

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIALES, FILOSOFÍA Y LETRAS.



TRABAJO DE GRADO:

“LA RELACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA  
SATISFACCIÓN LABORAL DE LAS Y LOS TRABAJADORES DEL ÁREA  
ADMINISTRATIVA DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE,  
EN EL AÑO 2016”

PRESENTADO POR

ALVARADO DE MACAL, EVELYN IVETTE  
MENDOZA CANDELARIO, ROSA ANGÉLICA  
MORENO DE MARTÍNEZ, VANESSA CAROLINA  
VÁSQUEZ DE POZAS, MARTA MAGDALENA

PARA OPTAR AL GRADO DE:  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

DOCENTE ASESOR  
LICENCIADO JOSÉ ÁLVARO LEÓN CANIZALES

ABRIL 2018

SANTA ANA EL SALVADOR CENTROAMÉRICA

# AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



RECTOR

M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

VICERRECTOR ACADÉMICO

DR. MANUEL DE JESÚS JOYA ABREGO

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

ING. AGR. NELSON BERNABÉ GRANADOS ALVARADO

SECRETARIO GENERAL

LICDO. HERNÁN CRISTÓBAL RÍOS BENÍTEZ

DEFENSORA DE LOS DERECHOS HUMANOS UNIVERSITARIOS

M.Sc. CLAUDIA MARÍA MELGAR DE ZAMBRANA

FISCAL GENERAL

LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARIN

AUTORIDADES DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE  
OCCIDENTE



DECANO

DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

VICEDECANO

M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS

SECRETARIO

M.Sc. DAVID ALFONSO MATA ALDANA

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIALES, FILOSOFÍA Y LETRAS

M.Ed. ROBERTO GUTIÉRREZ AYALA

## **AGRADECIMIENTOS**

### **Evelyn de Macal**

#### **A Dios:**

Por darme lo más importante: vida, salud y voluntad para ser constante y no rendirme a medio camino en esta larga trayectoria, por su misericordia y cuidados y por permitirme darle un orgullo como este a mi familia.

#### **A mi madre Marta:**

Por permitirme el derecho a nacer, por ser mi mayor ejemplo de integridad, honestidad y perseverancia que no importa los obstáculos y dificultades que se presenten; mediante el esfuerzo honesto y trabajo arduo se puede alcanzar cualquier sueño que buscamos, pero sobre todas las cosas le estoy eternamente agradecida por enseñarme mediante su ejemplo a amar a nuestro señor Jesucristo.

#### **A mi tía Lochita y Hermanos/as:**

Por el apoyo significativo e incondicional de manera tan particular de cada uno, por estar en cualquier circunstancia y brindarme mediante sus capacidades lo mejor de cada uno.

#### **A mi Negrito:**

Por su paciencia, apoyo incondicional emocional y físico. Por confiar siempre en mí por esas palabras de “vos puedes, no te rindas”, por esos desvelos por esas llevadas y traídas a cualquier lugar, solo puedo decir GRACIAS AMOR por todo TE AMO.

#### **A mí adorada suegra:**

Mi chata gracias por tu confianza en mí, gracias porque siempre has creído en mí por sentirte orgullosa de lo que hago, gracias por no dejarme sola jamás, te amo chata y este logro también es tuyo.

#### **A mis dos amigas eternas:**

Marina y Mary gracias infinitas por jamás defraudarme en estos 15 años, gracias por esos hombros, esas palabras de aliento, por creer en mí por esos momentos donde me dicen que puedo lograr lo que me propongo las amo.

#### **A mi angelito:**

Le dedico este triunfo al hijo de mi corazón Angelito por el simple hecho de existir.

## **Rosa Mendoza**

### **A Dios:**

Tu infinito amor y misericordia me permitió culminar con esta meta, gracias a ti tengo la certeza de que todos mis anhelos se podrán cumplir buscando tu dirección, y siguiendo siempre tu camino, cuidaste en todo momento mis pasos y me diste sabiduría para tomar decisiones correctas que me servirían para obtener resultados positivos.

### **A mis padres:**

Desde el inicio hasta la culminación del proceso trabajaron arduamente para que todo marchara bien, sus aportes fueron muy importantes y me sirvieron para darme cuenta de que con ayuda de Dios todo es posible y por el esfuerzo que desempeñaron para que yo lograra superarme y ser una profesional sin duda alguna esto no hubiera sido posible, son mi motivación y ese motor que me impulsa para luchar en la vida.

### **A familia:**

Esposos Ronal Castro y Mirna de Castro su apoyo incondicional siempre estuvo presente en todo el proceso, agradezco de corazón todo lo que por mi hicieron, y por estar pendiente de cada paso en el que tuve que someterme para llegar a cumplir uno de mis sueños.

Y demás familia que estuvieron dispuestos a brindarme lo necesario y esas palabras que sirvieron de motivación para seguir adelante en mis estudios.

### **A asesor y lectores:**

Por guiarnos durante el trabajo de grado, sus aportes y observaciones fueron muy importantes para que esta investigación arrojara excelentes resultados.

## **Vanessa de Martínez**

### **A Dios:**

Por darme lo más importante que es la vida y por haberme permitido culminar un logro más en mi vida, haberme dado salud para lograr cada uno de mis objetivos; por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio, además de su infinito amor y bondad para conmigo; por cuidarme, guiarme y saber escoger las personas que verdaderamente sienten aprecio para un.

### **A mi madre y hermano:**

A mi madre por ser el pilar fundamental en todo lo que soy; por haberme apoyado incondicionalmente en todo momento y por haber estado conmigo en los días más difíciles de mi vida, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante lo que me ha permitido ser una persona de bien pero más que nada, por su amor. A mi hermano por todos los consejos y por estar pendiente de cada uno de los pasos que di en este proceso, muchas gracias a los dos por estar siempre a mi lado apoyándome incondicionalmente.

### **A mi esposo:**

Tu llegada a mi vida ha sido una de las mayores bendiciones para mi vida, agradezco a Dios por ponerte en mi camino y por brindarme tu ayuda que ha sido sumamente importante, estuviste a mi lado inclusive en los momentos en los que ya no quería continuar; pero tu apoyo y tus palabras me ayudaron a seguir adelante, no fue sencillo culminar con éxito este proyecto más sin embargo siempre fuiste muy motivador y esperanzador, me decías que lo lograría perfectamente. Me ayudaste hasta donde te era posible, incluso más que eso. Muchas gracias amor Dios te bendiga y te guarde siempre y que nos permita seguir juntos.

### **A mis hijos:**

Mis hijos son el mejor regalo que haya podido recibir de parte de Dios, son mi mayor tesoro y también la fuente más pura de mi inspiración, por eso agradezco por cada momento de felicidad en mi vida, el cual seguramente se ve reflejado en mí. Gracias a ellos

por ser mi felicidad, gracias a ellos por permitirme ser cada día mejor madre a su lado, siendo ellos esa importante fuente de motivación de felicidad, Dios todopoderoso me los bendiga y me los guarde todos los días de su vida mis pequeños hermosos.

**A familiares:**

Especialmente agradecer a cuatro personitas sumamente importantes en mi vida; que en estos momentos están lejos y no pueden compartir esta enorme dicha y felicidad que hay dentro de mi corazón, sé que no están físicamente a mi lado, pero sé que en la distancia ellas se sienten feliz de ver que pude culminar un logro más en mi vida, gracias a cada una de ustedes que me brindaron su apoyo, pero este logro no es lo mismo sin ustedes aquí se les extraña y se les quiere mis niñas hermosas Dios todopoderoso me las bendiga y las guarde.

**Asesor y Lectores:**

Gracias a cada uno de ustedes por la orientación y ayuda que brindaron para la redacción de este trabajo de grado, ya que cada revisión permitía obtener nuevos conocimientos.

## **Marta de Pozas**

### **A Dios:**

Por haber me ayudado en los momentos más difíciles de esta etapa de la vida y por darme fuerzas para seguir adelante y su amor incomparable en los momentos cuando nadie puede ayudarnos solamente nuestro creador.

### **A mis padres:**

Por ser los pilares fundamentales en mi desarrollo personal y emocional, por su apoyo incondicional, los ánimos de perseverancia, por cada uno de sus consejos, muestras de cariño, oraciones para ver culminar este proceso con éxito.

### **A mi esposo:**

Por estar cuando más lo necesite su comprensión y su ayuda mutua.

### **A mi hijo:**

Por tener esperanzas en poder tener un futuro mejor.



## INDICE

Capítulo I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1 Problemática general.....	1
1.2 Delimitación del tema.....	2
1.2.1 Delimitación espacial.....	5
1.2.3 Delimitación temporal.....	5
1.2.4 Delimitación social.....	5
1.3 Justificación .....	6
1.4 Alcances y limitantes .....	8
1.4.1 Alcances de la Investigación .....	8
1.4.2 Limitantes de la Investigación.....	8
1.5 Objetivos de investigación.....	9
1.5.1 Objetivo general .....	9
1.5.2 Objetivos específicos.....	9
1.6 Preguntas de investigación.....	9
Capítulo II. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 Marco histórico .....	10
2.2 Antecedentes.....	11
2.3 Marco teórico conceptual.....	15
2.3.1 Comunicación organizacional.....	16
2.3.2 Satisfacción laboral .....	20
Capítulo III. MARCO METODOLÓGICO .....	29
3.1 Tipo de investigación.....	29
3.2 Sujetos de investigación.....	30
3.3 Instrumentos y técnicas de recolección de información .....	31
3.3.1 Entrevista semiestructurada (Anexo número 3 y 4).....	31
3.3.2 Escala de satisfacción laboral (Anexo número 7) .....	32
3.3.3 Grupo focal (Anexo número 5 y 6) .....	32
3.4 Validación de instrumentos de investigación .....	33
3.5 Procedimiento de aplicación de los instrumentos de investigación.....	33
Capítulo IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	35

4.1 Análisis de los resultados del Personal de administración financiera.....	36
4.2 Análisis de los resultados del Personal de administración académica.....	47
4.3 Análisis General de los Resultados del personal de Administración Financiera y Administración Académica.....	58
4.4 Interpretación de los resultados .....	62
CONCLUSIONES.....	66
RECOMENDACIONES .....	68
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	70
Referencias electrónicas .....	71

## **Índice de cuadros**

Significados y Características de la Comunicación Organizacional formal e informal.....	25
---	----

## **ANEXOS**

Anexo número 1: Cartas de Permiso dirigida a los jefes de las respectivas áreas.

Anexo número 2: Validación de Instrumentos.

Anexo número 3: Entrevista semiestructurada dirigida al personal administrativo.

Anexo número 4: Entrevista semiestructurada dirigida a jefaturas.

Anexo número 5: Guía del grupo focal.

Anexo número 6: Guía de desarrollo de grupo focal.

Anexo número 7: Escala de Satisfacción Laboral.

Anexo número 8: Ejemplo de Matrices.

Anexo número 9: Matrices de resultados de investigación.

Anexo número 10: Propuesta de cronograma de reuniones.

Anexo número 11: Propuesta de mejora en las áreas investigadas.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como tema: “Relación de la comunicación organizacional y la satisfacción laboral de los y las trabajadores del área administrativa de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente”. Teniendo como objetivo principal: conocer la relación de la comunicación organizacional y la satisfacción laboral de los y las trabajadores. Dicho trabajo está compuesto de cinco capítulos en los cuales se desarrolla el proceso de la investigación.

En el capítulo I denominado planteamiento del problema, contiene su contextualización, delimitación, justificación y objetivos tanto general como los objetivos específicos, que son la guía principal de esta investigación. Por otra parte el capítulo II está compuesto por el marco teórico de la investigación que a su vez está dividido en dos momentos: marco histórico; en el cual se hace una breve reseña de los primeros planteamientos y estudios realizados a lo largo de la historia acerca del tema abordado y marco teórico: aquí se presentan algunos planteamientos teóricos de autores que han abordado el tema investigado y los planteamientos que se han generado.

Así mismo en el capítulo III, se encuentra el marco metodológico de la investigación, donde se plantea el tipo de investigación, selección de informantes claves, los instrumentos utilizados para la recolección de información y sus respectivos objetivos, una entrevista psicológica semiestructurada, una escala de satisfacción laboral y la técnica de grupo focal. De igual forma el capítulo IV, contempla el análisis e interpretación de resultados, la matriz metodológica, seguido de un análisis que permite dar respuestas a las interrogantes planteadas al inicio de la investigación.

Y para finalizar, el capítulo V, presenta las conclusiones generadas de la investigación y recomendaciones dirigidas a las entidades competentes, así como también una lista de la bibliografía citada y consultada para el desarrollo de la investigación.

# **Capítulo I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **1.1 Problemática general**

Históricamente El Salvador ha tenido que afrontar muchos retos en lo económico, en lo político y en lo social. Dicho esto cabe aclararse el hecho que, la base económica principalmente ha sido el sistema agropecuario el cual conllevaba la actividad de exportación pero en la medida que las necesidades aumentaban este no era suficiente para satisfacerlas.

En el pasar de las décadas, el país pierde la capacidad para generar ganancias mediante la agro exportación, el empleo que se generaba percibe una disminución, contribuye al desplazamiento de la población a sectores productivos de otra índole, como la industria, servicios y el comercio.

El cambio de sistema económico, es producto de la dirección política que se generaba en el país, específicamente con el cambio de moneda de curso legal afectó directamente al sistema agropecuario en su competitividad con referencia a los precios comparados al resto de países centroamericanos, ya que reducían costos evitándose la exportación del país.

Las repercusiones socioeconómicas fueron múltiples, ya que con la nueva economía se debía modernizar las fuentes de empleo, quedando a disposición de las empresas multinacionales, maquilas, empresas privadas en su gran mayoría. En ese sentido implicó influencias externas que pueden considerarse modernización en gran parte; sin embargo, influyó también en la forma de visualizar la cultura salvadoreña.

Con esto se puede ver una mezcla entre rasgos muy tradicionales con influencias de otras culturas, por lo cual se genera una gama extensa de necesidades, que bien pueden ser básicas, como pueden ser creadas por el mismo cambio social, con el afán de lograr ser parte de una sociedad que ha cambiado y cuyas exigencias son cada vez más altas.

Existen diversos problemas de índole laboral que las organizaciones a nivel mundial enfrentan desde el momento de su concepción, que perjudican su desarrollo e interfieren en el alcance de sus metas y objetivos que se han fijado como organización. Pero estos problemas afectan también los objetivos individuales que posee cada uno de sus integrantes y que buscan satisfacer dentro de las organizaciones.

En la gama de dificultades o problemas que se encuentran están: la motivación laboral, el ambiente físico, inconformidad con respecto a los salarios del personal, específicamente la comunicación y la satisfacción laboral, entre otros. Estos problemas se vuelven un obstáculo para lograr el óptimo desenvolvimiento de las personas dentro de su ambiente laboral.

En El Salvador el panorama no refleja otros matices, ya que las organizaciones han sido afectadas por dichas problemáticas que generan un desorden interno evidenciándose en el comportamiento del personal al momento de desarrollar sus actividades laborales y por lo tanto crean un gran impacto en el ambiente laboral dentro de cada organización. En algunas organizaciones se han desarrollado alternativas para contrarrestar las consecuencias generadas de tales situaciones percibidas inicialmente por el personal, y en ocasiones la ejecución de medidas preventivas para evitar la posible aparición de las mismas.

## **1.2 Delimitación del tema**

En el departamento de Santa Ana existen varias instituciones educativas grandes, y por ende cuentan con un número extenso de personal dando lugar al surgimiento de una serie de situaciones que pueden afectar el desarrollo óptimo de la misma como lo es en la Facultad Multidisciplinaria de Occidente (FMOcc) de la Universidad de El Salvador.

La Facultad Multidisciplinaria de Occidente, como parte del sistema de la Universidad de El Salvador, administra los mismos planes y programas de estudio que desarrolla cada una de las facultades de la unidad central o Alma Mater, ubicada en el departamento de San Salvador. En abril de 1966 la Facultad Multidisciplinaria de Occidente inició sus funciones administrativas y en mayo de ese mismo año, abrió las puertas a los estudiantes en el auditorium del Colegio Bautista,

iniciando sus actividades con el nombre de Centro Universitario de Occidente. Posteriormente pasó a nombrarse como Facultad Multidisciplinaria de Occidente a partir del acuerdo del Consejo Superior Universitario No. 39-91-95-IX, de fecha 4 de Junio de 1992 (Secretaría de Asuntos Académicos, 1990). Año con año la universidad ha experimentado cambios, como los generados por el incremento de estudiantes y por lo tanto la demanda de servicios ha aumentado; esto conlleva la generación de cambios en la percepción de las personas que laboran dentro de tal institución, en especial con respecto a sus puestos de trabajo y las actividades laborales que realizan a diario.

La investigación dio prioridad al estudio de dos situaciones en concreto: la comunicación organizacional y la satisfacción laboral de las y los trabajadores del área administrativa y financiera de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente. Normalmente en una organización existe un área de recursos humanos, la cual entre otras funciones se encarga de realizar estudios de clima y satisfacción laboral donde se reflejan variables del comportamiento humano que afectan el desempeño laboral y la satisfacción personal de cada empleado, estos estudios son muy útiles para plantear propuestas y desarrollar planes orientados a la mejora del individuo y por ende de la organización. Sin embargo, no existen suficientes estudios que enfoquen sus investigaciones en estudiar la comunicación y la satisfacción laboral; desde esta perspectiva se vuelve imprescindible el análisis de la situación actual entre las relaciones laborales que el personal de la institución ejecuta a diario.

Sin lugar a dudas, en los últimos años, las organizaciones e instituciones han sido objetos de atención en lo que respecta a las problemáticas de la comunicación organizacional y la satisfacción laboral. En ese sentido, se evidencian niveles de afectación en el comportamiento de la persona dentro de su trabajo, que al no advertir en el tiempo indicado y resolver de la forma adecuada, podrían generar afectaciones en el clima laboral y en especial en el rendimiento administrativo y por ende en todas las unidades dependientes dentro de la organización.

La comunicación se encuentra presente en todo ambiente de trabajo y es necesaria para el establecimiento de relaciones interpersonales adecuadas. Es importante mencionar que la comunicación laboral es una comunicación interpersonal que se realiza con los

compañeros de trabajo y debería ser establecida sin importar el nivel jerárquico; esta comunicación debe permitir que las relaciones laborales sean efectivas y además se considera que si no se tiene una buena relación laboral se puede afectar la percepción que el empleado posee acerca de su ambiente de trabajo, o el trabajo del área donde se desenvuelven las personas involucradas. En la comunicación se debe respetar la opinión de los demás de igual manera al momento de tratar alguna temática; se debe procurar ser claro y directo, sin dejar de lado la opinión de las demás personas.

Es evidente que los problemas internos en el ambiente laboral surgen no importando el tamaño de la misma y dañan el desempeño, la productividad del trabajador y se podría decir que a la misma vez perjudican su satisfacción y deseos de estar en su lugar de trabajo. En la FMOcc. podría ocurrir a menudo este tipo de dificultades, pues es una organización grande que ejecuta diferentes funciones y cuenta con una cantidad de empleados muy extensa, además exige una amplia demanda de servicios de forma rápida originando, posiblemente tensión en el personal, lo cual podría perjudicar el proceso de comunicación y la relaciones satisfacción laboral de los empleados.

El área administrativa de la FMOcc es un lugar propicio para estudiar la satisfacción laboral y la forma en que se establece la comunicación entre el personal, ya que posee un campo extenso de empleados que a diario conviven entre ellos y tienen oportunidad de conocerse y a partir de ahí establecer relaciones primeramente laborales que podrían estar incidiendo en su satisfacción laboral, posee además gran importancia el tipo de trabajo que se realiza en el área pues a diario los empleados desempeñan sus funciones laborales que son en su mayoría de suma importancia para la población estudiantil de la Universidad.

Por lo anterior, se estableció la siguiente interrogante general de investigación:

¿Existe relación entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral de los y las trabadores del área administrativa de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente en el año 2016?

Específicamente el problema se delimita de la siguiente forma:

#### 1.2.1 Delimitación espacial

La investigación se desarrolló en las instalaciones de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente de la Universidad de El Salvador, en las áreas de administración académica y administración financiera.

#### 1.2.3 Delimitación temporal

La investigación se llevó a cabo durante el primer semestre del año 2016.

#### 1.2.4 Delimitación social

Trabajadores del área administrativa de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente.



### **1.3 Justificación**

La comunicación organizacional y la satisfacción laboral son dos fenómenos inherentes a cada individuo dentro de una organización, aunque no siempre la existencia de los mismos signifique ventajas para la misma o para la persona en particular. En la actualidad la comunicación organizacional y el estudio de la satisfacción laboral ha comenzado a ser parte del motor de toda organización, debido a la importancia de ambos como eje de gestión para las mismas y para lograr mayor producción y competitividad en su medio.

Es probable que dentro de una organización el personal no esté llevando a cabo una comunicación que le permita mantenerse informado de los acontecimientos importantes dentro de su trabajo, debido a que la información a la que tiene acceso les llega con poca claridad y limitadamente, de esta forma no estarían preparados para enfrentarse a las situaciones que surgen a diario dentro de una organización y de cada puesto de trabajo en particular. Mediante la comunicación las personas tienen oportunidad de interactuar entre ellos e ir generando un ambiente de trabajo agradable que les permita experimentar la satisfacción laboral.

La importancia de realizar estudios sobre la comunicación y satisfacción laboral en Facultad Multidisciplinaria de Occidente de la Universidad de El Salvador en el área administrativa-financiera, es porque ambas realizan labores de suma importancia para el buen funcionamiento de la mayoría de procesos administrativos que a diario realizan estudiantes y docentes. A partir de esto es evidente que la investigación de la comunicación y su influencia en la satisfacción laboral en estas áreas es importante para conocer de qué manera se desarrolla la comunicación, cómo influye en la satisfacción de los empleados, como esto se evidencia en las acciones diarias, rendimiento, relaciones sociales, entre otras. En una organización por pequeña que sea se percibe el clima laboral, ya que sus trabajadores y subalternos se encuentran en constante interacción; el clima laboral es la manera en la que las personas interactúan entre sí, percibiendo de forma distinta los objetivos, metas y finalidad que tiene la organización, obteniendo así satisfacción laboral.

En gran medida, la mala comunicación y poca satisfacción laboral son dos problemas que no han podido ser solventados de forma definitiva dentro de las

organizaciones, a pesar de los intentos que realizan las organizaciones se siguen evidenciando en todo ambiente de trabajo, debido a que no hay forma de eliminarlos y evitar su futura aparición, pues se sabe que la comunicación es sinónimo de comportamiento humano. Por lo tanto, siempre estarán presentes en todo ambiente de trabajo de igual forma la satisfacción laboral es provocada por otros fenómenos dentro de la organización, que bien pueden ser físicos o emocionales y se vuelve necesario que la organización propicie su abordaje de forma continua.

Es necesario para toda organización laboral conocer la relación que existe entre la comunicación y la satisfacción laboral, por esa razón con esta investigación se pretendió estudiar a los empleados del área administrativa y financiera de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente, la importancia de elegir estudiar estas dos áreas es porque son dos áreas muy importantes en el funcionamiento de la facultad y además el estudio sirvió para evidenciar desde una óptica objetiva cómo se establece la comunicación organizacional entre el personal de dicha área y como se relaciona con la satisfacción laboral entre sus empleados; se sabe que una institución necesita de personas que interactúen entre ellas con el mismo fin: buscar el cumplimiento de la visión y misión de dicha área, y los objetivos personales que cada uno pretende alcanzar.

Por ello, la presente investigación está orientada a dar aproximaciones de la relación que existe entre los fenómenos de la comunicación y la satisfacción laboral, las formas subjetivas de percepción de los sujetos de investigación. Es importante para toda institución pues permitirá conocer la problemática planteada mediante la percepción de su personal, y a partir de esto se pueden establecer pautas y propuestas para mejorar, en este caso, si ambos fenómenos se vuelvan factores de impacto positivo y beneficioso para la institución.

## **1.4 Alcances y limitantes**

### 1.4.1 Alcances de la Investigación

- La investigación se realizó en la Facultad Multidisciplinaria de Occidente de la Universidad de El Salvador, en el sector administrativo con el objetivo de mejorar la comunicación y la satisfacción laboral.
- Los sujetos de la investigación fueron: el personal del área de administración académica y administración financiera de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente, el cual se divide como: personal permanente y personal eventual, ya que una parte del personal se le renueva el contrato laboral cada seis meses.
- Se llevó a cabo un estudio, donde se buscó conocer el desenvolvimiento del personal dentro de su área de trabajo, evaluando la relación de comunicación y la satisfacción laboral.
- Para el desarrollo de la investigación se contó con la disponibilidad de los jefes de las dos unidades del área administrativa que fueron evaluadas, facilitando horarios en los cuales el personal pueda ausentarse de su puesto de trabajo para someterse a las evaluaciones necesarias, de forma ordenada y sin temor a posteriores sanciones en su trabajo.

### 1.4.2 Limitantes de la Investigación

- Retraso al inicio de la investigación debido a la sobrecarga de trabajo en una de las unidades, por lo cual se postergó la presentación del plan de trabajo.
- No se tomó en cuenta la población docente ni el alumnado de la facultad multidisciplinaria de occidente.
- Debido a que el área administrativa de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente está dividida en diferentes unidades, se vuelve difícil la interacción de los empleados con todos los que conforman las otras unidades.
- Solo se abordaron dos fenómenos: la comunicación organizacional y la satisfacción laboral; no se abordaron temáticas como la remuneración, vacaciones, entre otros.

## **1.5 Objetivos de investigación**

### 1.5.1 Objetivo general

- Conocer la relación que existe entre comunicación organizacional y la satisfacción laboral de las y los trabajadores del área administrativa de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente.

### 1.5.2 Objetivos específicos

- Indagar las formas de comunicación organizacional que los y las trabajadores del área administrativa utilizan en su área de trabajo.
- Analizar la satisfacción laboral de los y las trabajadores del área administrativa según las actitudes de su desempeño laboral.
- Establecer la relación entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral de los y las trabajadores del área administrativa.
- Proponer estrategias para potenciar la comunicación y la satisfacción laboral.

