



UNIVERSIDAD ESAN

**LA COMUNICACIÓN DEL SUPERVISOR Y SU INFLUENCIA EN LA
SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA EMPRESA MINERA**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el
grado de Magíster en Organización y Dirección de Personas**

por:

Marco Aurelio Alvarado Solís

Ellen Lorena Areche Fabián

Fernando Fernández Quispe

Nydia Yesenia Huanuqueño Borja

Maestría en Organización y Dirección de Personas

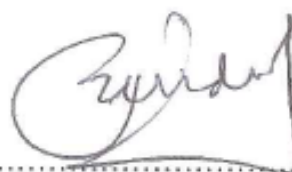
MAODP 2015-2

Lima, octubre del 2017

Esta tesis

LA COMUNICACIÓN DEL SUPERVISOR Y SU INFLUENCIA EN LA
SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA EMPRESA MINERA

Ha sido **aprobada** por:



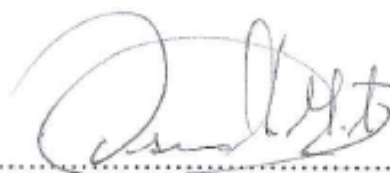
Jaime Félix Serida Nishimura

Jurado



José Enrique Louffat Olivares

Jurado



Oswaldo Morales Tristán

Asesor

Escuela de Administración de Negocios para Graduados

Universidad ESAN

2017

Dedicatoria

“A Dios por ser quien ha estado conmigo en todo momento, guiando y cuidando mis pasos. A mis padres Moisés y Albina que ahora lo acompañan a su lado y fueron sus ángeles que Él envió a este mundo para permitir que sea la persona que soy ahora. A mi princesa Nathalie Carelys por ser el motor de mi vida, la razón de mi existir y el empuje para seguir avanzando. A todos ellos, dedico este logro y los amo”

Marco Aurelio Alvarado Solís

“Dedico este trabajo primero a Dios, segundo lugar a mis padres, Norma y William, los cuales, a pesar de cada momento difícil, siempre estuvieron presentes en mi vida para corregirme y ayudarme, ya que sin ellos nada de esto sería posible. A mi hermano, por enseñarme que la disciplina no debe dejarse de lado. A mi abuelita, por enseñarme que con entereza se afronta la vida. Gracias por enseñarme, los amo mucho”

Ellen Lorena Areche Fabián

“Dedico de manera especial a mi mamá Tiburcia, a mi padre Gregorio y a mis hermanos, quienes estuvieron a mi lado día a día, apoyándome durante mi formación y por depositar su confianza en mi persona para ver mis sueños hecho realidad”

Fernando Fernández Quispe

“A Dios por ser mi guía y darme la oportunidad de culminar esta etapa académica. A mi familia y a Enrique por ser el motor que impulsa el logro de mis objetivos”

Nydia Yesenia Huanuqueño Borja

Índice General

Dedicatoria	ii
Índice General	iii
Índice de Figuras	v
Índice de Tablas	vi
Agradecimiento	vii
Currículum Vitae de los autores	viii
Resumen.....	xviii
Abstract	xx
Introducción	1
CAPÍTULO I. PROBLEMA Y OBJETIVO DE ESTUDIO	3
1.1. Formulación del Problema	3
1.2. Pregunta General de Investigación	4
1.3. Objetivo General	5
1.4. Justificación	5
1.5. Delimitación.....	6
1.5.1 Alcances	6
1.5.2 Limitaciones.....	6
CAPÍTULO II. LA EMPRESA	7
2.1. Planta de Fundición y Refinería de Estaño de MINSUR S.A.....	7
2.2. Misión, misión y valores	8
2.3. Estrategias de Negocio.....	9
2.4. Productos.....	10
2.5. Mercados	11
2.6. Prácticas de comunicación	12
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO	14
3.1. Comunicación organizacional.....	14
3.1.1. Función de la comunicación en las organizaciones	15
3.2. Comunicación del supervisor.....	16
3.2.1. Confianza e intercambio de información en la Organización:.....	18
3.2.2. Comunicación Superior y Subordinado:	19
3.2.3. Principales problemas de la comunicación del supervisor.....	21
3.3. Satisfacción Laboral.....	22
3.4. Relación entre Comunicación del Supervisor y Satisfacción Laboral	29
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA	35
4.1. Nivel o Tipo de la Investigación	35
4.2. Análisis de datos	35
4.3. Marco lógico	36
4.4. Hipótesis	37
4.5. Población y Muestra	37
4.6. Instrumento	39
4.6.1. ¿Por qué se ha elegido?.....	39
4.6.2. Instrumento de Comunicación del Supervisor	39
4.6.3. Instrumento de Satisfacción Laboral.....	42
4.6.4. ¿Cómo está conformado?.....	42
4.6.5. ¿Cómo se ha aplicado?.....	43
4.7. Técnicas de procesamiento de datos	43
CAPÍTULO V. PRESENTACIÓN DEL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	45

5.1	Confiabilidad de la información	45
5.2	Matriz del componente rotado	48
5.3	Modelo de regresión lineal.....	50
5.3.1.	Modelo número I.....	50
5.3.2.	Modelo número II	52
	Discusión.....	55
	Conclusiones	57
	Recomendaciones	59
	Anexo	60
	Referencias.....	61

Índice de Figuras

FIGURA 1 MISIÓN, VISIÓN VALORES	8
FIGURA 2 ESTRATEGIAS DE NEGOCIO	10
FIGURA 3 PRINCIPALES PRODUCTOS	11
FIGURA 4 DIMENSIONES DE LA SATISFACCIÓN DE LA COMUNICACIÓN	33
FIGURA 5 MARCO LÓGICO	36
FIGURA 6 MODELO DE REGRESIÓN LINEAL	50

Índice de Tablas

TABLA 1 POSICIÓN DEL PERÚ EN EL RANKING DE PRODUCCIÓN MINERA 2016	10
TABLA 2 POBLACIÓN	37
TABLA 3 MUESTRA POR ÁREAS	38
TABLA 4 MUESTRA POR CATEGORÍAS	38
TABLA 5 MUESTRA POR EDADES	38
TABLA 6 ESTADÍSTICAS DE FIABILIDAD - COMUNICACIÓN DEL SUPERVISOR.	46
TABLA 7 ALFA DE CRONBACH - ESCALA DE COMUNICACIÓN DEL SUPERVISOR,.....	46
TABLA 8 ESTADÍSTICAS DE FIABILIDAD - SATISFACCIÓN LABORAL.	47
TABLA 9 ALFA DE CRONBACH - ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL.....	48
TABLA 10 MATRIZ DE COMPONENTE ROTADO	49
TABLA 11 RESUMEN DEL MODELO I.....	51
TABLA 12 INFLUENCIA GENERAL DEL MODELO I	51
TABLA 13 RESUMEN DEL MODELO II	52
TABLA 14 INFLUENCIA GENERAL DEL MODELO II.....	53
TABLA 15 INFLUENCIA DE VARIABLES DEL MODELO II.....	54

Agradecimiento

Agradecemos de manera especial a nuestros seres queridos (padres, hermanos e hijos) que estuvieron a nuestro lado día a día, apoyándonos durante nuestra formación y por depositar su confianza en nosotros para ver nuestro sueño hecho realidad.

Asimismo, extendemos nuestro agradecimiento a los profesores que nos brindaron su apoyo al guiarnos y formarnos profesionalmente, además de considerarnos sus amigos.

Agradecemos de forma particular a nuestro asesor Dr. Oswaldo Morales por haber contribuido en la elaboración de la presente tesis, al habernos brindado las pautas necesarias que nos han permitido superar satisfactoriamente todas las etapas que ha conllevado la presente investigación.

Finalmente, agradecemos a todos los que de una u otra forma colaboraron con el desarrollo de la presente investigación.

Currículum Vitae de los autores

Marco Aurelio Alvarado Solís

Dirección: Jr. Puno 3414 – Urb. Perú – S.M.P.

Teléfono: 9974-28300

Correo personal: mas.peru@gmail.com



Magíster (c) en Organización y Dirección de Personas con más de 20 años de experiencia en empresas transnacionales y nacionales, del sector privado y público, en Recursos Humanos y Contabilidad. Con destreza para liderar equipos de alto rendimiento y mejoras continuas en productividad y eficiencia. Habilidad en el campo informático. Personalidad proactiva, alto nivel de confidencialidad y buena comunicación. Con altos valores éticos, alta orientación a resultados e interés en seguir desarrollándome profesionalmente en el área de la gestión de personas.

FORMACIÓN ACÁDEMICA

Maestría en Organización y Dirección de Personas Universidad ESAN	2015-2017
Especialización en Recursos Humanos Pontificia Universidad Católica del Perú	2006-2006
Titulado en Contabilidad Universidad Nacional Mayor de San Marcos	1994-1998

EXPERIENCIA PROFESIONAL

CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA **agosto 2012 a la fecha**

Entidad pública descentralizada bajo régimen laboral privado. Órgano superior del Sistema Nacional de Control que supervisa la legalidad de la ejecución del presupuesto del Estado, de las operaciones de la deuda pública y de los actos de las instituciones sujetas a control. Orienta su accionar sobre la responsabilidad de los funcionarios y servidores públicos y contribuye con la ciudadanía para su adecuada participación en el control social.

Supervisor de Personal

Supervisión sobre los procesos de Remuneraciones, Compensaciones, Asistencia y Vacaciones. Proceso de Planillas de Empleados, CAS, Pensionistas, Practicantes y Vocales. AFP's, PDT, Liquidación de BB.SS., CTS, provisión contable, retenciones judiciales, control de endeudamiento, constancias, certificados, boletas de pago. Presupuesto y control del gasto del personal, inducción al personal y atención a entidades externas como al cliente interno. Indicadores de gestión, atención directa de los requerimientos de la gerencia directa, central y relacionadas. Como logros:

- Eliminación del incremento de los costos por indemnización vacacional.
- Implementación del nuevo sistema de asistencia y de vacaciones, así como la marcha de la implementación del nuevo sistema de planillas.
- Implementación del T-REGISTRO y PLAME – SUNAT.

OSINERGMIN

julio 2010 – agosto 2012

Entidad pública descentralizada bajo régimen laboral privado encargada de regular y supervisar que las empresas del sector eléctrico, hidrocarburos y minero cumplan las disposiciones legales de las actividades que desarrollan. Sus labores de regulación y supervisión se rigen por criterios técnicos, contribuyendo de esta manera con el desarrollo energético del país y la protección de los intereses de la población.

Analista de Remuneraciones

Administración de Personal y Remuneraciones. Proceso de planillas (Empleados, CAP y Practicantes), AFP's, PDT, análisis de cuentas contables, provisiones, liquidación de BB.SS., CTS, control de vacaciones, retenciones judiciales, control de asistencia y compensaciones. Contrataciones de servicios de reemplazo, presupuesto. contratos, convenios, constancias, certificados. Inducción al personal, atención a entidades externas y al cliente interno. Como logros:

- Implementación de nuevo software de RR.HH.
- Optimización de tiempos y mejora en la calidad de la información entregada al área contable.
- Aceleración del proceso de elaboración del PDT Planilla Electrónica.

MANPOWER PROFESSIONAL

julio 2008 – julio 2010

Consultora Transnacional de Recursos Humanos. Brinda oportunidades de empleo calificado a cerca de 4 millones de personas en el mundo a través de su red global de más de 3,900 oficinas en 82 países. Desde su fundación en 1948 ofrecen a los empleadores un abanico de servicios que contempla todo el ciclo laboral y comercial de la empresa. Satisfacen las necesidades de 400,000 clientes entre los que figuran empresas pequeñas y medianas de todos los sectores, así como también las corporaciones multinacionales más grandes del mundo. Sus ventas anuales a nivel mundial alcanzan los US\$ 19 mil millones y sus servicios globales abarcan el reclutamiento de personal permanente, eventual o contratado; la evaluación y selección de empleados; capacitación; reinserción laboral; tercerización y consultoría.

Supervisor de Planillas (outsourcing)

Supervisión de cuentas de empresas mineras del Grupo TRAFIGURA (CONSORCIO MINERO, CORMIN CALLAO, URION, CATALINA HUANCA Y CONDESTABLE), metalúrgica (MEPSA), veterinaria (INVETSA) y de carga aduanera (MAERSK). Atención a clientes y coordinación de procesos de mejora. Supervisión de personal a cargo. Revisión de Planillas, AFP's, PDT Planilla Electrónica, análisis de cuentas contables, provisiones, liquidación de BB.SS., cálculo de utilidades, CTS. Control de vacaciones, retenciones judiciales, horas extras, etc. Como logros:

- Implementación del primer Sistema de Planillas con proceso de nóminas semanales.
- Optimización del sistema de cálculo de las provisiones contables y del impuesto a la renta, lo cual permitió la mejora de los procesos internos del área de Outsourcing.

PETREX

junio 2006 – abril 2008

Transnacional de Servicios de Perforación de Pozos Petroleros y de Gas. Formado por capitales italianos del Grupo SAIPEM y ENI. Empresa de servicios petroleros del rubro de la perforación y mantenimiento de pozos petroleros (offshore & onshore). Sus principales clientes pertenecen al grupo de empresas petroleras con actividad en los Lotes de Perú, Venezuela y Ecuador. Como clientes tienen a Petrobras Energía (Perú), Pluspetrol Norte (Perú), BPZ Energy (Perú), HOCOL (Colombia), PDVSA (Venezuela), Petrominerales (Perú), Talismán (Perú), INTEROIL (Perú),

REPSOL (Perú & Ecuador), SAVIA (Perú), ECOPETROL (Colombia), YPFB Andina (Bolivia), ISMOCOL (Ecuador), EQUION (Colombia), MOMPOS (Colombia) y OXY (Colombia).

Asistente de Remuneraciones

Proceso de la Planilla de Perú (1,200 trab. aprox.), análisis de costos, indicadores de gestión, escalas salariales, revisión de jornadas atípicas y atención de demandas judiciales laborales. Reportes corporativos de movimiento del personal de Perú, Venezuela y Ecuador (1,800 trab. aprox.), liquidación de BB.SS., supervisión y optimización del Sistema de Planillas, liquidación de Impuestos, análisis e interfaces de asientos contables y provisión de BB.SS. Administración de archivos de trabajo en CITRIX, control de cta. cte., contratos, tareo, vacaciones, horas extras. Cálculo de utilidades, retenciones judiciales y seguros. Interfaces de abonos de planilla, CTS y AFP's. Atención a consultas del personal sindicalizado y no sindicalizado. Cálculo de remuneración integral y gross up del personal no domiciliado. Documentos Varios. Como logros:

- Estudio e informe sobre la base hora remunerativa del personal con jornadas atípicas que sirvió para una negociación exitosa con los sindicatos de la empresa. Dato comparado con el trabajo realizado en paralelo por el Estudio Caballero Bustamante y KPMG, donde finalmente se utilizó el estudio realizado por mi persona al demostrarse su mayor exactitud.
- Implementación de un procedimiento alterno para generar la interface al PDT.
- Optimización en el uso de las herramientas del Sistema de Planillas; revisión y corrección de las fórmulas de cálculo.
- Implementación de archivos de trabajos como herramientas de ayuda a las áreas conexas.
- Mejora en la información contable y declaración de impuestos.

DELOITTE

enero 2001 – marzo 2006

Firma transnacional que brinda servicios profesionales de Auditoría, Consultoría, Asesoría Tributaria y Legal, Financial Advisory Services y Outsourcing en más de 140 países del mundo.

Analista Senior de Planillas (outsourcing)

Administración de Planillas de clientes Transnacionales: SANOFI-AVENTIS PHARMA, COMSAT, NOKIA, MICHELIN, SC JOHNSON, PRODUCTOS ROCHE, PFIZER, WARNER LAMBERT, BLOOMBERG LP, PAN AMERICAN SILVER, PHARMACIA, CARGILL y BASF PERUANA. Procesos Administrativos, atención al personal y proveedores. Auditoría de planillas, supervisión del sistema de planillas. Liquidación de BB.SS., PDT 0600 y 0610. Elaboración y análisis de asientos contables y provisión de BB.SS. Control de vacaciones y ctas. ctes. Retenciones judiciales y subsidios. Emisión y entrega de boletas de pago, planillas oficiales, cartas e interfaces de abonos de planillas, CTS y AFP's. Cálculo de remuneración integral y gross up del personal no domiciliado. Constancias, Certificados y Reportes Varios. Como logros:

- Optimización en el uso de las herramientas del Sistema de Planillas.
- Revisión y corrección de las fórmulas de cálculo en el Sistema de Planillas para todos los clientes de la firma y toda el área de Outsourcing de la firma.
- Migración de Procesos a SAP.

