18.6
Alto	18.6 a 28

Fuente: elaboración propia

Para el baremo de intensidad de las sub escalas de Satisfacción laboral: Satisfacción con la supervisión (Tabla 3.10) que consta de 6 ítems, el valor mínimo se considera cero si ningún empleado es aserto muy insatisfecho, el valor máximo es de 42 si todos los empleados contestaron el aserto muy satisfecho. Dividiendo el valor máximo entre tres niveles de intensidad del baremo (bajo, medio, alto) se obtienen 14 puntos para asignar a cada nivel.

Para la variable Satisfacción con la supervisión el nivel alto indica una mayor satisfacción, el nivel medio es medianamente satisfecho y el nivel bajo es una baja satisfacción de los empleados con la organización.

Tabla 3.10 Baremo de intensidad para la variable satisfacción con la supervisión

Categoría	Rango
Bajo	0 a 14
Medio	15 a 28
Alto	29 a 42

Fuente: elaboración propia

Para el baremo de intensidad de las sub escalas de Satisfacción laboral: Satisfacción con las prestaciones recibidas (Tabla 3.11) que consta de 2 ítems, el valor mínimo se considera cero si ningún empleado es aserto muy insatisfecho, el valor máximo es de 14 si todos los empleados contestaron el aserto muy satisfecho. Dividiendo el valor máximo entre tres niveles de intensidad del baremo (bajo, medio, alto) se obtienen 4.6 puntos para asignar a cada nivel.

Para la variable Satisfacción con las prestaciones recibidas el nivel alto indica una mayor satisfacción, el nivel medio es medianamente satisfecho y el nivel bajo es una baja satisfacción de los empleados con la organización.

Tabla 3.11 Baremo de intensidad para la variable satisfacción con las prestaciones recibidas

Categoría	Rango
Bajo	0 a 4.6
Medio	4.7 a 9.2
Alto	9.3 a 14

Fuente: elaboración propia

Capítulo IV Resultados y análisis

4.1 Introducción

El presente capítulo está dedicado a destacar los resultados obtenidos en la investigación realizada, agrupándola en dos bloques, siendo el primero el correspondiente al análisis descriptivo de la composición de la muestra relacionada con las variables socio laborales, se determinan el estado que guarda el factor humano de la empresa.

El segundo bloque muestra el análisis descriptivo de las variables de estudio: compromiso organizacional, comunicación organizacional y satisfacción laboral; además se muestra el análisis de correlación con el estadístico Pearson para analizar la relación entre las variables medidas; con todo ello se podrán contrastar las hipótesis planteadas, con objeto de determinar la relación y significación estadística entre las principales variables que pueden afectar al compromiso.

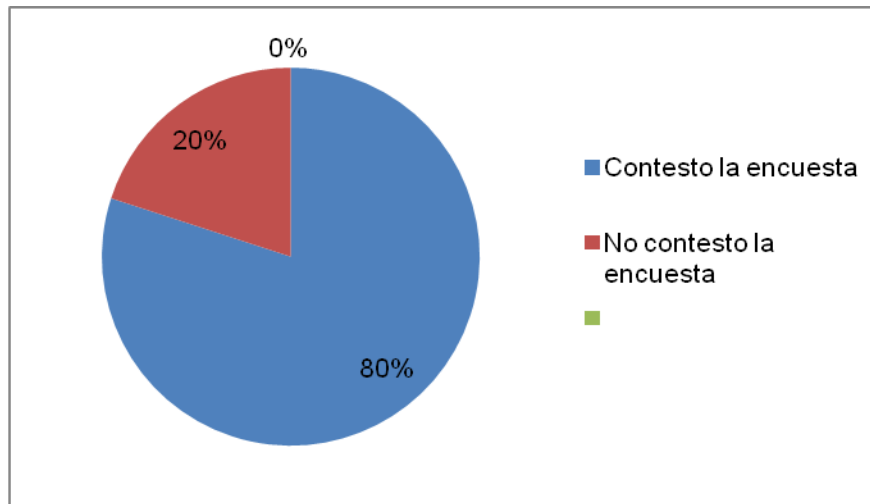
4.2 Análisis sociodemográfico

El trabajo de campo realizado para la presente investigación, obtuvo una muestra de trabajo final con un total de 40 encuestas cumplimentadas y 10 personas que se negaron a responder la encuesta

Los análisis fueron realizados en el programa SPSS 15 y las gráficas en Excel. Se presentan las tablas graficas descriptivas de las variables y/o preguntas en términos de porcentaje.

En las figuras siguientes se exponen los resultados del análisis descriptivo de las variables socio-laborales de esta muestra con una descripción de los resultados que presentan.

Figura 4.1 Empleados que respondieron la encuesta

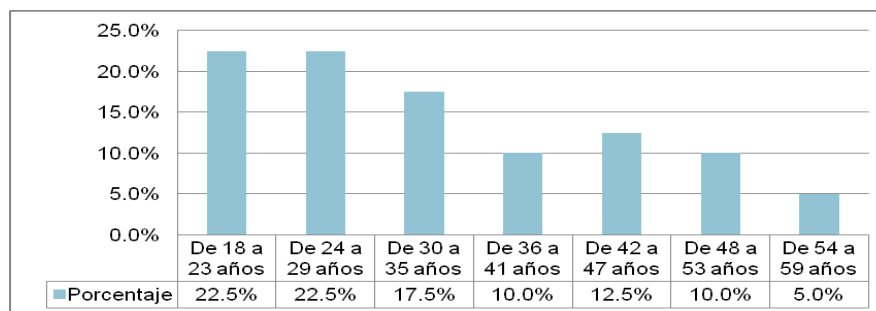


Fuente: elaboración propia

El análisis del figura 4.1 destaca que de la muestra de personas a encuestar el 80% contesto la encuesta que representan 40 empleados. El 20% correspondiente a 10 personas que se negaron a contestar la encuesta, por diversos motivos. De un universo de 68 empleado con los que cuenta el hotel.

4.2.1 Edad

Figura 4.2 Edad

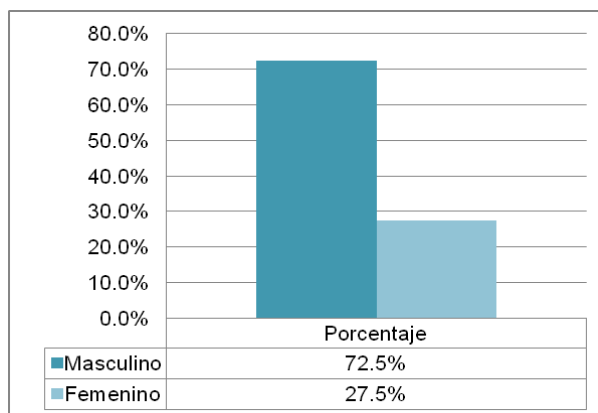


Fuente: Elaboración propia

La edad donde se encuentra la mayoría de la fuerza laboral encuestada del hotel se encuentra en el rango de 18 a 23 años con 22.5% de los encuestados, así como los de 24 a 29 años de edad con el 22.5%de la muestra, sumados son el 45% de la muestra.

4.2.2 Sexo

Figura 4.3 Sexo

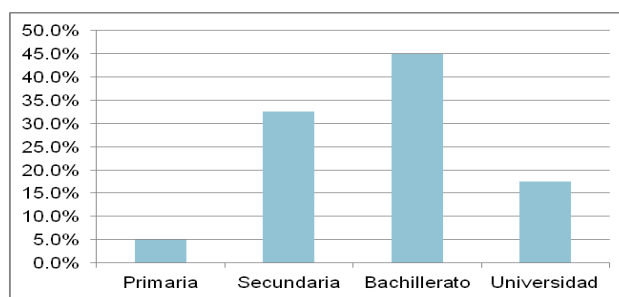


Fuente: elaboración propia

En lo que se refiere al sexo los hombres representan el 72.5% y las mujeres un 27.5%.