## **1.6 Preguntas de investigación**

Para el desarrollo de este estudio es necesario el planteamiento de las siguientes preguntas de investigación que han sido derivadas de los objetivos establecidos, con el fin de darles respuesta mediante el proceso de la investigación:

¿Cuáles son las formas de comunicación que utilizan los y las trabajadores en su área de trabajo?

¿Qué características de satisfacción laboral muestran los y las trabajadores en su desempeño laboral?

¿Cuál es la relación de la comunicación organizacional y la satisfacción laboral de los y las trabajadores en su área laboral?

¿Cuáles serían las estrategias más efectivas para potenciar la comunicación y la satisfacción laboral?

## Capítulo II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Marco histórico

Las relaciones humanas han estado presentes desde el inicio de las sociedades, con esto la forma de comunicarse ha sido importante en la evolución del hombre, el lenguaje fue producto de la necesidad del hombre primitivo para poder comunicarse, y subsistir a las dificultades de la vida primitiva; fue necesario para el hombre utilizar algún tipo de señal para emitir a los demás sus pensamientos y el lenguaje fue por consiguiente a convertirse con el tiempo en un idioma; el lenguaje humano cuenta con 30.000 ó 40.000 años de existencia (Vásquez, 2015).

Existen los sistemas iniciales de comunicación que utilizan sonidos y otros tipos de información, tales como los gestos, similares a los sistemas de comunicación observados en algunos animales como los primates, el lenguaje primitivo que utiliza sonidos combinados que son las palabras, pero sin gramática. Este tipo de lenguaje podría ser similar al periodo holofrástico –periodo de la adquisición del lenguaje en los niños- en el desarrollo infantil del lenguaje, observado en los niños entre 12 – 18 meses de edad. El lenguaje humano fue continuado y complejizándose con la aparición de nuevos sistemas de organización social y nuevos elementos en su entorno. Los desarrollos tecnológicos han contribuido y continúan contribuyendo al desarrollo de un sistema de comunicación cada vez más complejo (Ardila, 2006).

Así pues, desde la óptica de la comunicación organizacional fue la década de los años 40 -era de la información- la época en la que se consideró que la información era determinante para los miembros de una organización, y se tenía la premisa de que “un empleado informado es un empleado feliz y productivo” (Historia de la comunicación organizacional, S.A.), lo que llevó a las empresas a invertir en medios informativos impresos de circulación interna.

En los años 50 hubo interés de parte de las organizaciones por entender el sentido y los alcances de la comunicación en las organizaciones, y se generaron investigaciones acerca de la comunicación descendente, las redes organizacionales y sobre la actitud y la sensibilidad de los empleados frente a la comunicación, se empezaban a realizar estudios sobre clima organizacional. Comenzaron, además, los estudios sobre la efectividad de la

comunicación organizacional en la relación entre estado de ánimo y la satisfacción del empleado (Collado, 2001).

En los años 90 fue el enfoque del trabajo en equipo y el concepto de que la productividad en la organización es el resultado de la comunicación en todas direcciones: ascendente, descendente y horizontal. Esto implica que el éxito de las organizaciones depende de que tan bien puedan trabajar en equipo, toda la organización debe actuar como un equipo, tomando decisiones y solucionando problemas en todos los niveles de la organización (Collado, 2001).

La comunicación organizacional a finales del siglo XX y principios del nuevo milenio presenta diferentes perspectivas. Por un lado una visión modernista de la organización como estructura racional, la cual tiene por objetivo el progreso y el orden es la comunicación, por otro lado está la teoría crítica y perspectiva posmoderna que están generando alternativas para entender la comunicación en las empresas. La primera década del siglo XXI se ha caracterizado por el multiculturalismo, en las sociedades nuevas el conocimiento ocupa un papel muy importante para esta era del conocimiento, existen nuevos estudios sobre la comunicación organizacional y su relación con la satisfacción laboral donde se tendrá que tomar en consideración los aspectos de estos nuevos tipos de sociedades (Collado, 2001).

## **2.2 Antecedentes**

La finalidad de los antecedentes de la investigación es precisar algunas investigaciones realizadas con la temática de comunicación organizacional y de la satisfacción laboral, de lo cual se hará énfasis en los aspectos más relevantes y destacados que fundamentan la investigación tomando en cuenta sus autores, años, títulos, metodología, muestra y resultados obtenidos.

Es muy importante hacer mención que en El Salvador no existen muchos estudios acerca de la comunicación organizacional y de la satisfacción laboral. Sin embargo, a nivel mundial es una temática ampliamente abordada, en esta investigación se abordan tres estudios que se han elegido como base para este capítulo.

## ***La relación entre distintos aspectos de la comunicación y la satisfacción laboral en las organizaciones***

Para plantear este primer antecedente se retomó una investigación realizada en Buenos Aires, Argentina, desarrollada por Pérez Vilar (2012), quien presentó los resultados obtenidos de una revisión bibliográfica de 388 artículos científicos relacionados con la satisfacción laboral, publicados entre los años 2000 y 2010. Se presentan las conclusiones de distintas investigaciones que señalan la importancia de los aspectos relacionados con la comunicación y el flujo de información y su vinculación con la satisfacción Laboral. Asimismo, para la realización de este trabajo se realizó una selección, descripción y análisis documental de trabajos de investigación realizados sobre satisfacción laboral publicados entre los años 2000 y 2010.

Con el estudio de estas investigaciones se llegó a la conclusión que observa la importancia de gestionar la comunicación dentro de las organizaciones, ya que la comunicación abierta, efectiva y eficiente puede mejorar la satisfacción laboral de los miembros. También, el hecho de mejorar la relaciones entre empleados o entre líder-miembro ha demostrado su aporte a la satisfacción laboral a través del feedback y particularmente el feedback al desempeño. Por esto, es que resulta importante considerar teorías específicas de la comunicación como la teoría de coordinación relacional para mejorar el desempeño de los empleados y la satisfacción laboral de los mismos (Perez Vilar, 2012).

Ahora bien, en El Salvador no se han realizado muchos estudios sobre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral, una investigación de tipo bibliográfica como esta, que fue presentada en el V Congreso Internacional de Investigación, sirve para establecer precedente en las investigaciones en esta área de la psicología. Uno de los aportes principales de esta investigación es la presentación de algunos elementos que no se relacionan directamente con los miembros de la organización, sino con la relación con aquéllos externos a ella. Es así que la imagen organizacional o el prestigio externo percibido se han vinculado con la satisfacción laboral, aunque son conceptos que se centran en las consideraciones de aquéllos que están fuera de la organización. Considerando lo reciente de estos resultados resulta interesante el análisis de

estos conceptos en el ámbito nacional y su real influencia en la satisfacción laboral en los miembros de las organizaciones en los países de América Latina (Perez Vilar, 2012).

### ***Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa***

Un segundo antecedente se refiere al estudio realizado por María Guadalupe Abrajan Castro, José Manuel Contreras Padilla, Sandra Montoya Ramírez en México durante el año 2009, para el cual se utilizó “el paradigma epistemológico cualitativo dada la intención de explorar la experiencia de los trabajadores, desde la perspectiva del capital humano” (110). En este caso, el método exploratorio se sustenta en el hecho de que el tema no había sido abordado en estudios anteriores, situación similar a nuestro estudio. Por otro lado, el estudio es descriptivo responde a la necesidad de evaluar y medir el fenómeno a investigar, por supuesto tomando en cuenta lo variable y complejo del ser humano.

Se analizó el discurso obtenido de cada individuo en la aplicación de la entrevista semiestructurada, se categorizaron los resultados en los siguientes parámetros:

- a) Favorable: Aquellas respuestas que incluyeran términos tales como “bueno”, “me gusta”, “está bien”, “me agrada”, “positivo”, etcétera,
- b) Desfavorable: Aquellas en la que se hiciera alusión a términos relacionados con una calificación negativa: “me desagrada”, “está mal”, “es malo”, “negativo”, entre otras.

Se infiere que las respuestas favorables son muestras de grado de satisfacción suficiente y, por el contrario, las desfavorables implican un grado deficiente de satisfacción laboral. A continuación se presentan por medio de tablas dichos resultados, anteponiendo la categoría y después describiendo la información obtenida.

El trabajo sostenía una hipótesis con las variables de mayor índice de opinión favorable relacionada con el índice de mayor grado de satisfacción laboral, siendo la interrelación de a mayor el primer índice, mayor la segunda variable. Es decir, que los índices desfavorables se relacionan con una deficiente comunicación y por lo tanto, una falta de motivación laboral. En ese sentido, el estudio recomendó el uso de un mecanismo para hacer viable el intercambio de opiniones entre empleador y empleados.



### ***Comunicación interna y satisfacción laboral***

Se tomó como último antecedente el estudio que fue realizado por la Facultad de Humanidades, en el área de la psicología industrial de la Universidad de Landívar de Guatemala, realizado por Mónica Ivette Sum Mazariegos en el año 2015. Esta investigación fue realizada sobre el personal de un restaurante de comida gourmet, en total participaron 50 personas, se utilizó la escala de Likert el cual es un instrumento comúnmente utilizado en cuestionarios y es la escala de mayor uso en encuestas para la investigación. Al responder a una pregunta de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración, elemento, ítem o pregunta. El estudio realizado fue de tipo descriptivo ya que fue un estudio que interpreta lo que surge y lo que es. Analiza la conducta humana en su entorno personal y social en condiciones naturales, y en los distintos ámbitos de manera sistematizada.

El estudio pretende determinar las condiciones internas de la organización que intervienen en la satisfacción laboral del personal del restaurante, por lo que en la escala de Likert que se administró a los colaboradores se incluyeron indicadores como la motivación que recibe el personal de parte de la empresa y el grado de satisfacción que éstos sienten al respecto, la comunicación casi siempre fluye adecuadamente dentro la organización, un gran número de colaboradores son los que se encuentran satisfechos laboralmente con su puesto. Se percibe que tiene control sobre las tareas que realizan, como resultado esto crea un buen clima laboral, por esto muchas organizaciones delegan poder a su personal para que éste participe en la toma de decisiones.

Dentro de los elementos que entorpecen y limitan la comunicación se encuentran los rumores o chismes que puedan surgir dentro de una empresa. Éstos causan molestia o insatisfacción en los colaboradores, puesto que se vuelve difícil la ejecución de tareas cuando el clima organizacional se encuentra tenso y negativo, en la investigación también se encontró que el personal estudiado carece de comunicadores eficientes que contribuyan a una comunicación interna fluida y significativa para sus miembros en sentido descendente. Sin embargo, el personal posee una percepción positiva sobre la comunicación horizontal, es decir, la manera en que cada quien se comunica con sus pares

### **2.3 Marco teórico conceptual**

En el siguiente apartado se darán a conocer los enfoques teóricos que sustentan esta investigación. La relación de la comunicación organizacional y la satisfacción laboral, son temas importantes de estudio de la psicología, específicamente de la psicología organizacional, estos dos aspectos son los que se plantea de estudio esta investigación, pero cabe mencionar otros temas que abarca el estudio de la psicología organizacional; como lo son: evaluación de desempeño, clima organizacional, comportamiento organizacional, actitudes y valores en el trabajo entre otros. Todos estas áreas son estudiadas por la psicología laboral y otras áreas profesionales como la administración de empresas. En esta investigación se tomarán como referencia a teóricos de la psicología organizacional.

Richard Hall (1983), citando a Scott, afirma que las organizaciones están definidas como colectividades que se han establecido para alcanzar objetivos relativamente específicos sobre una base más o menos continua esta disciplina se basa en los datos, las generalizaciones y los principios básicos de la psicología. Utiliza los métodos prescritos de la psicología general, y aplica las técnicas de esta, al campo organizacional, la psicología organizacional formula y modifica procedimientos para satisfacer las condiciones en las empresas.

Es importante destacar que en el estudio de los temas referentes al comportamiento de los trabajadores en el área organizacional se plantea el estudio de los temas de interés en cuatro niveles: el individual, el grupal, el organizacional y las relaciones entre empresa y entorno; en esta investigación los temas de interés son: el nivel individual, grupal y organizacional, las referencias teóricas para este estudio son: la organización, jerarquías de la organización, la comunicación organizacional, actitudes, desempeño laboral, y satisfacción laboral. Por último, se exponen también los enfoques de las Teorías de los dos Factores de Herzberg motivación-higiene y la Teoría de Motivación de Abraham Maslow, según la cual las necesidades humanas están organizadas y dispuestas por niveles, en una jerarquía de importancia y de influencia. Maslow consideró que la motivación se deriva de la satisfacción sucesiva de las necesidades de más alto nivel. Se retomó algunos aspectos de esta teoría para tener un referente teórico y abordar de manera más amplia la temática de la satisfacción laboral (Chiavenato, 2000).

### **2.3.1 Comunicación organizacional**

La comunicación se da en diferentes contextos y el individuo debe aprender a desenvolverse y a desarrollarla en todos esos lugares donde se interactúe con otras personas; uno de esos contextos es el trabajo. La comunicación en el área laboral es sumamente importante dado que es un área donde el individuo permanece gran parte de su vida y es aquí donde entabla las relaciones humanas con un fin lucrativo pues, busca cumplir sus objetivos individuales mediante la interacción entre compañeros y jefes; por ser inminentemente social e interactivo, el ser humano no vive aislado, sino en continua interacción con sus semejantes (Chiavenato, 2000). La comunicación organizacional aporta grandes beneficios a la organización pues sin lugar a dudas mejora la motivación de su personal, llevándole por el camino de experimentar la satisfacción laboral.

La comunicación en las organizaciones y su incidencia en el éxito de las mismas es indiscutible, de una forma pautada los directivos y jefes se han percatado de la importancia de este fenómeno para que su personal permanezca incentivado con las actividades que ejecuta dentro de su puesto de trabajo, para alcanzar sus propios fines y los de la empresa, y de esta forma perciban una satisfacción dentro de su trabajo, por lo tanto lo desempeñen de la mejor manera posible. En ese sentido para Hodgetts y Steven (1989), la comunicación empresarial mantiene “unida a la organización en el sentido de que proporciona los medios para transmitir información vital para las actividades combinadas y la obtención de las metas propuestas” (Pág. 326). La comunicación organizacional produce momentos de armonía y sintonía entre compañeros de trabajo pudiendo ser este un factor que propicie la satisfacción laboral a los mismos. Si no hay comunicación sería imposible que los empleados sepan que hacen sus compañeros, que la dirección reciba información y que supervisores y líderes giren instrucciones (Keith y Newstrom, 2001).

La comunicación viene siendo el eje central de todo contexto, que permite que los involucrados interactúen y se conozcan mejor. En este sentido la comunicación viene a ser el motor que impulsa a cada miembro de una determinada empresa a realizar sus funciones de la forma más óptima posible, pues se siente dotado de la información necesaria para conocer su puesto de trabajo, las exigencias que este puesto conlleva y otras generalidades que se le serán de ayuda a la persona dentro de su trabajo. Smith y Henry Clay (1988)

sostienen que las organizaciones no pueden sobrevivir sin comunicaciones; las organizaciones activas deben tener un sistema efectivo de comunicación.

Cabe señalar que dentro de las organizaciones también se dan diferentes formas de comunicación que se ejecutan entre los empleados de la institución, como lo es la comunicación formal e informal que se detallan a continuación:

### **2.3.1.1 Comunicación formal**

En este tipo de comunicación solo se transmiten una parte de las informaciones difundidas, existiendo otro tipo de canales, denominados informales, que completan la comunicación organizacional. (Fernández, 1998).

Uno de los tipos de comunicación que fluye por la estructura formal de la organización es la comunicación vertical descendente a través de la cual se hace llegar la información desde la alta dirección hasta los trabajadores de la base operativa. Así pues, está estrechamente vinculada con el mantenimiento del estatus y de la jerarquía y la transmite mensajes relacionados con la ejecución y valoración de las tareas tales como: políticas, instrucciones, procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación del desempeño (Fernández, 1998).

Mediante esta forma de comunicación se puede manipular el comportamiento de los trabajadores al mismo tiempo que se regula el sistema de funcionamiento. El éxito de la comunicación vertical descendente estará determinada en gran parte por el tamaño de la organización y de su jerarquía, por ende en organizaciones extensas puede verse afectada su efectividad retribuyéndole esto a la distancia entre cada persona lo que provocaría que la información que se pretende transmitir, se vea severamente afectada.

### **2.3.1.2 Comunicación informal**

Este tipo de comunicación nace de las interacciones sociales que surgen entre los miembros de la organización por motivos de trabajo, por amistad o por intereses comunes. “La comunicación organizacional informal comprende toda aquella información no oficial entre los grupos de personas” (1989, Pág. 328) como lo establece Hodgetts y Steven.

Entendido de otra forma, la comunicación informal tiene una característica muy particular; y es la espontaneidad ya que no es una conversación que haya sido previamente

planificada y tampoco se fijaron un orden de ideas que se hayan querido discutir. Principalmente se da entre miembros de la organización que buscan desarrollar una relación más allá de lo laboral y tener la oportunidad de discutir temas de interés personal. De igual forma el desarrollar este tipo de comunicación podría perjudicar o beneficiar el desarrollo de la organización, dependiendo de la forma en que se emplee. Una de las afectaciones podría ser el chisme que se genera a través del desarrollo de la comunicación informal, pues la información que se maneja no se tiene con certeza de donde ni quien lo ha originado, pues se transmite de una persona a otra sin que existan datos concretos que comprueben su exactitud. G.P. Predvechni (1985) manifiesta que el rumor se reproduce y se cree en él no porque parezca ser verdad, sino porque satisface la necesidad psíquica del narrador y del que escucha, no satisfecha de otro modo más que de este.

La comunicación informal puede traer algún tipo de beneficio a la organización, pues da la oportunidad a las personas que la ponen en práctica de formar lazos fuertes al grupo que conforman, ayuda a aclarar mensajes que han recibido de la jefatura y más de alguna persona posee dudas al respecto, acciones que favorecen la interrelación armoniosa entre los empleados.

Por lo general en las reuniones que establecen los empleados entre ellos se da la oportunidad de discutir este tipo de temas y de esa manera se van desvaneciendo dudas que podrían estar perjudicando el desenvolvimiento de los empleados en su puesto de trabajo, pues en muchas ocasiones existe por parte de los empleados un cierto grado de temor hacia los jefes cuando existen dudas acerca de las actividades que debe desarrollar dentro de la organización. Smith (1988) sostiene que el gerente se olvida de cuantos medios tienen para comunicarse con sus empleados y cuan pocos medios tienen ellos para comunicarse con él.

Aunque la comunicación informal tiende a entregarse en forma oral, puede ser escrita. Algunas veces se usan notas escritas a mano o a máquina, pero en la moderna oficina electrónica estos mensajes suelen relampaguear en las pantallas de las computadoras, creando la nueva era de la comunicación extraoficial electrónica.

A continuación se presenta un cuadro comparativo de la comunicación organizacional formal e informal.

**Cuadro número 1: Significados y características de la comunicación organizacional formal e informal**

<b>Tipo de comunicación</b>	<b>Formal</b>	<b>Informal</b>
<b>Significado</b>	Es aquella donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización. Por lo general son mensajes que fluyen de manera descendente	Fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización.
<b>Características</b>	Es una comunicación descendente; en una organización es el flujo de información de los niveles superiores de autoridad a los inferiores. La mayoría de comunicaciones se realizan con los subordinados. Se utilizan medios como memorandos, reuniones, cartas, etc.	Surge entre los miembros de la organización de manera espontánea. Es más rápida que las comunicaciones oficiales. Favorece la interrelación armoniosa entre los empleados.

Fuente: Newstrom. W, 2001, Pág. 70

### ***Comunicación descendente***

La comunicación descendente en una organización es el flujo de información de niveles superiores a niveles inferiores de autoridad. Casi la mitad de las comunicaciones de los administradores tiene lugar con los subordinados, y el resto se divide entre superiores, compañeros y gente externa. Para comunicarse hacia abajo, algunos ejecutivos se apoyan en coloridos folletos, deslumbrantes presentaciones en PowerPoint y reuniones con empleados elaboradamente planeadas (Newstrom, 2001).

### ***Comunicación ascendente***

Si el flujo de la información en ambos sentidos se interrumpe por una mala comunicación ascendente, la administración pierde el contacto con las necesidades de los empleados y le faltará información para tomar decisiones sólidas. Será, por tanto, incapaz de proveer los apoyos laborales y sociales necesarios a los empleados. La administración necesita sintonizarse con los empleados del mismo modo en que una persona sintoniza un radio. Este proceso requiere iniciativa, acción positiva, sensibilidad ante señales débiles y adaptabilidad ante diferentes canales de información de los empleados. Requiere sobre todo la conciencia y la creencia de que los mensajes ascendentes son importantes (Newstrom, 2001).

### **2.3.2 Satisfacción laboral**

El componente humano es uno de los factores más importantes con los cuales las organizaciones cuentan para conseguir los fines y objetivos que persiguen como organización emprendedora, resulta indispensable que tales instituciones tengan muy presente su utilidad y las necesidades que como seres humanos presentan y partir de ahí para optimizar sus condiciones y potenciar sus beneficios dentro de las tales. Es así que es de gran relevancia que pongan su mayor empeño en conseguir que dicho componente humano se encuentre en las mejores condiciones para que se desenvuelva debidamente dentro de la organización. Ante esto Robbins (2000) plantea que satisfacción laboral son las actitudes de los empleados, un individuo con alto nivel de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo.

Partiendo de esta definición, la persona dentro de las organizaciones podría volverse un ser sensible a experimentar diferentes situaciones frente a su trabajo, pero estas experiencias dependen de cómo estén resueltas las necesidades del trabajador, si la persona considera que su integridad física se encuentra a salvo, que el espacio físico donde labora es seguro y cómodo; entonces es probable que el empleado trabaje con mayor entusiasmo y que de alguna manera realice sus actividades de la mejor forma; de igual forma viéndolo desde el aspecto emocional, la comunicación y las relaciones humanas que el individuo desarrolla en su ambiente laboral juegan un papel importante en la concepción que este tiene dentro de la organización tales factores benefician el bienestar del personal mediante la interacción saludable con los demás compañeros haciéndolo sentir parte esencial de la organización, si la persona percibe que sus expectativas de su trabajo no se adecuan a la realidad que está viviendo en la organización, se va a sentir de alguna manera inconforme y tal sensación será evidenciado en su comportamiento dentro de su puesto de trabajo.

La satisfacción laboral es el comportamiento de una persona en relación a su trabajo, como la persona se identifica con las actividades laborales que desarrolla dentro de la organización, todas estas conductas están relacionadas a la ideología individual; podría decirse que cada persona es motivada y desmotivada por diferentes fenómenos, es decir que no todas las personas experimentan insatisfacción laboral. Por lo tanto el término de satisfacción laboral nos da a entender que está integrado por la experiencia de la persona dentro de la organización y a su entorno más próximo. Así lo ve Furnham (2001), ya que para él deben existir marcadas diferencias individuales en la satisfacción en el trabajo y que distintas personas en el mismo empleo experimentan diversos grados de satisfacción y dos personas con empleos distintos pueden experimentar grados semejantes de satisfacción.

Por otra parte, la satisfacción laboral está íntimamente relacionada con las necesidades e intereses de la persona, la teoría de las necesidades se basa en que el propósito de los comportamientos relacionados con el trabajo consiste en satisfacer algunas necesidades, depende del tipo de necesidades que la persona tenga trabajará o no para satisfacerlas, a continuación se abordan algunos planteamientos de una de las teorías de las necesidades, más estudiadas en el campo laboral.



### **2.3.2.1 Jerarquía de las necesidades según Maslow**

Abraham Maslow en sus estudios acerca de las condiciones que promueven la motivación del ser humano, propone una serie de necesidades que a su parecer interfieren en la motivación del ser humano y que a su vez busca la forma de satisfacerlas:

-necesidades fisiológicas.

-necesidades sociales.

-necesidades de autorrealización.

Todo este grupo de necesidades que según Maslow debería experimentar el ser humano en el trayecto de su existencia; están distribuidas en necesidades primarias y secundarias, quedando establecidas de la siguiente forma: Necesidades primarias: necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad. Necesidades secundarias: necesidades sociales, necesidades de aprecio y necesidades de autorrealización (Chiavenato, 2000).

Sin embargo en este análisis de la comunicación de las relaciones humanas y como están relacionados a la satisfacción dentro de un ambiente laboral que experimentan las personas, es necesario hacer a un lado algunas necesidades y retomar los planteamientos del autor acerca de las necesidades sociales, las cuales están orientadas a los aspectos planteados en las primeras líneas y es fácil adaptarlas a este tipo de necesidades del ser humano.

Según Maslow, las necesidades sociales están relacionadas con la vida del individuo en sociedad junto a otras personas. Son las necesidades de asociación, participación y aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Dentro de esta necesidad social del individuo se pueden analizar la comunicación y las relaciones humanas. (Chiavenato, 2000). Dentro de las necesidades sociales existe una clasificación de factores que las componen: amistad, amor, pertenencia a un grupo y actividades sociales.

La necesidad de comunicación es una de las más antiguas del hombre. Es una necesidad vital, igual que el hambre y la sed, para que el ser humano se desarrolle es necesario que se comunique e interactúe en su medio con las personas. La comunicación

está fuertemente ligada con las particularidades de la personalidad en interacción con el medio que nos rodea y por lo tanto potencian las relaciones humanas sobre todo dentro de los ambientes laborales donde es necesario que el individuo interactúe con los compañeros y pueda experimentar la satisfacción de relacionarse con los demás e intercambiar conocimientos y experiencias personales. Al interrelacionar todos estos factores se puede entender que son de suma importancia en la vida laboral de las personas para que pueda sentirse en armonía con su entorno, esto incluye con sus compañeros de trabajo.

De esta forma se puede entender que la satisfacción laboral está ligada a una serie de cuestiones dentro del área laboral; la comunicación organizacional es un factor determinante para alcanzarla, pues una persona puede sentirse satisfecha cuando se encuentra debidamente informada acerca de sus obligaciones en su puesto de trabajo y que siente una aire de confianza para expresar su descontento cuando así lo amerita sin temor a que hayan consecuencias más adelante por tal acción.

Un ambiente de trabajo caracterizado por óptimas condiciones de seguridad, pago justo en relación con las actividades que la persona ejecuta a diario en su puesto de trabajo, relaciones humanas satisfactorias que le permitan experimentar armonía entre compañeros y jefes, serían solo unos cuantos factores que inciden directamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa. Los empleados se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos e incómodos (Robbins, 2013).