DELCROSA SERVICIOS

noviembre 1999 – diciembre 2000

Fabricación, mantenimiento y reparación de motores eléctricos, reductores de velocidad y transformadores eléctricos de distribución y de potencia. Líder en el sector de fabricación de equipos electromecánicos, motivo por el cual, registramos la cartera más amplia de clientes a nivel nacional en los sectores minero, petrolero, pesquero e industrial, así como, en las empresas públicas y privadas dedicadas a la generación, transmisión y distribución eléctrica.

Asistente de Contabilidad

Proceso de Planilla de Remuneraciones, liquidación de BB.SS., AFP's y PDT de remuneraciones. Elaboración de EE.FF. y costos de producción. Registro de caja, fondo fijo, bancos, compras y ventas, Recibos por honorarios, provisiones contables, conciliación almacén & contabilidad, análisis de cuentas. Elaboración del PDT IGV-Renta Mensual. Trámites a ESSALUD y Ministerio de Trabajo. Como logros:

- Organización y actualización de los files contables.
- Aplicación de nuevos procedimientos en el control del inventario.
- Implementación de los análisis de cuentas de forma mensual.

ANGLO AMERICAN TRADING

mayo 1998 – julio 1999

Importadora y Distribuidora Textil.

Asistente de Contabilidad

Proceso de planilla de remuneraciones y AFP's. Importaciones, registro de caja, fondo fijo, bancos, compras, ventas, recibos por honorarios. Análisis de las diferencias de cambio, liquidación del IGV y renta mensual, Conciliaciones bancarias, análisis de cuentas del pasivo. Trámites Bancarios, ESSALUD y MTPS. Como logros:

- Organización y actualización de los files contables.
- Actualización en el tratamiento del tipo de cambio en el registro contable.
- Actualización de los saldos de cuentas por cobrar.

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

Curso de Especialización en Gestión Internacional de Recursos Humanos **2016**
Universidad ESADE (Barcelona-España)

Curso de Especialización en Innovación y Desarrollo **2016**
Universidad Externado de Colombia (Bogotá - Colombia)

Técnico en Computación **1991-1991**
CESCA

IDIOMAS

Inglés – Nivel intermedio

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office – Nivel intermedio
Sistemas de recursos humanos: SICGR, SIGA, OFISIS, SAP, META4, ABASOFT, SISPLAN.
Sistemas de contabilidad: CONCAR, DATAFLEX

DATOS PERSONALES

Soltero, una hija
Fecha de nacimiento: 03 de marzo de 1974

ELLEN LORENA ARECHE FABIAN.
Dirección: Jr. Manoa 442- Breña
Teléfono: 98106-2458
Correo Personal: ellen.areche@gmail.com



Magíster en Organización y Dirección de Personas por la universidad ESAN, con más de 7 años de experiencia en posiciones de alta responsabilidad. Auditor sénior en Responsabilidad Social & Seguridad Patrimonial Corporativa a nivel nacional e internacional, coach transformacional con capacidades para liderar y coordinar equipos multinacionales, generar programas orientados al gobierno corporativos.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

INTERTEK TESTING SERVICES PERU S.A. 2014- act.
Empresa transnacional, líder en servicios de auditorías, inspección, control, capacitación, análisis, asesoría y certificación de productos en la cadena de abastecimientos.

Auditor Corporativo de Responsabilidad Social & Seguridad Patrimonial.
Líder de procesos de auditorías con protocolo internacionales basado en cuatro pilares del comercio ético: seguridad y salud ocupacional, medio ambiente, beneficios sociales buenas prácticas en los negocios. Certificada en auditorias internacionales como SMETA, W. Disney, Nestlé, Mc Donald's, Unilever, Wal-Mart, Loreal, PVH, Lowes & AB Inbev las cuales me permiten certificar empresas nacionales para proveer a las mencionadas firmar.

ARMO S.A.C 2008-2014
Grupo empresarial líder en la fabricación y comercialización de partes y accesorios para unidades de transporte a nivel nacional e internacional, con más de 20 años de experiencia y presencia en Sudamérica.

Jefe de Recursos Humanos 2011-2014
Responsable de difundir la cultura y valores corporativos. Proponer políticas y procedimientos. Evaluar el buen desempeño de los colaboradores. Manejo del Clima y Cultura Organizacional. Responsable de las relaciones laborales y resolución de conflictos. Ejecutar y controlar el presupuesto anual.

FORMACIÓN

Universidad ESAN.
Maestría en Organización y Dirección de Personas. 2015-2017

Universidad Nacional Federico Villarreal –Administración Pública. 2007-2011
• Quinto Superior / Licenciada en Administración Publica.

CURSOS / DIPLOMADOS

Universidad ESADE (Barcelona-España)
Curso de Especialización en Gestión Internacional de Recursos Humanos. 2016

Universidad Externado de Colombia (Bogotá-Colombia) 2016
Curso de Especialización en Innovación y Desarrollo.

Universidad ESAN 2013
• Diplomado Internacional en Finanzas Corporativas

FERNÁNDEZ QUISPE FERNANDO

Dirección: Av. Los Nogales #251 El Agustino
Teléfono: 951660761
Correo personal: fernandezquispe@gmail.com



Licenciado en Administración de Empresas y Licenciado de Psicología, con más de 6 años de experiencia en Gestión Humana, especialista en procesos de selección, evaluación de desempeño, evaluación 360°, clima y cultura organizacional, comunicación interna, desarrollo humano, gestión por competencias, legislación laboral, seguridad y salud ocupacional.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Egresado Maestría en Organización y Dirección de Personas 2015 – 2017
Universidad ESAN

Licenciado en Administración de Empresas 2006 – 2011
Universidad Nacional del Centro del Perú

Licenciado en Psicología 2008 - 2013
Universidad Peruana los Andes

EXPERIENCIA PROFESIONAL

MINSUR S.A. 2014 – A la fecha

Analista de Desarrollo Humanos

Encargado de los procesos de Desarrollo Humano, Formación, Selección, Entrenamiento, Capacitación, Gestión de Desempeño y Meritocracia, Comunicación interna, Clima y Cultura, desarrollo de programas de Seguridad, Salud Ocupacional y Legislación Laboral.

CIA DE MINAS BUENAVENTURA 2013 – 2014

Supervisor de Capacitación

Encargado de los procesos de, Formación, Selección, Entrenamiento, Capacitación, Conocimiento en Seguridad, Salud Ocupacional y Legislación Laboral.

COMPAÑÍA MINERA VOLCAN SAA – Cerro SAC 2013 – 2013

Training Desarrollo Humano y Capacitación

Apoyo en la elaboración, ejecución y monitoreo del Plan General de Capacitación, seguimiento del programa de entrenamiento.

Asistente de Desarrollo Humano y de Capacitación.

Asistencia en la Elaboración, ejecución y monitoreo del Plan General de Capacitación de la Unidad Minera, desarrollo de los indicadores de capacitación, Responsable del proceso de afiliación del personal empleado y obrero (conforme a lo establecido a ley)

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

Universidad ESADE (Barcelona-España) Curso de Especialización en Gestión Internacional de Recursos Humanos	2016
Universidad Externado de Colombia (Bogotá-Colombia) Curso de Especialización en Innovación y Desarrollo.	2016
Cámara Minera del Perú Seguridad Basada en el Comportamiento en Minería	2014

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office – Nivel avanzado
SAP – Nivel avanzado GRH
Microsoft Excel – Nivel Intermedio
Meta 4

DATOS PERSONALES

Estado Civil: Soltero
Fecha de nacimiento: 29 de mayo 1988

NYDIA YESENIA HUANUQUEÑO BORJA
Dirección: Av. Giuseppe Piazzi S/N - Surco Lima
Teléfono: 965673054
Correo personal: nydia151@gmail.com



Profesional en Gestión Humana con 6 años de Experiencia, Licenciada Trabajo Social de la Universidad Nacional del Centro del Perú, con Diplomado en Gestión de Recursos Humanos por Competencias y Maestría en Organización y Dirección de Personas de la Universidad Esan; especialista en procesos de Gestión de Personal, Formación, Legislación Laboral, Salud Ocupacional, Capacitación, Desarrollo Humano y Bienestar Social. Habilidades interpersonales a todo nivel, comunicación oral, escrita y de servicio al cliente interno y externo.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Maestría en Organización y Dirección de Personas Universidad ESAN	2015 - 2017
Licenciada en Trabajo Social Universidad Nacional del Centro del Perú	2005 - 2010

EXPERIENCIA PROFESIONAL

VOLCAN CIA MINERA S.A. – UP Alpamarca

Analista de Desarrollo Humano y Administración de Personal **2016 – A la fecha**

Seguimiento a los procesos de Administración de personal y Desarrollo Humano, Formación, Selección, Inducción, Entrenamiento, Capacitación, Evaluación para el desempeño. Conocimiento en Seguridad, Salud Ocupacional y Legislación Laboral.

VOLCAN CIA MINERA S.A. – E.A. Cerro S.A.C.

Trabajadora Social / Jefatura de Gestión Humana(e) **2014 - 2016**

Realizar las actividades de apoyo a los procesos de Gestión Humana, Formación, Salud Ocupacional, Bienestar, Selección, Inducción, Entrenamiento, Capacitación, Desarrollo, Evaluación para el desempeño.

Atención y seguimiento de casos sociales, trámites y gestiones ESSALUD, Manejo de Subsidios, Programas Sociales, Campañas Preventivo - Promocionales, Capacitaciones al personal, Conocimiento en Seguridad, Salud Ocupacional y Legislación Laboral.

VOLCAN CIA MINERA S.A. – Empresa Adm. Chungar S.A.C.

Trabajadora Social

2012 - 2014

Actividades: Planificación de programas y proyectos de promoción, prevención y asistencia de desarrollo social; Administración de beneficios de los trabajadores: EsSalud, SCTR, Vida Ley; Orientación a colaboradores en temas socio-laborales, beneficios del Plan Médico por EPS Rímac, Desarrollo de eventos de Confraternidad, Ejecución de Programas de Salud Preventiva Promocional y de Seguridad; Desarrollo de talleres Productivos, Atención y seguimiento de casos sociales, tramites EsSalud, manejo y seguimiento de SUBSIDIOS, elaboración y reporte de indicadores sociales, elaboración de presupuesto anual.

CIA DE MINAS BUENAVENTURA – E.C.M. SERMINAS S.A.C

Trabajadora Social

2011 - 2012

Atención y seguimiento de casos sociales, Trámites y gestiones ESSALUD (Inscripción Derechohabientes, Adscripción Departamental), SUBSIDIOS, Programas Sociales, Inspección de Comedores, Administración de personal, Campañas de salud, Capacitaciones al personal, Conocimiento en Seguridad y Salud Ocupacional.

MYSRL YANACocha NEWMONT – Km.37

2011

Training Recursos Humanos

Diseño de estrategias de comunicación / difusión de Programas y actividades. Gestión de Recursos Humanos. Programas Sociales, Atención y seguimiento de casos sociales, Trámites y gestiones ESSALUD (Inscripción Derechohabientes, Adscripción Departamental), SUBSIDIOS, EPS PACIFICO / SCTR, Programas Sociales; Control y Supervisión de comedores, Visitas Domiciliarias, manejo de indicadores sociales.

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

Curso de Especialización en Gestión Internacional de Recursos Humanos Universidad ESADE (Barcelona-España)	2016
Curso de Especialización en Innovación y Desarrollo. Universidad Externado de Colombia (Bogotá-Colombia)	2016
Diplomado de Recursos Humanos por Competencias Universidad Continental de Ciencias e Ingeniería.	2010 – 2011
Curso de Especialización Selección Personal PUCP	2014

IDIOMAS

Inglés – Nivel Intermedio

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office – Nivel avanzado
SAP – Nivel avanzado GRH
Microsoft Excel – Nivel Intermedio

DATOS PERSONALES

Estado Civil: Soltera
Fecha de nacimiento: 29 de Mayo 1988

Resumen

Considerando la importancia para las organizaciones el conocer la perspectiva y las percepciones de sus miembros y tomando en cuenta la importancia de transmitir adecuada y oportunamente la misión, visión y objetivos institucionales, estimamos la participación de los supervisores como el nexo fundamental entre los directivos y los trabajadores, quienes apoyados en una comunicación clara, constante y de confianza podrán obtener información valiosa para el mejoramiento de los procesos y la productividad, además de obtener una guía que sirva para influenciar positivamente en la satisfacción laboral, lo cual al final también impactará en la calidad de vida de cada individuo.

Es por este motivo que proponemos determinar el nivel de influencia de la comunicación de los supervisores en la satisfacción laboral, tomando como referencia el desarrollo de la presente investigación en una empresa minera de nuestro país, utilizando para ello la aplicación de instrumentos previamente estructurados y validados según la literatura desarrollada.

Cabe indicar, que en el sector minero es importante reconocer el papel fundamental que desempeña la supervisión con el propósito de comunicar y transmitir las actividades, objetivos, políticas y estrategias de la empresa, ya que sus actividades requieren una coordinación con mucha precisión debido al alto nivel de riesgo al que se exponen sus operaciones y sus trabajadores. Por este motivo, podemos afirmar que la falta de comunicación o una comunicación distorsionada puede causar malentendidos entre los colaboradores, lo cual también puede influir en la satisfacción laboral.

Como indicamos, el presente trabajo busca determinar el nivel de influencia de la comunicación del supervisor en la satisfacción laboral. Asimismo, se busca presentar como principal aporte la validación de esta influencia, así como servir de material de referencia para próximos estudios relacionados que tengan como objetivo ampliar esta investigación.

La presente investigación, sustenta e indica la existencia de la influencia de la variable comunicación del supervisor sobre la variable satisfacción laboral. Nuestro hallazgo es, de hecho, consistente con lo que se ha argumentado y la literatura desarrollada.

Palabras clave: Comunicación del Supervisor, Satisfacción Laboral.

Abstract

Considering the importance for organizations to understand the perspective and perceptions of its members and taking into account the importance of adequate and timely transmit the mission, vision and objectives, we believe the participation of the supervisors as the fundamental link between managers and workers, who supported on clear communication, constant and trust will be able to obtain valuable information for the improvement of the processes and productivity, in addition to obtaining a guide that will serve to positively influence on job satisfaction, which in the end will also impact on the quality of life of each individual.

It is for this reason that we propose to determine the level of influence of the communication of supervisors in job satisfaction, taking as a reference the development of the present investigation in a mining company of our country, using for this purpose the implementation of structured instruments and validated according to the literature developed.

It should be noted, that in the mining sector it is important to recognize the fundamental role of supervision for the purpose of communicating and transmitting the activities, objectives, policies and strategies of the company, as their activities require coordination with a lot of precision due to the high level of risk to their operations and their workers. For this reason, we can say that the lack of communication or a communication distorted can cause misunderstandings among the partners, which may also have an impact on job satisfaction.

As indicated, the present work seeks to determine the level of influence of the communication of the supervisor on job satisfaction. It also seeks to present as a major contribution to the validation of this influence, as well as serve as reference material for future studies that aim to expand this research.

The present investigation, sustains and indicates the existence of the influence of the supervisor's communication variable on the variable job satisfaction. Our finding is, in fact, consistent with what has been argued and literature developed.

Key Words: Supervisor Communication, Job Satisfaction.

Introducción

El funcionamiento y el éxito de las organizaciones requiere que todos sus miembros tengan acceso oportuno a la información que influya no solo en una mejora de los procesos y la productividad sino también en la satisfacción de laboral que al final repercutirá en la calidad de vida del individuo.

Considerando que la comunicación se puede originar de diversas maneras, a menudo se origina desde un nivel de jerarquía más alto. En ese sentido, es que estimamos que los supervisores juegan un rol importante dentro de la comunicación organizacional, motivo por el cual nos conlleva a realizar la presente investigación sobre el nivel de influencia de la comunicación del supervisor en la satisfacción laboral.

Esta investigación desarrolla los siguientes capítulos:

En el primer capítulo, exponemos el problema y el objetivo del estudio, el cual es demostrar el nivel de influencia de la comunicación del supervisor en la satisfacción laboral. Asimismo, presentamos la hipótesis, la justificación, los alcances y las limitaciones de la investigación.

En el segundo capítulo, se describe a la empresa donde se dirigió la aplicación del instrumento de investigación, así como la exposición de los datos relevantes sobre su manejo organizacional a nivel interno y externo, además de explicar la importancia del papel que desempeña el supervisor minero como agente comunicador.