4.2.3 Escolaridad

Figura 4.4 Escolaridad

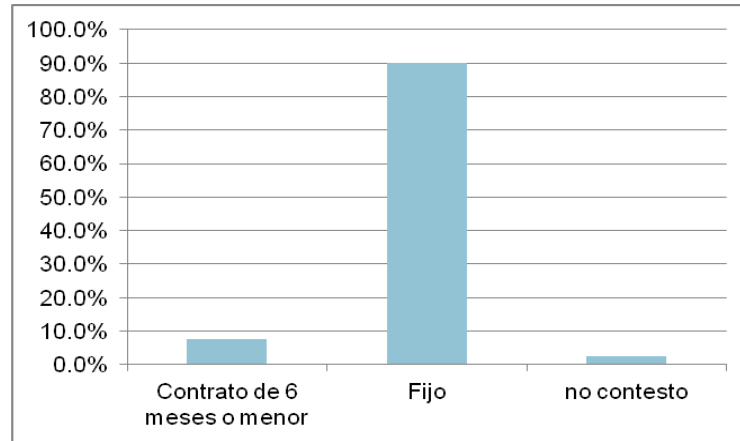


Fuente: elaboración propia

La mayoría de los encuestados muestran una escolaridad de bachillerato con el 45%, haciendo un contraste con los pocos empleados que tiene un nivel universitario 17.5%, algo resalta es 5% de empleados con solo la primaria como escolaridad.

4.2.4 Situación laboral

Figura 4.5 Situación laboral

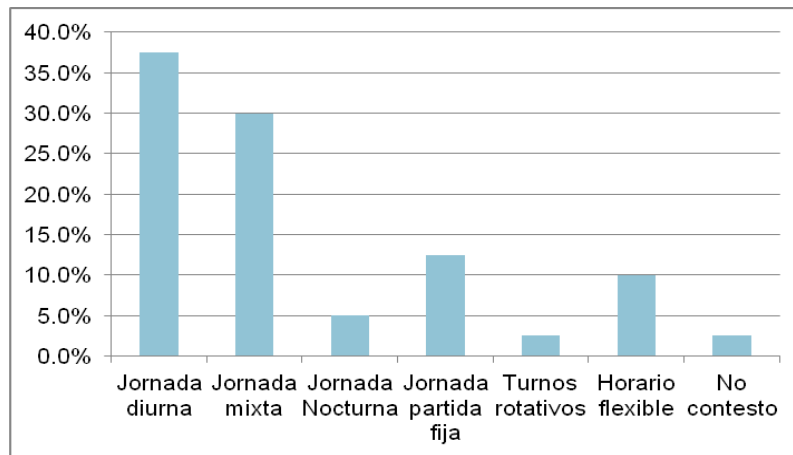


Fuente: Elaboración propia

Destaca ampliamente la situación laboral de los empleados muestra que 90% de ellos cuenta con un contrato laboral fijo.

4.2.5 Jornada laboral

Figura 4.6 Jornada laboral

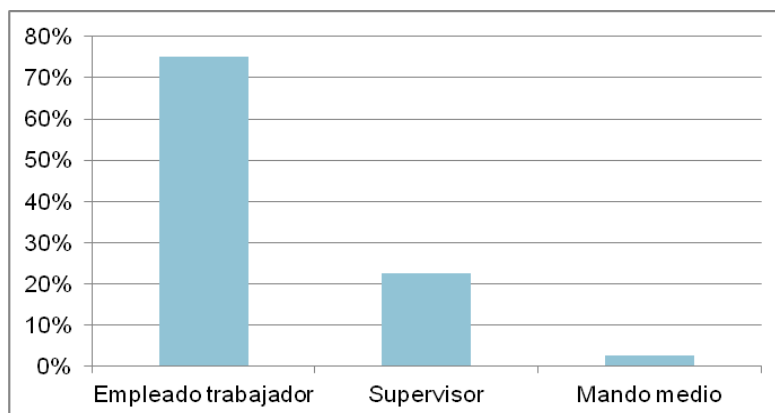


Fuente: Elaboración propia

La jornada diurna concentra el 37% de los encuestados y la jornada mixta 30%. El 10% de los encuestados manifiestan tener un horario flexible.

4.2.6 Categoría jerárquica

Figura 4.7 Categoría jerárquica

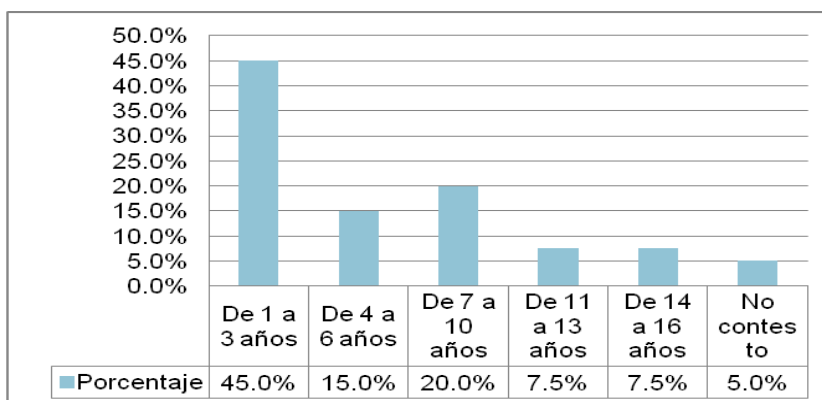


Fuente: Elaboración propia

Un amplia porcentaje de los colaboradores está en la categoría jerárquica de empleado/trabajador 75%, contra un 22.5% de supervisores.

4.2.7 Antigüedad

Figura 4.8 Antigüedad

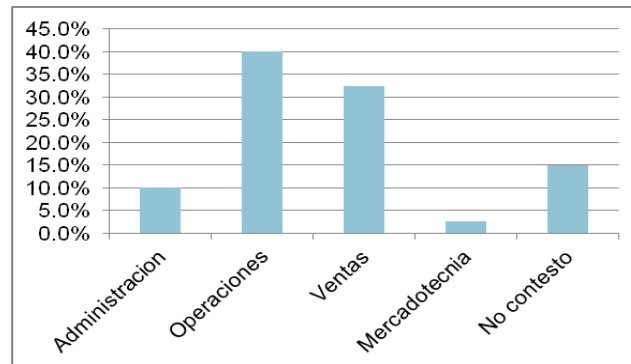


Fuente: Elaboración propia

También cuentan con el empuje de tener el 45% de los empleados con una antigüedad de 1 a 3 años, versus un 7.5% de personas con más de 14 años en el hotel.

4.2.8 Departamento

Figura 4.9 Departamento



Fuente: Elaboración propia

El departamento de operaciones con el mayor número de empleados 40%, el 10% no contesto a cuál es su departamento por la preocupación de ser identificado.

4.3 Compromiso organizacional

En el análisis de la figura 4.10 siguiente, resalta que el 69% de los encuestados muestran un alto compromiso organizacional, con 31% de un compromiso medio; esto muestra un importante componente vocacional dentro de su fuerza laboral.

Figura 4.10 Compromiso organizacional



Elaboración: Propia

Este factor vocacional permite a la dirección hotelera, establecer políticas que posibiliten el desarrollo de resultados positivos para la evolución rentable de la compañía, así como una apuesta clara por el desarrollo de competencias de sus empleados a medio y largo plazo. De esta forma, a través de la mejora del capital humano, la compañía podrá conseguir también la mejora en la calidad del servicio y, con ello, la obtención y mantenimiento de ventaja Competitivas inimitables a largo plazo.