Es evidente que cuando una organización presta sus recursos orientados al bienestar de sus empleados y al desarrollo de su dignidad como personas, va a obtener resultados favorecedores para la institución, pues se sabe que un individuo satisfecho tiene más probabilidades de ejercer su trabajo de una manera más eficiente, por lo tanto va a generar beneficios tanto personales como también para la organización. Una fuerza de trabajo satisfecha se traduce en una mayor productividad, debido a los mínimos obstáculos que puede causar el ausentismo o la renuncia de buenos empleados (Robbins, 2013).

En definitiva, poner en primer lugar al ser humano en las diferentes organizaciones representa resultados positivos. Por ejemplo, uno de los beneficios es minimizar el tiempo en el proceso de selección del nuevo personal, en realizar prospecciones y análisis para determinar si dicha persona esta apta para A o B puesto. Así mismo, darle tiempo al nuevo personal para que se adapte a su puesto para poder producir dentro de la organización.

Estos son solo algunos ejemplos de los factores que inciden en el uso óptimo del tiempo y la afectación que generan dentro de las organizaciones. Así mismo, encontramos una diversidad de factores que influyen en el comportamiento del empleado, que provoquen desmotivación. Primeramente, se puede señalar el comportamiento del empleador o jefe inmediato que tiende a sostener relaciones cerradas y antisociales (Robbins, 1999). Estos son algunos de los factores que más deterioran la satisfacción laboral y que son las más perceptibles por parte del empleado.

Sin embargo existe otro factor de suma importancia que genera afectación al empleado y al clima laboral: la seguridad. Muchas veces la condición de seguridad laboral se encuentra en pésimas condiciones tanto de iluminación, por su espacio reducido, muebles en mal estado, entre otros. Estos elementos repercuten en la percepción del empleado en relación a la valía de su puesto y por lo tanto, dicha percepción repercutirá en su comportamiento y desempeño laboral (Furnham, 2001).

Otra de las teorías sobre las necesidades que ha sido estudiada en la psicología del trabajo fue la teoría de los dos factores de Herzberg, de la cual se retoman algunos aspectos en el siguiente apartado.

### **2.3.2.2 Teoría de los dos Factores de Herzberg sobre la satisfacción laboral**

Una de las teorías más recordadas hasta la actualidad respecto a la satisfacción laboral es la Teoría de los dos Factores de Herzberg: motivación-higiene, la cual plantea que la satisfacción laboral está relacionada a dos factores importantes y que el hombre tiene un doble sistema de necesidades, y por lo tanto apunta que existen tales factores que determinan el comportamiento de las personas en su área de trabajo. Según la teoría de Herzberg las personas tienen dos tipos de necesidades. Herzberg denominó a las primeras

necesidades de higiene, las cuales son influidas por las condiciones físicas y psicológicas en las que trabajan las personas. Asimismo, llamó a las segundas necesidades de motivación y las describió muy parecidas a las necesidades de orden elevado de la teoría de la jerarquía de necesidades, de Maslow.

### ***Factores higiénicos***

Según Chiavenato (2001), son los factores que influyen en el ambiente que rodea a la persona, algunos de los principales factores que componen los factores de higiene son: el salario, los beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión que los empleados perciben de sus jefes, las condiciones físicas y ambientales de los puestos de trabajo, reglamentos internos de la empresa, y más. Otro de los componentes que incluye la teoría de Herzberg en los factores de higiene es la relación entre compañeros de trabajo, el cual sin lugar a dudas produce satisfacción a la persona que las experimenta y dentro de estas relaciones es indispensable que exista la comunicación organizacional, porque de otra forma no existirían relaciones personales entre los compañeros de trabajo.

Como se ha establecido anteriormente, la relación entre estos dos factores es evidente dentro de todos los contextos en que el ser humano se desenvuelve, y el área de trabajo es uno de los medios donde la persona permanece la mayor parte de su día por lo tanto las relaciones y la comunicación se vuelven más que necesarias para que el ambiente sea agradable.

### ***Factores motivacionales o satisfactores***

Son todas aquellas variables que están bajo el control del empleado debido a que se relacionan con las actividades que la persona desempeña dentro de la empresa. Los factores motivacionales incluyen aquellos sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización así como también la responsabilidad y el trabajo en sí (Chiavenato, 2001).

Una organización que no se proyecta para velar por las necesidades de los empleados, se encamina a la pérdida de la motivación lo que a provoca desinterés en el personal. En este sentido, al tratar de entender los fenómenos que provocan y que a la vez

menguan la satisfacción laboral, se alcanza a percibir que ambos elementos dicotómicos están presentes en el mismo ambiente de trabajo, para Adrian Furnham (2001) el empleado está entre estos dos estados y su permanencia, en cualquiera de estos, depende del ambiente organizacional y su sistema de recompensas.

El ser humano necesita sentirse satisfecho en todos los aspectos, principalmente consigo mismo, para lograr sus metas y objetivos tanto individuales como grupales; esto requiere una serie de estados de ánimo muy positivos que influyen en el cumplimiento de sus labores en su área de trabajo como lo son los sentimientos de afectividad: disposición favorable, contacto con el mundo exterior, modificaciones del mundo interior, representa el dominio de lo agradable y desagradable del amor y del odio, es un fenómeno íntimo. Las emociones representan los grandes caminos de la vida afectiva.

Las organizaciones, para conseguir sus objetivos, necesitan que las personas que las integran se esfuercen en obtener un elevado desempeño en su puesto de trabajo y manifiesten aquellas conductas que contribuyen a la buena marcha de su empresa, algunos trabajadores consiguen auto motivarse, frecuentemente en función de sus características de personalidad de la situación a la que tengan que hacer frente y a sus estados de ánimo (Marín Pereda, 2014).

De esto dependerá el rendimiento laboral eficaz de los trabajadores: si están motivados se obtendrán mejores resultados dentro de la organización contribuyendo así a una satisfacción laboral. Las emociones desempeñan una parte fundamental en la satisfacción laboral, por supuesto que todo depende de la percepción del individuo, de la forma en como asimila las situaciones que vive dentro de la organización, y no siempre sucede de la misma manera en todos los casos, ya que cada personalidad posee características particulares y esto permite que cada individuo percibe su contexto de una forma única y por lo tanto se comporte ante algunas situaciones de forma muy particular.

Sin duda alguna, y partiendo de lo expuesto a lo largo del presente constructo de información, es evidente que la comunicación y las relaciones humanas dentro de las organizaciones son elementos infaltables y necesarios que además desempeñan un papel determinante en el individuo y en su satisfacción laboral, para que éste pueda experimentar

bienestar en su entorno laboral de forma que, su desempeño en el trabajo genere beneficios para él mismo y beneficios para la organización en sí.

Esta investigación está sustentada bajo el enfoque de la psicología laboral, con enfoque de investigación cualitativa, tiene como objeto el estudio del comportamiento humano específicamente los aspectos de la comunicación y la satisfacción laboral y la relación de estas, 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, esto crea un compromiso organizacional que es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Por tanto, el involucramiento en el trabajo significa identificarse y comprometerse con un trabajo específico y la correcta comunicación existente garantizara satisfacción en el trabajador.

En las organizaciones laborales es importante mantener actualizados todos recursos escritos donde estén plasmadas las normas que rigen las actividades de laborales del personal, de esta manera los empleados por medio de la gestión del departamento de recursos humanos estarán informados de la forma correcta de actuar ante determinadas situaciones, además de los alcances y límites; además de estas normas de las que se hace mención en las líneas anteriores, es importante la evaluación constante no solo de rendimiento laboral sino también de la satisfacción laboral porque esto permitirá entrelazar variables de investigación para comprobar la satisfacción del personal en relación con otras variables de importancia en la psicología laboral, en esta ocasión se hace la relación de la satisfacción laboral con la comunicación; pero además de la importancia de las evaluaciones también es imprescindible realizar planes de acción ante las diferentes problemáticas descubiertas en los estudios investigativos, ante esto se aborda en el siguiente apartado la forma en que se realiza un plan para mejorar la comunicación y la satisfacción laboral.

### **2.3.2.3 Cómo crear un plan para mejorar o mantener la buena comunicación y satisfacción en los empleados.**

A pesar de la utilidad intrínseca de las teorías que se exponen anteriormente, puede no existir una fórmula infalible para motivar al personal a obtener los resultados deseados, para la elaboración de un programa que sirva de guía para el propósito de mejorar aspectos de la organización, Fisher (2005) sugiere seguir los siguientes pasos:

- Establecimiento de objetivos

El establecimiento de objetivos alcanzables se parte de lo que se busca cumplir y de establecer la forma para cumplirlos, es parte esencial de esta primera etapa llevar a cabo un exhaustivo análisis de la organización, con el fin de conocer dónde se encuentra en un momento concreto y señalar hacia dónde queremos que se dirija con el nuevo plan.

- Definición (revisión) de los puestos de trabajo

Con definir las responsabilidades de los empleados que serán incluidos en programa de incentivos se está incentivando al individuo, al ser desde ese momento una parte medular de la organización, creando conciencia en el personal que es parte fundamental en la generación de ganancia y efectividad. Dicha fase medular, pues tiende a anular las tazas de bajo rendimiento de los trabajadores.

- Selección de incentivos

Se deben encontrar las técnicas adecuadas para incentivar a los empleados que, a su vez, mejorarán los resultados para la organización. Lo más importante es que los mecanismos para incentivar al personal sean claros.

## Capítulo III. MARCO METODOLÓGICO

### ***3.1 Tipo de investigación***

Para Pelella y Martins (2012), la tipología de una investigación hace referencia a “la clase de estudio que se va a realizar. Orienta sobre la finalidad general del estudio y sobre la manera de recoger las informaciones o datos necesarios” (p. 88). En cuanto al tipo de investigación será de tipo descriptivo, ya que de acuerdo a Sampieri, Fernández & Baptista, (2010) se busca: “especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 102). Es decir, que en el caso del presente estudio se buscó explorar y explicar la forma de comunicarse y la satisfacción laboral de las personas que laboran dentro del área administrativa de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente.

En ese sentido, la metodología utilizada para la investigación fue cualitativa de tipo descriptivo. La importancia de elegir este método para esta investigación fue profundizar en la temática y conocer como la desarrollan los individuos involucrados, es por ello que el tipo de muestreo que se utilizó en la investigación corresponde a un muestreo de tipo no probabilístico Pelella y Martins (2012) “se usa cuando no se puede determinar la probabilidad” (Pág. 110). Siendo así un muestreo de tipo intencional Pelella y Martins (2012) “el investigador establece previamente los criterios para seleccionar las unidades de análisis” (Pág. 114); no fue relevante determinar la cantidad o la frecuencia con la que se da el fenómeno, más bien se busca describir los fenómenos, y así conocer las subjetividades y opiniones de los sujetos de investigación. El tema de investigación: comunicación organizacional y la satisfacción laboral no ha sido explorado, en el área administrativa de la FMOCC, específicamente en el área de administración académica y administración financiera.



### **3.2 Sujetos de investigación**

El área administrativa de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente está distribuida entre el personal eventual y el personal permanente de la institución, el cual está constituido por los siguientes departamentos: administración académica, administración Financiera, ordenanza, mantenimiento, secretaria de departamento, biblioteca, recursos humanos, impresiones, motoristas, secretaria de decanato, servicios jurídicos, vigilancia, proyección social, deportes, asistente de laboratorio de medicina, asistente de laboratorio de química, asistente de laboratorio de ingeniería, asistente de laboratorio de matemáticas dando un total de 73 personas.

Para la obtención de los sujetos que conformaran la muestra se hará a través de los siguientes criterios de selección:

- Personal adscrito al área de administración académica y al área de administración financiera de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente de la Universidad de El Salvador.
- Independientemente del sexo; participo el personal del género femenino y el personal del género masculino.
- Mayores de 18 años.
- Que estén de acuerdo en participar en la investigación.
- Personal administrativo que durante sus horarios laborales comparta el mismo espacio físico.

Es por ello que para la investigación se tomaron en cuenta como sujetos de investigación al personal de los departamentos: del área de administración académica 9 empleados y del área de administración financiera 8 empleados, obteniendo así el total de 17 sujetos de investigación participantes en el estudio.

### **3.3 Instrumentos y técnicas de recolección de información**

Para la selección de los instrumentos y técnicas de recolección de información que se utilizaron en la investigación, se realizó un análisis de los instrumentos que son utilizados en la investigación cualitativa, para elegir aquellos que consideraron los investigadores permitirían recolectar la información necesaria y precisa para lograr responder a las preguntas de la investigación. Los instrumentos y técnicas que se utilizaran son los siguientes:

#### **3.3.1 Entrevista semiestructurada (Anexo número 3 y 4)**

##### **Dirigida al personal de administración académica y administración financiera**

**Entrevista:** para Sabino (1992) una entrevista es “es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación” (pág. 164).

##### **Descripción del instrumento**

La entrevista semiestructurada permitió obtener información importante de la temática a explorar, el orden de las temáticas a investigar podían modificarse y ampliarse en el transcurso de la entrevista según el criterio del investigador para obtener información relevante al tema de estudio.

##### **Objetivo del instrumento**

Conocer la relación de la comunicación y la satisfacción laboral del personal del área de administración académica y administración financiera.

##### **Categorías a explorar**

Comunicación organizacional

Satisfacción laboral

### **3.3.2 Escala de satisfacción laboral (Anexo número 7)**

La Escala General de Satisfacción fue desarrollada por Warr, Cook y Wall (1979). Las características de esta escala son las siguientes:

- Es una escala que operacionaliza el constructo de satisfacción laboral, reflejando la experiencia de los trabajadores de un empleo remunerado.
- Recoge la respuesta afectiva al contenido del propio trabajo.

Con esta prueba estandarizada se pretendió recoger información específica de la satisfacción laboral del personal; por ser una investigación de tipo cualitativa se realizara el análisis descriptivo y cualitativo de los resultados.

**Objetivo del instrumento:** Reflejar la satisfacción laboral del empleado respecto a su trabajo.

#### **Categorías a estudiar**

Satisfacción laboral

### **3.3.3 Grupo focal (Anexo número 5 y 6)**

#### **Dirigida al personal de administración académica y administración financiera**

#### **Descripción del instrumento**

Se utilizó para recopilar datos, determinar las percepciones, sentimientos y formas de pensar del personal con respecto a los temas a proponer, en base a una entrevista de 4 preguntas de tipo abierta, con esta técnica se busca hacer uso de los datos cualitativos, que surjan de las preguntas donde el investigador asumirá el rol de: moderar, escuchar, observar y analizar los datos de forma inductiva, junto a la técnica se utilizara una guía de observación. Se realizaron 2 sesiones con el personal de administración académica y 2 sesiones con el personal de administración financiera.

#### **Objetivo del instrumento**

Identificar la relación de las formas de comunicación que el personal sostiene entre ellos, con la satisfacción laboral en el área de trabajo donde se desempeñan.

### **Descripción del instrumento**

Esta técnica sirvió para la recolección de datos mediante una entrevista grupal, el grupo focal se centró en la interacción dentro del grupo. Dentro de esta técnica se aplicó una guía de observación participante producto de la cual se realizó una descripción sistemática del evento y de los comportamientos.

### **Categorías a explorar:**

Comunicación organizacional

Satisfacción laboral.

### **3.4 Validación de instrumentos de investigación**

Para la validación de los instrumentos de investigación se utilizaron dos métodos:

- Jueceo por dos profesionales de psicología laboral: Se solicitó a dos profesionales de la psicología que evaluaran los instrumentos de recolección de datos, posteriormente se tomaron en cuenta las observaciones.
- Prueba piloto a dos personas del área de ordenanza, sujetos distintos a las dos áreas a investigar de la facultad multidisciplinaria de occidente, para medir la confiabilidad de los instrumentos: se aplicaron los instrumentos de investigación a dos personas a las cuales se les pidió que colaboraran en la prueba piloto, lo cual aceptaron sin ningún problema, lo que pretendía era conocer si los instrumentos estaban redactados de forma clara y confiable para obtener la información que ayudase a responder a las preguntas de investigación.

### **3.5 Procedimiento de aplicación de los instrumentos de investigación**

La administración de los instrumentos se realizó dentro del horario de trabajo de los sujetos de investigación; durante dos semanas, de lunes a viernes. Se realizaron dos jornadas por día, realizando la aplicación de los instrumentos en el área de administración

académica en el horario matutino, y la aplicación de los instrumentos del área de administración financiera en el horario vespertino.

1. Entrevista a jefes del personal del área de administración académica y administración financiera de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente (segunda semana del mes de abril): Licdo. Gerbert Salvador Rivas Flores, y Licda. Haydee Delgado de Zaldaña. En tal reunión se solicitó de forma oficial y formal a los jefes la autorización y el espacio para que el personal de ambas áreas participen de la investigación. Así mismo se explicó los objetivos de la investigación y se les solicitó que informen al personal de las áreas antes mencionadas acerca de las próximas reuniones con el grupo de investigadores, y así colaborar en crear las condiciones necesarias para la aplicación de los instrumentos.
2. Aplicación de la entrevista semiestructurada (tercera y cuarta semana del mes de abril): se realizó la aplicación del primer instrumento de investigación: la entrevista semiestructurada de manera individual a todos los sujetos de investigación, realizando cada investigador de tres a cuatro entrevistas.
3. Aplicación de la escala de satisfacción laboral (finales de la cuarta semana del mes de abril): se realizó la aplicación de la escala de satisfacción laboral en forma grupal, realizándola en primer lugar todos los sujetos de investigación del área de administración académica, y posteriormente los sujetos del área de administración financiera.
4. Primera sesión de la técnica del grupo focal (cuarta semana del mes de abril): se realizó la primera sesión de la técnica del grupo focal, se realizaron con un día de diferencia en ambas áreas. El primer día se realizó en administración académica y al día posterior en el área de administración financiera.
5. Segunda sesión del grupo focal (primera semana del mes de mayo): se realizó la segunda sesión del grupo focal, se realizaron con un día de diferencia en ambas áreas. El primer día se realizó en administración académica y al día posterior en el área de administración financiera.

6. Reunión con el personal del área de administración académica y administración financiera (primera semana del mes de mayo): se llevó a cabo una reunión con el personal del área de administración académica y administración financiera, para exponer los agradecimientos por su involucramiento en la investigación y se compartió un almuerzo.

A continuación en el siguiente capítulo se explica cómo se procesó la información, el análisis e interpretación de los resultados.

## **Capítulo IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Se buscó obtener información en profundidad de los sujetos de investigación en el contexto en que éstos se desenvuelven para realizar un análisis de manera individual y grupal. Se recolectaron con la finalidad de analizarlos, comprenderlos y contrastarlos con la teoría existente sobre el problema, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento.

Para el procesamiento de la información se utilizaron matrices. La información obtenida está ordenada de la siguiente forma:

- Resultados de la entrevista semiestructurada dirigida al personal administrativo
- Resultados de la entrevista semiestructurada dirigida a las jefaturas
- Resultados de la escala de satisfacción laboral
- Resultados del grupo focal

Para el procesamiento de la información se utilizaron las siguientes abreviaturas de cada uno de los participantes:

Sujetos participantes del área de administración financiera: S#01, S#02, S#03, S#04, S#05, S#06, S#07, S#08. Siendo ocho personas en total de esta área.

Sujetos participantes del área de administración académica: S#09, S#10, S#11, S#12, S#13, S#14, S#15, S#16, #17. Siendo ocho personas en total de esta área.

Esto permitió sistematizar la información y la realización de su análisis. La información recopilada se ordenó y vació en los cuadros matrices, luego se realizó el análisis descriptivo correspondiente a cada cuadro de forma individual, y grupal, posteriormente se realizó la interpretación de los resultados según la naturaleza cualitativa del tipo de estudio de esta investigación, y en confrontación con la teoría consultada para esta investigación.

#### **4.1 Análisis de los resultados del Personal de administración financiera**

##### ***Análisis individual***

###### **S#01**

###### Comunicación organizacional

El medio de comunicación que utiliza la jefatura para emitir indicaciones acerca del trabajo es el medio verbal, cuando existen dudas respecto al trabajo siente la confianza de recurrir al jefe; menciona que su jefe siempre está disponible en esas circunstancias, nunca ha tenido conflictos con sus compañeros de trabajo, porque menciona que hay buena comunicación en la unidad donde labora, recibe la información sistemática y ordenada sobre nuevas decisiones que se toman en su área de trabajo, algunas veces no son establecidas en documentos porque se hace de forma verbal, la comunicación entre los empleados y el jefe es adecuada, al momento en que los compañeros necesitan ayuda siempre la encuentran incluso cuando no son temas de trabajo y tal comunicación con sus compañeros es adecuada, cordial, respetuosa y muy agradable, son accesibles y ayudan ante alguna duda laboral, siempre se apoyan entre todos, han tenido beneficios por la comunicación adecuada entre compañeros de trabajo, ya que las tareas son realizadas con mayor rapidez y eficiencia, se le facilita iniciar conversaciones fluidas con las personas de su área laboral.

###### Satisfacción laboral

Nunca ha sentido deseos de abandonar su puesto de trabajo, recibe apoyo de los compañeros cuando le afecta una situación laboral, algunas veces se han establecido

normas de convivencia dentro del trabajo y en general todos se llevan bien, algunas veces ha recibido reconocimiento por parte de su jefe, ella habla bien de todos ante los demás, en ocasiones las usa de ejemplo de su buen comportamiento, algunas veces se realizan evaluaciones de parte de las jefaturas, se siente parte de un equipo de trabajo siempre, se siente a gusto en el área física donde labora, pues considera que es un lugar amplio y tienen lo que necesita para ejecutar sus labores, la asistencia a su trabajo es constante, no pide permisos, nunca falta a trabajar.

El nivel de satisfacción laboral general está situado en la media, por lo que se considera que la persona está satisfecha en su trabajo. La satisfacción extrínseca que indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, está situado por debajo de la media, por lo que se considera que la persona está moderadamente satisfecha, la satisfacción intrínseca: aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, el resultado está situado en la media, por lo que se considera que en lo relativo a estos aspectos la persona está satisfecha.

## **S#02**

### Comunicación organizacional

El medio de comunicación que utiliza el jefe para emitir indicaciones acerca del trabajo es verbal y escrito, cuando tiene dudas respecto al trabajo siente la confianza de recurrir al jefe, porque siempre está disponible, se siente el apoyo mutuo, nunca ha tenido conflictos con sus compañeros de trabajo, porque nunca han existido diferencias, reciben la información sistemática y ordenada sobre nuevas decisiones que se toman en su área de trabajo casi siempre son establecidas para evitar malos entendidos, la comunicación entre los empleados y el jefe es adecuada, porque es respetuosa, fluida y en paz, la comunicación con los compañeros de trabajo es adecuada, porque existe el respeto, los compañeros de trabajo son accesibles y ayudan ante alguna duda laboral, siempre ellos son accesibles en todo momento, han tenido beneficios por la comunicación adecuada entre compañeros de



trabajo, para que haya paz y armonía entre todos, se le facilita iniciar conversaciones fluidas con las personas de su área laboral siempre, porque es educada.

### Satisfacción laboral

Nunca ha sentido deseos de abandonar su puesto de trabajo, porque se siente satisfecha, solo ha faltado cuando tiene incapacidades, recibe apoyo de los compañeros cuando le afecta una situación laboral, siempre se ayudan mutuamente, siempre se han establecido normas de convivencia dentro del trabajo, como respetar el horario de trabajo, la entrada y salida, algunas veces ha recibido reconocimiento por parte de su jefe, ella los felicita, algunas veces se realizan evaluaciones de parte de las jefaturas, pero no se le da debida importancia, se siente parte de un equipo de trabajo, existe apoyo mutuo, se siente a gusto en el área física donde labora algunas veces pues considera que es demasiado pequeño y hace mucho calor, La asistencia a su trabajo es constante, nunca falta a trabajar.

El nivel de satisfacción laboral general está situado encima de la media, por lo que se considera que la persona está muy satisfecha en su trabajo, la satisfacción extrínseca que indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, está situado por encima de la media, por lo que se considera que la persona está muy satisfecha, la satisfacción intrínseca que aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, el resultado está situado encima de la media, por lo que se considera que en lo relativo a estos aspectos la persona está muy satisfecha.

### **S#03**

#### Comunicación organizacional

El medio de comunicación que utiliza el jefe para emitir indicaciones acerca del trabajo es verbal y escrito, cuando tiene dudas respecto al trabajo siente la confianza de recurrir al jefe, se siente cómoda aunque su trabajo de colectora es delicado, algunas veces ha tenido conflictos con sus compañeros de trabajo debido al inadecuado manejo de la comunicación, debido a esto han habido malos entendidos por la falta de comunicación, y

ella se considera que es muy reservada, reciben la información sistemática y ordenada sobre nuevas decisiones que se toman en su área de trabajo; considera que la forma en cómo se emite la información llega al momento adecuado, se busca la forma en que se entienda la información, la comunicación entre los empleados y el jefe es adecuada, considera a su jefa como una amiga, siempre está presta para escuchar las sugerencias o dudas de los empleados, la comunicación con los compañeros de trabajo es adecuada, porque es buena, con mucho respeto, sutilidad, sin bromas pesadas; los compañeros de trabajo son accesibles y ayudan ante alguna duda laboral, son accesibles. En ocasiones le han ayudado cuando no entiende algo, han tenido beneficios por la comunicación adecuada entre compañeros de trabajo siempre, en la fluidez de las funciones, y con esto se facilita el trabajo en equipo, se les facilita iniciar conversaciones fluidas con las personas de su área laboral siempre, porque existe bastante contacto debido a las horas de trabajo y a que el equipo es amplio.

#### Satisfacción laboral

Algunas veces ha sentido deseos de abandonar su puesto de trabajo, por su edad ya no se siente igual que antes, se siente más cansada, no es nada personal con la gente, recibe apoyo de los compañeros cuando le afecta una situación laboral casi siempre, cada quien hace lo que puede para dar lo mejor de sí, y eso hace que se puedan acercar más como compañeros de trabajo logrando beneficios para la unidad, algunas veces se han establecido normas de convivencia dentro del trabajo, aunque no están escritas ni pegadas, si no que cada uno conoce qué debe hacer, cada quien sabe los comportamientos que deben tener, nunca ha recibido reconocimiento por parte de su jefe, realiza su trabajo porque lo ama, piensa que sería bueno llevar a cabo actividades para incentivar al personal, algunas veces se realizan evaluaciones de parte de las jefaturas, casi no se realizan porque cree que los demás piensan que no es necesario realizarlas porque ven que están bien, se siente parte de un equipo de trabajo siempre, le gusta integrarse en todo lo que hacen sus compañeros de trabajo, siente que valoran su trabajo, nunca se siente a gusto en el área física donde labora, por la inseguridad y ha sido así desde siempre, la asistencia a su trabajo es constante, nunca falta a trabajar, a veces hasta enferma asiste.