En el tercer capítulo, se abordan las aportaciones teóricas de la comunicación del supervisor y la satisfacción laboral, así como dar a conocer los estudios que determinan la relación de las dos variables en investigación. Previamente, se presenta un marco general de la comunicación organizacional que contiene a la variable comunicación del supervisor como una de sus dimensiones.

En el cuarto capítulo, se desarrolla la metodología aplicada, cuyo tipo de investigación utilizada es no experimental, transaccional de nivel explicativo y con un enfoque cuantitativo sobre una población de 129 trabajadores. Para ello, se utilizan dos instrumentos: el cuestionario de Downs y Hazen (1977) para la variable de la comunicación del supervisor y por otro lado el cuestionario de Robert Eisenberger, Jim Cummings, Stephen Armeli y Patrick Lynch (1997) para la variable satisfacción laboral. Cabe indicar que ambos instrumentos se encuentran debidamente validados según el desarrollo de la literatura.

Por último, presentamos los análisis de los resultados, la discusión y las conclusiones de la presente investigación.

CAPÍTULO I. PROBLEMA Y OBJETIVO DE ESTUDIO

1.1. Formulación del Problema

La productividad de una organización es el objetivo principal de los directivos y su responsabilidad, Robbins & Judge (2009). Los recursos son administrados por las personas, quienes ponen todos sus esfuerzos para producir bienes y servicios en forma eficiente, mejorando dicha producción cada vez más, por lo que toda intervención para mejorar la productividad en la organización tiene su génesis en las personas, Singh (2008).

En ese sentido, más allá de lo económico, es necesario considerar a los colaboradores como el factor más importante para alcanzar el éxito en una organización, ya que precisamente son ellos los que tienen las habilidades y conocimientos necesarios para manejar el cambio continuo que marcan los ciclos y retos de la vida organizacional, Casas (2016).

Hacia ellos, se deben orientar las políticas institucionales que tengan como uno de sus objetivos el promover y cuidar la satisfacción laboral que se constituye como uno de los factores que influye positivamente en la productividad, el cumplimiento de metas y el tiempo de permanencia en una empresa, ya que un empleado motivado es rentable, Morales (2010).

Considerando que la comunicación en una organización, medido bajo la forma de la efectividad de la comunicación del supervisor según Hellweg y Phillips (1982), es una de las variables que se puede relacionar con la satisfacción laboral, se hace necesario analizar el nivel de su influencia.

Para ello, es importante desarrollar el concepto de la confianza en la comunicación, ya que muchas veces, por falta de ella, los colaboradores no transmiten sus problemas y dudas a sus inmediatos superiores. Precisamente,

Schoorman (1995) señala la importancia de la confianza como parte de una relación entre dos personas.

Como ejemplo, mostramos a un empleado que confía en que su supervisor lo tratará con justicia, que le proporcionará oportunidades para crecimiento, se asegurará de que tenga las herramientas necesarias para realizar su trabajo de forma exitosa, además de brindarle una buena orientación. Si se cumplen estas expectativas, el empleado se encontrará más propenso a centrar la atención en sus tareas de trabajo. Por el contrario, si el empleado desconfía de su supervisor, es más probable que pase el tiempo cuestionando las instrucciones de su jefe a sus espaldas o incluso buscando otro trabajo.

Por su parte, Elliot (2004) indica que además de determinar con claridad quien es el responsable por informar sobre las necesidades, debe considerarse quien cuenta con la autoridad para informar ello. Asimismo, este autor menciona una forma adecuada de hacer llegar un mensaje: si se desea que un mismo mensaje llegue a todos los subordinados, no conviene transmitirlo en cascada sino enviarlo a todos al mismo tiempo.

Goldhaber (1978), en su investigación, llegó a la conclusión de que las comunicaciones recibidas de importantes interlocutores y la cantidad de información recibida en la comunicación, eran los mejores predictores de satisfacción en el trabajo.

Debemos tener en cuenta que la falta de comunicación o una comunicación distorsionada puede causar malentendidos entre los empleados, lo cual puede influir negativamente en la satisfacción laboral y ello debemos evitar.

1.2. Pregunta General de Investigación

- ¿Cuál es el nivel de influencia de la comunicación del supervisor en la satisfacción laboral?

1.3. Objetivo General

- Determinar el nivel de influencia de la comunicación del supervisor en la satisfacción laboral.

1.4. Justificación

Esta investigación es importante porque busca establecer el nivel de la influencia de la comunicación del supervisor en la satisfacción laboral, además de sentar las bases para futuras investigaciones.

Determinar el nivel de esta influencia es importante para las organizaciones a fin de orientar la comunicación que se debe establecer a través de sus supervisores al momento de informar las tareas y objetivos a cumplir. Se debe evitar la falta de comunicación o la generación de una comunicación distorsionada que puede causar malentendidos entre los colaboradores, lo cual puede influir negativamente en la satisfacción laboral y por consecuencia afectar también la productividad en la organización.

En el caso práctico y real de la presente investigación sobre una empresa del sector minero, es importante señalar que los supervisores juegan un rol importante en el intercambio de la comunicación entre la organización y sus miembros, ya que este proceso, además de beneficiar a la organización en la mejora de sus procesos y su productividad, permite minimizar los riesgos inherentes a las operaciones mineras.

Asimismo, se busca establecer la existencia de la influencia de la variable comunicación del supervisor en la satisfacción laboral, a pesar de extraer únicamente a esta variable desde una herramienta que contiene a otras dimensiones de la comunicación organizacional, las cuales fueron aplicadas en su conjunto para demostrar la existencia de dicha influencia.

Finalmente, se busca determinar la existencia de esta relación en una empresa del sector minero de nuestro país, nunca estudiado y que el presente trabajo sirva como material de referencia para próximas investigaciones que tengan como objetivo analizar la influencia de comunicación del supervisor en la satisfacción laboral.

1.5. Delimitación

1.5.1 Alcances

La presente investigación se realiza dentro de la Planta de Fundición y Refinería de Estaño de MINSUR S.A, la cual se encuentra ubicada en el Departamento de Ica, Provincia de Pisco, Distrito de Paracas, donde se alcanzará a determinar la influencia de la Comunicación del Supervisor en la Satisfacción Laboral.

1.5.2 Limitaciones

- Las coordinaciones y el trabajo de campo debían realizarse dentro de los turnos que la empresa disponía con el fin de no alterar el plan de trabajo establecido.
- Se presentó el inconveniente en el caso de los obreros quienes tenían problemas de comprensión en el desarrollo del cuestionario. Por dicho motivo, se consideró necesario brindar una explicación más detallada sobre cada una de las consultas esgrimidas dentro del proceso, lo que finalmente conllevó a dedicar más tiempo en la aplicación de nuestra herramienta de investigación. Este inconveniente se pudo detectar en la aplicación de una prueba piloto con una muestra del 21.29% de la población a encuestar (43 colaboradores).
- La investigación está centrada en una sola organización, los resultados no podrían ser generalizados a diferentes empresas.

CAPÍTULO II. LA EMPRESA

2.1. Planta de Fundición y Refinería de Estaño de MINSUR S.A.

MINSUR S.A. es parte del Grupo Breca, conglomerado empresarial peruano fundado a fines del siglo XIX y uno de los principales grupos económicos de Perú. MINSUR S.A es la cuarta empresa productora de estaño refinado del mundo, después de empresas en China, Indonesia y Malasia, y la más importante de América del Sur. Desde el 2013, incursiona en el mercado del oro y además es el principal accionista de Mineração Taboca, titular de la mina Pitinga, ubicada en el estado de Amazonas, Brasil.

Dentro MINSUR S.A, podemos ubicar al escenario de nuestra investigación: la Planta de Fundición y Refinería de Estaño, la cual está ubicada en el desierto de Pisco, Departamento de Ica. Esta planta es pionera a nivel mundial en usar la tecnología de lanza sumergida para el procesamiento de los concentrados, lo que permite refinar estaño con un grado de pureza de aproximadamente 99.95%.

A partir del 1 de septiembre de este año, MINSUR S.A. se ha ubicado como la única minera productora de estaño del país.

La planta de fundición de estaño se inició su construcción como proyecto en el primer gobierno de Alan García y empezó sus operaciones en 1996 por la empresa Funsur. Desde el 2003, procesa la totalidad de concentrado de estaño de MINSUR S.A., de tal manera que esta empresa sólo exporta estaño metálico, un producto de alto valor agregado que cotiza su precio en la Bolsa de Metales de Londres.

La fundición y refinería de estaño de Pisco es un referente a nivel mundial en lo que a procesos y operaciones de fundición se refiere. Desde su puesta en operación en marzo de 1996, inició el arduo trabajo hacia la excelencia operacional. En sus primeros años de operación certificó sus procesos y operaciones bajo la

norma ISO 9001, su gestión medioambiental a través de la ISO 14001 y su gestión de seguridad y salud en el trabajo de acuerdo con los requisitos de OHSAS 18001.

La fuerza laboral en la fundición está conformada por 340 colaboradores, incluyendo contratistas, distribuidos en tres turnos durante 365 días del año y donde más del 80 % son residentes en la ciudad de Pisco. Opera con una de las tecnologías de fundición de última generación denominada “Tecnología de lanza sumergida”, patentada por Ausmelt en Australia y conocida en el mundo como Sirosmelt.

La unidad cuenta con un Gerente de Operaciones y 6 Superintendentes con autonomía suficiente para el desarrollo de sus funciones, dentro del marco de políticas y lineamientos definidos por el Directorio.

2.2. Misión, visión y valores

MINSUR S.A goza de un merecido reconocimiento a nivel local e internacional brindando siempre productos de alta calidad que contribuyen a mejorar la calidad de vida de miles de personas. Todo ello se refleja en la misión, visión y valores institucionales.

Figura 1 Misión, Visión Valores



Fuente: MINSUR S.A.

2.3. Estrategias de Negocio

Hace dos años, se inició un proceso de cambio importante en MINSUR con el fin de implementar una estrategia que permitirá maximizar el valor de las operaciones y crecer en el futuro.

Como resultado, se inició un proceso de cambio en la dirección de la compañía; producto de ello, se definió una estrategia enfocada en:

- Maximizar el valor de las operaciones actuales enfocándonos en maximizar productividad, optimizar economías de escala y un control férreo de costos y gastos.
- Invertir en crecimiento, principalmente en expandir la vida de las operaciones actuales, realizando exploraciones alrededor de las operaciones y avanzar de manera ordenada y eficiente en nuestros proyectos de expansión y diversificación.
- Mantener una política financiera prudente, asegurando los recursos necesarios para financiar las necesidades en el futuro y protegiendo al máximo la posición de caja y capacidad de generar caja
- Trabajo en reducción de costos y control de gastos en todas las unidades mineras de la corporación.
- Una de las palancas de valor en la gestión es ciertamente la eficiencia operativa. La seguridad, la calidad de nuestros activos (leyes), la eficiencia en costos (productividad), la capacidad y calidad técnicas de las operaciones, la baja intensidad del capital, la optimización de la capacidad de producción y la gestión del conocimiento asociada a nuestro modelo de gestión, son aspectos que forman parte de dicha eficiencia.
- MINSUR S.A destina la inversión social a iniciativas que generen valor en las áreas de influencia, elaborando programas y proyectos con un enfoque de trabajo participativo, de consulta y ‘multiactor’, involucrando a la empresa, al Estado y a la comunidad. MINSUR S.A busca ejecutar una visión compartida de

desarrollo sostenible, que aborde directamente las principales carencias de la población, priorizando aquellos aspectos de necesidad básica.

Figura 2 Estrategias de Negocio



Fuente: MINSUR S.A

2.4. Productos

MINSUR S. A. se mantiene como el primer productor latinoamericano de este metal y es la cuarta empresa productora de estaño refinado del mundo, después de empresas en China, Indonesia y Malasia.

Tabla 1 Posición del Perú en el Ranking de producción Minera 2016

PAÍS / COUNTRY	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
TOTAL	295	308	303	250	272	270	246	298	294	275
CHINA	126	146	110	97	115	120	110	110	96	100
INDONESIA	81	66	96	46	43	42	41	95	76	50
BURMA	1	1	1	1	4	11	11	11	25	30
PERÚ	38	39	39	38	34	29	26	24	23	20
BOLIVIA	18	16	17	20	20	20	20	19	20	20
BRASIL	10	13	12	10	10	11	14	12	15	17
AUSTRALIA	1.5	2.1	1.8	13.3	18.3	14.0	6.2	6.5	7.2	7.0
CONGO	3.8	8.9	11.8	9.9	8.6	4.8	3.7	3.0	6.4	6.4
VIETNAM	3.5	3.5	3.5	5.4	5.4	5.4	5.4	5.4	5.4	5.4
MALASIA	2.4	2.3	2.2	2.4	2.7	3.3	3.7	3.7	3.8	3.8
OTROS / OTHER	5.6	5.5	4.7	3.7	4.9	4.6	3.2	4.0	8.3	7.8

Fuente: BCR

MINSUR S. A. Produce estaño refinado de la más alta pureza en cuatro presentaciones (lingote, granalla, billet), además de cinco calidades basadas en la composición química del estaño, desde 99.9% hasta 99.99% de pureza en estaño. Dependiendo de las necesidades y naturaleza de los negocios de nuestros clientes, ofrecemos estaño en las siguientes presentaciones:

- Lingotes de 25 kilos;
- Granallas en bolsas de 0.5 a 1 tonelada;
- Bloques o lingotes jumbo de 1 tonelada;
- Billets o barras de 70 cm x 10 cm.

Es estaño es un metal plateado, maleable, que no se oxida fácilmente y es resistente a la corrosión. Se encuentra en muchas aleaciones y se usa para recubrir otros metales protegiéndolos de la corrosión.

Figura 3 Principales Productos



Fuente: MINSUR S.A.

2.5. Mercados

El producto es distribuido principalmente por vía marítima hacia Europa, Estados Unidos, Canadá, Asia, Oriente Medio y Latinoamérica.

2.6. Prácticas de comunicación

Dentro de la empresa se maneja los siguientes programas:

- **Programa conversemos:** Programa que tiene como objetivo principal desarrollar una opinión sobre temas relacionados a clima laboral, desafíos y perspectivas de la empresa, además de generar un espacio agradable entre el gerente y los colaboradores invitados, en donde interactúan y comparten información para identificar las oportunidades de mejora y resaltar las fortalezas de la empresa.
- **Comunicación Entérate Pisco:** Canal de comunicación que, utilizando la tecnología vía mail, tiene por objetivo transmitir la información sobre todos los eventos y actividades realizadas en la empresa, como saludos de cumpleaños, información de reconocimientos, momentos de seguridad, información sobre cursos y otros beneficios.
- **Reuniones trimestrales con el GO:** Estilo de reunión trimestral a nivel de todo el personal con la finalidad de informar los resultados, indicadores y decisiones futuras sobre la compañía.
- **Focus Group:** Aplicado trimestralmente como una forma de acercarse a los colaboradores a fin de conocer sus necesidades y sus expectativas, lo que a su vez permitirá a la organización recabar información para formular estrategias a futuro y de forma oportuna.
- **Visita las áreas de trabajo:** Disposición de una semana para realizar visitas a diferentes áreas de la empresa con la finalidad de conocer de forma directa las oportunidades de mejora en servicios e infraestructura.

- **Programa “Conociendo Mi Planta”:** Programa anual en la cual se invita a los colaboradores a realizar visitas a las diferentes áreas de la planta con la finalidad de que el líder del área visitada comparta con los colaboradores la información sobre el proceso, la importancia del área y sus indicadores que fortalecen su desarrollo, además de buscar un incremento en la interacción entre los colaboradores de las diferentes áreas.

Debemos señalar que los supervisores mineros juegan un rol importante en el intercambio de la comunicación entre la organización y sus miembros, ya que pueden involucrarse en el proceso de la comunicación de apoyo con sus subordinados, tal como elogiar y alentar el desempeño y los esfuerzos en el trabajo, fomentar su desarrollo profesional, expresar preocupación por sus sentimientos y escuchar activamente sus opiniones con empatía y sensibilidad a sus necesidades, lo cual finalmente influirá positivamente en la satisfacción laboral del trabajador así como repercutirá en mejorar su calidad de vida. Debemos resaltar que todo este proceso también beneficia a la organización porque mejoran sus procesos y su productividad, además de minimizar los riesgos inherentes a las operaciones mineras.

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

3.1. Comunicación organizacional

Según Ince (2011), la comunicación organizacional es un proceso social que proporciona el contacto y el intercambio de información entre los departamentos y unidades de una organización y el entorno de una organización, con el fin de operar y alcanzar el objetivo de la organización.