4.4 Comunicación organizacional

La variable la comunicación organizacional se integra por diez dimensiones de las cuales las más destacan según la tabla 3.1, son comunicación con los supervisores con un 70% de alta satisfacción así como comunicación horizontal con 70% de alta satisfacción, lo que nos indica una buena comunicación con el jefe inmediato (supervisor) de manera ascendente y descendente; como con sus compañeros de trabajo (iguales en el nivel jerárquico) creando grupos de trabajo así como comunicación no estructurada (formal). Además cuenta con un nivel significativo (alto) de satisfacción con el 65% en la integración organizacional; lo cual nos habla que los encuestados perciben una que la empresa se preocupa en integrarlos a la misma, además habla de comunicar los progresos, prestaciones y salarios. Destaca también la comunicación con los subordinados con 60% de alta satisfacción, lo cual indica una información oportuna, acceso a la comunicación y confianza.

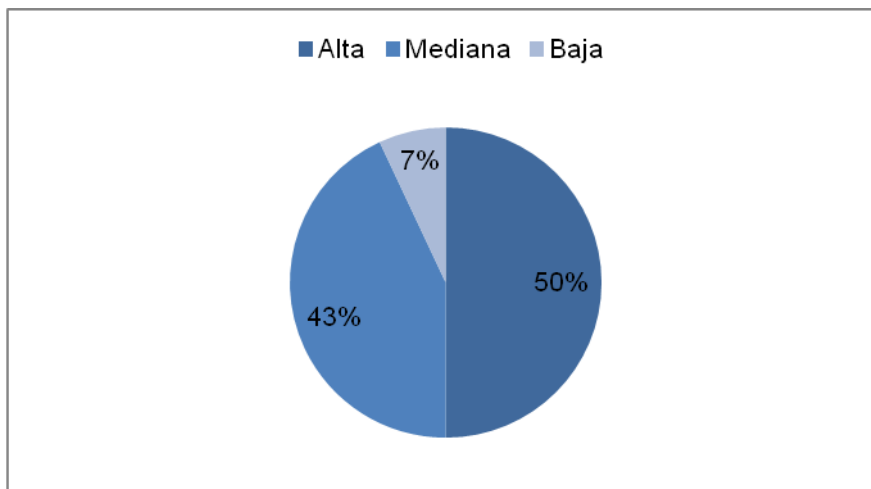
Tabla 4.1 Comunicación organizacional

Variable	Dimensión	Bajo	Medio	Alto
Comunicación organizacional	Integración organizacional	12.5%	22.5%	65.0%
	Perspectiva organizacional	10.0%	40.0%	50.0%
	Retroalimentación personal evaluativa	15.0%	40.0%	45.0%
	Clima comunicacional	15.0%	37.5%	47.5%
	Comunicación con los supervisores	12.5%	17.5%	70.0%
	Calidad de los medios	5.0%	37.5%	57.5%
	Comunicación horizontal	5.0%	25.0%	70.0%
	Comunicación de los niveles gerenciales	20.0%	25.0%	55.0%
	Comunicación entre departamentos	10.0%	35.0%	55.0%
	Comunicación con los subordinados	0.0%	40.0%	60.0%

Fuente: Elaboración propia

Es significativo el que la retro alimentación personal evaluativa muestre un 55% de satisfacción medio-baja, los encuestados percibieron que les falta reconocimiento. La dimensión del clima comunicación arrojó 52.5% de satisfacción media baja, lo cual está relacionado con la motivación.

Figura 4.11 Variable Comunicación organizacional



Fuente: Elaboración propia

El análisis de la variable entera nos muestra en la figura 4.11 que la satisfacción con la comunicación organizacional es mediana-alta con 93%, determinado por los individuos objeto de estudio. Este factor evidencia la importancia que tiene este constructo para la organización demostrado, por una parte, que efectivamente

existen prácticas de la comunicación que son fundamentales para el funcionamiento eficaz de la organización.

4.4 Satisfacción laboral

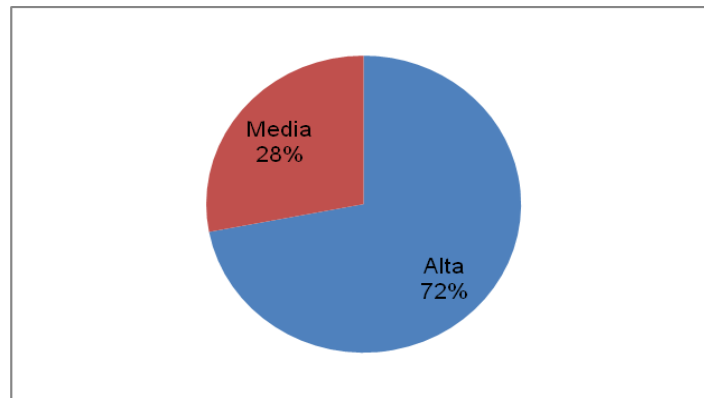
En el desglose de la variable se puede comprobar que el 82% tiene una alta satisfacción con el ambiente físico que se impactado por lo concerniente a la limpieza, higiene temperatura, entorno físico. El 72% de los encuestados tienen una alta satisfacción con la supervisión relacionada con igualdad, apoyo, evaluación y supervisión. La dimensión con menor porcentaje fue la satisfacción con las prestaciones recibidas; pero cuenta con un nivel significativo de satisfacción laboral 57.5%.

Tabla 4.2 Satisfacción laboral

Variable	Dimensión	Bajo	Medio	Alto
Satisfacción laboral	Satisfacción con el ambiente físico		17.5%	82.5%
	Satisfacción con la supervisión	7.5%	20.0%	72.5%
	Satisfacción con las prestaciones recibidas	17.5%	25.0%	57.5%

Fuente: Elaboración propia

Figura 4.12 Variable Satisfacción laboral



Fuente: Elaboración propia

Si se analiza el nivel general de satisfacción laboral figura 4.12 determinado por las personas que trabajan en la organización, se puede comprobar como el 72% de los encuestados cuentan con una alta satisfacción, contra el 28% que presenta una mediana satisfacción.

4.5 Análisis de correlación

Para la correlación se utiliza el coeficiente r de Pearson. Según Ruyon y Haber (1992), dicho coeficiente es quizá el mejor coeficiente y el más utilizado para estudiar el grado de relación lineal existente entre variables cuantitativas. Se suele representar por "r". El coeficiente de correlación de Pearson toma valores entre 1 y -1; un valor de 1 indica una relación lineal perfecta positiva y un valor de -1 indica relación lineal perfecta negativa; por otra parte mientras más cercano a 0 (cero) sea la significación podemos indicar que la relación es más significativa (Vila, 2005)

El análisis de correlación de las dimensiones de las variables Compromiso Organizacional frente a la variable Comunicación Organizacional y la variable satisfacción laboral se realizó a través del coeficiente de correlación r de Pearson. Para todos los casos se identificaron correlaciones positivas que expresaban asociaciones mínimas (entre $r = .641$ hasta $r = .752$)

En la tabla 4.5 se observa el resultado estadístico entre las variables Compromiso organizacional, la variable Comunicación organizacional, construida a partir de la suma de las evaluaciones de las dimensiones que son: Integración organizacional, Perspectiva organizacional, Retroalimentación personal evaluativa, Clima comunicacional, Comunicación con los supervisores, Calidad de los medios, Comunicación horizontal, Comunicación de los niveles gerenciales, Comunicación entre departamentos, Comunicación con los subordinados; y la variable Satisfacción laboral, coque son: Construida a partir de la suma de las evaluaciones de las dimensiones que la integran que son: Satisfacción con el ambiente físico de trabajo, Satisfacción con la supervisión, Satisfacción con las prestaciones recibidas.