El nivel de satisfacción laboral general está situado por debajo de la media, por lo que se considera que la persona está moderadamente satisfecha en su trabajo, la satisfacción

extrínseca que indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, está situado por debajo de la media, por lo que se considera que la persona está moderadamente satisfecha, la satisfacción intrínseca que aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea; el resultado está situado debajo de la media, por lo que se considera que en lo relativo a estos aspectos la persona está moderadamente satisfecha.

#### **S#04**

##### Comunicación organizacional

El medio de comunicación que utiliza el jefe para emitir indicaciones acerca del trabajo es verbal, cuando tiene dudas respecto al trabajo siente la confianza de recurrir al jefe siempre, la jefa les explica; nunca ha tenido conflictos con sus compañeros de trabajo debido al inadecuado manejo de la comunicación, reciben la información sistemática y ordenada sobre nuevas decisiones que se toman en su área de trabajo casi siempre es recibida, cuando hay algo nuevo que se deba saber la jefa les explica, la comunicación entre los empleados y el jefe es adecuada, por ser con la jefa es diferente a la de los compañeros, la comunicación con los compañeros de trabajo es adecuada, es muy buena, fluida, y hacen ameno el tiempo de trabajo, se pone música para sentirse en buen ambiente, los compañeros de trabajo son accesibles y ayudan ante alguna duda laboral, siempre se ayudan entre sí, el objetivo es para el bienestar de la institución, han tenido beneficios por la comunicación adecuada entre compañeros de trabajo siempre, existe una mejor relación en el trabajo y hay eficiencia, se le facilita iniciar conversaciones fluidas con las personas de su área laboral siempre, todo se discute sanamente.

##### Satisfacción laboral

Nunca ha sentido deseos de abandonar su puesto de trabajo, algunas veces no le gustan las tareas rutinarias, pero de todos modos las hace, recibe apoyo de los compañeros cuando le afecta una situación laboral casi siempre, todos se apoyan, hasta económicamente

algunas veces; nunca se han establecido normas de convivencia dentro del trabajo, pero todos saben lo que se tiene que realizar, como por ejemplo la responsabilidad, algunas veces ha recibido reconocimiento por parte de su jefe, algunas veces se realizan evaluaciones de parte de las jefaturas, pero no le toman mucho interés, se siente parte de un equipo de trabajo siempre, están enlazados, todos son componentes de todo, nunca se siente a gusto en el área física donde labora, porque es muy reducido, y no tiene nada de ergonómico, la asistencia a su trabajo es constante, nunca falta a trabajar.

El nivel de satisfacción laboral general está situado en la media, por lo que se considera que la persona está satisfecha en su trabajo, la satisfacción extrínseca que indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, está situado por encima de la media, por lo que se considera que la persona está muy satisfecha, la satisfacción intrínseca que aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, el resultado está situado en la media, por lo que se considera que en lo relativo a estos aspectos la persona está satisfecha.

## **S#05**

### Comunicación organizacional

El medio de comunicación que utiliza el jefe para emitir indicaciones acerca del trabajo es verbal, realiza las reuniones en la oficina, cuando tiene dudas respecto al trabajo siente la confianza de recurrir al jefe casi siempre, él es el que puede explicar mejor cualquier duda, nunca ha tenido conflictos con sus compañeros de trabajo debido al inadecuado manejo de la comunicación, reciben la información sistemática y ordenada sobre nuevas decisiones que se toman en su área de trabajo; algunas veces se les explica cómo deben hacer el trabajo, ante nuevas decisiones, la comunicación entre los empleados y el jefe es adecuada, se lleva bien con el jefe, es bastante accesible, la comunicación con los compañeros de trabajo es adecuada, tiene muchos años de trabajar con ellos y se lleva bien con todos, los compañeros de trabajo son accesibles y ayudan ante alguna duda laboral, siempre se ayudan entre sí cuando se necesita, han tenido beneficios por la

comunicación adecuada entre compañeros de trabajo siempre, hay ayuda mutua, tranquilidad, paz y eficiencia, se le facilita iniciar conversaciones fluidas con las personas de su área laboral siempre, es muy platicadora.

### Satisfacción laboral

Algunas veces ha sentido deseos de abandonar su puesto de trabajo, al principio le costó acostumbrarse, recibe apoyo de los compañeros cuando le afecta una situación laboral casi siempre, entre todos colaboran; nunca se han establecido normas de convivencia dentro del trabajo, pero todos saben lo que se tiene que hacer, algunas veces ha recibido reconocimiento por parte de su jefe, es muy raro que suceda, nunca se realizan evaluaciones de parte de las jefaturas, algunas veces las han hecho los estudiantes, pero no se ven los resultados, se siente parte de un equipo de trabajo siempre, todos los puestos están relacionados, si se equivoca alguien afecta a todos, nunca se siente a gusto en el área física donde labora, porque es muy pequeño, la asistencia a su trabajo es constante, nunca se enferma.

El nivel de satisfacción laboral general está situado en la media, por lo que se considera que la persona está satisfecha en su trabajo, satisfacción extrínseca que indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, está situado por debajo de la media, por lo que se considera que la persona está moderadamente satisfecha, satisfacción intrínseca que aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea; el resultado está situado sobre la media, por lo que se considera que en lo relativo a estos aspectos la persona está satisfecha.

### **S#06**

#### Comunicación organizacional

El medio de comunicación que utiliza el jefe para emitir indicaciones acerca del trabajo es verbal, cuando las indicaciones son internas se hacen de manera personal, cuando tiene dudas respecto al trabajo, siente la confianza de recurrir al jefe siempre,

existe la confianza para recurrir a él de manera directa, nunca ha tenido conflictos con sus compañeros de trabajo debido al inadecuado manejo de la comunicación. Porque para eso existen normas de convivencia para respetarse el uno al otro, reciben la información sistemática y ordenada sobre nuevas decisiones que se toman en su área de trabajo algunas veces, en cada área se da la información en forma general, la comunicación entre los empleados y el jefe es adecuada, la jefe es accesible ante cualquier duda de las obligaciones, la comunicación con los compañeros de trabajo es adecuada, se hace de manera educada y nunca se falta el respeto, existe el entendimiento mutuo, los compañeros de trabajo son accesibles y ayudan ante alguna duda laboral, siempre se hace de forma recíproca, han tenido beneficios por la comunicación adecuada entre compañeros de trabajo siempre, hay entendimiento, ambiente laboral agradable, y accesibilidad, se le facilita iniciar conversaciones fluidas con las personas de su área laboral siempre, porque todos se conocen, tienen mucho tiempo de trabajar juntos.

#### Satisfacción laboral

Nunca ha sentido deseos de abandonar su puesto de trabajo, le encanta lo que hace, a pesar de una gran responsabilidad, trata la forma de realizarlo bien, recibe apoyo de los compañeros cuando le afecta una situación laboral siempre, todos saben que de verse afectado un compañero se vería afectada toda el área, por eso se apoyan entre todos; siempre se han establecido normas de convivencia dentro del trabajo, el respeto a lo ajeno, la puntualidad, y no comer en el horario de trabajo, algunas veces ha recibido reconocimiento por parte de su jefe, en algunas platicas la pone como ejemplo ante los demás, algunas veces se realizan evaluaciones de parte de las jefaturas, no es muy a menudo, se siente parte de un equipo de trabajo siempre, aparte de ser amigas, el trabajo diario que realizan lo sacan a diario, nunca se siente a gusto en el área física donde labora, porque falta más espacio, la asistencia a su trabajo es constante, solo falta si se enferma.

El nivel de satisfacción laboral general está situado en la media, por lo que se considera que la persona está satisfecha en su trabajo, la satisfacción extrínseca que indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, está situado por encima de la media, por lo que se considera que la persona está muy satisfecha, satisfacción

intrínseca que aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea; el resultado está situado por debajo de la media, por lo que se considera que en lo relativo a estos aspectos la persona está moderadamente satisfecha.

## **S#07**

### Comunicación organizacional

El medio de comunicación que utiliza el jefe para emitir indicaciones acerca del trabajo es verbal, se facilita mejor la comprensión de la información, porque si existe una duda en el mismo instante se explica, cuando tiene dudas respecto al trabajo siente la confianza de recurrir al jefe casi siempre, las obligaciones son rutinarias, pero cuando hay dudas siempre me contestan, algunas veces ha tenido conflictos con sus compañeros de trabajo debido al inadecuado manejo de la comunicación. Porque en un trabajo siempre existen diferentes formas de pensar, solo que no ha trascendido el problema se ha resuelto entre compañeros porque existe armonía, reciben la información sistemática y ordenada sobre nuevas decisiones que se toman en su área de trabajo algunas veces se reciben por escrito, cuando las ordenes viene de parte del decano, pero cuando son nuevas decisiones dentro del área no hay tanta formalidad, la comunicación entre los empleados y el jefe es adecuada, se caracteriza por el respeto la armonía y es muy saludable, la comunicación con los compañeros de trabajo es regular, no acostumbra platicar demasiado, porque considera que no es conveniente para su trabajo porque existe sobrecarga de trabajo, y además para evitar malos entendidos, los compañeros de trabajo son accesibles y ayudan ante alguna duda laboral, siempre existe bastante compañerismo en la unidad, han tenido beneficios por la comunicación adecuada entre compañeros de trabajo casi siempre, comunicarse adecuadamente sobre temas relacionados al trabajo es correcto porque las obligaciones llevan un rumbo adecuado porque se conoce el trabajo, se le facilita iniciar conversaciones fluidas con las personas de su área laboral siempre y cuando sea de trabajo.

### Satisfacción laboral

Nunca ha sentido deseos de abandonar su puesto de trabajo, le gusta su trabajo y está comprometida con él, recibe apoyo de los compañeros cuando le afecta una situación

laboral siempre, hay mucho compañerismo y profesionalismo se sabe que de verse afectado uno se afecta a toda la unidad. Nunca se han establecido normas de convivencia dentro del trabajo, pero cada integrante de la sección sabe que comportamientos son los adecuados, algunas veces ha recibido reconocimiento por parte de su jefe, y también cuando no le ha parecido algo de mi trabajo me lo hace saber en privado, nunca se realizan evaluaciones de parte de las jefaturas, piensa que para los jefes no es representativo conocer la percepción de los empleados acerca del trabajo, se siente parte de un equipo de trabajo siempre, porque son dependientes todos, nunca se siente a gusto en el área física donde labora, porque es muy pequeño el espacio, no hay ventilación, ni ventanas, ni espacio para guardar papelería, la asistencia a su trabajo es constante, es responsable en los horarios y en las asistencias.

El nivel de satisfacción laboral general está situado por encima de la media, por lo que se considera que la persona está muy satisfecha en su trabajo, la satisfacción extrínseca que indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, está situado por encima de la media, por lo que se considera que la persona está muy satisfecha, la satisfacción intrínseca que aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea el resultado está situado por encima de la media, por lo que se considera que en lo relativo a estos aspectos la persona está muy satisfecha.

## **S#08**

### Comunicación organizacional

Los recursos o medios de comunicación que utiliza para emitir instrucciones laborales a los empleados es de forma verbal, a los empleados se les facilita comunicarse entre ellos, cada persona conoce sus funciones, hay ayuda mutua, no se utiliza mucho formalismo, la comunicación que los empleados ejecutan entre ellos es adecuada, existe cooperación entre compañeros de trabajo en actividades relacionadas a su trabajo siempre, se apoyan, nunca se ha dado un descontento o inconformidad con los empleados por su desempeño como jefe, se considera alguien justo, los empleados sienten libertad de acceder a ella para hablar de temas que no estén relacionados al trabajo, tienen confianza en ella,



existen diferencias en la forma como los empleados se comunican, por lo general es de forma uniforme, hay algunos que tienen relaciones más formales entre familia, los empleados ante una duda en relación a su trabajo se dirigen a ella de forma verbal, y con mucha confianza, los beneficios laborales que se consiguen al establecer una buena comunicación entre los empleados son: rapidez, eficiencia, trabajo en equipo.

### Satisfacción laboral

En algún momento se le han acercado los empleados a expresarle el deseo de abandonar su trabajo por aspectos salariales, la mayoría de los empleados se quejan por el medio físico donde laboran, porque el espacio es reducido, no hay espacio para guardar la papelería, los empleados se sienten parte del equipo de trabajo, nunca ha tenido diferencias con ningún empleado; los medios que se utilizan cuando surgen diferencias con los empleados son la confrontación, en el área de trabajo se desarrollan actividades para fomentar las relaciones humanas entre los empleados, tales como: cada mes se celebran los cumpleaños, y en ocasiones desayunan juntos por la mañana.

El nivel de satisfacción laboral general está situado por encima de la media, por lo que se considera que la persona está muy satisfecha en su trabajo, la satisfacción extrínseca que indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, está situado por encima de la media, por lo que se considera que la persona está muy satisfecha, la satisfacción intrínseca que aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea; el resultado está situado por encima de la media, por lo que se considera que en lo relativo a estos aspectos la persona está muy satisfecha.

## **4.2 Análisis de los resultados del Personal de administración académica**

### ***Análisis Individual***

#### **S#09**

##### Comunicación organizacional

El medio de comunicación que utiliza el jefe para emitir indicaciones acerca del trabajo es verbal y escrita, esta última si la información es de forma general, cuando tiene dudas respecto al trabajo siente la confianza de recurrir al jefe siempre, se toma el tiempo necesario para explicarle, nunca ha tenido conflictos con sus compañeros de trabajo debido al inadecuado manejo de la comunicación. Porque no tiene mucho tiempo de estar laborando en esa área, tiene 3 meses de trabajar allí, reciben la información sistemática y ordenada sobre nuevas decisiones que se toman en su área de trabajo siempre, les dan indicaciones de las tareas a realizar, la comunicación entre los empleados y el jefe es adecuada, se da de una manera accesible, la comunicación con los compañeros de trabajo es adecuada, todos se llevan muy bien, los compañeros de trabajo son accesibles y ayudan ante alguna duda laboral siempre, se toman el tiempo para explicarle cómo funcionan las cosas en el área; han tenido beneficios por la comunicación adecuada entre compañeros de trabajo siempre, ayuda a que no hayan malos entendidos, se le facilita iniciar conversaciones fluidas con las personas de su área laboral algunas veces, todos los compañeros se muestran muy amigables.

##### Satisfacción laboral

Nunca ha sentido deseos de abandonar su puesto de trabajo, porque se siente bien con lo que hace, recibe apoyo de los compañeros cuando le afecta una situación laboral siempre, todos son muy amables, se han establecido normas de convivencia dentro del trabajo, respetar los horarios de trabajo, siempre ha recibido reconocimiento por parte de su jefe, les felicita cuando hacen una buena labor; algunas veces se realizan evaluaciones de parte de las jefaturas, les interesa saber la satisfacción que sienten por trabajar en el área, se siente parte de un equipo de trabajo siempre, porque se ayudan mutuamente, algunas veces se siente a gusto en el área física donde labora, porque el espacio es reducido y hace mucho calor, la asistencia a su trabajo es constante, porque no le gusta faltar. Algunas veces

se siente a gusto en el área física donde labora, porque el espacio es reducido y hace mucho calor.

El nivel de satisfacción laboral general está situado por encima de la media, por lo que se considera que la persona está muy satisfecha en su trabajo, la satisfacción extrínseca que indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, está situado por encima de la media, por lo que se considera que la persona está muy satisfecha, la satisfacción intrínseca que aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea; el resultado está situado por encima de la media, por lo que se considera que en lo relativo a estos aspectos la persona está muy satisfecha.

## **S#10**

### Comunicación organizacional

El medio de comunicación que utiliza el jefe para emitir indicaciones acerca del trabajo es verbal, se realizan reuniones donde les dan las indicaciones, cuando tiene dudas respecto al trabajo siente la confianza de recurrir al jefe siempre, porque el permite el acercamiento para resolver las inquietudes laborales, nunca ha tenido conflictos con sus compañeros de trabajo debido al inadecuado manejo de la comunicación. Se intenta fomentar la armonía siempre, reciben la información sistemática y ordenada sobre nuevas decisiones que se toman en su área de trabajo se da algunas veces, la mayoría de veces se hace de forma verbal, no se utilizan muchas formalidades para la comunicación de información importante, la comunicación entre los empleados y el jefe es adecuada, se pone en práctica la amabilidad, la educación y el respeto, la comunicación con los compañeros de trabajo es adecuada, nunca se falta el respeto a nadie, existe la ayuda mutua, los compañeros de trabajo son accesibles y ayudan ante alguna duda laboral siempre, son accesibles, y ayudan entre sí, ya que el trabajo es en equipo, han tenido beneficios por la comunicación adecuada entre compañeros de trabajo casi siempre, hay un servicio más eficiente, una mejor imagen y la satisfacción con el trabajo, se le facilita iniciar

conversaciones fluidas con las personas de su área laboral siempre, sabe escuchar, le gusta ayudarle a los compañeros, y considera que es parte de su trabajo hacer todo esto.

### Satisfacción laboral

Algunas veces ha sentido deseos de abandonar su puesto de trabajo, cuando se siente muy cansada del trabajo, y no rinde como debe ser, recibe apoyo de los compañeros cuando le afecta una situación laboral casi siempre, porque si alguno de ellos tiene problemas, afecta a toda el área; siempre se han establecido normas de convivencia dentro del trabajo, respeto, compañerismo, y amistad, algunas veces ha recibido reconocimiento por parte de su jefe, en ocasiones el jefe comparte con los demás compañeros los logros que ha obtenido, algunas veces se realizan evaluaciones de parte de las jefaturas, no se hace muy seguido pero si se han participado en algunas evaluaciones, se siente parte de un equipo de trabajo siempre, por la unificación de criterios, consultas y por los resultados a los que se llegan trabajando en equipo, nunca se siente a gusto en el área física donde labora, porque el espacio es reducido hay mucho calor y eso afecta su salud, la asistencia a su trabajo es constante, solo ha faltado pocas veces por enfermedad.

El nivel de satisfacción laboral general está situado por encima de la media, por lo que se considera que la persona está muy satisfecha en su trabajo, la satisfacción extrínseca que indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, está situado por encima de la media, por lo que se considera que la persona está muy satisfecha, la satisfacción intrínseca que aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea; el resultado está situado por encima de la media, por lo que se considera que en lo relativo a estos aspectos la persona está muy satisfecha.

### **S#11**

#### Comunicación organizacional

El medio de comunicación que utiliza el jefe para emitir indicaciones acerca del trabajo es verbal, se convoca a reuniones, cuando tiene dudas respecto al trabajo siente la

confianza de recurrir al jefe siempre, él siempre les escucha, nunca ha tenido conflictos con sus compañeros de trabajo debido al inadecuado manejo de la comunicación, reciben la información sistemática y ordenada sobre nuevas decisiones que se toman en su área de trabajo siempre, les enseñan cuando hay nuevos programas y nuevas decisiones; la comunicación entre los empleados y el jefe es adecuada, él es muy accesible, la comunicación con los compañeros de trabajo es adecuada, es muy buena, los compañeros de trabajo son accesibles y ayudan ante alguna duda laboral siempre, todos se ayudan mucho, han tenido beneficios por la comunicación adecuada entre compañeros de trabajo hay mejor eficiencia, y más logros, se le facilita iniciar conversaciones fluidas con las personas de su área laboral siempre, por su forma de ser, tiene buena personalidad.

#### Satisfacción laboral

Algunas veces ha sentido deseos de abandonar su puesto de trabajo, por el salario; recibe apoyo de los compañeros cuando le afecta una situación laboral siempre, todos se ayudan, nunca se han establecido normas de convivencia dentro del trabajo, pero todos saben que hay cosas que deben de cumplir, como ser puntuales y respetuosos, algunas veces ha recibido reconocimiento por parte de su jefe, es muy raro que suceda, algunas veces se realizan evaluaciones de parte de las jefaturas, se siente parte de un equipo de trabajo siempre, todos unidos trabajan mejor, nunca se siente a gusto en el área física donde labora, es reducido el espacio, el techo es bajito y hace mucho calor, la asistencia a su trabajo es constante, es raro que falte.

La satisfacción extrínseca que indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, está situado por encima de la media, por lo que se considera que la persona está muy satisfecha, la satisfacción intrínseca que aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, el resultado está situado por encima de la media, por lo que se considera que en lo relativo a estos aspectos la persona está muy satisfecha.

## S#12

### Comunicación organizacional

El medio de comunicación que utiliza el jefe para emitir indicaciones acerca del trabajo es verbal, cuando tiene dudas respecto al trabajo siente la confianza de recurrir al jefe siempre, considera que él es muy buena onda, algunas veces ha tenido conflictos con sus compañeros de trabajo debido al inadecuado manejo de la comunicación; hace mucho tiempo tuvo algunos problemas, pero ahora ya no; reciben la información sistemática y ordenada sobre nuevas decisiones que se toman en su área de trabajo siempre, el jefe está pendiente de todo, la comunicación entre los empleados y el jefe es adecuada, todos se llevan bien, es accesible y hay mucha armonía, la comunicación con los compañeros de trabajo es adecuada, se ayudan mucho unos a otros, los compañeros de trabajo son accesibles y ayudan ante alguna duda laboral siempre, se ayudan entre todos en ocasiones hasta económicamente, han tenido beneficios por la comunicación adecuada entre compañeros de trabajo siempre, hay eficiencia en el trabajo realizado, se le facilita iniciar conversaciones fluidas con las personas de su área laboral siempre, por su forma de ser, y porque le gusta lo que hace.

### Satisfacción laboral

Nunca ha sentido deseos de abandonar su puesto de trabajo, le hace falta estar en su trabajo, siempre le ha gustado, recibe apoyo de los compañeros cuando le afecta una situación laboral siempre, todos se ayudan y reciben sugerencias, siempre se han establecido normas de convivencia dentro del trabajo, ella está pendiente del cumpleaños de todos, casi siempre ha recibido reconocimiento por parte de su jefe, él los estimula siempre; algunas veces se realizan evaluaciones de parte de las jefaturas, no siempre, se siente parte de un equipo de trabajo siempre, todos se apoyan, siempre se ha sentido a gusto en el área física donde labora, ya se acostumbró y le gusta mucho, la asistencia a su trabajo es constante, nunca falta.

El nivel de satisfacción laboral general está situado por encima de la media, por lo que se considera que la persona está muy satisfecha en su trabajo, la satisfacción extrínseca que indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del

trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, está situado por encima de la media, por lo que se considera que la persona está muy satisfecha, la satisfacción intrínseca que aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea; el resultado está situado por encima de la media, por lo que se considera que en lo relativo a estos aspectos la persona está muy satisfecha.

### **S#13**

#### Comunicación organizacional

El medio de comunicación que utiliza el jefe para emitir indicaciones acerca del trabajo es verbal, lo hace en reuniones con todo el personal, cuando tiene dudas respecto al trabajo siente la confianza de recurrir al jefe siempre brinda toda la información necesaria para desarrollar el trabajo; nunca ha tenido conflictos con sus compañeros de trabajo debido al inadecuado manejo de la comunicación, se ven todos los compañeros como familia, reciben la información sistemática y ordenada sobre nuevas decisiones que se toman en su área de trabajo algunas veces, en la unidad donde trabaja se hace de forma verbal, la comunicación entre los empleados y el jefe es adecuada, siempre se acatan las instrucciones del jefe, se fomenta el respeto tanto de empleado a jefe y viceversa, la comunicación con los compañeros de trabajo es adecuada, porque es fluida, amena, existe armonía y no se da ningún tipo de roce, los compañeros de trabajo son accesibles y ayudan ante alguna duda laboral siempre, entre compañeros se facilita la información para ayudar a resolver todas las dudas, han tenido beneficios por la comunicación adecuada entre compañeros de trabajo casi siempre, mejor ambiente laboral y armonía, se le facilita iniciar conversaciones fluidas con las personas de su área laboral siempre, por la confianza que se tiene entre todos, se conocen todos desde hace mucho tiempo.

#### Satisfacción laboral

Nunca ha sentido deseos de abandonar su puesto de trabajo, porque le gusta lo que hace, y se siente bien en el ambiente donde trabaja; recibe apoyo de los compañeros cuando le afecta una situación laboral casi siempre, todos se preocupan y movilizan para buscar soluciones a las diferentes dificultades, siempre se han establecido normas de convivencia

dentro del trabajo, respeto, valores morales, y altruismo, nunca ha recibido reconocimiento por parte de su jefe, algunas veces se realizan evaluaciones de parte de las jefaturas, es raro que se realicen estas actividades, se siente parte de un equipo de trabajo siempre, porque hay comunicación y colaboración por parte de los demás compañeros, siempre se ha sentido a gusto en el área física donde labora, ya que tiene lo necesario para trabajar, la asistencia a su trabajo es constante, siempre se presenta, y le gusta estar a la hora estipulada.

El nivel de satisfacción laboral general está situado por encima de la media, por lo que se considera que la persona está muy satisfecha en su trabajo, la satisfacción extrínseca que indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, está situado por encima de la media, por lo que se considera que la persona está muy satisfecha, la satisfacción intrínseca que aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, el resultado está situado por encima de la media, por lo que se considera que en lo relativo a estos aspectos la persona está muy satisfecha.