Por otro lado, Miller (2003), afirma que la comunicación organizacional implica comprender cómo el contexto de la organización influye en los procesos de comunicación y cómo la naturaleza simbólica de la comunicación lo diferencia de otras formas de comportamiento organizacional. Implica la fascinante intersección entre el contexto organizacional y el proceso de comunicación.

Senge (1992), indica que una organización exitosa debe observar la visión compartida como una de las dimensiones más importantes en el entorno organizacional. Resume su aporte en que no es posible concebir una organización sin la comunicación, que el proceso de comunicación se da todos los días, no está sujeto a la actividad que se desempeñe o que la interacción e integración en una organización sólo pueden ser posibles a través de la comunicación.

Nathaniel (2012), sostiene que para cumplir con los criterios a fin de que la comunicación organizacional sea exitosa, es importante entender que una organización es una unidad establecida para lograr ciertos objetivos y la comunicación ayuda a implementar las funciones básicas de la gestión como la planificación y el control.

Altinöz (2008), considera que el primer criterio esencial para la comunicación organizacional es la toma de decisiones por parte de la administración, que, sin la información necesaria, los problemas no pueden ser resueltos ni se puede llegar a una decisión sobre cualquier tema.

3.1.1. Función de la comunicación en las organizaciones

Después de definir la comunicación organizacional y su importancia, es bueno ver algunas de las funciones de comunicación en las organizaciones. Turkalj y Fosic (2009) afirman que la función de comunicación en la organización es conectar a los empleados para alcanzar objetivos mutuos, en consecuencia, resaltamos algunas de las funciones generales de comunicación:

- La fijación de objetivos de la empresa y su realización.
- El desarrollo de planes para su realización.
- La gestión de recursos humanos y otros de la manera más exitosa y adecuada.
- La elección, el progreso y la evaluación del desempeño de los miembros de la organización.
- La gestión, orientar, motivar y crear un clima en el que la gente quiera contribuir.
- El control sobre la realización.

La comunicación cumple muchas funciones en las organizaciones, fundamentalmente, la comunicación dentro del contexto organizacional es una función de recolección de datos para los miembros, ya que les proporciona información relevante, lo que les ayuda a entender las actividades de la organización para lograr cambios y metas individuales y organizacionales, así como el cumplimiento de las necesidades personales. Según Richmond et al. (2005), existen diferentes funciones que parecen dominar la comunicación en el contexto organizacional, las cuales son para:

- Informar.
- Regular
- Gestionar

- Persuadir.

Para efectos de nuestra investigación, podemos definir a la comunicación organizacional como una herramienta de gestión encaminada a facilitar y agilizar el flujo de información que se da entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas del público interno y externo de la organización. Asimismo, tiene como finalidad el cumplimiento de sus objetivos organizacionales a través de la identificación de los requerimientos y la transmisión de los logros de la organización, elementos que en conjunto dan paso al desarrollo organizacional y de los colaboradores, lo cual influye positivamente en la satisfacción laboral.

3.2. Comunicación del supervisor

Jablin (1979), define a la comunicación supervisor-subordinado como el intercambio de información entre los miembros de la organización, donde al menos uno tiene autoridad formal para dirigir y evaluar las actividades de otros miembros de la organización.

Para Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977), la comunicación de la supervisión incluye tanto aspectos ascendentes como descendentes de la comunicación, además de incluir la medida en que un superior está abierto a las ideas, en como escucha atentamente y que orientación ofrece en la resolución de los problemas relacionados con el trabajo.

Pincus (1986) afirma que este tipo de comunicación es esencial para la satisfacción de los empleados en el lugar de trabajo.

Schuler (1979), considera que, si esto no se hace correctamente, es probable que los empleados no estén seguros acerca de sus roles y enfrenten barreras. Cuando los supervisores se comunican con sus empleados, hay una comprensión mutua de los objetivos y la dirección de la empresa y los empleados cuyos

supervisores proporcionan información están más satisfechos con su trabajo que los empleados cuyos supervisores no se comunican con ellos.

Shih (2000) examinó los efectos de la supervisión-subordinado de la comunicación y el apoyo del supervisor en la tensión psicológica de los empleados y la satisfacción en el trabajo entre las mujeres empleadas de un departamento de servicios de salud, también planteó la hipótesis de que la comunicación supervisor-subordinada tendría efectos directos sobre la satisfacción laboral de las trabajadoras y moderaría la relación entre el estrés del papel y la satisfacción laboral y la tensión psicológica. Se encontró apoyo para ambas hipótesis. Más específicamente, la dimensión positiva de la comunicación relacionada con el trabajo (la frecuencia de los temas positivos relacionados con el trabajo discutidos con el supervisor) influyó más en la satisfacción laboral y en la satisfacción del supervisor que las dimensiones negativas relacionadas con el trabajo y no relacionadas con el trabajo de temas negativos relacionados con el trabajo o no relacionados con el trabajo discutidos con el supervisor).

Wheless (1983), en otra investigación, indica que participación percibida en la toma de decisiones, la comunicación con el supervisor y las características de los empleados (por ejemplo, edad, tenencia, salario) fueron examinadas como contribuyentes de la satisfacción laboral de los empleados universitarios no profesionales. Los resultados apoyaron la hipótesis de que la comunicación con el supervisor proporcionaría la mayor contribución a la predicción de la satisfacción laboral. Es decir, la correlación entre la comunicación con el supervisor y la satisfacción en el trabajo fue significativamente mayor que las correlaciones entre otras variables (por ejemplo, la participación percibida en las decisiones, las características del empleo) y la satisfacción en el trabajo.

Miles, Patrick y King (1996) estudiaron a los empleados de una empresa manufacturera que investigaba la relación entre la comunicación supervisor-subordinada y la satisfacción en el trabajo, moderada por el nivel de trabajo. Ellos midieron cuatro dimensiones de comunicación, incluyendo una relación positiva

(donde los supervisores buscaron sugerencias de los subordinados y les permitió contribuir en las decisiones importantes), la apertura al alza (la oportunidad para los subordinados de cuestionar las instrucciones de los supervisores y discrepar con ellos) subordinados en público y criticándolos), y la comunicación relevante para el trabajo (comentarios del supervisor sobre el desempeño, información sobre reglas y políticas, instrucciones de trabajo, asignaciones de trabajo, horarios y metas). Los resultados mostraron una relación significativa entre la comunicación supervisor-subordinado y la satisfacción en el trabajo. Además, para los empleados de nivel inferior, todas las cuatro dimensiones de la comunicación estaban significativamente relacionadas con la satisfacción en el trabajo, pero para los empleados de nivel superior, sólo la relación negativa y la comunicación relevante para el empleo estaban significativamente relacionadas con la satisfacción en el trabajo. Sin embargo, mientras que los supervisores informaron haber recibido una relación más positiva y una mayor comunicación de apertura al alza, estas dos dimensiones no fueron predictores significativos de su satisfacción laboral.

En general, Miles et al. (1996) concluyó que la comunicación supervisor-subordinado es un poderoso predictor de la satisfacción laboral y recomiendan que los gerentes utilicen la comunicación como un medio para mejorar los niveles de satisfacción laboral de sus subordinados.

3.2.1. Confianza e intercambio de información en la Organización:

Si bien no existe una única definición aceptada de confianza, una revisión investigación interdisciplinaria de Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer (1998) indicó una convergencia alrededor de la definición propuesta por Mayer, Davis, y Schoorman (1995): "la voluntad de un partido de ser vulnerable a las acciones de otra parte". Para los propósitos de esta investigación, entonces, es importante señalar que la confianza es parte de una relación entre dos personas y supone la aceptación voluntaria por parte del fideicomitente de sobre las acciones de la otra parte. Por ejemplo, un empleado puede confiar que su supervisor la

tratará con justicia, proporcionará oportunidades para crecimiento, asegúrese de que tiene las herramientas necesarias para hacer su trabajo bien, y proporcionar una buena orientación. Si se cumplen estas expectativas, el empleado es más propenso a concentrar toda la atención en sus tareas de trabajo. Por el contrario, si el empleado desconfía de su supervisor, es más probable que pase tiempo criticando sus acciones.

Otro punto importante para tratar es la confianza, apertura y participación en los objetivos organizacionales, La comunicación abierta implica que los empleados están dispuestos a intercambiar sus pensamientos e ideas, incluso si las ideas van en contra de lo popular opinión. Los estudios han demostrado que la comunicación abierta es otro factor clave relacionado con la confianza interpersonal y así lo señala Butler (1991). También sabemos que los empleados serán más reticentes a involucrarse en apoyar las metas de la organización si no pueden confiar en sus supervisores o si la comunicación abierta es inexistente.

3.2.2. Comunicación Superior y Subordinado:

Los enlaces de comunicación más importantes dentro de cualquier organización ocurren dentro de las díadas superior-subordinadas. Como forma primaria de comunicación, una ruptura de ella puede generar implicaciones negativas para el desempeño general en toda la organización, Clappitt y Downs (1994).

La comunicación superior-subordinado ha sido ampliamente definida como un intercambio de información e influencia entre los miembros de la organización, uno de los cuales tiene una autoridad oficial para dirigir y evaluar las actividades de los subordinados de la organización, Jablin (1979).

La calidad de la relación superior-subordinado es de importancia crucial tanto para los empleados como para la organización porque los subordinados identifican a su superior inmediato como la fuente de información más preferida sobre los eventos en una organización, Lee (1997). Además, los empleados identifican a su superior inmediato como la fuente principal para recibir información de la alta dirección, Lee (2001).

Jablin (1979) describió los patrones de comunicación superior-subordinados como una forma de interacción de trabajo en relaciones superiores-subordinadas. Clasificó la literatura de comunicación superior-subordinada en nueve categorías incluyendo patrones de interacción, apertura en la comunicación, distorsión ascendente de la información, la brecha en la comprensión entre superiores y subordinados, retroalimentación superior y las cualidades de comunicación de superiores efectivos versus ineficaces.

Jablin y Krone (1994) expandieron los patrones de comunicación superior-subordinados más allá de las interacciones laborales para incluir un componente de apoyo social en las interacciones superior-subordinadas. El apoyo social es la comunicación entre personas que prestan una mano, tranquilizan, muestran preocupación y dan estímulo entre superiores y subordinados (Meiners & Miller, 2004).

Esta forma única de interacción reduce la incertidumbre, proporciona un sentido de control personal y crea un vínculo más fuerte entre el superior y los subordinados, Jablin & Krone (1994) y Lee & Jablin (1995). Además, el apoyo social también puede servir como defensa para proteger las consecuencias negativas del estrés provocado por factores organizativos como la ambigüedad de los roles, la sobrecarga de trabajo y la incertidumbre laboral, Cohen (1993).

El hallazgo más consistente en la investigación de apoyo social es que el superior inmediato es la persona más probable para proporcionar este apoyo y así, reducir el estrés de los empleados, Alexander, Helms & Wilkins (1989) y Anderson & Tolson (1991). En suma, la comunicación se utiliza como un proceso para obtener el máximo de recursos de los superiores y subordinados. Esto se ve afectado a través de actividades de comunicación que incluyen interacción entre el trabajo y el apoyo social.

3.2.3. Principales problemas de la comunicación del supervisor

Randy Hirokawa (1979) señaló que los principales problemas asociados con la comunicación ascendente son la distorsión y el filtrado. Por su parte, Milliken, Morrison & Hewlin (2003), en base a investigaciones previas, concluyen que el 85 por ciento de los individuos, en al menos una ocasión, se sentían incapaces de plantear un problema o preocupación a sus jefes a pesar de que sentían que el tema era importante. En esencia, los subordinados deliberadamente no comunican información a sus supervisores, lo que, en última instancia, distorsiona el panorama general que un supervisor tiene de lo que está sucediendo en el lugar de trabajo.

Greenberg y Baron (2008) señalan que hay algunos problemas que pueden causar una mala comunicación horizontal, especialmente entre diferentes grupos o departamentos. Los miembros de un grupo o departamento suelen tener que demostrar lealtad, especialmente cuando hay competencia entre grupos o departamentos. Como resultado, tienden a evitar la comunicación con los de afuera y tampoco confían y ayudan a otros; por otra parte, Tubbs y Moss, Greenberg y Baron (2008), refuerzan que cuando hay un conflicto entre los compañeros de trabajo, pueden comportarse antagónicamente y mostrar su resentimiento más abiertamente, puesto que no necesitan inclinarse a la jerarquía y que

todos estos problemas pueden tener un impacto en los beneficios organizacionales generales de la comunicación horizontal.

Para efectos de nuestra investigación, podemos definir a la comunicación del supervisor como un proceso mediante el cual el supervisor, en cada nivel jerárquico, desarrollará su trabajo eficaz y eficientemente basándose en un sistema que integre la comunicación organizacional, además de servir como un canal que permita transmitir y recoger información entre los miembros de la organización.

3.3. Satisfacción Laboral

A la actualidad, existe una definición variada sobre el concepto de satisfacción laboral. Es más, en muchas ocasiones cada autor elabora una nueva definición para el desarrollo de su propia investigación (Harpaz, 1983).

Para Cantera (1998), en el marco de la Psicología, la satisfacción laboral es definida de muchas maneras; sin embargo, coinciden en la idea de concebirla como una respuesta afectiva del colaborador hacia distintos aspectos de su trabajo. En ese sentido, esta respuesta vendrá condicionada por las circunstancias que se presenten en su trabajo y por las características de cada individuo.

Brief y Weiss (2001) consideran que la Satisfacción Laboral es una combinación entre lo que influye en los sentimientos y la cognición (pensamiento) y ambos contribuyen a la satisfacción laboral. Es como un estado interno que se expresa de forma afectiva o cognitiva. La satisfacción como actitud es un constructo hipotético que se pone de manifiesto en cada una de estas dos formas.

Rode (2004) sustenta que la satisfacción con el trabajo desborda (spills over) o influye sobre la satisfacción con la vida en general. Esta posición es reforzada por Figueiredo-Ferraz (2012) quienes indican que los niveles de satisfacción laboral están influidos por las relaciones sociales y profesionales en el lugar de trabajo.

Rowden (2002) indica que la satisfacción laboral es una variable independiente esencial que puede guiar el comportamiento de los empleados y afectar el funcionamiento de la organización, mientras que Yang (2010) afirma que la satisfacción contribuye de manera significativa a la obtención de resultados o beneficios psicológicos en términos de eficiencia organizativa.

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2008) indica que la satisfacción laboral es un estado subjetivo del colaborador que está vinculado con las circunstancias laborales y personales; es decir, relaciona lo encontrado y lo esperado por él dentro de su organización.

Spector (1997) sostiene que la satisfacción del colaborador es todo aquello que la gente siente acerca de su trabajo y sus diferentes aspectos.

Robbins (2005) considera a la satisfacción laboral como el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Aquel que se encuentre satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. A veces cuando las personas hablan de las actitudes de los colaboradores, casi siempre se refieren a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

Quintana (2009) expone que la satisfacción laboral es como un estado emocional agradable o positivo de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la satisfacción laboral es como un estado emocional positivo o agradable de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona.

Ivancevich (2012) define a la satisfacción laboral como una respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo del individuo. También se define como una respuesta, como resultado de cubrir una serie de necesidades, las cuales varían de una persona a otra. Para que la persona pueda probar la existencia de la satisfacción laboral se necesita de estimulación intrínseca, esto se logra a través de los incentivos ya sean monetarios o no monetarios.

Desde una definición más amplia se establece que la satisfacción en el trabajo se relaciona con lo social, personal, económico o higiénico.

Existe una diversidad de estudios que se han centrado en la relación entre la satisfacción y otros factores para analizar su incidencia. Al ser subjetiva la satisfacción, los factores que para un grupo de colaboradores son causales de satisfacción no necesariamente lo serán para otros grupos. Considerando ello, Herzberg (1959) establece una de las teorías que más ha influenciado en el área de la satisfacción: la teoría de los dos factores o conocida también como la teoría bifactorial de la satisfacción.

Herzberg postuló la existencia de dos grupos o clases de aspectos laborales: un grupo de factores extrínsecos y otro grupo de factores intrínsecos.

El grupo de factores extrínsecos está referido a las condiciones laborales en el sentido más amplio: salario, políticas empresariales, entorno físico, seguridad en el trabajo, entre otros. Según este modelo, estos factores sólo pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando ésta exista, pero no pueden determinar o generar la satisfacción laboral ya que ésta estaría determinada por los factores intrínsecos, que serían aquellos que son consustanciales al trabajo: contenido del mismo, responsabilidad, logro, etc.