Tabla 4.5 Relacionar el grado de compromiso organizacional con la satisfacción y la comunicación organizacional

Baremo de correlación			
Correlaciones			
	Comunicación	Satisfacción	Compromiso
Comunicación	1	0.752**	0.708**
Correlación de P		0	0
Sig. (bilateral)			
N	40	40	39
Satisfacción	0.752**	1	0.641**
Correlación de P			
Sig. (bilateral)			
N	40	40	39
Compromiso	0.708**	0.641**	1
Correlación de P			
Sig. (bilateral)			
N	39	39	39

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

El nivel de correlación entre las variables compromiso organizacional y satisfacción laboral es de .641, de acuerdo a estos rangos la relación es positiva, altamente considerable. El nivel de correlación las variables compromiso organizacional y comunicación organizacional es de .708, de acuerdo a estos rangos la relación es positiva, altamente considerable, con un alto grado de significancia. Como se puede observar la correlación entre Satisfacción Laboral y Comunicación organizacional resulto con coeficiente de correlación positivo, altamente considerable ($r = .752$).

Capítulo V Discusión y conclusiones

En este capítulo se presentan la discusión y conclusiones de los resultados de este estudio y su comparación con estudios previos relacionados, además se señalan las hipótesis aceptadas y las respuestas a las preguntas de investigación y las oportunidades en investigaciones futuras, finalmente se presentan las recomendaciones.

5.1 Discusión y conclusiones

En este estudio se trabajó con tres variables, Compromiso Organizacional, Comunicación organizacional la cual se trató como un constructo multidimensional, así como la variable Satisfacción laboral que está integrada por tres dimensiones.

El objetivo general fue describir del Compromiso Organizacional a través de la Satisfacción con la Comunicación Organizacional y la satisfacción Laboral, que fueron expresado por los empleados directos de una empresa del ramo hotelero en Ensenada, B.C.

Con los resultados de los análisis aplicados para este estudio se puede concluir principalmente, y desacuerdo a su objetivo general, que existe una relación positiva directa entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral, misma que se expresa por el coeficiente de correlación r de Pearson de .641. La correlación entre compromiso organizacional y comunicación organizacional la relación es positiva, altamente considerable, con un alto grado de significancia, misma que se expresa por el coeficiente de correlación r de Pearson de .708.

En cuanto a la caracterización del Compromiso Organizacional se encontró que en términos generales esta es favorable a la organización dado que la percepción cae en mayor porcentaje (67%) en el nivel en el que el personal directo se siente altamente comprometido, mientras que el 30% se encuentra medianamente comprometido, con un 3% de datos perdidos no significativos.

La variable Comunicación Organizacional se caracterizó en términos generales los colaboradores directos entregaron una evaluación de 50% de alta satisfacción, además el 43% se siente medianamente satisfecho, contando con un 3 % de baja satisfacción. Sobre la relación entre las dimensiones de la Comunicación organizacional de manera individual cuentan con un nivel significativo de medio a alto, Donde la dimensión Comunicación con los Supervisores conto con un 70% de alta satisfacción, seguido por la dimensión Integración Organizacional con un 65% de alta satisfacción y la dimensión más baja fue Retro alimentación personal evaluativa con 45% de alta satisfacción.

La variable de Satisfacción Laboral, se caracterizó en términos generales se encontró que en términos generales esta es favorable a la organización dado que la percepción cae en un mayor porcentaje 72% en el nivel que los colaboradores se siente el altamente satisfechos, mientras que un 28% se siente medianamente satisfecho con la empresa. Las dimensiones por las que está integrado esta variable cuentan con un nivel significativo de medio a alto, Donde la dimensión satisfacción con el Ambiente Físico conto con un 82% de alta satisfacción, seguidos por la dimensión Satisfacción con la Supervisión con un 72% de alta satisfacción y la dimensión más baja fue satisfacción con las prestaciones Recibidas con un 57.5% de alta satisfacción. Por lo anterior es posible concluir que se acepta las hipótesis, al señalar⁴ que existen correlaciones positivas altamente significativas entre las variables Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional cuyo coeficiente r (.641); mientras las variables Comunicación Organizacional y Compromiso Organizacional la correlación positivas altamente significativas cuyo coeficiente r (.708). En la tabla 5.1 se señala las hipótesis aceptadas y la intensidad de relación encontrada:

Tabla 5.1 Comprobación de hipótesis

Hipótesis	Valor de r
Mientras mayor es satisfacción laboral experimentan los empleados del hotel, mayor es el grado de compromiso organizacional.	Correlación altamente positiva r=.641
Mientras mayor es la satisfacción con la comunicación organizacional que experimentan los empleados del hotel mayor es el grado de compromiso organizacional.	Correlación altamente positiva r=.708

Fuente: elaboración propia

En la siguiente tabla 5.2 se da respuesta a las preguntas de investigación planteadas en el presente trabajo.

Tabla 5.2 Respuestas a las preguntas de investigación

Pregunta	Respuesta
1. ¿Cómo es la satisfacción con comunicación organizacional entre los empleados en el hotel Punta Morro?	Hay un nivel significativo mediana alta satisfacción con la variable. Incide en el cambio conductual de en la organización. La dimensión que presento el menor grado de significancia fue la retroalimentación personal evaluativa.
La 2. ¿Qué grado de satisfacción laboral experimentan los empleados en el hotel Punta Morro?	Hay un nivel significativo alto de satisfacción con la variable. Dimensiona el grado de bienestar percibido a través de su trabajo. La dimensión que presento el menor grado de significancia fue la satisfacción con las prestaciones recibidas
3. ¿Cuál es el grado de Compromiso organizacional que experimentan los empleados en el hotel Punta Morro?	Hay un nivel significativo mediano alto de compromiso con la variable. Refleja el grado de permanencia de la persona en la organización
4. ¿Existe relación entre el grado de compromiso organizacional que experimentan los empleados del hotel Punta Morro con la satisfacción laboral y comunicación organizacional existente?	Hay una relación positiva directa entre los coeficientes altamente considerables, con un alto grado de significancia, entre las tres variables. La relación que mayormente se relaciona fue satisfacción laboral y Comunicación Organizacional.

Fuente: elaboración propia

Las organizaciones del sector turístico se están enfrentando, desde hace ya algún tiempo, a cambios sin precedentes en un entorno cada vez más amplio. En este entorno resulta indudable que el factor humano en los servicios turísticos es un elemento diferenciador que juega un papel fundamental en la consecución de las metas y objetivos de la organización.

Otros estudios previos como el realizado por Zurita, Ramírez, Quesada, Quesada, Ruiz, Manzano (2014) concluyen que existe una relación positiva significativa entre compromiso organización y satisfacción laboral, mostrando un diferencia sustancian entre Hombres (31.3%) y mujeres (68.8%).

En otro estudio previo, realizado por Guevara (2005) la satisfacción con la comunicación mostro la estrecha relación con el compromiso organizativo, concluyendo de manera general que a mayor satisfacción con la comunicación organizacional se da un compromiso organizacional.

Padilla (2009) muestra como resultado de su estudio que mayor comunicación organizacional mayor satisfacción laboral, coincidiendo con Martinez y Nosnick (2002), una organización con buena comunicación tiende a generar mayor satisfacción laboral.

González (2011) muestran una satisfacción laboral de del 40%; muestran una compromiso organizativo medio alto, aplicando el cuestionario de Porter *et al* (1974). Obteniendo una coeficiente de correlación significativo entre ambas variables. Una empresa hotelera no puede aspirar niveles de calidad competitivos en servicio si su plantilla no se encuentra satisfecha y comprometida con la entidad donde trabaja y ello, a su vez, se convierte en un factor de éxito para la empresa. En definitiva, ambos constructos constituyen unos componentes esenciales en la línea de éxito de las organizaciones hoteleras.