#### **S#14**

##### Comunicación organizacional

El medio de comunicación que utiliza el jefe para emitir indicaciones acerca del trabajo es verbal o escrita, cuando tiene dudas respecto al trabajo siente la confianza de recurrir al jefe siempre, cuando es necesario lo busca, siempre ha tenido conflictos con sus compañeros de trabajo debido al inadecuado manejo de la comunicación, le pasó al principio cuando entró a trabajar en el área, no los conocía bien, reciben la información sistemática y ordenada sobre nuevas decisiones que se toman en su área de trabajo siempre; las instrucciones son siempre claras, puntuales y de carácter formal, la comunicación entre los empleados y el jefe es adecuada, le trata con el debido respeto por el cargo que desempeña, la comunicación con los compañeros de trabajo es adecuada, se trata a todos con el debido respeto, en ocasiones los compañeros hacen bromas, aunque siempre con cierto grado de respeto los compañeros de trabajo son accesibles y ayudan ante alguna duda



laboral siempre, en general depende de la manera en que se pida la ayuda, an tenido beneficios por la comunicación adecuada entre compañeros de trabajo casi siempre, ayuda a solucionar de manera rápida el trabajo que realiza, se le facilita iniciar conversaciones fluidas con las personas de su área laboral siempre, por los años de trabajo y la confianza que existe con los compañeros de trabajo.

### Satisfacción laboral

Siempre ha sentido deseos de abandonar su puesto de trabajo, cuando se le han presentado oportunidades de otros trabajos con mejor pago salarial pero no se han podido concretizar, recibe apoyo de los compañeros cuando le afecta una situación laboral casi siempre, la mayoría del personal que labora en su área son personas solidarias, y comprensibles, siempre se han establecido normas de convivencia dentro del trabajo, respeto por los demás, salidas en grupo, colaboración, aceptación de decisiones relacionadas al trabajo, nunca ha recibido reconocimiento por parte de su jefe, algunas veces se realizan evaluaciones de parte de las jefaturas, se siente parte de un equipo de trabajo siempre, cada quien ocupa un cargo que depende del otro, incluyendo al jefe, y así depende de qué tipo tramite se le pide colaboración al compañero de trabajo; algunas veces se ha sentido a gusto en el área física donde labora, por la infraestructura que no es adecuada, el espacio físico es limitado tanta para el personal que labora en el área como para los estudiantes, la asistencia a su trabajo es constante, solo falta cuando está enfermo.

El nivel de satisfacción laboral general está situado por encima de la media, por lo que se considera que la persona está muy satisfecha en su trabajo, la satisfacción extrínseca que indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, está situado por encima de la media, por lo que se considera que la persona está muy satisfecha, la satisfacción intrínseca que aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea; el resultado está situado por encima de la media, por lo que se considera que en lo relativo a estos aspectos la persona está muy satisfecha.

**S#15**

## Comunicación organizacional

El medio de comunicación que utiliza el jefe para emitir indicaciones acerca del trabajo es verbal, directamente de persona a persona, cuando tiene dudas respecto al trabajo siente la confianza de recurrir al jefe siempre, él es consiente que surgen dudas y las atiende, nunca ha tenido conflictos con sus compañeros de trabajo debido al inadecuado manejo de la comunicación, ha logrado tener empatía con cada compañero de trabajo, reciben la información sistemática y ordenada sobre nuevas decisiones que se toman en su área de trabajo siempre, la forma en que se transmiten las nuevas decisiones referentes al trabajo siempre son claras. La comunicación entre los empleados y el jefe es adecuada, es similar a la forma en que se comunica con sus compañeros de trabajo, existe mucha confianza, la comunicación con los compañeros de trabajo es adecuada, tiene muy buena relación con los compañeros y han desarrollado una buena comunicación, los compañeros de trabajo son accesibles y ayudan ante alguna duda laboral siempre, se siente cómodo con la relación que tiene con sus compañeros, han tenido beneficios por la comunicación adecuada entre compañeros de trabajo siempre, ayuda a desarrollar bien el trabajo y sentirse satisfecho con lo que hace, se le facilita iniciar conversaciones fluidas con las personas de su área laboral siempre, existen buenas relaciones interpersonales entre todos.

## Satisfacción laboral

Nunca ha sentido deseos de abandonar su puesto de trabajo, le gusta mucho su trabajo, recibe apoyo de los compañeros cuando le afecta una situación laboral siempre, en esos momentos siente que se unifican más, casi siempre se han establecido normas de convivencia dentro del trabajo, no existen de forma escrita pero todos en el área saben cuáles actitudes no son correctas en el trabajo, nunca ha recibido reconocimiento por parte de su jefe, algunas veces se realizan evaluaciones de parte de las jefaturas, hacen cuestionarios, se siente parte de un equipo de trabajo siempre, considera que lo toman en cuenta para aspectos importantes dentro del trabajo; nunca se ha sentido a gusto en el área física donde labora, se siente fatigado de trabajar en un lugar con espacio reducido y que tiene poca ventilación, la asistencia a su trabajo es constante, solo falta por razones justificadas.

El nivel de satisfacción laboral general está situado por debajo de la media, por lo que se considera que la persona está moderadamente satisfecha en su trabajo, la satisfacción extrínseca que indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, está situado por debajo de la media, por lo que se considera que la persona está moderadamente satisfecha, la satisfacción intrínseca que aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea; el resultado está situado por debajo de la media, por lo que se considera que en lo relativo a estos aspectos la persona está moderadamente satisfecha.

## **S#16**

### Comunicación organizacional

El medio de comunicación que utiliza el jefe para emitir indicaciones acerca del trabajo es verbal, en pocas ocasiones se hace de forma escrita, cuando tiene dudas respecto al trabajo siente la confianza de recurrir al jefe casi siempre, si está dispuesto se puede consultar fácilmente con él, nunca ha tenido conflictos con sus compañeros de trabajo debido al inadecuado manejo de la comunicación, es una persona que se lleva bien con todos, reciben la información sistemática y ordenada sobre nuevas decisiones que se toman en su área de trabajo siempre, la comunicación entre los empleados y el jefe es adecuada, está disponible siempre por si existen dudas, la comunicación con los compañeros de trabajo es adecuada, se lleva bien con todos, los compañeros de trabajo son accesibles y ayudan ante alguna duda laboral siempre, mutuamente se solventan los problemas, han tenido beneficios por la comunicación adecuada entre compañeros de trabajo siempre, son un equipo, se le facilita iniciar conversaciones fluidas con las personas de su área laboral siempre, de manera fluida y mostrando interés en escuchar a la otra persona.

### Satisfacción laboral

Nunca ha sentido deseos de abandonar su puesto de trabajo, le gusta lo que hace, recibe apoyo de los compañeros cuando le afecta una situación laboral siempre, todos son muy llevaderos, siempre se han establecido normas de convivencia dentro del trabajo, debe haber respeto entre todos; algunas veces ha recibido reconocimiento por parte de su jefe,

algunas veces se realizan evaluaciones de parte de las jefaturas, es raro pero si se hacen, se siente parte de un equipo de trabajo siempre, todos conforman un equipo, nunca se ha sentido a gusto en el área física donde labora, es muy pequeño, la asistencia a su trabajo es constante, nunca falta.

El nivel de satisfacción laboral general está situado por encima de la media, por lo que se considera que la persona está muy satisfecha en su trabajo; la satisfacción extrínseca que indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, está situado por encima de la media, por lo que se considera que la persona está muy satisfecha, la satisfacción intrínseca que aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, el resultado está situado por encima de la media, por lo que se considera que en lo relativo a estos aspectos la persona está muy satisfecha.

## **S#17**

### Comunicación organizacional

El medio de comunicación que utiliza para dar instrucciones laborales a los empleados es verbal, porque pueden existir malos entendidos, y al dar las instrucciones de forma verbal se resuelven en el momento, a los empleados se les facilita la comunicación; siempre existe colaboración entre todos, la comunicación que los empleados utilizan entre ellos es buena, es raro que existan problemas. Existe cooperación entre los compañeros de trabajo, nunca ha tenido descontentos o inconformidades de empleados hacia él, nunca le han comentado nada, los empleados sienten libertad de acercarse y comentar sobre los problemas que tienen con él.

### Satisfacción laboral

Todos los empleados se quejan del medio físico donde laboran, incluso el tienen equipos dañados, y las instalaciones están en mal estado, los empleados se sienten parte del equipo de trabajo, todos se involucran, en el tiempo que lleva de laborar en el área de académica, solo ha tenido un problema en cinco años, con una señorita que no se apegaba a

las normas, pero se solucionó el problema, cuando existe alguna diferencia entre los empleados se ejecutan medidas como el diálogo, la conversación, y de forma mediadora; las alternativas que se desarrollan en el área de trabajo para fomentar las relaciones humanas son la celebración de cumpleaños, los días festivos del año también, hay una persona encargada de eso.

El nivel de satisfacción laboral general está situado por encima de la media, por lo que se considera que la persona está muy satisfecha en su trabajo, la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, está situado por encima de la media, por lo que se considera que la persona está muy satisfecha, la satisfacción intrínseca que aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea; el resultado está situado por encima de la media, por lo que se considera que en lo relativo a estos aspectos la persona está muy satisfecha.

#### **4.3 Análisis General de los Resultados del personal de Administración Financiera y Administración Académica**

Los medios comunicativos que utiliza la jefatura para transferir y transmitir información, y que cuyo fin es emitir indicaciones laborales, se establecen por medio del lenguaje verbal y la escritura; según la necesidad del caso laboral, se aborda la problemática de manera laboral o en reuniones de trabajo. Esta vía directa de comunicación con los trabajadores permite establecer un vínculo de entendimiento y confianza que a la vez permite realizar con eficacia el trabajo. La apertura y disponibilidad de la jefatura para transferir información hace que la comunicación sea fluida y genera confianza y apoyo hacia el grupo, lo que a su consecuencia refleja en el hecho que no tienen conflictos laborales extremos entre compañeros de trabajo; la buena comunicación entre la jefatura y el personal hace que haya adecuada comunicación entre los trabajadores.

El personal recibe información sistemática y ordenada sobre nuevas decisiones que se toman en su área de trabajo evitando de tal manera tergiversación de la información

recibida. La comunicación entre los empleados y el jefe es adecuada, la interrelación es de carácter respetuosa, fluida, pacífica, con armonía y amabilidad, muy saludable, con educación y respeto. La comunicación entre compañeros de trabajo es adecuada, cordial, respetuosa y muy agradable, sin bromas pesadas, bastante formal, se pone música para sentirse en buen ambiente.

Los compañeros de trabajo son accesibles y ayudan ante alguna duda laboral, se ayudan entre sí, algunos empleados tienen relaciones más formales entre familia. Han tenido beneficios al utilizar una comunicación adecuada entre compañeros de trabajo y permite que las tareas sean realizadas con mayor rapidez y eficiencia, con mayor fluidez de las funciones y facilita el trabajo en equipo, esto brinda mayor satisfacción con el trabajo realizado (satisfacción productiva). Y se crea un mejor ambiente laboral. El personal no han experimentado deseos de abandonar su puesto laboral debido a que sienten pasión a su trabajo, se sienten satisfechos; solo faltan cuando tienen incapacidad, algunas veces no le gustan las tareas rutinarias pero de todos modos las hacen, algunas veces existe descontento con los aspectos salariales, se siente muy cansada del trabajo, y no rinde como debe ser.

Se apoyan entre compañeros cuando afecta una situación laboral, se ayudan mutuamente y cada quien hace lo que puede para dar lo mejor de sí; eso hace que se puedan acercar más como compañeros de trabajo logrando beneficios para la unidad, lo que dificulta es que no hay espacio para guardar la papelería. Algunas veces se han establecido normas de convivencia dentro del trabajo, en general todos se llevan bien respetan el horario de trabajo, la entrada y salida (aunque no están escrita ni pegadas en algún lugar específico de cada unidad), cada uno conoce que debe hacer, cada quien sabe los comportamientos que deben tener, existen normas como el respeto a lo ajeno, la puntualidad, no comer en el horario de trabajo, respeto, compañerismo, amistad, respeto, valores morales, y altruismo, salidas en grupo, colaboración, aceptación de decisiones relacionadas al trabajo.

El personal recibe reconocimientos de carácter verbal por parte de su jefe, en ocasiones les usa de ejemplo por su buen comportamiento, les felicita; algunos piensan que sería bueno llevar a cabo actividades para incentivar más al personal, cuando no le ha parecido algo de mi trabajo me lo hace saber en privado. Algunas veces se realizan

evaluaciones de parte de las jefaturas, se le pregunta cómo se siente pero no se le da debida importancia, casi no se realizan porque algunos piensan que no es necesario realizarlas porque perciben que están bien y no se le toman mucho interés, algunas veces los estudiantes han hecho evaluaciones pero no se ven los resultados, para los jefes no es representativo conocer la percepción de los empleados acerca del trabajo, algunas veces se hacen cuestionarios.

Siempre se sienten parte de un equipo de trabajo, les gusta integrarse en todo lo que hacen sus compañeros de trabajo, sienten que valoran su trabajo y están enlazados, todos son componentes de todo. Se sienten a gusto en el área física donde laboran, puesto que consideran que es un lugar amplio y tienen lo que necesitan para ejecutar sus labores, otros empleados consideran que es demasiado pequeño y hace mucho calor, perciben inseguridad y ha sido así desde siempre. Porque es muy reducido, y no tiene nada de ergonómico, tiene poca ventilación. Aunque existen algunas problemáticas; hay asistencia constante al trabajo. Se considera que el nivel de satisfacción laboral general en la que se encuentra el personal es de satisfacción en su trabajo; la satisfacción extrínseca del personal refleja que se encuentran satisfechos con los aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración y las condiciones físicas del trabajo; la satisfacción intrínseca que aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea se considera que el personal satisfecha. Todos los participantes se sienten parte de su grupo de trabajo, los aspectos del trabajo que más les gustan son: el ambiente laboral, la buena relación con los compañeros de trabajo, la satisfacción de cumplir las tareas, y la convivencia armoniosa con el personal. Algunos de los aspectos que les gustaría que fuesen modificados respecto al trabajo son: el horario de trabajo, el espacio físico donde laboran, el salario, una mejor ambientación del espacio físico donde laboran, y principalmente la reducción de responsabilidades.

### **Grupo focal**

La manera en cómo se relacionan entre compañeros de trabajo es adecuada, cordial, respetuosa, amable y divertida, debido a lo anterior existe mucho compañerismo. Los métodos y formas de trabajo ya están estipulados y nadie puede elegir una forma diferente

de ejecutar el trabajo; la participación en toma de decisiones que puedan afectar el área de trabajo es exclusiva de la jefatura, aunque en ocasiones los empleados sugieren ideas o emiten opiniones, la mayoría prefiere no hacerlo. Cuando un mensaje es mal interpretado se utilizan la estrategia de reunirse todo el personal para evitar malos entendidos y así también enmendar errores cometidos. Aunque la mayoría del tiempo no existen malas interpretaciones porque la forma de comunicación que utiliza el jefe con los empleados es clara para todos. Entre compañeros de trabajo emiten las siguientes opiniones de inconformidades respecto a aspectos laborales: no les gusta el horario de trabajo, menos en temporada de invierno, existe estrés laboral, sobrecarga laboral y los salarios son bajos.

Todo el personal del área académica se siente parte del grupo de trabajo. Los aspectos que más les gustan de su trabajo son la buena relación que tienen entre compañeros de trabajo, mencionan que tienen un buen jefe, buen ambiente laboral y no existe presión en las tareas que realizan, existe amistad entre todos los compañeros de trabajo. Si pudieran cambiar algo en la dinámica del trabajo sería la forma en que se maneja la información, necesitan actualizarse con mejor tecnología, mejorar los horarios de trabajo, mejorar el salario, mejorar el espacio físico donde laboran, hacer una división equitativa del trabajo, ya que algunos mencionaron tener sobrecarga laboral respecto a otros (evitaron decir nombres). La forma en que se relacionan entre compañeros de trabajo es buena, existe un ambiente de confianza entre todos, respeto, buena dinámica, existe mucho espíritu de ayuda. El método de trabajo ya está estipulado, nadie puede cambiar la forma en que se realiza el trabajo. No existe mucha participación en las decisiones que puedan afectar en el trabajo, solo pueden emitir sugerencias al jefe. No existen malos entendidos en la transmisión de mensajes que puedan malinterpretarse, los mensajes relacionados al trabajo siempre son claros. Entre compañeros de trabajo comparten las siguientes inconformidades respecto al trabajo: sobrecarga laboral, sueldos bajos, mal horario y mal espacio físico.



#### **4.4 Interpretación de los resultados**

Los canales de comunicación que la jefatura utiliza para transferir y transmitir información, y cuyo fin es emitir lineamientos, protocolos o comandos laborales, se configuran por medio del lenguaje verbal y en canales oficiales (memorándum, cartas, avisos, etc.). Así según sean los requerimientos administrativos y normativos de la organización. La pertinencia de estos canales de información depende del grado de formalidad del caso y del grado de discreción del mensaje, valoración que dependerá del área administrativa, y es la forma que se considera como funcional. Este mecanismo hace que la relación interpersonal en el trabajo entre la jefatura y el personal pueda ser fluida y sistemática, además de respetuosa y sistemática. Por otro lado, cuando hay faltas o fallas a las normativas laborales las diferencias se resuelven en privado, o en cambio, el personal recibe reconocimiento por logros y progreso laboral por parte de la jefatura, en ocasiones les usa de ejemplo por su buen comportamiento y se congratula por los alcances de los objetivos. Esto hace que sea necesario llevar a cabo actividades para incentivar al personal. En conclusión, estos elementos necesitan socializarse.

Esta manera y forma de comunicación en el área laboral es de suma importancia, porque es el lugar donde permanece casi todo el día y dependiendo del tipo de comunicación deviene la calidad de las relaciones humanas y de allí cumplir sus objetivos mediante la interacción con sus compañeros y jefes. Además la comunicación organizacional aporta grandes beneficios a la organización pues sin lugar a dudas mejora la motivación de su personal llevándole por el camino de experimentar la satisfacción laboral.

Existe una relación sólida entre los compañeros de trabajo, en el sentido de sostener una confianza consistente en el grupo, de manera que la forma en que se relacionan entre compañeros de trabajo es cordial, respetuosa, amable y divertida; debido a lo anterior existe mucho compañerismo y esto significa que los medios y formas comunicativas son eficaces en el área laboral entre compañeros de trabajo, también el intercambio de la información en orden jerárquico es fluido y funcional; la comunicación es de carácter oral y directo, en menor ocasión se utiliza la forma escrita. Cuando ocurren problemáticas laborales se abordan en reuniones de trabajo donde intentan buscar soluciones eficaces y solventar la

situación, esta vía directa de comunicación con los trabajadores permite establecer un vínculo de entendimiento y confianza que a la vez permite realizar eficazmente la labor.

Se aplica una forma de evaluación de personal en donde se hacen preguntas verbales para evaluar motivación, pero que sus resultados no son atendidos y no se les da la importancia que merece; ocurre esto porque no es una evaluación formal que lo respalde alguna instrucción o manual de procedimientos; otro problema en paralelo es la percepción del personal hacia este tipo de evaluación; mencionan que no es importante y no necesario porque sostienen la creencia de que todo se encuentra bien, esta percepción es la misma de la jefatura que piensa que “no es representativo conocer la percepción de los empleados acerca del trabajo”.

Han tenido beneficios al utilizar el modo verbal directo en la comunicación entre compañeros de trabajo y la jefatura, les ha permitido que las tareas sean realizadas con mayor rapidez y eficiencia, con mayor fluidez de las funciones y facilita el trabajo en equipo; esto les ha brindado mayor satisfacción con el trabajo realizado (satisfacción productiva), a partir de ello se ha creado un mejor ambiente laboral, de manera que El proceso de comunicación mantiene unida a la organización en el sentido de que proporciona los medios para transmitir información vital para las actividades combinadas y la obtención de las metas propuestas (Hodgetts, 1989).

Los trabajadores del área consideran estar satisfechos en cómo se organiza el trabajo, al reconocimiento obtenido por el trabajo, a la responsabilidad, la promoción, y a los aspectos relativos al contenido de la tarea; no están satisfechos con las tareas rutinarias, el aspecto salarial, la sobrecarga laboral, el poco espacio para la papelería; esto reafirma la eficacia del método de comunicación verbal directo, que ha sido funcional en el área de trabajo, se han creado normas como el respeto a lo ajeno, la puntualidad, no comer en el horario de trabajo, respeto, compañerismo, amistad, respeto, valores morales, y altruismo, salidas en grupo, colaboración, aceptación de decisiones relacionadas al trabajo, pero no está establecido formalmente en algún documento.

La relación de la comunicación organizacional y la satisfacción laboral no mantiene una conexión fuerte, es decir, la falta de un manual de procedimientos y políticas

comunicacionales, como también la falta de manuales de evaluación de desempeño, motivacionales, de procedimientos y procesos, etcétera, hace que se utilicen vías informales de evaluación y de comunicación, y aunque estas funcionen y recreen un ambiente laboral adecuado, es necesario que un sistema formal de doctrina institucional se establezca en el área; esto abonaría a establecer un proceso laboral más adecuado, con una institucionalidad y objetivos claros, con una filosofía con la cual se pueda hacer uso para distintas tareas organizacionales, “Uno de los tipos de comunicación que fluye por la estructura formal de la organización es la comunicación vertical descendente a través de la cual se hace llegar la información desde la alta dirección hasta los trabajadores de la base operativa. Así pues, está estrechamente vinculada con el mantenimiento del estatus y de la jerarquía y la transmite mensajes relacionados con la ejecución y valoración de las tareas tales como: políticas, instrucciones, procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación del desempeño” (Fernández, 1998, Pág. 143).

Establecer distintas vías de comunicación permitiría también establecer una política de comunicación sistemática, en donde todo tipo de información que es necesaria para el área fluya mayormente, existe información la cual se puede utilizar para potencializar el trabajo individual y fortificar la motivación laboral, y esta puede transmitirse no solo individualmente, sino que, hacerlo saber al colectivo por ejemplo en periódicos murales y mini revistas informativos en papel o en la red por correo electrónico.

La evaluación sistemática en ciertos periodos del año es también muy importante para conocer la motivación, el desempeño, el ambiente y las relaciones sociales en el trabajo, la cual serviría para conocer el nivel real en esa etapa o periodo evaluativa de la satisfacción laboral; todo esto en su conjunto potencializaría el proceso de trabajo y mejoraría el producto laboral.

Las actitudes, según Davis y Newstrom (2001), “son sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto a su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia, su comportamiento, las actitudes son indicadores de las conductas” (pág. 275). A partir de lo anteriormente expuesto se observó que existe una visión por parte del personal que exagera la funcionabilidad del orden de las cosas, es decir, que por falta de conocimiento acerca de

manuales y procesos como políticas, procedimientos, evaluación y retroalimentación del desempeño organizacional, hay una tendencia a creer en cuanto a las formas de comunicación y evaluación son totalmente funcionales; esto crea una actitud de conformidad a los procedimientos y sistemas de comunicación y evaluación del desempeño y satisfacción laboral, a la vez no permite construir un sistema adecuado que sirva para el progreso del área, tanto individual como grupal, permitiría también un mejor manejo del grupo y una mejor relación interpersonal en el área de trabajo fortificando las relaciones sociales. También existe conciencia sobre aspectos como el pequeño espacio físico y que hace mucho calor, perciben inseguridad y que el lugar de trabajo no es ergonómico, tiene poca ventilación que dificulta el desempeño y hace difícil trabajar en el lugar, sienten sobrecarga laboral; a partir de estas dificultades se podría iniciar un trabajo de solución de problemas, de tal manera que el avance y progreso se vaya haciendo necesidad.

Los trabajadores deben tener claro que son una fuente de conocimientos y propuestas que pueden ser aprovechados para el progreso del área, que pueden tomar una actitud más activa en el sentido de generar un campo de desarrollo laboral; el personal es la fuente fundamental que oriente el cumplimiento de necesidades laborales tanto colectivos como individuales.

El desarrollo institucional y el desarrollo individual como el colectivo depende de la capacidad de los trabajadores de aportar conocimiento sobre las carencias y los factores de progreso, las anomalías y de la funcionabilidad del proceso, de la ineficiencia y eficiencia, de la capacidad de regular comportamientos y regulación colectiva; cuando el personal es capaz de detectar el motor o generador de problemas organizacionales, es capaz de su detención y de generar bienestar en el área de trabajo.

## CONCLUSIONES

- La relación que existe entre comunicación organizacional y la satisfacción laboral es deficiente en el personal administrativo, en el sentido en que en cada una de las áreas no se encuentran vías formales de comunicación, ni documentos que respalden evaluaciones sistemáticas de la satisfacción laboral. Se evidencio que no existe un manual de procedimientos y de políticas administrativas; esto hace que las áreas funcionen mediante el uso de vías informales de comunicación y de evaluación.
- A pesar de que la relación entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral es imprecisa, los trabajadores de ambas áreas consideran que las formas en las que se transmite y se transfiere la información es funcional en el área de trabajo, la via de comunicación predominante es la forma oral y la de menor uso es de forma escrita; al parecer esta forma de comunicación directa en forma oral se hace efectiva por la poca cantidad de personal que trabaja en el área; la calidad en que se transmite la información es coherente con la demanda de trabajo y la capacidad intelectual del puesto de trabajo y del área. En otras palabras la percepción que tienen los trabajadores administrativos de la comunicación organizacional y la satisfacción laboral no le genera preocupación, pese a ser deficiente según los resultados obtenidos al evaluar técnicamente dichas categorías.
- Las formas de evaluación al personal son deficientes y de carácter verbal; en el mejor de los casos las evaluaciones las han realizad estudiantes practicantes del área laboral, a las cuales no se les ha dado seguimiento. Debido a la percepción de bienestar que posee el personal, las evaluaciones técnicas podrían potenciar un plan de comunicación organizacional y de satisfacción de personal más efectivo; esto mejoraría en buena forma el tipo de servicio que brindan ambas áreas.