El modelo presentado por Herzberg señala que la satisfacción laboral sólo puede venir generada por los factores intrínsecos, a los cuales llamó “factores motivadores”, mientras que la insatisfacción laboral sería generada por los factores extrínsecos, a los cuales denominó “factores higiénicos”. La diferencia entre factores higiénicos externos de la satisfacción laboral es relevante para conocer cuáles son los motivos que determinan y orientan el comportamiento del colaborador dentro de su organización.

Algunos de los factores extrínsecos son:

- Condiciones de trabajo: relacionada al horario, iluminación, ventilación, espacio, limpieza de ruidos, etc.
- Estatus: la posición o prestigio socio laboral de una persona dentro del grupo de colaboradores que prestan sus servicios en la organización.
- Políticas empresariales y administrativas: conjunto de premisas organizacionales y administrativas que rigen la forma de proceder de los miembros de una organización y la manera como lo perciben todos.
- Relaciones interpersonales: los vínculos de trabajo y tratos afectivos que se establecen entre los colaboradores, sus mandos inmediatos y sus subordinados, de corresponder.
- Salario: la cantidad de signos monetarios percibidos por el colaborador, tomando en cuenta cualquier cantidad que sea entregada a cambio de la prestación de sus servicios.
- Seguridad en el trabajo: sensación que siente el colaborador en su puesto de trabajo.
- Supervisión: el estilo de liderazgo, la competencia o incompetencia, parcialidad o imparcialidad del supervisor respecto a sus subordinados.
- Vida personal: situación en las cuales algún aspecto del trabajo afecta la vida personal del colaborador.

Herzberg (1959) considera que estos factores extrínsecos son muy limitados en su capacidad de influir considerablemente en el comportamiento de los colaboradores de una organización.

De la misma manera, explica una serie de condiciones intrínsecas del puesto, que existe y funcionan para constituir fuertes niveles de motivación que pueden originar un buen desempeño. Esta serie se llama los satisfactores o motivadores, los cuales son:

- Ascenso: la existencia de un cambio de posición de la jerarquía laboral.

- Crecimiento: las posibilidades que el individuo tiene de superarse y crecer dentro de la organización adquiriendo nuevas habilidades y perspectivas profesionales.
- Logro: de acuerdo con Schultz (1991), es la actitud expresada por el colaborador que implica la culminación exitosa de una tarea, la solución de algún problema y el conocimiento de los resultados de su propio trabajo.
- Reconocimiento: cualquier acto de gratitud dada al colaborador, por la realización o ejecución de una labor exitosa.
- Responsabilidad: capacidad de los colaboradores de responder, en forma individual o colectiva, por las actividades a su cargo y las consecuencias derivadas de la ejecución de dichas actividades.
- Trabajo en sí: satisfacción que experimenta el colaborador por su trabajo, bien sea creativo o mecánico, fácil o complicado.

En resumen, Herzberg afirma que cuando las personas se sienten bien con su trabajo, tienden a atribuir esta situación a ellos mismos, a través de factores como: ascensos, crecimiento o desarrollo, logros, reconocimientos, responsabilidad. En cambio, cuando están insatisfechos, tienden a citar factores externos tales como: las políticas y administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

Asimismo, Spector (1997) muestra un conjunto de factores que explican la satisfacción laboral encontrados en diversos estudios, esto son los siguientes: apreciación, compañeros de trabajo, incentivos y beneficios, condiciones de trabajo, naturaleza del trabajo en sí mismo, organización en sí mismo, políticas y procedimientos de la organización, pagos, crecimiento personal, oportunidades de promoción, reconocimiento, seguridad, y supervisión. Estas variables sirven para determinar un indicador de satisfacción.

Según Byars & Rue (2004), dentro de los factores identificados para aumentar la satisfacción laboral del empleado se encuentran las 8 dimensiones más citadas de la satisfacción del trabajo que son:

- La actitud hacia el trabajo en equipo,
- Las condiciones del trabajo en general,
- Las actitudes hacia la compañía,
- Beneficios monetarios,
- Las actitudes hacia la administración,
- Oportunidades de promoción y
- La significancia del trabajo.

Además de la salud del individuo, la edad, el estatus social y las relaciones sociales, las implicaciones de la satisfacción laboral para las organizaciones y los empleados han sido investigadas ampliamente en términos del vínculo entre satisfacción laboral y comunicación principal, de acuerdo con lo señalado por Whaley & Hegstrom (1992).

En general, las variadas definiciones que diversos autores han ido aportando desde presupuestos teóricos, no siempre coincidentes, reflejan la multiplicidad de variables que pueden incidir en la satisfacción laboral. Las circunstancias y las características del propio trabajo y las acciones individuales de cada colaborador condicionarán la respuesta afectiva de éste hacia diferentes aspectos del trabajo.

Ante los numerosos aspectos y criterios para clasificar los factores a tener en cuenta en la determinación de la satisfacción laboral, a continuación, se mencionarán los aspectos nombrados por Locke (1976), Peiró y Prieto (1996) o Meliá et al. (1990), los cuales recogen las cuestiones relacionadas con la ejecución de la tarea directamente (características intrínsecas, muy cercano al modelo de Hackman y Oldham, 1976, 1980) y las cuestiones materiales y sociales

relacionadas con el entorno en el que se desarrolla la tarea (características extrínsecas):

- Satisfacción con la retribución salarial y extrasalarial en términos absolutos y la distribución de la misma en términos de equidad.
- Satisfacción con el ambiente de trabajo referente a las relaciones horizontales con otros departamentos y con los compañeros derivadas de la competencia de los mismos, la comunicación o el apoyo y la amistad, el grado de comunicación organizacional.
- Satisfacción con la estabilidad en el empleo.
- Satisfacción con las condiciones de trabajo. referentes al ambiente físico y al espacio en el lugar de trabajo, limpieza, horarios, ruidos, temperatura, etc.
- Satisfacción con la disponibilidad de feedback y el reconocimiento recibido por el desarrollo de las tareas, sus habilidades técnicas, etc., el estilo de dirección y liderazgo predominante en la empresa, liderazgo participativo y con las posibilidades de control, autonomía y participación del trabajador en la toma de decisiones en la organización sobre los procedimientos y las tareas.
- Satisfacción con las oportunidades de ascenso y promoción a partir de las posibilidades de formación u otros aspectos en los que se apoya la promoción.
- Satisfacción con la información, la comunicación y las relaciones humanas o administrativas con los superiores y el estilo de supervisión.
- Satisfacción con los valores y estrategias de la empresa en general con el modo de gestionar el cambio, el respeto y la mejora de la sociedad, el medio ambiente, etc. y con la pertenencia a una organización cooperativa.

Para efectos de nuestra investigación, podemos definir a la satisfacción laboral como una respuesta afectiva del miembro de una organización hacia distintos aspectos de su trabajo, la cual vendrá condicionada por las circunstancias que se presenten en su entorno laboral y por las características de cada individuo y sus percepciones, es decir, relacionando lo encontrado y lo esperado por él dentro de su organización.

3.4. Relación entre Comunicación del Supervisor y Satisfacción Laboral

Pincus, Knipp y Rayfield (1990) manifiestan que la comunicación de la alta dirección y del supervisor se relaciona positivamente con las percepciones de satisfacción en el trabajo.

Según Findler Wind y Mor Barak (2007), cuando los empleados están incluidos en los flujos de información, sienten más satisfacción con el trabajo. Asimismo, según Thomas, Buboltz y Winkelspecht (2004), el proveer feedback a los empleados se cree que es necesario para mantener y mejorar su satisfacción.

Goldhaber (1978) llegó a la conclusión de que las comunicaciones recibidas de importantes interlocutores (como el supervisor y la alta dirección) y la cantidad de información recibida en la comunicación, eran los mejores predictores de la satisfacción en el trabajo.

Byrne y LeMay, (2006) manifiestan que las percepciones de los empleados sobre la comunicación dada por los funcionarios de alto nivel y, la voluntad de éstos de incluirlos en la participación de la toma de decisiones, se han correlacionado positivamente con la satisfacción laboral global del empleado.

Firescu (2008), aplicó una encuesta para determinar los elementos de satisfacción laboral de los empleados. En ella, los encuestados respondieron a una serie de preguntas sobre los elementos de satisfacción en el trabajo, resaltando “la apreciación del trabajo proveniente del jefe” y “la retroalimentación de la

comunicación en el lugar de trabajo” como las primeras posiciones en respuestas positivas de los encuestados sobre un total de 12 factores posibles, incluyendo, entre otros, las recompensas financieras.

Zientara y Kuczynski, (2009), encuestaron a empleados administrativos estatales, de baja categoría, para verificar sus percepciones sobre las prácticas de recursos humanos y sus relaciones con la satisfacción y el compromiso laboral. Se verificó que la comunicación de los mandos superiores tuvo un efecto positivo y estadísticamente significativo sobre la satisfacción en el trabajo.

Kim (2002) exploró la relación entre la gestión participativa en el contexto de la planificación estratégica y la satisfacción en el trabajo en las agencias gubernamentales locales. Afirmó que las prácticas de gestión participativa equilibran la participación de los gerentes y sus subordinados en el procesamiento de la información, la toma de decisiones y la solución de los problemas. Tras analizar a más de 1,500 empleados, Kim concluyó que la gestión participativa, que incorpora comunicaciones de supervisión eficaces, puede mejorar la satisfacción laboral de los empleados. Es decir, los empleados que creían tener una comunicación efectiva con sus supervisores en sus unidades de trabajo eran más propensos a expresar mayores niveles de satisfacción laboral. La investigación también mostró que las habilidades de escucha del supervisor eran percibidas como cruciales para evaluar la efectividad de las comunicaciones de supervisión.

Madlock (2008), en su investigación, afirma que la competencia de la comunicación del supervisor representó la mayor varianza y determinó que ello era el mayor predictor de la satisfacción laboral de los empleados. esta conclusión apoya a los hallazgos de investigación de Pincus (1986), quien indicó que los estilos de comunicación del supervisor, percibidos por sus empleados, tienen una influencia importante en la satisfacción laboral.

Phillipe, Helping y Koehler, (2009) reconocieron que la comunicación gerencial es un determinante importante de la percepción y el comportamiento de

los empleados. Su investigación determinó el hallazgo de una conexión estadísticamente significativa entre la satisfacción laboral de los empleados y el éxito de la comunicación brindada por la administración. Esta relación es valiosa para el reconocimiento de la comunicación de gestión como el centro de la satisfacción de los empleados. Asimismo, se identificaron seis áreas de comunicación que determinaban la satisfacción de los empleados, las cuales eran: proporcionar retroalimentación, explicar la visión, aclarar las razones del cambio, comunicar los sistemas de recompensas, aclarar las diferencias entre las palabras y las acciones de un gerente y si la comunicación de la visión guía las acciones del empleado.

Por lo expuesto, se puede observar que la mayoría de las investigaciones citadas manifiestan que los empleados que experimentan relaciones de comunicación más positivas con sus supervisores y/o jefes, experimentan resultados más positivos como la satisfacción en el trabajo.

Por su lado, Shikdar & Das (2003) sostienen que la presencia del feedback, al momento de realizar las tareas, ha demostrado incrementar la satisfacción laboral, incluso cuando son de los empleados a los supervisores (Hyrkas et al., 2006). Sin embargo, Anseel y Lievens (2007) acotan que esta relación está mediada por la calidad del intercambio líder-miembro de la organización.

Koike, Gudykunst, Stewart, Ting-Toomey, & Nishida (1988) indican que la comunicación abierta dentro del ambiente de trabajo está estrechamente relacionada con la satisfacción de los empleados hacia sus organizaciones.

Berceruelo (2011) sostiene que la comunicación pretende, entre otras líneas objetivas, vincular el trabajo individual y los objetivos empresariales, transmitir la misión y los valores de una organización, mantener vivo el estímulo y la motivación en la tarea diaria, mejorar la satisfacción personal y mejorar la productividad.

Pezeshki Rad, Golshiri Esfahani y Zamani Miandashti (2008) afirman que uno de los mejores predictores de la satisfacción con el trabajo es el proceso de comunicación.

Asimismo, distintos autores como Dehaghani, Hosseini, Tavakol & Bakhtiyari (2010), Chiva & Alegre (2009) y Rudolph & Johnson (2005) prueban que la buena comunicación interpersonal del supervisor (abierta y efectiva) dentro de la organización está relacionada positivamente con la Satisfacción Laboral. Este concepto se relaciona con Pincus (1986) quien encontró que existe una relación positiva entre la comunicación organizacional y el desempeño en el trabajo, pero la relación no era tan fuerte como la que existía entre la comunicación organizacional y la satisfacción en el trabajo. Incluso, Pearce & Segal (1998) y Pettit et al. (1997) sostuvieron que la comunicación juega un papel muy importante en la satisfacción en el trabajo de uno que suele medirse en términos multidimensionales.

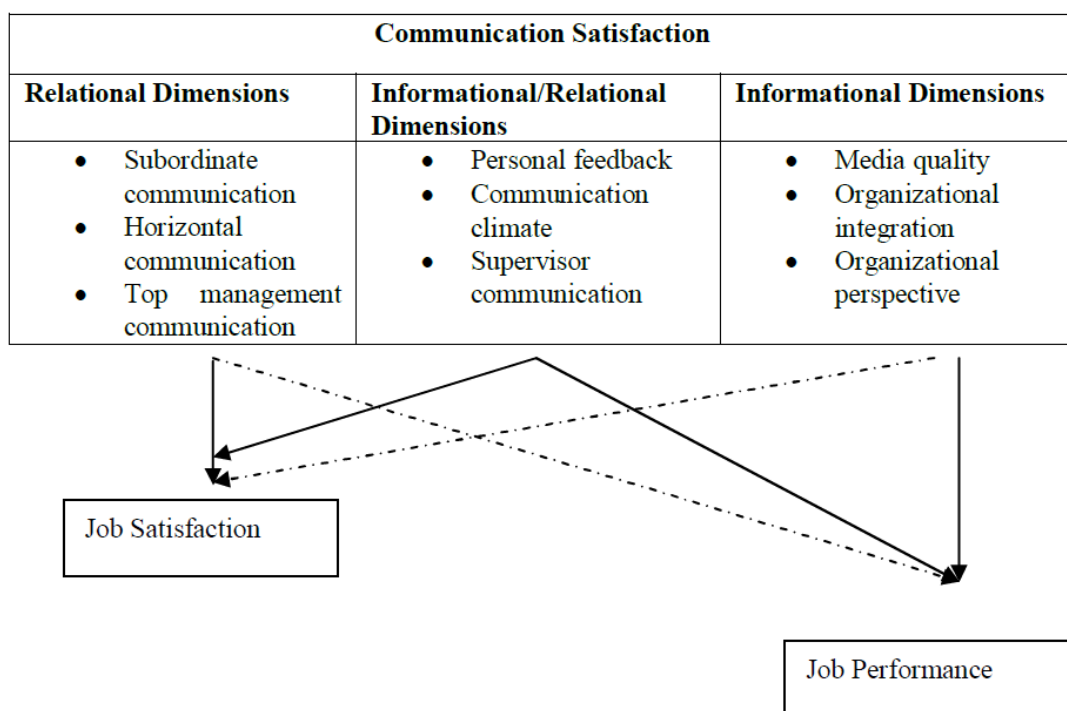
Aunque parece que está bien documentada la relación positiva entre la comunicación de una organización y la satisfacción en el trabajo, algunos de los estudios que confirman esta correlación específica son sólo algunos. Los estudios más prometedores sobre este tema vinieron de Pincus (1986), quien llevó a cabo una investigación y midió nueve factores de comunicación que agrupó en tres dimensiones:

i) La dimensión relacional, que comprende a la comunicación subordinada, la comunicación horizontal y la comunicación de la alta dirección.

ii) La dimensión informacional / relacional, que comprende a la retroalimentación personal, al clima de comunicación y la comunicación del supervisor.

iii) La dimensión informacional, que comprende a la calidad de los medios, la integración organizativa y la perspectiva organizativa.

Figura 4 Dimensiones de la Satisfacción de la Comunicación



Fuente: Pincus, (1986). “Comm Sat Outcomes” Research Model, p.403.

Los resultados mostraron las relaciones positivas significativas entre la comunicación organizacional y el rendimiento de satisfacción / trabajo, aunque el vínculo de la comunicación y la satisfacción era mucho más fuerte, sobre todo en la comunicación supervisor, en comparación con la comunicación y el enlace de rendimiento. El estudio confirmó la vital importancia de la comunicación supervisor de empleados sobre la satisfacción laboral.

Por lo tanto, la comunicación supervisor, donde los supervisores inmediatos estaban abiertos a las ideas de sus subordinados y escuchaban sus problemas y donde la relación supervisor-subordinado estaba presente en todos los niveles organizacionales, estaba más fuertemente asociada con la satisfacción en el trabajo en comparación con las otras dimensiones de la comunicación.