Mendoza, Orgambidez, Carrasco (2010) sus resultados apoyan la idea de que la satisfacción laboral y el compromiso organizacional están positivamente relacionados entre sí; mostrando un relación positiva altamente significativa entre

la relación satisfacción laboral comunicación organizacional, pero la relación compromiso organizacional y comunicación obtuvo una relación positiva débil.

Otro estudio previo, Robbins & Judge (2009), señala que hoy en día el compromiso organizacional comienza a ser menos importante que en el pasado, dado que los empleados ya no se visualizan vinculados con una sola empresa durante toda su vida laboral; la satisfacción laboral es cada día más importante porque mide la actitud general de un individuo hacia su empleo.

5.2 Limitaciones de la investigación

Al iniciar la investigación se explicó la naturaleza de la misma a la gerencia mostrando un interés por conocer los resultados. Algunas personas se mostraban escépticas con la utilidad de la investigación.

Un factor que retrasaba la recolección de los datos, se tenía que explicar varias veces las instrucciones o la naturaleza de la pregunta, lo que implica un mayor tiempo en la aplicación del instrumento. El instrumento del presente estudio se aplicó a un $n = 50$ en una empresa en México dentro del ramo hotelero, los resultados no pueden generalizarse para el resto del sector hotelero.

Debido a que el instrumento del presente estudio se aplicó a una población de $n = 40$ de una empresa en México en el ramo hotelero en particular, los resultados no pueden generalizarse al entorno de la industria hotelera del país.

5.3 Oportunidades de investigaciones futuras

Se requiere un estudio más profundo de la relación entre la satisfacción laboral y la comunicación organizacional, dado la significancia que obtuvieron en la presente investigación. También se debería relacionar con otros aspectos de la gestión de recursos humanos, en especial con teorías de motivación más modernas, para verificar la posible asociación entre estos conceptos actitudinales.

Por otra parte, sería conveniente el estudio de la relación entre variables de gestión de los hoteles y como afectan a la satisfacción y el compromiso organizacional de estos; y el impacto que tiene a comunicación organizacional en todas estas variables.

5.4 Recomendaciones

Tras los resultados que arrojan la presente investigación, podría sugerir a la empresa el desarrollo de talleres, capacitación, entrenamiento, asesorías u otras acciones para incrementar el compromiso organizacional y la satisfacción laboral, de sus empleados a través de otras variables que han demostrado tener influencia, como serían:

- Los valores de trabajo y el conocimiento de metas organizacionales (Arciniega y González, 2006).
- Compromiso organizacional México ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta? (Arciniega, 2002).
- El bienestar psicológico, satisfacción por la vida, satisfacción laboral, es esta la que ocasiona un mayor impacto en el compromiso organizacional (Mañanas, Salvador, Boada, González, Argulló, 2007).

En el caso de la comunicación organizacional desarrollar, programas y canales que ayuden a fomentar y transmitir de manera eficaz y eficiente los objetivos, valores, planes, estrategias de la empresa como los propuestos en:

- Comunicación organizacional practica (Martínez & Nosnick, 2002).

Para toda empresa es de suma importancia conocer como se sienten sus empleados, si realmente cuenta con ellos para afrontar cualquier otro reto que se presente a corto mediano y largo plazo, es por ello que también esta investigación podría complementarse con un estudio de clima organizacional.

Referencias

Almenara, J., Romero, M., Roca, X. (2005). Comunicación interna en la empresa. Barcelona: editorial: UOC. Consultado el 06 de noviembre de 2012 en:

<http://books.google.com.mx/books?id=OLyx-RrWQXYC&pg=PA72&dq=comunicacion+descendente&hl=es&sa=X&ei=c1yZULuwHcqki gKSxoCQAQ&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=comunicacion%20descendente&f=false>

Allen, N.J., Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, Journal of Occupational Psychology, Vol. 63, pp. 1-18.

Amorós, E. (2007). Comportamiento organizacional. Perú: Universidad católica santo Toribio de Mogrovejo. Consultado el 22 de mayo de 2013 en:

<http://books.google.com.mx/books?id=uRf1b44BjEC&pg=PA89&dq=teoria+del+establecimiento+de+metas+edwin+locke&hl=es&sa=X&ei=78elUfLtLKn1iwLs0YHoBQ&ved=0CD4Q6AEwAw#v=onepage&q=teoria%20del%20establecimiento%20de%20metas%20edwin%20locke&f=false>

Arciniega, L. (2002). Compromiso organizacional México ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta? México: Limusa.

Arciniega, L., González, L. (2006). ¿What is the influence of work values relative to other variables in the development of organizational commitment? Revista de psicología Social. 21(1), 35-50. Consultado el 08 noviembre de 2014 en:

http://departamentodeadministracion.itam.mx/workingpapers/Arciniega_y_Gonzalez:2004.pdf

Babbie E. (1983). The practice of social research. 3a. edición. Belmont (CA): Wadsworth, Inc.

Bandura, A. (1997). Self- efficacy: The exercise of control. New York: Freeman.

Bartoli, A. (1992). La organización comunicante y la comunicación organizada. México: Editorial Paidós.

Baker, J., Baker, D. (1999). Perceive ideological differences, job satisfaction and organizational commitment among psychiatrists in a community mental health center. Community Mental Health Journal, vol. 35 (1), pp. 85-95.

Bartoli, A., (1992). Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. Barcelona: Paidós.

Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, vol.17 (1), pp.99-120

Barraza, A., Acosta, M. (2008). Compromiso organizacional de los docentes de una institución de educación media superior. *Innovación Educativa*, vol. 8, núm. 45, octubre-diciembre, pp. 20-35 Instituto Politécnico Nacional México Consultado el 05 de agosto de 2012 en:

<http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=179420818003>

Bedodo, V., Giglio, C. (2006). Motivación laboral y compensación: una investigación de orientación teórica. Santiago: Universidad de Chile. Consultado el 21 de mayo de 2013 en:

www.archivochile.com/tesis/05_te/05te0012.pdf

Berlo, D. (1960). *The process of communication: An introduction to theory and practice*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Blake, R., Haroldsen, E. (1989). *Una taxonomía de conceptos de la comunicación*. (5ta. Reimpresión). México: Nuevo mar.

Betanzos, N., Paz F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de psicología*, diciembre, año7vol. 23, numero 002. Murcia España. Consultado el 18 de julio de 2012 en:

<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/167/16723205.pdf>

Boland, L., Carro, F., Stancatti, M., Gismano, Y., Banchieri, L. (2007). *Funciones de la administración*. Argentina: Editorial: De la Universidad Nacional del Sur. Consultado 06 de noviembre de 2012 en:

<http://books.google.com.mx/books?id=2NMedAshxncC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Bonilla, C. (2006). *Comunicación organizacional en la sociedad global*. México: Revista mexicana de comunicación, 18 Issue 96, p 16, 17,2

Cámara, S. (2012). *Conflicto, Cultura y Compromiso Organizacional Un estudio en profesorado de las instituciones educativas de la Región Autónoma de Madeira*. (Tesis doctoral). Cádiz España.

Castaño, G. (s.f) *Seminario de Teoría administrativa*. Colombia: UNC. Consultado el 20 de febrero de 2013 en:

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo3/Pages/3.10/3102Tipos_comunicacion_organizacional.htm

Chapman, A. (2007). Maslow's Hierarchy of Need. Consultado el 15 abril de 2013 en: www.businessballs.com/maslow.htm

Campbell, J., Dunnette, M., Lawler, E., Weick, K. (1970). Managerial behavior, performance, and effectiveness. New York: McGraw-Hill.

Cherry, C. (1966). On Human Communication. U.S.A: MIT Press.