- Se encuentra satisfacción en el personal con respecto a la forma en la que se organiza el trabajo, al reconocimiento obtenido por el mismo, a la responsabilidad, la promoción y a los aspectos relativos al contenido de la tarea que desempeñan; lo que denota conformidad y poca responsabilidad en el trabajador; teniendo una percepción desinteresada ante la posible aplicación de procedimientos técnicos y administrativos de forma científica.
- Uno de los aspectos positivos que se presentan en ambas áreas son las relaciones que las personas de estas unidades establecen, es que extienden la comunicación fuera del área de trabajo; pues según mencionan, realizan actividades recreativas, celebración de cumpleaños entre otras, estas actividades han servido para que el personal establezca amistad y buenas relaciones como compañeros de trabajo.
- Un aspecto que el personal percibe deficiente es el área de infraestructura todos los trabajadores evaluados presentaron descontento al respecto; sobre todo por el poco espacio físico en que desarrollan sus actividades y también por la temperatura elevada a que se ven expuestos en ciertas épocas del año. Por otro lado el personal no está satisfecho con la remuneración salarial y la sobrecarga laboral.
- Se concluye que los trabajadores no tienen claridad en la práctica sobre la misión y visión del área que pertenecen; esta interpretación que hacen no contribuyen a tener una cultura de trabajo eficiente y eficaz y por lo tanto no ofrecen un servicio adecuado a la demanda en que se ven expuestos.
- En general se observó que existe una actitud de conformidad a los sistemas y procesos de trabajo, lo que impide que se tomen decisiones para incorporar nuevos programas y políticas que potencialicen el trabajo, la organización e implementación de nuevos diseños evaluativos puede hacer que mejoren más aun desde el proceso de trabajo hasta la actitud y desempeño laboral.

## RECOMENDACIONES

- Organizar un cronograma de reuniones, (ver anexo 10) en donde se intenten establecer políticas, manuales de procesos, sistemas de evaluación, lineamientos de comunicación interna y que esto vaya orientado al objetivo de realizar progresos en la calidad y facilidad de producir; el personal debe tener claro que no es un proceso de sometimiento ni de control, sino, una forma de consolidar el desarrollo del área.
- Establecer estrategias de comunicación en donde quede por sentado las formas y medios de comunicación tales como la forma verbal y escrita, periódicos murales, revistas, el uso de la red para comunicar información (correo electrónico, pagina web, blogs etc.); manuales de procesos y sistemas de evaluación para obtener resultados como el del ambiente laboral, interrelación social en el trabajo, evaluación de calidad y funcionabilidad de medios y formas de comunicación, satisfacción laboral, desempeño laboral, entre otros.
- Darle un seguimiento a las problemáticas que han resultado de anteriores evaluaciones y de allí el punto de apoyo para proseguir el trabajo a futuro, como la creación de políticas y las evaluaciones a realizar, y que se evalúe el progreso de seguimiento; para esto se puede crear un pequeño comité de seguimiento, en donde intenten que se vaya cumpliendo lo estipulado en las políticas y manuales de procesos.
- Estipular temporadas de evaluación y seguimiento a la resolución de problemas, y realizar actividades que potencialicen cada vez una mejor convivencia entre el personal y la jefatura, para que haya una interacción frecuente no solo en el trabajo, de manera que haya una conexión más personal entre la jefatura y el personal.
- Hacer de conocimiento colectivo por medio de reuniones programadas la filosofía del área; la visión y misión, para que el personal tenga un mayor compromiso y se estimule

la motivación, el resultado de esta práctica es una mejor calidad del producto laborado y una mejor actitud hacia el trabajo.

- Desarrollar actividades extra laborales en los tiempos libres como paseos, cumpleaños entre otros, que sean organizados por los empleados, con la finalidad de consolidar las relaciones interpersonales entre los empleados.
- Involucrar al personal en la toma de decisiones que afecten directamente a sus obligaciones laborales, haciendo una revisión de la carga laboral que cada quien maneja y reajustando equitativamente las obligaciones a cada persona.
- Hacer un estudio por parte de las autoridades de la Universidad de El Salvador sobre el estado de las instalaciones de las áreas administrativas y verificar que cumplan por lo menos con lo mínimo de confort y bienestar ocupacional, y resolver las necesidades que se descubran en el estudio.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Berlo, D.K. (1984). *El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y la práctica*. Argentina: Editorial El Ateneo.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Cook, J.D., Hepworth, S.J., Wall, T.D. & Warr, P.D. (1981). *The experience of Work*. London: Academic Press.
- Colombero, G. (1998). *De las palabras al diálogo*. Bogotá: Editorial San Pablo.
- Collado Fernández, A. (2001). *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. México: McGraw-Hill.
- Davis, K. & Newstrom, J.W. (2001). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Dicaprio, N.S. (1989). *Teorías de la personalidad*. México: McGrill-Hill.
- Fernández Rodríguez, A. (1998). *Introducción a la psicología del trabajo*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Fisher, J. G. (2005). *Cómo incentivar a los empleados*. Londres: Kogan Page.
- Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional*. México: Editorial Universidad Iberoamericana.
- Hall, R.H. (1983). *Organizaciones. Estructura y proceso*. Madrid: Prentice-Hall.
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGrill-Hill.
- Kolb, D.A., Rubin, I.M. & McIntyre, J.M. (1977). *Psicología de las Organizaciones*. México: Prenticehall.
- Merani, A.L. (1976). *Diccionario de psicología*. Barcelona: Grijalbo.
- Ovejero Bernal, A. (1998). *Las relaciones humanas. Psicología social teórica y aplicada*. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva.
- Pelella y Martins (2012) *Metodología de la Investigación Cuantitativa 1ra. Reimpresión*

- Pereda Marín, S., Berrocal Berrocal, F. & Alonso García, M.A. (2014). *Bases de la psicología del trabajo para gestión de recursos humanos*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Pinilla, A. (1983). *Relaciones Humanas y Laborales en la Empresa*. Paraguay: Editores Técnicos Asociados.
- Predvechni, G.P., Kon, I.S., Platanov, K.K. & Otros. (1985). *Psicología Social*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez Fernández, A. (1998). *Introducción a la psicología del trabajo*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Caracas: Editorial Panapo.
- Sferra, A. (2005). *Personalidad y Relaciones Humanas*. México: McGraw-Hill.
- Soria, V.M. (2004). *Relaciones Humanas*. México: Editorial Limusa.
- Smith, H.C. & Wakeley J.H. (1988). *Psicología de la conducta industrial*. México: McGraw-Hill.
- Soto Sánchez, V. (2009). *Relaciones humanas y creatividad*. México: Editorial Concordia.

### **Referencias electrónicas**

- Abarca Vásquez, J.A. (2015). *De la comunicación oral a la escrita*. Recuperado de: <https://prezi.com/c2ayape9dloh/de-la-comunicacion-oral-a-la-escrita/>
- Ardila, A. (2000). *Orígenes del Lenguaje: un análisis desde la perspectiva de las afasias*. Recuperado de: [https://www.academia.edu/11711374/Or%C3%ADgenes\\_del\\_lenguaje\\_un\\_an%C3%A1lisis\\_desde\\_la\\_perspectiva\\_de\\_las\\_afasias?auto=download](https://www.academia.edu/11711374/Or%C3%ADgenes_del_lenguaje_un_an%C3%A1lisis_desde_la_perspectiva_de_las_afasias?auto=download)

Castro, M.G., Padilla, J.M. & Ramírez, S. (Enero-junio, 2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e investigación en psicología*, 14, 1, 105-118. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/292/29214108.pdf>

Perez Vilar, P.S. (2012). *La relación entre distintos aspectos de la comunicación y la satisfacción laboral en las organizaciones*. Recuperado de: <https://www.aacademica.org/000-072/398.pdf>

# **ANEXOS**



Santa Ana 26 de abril 2016.

**Sr. Gerber Salvador Rivas Flores**  
**Jefe de Administración Académica**  
**Presente.**

Le saludo cordialmente, deseándole éxitos en sus labores administrativas.

El motivo de la presente es solicitarle nuevamente su autorización y valiosa colaboración para continuar las evaluaciones que servirán de guía para la elaboración del trabajo de grado denominado: "La relación de la comunicación organizacional y la satisfacción laboral de las y los trabajadores del área administrativa de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente en el año 2016", cuyo objetivo principal es: "Identificar la relación que existe entre comunicación organizacional y la satisfacción laboral de las y los trabajadores del área administrativa de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente".

Elaborado por las bachilleres egresadas de Licenciatura en Psicología: Alvarado de Macal, Evelyn Ivette AS07026; Mendoza Candelario, Rosa Angélica MC08077; Moreno de Martínez, Vanessa Carolina MF07026 y Vásquez de Pozas, Marta Magdalena VM09052, asesoradas por el Licdo. José Álvaro León Canizales.

Sin más que agregar, esperamos su favorable respuesta a esta solicitud.

Atentamente

Evelyn Ivette Alvarado de Macal

Rosa Angélica Mendoza Candelario

Vanessa Carolina Moreno de Martínez

Marta Magdalena Vásquez de Poza

V.B.



Santa Ana 12 de abril 2016.

**Licda. Haydee Delgado de Zaldaña**

**Jefa de Administración Financiera.**

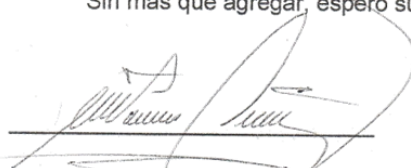
**Presente.**

Le saludo cordialmente, deseándole éxitos en sus labores administrativas.

El motivo de la presente es solicitarle su colaboración, permitiendo el ingreso de un grupo de estudiantes en proceso de grado a las instalaciones de las áreas de académica y administración financiera para realizar algunas observaciones que servirán para la elaboración del trabajo de grado en el área administrativa de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente, denominado "La relación de la comunicación organizacional y la satisfacción laboral de las y los trabajadores del área administrativa de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente en el año 2016", cuyo objetivo principal es: "Identificar la relación que existe entre comunicación organizacional y la satisfacción laboral de las y los trabajadores del área administrativa de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente".

Elaborado por las bachilleres egresadas de Licenciatura en Psicología : Alvarado de Macal, Evelyn Ivette AS07026; Esquivel Pimentel, Rebeca Jeaneth ET07009; Mendoza Candelario, Rosa Angélica MC08077; Moreno de Martínez, Vanessa Carolina MF07026 y Vásquez de Pozas, Marta Magdalena VM09052, asesoradas por el Licdo. José Álvaro León Canizales.

Sin más que agregar, espero su pronta respuesta a esta solicitud.

  
Licdo. José Álvaro León Canizales.

F. Docente Director

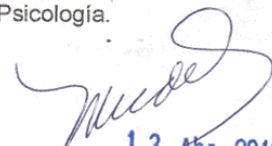
Atentamente

  
PhD. Mauricio Aguilar Ciciliano

Jefe de Depto. De Ciencias Sociales: Filosofía

y Letras, Educación y Psicología.



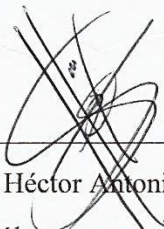
  
13 Abr 2016

Santa Ana 16 de mayo del año 2016

Yo, Lic. Héctor Antonio Santos, por este medio de la presente hago constar que he leído y evaluado los instrumentos de recolección de datos correspondientes al trabajo de grado con el siguiente tema:

La relación de la Comunicación Organizacional y la Satisfacción Laboral de las y los trabajadores de área Administrativa de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente, en el año 2016

Presentado por: Br Alvarado de Macal, Evelyn Ivette, Br. Mendoza Candelario, Rosa Angélica, Br. Moreno de Martínez, Vanessa Carolina, Br Vásquez de Pozas, Marta Magdalena, para optar al grado de: licenciatura en Psicología de la universidad de El Salvador, el cual apruebo en calidad de validador.

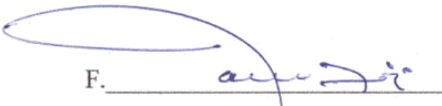
F   
Lic. Héctor Antonio Santos  
Psicólogo

Santa Ana 03 de marzo del año 2016

Yo, Lic. Eduardo Ramírez, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado los instrumentos de recolección de datos correspondientes al trabajo de grado con el siguiente tema:

La relación de la Comunicación Organizacional y la Satisfacción Laboral de las y los trabajadores del área Administrativa de la facultad Multidisciplinaria de Occidente, en el año 2016.

Presentado por: **Br.** Alvarado de Macal, Evelyn Ivette, **Br.** Esquivel Pimentel, Rebeca Jeaneth, **Br.** Mendoza Candelario, Rosa Angélica, **Br.** Moreno de Martínez, Vanessa Carolina, **Br.** Vásquez de Pozas, Marta Magdalena, para optar al grado de: Licenciatura en Psicología de la Universidad de El Salvador, el cual apruebo en calidad de validador.

F. 

Lic. Eduardo Ramírez

Psicólogo



### Anexo 3. Entrevista Psicológica Semiestructurada dirigida al personal

**Universidad de El Salvador**  
**Facultad multidisciplinaria de occidente**  
**Departamento de ciencias sociales filosofía y letras**  
**Sección de psicología**



#### Entrevista psicológica semi estructurada dirigida al personal del área administrativa de la FMOCC.

Nombre: \_\_\_\_\_.

Edad: \_\_\_\_\_ sexo \_\_\_\_\_ fecha \_\_\_\_\_.

Cargo: \_\_\_\_\_.

**Objetivo:** Conocer las características de la comunicación organizacional y de la satisfacción laboral del personal del área de administración académica y administración financiera.

**Indicación:** Conteste las siguientes preguntas de acuerdo a la dinámica planteada en su trabajo.

#### Comunicación Organizacional

1. ¿Qué tipo de recursos o medios de comunicación utiliza el jefe a la hora de emitir indicaciones importantes acerca de su área laboral?  
Verbal \_\_\_\_\_ Escrita \_\_\_\_\_ Email \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_ Explique
2. ¿Al momento que le genera una duda respecto a sus actividades laborales siente la confianza de recurrir a su jefe para que le aporte información?  
Siempre \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_  
¿Por qué?
3. ¿En el tiempo que tiene de laborar en esta área, ha tenido conflictos con sus compañeros debido a un inadecuado manejo de la comunicación organizacional?  
Siempre \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_ Explique
4. ¿Recibe información sistemática y ordenada acerca de nuevas decisiones que se toman en su área de trabajo? Siempre \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_  
Nunca \_\_\_\_\_ Explique

5. ¿Cómo describe la comunicación que se establece entre los empleados y el jefe?  
Adecuada \_\_\_\_\_ Inadecuada \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ ¿Por qué?
6. ¿Cómo describe la comunicación que establece con sus compañeros de trabajo?  
Adecuada \_\_\_\_\_ Inadecuada \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ ¿Por qué?
7. ¿Sus compañeros son accesibles y le ayudan cuando le surge alguna duda acerca de sus obligaciones laborales?  
Siempre \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_ ¿Por qué?
8. ¿Ha obtenido beneficios en su área cuando se comunican adecuadamente entre compañeros de trabajo?  
Siempre \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_ ¿Cuáles?
9. ¿Se le facilita iniciar una conversación fluida con las personas de su área laboral?  
Siempre \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_ Explique

#### Satisfacción Laboral

10. ¿En algún momento ha sentido deseos de abandonar su puesto de trabajo?  
Siempre \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_ ¿Por qué?
11. ¿Recibe el apoyo de sus compañeros cuando surge alguna situación que lo afecte dentro de su área laboral?  
Siempre \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_ ¿Por qué?
12. ¿Se han establecido normas de convivencia en su área de trabajo?  
Siempre \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_ ¿Cuáles?
13. ¿Cuándo realiza bien su trabajo, recibe reconocimiento por parte de su jefe?  
Siempre \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_ Explique
14. ¿Se realizan evaluaciones por parte de las jefaturas dentro de su área de trabajo para, conocer el nivel de satisfacción laboral que posee cada empleado?  
Siempre \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_ ¿Por qué?

15. ¿Se siente parte de su equipo de trabajo?  
Siempre \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_ ¿Por qué?
16. ¿Se siente a gusto en el área física donde labora a diario?  
Siempre \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_ ¿Por qué?
17. ¿Si en este momento se le realizara una autoevaluación respecto a la asistencia a su trabajo, como se calificaría?  
Constante \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Inconstante \_\_\_\_\_

#### **Anexo 4. Entrevista Psicológica dirigida a los jefes a investigar**

**Universidad de El Salvador**  
**Facultad multidisciplinaria de occidente**  
**Departamento de ciencias sociales filosofía y letras**  
**Sección de psicología**



#### **Entrevista psicológica semi estructurada dirigida a jefe del área administrativa de la FMOCC.**

Nombre: \_\_\_\_\_.

Edad: \_\_\_\_\_ sexo \_\_\_\_\_ fecha \_\_\_\_\_.

Objetivo: Conocer la relación de la comunicación y la satisfacción laboral del personal del área de administración académica y administración financiera.

Indicación: Conteste las siguientes preguntas de acuerdo a su criterio.

- 1- ¿Qué tipos de recursos o medios de comunicación utiliza para emitir instrucciones laborales a sus empleados?
- 2- ¿Considera que a sus empleados se les facilita comunicarse con usted?
- 3- ¿Cómo describe la comunicación que sus empleados ejecutan entre ellos?
- 4- ¿Existe cooperación entre ellos en actividades relacionadas a su trabajo?
- 5- ¿Se ha dado algún descontento o inconformidad de un empleado hacia su desempeño como jefe?
- 6- ¿Sus empleados se sienten con libertad de acceder a usted a compartir algún tema no relacionado al trabajo?
- 7- ¿Existe alguna diferencia en la forma en como sus empleados se comunican?
- 8- ¿De qué manera se dirigen sus empleados cuando surge una duda en relación con sus tareas laborales?

- 9- ¿Qué beneficios laborales cree que se consiguen al establecer una adecuada comunicación con sus empleados?
- 10- ¿En algún momento algún empleado ha expresado su deseo de abandonar su trabajo?
- 11- ¿Alguno de sus empleados se quejan del medio físico donde laboran?
- 12- ¿Considera que sus empleados se sienten parte de un equipo de trabajo?
- 13- ¿En el tiempo que lleva de laborar en esta área ha tenido algún problema o diferencia con sus empleados?
- 14- ¿Qué medidas ejecuta cuando surge una diferencia entre usted y algunos empleados, o entre ellos?
- 15- ¿Qué alternativas se desarrollan en su área de trabajo para fomentar las relaciones humanas entre los empleados?

## **Anexo 5. Guía del grupo focal**

**Facultad multidisciplinaria de occidente**  
**Departamento de ciencias sociales filosofía y letras**  
**Sección de psicología**



### **Entrevista psicológica abierta, dirigida al personal del área administrativa de la FMOCC. A desarrollarse en la primera sesión del grupo focal.**

**Objetivo:** Identificar la relación de las formas de comunicación que el personal sostiene entre ellos, con la satisfacción laboral en el área de trabajo donde se desempeñan.

**Indicación:** A continuación se realizarán unas preguntas generales sobre aspectos relacionados con la convivencia con sus compañeros de trabajo, pueden extenderse en las opiniones que deseen realizar sobre las preguntas propuestas.

Preguntas:

1. ¿Qué piensan de la forma de comunicación utilizada en todos los aspectos de sus ocupaciones laborales?
2. ¿Qué aspectos de su trabajo les gustan más?
3. ¿Si pudieran cambiar algo en la dinámica de su trabajo que sería?
4. ¿Cómo consideran que es la forma de relacionarse entre compañeros de trabajo?
5. ¿Cómo se siente en el grupo de trabajo?

## Anexo 6. Guía para el desarrollo de grupo focal

<b>guía para el desarrollo de grupo focal</b>		
<p><b>1er encuentro</b>  <b>Dirigida a:</b> Los y las trabajadores de administración académica y administración financiera de la FMOOC.  <b>Desarrollado por:</b> Evelyn Ivette Alvarado de Macal, Vanessa Carolina Moreno de Martínez, Marta Magdalena Vásquez de Pozas, , Rosa Angélica Candelario Mendoza.  <b>Objetivo:</b> Conocer las formas de comunicación y la satisfacción laboral de los y las trabajadores del departamento de académica.</p>		
<u>Actividades</u>	<u>Participantes</u>	<u>Recursos</u>
Se acomodaran a las personas en el salón donde se realizara la técnica, estarán sentados en sillas colocadas en forma circular el moderador se sentara al mismo nivel dentro del círculo.	1 Moderador  sujetos de investigación	Clínica Psicológica Sillas
Presentación del moderador de la técnica de grupo focal, a las personas que serán los sujetos de investigación	1 Moderador sujetos de investigación	Sillas Papel bond Lapiceros Proyector Computadora
Presentación de los trabajadores: Se realizara una técnica de presentación donde cada persona deberá decir su nombre, con cuál de sus compañeros entabla mejores conversaciones y como le hace sentir esa relación dentro de su ambiente laboral.	1 Moderador sujetos de investigación	Sillas Papel bond Lapiceros Proyector Computadora
El moderador explicara a las personas que tendrán una conversación, donde hará unas preguntas relacionadas a la comunicación organizacional y a la satisfacción laboral. Se harán las preguntas guías de la entrevista. Se les explicara que tiene la participación de todos los del grupo.	1 Moderador sujetos de investigación	Sillas Papel bond Lapiceros Proyector Computadora
Despedida y agradecimiento: el moderador se despedirá de las personas y les dirá la fecha de la próxima reunión.	1 Moderador sujetos de investigación	Sillas Papel bond Lapiceros Proyector Computadora

**guía para el desarrollo de grupo focal**

**2do encuentro**

**Dirigida a:** Los y las trabajadores de administración académica y administración financiera de la FMOOC.

**Desarrollado por:** Evelyn Ivette Alvarado de Macal, Vanessa Carolina Moreno de Martínez, Marta Magdalena Vásquez de Pozas, Rosa Angélica Candelario Mendoza.

**Objetivo:** Conocer las formas de comunicación y la satisfacción laboral de los y las trabajadores del área de académica.

<u>Actividades</u>	<u>Participantes</u>	<u>Recursos</u>
Se acomodaran a las personas en el salón donde se realizara la técnica, estarán sentados en sillas colocadas en forma circular el moderador se sentara al mismo nivel dentro del círculo.	1 Moderador sujetos de investigación	Clínica Psicológica Sillas
Saludo y bienvenida al grupo nuevamente, se les explicara a las y los empleados que será el último encuentro que se realice.	1 Moderador sujetos de investigación	Sillas Escritorio Papel bond Lapiceros Proyector Computadora
El moderador explicara a las personas de la actividad a realizar, que se proyectaran mediante diapositivas tres tipos de comunicación organizacional, posteriormente se harán dos grupos para que definan que tipo consideran que emplean entre ellos, y finalmente se harán unas preguntas relacionadas a cada estilo planteado las cuales deberán contestar de manera natural y espontánea.	1 Moderador sujetos de investigación	Sillas Escritorio Papel bond Lapiceros Proyector Computadora
Despedida y agradecimiento: el moderador se despedirá de las personas y se compartirá un refrigerio entre los participantes.	1 Moderador sujetos de investigación	Sillas Escritorio Papel bond Lapiceros Proyector Computadora Refrigerio



## Anexo 7. Escala de Satisfacción Laboral

ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL							
Ítems	MUY INSATISF ECHO	INSATISF ECHO	MODERADA MENTE INSATISFEC HO	NI SATISFEC HO NI INSATISF ECHO	MODERADA MENTE SATISFECH O	SATISFE CHO	MUY SATISFE CHO
1. Condicion es físicas del trabajo							
2. Libertad para elegir tu propio método del trabajo							
3. Tus compañer os de trabajo							
4. Reconoci miento que obtaines por el trabajo bien hecho							
5. Tu superior inmediato							
6. Respon sabilidad que se te ha asignado							
7. Tu salario							
8. La posibilida d de utilizar tus capacida des							

9. Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa							
10. Tus posibilidades de promocionar							
11. El modo en que tu empresa está gestionada							
12. La atención que se presta a las sugerencias que haces							
13. Tu horario de trabajo							
14. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo.							
15. Tu estabilidad en el empleo							

## Anexo.8 Ejemplo del Diseño de Matrices

### EJEMPLO DEL DISEÑO DE MATRICES A UTILIZAR PARA EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION

#### MATRIZ DESCRIPTIVA

<b>Entrevista semiestructurada dirigida al personal del área administrativa de la FMOCC.</b>	
<b>S#01</b>	<b>Administración financiera Secretaria</b>
<b>CATEGORÍAS</b>	
<b>Comunicación organizacional</b>	<b>Satisfacción laboral</b>

## Anexo 9. Matrices con resultados de los instrumentos

<b>Entrevista semiestructurada dirigida al personal del área administrativa de la FMOCC.</b>	
<b>S#01</b>	<b>Administración financiera Secretaría</b>
<b>CATEGORÍAS</b>	
<b>Comunicación organizacional</b>	<b>Satisfacción laboral</b>
<p>1. <b>El medio de comunicación que utiliza el jefe para emitir indicaciones acerca del trabajo es siempre verbalmente.</b></p> <p>2. <b>Cuando tiene dudas respecto al trabajo siente la confianza de recurrir al jefe, porque siempre está disponible, siempre que no tenga reunión.</b></p> <p>3. <b>Nunca ha tenido conflictos con sus compañeros de trabajo debido al inadecuado manejo de la comunicación, porque hay buena comunicación en la unidad donde labora.</b></p> <p>4. <b>Reciben la información sistemática y ordenada sobre nuevas decisiones que se toman en su área de trabajo</b> algunas veces no son establecidas en documentos, la mayoría de veces se hace de forma verbal, ya está acostumbrada y así se siente bien.</p> <p>5. <b>La comunicación entre los empleados y el jefe es adecuada, al momento de necesitarla siempre la encuentran incluso cuando no son temas de trabajo.</b></p>	<p>10. <b>Nunca ha sentido deseos de abandonar su puesto de trabajo, ama su trabajo.</b></p> <p>11. <b>Recibe apoyo de los compañeros cuando le afecta una situación laboral siempre, ya que son especiales con ella.</b></p> <p>12. <b>Algunas veces se han establecido normas de convivencia dentro del trabajo, en general todos se llevan bien.</b></p> <p>13. <b>Algunas veces ha recibido reconocimiento por parte de su jefe, ella habla bien de todos ante los demás, en ocasiones las usa de ejemplo de su buen comportamiento.</b></p> <p>14. <b>Algunas veces se realizan evaluaciones de parte de las jefaturas, se le pregunta cómo se siente.</b></p> <p>15. <b>Se siente parte de un equipo de trabajo siempre.</b></p> <p>16. <b>Se siente a gusto en el área física donde labora siempre, pues considera que es un lugar amplio y tienen lo que necesita para ejecutar sus labores.</b></p>