Otro estudio que fue realizado por Wheelless et al. (1983) también informó de “fuertes relaciones positivas entre la satisfacción laboral y la comunicación del supervisor, además de su receptividad a la información”.

King, Lahiff & Hatfield (1988) concluyen su estudio afirmando la existencia de “un patrón consistente, claro y positivo de las relaciones entre las percepciones de los empleados sobre las comunicaciones del supervisor y su satisfacción en el trabajo”.

Del mismo modo, Goldhaber, Yates, Porter y Lesniak (1978) examinaron la relación entre la comunicación organizacional, la demografía (por ejemplo, la edad) y la cantidad de información recibida sobre la organización con los resultados organizacionales. El contribuyente más importante a estos resultados se encontró en las relaciones con la comunicación organizacional que, por sí solas, representaron el 50,4% de la varianza en la satisfacción en el trabajo. La cantidad de información recibida de su supervisor acerca de las políticas y decisiones organizacionales representó un 9.2% adicional de la varianza en la satisfacción en el trabajo, donde los empleados estaban más satisfechos con recibir información sobre temas relacionados con la organización en su conjunto que con recibir información acerca de asuntos relacionados con el trabajo.

En nuestra presente investigación, consideramos que nuestro principal aporte es establecer la existencia de influencia de la variable comunicación del supervisor en la satisfacción laboral, a pesar de extraer únicamente a esta variable desde una herramienta que contiene a otras dimensiones de la comunicación organizacional que fueron aplicadas en su conjunto para demostrar la existencia de dicha influencia. Asimismo, consideramos como aporte el ser la primera investigación que estudia la relación entre estas variables dentro de nuestro país y en el sector minero. Finalmente, esta investigación será un aporte como material de referencia para próximos estudios que tengan como objetivo estudiar esta relación y añadir nueva teoría, ha habida cuenta de que no se ha encontrado investigaciones previas de estas variables en nuestro entorno descrito. Como un dato adicional, se ha encontrado un resultado que determina que las variables “edad” y “categoría de puesto”, por sí solas, no están relacionadas con la satisfacción laboral.

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA

4.1. Nivel o Tipo de la Investigación

- No experimental: se realizará un estudio sin la manipulación deliberada de variables y en la que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos, Hernández, Fernández & Baptista (2014).
- Transaccional o transversal: se recopilarán los datos en un solo instante de tiempo, de tipo prospectivo, Hernández, Fernández & Baptista (2014).
- De nivel explicativo y enfoque cuantitativo, debido a que se analizó principalmente la influencia entre las variables “comunicación del supervisor” y “satisfacción laboral”, Hernández, Fernández & Baptista (2014).
- Tipo de muestra no probabilística: nuestra selección de cada componente depende de la característica de nuestra investigación, Hernández, Fernández & Baptista (2014).

4.2. Análisis de datos

- Para evaluar las variables de “satisfacción laboral” y “comunicación de supervisor”, se utilizó la escala de Likert que es, en sentido, una medición ordinal, Hernández, Fernández & Baptista (2014).
- Para medir “categoría” y “género” se utilizaron las escalas de tipo nominal.
- Para medir la edad se utilizó una escala de tipo intervalo.

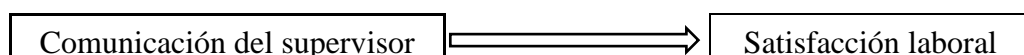
En este análisis, es importante señalar lo siguiente:

- La variable “sexo” no se consideró dentro de nuestro cuestionario debido a que la población materia de la investigación era totalmente masculina.
- Cuando nos referimos a “supervisor”, no nos limitamos a la nomenclatura propia de un cargo, sino más bien, generalizamos a todo miembro de la organización que tiene a un colaborador o a un equipo de trabajo bajo su mando. Dentro de la dimensión “comunicación del supervisor”, Downs & Hazen (1977) refiere a un superior y la medida en que está abierto a las ideas, en como escucha atentamente y que orientación ofrece en la resolución de los problemas relacionados con el trabajo.
- Cuando nos referimos a “comunicación del supervisor”, nos enmarcamos en general a la comunicación como un estilo de liderazgo y dirección, el cual se define como el grado en el cual el dirigente incentiva la comunicación dentro del área, así como también la dirección o el sentido que dicha comunicación presenta, Sánchez (2008). En resumen, es la medida en que los niveles superiores estimulan el flujo de información en la organización.

4.3. Marco lógico

Para facilitar en entendimiento del objetivo de la investigación realizada se ha graficado la relación esperada entre la comunicación del supervisor y la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa analizada.

Figura 5 Marco Lógico



Fuente: Elaboración Propia

4.4. Hipótesis

- Existe un nivel de influencia significativa de la comunicación del supervisor sobre la satisfacción laboral.

4.5. Población y Muestra

- **Población.** La población objetiva en esta investigación está conformada por 202 colaboradores que trabajan en la Planta de Fundición - MINSUR, por tal razón no se utilizó la fórmula de cálculo de la muestra en tanto que la población era factible de ser medida:

Tabla 2 Población

Áreas	Total
Control de Calidad.	10
Logística.	9
Mantenimiento.	56
Operaciones.	124
Recursos Humanos.	3
Seguridad y Medio Ambiente.	2
Total	202

Fuente: MINSUR S.A

- **Muestra.** La aplicación del instrumento alcanzó a una muestra de 63,86% de la población, el 14,85 % estaba ausente por vacaciones, descansos médicos, o comisiones fuera de la unidad y el restante 21.29% formaba parte del piloto tomado previamente.

A continuación, presentamos una serie de tablas de distribución de la muestra:

Tabla 3 Muestra por Áreas

Área	Total	%
Control de Calidad	5	4%
Logística	2	2%
Mantenimiento	34	26%
Operaciones	85	65%
Recursos Humanos	1	1%
Seguridad y Med.	2	2%
Total	129	100%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4 Muestra por Categorías

Categoría	Cantidad	%
Operario	81	63%
Profesional	8	6%
Técnico	40	31%
Total	129	100%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5 Muestra por Edades

Edad	Cantidad	%
25-30	5	4%
31-35	8	6%
36-40	17	13%
41-45	34	26%
46-50	30	23%
51-55	27	21%
56-60	5	4%
61-65	1	1%
65-70	2	2%
Total	129	100%

Fuente: Elaboración Propia

4.6. Instrumento

4.6.1. ¿Por qué se ha elegido?

De acuerdo con la necesidad de determinar la relación entre las variables de comunicación del supervisor y satisfacción laboral, se han elegido los siguientes instrumentos validados por sus respectivos autores:

- **Cuestionario satisfacción de la comunicación (CSQ) de Downs y Hazen (1977).** De la abundante literatura desarrollada, se ha podido identificar que esta herramienta es la más utilizada por diversas investigaciones, ya que contiene a las dimensiones de la comunicación organizacional, entre ellas, a la variable comunicación del supervisor, motivo de nuestro estudio.
- **Cuestionario de satisfacción laboral de Robert Eisenberger, Jim Cummings, Stephen Armeli, y Patrick Lynch, (1997).** Este instrumento se utilizó debido a su validación en una investigación realizada por dichos autores, la cual se indica en nuestra referencia.

Estos instrumentos presentan en conjunto un total de 9 preguntas, los cuales facilitan su aplicación en la población en estudio.

4.6.2. Instrumento de Comunicación del Supervisor

Para medir la dimensión de comunicación del supervisor, se ha recolectado información a través de la encuesta denominada CSQ, de Downs y Hazen (1977). Este cuestionario es uno de los instrumentos más utilizados en el contexto organizacional, ya que evalúa la dirección del flujo de información, los canales formales e informales del flujo de

comunicación, las relaciones con los diversos miembros de las organizaciones y las formas de comunicación.

El CSQ se enfoca también en el juicio general que los empleados tienen de la comunicación en su organización; este juicio, es el resultado de una serie de comportamientos comunicativos recurrentes.

Este instrumento, que evalúa el nivel de satisfacción de los empleados de una organización con las prácticas de comunicación, ha sido utilizado para realizar más de 30 auditorías de la comunicación principalmente en Estados Unidos, Clappitt and Downs (1987), pero también en México, Vidal (1982), Guatemala, Varona (1988, 1991), Australia, Downs, A., (1991) y Nigeria, Kio (1979).

Según Barresi (2013), las dimensiones encontradas por estos autores son:

Integración organizacional. Es la medida en que las personas reciben información sobre su entorno de trabajo inmediato, por ejemplo, información sobre políticas y planes del departamento, requisitos para su propio trabajo y noticias de personal. Este tipo de información hace que los empleados se sientan integrados.

Perspectiva organizacional. En un sentido amplio, se refiere a la información dada por la organización en cuanto a metas y desempeño. También, incluye aspectos relacionados con la notificación de los cambios, información sobre la situación/posicionamiento financiero e información sobre las políticas y metas de la organización.

Retroalimentación personal. Está relacionada con la necesidad de los empleados de conocer los criterios por los que serán evaluados. Contiene preguntas sobre el entendimiento de los superiores sobre los problemas

que encaran los empleados en el trabajo y si ellos creen que los criterios para evaluar han sido clarificados.

Clima de la comunicación. Es la medida en que la comunicación es empleada para motivar hacia el logro de las metas organizacionales y contribuye a la identificación de los empleados con la organización. Las preguntas también evalúan las competencias percibidas por los empleados y la medida en que los flujos de información asisten a los empleados en su trabajo. También, es la medida en que las actitudes hacia la comunicación son vistas como saludables. Es una de las dimensiones más fuertes dado que es lo primero que las personas piensan cuando se les pregunta sobre la satisfacción laboral, Downs, DeWine y Greenbaum (1994).

Comunicación del supervisor. Hace referencia a la comunicación ascendente y descendente, especialmente, si los supervisores están abiertos a nuevas ideas, si los escuchan y les prestan atención y si les brindan apoyo y guía en situaciones laborales. Dos ítems miden la confianza percibida en los superiores.

Calidad de los medios de comunicación. Es la percepción de los empleados sobre la efectividad de los distintos medios de comunicación que se utilizan en la organización, por ejemplo, si las reuniones son productivas, si la información es clara y suficiente, entre otras cualidades. Se les pregunta a los empleados acerca de la utilidad y claridad de esas fuentes de información y las cantidades.

Comunicación horizontal e informal. Se refiere a la medida en que la información informal circula libremente y las personas pueden expresarse y dar feedback. Revela en qué medida el "radio pasillo" está activo.

Comunicación de los subordinados. Se concentra en el flujo de comunicación ascendente y descendente con los subordinados. Solo los supervisores o jefes directos responden a estos ítems.

Para nuestra investigación, se utilizó únicamente la dimensión de comunicación del supervisor, el cual consta de 5 preguntas que sustentan nuestra investigación.

La dimensión de la comunicación del supervisor fue analizada con una escala de tipo Likert que varía del 1 (Totalmente en desacuerdo) al 5 (Totalmente de acuerdo). Los 5 ítems fueron promediados para una puntuación de factores.

4.6.3. Instrumento de Satisfacción Laboral

El cuestionario de satisfacción laboral que se aplica corresponde a Robert Eisenberger, Jim Cummings, Stephen Armeli, y Patrick Lynch, (1997).

Los encuestados indican el grado de acuerdo con cada ítem en una escala de tipo Likert de 5 puntos que varía del 1 (Totalmente en desacuerdo) al 5 (Totalmente de acuerdo).

4.6.4. ¿Cómo está conformado?

Para la obtención de resultados en esta investigación, se realizó la encuesta a 129 trabajadores, la cual está conformada por un cuestionario de 9 preguntas cerradas, de las cuales 5 corresponden a la variable comunicación del supervisor y 4 corresponden a la variable Satisfacción Laboral.

A cada una de estas preguntas se les aplicó la Escala de Likert, la cual consta de 5 ítems:

- totalmente en desacuerdo,
- en desacuerdo,
- ni de acuerdo, ni en desacuerdo,
- de acuerdo y
- totalmente de acuerdo.

4.6.5. ¿Cómo se ha aplicado?

La encuesta preliminar fue sometida a opinión de dos profesionales dedicadas al área de recursos humanos y entendidos en el tema, a fin de recoger sus opiniones. Asimismo, considerando una población de 202 personas, la encuesta se aplicó a una muestra de 129 trabajadores.

Se realizó una prueba piloto con una muestra del 21.29% de la población a encuestar (43 colaboradores), donde se pudo observar que algunos trabajadores, obreros, tenían problemas de comprensión en el desarrollo del cuestionario. Se tomaron en cuenta las observaciones surgidas a fin de lograr que el cuestionario sea entendible y para ello se consideró necesario brindar una explicación más detallada y sencilla sobre cada una de las consultas esgrimidas dentro del proceso.

Finalmente, la encuesta fue distribuida a la población seleccionada sin discriminar a ningún participante.

4.7. Técnicas de procesamiento de datos

Los cuestionarios recopilados se procesaron en dos programas específicos:

- Excel, con el fin de obtener estadísticos descriptivos como la media y la desviación estándar; y
- SPSS, para determinar la confiabilidad del instrumento aplicado y determinar las correlaciones entre las variables de comunicación del supervisor y satisfacción laboral, elementos necesarios en el desarrollo de la presente investigación. Finalmente, para determinar si la variable independiente “comunicación del supervisor” es predictora de la variable dependiente “satisfacción laboral”, se utilizó la técnica de regresión lineal múltiple.

CAPÍTULO V. PRESENTACIÓN DEL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El análisis de los resultados de la presente investigación se llevó a cabo en diferentes etapas.

En primer lugar, para medir cada una de las variables (a través de la determinación del Alfa de Cronbach), se realizó el cálculo de las confiabilidades de las escalas utilizadas. La razón por la que este análisis se realiza, antes de responder las preguntas de investigación, es para asegurar que las escalas utilizadas son confiables y pueden utilizarse para generar los resultados.

En segundo lugar, se realizó un análisis factorial para confirmar que las variables se agrupan en las dimensiones que plantean las escalas originales.

En tercer lugar, se hizo un modelo de regresión lineal para conocer la posible relación existente entre la comunicación del supervisor y la satisfacción laboral.

En cuarto lugar, se buscó responder a la pregunta de la investigación.

Adicionalmente, se realizó un análisis de los resultados demográficos de la muestra para conocer la situación actual de los trabajadores.

Finalmente, se realizó un análisis cuantitativo de los resultados.

5.1 Confiabilidad de la información

Para cada una de las variables utilizadas en la presente investigación, se realizó un análisis de confiabilidad.

En el caso de Comunicación del Supervisor, podemos observar que se analizaron 5 elementos, obteniendo un Alfa de Cronbach de 0.829, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 6 Estadísticas de fiabilidad - Comunicación del Supervisor.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.829	5

Fuente: Elaboración Propia

Esta dimensión comprende el análisis de las siguientes preguntas:

- Mi supervisor me escucha y me presta atención.
- Mi supervisor ofrece orientación para resolver problemas relacionados con el trabajo.
- Mi supervisor confía en mí.
- Mi supervisor está abierto a ideas.
- La cantidad de supervisión que se me hace es justa.

A continuación, se presenta el coeficiente en cada una de las preguntas comprendidas:

Tabla 7 Alfa de Cronbach - Escala de Comunicación del Supervisor,

Nº	Dimensiones	Alfa de Cronbach
Preg. 1	Mi supervisor me escucha y me presta atención.	0.831
Preg. 2	Mi supervisor ofrece orientación para resolver problemas relacionados con el trabajo.	0.801
Preg. 3	Mi supervisor confía en mí.	0.774

Preg. 4	Mi supervisor está abierto a ideas.	0.778
Preg. 5	La cantidad de supervisión que se me hace es justa.	0.789

Fuente: Elaboración Propia

Para el caso de la satisfacción laboral, podemos observar que se analizaron 4 elementos, obteniendo un Alfa de Cronbach de 0.632, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 8 Estadísticas de Fiabilidad - Satisfacción Laboral.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0.632	4

Fuente: Elaboración Propia

Esta dimensión comprende el análisis de las siguientes preguntas:

- Si un amigo me dijera que está interesado en un empleo como el mío, yo le recomendaría trabajar en la empresa en donde trabajo.
- En general, mi trabajo cumple con las expectativas que yo tenía cuando ingresé a la empresa.
- Sabiendo lo que sé ahora, si tuviera que decidir de nuevo en aceptar mi empleo actual, lo haría nuevamente.
- En resumen, yo estoy muy satisfecho con mi empleo actual.