Chiang, M., Salazar, C. & Nuñez, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1. *Theoria*, año/vol. 16 numero 002, 61-76

Chiang, M., Salazar, C. & Nuñez, A. (2010). Relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral. Madrid: Universidad pontificia de comillas. Consultado el 16 de julio 2012 en:

http://books.google.com.mx/books?id=v_sFY1XRFaIC&pg=PA184&dq=locke+satisfaccion+laboral&hl=es&sa=X&ei=rxlpT8rMKOSOiAKA28mVBw&redir_esc=y#v=onepage&q=locke%20satisfaccion%20laboral&f=false

Dakduk, S., González, A., Montilla, V. (2008) Relación de variables sociodemográficas, psicológicas y la condición laboral con el significado del trabajo. *Interamerican journal of psychology*, año/vol.42, numero 002. Consultado el día 17 de octubre del 2012 en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/284/28442220.pdf>

Dávila, M., Chacón, f. (2003). Adaptación de instrumentos para la evaluación de aspectos organizaciones en ONG's. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 19, núm. 2, 2003, pp. 159-179, Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. España. Consultado el día 24 d febrero de 2014 en: <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231318052003.pdf>

Davis, k. (1983). El comportamiento humano en el trabajo. Mexico: Mc Graw Hill

Davis, K. y Newstrom, J. (2000). Comportamiento humano en el trabajo. (10ª, ed), McGraw Hill, México.

De Pelekais C., Finol M., Neuman N., Belloso O. (2007). El ABC de la investigación, una aproximación teórico-práctica, Segunda edición, Ediciones Astro Data, Maracaibo Venezuela.

Diccionario de la Lengua Española (2001). (21ª ed.). Madrid: ESPASA-CALPE.

Estrella, F. (2007). Una interpretación teórica de los modelos de comunicación y su aplicación en el diseño gráfico. México: Episteme No. 10. Año 3. Consultado 06 de marzo de 2012 en:

http://www.uvmnet.edu/investigacion/episteme/numero10-07/enfoque/a_comunicacionydg.asp

Gallardo, E., Sánchez, S; .López-Guzmán, T., Millán, G. (2007). Una radiografía del sector hotelero andaluz. Análisis del compromiso y la satisfacción laboral de sus trabajadores. Pecvnía, vol. 5, pp. 87-106

Gan, R., Berbel, G. (2007). Manual de recursos humanos. Barcelona: UOC

García, D.(2010). Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, Consultado el 19 de abril 2013 en:

<http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm>

Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. (2003). Las organizaciones comportamiento, estructura, procesos. México: Mc Graw Hill.

Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., Konoplaske, R. (2013). Organizaciones. México: Mc Graw Hill.

Goldhaber, G. (1998). Comunicación organizacional. México: Diana.

González, F. (2011).Satisfacción laboral y compromiso organizativo: estudio aplicado al sector hotelero en la provincia de Córdoba. (Tesis doctoral) Universidad de Córdoba.

González, J., Hernández, Z. (2003). Paradigmas Emergentes Y Métodos De Investigación en el Campo de la Orientación. Consultado el 02 de diciembre de 2012 en:

<http://www.geocities.com/seminarioytrabajodegrado/Zulay2.html>

González, J, .Moure, A. (2000). El origen del Hombre. Historia de la humanidad. Madrid: Alianza Ediciones.

Guevara, D., Carlos, C. (2005). Satisfacción con la comunicación y su relación con el compromiso organizacional en la universidad tecnológica del norte de Aguascalientes. Consultado 17 de diciembre 2013 en: http://www.uaa.mx/investigacion/memoria/html/pon_mesa_cseh.htm

Gülner, B. (2007). The relationship between communication satisfaction and job satisfaction: a survey among Selçuk university research assistants. Turquía: Universidad de Selçuk

Hall, R. (1980). Organizaciones: estructuras y procesos. Anglewood: Prentice-Hall

Hernández, T. (2002). Diagnóstico de satisfacción laboral en una empresa textil Peruana. Consultado el 17 de octubre de 2012 en:
<http://www.monografias.com/trabajos13/emtex/emtex.shtml>

Hernández, I. (2012). Relación del compromiso organizacional con la rotación de personal de los empleados directos de una empresa de la industria maquiladora. (Tesis de maestría) Universidad Autónoma de Baja California.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, p. (2006). Metodología de la investigación (4ª edición). México: McGraw-hill.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, p. (2010). Metodología de la investigación (5ª edición). México: McGraw-hill

Hodget, R., Altman, S. (1981). Comportamiento de las organizaciones. México: Interamericana.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2014). Sistema de Cuentas Nacionales de México: cuenta satélite del turismo de México, 2 012 : preliminar : año base 2 008 .México.

Instituto Municipal de investigación y planeación de Ensenada Baja California. (2011). Plan estratégico y desarrollo económico del municipio de Ensenada. Consultado el 12 noviembre de 2012 en: http://imipens.org/IMIP_files/PEDEME-DICIEMBRE2011.pdf

Izquierdo, J.(1991). Max Weber precedente y claves metodológicas. España: Servicio de publicaciones Universidad Castilla-La Mancha.

Kanning, U., Hill, A. (2013). Validation of the Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) in six Languages. Journal of business and media psychology. Consultado el 18 de marzo de 2014 en:

<http://journal-bmp.de/2013/12/validation-of-the-organizational-commitment-questionnaire-ocq-in-six-languages/?lang=en>

Kats, D., Khann, R. (1981). Psicología social de las organizaciones. México: trillas

Koltko M. (2006). Rediscovering the Later Version of Maslow's Hierarchy of Needs: Self-Transcendence and Opportunities for Theory, Research, and Unification. *Review of General Psychology* by the American Psychological Association Vol. 10, No. 4, 302–317.

Kuhn, T. (1971). *Estructura de las revoluciones científicas*. México: Fondo de cultura económica.

León, G., (2002). Convergencia global y comunicación organizacional en México. *Tenerife: Revista Latina de Comunicación Social*. (no. 52). Consultado el 04 de marzo de 2012 en: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/20025213leonduarte.htm>

Lillo, A. (2009). El papel del capital humano en el sector turístico: algunas reflexiones y propuestas. *Cuadernos de Turismo*, vol. 24, pp. 53-64.

Llacuna, J., Pujol, L. (2009) *La comunicación en las organizaciones*. Madrid: Ministerio de trabajo y asuntos sociales España. Consultado el 25 de septiembre del 2013 en:

http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_685.pdf

Lock, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En MD Dunnette (ed). *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand McNally.

Mañanas, M., Salvador, C. Boada, J., González, E., Argulló, E. (2007). La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. *Psicothema*, 19 (3), 395-400. Consultado el 10 de noviembre de 2014 en: <http://www.univiedo.es/reunido/index.php/PST/article/view/845>

Martin, M. (2003). *Comunicación empresarial e institucional*. Madrid: Universitas

Martínez, P. (2000) *Comportamiento Organizacional*. Madrid: La Muralla

Martínez, A., Nosnick, A., (1988). *Comunicación organizacional práctica*. (6ª edición). México: Trillas

Martínez, A., Nosnick, A., (2002). *Comunicación organizacional práctica*. (8ª edición). México: Trillas

Meliá, J., Peiró, J. (1989). El cuestionario de satisfacción S10/12: Estructura factorial, fiabilidad y validez [The S10/12 Job Satisfaction Questionnaire: Factorial

structure, reliability and validity]. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 4 (11), 179-187.