<p>6. <b>La comunicación con los compañeros de trabajo</b> es adecuada, cordial, respetuosa y muy agradable.</p> <p>7. <b>Los compañeros de trabajo son accesibles y ayudan ante alguna duda laboral</b>, siempre se apoyan entre todos.</p> <p>8. <b>Han tenido beneficios por la comunicación adecuada entre compañeros de trabajo</b> siempre, ya que las tareas son realizadas con mayor rapidez y eficiencia.</p> <p>9. <b>Se le facilita iniciar conversaciones fluidas con las personas de su área laboral siempre, no es una persona tímida, además de que maneja información de la institución, considera a los compañeros de trabajo como su familia.</b></p>	<p>17. <b>La asistencia a su trabajo es constante</b>, no pide permisos, nunca falta a trabajar.</p>
---	--

<b>Entrevista semiestructurada dirigida al personal del área administrativa de la FMOCC.</b>	
<b>S#02</b>	<b>Administración financiera Gestión de compras</b>
<b>CATEGORÍAS</b>	
<b>Comunicación organizacional</b>	<b>Satisfacción laboral</b>
<p>1. <b>El medio de comunicación que utiliza el jefe para emitir indicaciones acerca del trabajo</b> es verbal, y escrito.</p> <p>2. <b>Cuando tiene dudas respecto al trabajo siente la confianza de recurrir al jefe,</b> porque siempre está disponible, se siente el apoyo mutuo.</p> <p>3. <b>Nunca ha tenido conflictos con sus compañeros de trabajo debido al inadecuado manejo de la comunicación,</b> porque nunca han existido diferencias.</p> <p>4. <b>Reciben la información sistemática y ordenada sobre nuevas decisiones que se toman en su área de trabajo</b> casi siempre son establecidas para evitar malos entendidos.</p> <p>5. <b>La comunicación entre los empleados y el jefe</b> es adecuada, porque es respetuosa, fluida y en paz.</p> <p>6. <b>La comunicación con los compañeros de trabajo</b> es adecuada, porque existe el respeto.</p> <p>7. <b>Los compañeros de trabajo son accesibles y ayudan ante alguna duda laboral,</b> siempre ellos son accesibles en todo momento.</p> <p>8. <b>Han tenido beneficios por la comunicación adecuada entre compañeros de trabajo</b></p>	<p>10. <b>Nunca ha sentido deseos de abandonar su puesto de trabajo,</b> porque se siente satisfecha, solo ha faltado cuando tiene incapacidades.</p> <p>11. <b>Recibe apoyo de los compañeros cuando le afecta una situación laboral</b> siempre, se ayudan mutuamente</p> <p>12. <b>siempre se han establecido normas de convivencia dentro del trabajo,</b> como respetar el horario de trabajo, la entrada y salida.</p> <p>13. <b>Algunas veces ha recibido reconocimiento por parte de su jefe,</b> ella los felicita.</p> <p>14. <b>Algunas veces se realizan evaluaciones de parte de las jefaturas,</b> pero no se le da debida importancia.</p> <p>15. <b>Se siente parte de un equipo de trabajo</b> siempre, existe apoyo mutuo.</p> <p>16. <b>Se siente a gusto en el área física donde labora</b> algunas veces pues considera que es demasiado</p>

<p>siempre, para que haya paz y armonía entre todos.</p> <p>9. <b>Se le facilita iniciar conversaciones fluidas con las personas de su área laboral</b> siempre, porque es educada.</p>	<p>pequeño y hace mucho calor.</p> <p>17. <b>La asistencia a su trabajo</b> es constante, nunca falta a trabajar.</p>
---	---

<b>Entrevista semiestructurada dirigida al personal del área administrativa de la FMOCC.</b>	
<b>S#03</b>	<b>Administración financiera Colectora</b>
<b>CATEGORÍAS</b>	
<b>Comunicación organizacional</b>	<b>Satisfacción laboral</b>
<p>1. <b>El medio de comunicación que utiliza el jefe para emitir indicaciones acerca del trabajo</b> es verbal, y escrito.</p> <p>2. <b>Cuando tiene dudas respecto al trabajo siente la confianza de recurrir al jefe</b> siempre, y se siente bien porque su trabajo de colectora es delicado.</p> <p>3. <b>siempre ha tenido conflictos con sus compañeros de trabajo debido al inadecuado manejo de la comunicación</b>, porque ha habido malos entendidos por la falta de comunicación, y ella se considera que es muy reservada.</p> <p>4. <b>Reciben la información sistemática y ordenada sobre nuevas decisiones que se toman en su área de trabajo</b> casi siempre, considera que la forma en cómo se emite la información llega al momento adecuado, se busca la forma en que se entienda la</p>	<p>10. <b>Algunas veces ha sentido deseos de abandonar su puesto de trabajo</b>, por su edad ya no se siente igual que antes, se siente más cansada, no es nada personal con la gente.</p> <p>11. <b>Recibe apoyo de los compañeros cuando le afecta una situación laboral</b> casi siempre, cada quien hace lo que puede para dar lo mejor de sí, y eso hace que se puedan acercar más como compañeros de trabajo logrando beneficios para la unidad.</p> <p>12. <b>Algunas veces se han establecido normas de convivencia dentro del trabajo</b>, aunque no están escrita ni pegadas, si no que cada uno conoce</p>

<p>información.</p> <p>5. <b>La comunicación entre los empleados y el jefe</b> es adecuada, considera a su jefa como una amiga, siempre está presta para escuchar las sugerencias o dudas de los empleados.</p> <p>6. <b>La comunicación con los compañeros de trabajo</b> es adecuada, porque es buena, con mucho respeto, sutilidad, sin bromas pesadas. Bastante formal.</p> <p>7. <b>Los compañeros de trabajo son accesibles y ayudan ante alguna duda laboral</b>, siempre ellos son accesibles, en ocasiones le han ayudado cuando no entiende algo.</p> <p>8. <b>Han tenido beneficios por la comunicación adecuada entre compañeros de trabajo</b> siempre, en la fluidez de las funciones, y con esto se facilita el trabajo en equipo.</p> <p>9. <b>Se le facilita iniciar conversaciones fluidas con las personas de su área laboral</b> siempre, porque existe bastante contacto debido a las horas de trabajo y a que el equipo es amplio.</p>	<p>que debe hacer, cada quien sabe los comportamientos que deben tener.</p> <p>13. <b>Nunca ha recibido reconocimiento por parte de su jefe</b>, realiza su trabajo porque lo ama, piensa que sería bueno llevar a cabo actividades para incentivar al personal.</p> <p>14. <b>Algunas veces se realizan evaluaciones de parte de las jefaturas</b>, casi no se realizan porque cree que los demás piensan que no es necesario realizarlas porque ven que están bien.</p> <p>15. <b>Se siente parte de un equipo de trabajo</b> siempre, le gusta integrarse en todo lo que hacen sus compañeros de trabajo, siente que valoran su trabajo.</p> <p>16. <b>Nunca se siente a gusto en el área física donde labora</b>, por la inseguridad y ha sido así desde siempre.</p> <p>17. <b>La asistencia a su trabajo es constante</b>, nunca falta a trabajar, a veces hasta enferma asiste.</p>
--	--



<b>Entrevista semiestructurada dirigida al personal del área administrativa de la FMOCC.</b>	
<b>S#04</b>	<b>Administración financiera Técnico asistente de Recursos Humanos</b>
<b>CATEGORÍAS</b>	
<b>Comunicación organizacional</b>	<b>Satisfacción laboral</b>
<p>1. <b>El medio de comunicación que utiliza el jefe para emitir indicaciones acerca del trabajo es verbal.</b></p> <p>2. <b>Cuando tiene dudas respecto al trabajo siente la confianza de recurrir al jefe siempre, la jefa les explica.</b></p> <p>3. <b>Nunca ha tenido conflictos con sus compañeros de trabajo debido al inadecuado manejo de la comunicación.</b></p> <p>4. <b>Reciben la información sistemática y ordenada sobre nuevas decisiones que se toman en su área de trabajo casi siempre es recibida, cuando hay algo nuevo que se deba saber la jefe les explica</b></p> <p>5. <b>La comunicación entre los empleados y el jefe es adecuada, por ser con la jefa es diferente a la de los compañeros.</b></p> <p>6. <b>La comunicación con los compañeros de trabajo es adecuada, es muy buena, fluida, y hacen ameno el tiempo de trabajo, se pone música para sentirse en buen ambiente.</b></p> <p>7. <b>Los compañeros de trabajo son accesibles y ayudan ante alguna duda laboral, siempre se ayudan entre sí, el objetivo es para el bienestar</b></p>	<p>10. <b>Nunca ha sentido deseos de abandonar su puesto de trabajo, algunas veces no le gustan las tareas rutinarias, pero de todos modos las hace.</b></p> <p>11. <b>Recibe apoyo de los compañeros cuando le afecta una situación laboral casi siempre, todos se apoyan, hasta económicamente algunas veces.</b></p> <p>12. <b>Nunca se han establecido normas de convivencia dentro del trabajo, pero todos saben lo que se tiene que realizar, como por ejemplo la responsabilidad.</b></p> <p>13. <b>Algunas veces ha recibido reconocimiento por parte de su jefe,</b></p> <p>14. <b>Algunas veces se realizan evaluaciones de parte de las jefaturas, pero no le toman mucho interés.</b></p> <p>15. <b>Se siente parte de un equipo de trabajo siempre, están enlazados,</b></p>

<p>de la institución.</p> <p>8. <b>Han tenido beneficios por la comunicación adecuada entre compañeros de trabajo</b> siempre, existe una mejor relación en el trabajo y hay eficiencia.</p> <p>9. <b>Se le facilita iniciar conversaciones fluidas con las personas de su área laboral</b> siempre, todo se discute sanamente.</p>	<p>todos son componentes de todo.</p> <p>16. <b>Nunca se siente a gusto en el área física donde labora</b>, porque es muy reducido, y no tiene nada de ergonómico</p> <p>17. <b>La asistencia a su trabajo es constante</b>, nunca falta a trabajar.</p>
---	--

<b>Entrevista semiestructurada dirigida al personal del área administrativa de la FMOCC.</b>	
<b>S#05</b>	<b>Administración financiera Contador</b>
<b>CATEGORÍAS</b>	
<b>Comunicación organizacional</b>	<b>Satisfacción laboral</b>
<p>1. <b>El medio de comunicación que utiliza el jefe para emitir indicaciones acerca del trabajo</b> es verbal, realiza las reuniones en la oficina.</p> <p>2. <b>Cuando tiene dudas respecto al trabajo siente la confianza de recurrir al jefe</b> casi siempre, él es el que puede explicar mejor cualquier duda.</p> <p>3. <b>Nunca ha tenido conflictos con sus compañeros de trabajo debido al inadecuado manejo de la comunicación.</b></p> <p>4. <b>Reciben la información sistemática y ordenada sobre nuevas decisiones que se toman en su área de trabajo</b> algunas veces se les explica cómo deben hacer el trabajo, ante nuevas decisiones.</p> <p>5. <b>La comunicación entre los empleados y el jefe</b></p>	<p>10. <b>Algunas veces ha sentido deseos de abandonar su puesto de trabajo</b>, al principio le costó acostumbrarse.</p> <p>11. <b>Recibe apoyo de los compañeros cuando le afecta una situación laboral</b> casi siempre, entre todos colaboran.</p> <p>12. <b>Nunca se han establecido normas de convivencia dentro del trabajo</b>, pero todos saben lo que se tiene que hacer.</p> <p>13. <b>Algunas veces ha recibido reconocimiento por parte de su jefe</b>, es muy raro que suceda.</p>

<p>es adecuada, se lleva bien con el jefe, es bastante accesible.</p> <p>6. <b>La comunicación con los compañeros de trabajo</b> es adecuada, tiene muchos años de trabajar con ellos y se lleva bien con todos.</p> <p>7. <b>Los compañeros de trabajo son accesibles y ayudan ante alguna duda laboral</b>, siempre se ayudan entre sí cuando se necesita.</p> <p>8. <b>Han tenido beneficios por la comunicación adecuada entre compañeros de trabajo</b> siempre, hay ayuda mutua, tranquilidad, paz y eficiencia.</p> <p>9. <b>Se le facilita iniciar conversaciones fluidas con las personas de su área laboral</b> siempre, es muy platicadora.</p>	<p>14. <b>Nunca se realizan evaluaciones de parte de las jefaturas</b>, algunas veces las han hecho los estudiantes, pero no se ven los resultados.</p> <p>15. <b>Se siente parte de un equipo de trabajo</b> siempre, todos los puestos están relacionados, si se equivoca alguien afecta a todos.</p> <p>16. <b>Nunca se siente a gusto en el área física donde labora</b>, porque es muy pequeño.</p> <p>17. <b>La asistencia a su trabajo es constante</b>, nunca se enferma.</p>
--	---

<b>Entrevista semiestructurada dirigida al personal del área administrativa de la FMOCC.</b>	
<b>S#06</b>	<b>Administración financiera Técnico de recursos humanos</b>
<b>CATEGORÍAS</b>	
<b>Comunicación organizacional</b>	<b>Satisfacción laboral</b>
<p>1. <b>El medio de comunicación que utiliza el jefe para emitir indicaciones acerca del trabajo</b> es verbal, cuando las indicaciones son internas se hacen de manera personal.</p> <p>2. <b>Cuando tiene dudas respecto al trabajo siente la confianza de recurrir al jefe</b> siempre, existe la confianza para recurrir a él de manera directa.</p> <p>3. <b>Nunca ha tenido conflictos con sus</b></p>	<p>10. <b>Nunca ha sentido deseos de abandonar su puesto de trabajo</b>, le encanta lo que hace, a pesar de una gran responsabilidad, trata la forma de realizarlo bien.</p> <p>11. <b>Recibe apoyo de los compañeros cuando le afecta una situación laboral</b> siempre, todos saben que</p>

<p><b>compañeros de trabajo debido al inadecuado manejo de la comunicación.</b> Porque para eso existen normas de convivencia para respetarse el uno al otro.</p> <p>4. <b>Reciben la información sistemática y ordenada sobre nuevas decisiones que se toman en su área de trabajo</b> algunas veces, en cada área se da la información en forma general.</p> <p>5. <b>La comunicación entre los empleados y el jefe</b> es adecuada, la jefe es accesible ante cualquier duda de las obligaciones.</p> <p>6. <b>La comunicación con los compañeros de trabajo</b> es adecuada, se hace de manera educada y nunca se falta el respeto, existe el entendimiento mutuo.</p> <p>7. <b>Los compañeros de trabajo son accesibles y ayudan ante alguna duda laboral,</b> siempre se hace de forma recíproca.</p> <p>8. <b>Han tenido beneficios por la comunicación adecuada entre compañeros de trabajo</b> siempre, hay entendimiento, ambiente laboral agradable, y accesibilidad.</p> <p>9. <b>Se le facilita iniciar conversaciones fluidas con las personas de su área laboral</b> siempre, porque todos se conocen, tienen mucho tiempo de trabajar juntos.</p>	<p>de verse afectado un compañero se vería afectada toda el área, por eso se apoyan entre todos.</p> <p>12. <b>Siempre se han establecido normas de convivencia dentro del trabajo,</b> el respeto a lo ajeno, la puntualidad, y no comer en el horario de trabajo.</p> <p>13. <b>Algunas veces ha recibido reconocimiento por parte de su jefe,</b> en algunas platicas la pone como ejemplo ante los demás.</p> <p>14. <b>Algunas veces se realizan evaluaciones de parte de las jefaturas,</b> no es muy a menudo.</p> <p>15. <b>Se siente parte de un equipo de trabajo</b> siempre, aparte de ser amigas, el trabajo diario que realizan lo sacan a diario.</p> <p>16. <b>Nunca se siente a gusto en el área física donde labora,</b> porque falta más espacio.</p> <p>17. <b>La asistencia a su trabajo es</b> constante, solo falta si se enferma.</p>
---	---

<b>Entrevista semiestructurada dirigida al personal del área administrativa de la FMOCC.</b>	
<b>S#07</b>	<b>Administración financiera Jefe de recursos humanos</b>
<b>CATEGORÍAS</b>	
<b>Comunicación organizacional</b>	<b>Satisfacción laboral</b>
<p>1. <b>El medio de comunicación que utiliza el jefe para emitir indicaciones acerca del trabajo</b> es verbal, se facilita mejor la comprensión de la información, porque si existe una duda en el mismo instante se explica.</p> <p>2. <b>Cuando tiene dudas respecto al trabajo siente la confianza de recurrir al jefe</b> casi siempre, las obligaciones son rutinarias, pero cuando hay dudas siempre me contestan.</p> <p>3. <b>Algunas veces ha tenido conflictos con sus compañeros de trabajo debido al inadecuado manejo de la comunicación.</b> Porque en un trabajo siempre existen diferentes formas de pensar, solo que no ha trascendido el problema se ha resuelto entre compañeros porque existe armonía.</p> <p>4. <b>Reciben la información sistemática y ordenada sobre nuevas decisiones que se toman en su área de trabajo</b> algunas veces se reciben por escrito, cuando las ordenes viene de parte del decano, pero cuando son nuevas decisiones dentro del área no hay tanta formalidad.</p> <p>5. <b>La comunicación entre los empleados y el jefe</b> es adecuada, se caracteriza por el respeto la</p>	<p>10. <b>Nunca ha sentido deseos de abandonar su puesto de trabajo,</b> le gusta su trabajo y está comprometida con él.</p> <p>11. <b>Recibe apoyo de los compañeros cuando le afecta una situación laboral</b> siempre, hay mucho compañerismo y profesionalismo se sabe que de verse afectado uno se afecta a toda la unidad.</p> <p>12. <b>Nunca se han establecido normas de convivencia dentro del trabajo,</b> pero cada integrante de la sección sabe que comportamientos son los adecuados.</p> <p>13. <b>Algunas veces ha recibido reconocimiento por parte de su jefe,</b> y también cuando no le ha parecido algo de mi trabajo me lo hace saber en privado.</p> <p>14. <b>Nunca se realizan evaluaciones de parte de las jefaturas,</b> piensa que para los jefes no es representativo conocer la</p>

<p>armonía y es muy saludable.</p> <p>6. <b>La comunicación con los compañeros de trabajo</b> es regular, no acostumbra platicar demasiado, porque considera que no es conveniente para su trabajo porque existe sobrecarga de trabajo, y además para evitar malos entendidos.</p> <p>7. <b>Los compañeros de trabajo son accesibles y ayudan ante alguna duda laboral</b>, siempre existe bastante compañerismo en la unidad.</p> <p>8. <b>Han tenido beneficios por la comunicación adecuada entre compañeros de trabajo</b> casi siempre, comunicarse adecuadamente sobre temas relacionados al trabajo es correcto porque las obligaciones llevan un rumbo adecuado porque se conoce el trabajo.</p> <p>9. <b>Se le facilita iniciar conversaciones fluidas con las personas de su área laboral</b> siempre y cuando sea de trabajo.</p>	<p>percepción de los empleados acerca del trabajo.</p> <p>15. <b>Se siente parte de un equipo de trabajo</b> siempre, porque son dependientes todos.</p> <p>16. <b>Nunca se siente a gusto en el área física donde labora</b>, porque es muy pequeño el espacio, no hay ventilación, ni ventanas, ni espacio para guardar papelería.</p> <p>17. <b>La asistencia a su trabajo es</b> constante, es responsable en los horarios y en las asistencias.</p>
--	--

Entrevista semiestructurada dirigida a la jefatura	
S#08	Jefa de Administración financiera
CATEGORÍAS	
Comunicación organizacional	Satisfacción laboral
<p>1. <b>Los recursos o medios de comunicación que utiliza para emitir instrucciones laborales a los empleados</b> es de forma verbal.</p> <p>2. <b>A los empleados se les facilita comunicarse entre ellos</b>, cada persona conoce sus funciones,</p>	<p>10. <b>En algún momento se le han acercado los empleados a expresarle el deseo de abandonar su trabajo</b> por aspectos salariales.</p>

<p>hay ayuda mutua, no se utiliza mucho formalismo</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. <b>La comunicación que los empleados ejecutan entre ellos</b> es adecuada.</li> <li>4. <b>Existe cooperación entre compañeros de trabajo en actividades relacionadas a su trabajo</b>, siempre, se apoyan.</li> <li>5. <b>Nunca se ha dado un descontento o inconformidad con los empleados por su desempeño como jefe</b>, se considera alguien justo.</li> <li>6. <b>Los empleados sienten libertad, de acceder a ella para hablar de temas que no estén relacionados al trabajo</b>, tienen confianza en ella.</li> <li>7. <b>Existen diferencias en la forma como los empleados se comunican</b>, por lo general es de forma uniforme, hay algunos que tienen relaciones más formales entre familia.</li> <li>8. <b>Los empleados ante una duda en relación a su trabajo se dirigen a ella</b> de forma verbal, y con mucha confianza.</li> <li>9. <b>Los beneficios laborales que se consiguen al establecer una buena comunicación entre los empleados son:</b> rapidez, eficiencia, trabajo en equipo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. <b>La mayoría de los empleados se quejan por el medio físico donde laboran</b>, porque el espacio es reducido no hay espacio para guardar la papelería.</li> <li>12. Considera que sus empleados se sienten parte de un equipo de trabajo, <b>los empleados se sienten parte del equipo de trabajo.</b></li> <li>13. En el tiempo que lleva de laborar en esta área ha tenido algún problema o diferencia con sus empleados, <b>nunca ha tenido diferencias con ningún empleado.</b></li> <li>14. <b>Los medios que se utilizan cuando surgen diferencias con los empleados</b> son la confrontación.</li> <li>15. <b>En el área de trabajo se desarrollan actividades para fomentar las relaciones humanas entre los empleados, tales como:</b> cada mes se celebran los cumpleaños, y en ocasiones desayunan juntos por la mañana.</li> </ol>
---	--

<b>Entrevista semiestructurada dirigida al personal del área administrativa de la FMOCC.</b>	
<b>S#09</b>	<b>Administración académica Asistente administrativo</b>
<b>CATEGORÍAS</b>	
<b>Comunicación organizacional</b>	<b>Satisfacción laboral</b>
<p>1. <b>El medio de comunicación que utiliza el jefe para emitir indicaciones acerca del trabajo</b> es verbal y escrita, esta última si la información es de forma general.</p> <p>2. <b>Cuando tiene dudas respecto al trabajo siente la confianza de recurrir al jefe</b> siempre, se toma el tiempo necesario para explicarle.</p> <p>3. <b>Nunca ha tenido conflictos con sus compañeros de trabajo debido al inadecuado manejo de la comunicación.</b> Porque no tiene mucho tiempo de estar laborando en esa área, tiene 3 meses de trabajar allí.</p> <p>4. <b>Reciben la información sistemática y ordenada sobre nuevas decisiones que se toman en su área de trabajo</b> siempre, les dan indicaciones de las tareas a realizar.</p> <p>5. <b>La comunicación entre los empleados y el jefe</b> es adecuada, se da de una manera accesible.</p> <p>6. <b>La comunicación con los compañeros de trabajo</b> es adecuada, todos se llevan muy bien.</p> <p>7. <b>Los compañeros de trabajo son accesibles y ayudan ante alguna duda laboral</b> siempre, se toman el tiempo para explicarle cómo funcionan las cosas en el área.</p> <p>8. <b>Han tenido beneficios por la comunicación</b></p>	<p>10. <b>Nunca ha sentido deseos de abandonar su puesto de trabajo,</b> porque se siente bien con lo que hace.</p> <p>11. <b>Recibe apoyo de los compañeros cuando le afecta una situación laboral</b> siempre, todos son muy amables.</p> <p>12. <b>Se han establecido normas de convivencia dentro del trabajo,</b> respetar los horarios de trabajo.</p> <p>13. <b>Siempre ha recibido reconocimiento por parte de su jefe,</b> les felicita cuando hacen una buena labor.</p> <p>14. <b>Algunas veces se realizan evaluaciones de parte de las jefaturas,</b> les interesa saber la satisfacción que sienten por trabajar en el área.</p> <p>15. <b>Se siente parte de un equipo de trabajo</b> siempre, porque se ayudan mutuamente.</p> <p>16. <b>Algunas veces se siente a gusto en el área física donde labora,</b></p>



<p><b>adecuada entre compañeros de trabajo</b> siempre, ayuda a que no hayan malos entendidos.</p> <p>9. <b>Se le facilita iniciar conversaciones fluidas con las personas de su área laboral</b> algunas veces, todos los compañeros se muestran muy amigables.</p>	<p>porque el espacio es reducido y hace mucho calor.</p> <p>17. <b>La asistencia a su trabajo es</b> constante, porque no le gusta faltar.</p>
--	--

<b>Entrevista semiestructurada dirigida al personal del área administrativa de la FMOCC.</b>	
<b>S#10</b>	<b>Administración académica Asistente administrativo</b>
<b>CATEGORÍAS</b>	
<b>Comunicación organizacional</b>	<b>Satisfacción laboral</b>
<p>1. <b>El medio de comunicación que utiliza el jefe para emitir indicaciones acerca del trabajo</b> es verbal, se realizan reuniones donde les dan las indicaciones.</p> <p>2. <b>Cuando tiene dudas respecto al trabajo siente la confianza de recurrir al jefe</b> siempre, porque el permite el acercamiento para resolver las inquietudes laborales.</p> <p>3. <b>Nunca ha tenido conflictos con sus compañeros de trabajo debido al inadecuado manejo de la comunicación.</b> Se intenta fomentar la armonía siempre.</p> <p>4. <b>Reciben la información sistemática y ordenada sobre nuevas decisiones que se toman en su área de trabajo</b> se da algunas veces, la mayoría de veces se hace de forma verbal, no se utilizan muchas formalidades para</p>	<p>10. <b>Algunas veces ha sentido deseos de abandonar su puesto de trabajo,</b> cuando se siente muy cansada del trabajo, y no rinde como debe ser.</p> <p>11. <b>Recibe apoyo de los compañeros cuando le afecta una situación laboral</b> casi siempre, porque si alguno de ellos tiene problemas, afecta a toda el área.</p> <p>12. <b>Siempre se han establecido normas de convivencia dentro del trabajo,</b> respeto, compañerismo, y amistad.</p> <p>13. <b>Algunas veces ha recibido reconocimiento por parte de su jefe,</b> en ocasiones el jefe comparte</p>