A continuación, se presenta el coeficiente en cada una de las preguntas comprendidas:

Tabla 9 Alfa de Cronbach - Escala de satisfacción laboral

Nº	Dimensiones	Alfa de Cronbach
Preg. 6	Si un amigo me dijera que está interesado en un empleo como el mío, yo le recomendaría trabajar en la empresa en donde trabajo.	0.596
Preg. 7	En general, mi trabajo cumple con las expectativas que yo tenía cuando ingresé a la empresa.	0.510
Preg. 8	Sabiendo lo que sé ahora, si tuviera que decidir de nuevo en aceptar mi empleo actual, lo haría nuevamente.	0.514
Preg. 9	En resumen, yo estoy muy satisfecho con mi empleo actual.	0.612

Fuente: Elaboración Propia.

5.2 Matriz del componente rotado

El análisis del componente rotado nos sirve para identificar las diferentes dimensiones de una escala, considerando que cada uno de los ítems de un cuestionario se asocia con otros de significado similar.

Del análisis factorial (matriz de componentes rotados) podemos concluir que las variables se agrupan en dos componentes:

- a) Componente 1: para el componente de satisfacción laboral, la asociación se determinó por las preguntas expuestas en la Tabla 8: “Si un amigo me dijera que está interesado en un empleo como el mío, yo le recomendaría trabajar en la empresa en donde trabajo”, “En general, mi trabajo cumple con las expectativas que yo tenía cuando ingresé a la empresa”, “Sabiendo lo que sé ahora, si tuviera

que decidir de nuevo en aceptar mi empleo actual, lo haría nuevamente” y “En resumen, yo estoy muy satisfecho con mi empleo actual”.

- b) Componente 2: para el componente de comunicación del supervisor, la asociación se determinó por las preguntas expuestas en la Tabla 8: “Mi supervisor me escucha y me presta atención”, “Mi supervisor ofrece orientación para resolver problemas relacionados con el trabajo”, “Mi supervisor confía en mí”, “Mi supervisor está abierto a ideas”, “La cantidad de supervisión que se me hace es justa”.

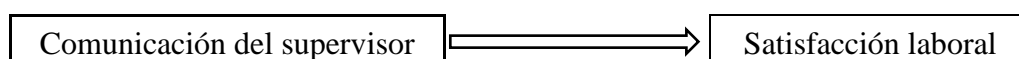
Tabla 10 Matriz de Componente Rotado

Matriz de componente rotado ^a			
	Componente		
		1	2
Preg. 1	Mi supervisor me escucha y me presta atención.	0.607	
Preg. 2	Mi supervisor ofrece orientación para resolver problemas relacionados con el trabajo.	0.769	
Preg. 3	Mi supervisor confía en mí.	0.815	
Preg. 4	Mi supervisor está abierto a ideas.	0.819	
Preg. 5	La cantidad de supervisión que se me hace es justa.	0.741	
Preg. 6	Si un amigo me dijera que está interesado en un empleo como el mío, yo le recomendaría trabajar en la empresa en donde trabajo.		0.783
Preg. 7	En general, mi trabajo cumple con las expectativas que yo tenía cuando ingresé a la empresa.		0.698
Preg. 8	Sabiendo lo que sé ahora, si tuviera que decidir de nuevo en aceptar mi empleo actual, lo haría nuevamente.		0.681
Preg. 9	En resumen, yo estoy muy satisfecho con mi empleo actual.		0.450
Método de extracción: análisis de componentes principales. Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser			
a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.			

5.3 Modelo de regresión lineal

En el análisis de regresión lineal, se trabajó con los siguientes modelos:

Figura 6 Modelo de Regresión Lineal



Fuente: Elaboración Propia

El modelo conceptual es representado por las variables **X** (comunicación del supervisor) y **Y** (satisfacción laboral), las cuales se analizaron para comprobar la hipótesis establecida en la presente investigación.

En ese sentido, se desarrollaron los siguientes modelos de referencia:

- Modelo I.- Variable satisfacción – edad - categoría.
- Modelo II.- Variable satisfacción – edad – categoría - comunicación del supervisor.

Para cada uno de estos modelos se utilizaron las variables de control “categoría” y “edad”, con la finalidad de eliminar o neutralizar los efectos en la variable dependiente. Cabe indicar que estas variables de control se consideraron en nuestro cuestionario.

5.3.1. Modelo número I

Para este modelo, se analizó a la satisfacción laboral en función a variables predictoras como “edad” y “categoría”. Se obtuvo un “R cuadrado ajustado” que indica que las variables predictoras mencionadas explican en un 6.3% a la variable dependiente: satisfacción laboral.

Por lo expuesto, podemos afirmar que las variables “edad” y “categoría” influyen sólo el 6.3% en la satisfacción laboral, tal como podemos comprobar en la siguiente tabla de resultados:

Tabla 11 Resumen del Modelo I

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
I	0,361 ^a	0.130	0.063	0.41832
a. Variable dependiente: Satisfacción laboral				
b. Predictores: (Constante), De_61_a_65, De_56_a_60, De_51_a_55, De_46_a_50, De_41_a_45, De_36_a_40, De_31_a_35, De_25_a_30, Profesional, Técnico.				

Fuente: Elaboración Propia.

Sin embargo, para este modelo se obtuvo una sigma bilateral de ANOVA = 0.052b, lo cual indica que este modelo no es válido al estar por encima del 0.05 (5%). En ese sentido, podemos afirmar que las 2 variables predictoras (edad y categoría), en conjunto, no influyen de manera significativa sobre la variable dependiente, tal como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 12 Influencia General del Modelo I

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Significancia
I	Regresión	3.068	9	0.341	1.948	0.052 ^b
	Residuo	20.474	117	0.175		
	Total	23.542	126			
a. Variable dependiente: Satisfacción laboral						
b. Predictores: (Constante), De_61_a_65, De_56_a_60, De_51_a_55, De_46_a_50, De_41_a_45, De_36_a_40, De_31_a_35, De_25_a_30, Profesional, Técnico.						

Fuente: Elaboración Propia.

5.3.2. Modelo número II

Para este modelo, se analizó a la satisfacción laboral en función a una variable adicional a las variables predictoras de “edad” y “categoría”: “comunicación del supervisor”. Se obtuvo un “R cuadrado ajustado” que indica que las 3 variables mencionadas explican en un 23.1% a la variable dependiente (satisfacción laboral), ratio mayor al Modelo I.

De acuerdo con lo expuesto, podemos afirmar que la satisfacción laboral es influida en un 23.1% por las variables predictoras citadas, tal como podemos corroborar en la siguiente tabla de resultados:

Tabla 13 Resumen del Modelo II

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
II	0,540 ^a	0.292	0.231	0.37904
a. Variable dependiente: Satisfacción laboral				
b. Predictores: (Constante), Comunicación del Supervisor, De_61_a_65, De_56_a_60, De_51_a_55, De_46_a_50, De_41_a_45, De_36_a_40, De_31_a_35, De_25_a_30, Profesional, Técnico.				

Fuente: Elaboración Propia.

Asimismo, para este modelo se obtuvo una sigma bilateral de ANOVA = 0,000b, lo cual indica la validez del modelo al estar por debajo del 0.05 (5%). En ese sentido, podemos afirmar que las 3 variables predictoras (comunicación del supervisor, categoría y edad), en su conjunto, si influyen sobre la variable dependiente (satisfacción laboral), tal como se puede verificar en la siguiente tabla:

Tabla 14 Influencia General del Modelo II

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Significancia
II	Regresión	6.877	10	0.688	4.786	0,000 ^b
	Residuo	16.666	116	0.144		
	Total	23.542	126			
a. Variable dependiente: Satisfacción laboral						
b. Predictores: (Constante), Comunicación del Supervisor, De_61_a_65, De_56_a_60, De_51_a_55, De_46_a_50, De_41_a_45, De_36_a_40, De_31_a_35, De_25_a_30, Profesional, Técnico.						

Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente, en la siguiente tabla podemos observar que el nivel de significancia de las variables predictoras (comunicación del supervisor, categoría y edad), en su conjunto, influyen sobre la variable dependiente (satisfacción laboral), dándose un nivel de significancia = 0.000. Este resultado nos indica que hay una relación estadísticamente significativa y una relación directamente proporcional entre las variables satisfacción laboral y comunicación del supervisor.

Asimismo, podemos observar que el nivel de significancia de la satisfacción laboral y el rango de edad “De_36_a_40” tienen una significancia = 0.042. Este resultado nos indica que esta asociación es estadísticamente significativa.

Tabla 15 Influencia de Variables del Modelo II

Coeficientes ^a								
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
		B	Error estándar	Beta			Tolerancia	VIF
II	(Constante)	3.191	0.277		11.535	0.000		
	Técnico	-0.083	0.075	-0.089	-1.099	0.274	0.926	1.079
	Profesional	-0.215	0.148	-0.121	-1.453	0.149	0.874	1.145
	De_25_a_30	-0.076	0.182	-0.034	-0.417	0.677	0.901	1.110
	De_31_a_35	-0.124	0.152	-0.070	-0.816	0.416	0.832	1.202
	De_36_a_40	-0.233	0.113	-0.184	-2.052	0.042	0.758	1.319
	De_46_a_50	-0.033	0.097	-0.032	-0.338	0.736	0.672	1.489
	De_51_a_55	-0.097	0.099	-0.092	-0.979	0.330	0.689	1.452
	De_56_a_60	-0.123	0.182	-0.055	-0.675	0.501	0.905	1.105
	De_61_a_65	0.608	0.387	0.125	1.569	0.119	0.965	1.036
	Comunic_superv	0.334	0.065	0.437	5.149	0.000	0.849	1.178

a. Variable dependiente: Satisfacción.

Fuente: Elaboración Propia.

Discusión

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la influencia de la comunicación del supervisor en la satisfacción laboral.

Para contrastar esta relación, a la muestra seleccionada se le aplicó un cuestionario conformado por 9 preguntas, por el cual se procedió a realizar un análisis de sus componentes, obteniendo coeficientes de consistencia interna satisfactorios.

En la búsqueda de determinar el nivel de influencia, se evidencio que la comunicación del supervisor tiene una relación estadísticamente significativa y una relación directamente proporcional a la variable satisfacción laboral, además podemos afirmar que el nivel de influencia de la comunicación del supervisor es en un 23.1% sobre la satisfacción laboral.

Estos resultados hacen posible afirmar que las medidas obtenidas con la aplicación de este instrumento son válidas y confiables, permitiendo considerar la futura aplicabilidad de los mismos en investigaciones donde se estudie la relación de la satisfacción laboral y la comunicación del supervisor.

Asimismo, hemos podido verificar que nuestra posición se sustenta en otras investigaciones donde se afirma la influencia de la variable “comunicación del supervisor” sobre la variable “satisfacción laboral” como:

Dehaghani, Hosseini, Tavakol & Bakhtiyari (2010), Chiva & Alegre (2009) y Rudolph & Johnson (2005) prueban que la buena comunicación interpersonal del supervisor (abierta y efectiva) dentro de la organización se relacionada positivamente con la Satisfacción Laboral.

Goldhaber (1978) llegó a la conclusión de que las comunicaciones recibidas de importantes interlocutores (como el supervisor y la alta dirección) y la cantidad de información recibida en la comunicación, eran los mejores predictores de la satisfacción en el trabajo.

Byrne y LeMay, (2006) manifiestan que las percepciones de los empleados sobre la comunicación dada por los funcionarios de alto nivel y, la voluntad de éstos de incluirlos en la participación de la toma de decisiones, se han correlacionado positivamente con la satisfacción laboral global del empleado.

Finalmente, podemos concluir que nuestro principal aporte es establecer la existencia de influencia de la variable comunicación del supervisor en la satisfacción laboral, a pesar de extraer únicamente a esta variable desde una herramienta que contiene a otras dimensiones de la comunicación organizacional que fueron aplicadas en su conjunto para demostrar la existencia de dicha influencia. Como aporte práctico, la presente es la primera investigación que estudia la relación entre estas variables dentro de nuestro país y en el sector minero. Por tal motivo, este trabajo será un aporte como material de referencia para próximos estudios que tengan como objetivo estudiar esta relación y añadir nueva teoría, ha habida cuenta de que no se ha encontrado investigaciones previas de estas variables en nuestro entorno descrito. Como un dato adicional, se ha encontrado un resultado que determina que las variables “edad” y “categoría de puesto”, por sí solas, no están relacionadas con la satisfacción laboral, sino más bien en combinación con la variable comunicación del supervisor.

Conclusiones

En relación con los resultados obtenidos luego de la medición de las variables planteadas a través de los instrumentos aplicados (cuestionario de satisfacción laboral, cuestionario de comunicación del supervisor) a 129 colaboradores de una empresa del sector minero en el Perú, podemos concluir:

- La comunicación del supervisor tiene una relación estadísticamente significativa y una relación directamente proporcional a la variable satisfacción laboral.
- El nivel de influencia de la comunicación del supervisor es un 23.1% sobre la satisfacción laboral.
- Se ha encontrado un resultado adicional que determina que las variables “edad” y “categoría de puesto”, por sí solas, no están relacionadas con la satisfacción laboral.
- De la literatura revisada, se ha podido verificar que nuestra investigación coincide con otros autores que han conseguido resultados similares a los obtenidos en este estudio, lo cual indica que los instrumentos utilizados (además de tener un índice aceptable de consistencia interna) permiten obtener medidas confiables y válidas sobre las variables “comunicación del supervisor” y “satisfacción laboral”.
- Este estudio proporciona hallazgos útiles sobre cómo se debe usar la comunicación del supervisor para proporcionar información sobre los valores de declaración de misión de la compañía y ofrecer una comunicación efectiva con una estrategia a medida que beneficie a la organización. Tenemos a la confianza como uno de los factores de suma importancia que sirve de puente de comunicación entre los miembros de una organización.

- La organización no debe centrarse en la productividad y en su competencia dentro del mercado sin tener en cuenta la comunicación efectiva de las políticas y procedimientos de la empresa. Por ello, es de suma importancia considerar la comunicación del supervisor como un canal de comunicación que permita transmitir correcta y oportunamente los objetivos organizacionales.
- La presente investigación ha permitido demostrar la hipótesis formulada al determinarse la relación significativa entre la comunicación del supervisor y la satisfacción laboral.
- Como principal aporte se establece la existencia de la influencia de la variable comunicación del supervisor sobre la satisfacción laboral, a pesar de extraer únicamente a esta variable desde una herramienta que contiene a otras dimensiones de la comunicación organizacional que fueron aplicadas en su conjunto en otras investigaciones a fin de demostrar la existencia de dicha influencia.
- Como aporte práctico, se ha estudiado la relación entre estas variables en una empresa del sector minero de nuestro país, nunca estudiado.

Recomendaciones

- La presente investigación, de ser el caso, puede servir como material de referencia para próximos estudios que tengan como objetivo estudiar la relación entre las variables “comunicación del supervisor” y “satisfacción laboral” en el sector minero, ha habida cuenta de que no se ha encontrado investigaciones previas de estas variables en nuestro entorno descrito.
- Evaluar y tomar acciones sobre la confianza y la distancia al poder que existe entre los miembros de la organización a fin de permitir una comunicación fluida y recíproca que permita el logro de los objetivos organizacionales y una influencia positiva en la satisfacción laboral.