Mendoza, M., Orgambidez, A., Carrasco, A. (2010), Orientación a la calidad total, satisfacción laboral, comunicación y compromiso en establecimientos de turismo rural de la sierra de Huelva. Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, Vol. 8, Num.2, pp: 351-361. Universidad de la laguna, España.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of interrelations and outcomes. Journal of Vocational Behavior, 61, 20 –52

Moaley, D., Meggionson, L., Pietri, P. (2005). Supervisión. La práctica del empowerment, desarrollo de equipos y su motivación. (6ta edición). México: Thompson Learning. Consultado el 6 de noviembre de 2012 en: http://books.google.com.mx/books?id=umXR5KtM4jsC&pg=PA160&dq=comunicacion+ascendente&hl=es&sa=X&ei=twecUM_DlSr2iwLUzoGQCA&ved=0CDAQ6AEwAigK#v=onepage&q=comunicacion%20ascendente&f=false

Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1979). “The measurement of organizational commitment”, Journal of Vocational Behavior, vol. 14, pp. 224-247

Murray, S., Stephens, L. (2009). Estadística. (4ta edición). México: Mc Graw-Hill.

Navarro, E., Llinares, C., Montaña, A. (2009) factores de satisfacción laboral evocados por los profesionales de la construcción en la comunidad Valencia España: Revista de la construcción, Volumen 9 No 1- 2010

Nunally, J. (1967). Pshychometric theory. New york: MacGraw-Hill

Notimex. (2013). Turismo en México aporta hasta 8.5% al PIB: CISC. EL ECONOMISTA. Consultado el 14 de agosto de 2013 en: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/04/01/turismo-mexico-aporta-hasta-85-pib-cisc>

Padilla, A. (2009). Comunicación y satisfacción laboral en la secretaria de educación pública del estado de Michoacán. (Tesis de maestría). Universidad Michoacana de san Nicolás Hidalgo

Parra. S., Paravic, T. (2002). Satisfacción laboral en enfermeras/os que trabajan en el sistema de atención medica de urgencias (SAMU). Ciencia y enfermería

versión On-line ISSN 0717-9553. Cienc. enferm. v.8 n.2 Concepción. Consultado el 09 de abril 2013 en:

http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95532002000200005

Pérez, E., Oteo, L. (2006). Función directiva y recursos humanos en sanidad. España: Díaz de Santos. Consultado el 07 de noviembre de 2012 en:

http://books.google.com.mx/books?id=RgY_bChsiogC&pg=PA244&dq=comunicacion+horizontal&hl=es&sa=X&ei=4xOcUM64D4L2iwL8l4GQDA&ved=0CD8Q6AEwBw#v=onepage&q=comunicacion%20horizontal&f=false

Pizzolante, Ítalo. (2003). Tomado de: La “Geometría” De La Comunicación Empresarial. Consultado el 10 de abril de 2012 en:

<http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n34/ipizzolante.html>

Revistas Razón y Palabra: Número 34 Agosto-septiembre 2003.

Porter, L. W., Steers, R. M.; Mowday, R. T.; Boulian, P. V.,(1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. Journal of Applied Psychology, nº 59, p. 603-609.

Puchol, L. (2007). Dirección y gestión de recursos humanos. (7ª edición) Buenos aires: Díaz de Santos. Consultado 08 de noviembre de 2012 en:

<http://books.google.com.mx/books?id=sieDkwLO6cC&pg=PA368&dq=comunicacion+horizontal&hl=es&sa=X&ei=-BmcUOVLOuW7igKu7oCgCQ&ved=0CDkQ6AEwBQ#v=onepage&q=comunicacion%20horizontal&f=false>

Puerta, L. (2011). Impacto en el downsizing sobre los comportamientos innovadoras, compromiso organizacional y capacidades de aprendizaje de los trabajadores de una empresa alimenticia: estudio de caso. México (Tesis de Maestría): Universidad autónoma de Baja California.

Quintero, N., Africano, N., Farías E., (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriente. Maracaibo. Negotium, abril año/vol.3, numero 009, pp 33-51. Consultado el 03 de abril del 2012 en:

<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=78230903>

Ramón, A., (2000). La internacionalización de la industria hotelera española. Consultado el 06 de marzo del 2012 en:

<http://www.eumed.net7tesis/abrr/005035.pdf>

Ramos, A. (2005). El compromiso organizacional y su relación con el desempeño docente de los profesores del programa universitario de inglés de la universidad de Colima. (Tesis Maestría). México. Universidad autónoma de Colima.

Rivera, A., Rojas, L., Ramírez, F. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium*, Noviembre, vol. 1, número 002. Fundación Miguel Unamuno y Jugo. Maracaibo, Venezuela. Pp. 32-48

Robbins, S. (1999). Comportamiento organizacional. (5ª edición). México: Pearson Prentice Hall.

Robbins, S. (2004) Comportamiento organizacional. (10ª, Edición). México: Pearson Prentice hall.

Robbins, S. (1998) Fundamentos de Comportamiento Organizacional. (5a. Edición). México: Pearson Prentice Hall.

Robbins, S., Coulter, M. (1996). Administración. México: Pearson Prentice-Hall.

Robbins, S., Judge, T. (2009) Comportamiento organizacional. (13ª Edición). México: Pearson Prentice Hall

Rodríguez, D., Opazo, M. (2008). Comunicación Organizacional. México: Alfaomega S.A.

Sánchez, M.A., (2010). *Cultura y comunicación organizacional*. México: Revista mexicana de comunicación, enero. Consulta 06 de marzo de 2012 en: http://www.razonypalabra.org.mx/jojos/2010/cultura_comorg.html

Sánchez, S., López-Guzmán, T. (2009). Formación, satisfacción laboral y compromiso organizativo de los empleados en el sector hotelero: el caso de Andalucía (España). Observatorio de Inovação do Turismo – Revista Acadêmica. Volume IV – nº 4

San Martín, S. (s,f). Una comparación del compromiso organizacional del trabajador español y el trabajador mejicano.

Secretaria de Turismo., (2007). Reporte anual. Consultado el 07 de marzo de 2012 en:

http://www.sectur.gob.mx/wb/sectur/sect_707_perfil_y_grado_sa

Schneider, B., (1985). Organizational behavior. *Annual Review Psychology*, 36, 573-611.

Solano, S. (2010). Satisfacción laboral en personal de enfermería. Bucarama. CUIDARTE revista de investigación programa de enfermería. Consultado el 03 de octubre 2014 en:

<http://cuidarte.udes.edu.co/attachments/article/69/Satisfaccion%20laboral%20en%20profesionales%20de%20enfermeria.pdf>

Testa, M. (2001). "Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment", The Journal of Psychology, Vol. 135, No. 2, pp. 226-236.

Trelles, I., (2001). Comunicación organizacional. Cuba: Félix Varela. Consultado el 06 de marzo 2012 en:

<http://www.opciones.cu/turismo/2010-08-07/comunicacion-organizacional-clave-para-el-exito-empresarial/>

Varona, F. (1996). Communication Satisfaction and Organizational Commitment: A Study in 3 Guatemalan Organizations. The Journal of Business Communication, 33, 2: 111-140. San Jose State University.

Valencia, A., (2012). Identificación de las habilidades de liderazgo que poseen los directivos en la educación superior. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Tamaulipas.

Vila, M. (2005). Relación entre compromiso organizacional y satisfacción laboral en una empresa del sector financiero. (Tesis licenciatura). Caracas. Universidad católica Andrés Bello.

Weik, K., (1979). Cognitives process in organitations. (P.42)

Zurita, M., Ramírez, M., Quesada, J., Quesada, M., Ruiz, B., Manzano, J. (2014). Compromiso organizacional y satisfacción laboral en una muestra de trabajadores de los juzgados de Granada. REIDOCREA. Volumen 3, artículo 3. páginas 17-25. Consultado el 20 de agosto de 2014 en:

<http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/31291/1/ReiDoCrea-Vol.3-Art.3>

Anexos



Universidad Autónoma de Baja California



Nivel de relación del compromiso organizacional con la de la comunicación organizacional y la satisfacción laboral en el hotel Punta Morro

Introducción: A través de este estudio esperamos descubrir su grado de compromiso organizacional y la relación que guarda con la comunicación organizacional y la satisfacción laboral. **Le agradecemos mucho el tiempo que dedique a contestar este cuestionario. Sus respuestas nos serán de gran ayuda.**

Nota:

- Este cuestionario puede responderse en 30 o 35 minutos.
- Sus respuestas son estrictamente confidenciales, por lo que le suplicamos que sea lo mas sincero/a posible.
- No escriba su nombre.