<p>la comunicación de información importante.</p> <p>5. <b>La comunicación entre los empleados y el jefe</b> es adecuada, se pone en práctica la amabilidad, la educación y el respeto.</p> <p>6. <b>La comunicación con los compañeros de trabajo</b> es adecuada, nunca se falta el respeto a nadie, existe la ayuda mutua.</p> <p>7. <b>Los compañeros de trabajo son accesibles y ayudan ante alguna duda laboral</b> siempre, son accesibles, y ayudan entre sí, ya que el trabajo es en equipo.</p> <p>8. <b>Han tenido beneficios por la comunicación adecuada entre compañeros de trabajo</b> casi siempre, hay un servicio más eficiente, una mejor imagen y la satisfacción con el trabajo.</p> <p>9. <b>Se le facilita iniciar conversaciones fluidas con las personas de su área laboral</b> siempre, sabe escuchar, le gusta ayudarle a los compañeros, y considera que es parte de su trabajo hacer todo esto.</p>	<p>con los demás compañeros los logros que ha obtenido.</p> <p>14. <b>Algunas veces se realizan evaluaciones de parte de las jefaturas</b>, no se hace muy seguido pero si se han participado en algunas evaluaciones.</p> <p>15. <b>Se siente parte de un equipo de trabajo</b> siempre, por la unificación de criterios, consultas y por los resultados a los que se llegan trabajando en equipo.</p> <p>16. <b>Nunca se siente a gusto en el área física donde labora</b>, porque el espacio es reducido hay mucho calor y eso afecta su salud.</p> <p>17. <b>La asistencia a su trabajo es constante</b>, solo ha faltado pocas veces por enfermedad.</p>
--	---

<b>Entrevista semiestructurada dirigida al personal del área administrativa de la FMOCC.</b>	
<b>S#11</b>	<b>Administración académica Auxiliar administrativo</b>
<b>CATEGORÍAS</b>	
<b>Comunicación organizacional</b>	<b>Satisfacción laboral</b>
1. <b>El medio de comunicación que utiliza el jefe para emitir indicaciones acerca del trabajo es</b>	10. <b>Algunas veces ha sentido deseos de abandonar su puesto de</b>

<p>verbal, se convoca a reuniones.</p> <p>2. <b>Cuando tiene dudas respecto al trabajo siente la confianza de recurrir al jefe</b> siempre, él siempre les escucha.</p> <p>3. <b>Nunca ha tenido conflictos con sus compañeros de trabajo debido al inadecuado manejo de la comunicación.</b></p> <p>4. <b>Reciben la información sistemática y ordenada sobre nuevas decisiones que se toman en su área de trabajo</b> siempre, les enseñan cuando hay nuevos programas y nuevas decisiones.</p> <p>5. <b>La comunicación entre los empleados y el jefe</b> es adecuada, él es muy accesible.</p> <p>6. <b>La comunicación con los compañeros de trabajo</b> es adecuada, es muy buena.</p> <p>7. <b>Los compañeros de trabajo son accesibles y ayudan ante alguna duda laboral</b> siempre, todos se ayudan mucho.</p> <p>8. <b>Han tenido beneficios por la comunicación adecuada entre compañeros de trabajo</b> hay mejor eficiencia, y más logros.</p> <p>9. <b>Se le facilita iniciar conversaciones fluidas con las personas de su área laboral</b> siempre, por su forma de ser, tiene buena personalidad.</p>	<p><b>trabajo</b>, por el salario.</p> <p>11. <b>Recibe apoyo de los compañeros cuando le afecta una situación laboral</b> siempre, todos se ayudan.</p> <p>12. <b>Nunca se han establecido normas de convivencia dentro del trabajo</b>, pero todos saben que hay cosas que deben de cumplir, como ser puntuales y respetuosos.</p> <p>13. <b>Algunas veces ha recibido reconocimiento por parte de su jefe</b>, es muy raro que suceda.</p> <p>14. <b>Algunas veces se realizan evaluaciones de parte de las jefaturas.</b></p> <p>15. <b>Se siente parte de un equipo de trabajo</b> siempre, todos unidos trabajan mejor.</p> <p>16. <b>Nunca se siente a gusto en el área física donde labora</b>, es reducido el espacio, el techo es bajito y hace mucho calor.</p> <p>17. <b>La asistencia a su trabajo es constante</b>, es raro que falte.</p>
---	--

<b>Entrevista semiestructurada dirigida al personal del área administrativa de la FMOCC.</b>	
<b>S#12</b>	<b>Administración académica Asistente administrativo</b>
<b>CATEGORÍAS</b>	
<b>Comunicación organizacional</b>	<b>Satisfacción laboral</b>
<p>1. <b>El medio de comunicación que utiliza el jefe para emitir indicaciones acerca del trabajo</b> es verbal.</p> <p>2. <b>Cuando tiene dudas respecto al trabajo siente la confianza de recurrir al jefe</b> siempre, considera que él es muy buena onda.</p> <p>3. <b>Algunas veces ha tenido conflictos con sus compañeros de trabajo debido al inadecuado manejo de la comunicación</b>, hace mucho tiempo tuvo algunos problemas, pero ahora ya no.</p> <p>4. <b>Reciben la información sistemática y ordenada sobre nuevas decisiones que se toman en su área de trabajo</b> siempre, el jefe está pendiente de todo.</p> <p>5. <b>La comunicación entre los empleados y el jefe</b> es adecuada, todos se llevan bien, es accesible y hay mucha armonía.</p> <p>6. <b>La comunicación con los compañeros de trabajo</b> es adecuada, se ayudan mucho unos a otros.</p> <p>7. <b>Los compañeros de trabajo son accesibles y ayudan ante alguna duda laboral</b> siempre, se ayudan entre todos en ocasiones hasta económicamente.</p>	<p>10. <b>Nunca ha sentido deseos de abandonar su puesto de trabajo</b>, le hace falta estar en su trabajo, siempre le ha gustado.</p> <p>11. <b>Recibe apoyo de los compañeros cuando le afecta una situación laboral</b> siempre, todos se ayudan y reciben sugerencias.</p> <p>12. <b>Siempre se han establecido normas de convivencia dentro del trabajo</b>, ella está pendiente del cumpleaños de todos.</p> <p>13. <b>Casi siempre ha recibido reconocimiento por parte de su jefe</b>, el los estimula siempre.</p> <p>14. <b>Algunas veces se realizan evaluaciones de parte de las jefaturas</b>, no siempre.</p> <p>15. <b>Se siente parte de un equipo de trabajo</b> siempre, todos se apoyan.</p> <p>16. <b>siempre se ha sentido a gusto en el área física donde labora</b>, ya se acostumbró y le gusta mucho.</p> <p>17. <b>La asistencia a su trabajo es constante</b>, nunca falta.</p>

<p>8. <b>Han tenido beneficios por la comunicación adecuada entre compañeros de trabajo</b> siempre, hay eficiencia en el trabajo realizado.</p>	
<p>9. <b>Se le facilita iniciar conversaciones fluidas con las personas de su área laboral</b> siempre, por su forma de ser, y porque le gusta lo que hace.</p>	

Entrevista semiestructurada dirigida al personal del área administrativa de la FMOCC.	
S#13	<b>Administración académica</b> <b>Asistente administrativo</b>
CATEGORÍAS	
Comunicación organizacional	Satisfacción laboral
<p>1. <b>El medio de comunicación que utiliza el jefe para emitir indicaciones acerca del trabajo</b> es verbal, lo hace en reuniones con todo el personal.</p>	<p>10. <b>Nunca ha sentido deseos de abandonar su puesto de trabajo</b>, porque le gusta lo que hace, y se siente bien en el ambiente donde trabaja.</p>
<p>2. <b>Cuando tiene dudas respecto al trabajo siente la confianza de recurrir al jefe</b> siempre brinda toda la información necesaria para desarrollar el trabajo.</p>	<p>11. <b>Recibe apoyo de los compañeros cuando le afecta una situación laboral</b> casi siempre, todos se preocupan y movilizan para buscar soluciones a las diferentes dificultades.</p>
<p>3. <b>Nunca ha tenido conflictos con sus compañeros de trabajo debido al inadecuado manejo de la comunicación</b>, se ven todos los compañeros como familia.</p>	<p>12. <b>Siempre se han establecido normas de convivencia dentro del trabajo</b>, respeto, valores morales, y altruismo.</p>
<p>4. <b>Reciben la información sistemática y ordenada sobre nuevas decisiones que se toman en su área de trabajo</b> algunas veces, en la unidad donde trabaja se hace de forma verbal.</p>	<p>13. <b>Nunca ha recibido reconocimiento por parte de su jefe.</b></p>
<p>5. <b>La comunicación entre los empleados y el jefe</b> es adecuada, siempre se acatan las instrucciones del jefe, se fomenta el respeto tanto de empleado a jefe</p>	<p>14. <b>Algunas veces se realizan</b></p>

<p>y viceversa.</p> <p>6. <b>La comunicación con los compañeros de trabajo</b> es adecuada, porque es fluida, amena, existe armonía y no se da ningún tipo de roce.</p> <p>7. <b>Los compañeros de trabajo son accesibles y ayudan ante alguna duda laboral</b> siempre, entre compañeros se facilita la información para ayudar a resolver todas las dudas.</p> <p>8. <b>Han tenido beneficios por la comunicación adecuada entre compañeros de trabajo</b> casi siempre, mejor ambiente laboral y armonía.</p> <p>9. <b>Se le facilita iniciar conversaciones fluidas con las personas de su área laboral</b> siempre, por la confianza que se tiene entre todos, se conocen todos desde hace mucho tiempo.</p>	<p><b>evaluaciones de parte de las jefaturas</b>, es raro que se realicen estas actividades.</p> <p>15. <b>Se siente parte de un equipo de trabajo</b> siempre, porque hay comunicación y colaboración por parte de los demás compañeros.</p> <p>16. <b>siempre se ha sentido a gusto en el área física donde labora</b>, ya que tiene lo necesario para trabajar.</p> <p>17. <b>La asistencia a su trabajo es</b> constante, siempre se presenta, y le gusta estar a la hora estipulada.</p>
---	---

<b>Entrevista semiestructurada dirigida al personal del área administrativa de la FMOCC.</b>	
<b>S#14</b>	<b>Administración académica Auxiliar administrativo</b>
<b>CATEGORÍAS</b>	
<b>Comunicación organizacional</b>	<b>Satisfacción laboral</b>
<p>1. <b>El medio de comunicación que utiliza el jefe para emitir indicaciones acerca del trabajo</b> es verbal o escrita.</p> <p>2. <b>Cuando tiene dudas respecto al trabajo siente la confianza de recurrir al jefe</b> siempre, cuando es necesario lo busca.</p> <p>3. <b>Siempre ha tenido conflictos con sus compañeros de trabajo debido al inadecuado</b></p>	<p>10. <b>Siempre ha sentido deseos de abandonar su puesto de trabajo</b>, cuando se le han presentado oportunidades de otros trabajos con mejor pago salarial pero no se han podido concretizar.</p> <p>11. <b>Recibe apoyo de los compañeros cuando le afecta una situación</b></p>

<p><b>manejo de la comunicación</b>, le paso en al principio cuando entro a trabajar en el área, no los conocía bien.</p> <p>4. <b>Reciben la información sistemática y ordenada sobre nuevas decisiones que se toman en su área de trabajo</b> siempre, las instrucciones son siempre claras, puntuales y de carácter formal.</p> <p>5. <b>La comunicación entre los empleados y el jefe</b> es adecuada, le trata con el debido respeto por el cargo que desempeña.</p> <p>6. <b>La comunicación con los compañeros de trabajo</b> es adecuada, se trata a todos con el debido respeto, en ocasiones los compañeros hacen bromas, aunque siempre con cierto grado de respeto.</p> <p>7. <b>Los compañeros de trabajo son accesibles y ayudan ante alguna duda laboral</b> siempre, en general depende de la manera en que se pida la ayuda.</p> <p>8. <b>Han tenido beneficios por la comunicación adecuada entre compañeros de trabajo</b> casi siempre, ayuda a solucionar de manera rápida el trabajo que realiza.</p> <p>9. <b>Se le facilita iniciar conversaciones fluidas con las personas de su área laboral</b> siempre, por los años de trabajo y la confianza que existe con los compañeros de trabajo.</p>	<p><b>laboral</b> casi siempre, la mayoría del personal que labora en su área son personas solidarias, y comprensibles.</p> <p>12. <b>Siempre se han establecido normas de convivencia dentro del trabajo</b>, respeto por los demás, salidas en grupo, colaboración, aceptación de decisiones relacionadas al trabajo.</p> <p>13. <b>Nunca ha recibido reconocimiento por parte de su jefe.</b></p> <p>14. <b>Algunas veces se realizan evaluaciones de parte de las jefaturas.</b></p> <p>15. <b>Se siente parte de un equipo de trabajo</b> siempre, cada quien ocupa un cargo que depende del otro, incluyendo al jefe, y así depende de qué tipo tramite se le pide colaboración al compañero de trabajo.</p> <p>16. <b>Algunas veces se ha sentido a gusto en el área física donde labora</b>, por la infraestructura que no es adecuada, el espacio físico es limitado tanta para el personal que labora en el área como para los estudiantes.</p> <p>17. <b>La asistencia a su trabajo es</b></p>
--	---

	constante, solo falta cuando está enfermo.
--	--

<b>Entrevista semiestructurada dirigida al personal del área administrativa de la FMOCC.</b>	
<b>S#15</b>	<b>Administración académica Técnico informático</b>
<b>CATEGORÍAS</b>	
<b>Comunicación organizacional</b>	<b>Satisfacción laboral</b>
<p>1. <b>El medio de comunicación que utiliza el jefe para emitir indicaciones acerca del trabajo</b> es verbal, directamente de persona a persona.</p> <p>2. <b>Cuando tiene dudas respecto al trabajo siente la confianza de recurrir al jefe</b> siempre, él es consiente que surgen dudas y las atiende.</p> <p>3. <b>Nunca ha tenido conflictos con sus compañeros de trabajo debido al inadecuado manejo de la comunicación</b>, ha logrado tener empatía con cada compañero de trabajo.</p> <p>4. <b>Reciben la información sistemática y ordenada sobre nuevas decisiones que se toman en su área de trabajo</b> siempre, la forma en que se transmiten las nuevas decisiones referentes al trabajo siempre son claras.</p> <p>5. <b>La comunicación entre los empleados y el jefe</b> es adecuada, es similar a la forma en que se comunica con sus compañeros de trabajo, existe mucha confianza.</p> <p>6. <b>La comunicación con los compañeros de trabajo</b> es adecuada, tiene muy buena relación</p>	<p>10. <b>Nunca ha sentido deseos de abandonar su puesto de trabajo</b>, le gusta mucho su trabajo.</p> <p>11. <b>Recibe apoyo de los compañeros cuando le afecta una situación laboral</b> siempre, en esos momentos siente que se unifican más.</p> <p>12. <b>Casi siempre se han establecido normas de convivencia dentro del trabajo</b>, no existen de forma escrita pero todos en el área saben cuáles actitudes no son correctas en el trabajo.</p> <p>13. <b>Nunca ha recibido reconocimiento por parte de su jefe.</b></p> <p>14. <b>Algunas veces se realizan evaluaciones de parte de las jefaturas</b>, hacen cuestionarios.</p> <p>15. <b>Se siente parte de un equipo de</b></p>



<p>con los compañeros y han desarrollado una buena comunicación.</p> <p>7. <b>Los compañeros de trabajo son accesibles y ayudan ante alguna duda laboral</b> siempre, se siente cómodo con la relación que tiene con sus compañeros.</p> <p>8. <b>Han tenido beneficios por la comunicación adecuada entre compañeros de trabajo</b> siempre, ayuda a desarrollar bien el trabajo y sentirse satisfecho con lo que hace.</p> <p>9. <b>Se le facilita iniciar conversaciones fluidas con las personas de su área laboral</b> siempre, existen buenas relaciones interpersonales entre todos.</p>	<p><b>trabajo</b> siempre, considera que lo toman en cuenta para aspectos importantes dentro del trabajo.</p> <p>16. <b>Nunca se ha sentido a gusto en el área física donde labora</b>, se siente fatigado de trabajar en un lugar con espacio reducido y que tiene poca ventilación.</p> <p>17. <b>La asistencia a su trabajo es constante</b>, solo falta por razones justificadas.</p>
---	---

<b>Entrevista semiestructurada dirigida al personal del área administrativa de la FMOCC.</b>	
<b>S#16</b>	<b>Administración académica</b> <b>Analista técnico</b>
<b>CATEGORÍAS</b>	
<b>Comunicación organizacional</b>	<b>Satisfacción laboral</b>
<p>1. <b>El medio de comunicación que utiliza el jefe para emitir indicaciones acerca del trabajo</b> es verbal y escrito, cuando la información es de carácter formal, se hace de manera escrita, si es informal de forma verbal.</p> <p>2. <b>Cuando tiene dudas respecto al trabajo siente la confianza de recurrir al jefe</b> siempre, existe mucha confianza entre empleados y el jefe.</p> <p>3. <b>Nunca ha tenido conflictos con sus compañeros de trabajo debido al inadecuado</b></p>	<p>10. <b>Nunca ha sentido deseos de abandonar su puesto de trabajo</b>, le gusta lo que hace, aunque piensa que estando en ese trabajo difícilmente se superara.</p> <p>11. <b>Recibe apoyo de los compañeros cuando le afecta una situación laboral</b> siempre, todos son muy solidarios.</p> <p>12. <b>Siempre se han establecido</b></p>

<p><b>manejo de la comunicación</b>, el manejo de la comunicación es excelente, se lleva muy bien con todos los compañeros de trabajo.</p> <p>4. <b>Reciben la información sistemática y ordenada sobre nuevas decisiones que se toman en su área de trabajo</b> siempre, eso hace más fácil el trabajo.</p> <p>5. <b>La comunicación entre los empleados y el jefe</b> es adecuada, existe mucha armonía entre los compañeros y con el jefe.</p> <p>6. <b>La comunicación con los compañeros de trabajo</b> es adecuada, se entienden muy bien todos.</p> <p>7. <b>Los compañeros de trabajo son accesibles y ayudan ante alguna duda laboral</b> siempre, existe mucho compañerismo entre todos.</p> <p>8. <b>Han tenido beneficios por la comunicación adecuada entre compañeros de trabajo</b> siempre, eso hace que haya un buen ambiente laboral.</p> <p>9. <b>Se le facilita iniciar conversaciones fluidas con las personas de su área laboral</b> siempre, hace que los demás hablen, y eso genera confianza entre todos los compañeros de trabajo.</p>	<p><b>normas de convivencia dentro del trabajo</b>, existe el respeto del horario de entrada y salida.</p> <p>13. <b>Algunas veces ha recibido reconocimiento por parte de su jefe</b>, casi nunca le dan la debida importancia.</p> <p>14. <b>Algunas veces se realizan evaluaciones de parte de las jefaturas</b>, aunque no se le da importancia .</p> <p>15. <b>Se siente parte de un equipo de trabajo</b> siempre, todos se ayudan mutuamente.</p> <p>16. <b>Algunas veces se ha sentido a gusto en el área física donde labora</b>, considera que es feo el lugar donde trabaja, pero tiene una actitud positiva respecto a eso.</p> <p>17. <b>La asistencia a su trabajo es constante</b>, porque es muy responsable.</p>
--	---

<b>Entrevista semiestructurada dirigida a la jefatura</b>	
<b>S#17</b>	<b>Jefe de administración académica</b>
<b>CATEGORÍAS</b>	
<b>Comunicación organizacional</b>	<b>Satisfacción laboral</b>
<p>1. <b>El medio de comunicación que utiliza para dar instrucciones laborales a los empleados</b> es verbal, porque pueden existir malos entendidos, y al dar las instrucciones de forma verbal se resuelven en el momento.</p> <p>2. <b>A los empleados se les facilita comunicarse entre ellos</b>, a los empleados se les facilita la comunicación, siempre existe colaboración entre todos.</p> <p>3. La comunicación que los empleados ejecutan entre ellos, <b>la comunicación que los empleados utilizan entre ellos es buena, es raro que existan problemas.</b></p> <p>4. Existe cooperación entre los compañeros de trabajo, <b>si existe colaboración entre ellos.</b></p> <p>5. Nunca se ha dado un descontento o inconformidad con los empleados por su desempeño como jefe, <b>nunca ha tenido descontentos o inconformidades de empleados hacia él, nunca le han comentado nada.</b></p> <p>6. Los empleados sienten libertad, de acceder a ella para hablar de temas que no estén relacionados al trabajo, <b>los empleados sienten libertad de acercarse y comentar sobre los problemas que tienen con él.</b></p>	<p>11. Todos los empleados se quejan del medio físico donde laboran, incluso tienen equipos dañados, y las instalaciones están en mal estado.</p> <p>12. La mayoría de los empleados se quejan por el medio físico donde laboran, <b>los empleados se sienten parte del equipo de trabajo, todos se involucran.</b></p> <p>13. En el tiempo que lleva de laborar en esta área ha tenido algún problema o diferencia con sus empleados, <b>En el tiempo que lleva de laborar en el área de académica, solo ha tenido un problema en cinco años, con una señorita que no se apegaba a las normas, pero se solucionó el problema.</b></p> <p>14. Qué medidas ejecuta cuando surge una diferencia entre usted y algunos empleados, o entre ellos, <b>cuando existe alguna diferencia entre los empleados</b></p>

7. Existen algunas diferencias en las formas de comunicación de los empleados, **las mujeres utilizan una forma de comunicación formal, la comunicación de los hombres es más informal, y las personas mayores son más respetuosas.**
8. Los empleados ante una duda en relación a su trabajo se dirigen a él, **los empleados al tener alguna duda laboral se dirigen a él de forma verbal.**
9. Al establecer una adecuada comunicación entre los empleados se tienen los beneficios de **confianza, apoyo mutuo y menor nivel de estrés.**
10. En algún momento se le han acercado los empleados a expresarle el deseo de abandonar su trabajo, **no se le ha acercado ningún empleado a expresar el deseo de abandonar el trabajo, en una ocasión una señora se quiso jubilar y le costó desvincularse de su trabajo.**

**se ejecutan medidas como el dialogo, la conversación, y de forma mediadora.**

15. Qué alternativas se desarrollan en su área de trabajo para fomentar las relaciones humanas entre los empleados, **las alternativas que se desarrollan en el área de trabajo para fomentar las relaciones humanas son la celebración de cumpleaños, los días festivos del año también, hay una persona encargada de eso.**

## Anexo 10. Propuesta de cronograma

CRONOGRAMA DE REUNIONES	
DÍA 1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hacer de conocimiento a los participantes del objetivo de la reunión.</li><li>• Exponer el diagnóstico del área enfatizando en las virtudes y debilidades del área.</li><li>• proponer alternativas para dar solución a los distintos problemas.</li><li>• Especificar el temario en el cual se trabajara.</li></ul>
DÍA 2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer agenda de trabajo.</li><li>• Crear un prototipo de políticas comunicacionales que resulte del dialogo con los participantes.</li><li>• Exponer resumen del trabajo realizado en la reunión.</li></ul>
DÍA 3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer agenda de trabajo.</li><li>• Crear un prototipo de manual de procesos evaluativos que resulten del dialogo de los participantes.</li><li>• Exponer resumen del trabajo realizado en la reunión.</li></ul>
DÍA 4	<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer agenda de trabajo.</li><li>• Crear un comité que le dé seguimiento al trabajo realizado evaluando la funcionalidad y mejoramiento del sistema.</li><li>• Estipular temporadas de evaluación y seguimiento.</li><li>• Despedida final y agradecimientos.</li></ul>

## **Anexo 11.**

### **PROPUESTA DE MEJORA EN LAS AREAS ADMINISTRATIVAS DE ACADEMICA Y FINANCIERA EN LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**

Áreas que se buscan fortalecer: comunicación, evaluaciones constantes, conformismo

#### **OBJETIVOS:**

1. Establecer las formas de comunicación de manera formal entre los empleados para consolidar las formas de comunicación laboral que actualmente se ocupan
2. Elaborar un plan de evaluación de desempeño laboral, donde se busque medir el desempeño y la satisfacción de los empleados respecto a sus ocupaciones.
3. Buscar estrategias de mejora y capacitación para los empleados de acuerdo a las evaluaciones de desempeño, que les permitan motivarse y actualizarse en el área profesional de cada uno.

#### **INTERVENCIÓN OBJETIVO NUMERO 1:**

- La jefatura de las áreas deben establecer una política de comunicación con la cual se buscara actualizar constantemente la información y será publicada en carteleras informativas para los empleados.
- Proponer actividades de emisión de opinión: un buzón de sugerencias para los empleados y para los estudiantes, que le permita a ambas áreas conocer acerca de la opinión de su trabajo.

#### **RECURSOS:**

- Infraestructura: Áreas respectivas, administración académica y administración financiera.
- Materiales y Equipo: Carteleras de corcho para cada área, tachuelas, dos buzones de sugerencias, páginas de papel bond.
- Personal: Empleados de ambas áreas, jefaturas.

#### INTERVENCION OBJETIVO NUMERO 2:

- Diseñar las evaluaciones de desempeño laboral de acuerdo a las necesidades de cada área, y de acuerdo al perfil de puesto que desempeña cada empleado.
- Programar al menos una vez cada seis meses las evaluaciones de desempeño en cada área, y dar a conocer de manera individual los resultados de las mismas a los empleados.
- Crear estrategias y gestionar un plan de intervención en base a los resultados obtenidos de las evaluaciones de desempeño que se realicen en cada área.

#### RECURSOS:

- Infraestructura: Áreas respectivas, administración académica y administración financiera.
- Materiales y Equipo: Ninguna adicional al área de trabajo.
- Personal: Empleados de ambas áreas, jefaturas.

#### INTERVENCION OBJETIVO NUMERO 3:

- Evaluar si existe un desarrollo de carrera en los puestos de la organización, considerando los perfiles de puesto, crecimiento personal y laboral, ascensos, traslados.
- Evaluar los horarios de trabajo en el área para proponer el seguimiento de estudios del personal que así lo requiera.
- Incentivar y motivar a los empleados a continuar sus estudios buscando el apoyo económico tipo beca, y buscar la promoción interna de acuerdo al desarrollo de los estudios de cada empleado.
- Evaluar la estructura actual del desarrollo ofrecido en cada puesto de trabajo y mejorarla.

#### RECURSOS:

- Infraestructura: Áreas respectivas, administración académica y administración financiera.
- Materiales y Equipo: Ninguna adicional al área de trabajo.
- Personal: Empleados de ambas áreas, jefaturas.