Anexo

Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ) by Downs and Hazen (1977)

Ítems CSQ agrupados en dimensiones
Integración organizacional
4. Información sobre mi progreso en mi trabajo
5. Noticias sobre los trabajadores
10. Información acerca de las políticas y metas de la dependencia
11. Información sobre los requisitos de mi trabajo
15. Información sobre los beneficios y pagos
Perspectiva organizacional
6. Información acerca de las políticas y objetivos de la organización
12. Información sobre acciones del Gobierno que afecten a la organización
13. Información sobre los cambios en la organización
16. Información sobre la situación financiera de la organización
17. Información acerca de los logros y/o fracasos de la organización
Retroalimentación personal
7. Información acerca de cómo mi trabajo se compara con el de los demás
8. La información sobre cómo se me juzga
9. El reconocimiento de mis esfuerzos
14. Informes sobre cómo se manejan los problemas en mi trabajo
18. Medida en la cual mis superiores conocen y entienden los problemas que enfrentan los trabajadores
Clima de la comunicación
19. Medida en la cual la comunicación en la organización motiva y estimula el entusiasmo para el cumplimiento de sus metas
21. Medida en la cual las personas en mi organización tienen gran habilidad como comunicadores
23. Medida en la cual la comunicación de la organización hace que me identifique con ella o sentirme una parte vital de ella
26. Medida en la cual recibo a tiempo la información necesaria para hacer mi trabajo
27. Medida en la cual los conflictos se manejan apropiadamente a través de los canales de comunicación adecuados
Comunicación del supervisor
20. Medida en la cual mi supervisor me escucha y me presta atención
22. Medida en la cual mi supervisor ofrece una guía para la solución de problemas relacionados con el trabajo
25. Medida en la cual mi supervisor confía en mí
29. Medida en la cual mi supervisor está abierto a las ideas
34. Medida en la cual la cantidad de supervisión que se me hace es justa
Calidad de medios de comunicación
24. Medida en la cual el área de comunicaciones de la organización es interesante y útil
33. Medida en la cual nuestras reuniones están bien organizadas
35. Medida en la cual las directivas escritas e informes son claros y concisos
36. Medida en la cual las actitudes hacia la comunicación en la organización son básicamente salidables
38. Medida en la cual la cantidad de comunicación en la organización es correcta
Comunicación horizontal e informal
28. Medida en la cual el rumor es activo en nuestra organización
30. Medida en la cual la comunicación horizontal con los demás empleados es exacta y de flujo libre
31. Medida en la cual las prácticas de comunicación son adaptables a las situaciones de emergencia
32. Medida en la cual mi grupo de trabajo es compatible
37. Medida en la cual la comunicación informal es activa y precisa
Comunicación de los subordinados
39. Medida en la cual mis colaboradores son sensibles a la comunicación directiva hacia abajo
40. Medida en la cual mis colaboradores anticipan mis necesidades de información
41. Medida en la cual no tengo una sobrecarga de comunicación
42. Medida en la cual mis colaboradores son receptivos a las evaluaciones, sugerencias y críticas
43. Medida en la cual mis colaboradores se sienten responsables de promover la comunicación ascendente certera

Referencias

- Alexander E. R., Helms M. M. & Wilkins R. D. (1989).** The relationship between supervisory communication and subordinate performance and satisfaction among professionals. *Public Personnel Management*, 18(4), 415-428.
- Altinöz, M. (2008).** An Overall Approach to the Communication of Organizations in Conventional and Virtual Offices. *Proceedings of World Academy of Science, Engineering and Technology*. Vol. 31, ISSN 1307-6884.
- Anderson, John & Dale A. Level (1980).** The impact of certain types of downwards communication on job performance. *Journal of Business Communication*, 17: 4, 51-59.
- Anseel, F. y Lievens, F. (2007).** The Long-Term Impact of the Feedback Environment on Job Satisfaction: A Field Study in a Belgian Context. *Applied Psychology: An International Review*, 56(2), 254-266. <http://web.ebscohost.com>
- Barresi, Mariana (2013).** La percepción de la satisfacción con la comunicación y sus implicancias en el compromiso organizacional en la Argentina. Un estudio de impacto en dos grandes organizaciones multinacionales: Carrefour y DIA. Tesis doctoral, Universidad Austral, Argentina.
- Berceruelo, Benito. (2011).** Comunicación interna en la empresa: claves y desafíos. España: Wolters Kluwer.
- Brief A.P. and Weiss. H.M. (2001).** The affective dimensions of organizational behavior (working paper), New Orleans, LA: Tulane University.
- Butler J. K. (1991).** Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17, 643–663.
- Byars, L. L., & Rue, L. W. (2004).** Human resource management. Boston: McGraw-Hill.
- Cantera López, Francisco Javier (1998).** NTP 212: Evaluación de la satisfacción laboral: métodos directos e indirectos, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales España.
- Casas, Daniela (2016).** El valor del capital humano para una organización. Productividad, *acsendo.blog*, 25/08/2016. <http://blog.acsendo.com/valor-del-capital-humano-una-organizacion/#>

- Chiva, R. y Alegre, J. (2009).** Organizational Learning Capability and Job Satisfaction: An Empirical Assessment in the Ceramic Tile Industry. *British Journal of Management*, 20(3), 323-340. <http://web.ebscohost.com>
- Clampitt, P.G. and Downs Cal W. (1987).** Communication Satisfaction: A review of the literature. Unpublished Paper, University of Kansas.
- Clampitt, P. G., & Downs, C. W. (1994).** Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *Journal of Business Communication*, 30(1), 5-29.
- Dehaghani, A., Hosseini, H., Tavakol, K. y Bakhtiyari, S. (2010).** Relationship between communication manners of head nurses with job satisfaction of nurses under their supervision in educational hospitals of Isfahan. *University of Medical Sciences in 2006 Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research*, 15(2).
- Downs, A. (1991).** A case study of the relationship between communication satisfaction and organizational commitment in two Australian organizations. Unpublished master's thesis, University of Kansas, Lawrence, KS.
- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977).** A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14(3), 63-73.
- Downs, C. W., DeWine, S. & Greenbaum H.H. (1994).** Measures of organizational communication. En R. B. Rubin, P. Palmgreen, y H.E. Sypher (eds.), *Communication research measures. A sourcebook* (pp. 57-78). Nueva York: Guilford Press.
- Eisenberger Robert, Cummings Jim, Armeli Stephen, and Lynch Patrick (1997).** Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No. 5, 812-820. American Psychological Association, Inc.
- Elliott Jaques (2004).** *La organización requerida*. Granica: Buenos Aires, 2a Edición.
- Figueiredo-Ferraz, Hugo y cols. (2012).** Síndrome de quemarse por el trabajo y satisfacción laboral. Valencia - España: *Psicothema* 2012, Vol. 24, n°2, pp. 271-278.
- Findler, L., Wind, L. y Mor Barak, M. (2007).** The Challenge of Workforce Management in a Global Society: Modeling the Relationship Between Diversity, Inclusion, Organizational Culture, and Employee Well-Being, Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Administration in Social Work*, 31(3), 63-94. <http://web.ebscohost.com>

- Firescu, V. (2008)**, “Determinants for Work Satisfaction and the Loyalty of the Employees – a Representative Model for the Students of the Faculty of Machines Building in Cluj-Napoca”, *Revista de Management și Inginerie Economică*, Vol. 7, No. 4, pp. 83-96.
- Goldhaber, G., Yates, M., Porter, D., & Lesniak, R. (1978)**. Organizational communication: State of the art. *Human Communication Research*, 5, 76-96.
- Greenberg, J., R. A. Baron. (2008)**. *Behavior in Organizations*. 9 th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Hackman, J.R. y Oldham, G.R. (1980)**. *Job redesign*. Reading, MA Addison-Wesley.
- Harpaz I. (1983)** *Job satisfaction: Theoretical perspectives and a longitudinal analysis*. New York: Libra Publishers.
- Hellweg, S. y S. L. Phillips. (1982)**. Communication and productivity in organizations. *Public Productivity Review*, 6 (4). (Disponible en <http://www.jstor.org/stable/3380183>).
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2014)**. *Metodología de la Investigación*, Sexta Edición, McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V., México.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959)**. *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Hirokawa, R.Y. (1979)**. Communication and the managerial function: Some suggestions for improving organizational communication. *Journal of the Communication Association of the Pacific*, (7(2), 83-95.
- Hyrkas, K., Appelqvist-Schmidlechner, K. y Haataja, R. (2006)**. Efficacy of clinical supervision: influence on job satisfaction, burnout and quality of care. *Journal of Advanced Nursing*, 55(4), 521-535. <http://web.ebscohost.com>
- Ince, M, Gül, H. (2011)**. The Role of the Organizational Communication on Employees’ Perception of Justice: A Sample of Public Institution from Turkey. *European Journal of Social Sciences*. Vol. 21 (1).
- Ivancevich, J. (2012)**. *Comportamiento organizacional*. (7ª. Ed), México: Mc Graw Hill.
- Jablin, F. M. (1979)**. Superior-subordinate communication: The state of the art. *Psychological Bulletin*, 86, 1201-1222.

- Jablin, F. M., & Krone, K. J. (1994).** Task/work relationship: A life-span perspective. In M. L. Knapp & G. R. Miller (Eds.), *Handbook of interpersonal communication* (2nd ed., pp. 621-675). Beverly Hills, CA: Sage.
- King, W., Lahiff, J. & Hatfield, J. (1988).** “A discrepancy theory of the relationship between communication and job satisfaction”, *Communication Research Reports*, 5, pp. 36–43.
- Kio, J.B.A. (1979).** A descriptive study of communication satisfaction, need satisfaction, and need importance index among Nigerian workers. Unpublished doctoral dissertation, University of Kansas, Lawrence, KS.
- Koike, H., Gudykunst, W.B., Stewart, L.P., Ting-Toomey S. and Nishida, T. (1988)** Communication Openness, Satisfaction, and Length of Employment in Japanese Organizations', *Communication Research Reports* 5(2): 97—102.
- Lee, J. (1997).** Leader-member exchange, the 'Pelz effects' and cooperative communication between group members. *Management Communication Quarterly*, 11(2), 266-287.
- Lee, J. (2001).** Leader-member exchange, perceived organizational justice, and cooperative communication. *Management Communication Quarterly*, 14(4), 574-589.
- Lee, J., & Jablin, F. M. (1995).** Maintenance communication in superior-subordinate work relationship. *Human Communication Research*, 22(2), 220-258.
- Locke, E.A. (1976).** The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: Dunnette, M.D., Ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, McGraw Hill, New York, 1297-1349.
- Madlock, P. (2008).** “The Link Between Leadership Style, Communicator Competence and Employee Satisfaction”, *Journal of Business Communication*, Vol. 45, No. 1, pp. 61-78. Madlock, P. E.
- Mayer R. C., Davis J. H., & Schoorman F. D. (1995).** An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- Meiners, E. B., & Miller, V. D. (2004).** The effect of formality and relational tone on supervisor-subordinate negotiation episodes. *Western Journal of Communication*, 68(3), 302-321.
- Meliá, J.L., Pradilla, J.F., Martí, N., Sancerni, M.D., Oliver, A., & Tomás J.M. (1990).** Estructura factorial, fiabilidad y validez del Cuestionario de Satisfacción S21/26: Un instrumento con formato dicotómico orientado al trabajo

profesional. *Revista de Psicología Universitas Tarraconensis*, 12(1/2), 25-39.

Miles, E. W., Patrick, S. L., & King, W. C. (1996). Job level as a systemic variable in predicting the relationship between supervisory communication and job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 277-292.

Miller, K. (2003). 'Values, attitudes and job satisfaction' In Robbins, S.P., Odendaal A. & Roodt, G. (eds), *Organizational Behavior: Global and Southern African Perspectives*. Cape Town: Pearson Education South Africa.

Milliken F. J., Morrison E. W. & Hewlin P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2008). *Boletín de Economía Laboral* 39.

Morales, Rodrigo (2010). La satisfacción laboral de los trabajadores y su repercusión en productividad de las empresas. Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación. Carrera de Psicología Industrial.

Nathaniel V., Fellows (2012). *Organizational Communication at XYZ Company*, University of Wisconsin, USA.

Pearce, G.C. and Segal, J.G. (1998). "Effects of organizational communication satisfaction on job performance and firm growth in small businesses". <http://www.sbaer.uca.edu/Research/sbida/1998/pdf/27.pdf>

Peiró, J. M & Prieto, F. (1996). *Tratado de psicología del trabajo*. Vol. 1: La actividad laboral en su contexto. Vol. 2: Aspectos psicosociales del trabajo. Madrid: Síntesis.

Pettit, J.D., Goris, J.R., and Vaught, B.C. (1997). "An examination of organizational communication as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction". *Journal of Business Communication*, (34):81-98.

Pezeshki Rad, G., Golshiri Esfahani, Z. y Zamani Miandashti, N. (2008). Investigation of Leadership Style Correlates Affecting Jihad-e-Keshavarzi Staffs Job Satisfaction in Yazd. *Journal Agric. Science Technology*, 10, 421-429. <http://mohitpardaz.com/mp/images/stories/article1.pdf>

Phillipe, T. W., Helping, S. and Koehler, J.W. (2009). "Managerial Communications That Significantly Affect Employees' Perceptions", *Review of Business Research*, Vol. 9, No. 4, pp. 51-56.

- Pincus, J. D. (1986).** Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human Communication Research*, 12(3), 395-419.
- Pincus, J. D., Knip, J.E., Rayfield, R.E. (1990).** "Internal Communication and Job Satisfaction Revisited: The Impact of Organizational trust and Influence of Commercial Bank Supervisors" in Gruning J. and Gruning L. (Eds.), *Public Relations Research Annual*, Laurence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, pp. 173-191.
- Quintana, E. (2009).** Satisfacción laboral y la eficiencia en el trabajo. (2a. Ed). Prentice-Hall.
- Randolph, D. y Johnson, S. (2005).** Predicting the effect of extrinsic and intrinsic job satisfaction factors on recruitment retention of rehabilitation professionals. *Journal of Healthcare Management*, 50(1), 49-60. <http://web.ebscohost.com>
- Richmond, V. P., McCroskey J. C., McCroskey L. L., (2005).** The nature of communication in organizations. *Organizational Communication for Survival: Making Work, Work*.
- Robbins, S. (2005).** Comportamiento organizacional. (10ª. Ed). México Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Robbins, S. & Judge, T. (2009).** Comportamiento Organizacional. Decimotercera edición. México: Pearson Educación.
- Rode, J. (2004).** Job satisfaction and life satisfaction revisited: a longitudinal test of an integrated model. *Human Relations*, 57(9), 1205-1230.
- Rousseau D., Sitkin S., Burt R., & Camerer C. (1998).** "Not so different after all: a cross-discipline view of trust", *Academy of Management Review*, Vol. 23, N° 3, 393-404.
- Rowden, R. (2002).** The relationship between workplace learning and job satisfaction in U.S. small midsize businesses. *Human Resource Development Quarterly*, 13, 407- 425.
- Sánchez M., Iván D. (2008).** Los estilos de dirección y liderazgo. Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento & Gestión*, núm. 25, diciembre, 2008, pp. 1-39. Universidad del Norte Barranquilla, Colombia Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64612241002>
- Schuler, R. S. (1979).** A role perception transactional process model for organizational communication-outcome relationships. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 268-291.

- Schultz, Duane P. (1991).** *Psicología Industrial*. México: (3ª. Ed), México: Mc Graw Hill.
- Senge, P. M. (2005).** *La quinta disciplina en la práctica*. Ediciones Granica SA. Argentina
- Shih, J. S. (2000).** The effects of job level and supervisor gender on female employees' experiences of supervisor support, supervisor-employee communication, role stress, psychological strain, and job satisfaction. *Dissertation Abstracts International*, 249. (UMI No. 9966267).
- Singh, H. (2008).** Human factor and organizational productivity in textile industry and agricultural machinery industry in north India. Thesis summary Submitted to the Faculty of Business Management & Commerce. For the degree of Doctor of Philosophy. Panjab University, Chandigarh. India.
- Shikdar, A. y Das, B. (2003).** A strategy for improving worker satisfaction and job attitudes in a repetitive industrial task: application of production standards and performance feedback. *Ergonomics*, 46(5), 466-481. <http://web.ebscohost.com>
- Spector, P.E. (1997).** *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*, Sage, London.
- Thomas, A., Buboltz, W. y Winkelspecht, C. (2004).** Job characteristics and personality as predictors of job satisfaction. *Organizational Analysis*, 12(2), 205-219. <http://web.ebscohost.com>
- Tubbs, S., and S. Moss. (2008).** *Human Communication: Principles and Contexts*. 11th ed. Boston, MA: McGraw-Hill Higher Education, cop.
- Turkalj Ž. & Fosić I. (2009).** Organizational communication as an important factor of organizational behavior. *Interdisciplinary Management Research*, V, 33-42.
- Varona, Federico (1988).** A comparative study of communication satisfaction in two Guatemalan companies. Unpublished master's thesis, University of Kansas, Lawrence, KS.
- Varona, Federico (1991).** Communication satisfaction and organizational commitment: A study in three Guatemalan organizations. University of Kansas, Lawrence.
- Vidal A., Carlos. (1982).** A case study of communication satisfaction in Nova de Monterrey. Unpublished master's thesis. University of Kansas.

- Whaley, K. W. & Hegstrom, T. G. (1992).** Perceptions of school principal Communication effectiveness and teacher satisfaction on the job. *Journal of Research and Development in Education*, 25(4), 224-231.
- Wheless, V. E., Wheless, L. R., & Howard R. D. (1983).** An analysis of the contribution of participative decision making and communication with supervisor as predictors of job satisfaction. *Research in Higher Education*, 18(2), 145-160.
- Yang, Jen-Te (2010)** "Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry". *International Journal of Hospitality Management*, 29: 609-619.
- Zientara, P. and Kuczyński, G. (2009).** "Human Resources Practices and Work-Related Attitudes in Polish Public Administration", *Eastern European Economics*, Vol. 47, No. 5, pp. 42-60.