1.- Edad: (Escriba su edad en años). _____

2.- Sexo:

Masculino ()

Femenino ()

3.- Escolaridad:

Primaria ()

Secundaria ()

Bachillerato ()

Universidad ()

Posgrado ()

4.-Situación laboral:

Contrato de 6 meses o menor ()
Fijo ()

Eventual ()

Contrato hasta un año ()

5.- ¿Qué tipo de horario tiene usted?:

Jornada diurna ()

Jornada mixta ()

Jornada

Nocturna ()

Jornada partida fija () Turnos rotativos () Horario flexible ()

6.- ¿Qué cantidad de horas trabaja a la semana? _____

7.- En cuál de las siguientes categorías jerárquicas se sitúa usted, aproximadamente:

Empleado o trabajador () Supervisor ()
Mando medio ()

Gerente () Alta dirección ()

8.- ¿Cuál es su antigüedad en años?: _____

9.- ¿Cuál es su departamento?:

Administración () Marina ()
Operaciones ()

Ventas () Marketing ()
Sistemas ()

Desarrollo humano ()

A continuación aparecen varios tipos de información que se relacionan con el trabajo de una persona. Por favor, indique cuál es su nivel de satisfacción en relación con la cantidad y/o calidad de cada tipo de información. (Marque con una X el número que corresponda mejor a su respuesta).

Escala:

1=Muy Insatisfecho, 2=Insatisfecho, 3=Poco insatisfecho, 4=Indiferente, 5=Poco satisfecho, 6=Satisfecho, 7=Muy satisfecho.

1. Información que tengo sobre el progreso que estoy realizando.
2. Información sobre políticas y objetivos de la institución.
2. Información sobre cómo me ve la institución.
4. Reconocimiento a mis esfuerzos.
5. Información sobre políticas y objetivos de mi departamento.
6. Información sobre las exigencias de mi trabajo.
7. Información sobre los cambios en la institución.
8. Información sobre cómo se esta resolviendo los problemas relacionados con mi trabajo.
9. Información sobre prestaciones y salarios.
10. Información sobre la situación financiera de la institución.
11. Información sobre los éxitos y/o fracasos de la institución

1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7

12. El grado en que los superiores conocen y entienden los problemas que enfrentan sus subalternos.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

13. El grado en que la comunicación en la institución motiva, estimula y entusiasma para lograr sus objetivos

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

14. El grado en que mi supervisor me escucha y me pone atención.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

15. El grado de habilidad que tiene la gente de nuestra institución para comunicarse.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

16. el grado en que mi jefe/a me ayuda a resolver los problemas relacionados con mi trabajo.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

17. El grado en que la comunicación en la institución me ayuda a identificarme y a sentirme parte importante de ella.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

18. El grado en que las publicaciones de la empresa son interesantes.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

19. el grado en que mi jefe/a confía en mí.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

20. El grado en que recibo a tiempo la información para hacer mi trabajo.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

21. El grado en el que los conflictos son tratados apropiadamente a través de los debidos canales de comunicación.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

22. El grado en que la comunicación informal es eficiente.
(a través de rumores)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

23. El grado en que mi jefe/a esta abierto a las nuevas ideas.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

24. El grado en que la comunicación con otros empleados es libre y exacta.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Por favor indique cuan satisfecho/a esta con lo siguiente:

25. El grado en que las practicas de comunicación se adaptan en caso de emergencia.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

26. El grado en que mi grupo de trabajo es compatible.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

27. El grado en que las sesiones de trabajo están bien organizadas.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

28. El grado en que la cantidad de supervisión que percibo es apropiada.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

29. El grado en que las directivas escritas y los informes son claros y concisos.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

30. el grado en que las actitudes hacia la comunicación en la institución son positivas.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

31. El grado en que la comunicación informal es activa y exacta.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

32. El grado en que la cantidad de comunicación en la institución es suficiente.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

33. El grado en que la dirección se comunica abierta y honestamente con los miembros de la institución.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

34. El grado en que la dirección se preocupa por los miembros de la institución.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

35. El grado en que la dirección escucha y recibe bien las sugerencias de los miembros de la institución.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

36. El grado en que la dirección se comunica periódicamente con sus sub alternos para mantenerles informados.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

37. el grado en que la comunicación de la dirección con sus subalternos es confiable.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

38. El grado en que los miembros de los departamentos se comunican para resolver problemas.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

39. El grado en que la comunicación entre los departamentos es apropiada.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

40. El grado en que existe un sentido de trabajo en equipo entre las direcciones o unidades de trabajo.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

41. El grado en que los directores/as se comunican entre sí.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

42. El grado en que coinciden las prioridades de mi departamento con las de otros departamentos.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

¡ATENCIÓN!: Conteste las siguientes 5 preguntas solamente, si usted es un/a director/a, o mando intermedio. Indique su nivel de satisfacción con:

43. El grado en que los subalternos/as responden a la comunicación que viene de los niveles superiores.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

44. El grado en que los subalternos/as me dan con anticipación la información que necesito.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

45. El grado en que no tengo exceso de comunicación.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

46. El grado en que los subalternos/as aceptan evaluaciones, sugerencias y críticas.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

47. el grado en que los sub alternos/as se sienten capaces de iniciar una comunicación de confianza con sus superiores.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Por favor indique que tan satisfecho esta con los siguientes aspectos de la empresa donde labora:

Escala:

1=Muy Insatisfecho, 2=Insatisfecho, 3=Poco insatisfecho, 4=Indiferente, 5=Poco satisfecho, 6=Satisfecho, 7=Muy satisfecho.

48. Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

49. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

50. El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

51. La temperatura de su local de trabajo.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

52. Las relaciones personales con sus superiores.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

53. La supervisión que ejercen sobre usted.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

54. La proximidad y frecuencia con que es supervisado.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

55. La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

56. La "igualdad "justicia" de trato que recibe de su empresa.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

57. El apoyo que recibe de sus superiores.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

58. El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.

1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7

59. La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.

Por favor indique su grado de acuerdo con los siguientes aspectos de la empresa :

Escala:

1=Total desacuerdo, 2=Desacuerdo, 3=Poco desacuerdo, 4=Indiferente, 5=Parcialmente de acuerdo, 6=De acuerdo, 7=Totalmente de acuerdo.

60. Estoy dispuesto a realizar un gran esfuerzo para contribuir al éxito de este hotel.

1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7

61. Cuando hablo con mis amigos les digo que mi hotel es un gran lugar para trabajar.

62. Siento muy poca lealtad hacia este hotel

63. Aceptaría casi cualquier tipo de tarea con tal se seguir trabajando aquí.

64. Considero que mis valores y los de la dirección del hotel son muy similares.

65. Me siento orgulloso de decir que formo parte de este hotel.

66. no me importaría trabajar en otro hotel si el tipo de trabajo fuera similar.

67. La dirección del hotel contribuye a que me sienta motivado en el desempeño de mi trabajo.

68. En mis circunstancias actuales, apenas me afectaría tener que abandonar este hotel.

69. Estoy encantado de haber escogido este hotel para trabajar y no otros a los que considere unirme en su momento.

70. No merece la pena permanecer trabajando en este hotel indefinidamente.

71. A menudo discrepo con la política del hotel en asuntos relacionados con los empleados.

72. Me importa mucho el futuro de este hotel.

73. Para mí este es el mejor establecimiento hotelero posible para trabajar

74. Definitivamente, la decisión de trabajar en este establecimiento hotelero ha sido un error por mi parte.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION