

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN Y CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**



**LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA  
EN LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE  
TRANSPORTES Y COMUNICACIONES - CUSCO, 2019**

Tesis presentada por:

Br. Christian Joseph Arotaype Pillco

Br. Rocio Ampuero Orcotoma

Para optar al Título Profesional de Licenciado en Ciencias de la Comunicación

Asesor:

Dr. Cosme Wilbert Medina Salas

Cusco – Perú

2020

## **PRESENTACIÓN**

**SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN Y CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO.**

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

En cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, ponemos a su consideración la tesis titulada: **LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES - CUSCO, 2019**, a fin de optar al Título Profesional de Licenciados en Ciencias de la Comunicación.

La presente tesis tiene como objetivo central establecer en qué medida la comunicación organizacional influye en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones- Cusco, 2019.

La investigación demuestra que sí existe influencia directa entre comunicación organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Cusco. Pues a una adecuada comunicación organizacional le corresponde una adecuada satisfacción laboral. Es decir, la satisfacción laboral está directamente relacionada con los componentes laborales ofertados al trabajador, siendo necesario mejorar la infraestructura e instalaciones físicas en general de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Cusco, a fin de motivarlos y lograr una adecuada producción de los mismos.

Constituyendo un aporte en lo que refiere a la situación en la que se encuentra la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones.

***Br. Christian Joseph Arotaype Pillco***

***Br. Rocio Ampuero Orccotoma***

## DEDICATORIA

*Para Dámaso y Francisca, mis señores abuelos, que desde el cielo guían mis pasos y también para mis padres: Agonal y Haydee, quienes con su apoyo constante siempre me impulsaron y exigieron cumplir con mis metas.*

***Christian Joseph***

*A mis papás Bernardino y Ubelina, a mis hermanos Jhon, Juan y Yurema, a nuestro hijo Thiago Facundo Arotaype Ampuero, principal motor y razón de nuestro existir.*

***Rocío***

## **AGRADECIMIENTO**

*A la vida, que nos unió en la lucha por lograr este gran objetivo.*

*A nuestros familiares Arotaype Pillco y Ampuero Orccotoma por motivarnos siempre a ser mejores en aras de construir un gran futuro profesional cuyo trabajo aporte al desarrollo de la sociedad conforme es el sueño de nuestras vidas.*

*Con gratitud expresamos nuestros reconocimientos a los docentes de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación. A nuestros padres y hermanos por su permanente apoyo en la realización de nuestra formación profesional.*

***Christian Joseph y Rocio***

## INTRODUCCIÓN

La comunicación Organizacional es de suma importancia en el desarrollo institucional. Todas las organizaciones, sean gubernamentales o no gubernamentales, empresariales, de servicios, sectoriales, locales, regionales; se preocupan por lograr una comunicación organizacional que les permita promover clima laboral saludable.

La relación de los climas laborales saludables con la variable comunicación, es de vital importancia, ya que ambas van de la mano. Las instituciones definen como parte de su misión y visión promover servicios eficientes a sus usuarios. Dichos servicios serán óptimos si hay un adecuado clima laboral y si la satisfacción de los trabajadores es óptima. Fueron propósitos de la presente investigación determinar la influencia de la comunicación organizacional en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones- Cusco, 2019. Asimismo, los objetivos específicos fueron: Diagnosticar la comunicación organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones- Cusco, 2019. □ Determinar cuál es nivel de satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones- Cusco, 2019.

La hipótesis general planteada fue: La relación de la comunicación organizacional y la satisfacción laboral es alta en el personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Cusco, 2019. En cuanto a las específicas se tiene que la comunicación organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Cusco, 2019, se caracteriza por ser la falta de empatía; y, la satisfacción laboral del personal administrativo y de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones- Cusco, está determinada por las condiciones laborales.

En cuanto a la estructura del trabajo se tiene:

**El Primer Capítulo** aborda el diseño de investigación, planteamiento del problema, objetivos de la investigación, justificación de la investigación.

**En el Segundo Capítulo** denominado marco teórico conceptual, se analiza las bases teóricas de la comunicación organizacional y satisfacción laboral; definiciones de algunos términos claves para la presente investigación, finalmente los antecedentes del estudio a nivel internacional, nacional y local realizados sobre el tema de investigación.

**El Capítulo Tercero** aborda las hipótesis, identificación de variables y la operacionalización de variables determinando sus dimensiones e indicadores.

**El Capítulo Cuarto** se enfoca el proceso metodológico de la investigación sobresaliendo el tipo, nivel y diseño de investigación; población y muestra de estudio; técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos.

**En el Capítulo Quinto** se tiene el resultado de la investigación, la discusión e interpretación de datos, haciendo uso de técnicas estadísticas.

Finalmente presentamos, las conclusiones y recomendaciones pertinentes, así mismo, se incluyen las referencias bibliográficas empleadas en el estudio de investigación y los anexos correspondientes que demuestran la consistencia del trabajo de investigación.

## **TABLA DE CONTENIDO**

PRESENTACIÓN .....	2
DEDICATORIA .....	3
AGRADECIMIENTO .....	4
INTRODUCCIÓN .....	5
CAPÍTULO I .....	13
1.1    SITUACIÓN PROBLEMÁTICA .....	13
1.2    FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	14
1.2.1    Problema general .....	14
1.2.2    Problemas específicos .....	14
1.3    Justificación de la investigación .....	15
1.4    Objetivos de la investigación .....	16
1.4.1    Objetivo general .....	16
1.4.2    Objetivos específicos .....	16
CAPITULO II .....	17
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....	17
2.1    Bases teóricas .....	17
2.1.1    La comunicación .....	17
2.1.1.1.    Actitudes para una buena comunicación .....	18
2.1.1.2    La comunicación organizacional .....	19
La comunicación escrita, oral y no verbal.....	20
Comunicación escrita .....	21
Comunicación oral.....	22
Comunicación no verbal .....	23
Escenarios de la comunicación organizacional .....	25
Flujo de la comunicación en la organización .....	26
2.1.1.3    La comunicación como función estratégica .....	29
2.1.1.4. La comunicación dentro de las organizaciones .....	30
2.1.1.6 Barreras de la comunicación .....	31
1.- Barreras para la recepción: .....	31
2.- Barreras para la comprensión: .....	31
3.- Barreras para la aceptación:.....	31
2.1.1    Satisfacción laboral.....	31

2.1.1.1.	Definiciones de Satisfacción laboral .....	32
2.1.1.2.	Características que ejercen influencia sobre la Satisfacción Laboral .....	34
2.1.1.3.	Teorías de la satisfacción en el trabajo .....	36
2.1.1.4.	Dimensiones de la satisfacción laboral .....	38
2.2	Marco conceptual Ambiente organizacional. ....	39
	Aprendizaje organizacional. ....	39
	Áreas con posibilidad de desarrollo. ....	39
	Cambio. ....	40
	Clima organizacional. ....	40
	Código. ....	40
	Comunicación externa.....	40
	Comunicación interna. ....	40
	Comunicación organizacional.....	41
	Equidad .....	41
	Innovación.....	41
	Percepción de la Organización .....	41
	Motivación Intrínseca.....	41
	Sueldos y Salarios .....	42
	Promoción y carrera .....	42
	Capacitación y Desarrollo .....	42
2.3	Antecedentes empíricos de la Investigación .....	42
2.3.3	Antecedentes locales.....	43
CAPÍTULO II	.....	44
HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	.....	44
3.1	Hipótesis.....	44
3.1.1	Hipótesis general .....	44
3.1.2	Hipótesis específicas.....	44
3.2	Identificación de variables .....	44
3.2.1	Variable independiente .....	44
3.2.2	Variable dependiente .....	44
3.3	Operacionalización de variables .....	45
CAPÍTULO IV	.....	46

METODOLOGÍA.....	46
Ámbito de estudio.....	46
MISIÓN.....	46
4.1 Tipo y nivel de investigación.....	48
Transversal.....	48
Nivel de la investigación.....	48
4.2 Unidad de análisis.....	49
4.3 Población de estudio.....	49
4.4 Tamaño de la muestra.....	49
4.5 Análisis e interpretación de la información.....	49
4.6 Fiabilidad del instrumento.....	49
CAPÍTULO V.....	52
RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	52
5.1 Aspectos demográficos (Variable interviniente).....	52
5.1.1 Edad de los encuestados.....	52
5.1.2 Sexo QUE RESULTADO ME VA DAR.....	53
5.1.3 Estado Civil.....	54
5.2 Respecto a la comunicación organizacional.....	54
5.2.1 Comunicación a través de intranet.....	54
5.2.2 Comunicación interpersonal.....	56
5.2.3 Tecnologías de la comunicación.....	57
5.2.4 Comunicación mediante documentos.....	58
5.2.5 Instrumentos de trabajo.....	59
5.2.6 Empatía en el trabajo.....	60
5.2.7 Trabajo en equipo.....	61
5.2.8 Espíritu de colaboración y apoyo.....	62
5.2.9 Comunicación vertical.....	63
5.2.10 Comunicación con el jefe.....	64
5.2.11 Percepción del jefe.....	65
5.2.12 Valoración del trabajo.....	66
5.2.13 Recompensas.....	67
5.3 Satisfacción laboral.....	68

5.3.1	Respecto a la infraestructura.....	68
5.3.2	Conformidad con el servicio .....	69
5.3.3	Satisfacción con el espacio laboral .....	70
5.3.4	Relación con los compañeros .....	71
5.3.5	Toma de decisiones del jefe .....	72
5.3.6	Satisfacción en cuanto a comunicación con el jefe.....	73
5.3.7	Igualdad y trato .....	74
5.3.8	Higiene y salubridad .....	75
5.3.9	Materiales físicos.....	76
5.3.10	Actividades de los compañeros .....	77
5.3.11	Remuneración .....	78
5.3.12	Carga laboral.....	79
5.3.13	Satisfacciones con el trabajo realizado .....	80
	DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	81
	CONCLUSIONES .....	84
	PRIMERA. ....	84
	SEGUNDA. ....	84
	TERCERA.....	84
	SUGERENCIAS.....	85
	PRIMERA. ....	85
	SEGUNDA. ....	85
	TERCERA.....	85
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	86
	ANEXOS.....	88

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Edad.....	52
Tabla 2 Sexo.....	53
Tabla 3 Estado Civil .....	54
Tabla 4 La Institución cuenta con adecuados mecanismos de comunicación a través de intranet .....	55
Tabla 5 El área donde labora reúne las condiciones adecuadas de comunicación interpersonal.....	56
Tabla 6 El espacio que dispone en su lugar de trabajo cuenta con tecnologías de comunicación .....	57
Tabla 7 Usted está conforme con la comunicación interna mediante de documentos (memorándum, circulares) .....	58
Tabla 8 Los instrumentos que utiliza le ayudan a desempeñar su trabajo.....	59
Tabla 9 Las personas que labora dentro de la institución se llevan bien entre ellos .....	60
Tabla 10 Existe espíritu de trabajo en equipo entre las personas que laboran en la institución .....	61
Tabla 11 En el servicio que labora hay una adecuada comunicación y espíritu de colaboración y apoyo .....	62
Tabla 12 Su jefe le informa de las dificultades o logros que se presenta en su área de trabajo .....	63
Tabla 13 Usted tiene una buena comunicación con su jefe .....	64
Tabla 14 Su jefe toma en cuenta su opinión o comentario con respecto al desarrollo de sus actividades laborales.....	65
Tabla 15 Su jefe valora el trabajo usted realiza .....	66
Tabla 16 Su jefe le recompensa por el trabajo que realiza .....	67
Tabla 17 Usted está satisfecho con la infraestructura de la institución .....	68
Tabla 18 Usted está conforme en el servicio en que labora.....	69
Tabla 19 Usted está satisfecho en el espacio que dispone en su lugar de trabajo .....	70
Tabla 20 Usted está satisfecho con la relación que existe entre sus compañeros.....	71
Tabla 21 Usted está satisfecho con la toma de decisiones de su jefe .....	72
Tabla 22 Usted está satisfecho con la comunicación que tiene con su jefe.....	73
Tabla 23 Usted está satisfecho con la igualdad y trato que recibe por parte de su jefe..	74
Tabla 24 Usted está satisfecho con la higiene y salubridad donde realiza su trabajo.....	75
Tabla 25 Usted está satisfecho con los materiales físicos que utiliza para desempeñar su trabajo .....	76
Tabla 26 Usted está satisfecho con las actividades que realizan sus compañeros.....	77
Tabla 27 Usted está satisfecho con la remuneración que percibe.....	78
Tabla 28 Usted está satisfecho con la carga laboral que se le asigna .....	79
Tabla 29 Usted está satisfecho con el trabajo que realiza.....	80

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Edad de los encuestados .....	52
Ilustración 2 Sexo en porcentajes .....	53
Ilustración 3 Estado Civil en porcentajes .....	54
Ilustración 4 La institución cuenta con adecuados mecanismos de comunicación a través de intranet en porcentajes.....	55
Ilustración 5 El área donde labora reúne las condiciones adecuadas de comunicación interpersonal.....	56
Ilustración 6 El espacio que dispone en su lugar de trabajo cuenta con tecnologías de comunicación .....	57
Ilustración 7 Usted está conforme con la comunicación interna mediante de documentos (memorándum, circulares).....	58
Ilustración 8 Los instrumentos que utiliza le ayudan a desempeñar su trabajo .....	59
Ilustración 9 Las personas que labora dentro de la institución se llevan bien entre ellos .....	60
Ilustración 10 Existe espíritu de trabajo en equipo entre las personas que laboran en la institución.....	61
Ilustración 11 En el servicio que labora hay una adecuada comunicación y espíritu de colaboración y apoyo .....	62
Ilustración 12 Su jefe le informa de las dificultades o logros que se presenta en su área de trabajo.....	63
Ilustración 13 Usted tiene una buena comunicación con su jefe .....	64
Ilustración 14 Su jefe toma en cuenta su opinión o comentario con respecto al desarrollo de sus actividades laborales .....	65
Ilustración 15 Su jefe valora el trabajo usted realiza .....	66
Ilustración 16 Su jefe le recompensa por el trabajo que realiza .....	67
Ilustración 17 Usted está satisfecho con la infraestructura de la institución.....	68
Ilustración 18 Usted está conforme en el servicio en que labora.....	69
Ilustración 19 Usted está satisfecho en el espacio que dispone en su lugar de trabajo .....	70
Ilustración 20 Usted está satisfecho con la relación que existe entre sus compañeros .....	71
Ilustración 21 Usted está satisfecho con la toma de decisiones de su jefe.....	72
Ilustración 22 Usted está satisfecho con la comunicación que tiene con su jefe .....	73
Ilustración 23 Usted está satisfecho con la igualdad y trato que recibe por parte de su jefe .....	74
Ilustración 24 Usted está satisfecho con la higiene y salubridad donde realiza su trabajo .....	75
Ilustración 25 Usted está satisfecho con los materiales físicos que utiliza para desempeñar su trabajo.....	76
Ilustración 26 Usted está satisfecho con las actividades que realizan sus compañeros .....	77
Ilustración 27 Usted está satisfecho con la remuneración que percibe.....	78
Ilustración 28 Usted está satisfecho con la carga laboral que se le asigna .....	79
Ilustración 29 Usted está satisfecho con el trabajo que realiza.....	80

# CAPÍTULO I

## I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La relación de la comunicación organizacional y la satisfacción laboral es de suma importancia, ya que, consideramos que con una adecuada comunicación organizacional se conseguirá la satisfacción laboral de los trabajadores de toda institución. La importancia de ambos se convierte en el eje de trabajo para las instituciones, la comunicación organizacional como la satisfacción laboral son parte importante de las instituciones, el jefe y el empleado deben tener una buena comunicación activa, un trabajador bien informado de su funciones y obligaciones, podrá realizar un buen trabajo y lograra alcanzar las metas trazadas, por ello se puede ver que la comunicación es un medio donde si no se ejerce adecuadamente puede convertirse en una de las debilidades de los trabajadores y la institución, de manera que la comunicación puede influir en la satisfacción del personal.

Hay muchas formas de lograr satisfacción laboral, desde los incentivos económicos, el mejoramiento de la infraestructura y un aspecto muy importante es el de la comunicación en las organizaciones.

El principal objetivo de los incentivos, es la motivación de los trabajadores de una organización para mejorar su desempeño en actividades, que quizá, no lo consideran motivante con sistemas de compensación como el pago por hora, por antigüedad o ambos a la vez. Las empresas pretenden mediante la aplicación de los planes de incentivos, mejorar el nivel de desempeño de sus empleados, para ello es necesario que los planes reúnan una serie de características, tales como (Hinostroza Espinoza & Yupanqui Ramos, 2017).

- Un incentivo que beneficie al trabajador y a la empresa.
- Planes de incentivos explícitos y de fácil comprensión para los colaboradores.
- Planes con capacidad para llevar un adecuado control de la producción dentro de la organización. Asimismo, existen otros objetivos adicionales, entre los cuales se tiene:
  - Motivar la más alta productividad posible.
  - Promover el acrecentamiento de la productividad del talento humano mediante más y mejor educación (Hinojosa Espinoza & Yupanqui Ramos, 2017).

“Si la empresa pudiera supervisar perfectamente y sin costo alguno a sus empleados, el uso del pago de incentivos se presentaría como innecesario, ya que empresa y empleados podrían negociar sobre el nivel de esfuerzo que debería aportar estos últimos, determinándose la retribución final en función del cumplimiento o no de lo acordado” (Ramón, 2008).

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 Problema general**

- ¿En qué medida la comunicación organizacional influye en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Cusco, 2019?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- ¿Cómo es la comunicación organizacional con el personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Cusco, 2019?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Cusco, 2019?

### **1.3 Justificación de la investigación**

Existen diferentes estudios que involucran las dos variables de esta tesis, comunicación y satisfacción laboral, las investigaciones revisadas indican que si existe elementos significativos que contribuyen u obstaculizan la satisfacción laboral de los trabajadores de una organización.

El presente trabajo se centra en el análisis de la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones a partir de la comunicación organizacional.

Es decir, el componente comunicativo es que nos motiva para la realización de la presente investigación.

De acuerdo a los investigadores en el área, se sabe que, hay múltiples componentes que contribuyen a lograr la satisfacción laboral de los trabajadores, muchos de ellos están en relación directa con la inversión económica tal es el caso de las bonificaciones económicas, la infraestructura, las políticas de promoción y ascensos, la adecuación de horarios en el caso de los derechos laborales por maternidad y lactancia. Pero, respecto a factores solucionables con componentes comunicativos, es importante hacer el estudio de la comunicación en las organizaciones.

Las compensaciones (Torres Gutiérrez, 2017) se deben establecer con la intención de estimular a los trabajadores, pero sin que sean forzados a realizar trabajos excesivos ni exponerlos a un accidente. Las remuneraciones deben de ser proporcionales con la capacidad de trabajo y esfuerzo del trabajador, pero siempre con imparcialidad y equidad, evitando favorecer a trabajadores que por incapacidad física u otra razón obtenga mayores ingresos que otro normal que realiza su jornada de trabajo. Deben ser sencillos y eficientes para que sirvan de estímulo para el trabajador deben pagarse las primas sin ningún retraso.

Para la empresa debe de ser de suma importancia buscar cuatro objetivos básicos; equilibrio financiero y motivar, equilibrio interno, equilibrio externo, potenciar e integrar el capital humano con el fin de obtener una ventaja competitiva (Torres Gutiérrez, 2017).

#### **1.4 Objetivos de la investigación**

##### **1.4.1 Objetivo general**

- Determinar la influencia de la comunicación organizacional en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones- Cusco, 2019.

##### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Diagnosticar la comunicación organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones- Cusco, 2019.
- Determinar cuál es nivel de satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones- Cusco, 2019.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

#### 2.1 Bases teóricas

##### 2.1.1 La comunicación

Martinez de Velasco, A. Nosnik A. (1988), Indican que “La comunicación se puede definir como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última de una respuesta, sea una opinión, actividad o conducta, *en* otras palabras, la comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado ”

**González Rey, F.** (1999), refiere que “Es un proceso de interacción social, a través de signos y sistemas de signos, producto de las actividades humanas. Los hombres en el proceso de comunicación expresan sus necesidades, aspiraciones, criterios, emociones, etc.”

**Chiavenato, I. (2006) dice que** “Es el proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra. Por lo tanto, toda comunicación influye por lo menos a dos personas: el que envía el mensaje y el que lo recibe “.

**Fonseca, M. (2000), indica que el** “Comunicar es llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes “.

**Hernández Mendo, A. Oscar Garay Plaza, O. (2005), Afirman que** “La comunicación es un proceso de interacción social de carácter verbal o no verbal, con

intencionalidad de transmisión y que puede influir, con y sin intención, en el comportamiento de las personas que están en la cobertura de dicha emisión”.

**Lomonosov, B. (1989), Alude que** “La comunicación es la interacción de las personas que entran en ella como sujeto. No solo se trata del influjo de un sujeto en otro (aunque esto no se excluye), sino de la interacción. Para la comunicación se necesitan como mínimo dos personas, cada una de las cuales actúa como sujeto”.

### 2.1.1.1. Actitudes para una buena comunicación

Ministerio de Educación (2005), indican que, para una adecuada comunicación interpersonal, es importante que se tome en cuenta a los interlocutores del proceso, por ello presentamos la siguiente tabla.

Tabla Nª 1 Actitudes Positivas.

ACTITUDES POSITIVAS	
DEL QUE HABLA	DEL QUE ESCUCHA
Mantiene contacto visual con el interlocutor o las personas que le escuchan.	Mantiene contacto visual. Mira a los demás mientras hablan con muestras de atención o interés.
Expresa su opinión de una forma clara y coherente.	Permanece constantemente en una actitud de interés, atención y escucha.
Modula el tono de su voz y posee gestos y posturas adecuadas que refrendan lo que habla o relata.	Adoptando una actitud de aceptación y de empatía antes de refutar.
Expresa sus opiniones, sentimientos y propuestas, sin tratar de imponerlos.	Deja hablar sin interrumpir. No adivina ni adelanta conclusiones.
Habla con fluidez y claridad, utiliza un vocabulario sencillo, preciso y comprensible.	Atiende con interés y cordialidad
Se esfuerza por respetar a los demás y no herir sus sentimientos.	Escucha de manera crítica y responde adecuadamente.
Cuando su interlocutor pregunta algo o no entendió el mensaje aclara con paciencia, la idea principal de su relato o pensamiento.	Cuando no entiende algo, pregunta.

Fuente: Ministerio de Educación, (2005)

### **2.1.1.2 La comunicación organizacional**

Andrade, H. (2005), Alude que La comunicación es un elemento de gran importancia en las relaciones humanas, el ser humano, por naturaleza, requiere relacionarse con otras personas para poder satisfacer sus necesidades de afecto y socialización, esto lo logra a través de diversos medios de comunicación.

Peiró, J. Bresó, I. (2012), Manifiestan que la comunicación es un fenómeno importante, esencial y sustantivo en las organizaciones. Sin comunicación las organizaciones no podrían existir, y por ello, cuando se analizan con detalle, el fenómeno de la comunicación y los procesos que la hacen posible, se encuentran por doquier en ese tipo de formaciones sociales

La comunicación organizacional es el conjunto de acciones, procedimientos y tareas que se llevan a cabo para transmitir o recibir información a través de diversos medios, métodos y técnicas de comunicación interna y externa con la finalidad de alcanzar los objetivos de la empresa u organización.

A través de la comunicación organizacional se establecen estrategias de desarrollo, productividad y relaciones internas y externas a fin de obtener un mejor desempeño por parte del recurso humano, por lo que su finalidad se relaciona con los logros, éxitos o fracasos de una empresa u organización.

A su vez, la comunicación organizacional permite que los procesos internos de trabajo se desarrollen correctamente, exista un óptimo clima de trabajo y se alcancen los objetivos propuestos.

Andrade, H. (2005), Indica que, para establecer la gestión eficaz y eficiente de una empresa u organización, la comunicación es una herramienta de vital importancia. Es un

medio que permite conocer los logros, los alcances o solucionar las dificultades de las personas que trabajan en los diferentes departamentos de una empresa.

La comunicación organizacional es una importante herramienta de mucho aporte laboral en la actualidad que da lugar a la transmisión de la información dentro de las organizaciones para identificar los requerimientos y logros de la organización y los colaboradores de la misma. La comunicación organizacional llega a permitir el conocimiento de los recursos humanos, su desarrollo en la empresa, productividad en los departamentos de trabajo.

La principal finalidad de la comunicación organizacional es alcanzar los objetivos institucionales; elementos que en conjunto dan paso al desarrollo organizacional y de los colaboradores que se van preparando para alcanzar su mejor desempeño en los mercados.

La comunicación organizacional (conocida también como comunicación corporativa, o comunicación institucional cuando se trata de una institución pública) consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja.

### **La comunicación escrita, oral y no verbal**

Pérez, Candale, (2012), dicen que cada tipo de comunicación tiene su función y ventaja dentro de la organización, y es por este motivo que muchas veces las comunicaciones se emplean en grupo, haciendo uso de las ventajas de cada una de ellas para la comunicación y complementarse entre ellas. Un ejemplo claro está en el caso de las conferencias, donde se utiliza material escrito, videos, diapositivas, la exposición del expositor; todo con la finalidad de que los asistentes comprendan de mejor manera la información que se les está proporcionando.

## **Comunicación escrita**

La comunicación escrita se caracteriza por contar con mensajes claros, precisos, concretos y correctos, y podemos estar seguros que el mensaje que estamos transmitiendo como emisores, el receptor lo va a entender, tal cual.

Algunos ejemplos de comunicación escrita son

- Boletín interno. Maneja información especializada, para el interior y exterior de la organización.
- Memorándum. Es el medio más usado, y ayuda al receptor (empleado) a recordar instrucciones internas acerca de lo que debe realizar en la organización.
- Circular. Es un medio de comunicación interno, un escrito en que la Gerencia General o Departamental comunica a todo el personal o una parte de la organización.
- Convocatorias. Es un medio mediante el cual, la organización informa a sus empleados, o a la comunidad, que existen vacantes para algún puesto laboral, o bien se abre algún concurso de proyecto.
- Encuesta a los empleados. Este medio de comunicación tiene como propósito conocer las opiniones de los empleados, sobre algún aspecto en cuestión.

La principal ventaja de la comunicación escrita es el hecho de que proporciona un registro, referencia y protección legal de lo que se comunica, además de promover la aplicación uniforme de procedimientos y normas que colaboran en la disminución de los costos de comunicación, y además se puede cuidar con anticipación el contenido y contexto de la información a transmitir.

En cuanto a desventajas se puede considerar, el alto gasto en cantidad de papeles para la

realización oficial de un mensaje escrito, no generar una retroalimentación de inmediato y en muchas ocasiones suele manejarse mucho tiempo para la notificación de la recepción y comprensión de la comunicación escrita.

### **Comunicación oral**

Pérez, Candale, (2010): La comunicación oral se lleva a cabo una reunión de frente entre dos o más personas, este es el caso de la plática de un administrador a su personal y se puede presentar de manera formal o informal, así como puede estar sujeta a planeación o de forma espontánea.

La comunicación oral aunque es altamente utilizada dentro de una organización, la comprensión de la información transmitida no siempre es la deseada y/o esperada, debido a que influye de gran manera en la interpretación que cada receptor le dé a la misma y del ambiente bajo el cual se esté efectuando la comunicación, estos son muy comunes en la comunicación informal, sales de tu departamento para dirigirte a otra oficina, y saludas a alguien o le das una indicación, este es un vivo ejemplo de comunicación oral.

Algunos ejemplos de la comunicación oral son:

- Conferencias. Se expone algún tema en particular.
- Juntas y Asambleas. Se discute sobre algún tema en particular.
- Videoconferencias. Nos comunicamos de un departamento a otro, que quizá se encuentra en otra ciudad, con el fin de exponer la situación de nuestra área.
- Servicio telefónico. Se comunica de un área a otra por medio de llamadas, y regularmente es para solicitar alguna información que se necesita para solucionar un problema, o bien, complementar algún trabajo.

## **Comunicación no verbal**

Pérez, Candale, (2010), Expresan que, este tipo de comunicación se utiliza de muchas maneras en la organización, muchas veces como complemento de lo que se dice, un ejemplo es cuando en una exposición los asistentes se dan cuenta de las expresiones faciales y corporales del expositor, y aunque se maneje como una comunicación de apoyo, muchas veces puede no ser así, como de transmitir inseguridad, falta de conocimiento del tema o credibilidad.

Dentro de esta clasificación también se puede considerar los medios visuales de apoyo, los cuales también tienen como objetivo retroalimentar lo que se dice.

Algunos ejemplos de medios visuales son

- Murales. En ellos se maneja información motivacional para el empleado, estos se deben colocar en puntos estratégicos de la organización, para que puedan ser observados por los empleados.
- Tablón de avisos. En ellos se colocan cuadros, gráficos, etcétera, y tiene por objetivo sensibilizar a los empleados e informarlos acerca de algún aspecto en cuestión.
- Señalización. Mapa de las instalaciones, con el propósito que sepan ubicarse, y hacia dónde dirigirse.

Esteban y otros (2008) define a la comunicación externa como la transmisión de información fuera de la empresa, destinada a los públicos externos de la organización (consumidores, distribuidores, prescriptores, prensa, grupos de interés, entre otros. Dicho de otra forma, es la comunicación dirigida de forma masiva a los públicos que no se encuentran en la organización; consiste en relacionarse al mismo tiempo con un gran número de receptores mediante la utilización de los medios masivos, limitando de alguna manera la posibilidad de interacción

directa entre el emisor y receptor. En este sentido el autor generaliza el esfuerzo comercial y publicitario con este tipo de comunicación, impulsando una imagen corporativa adecuada al exterior de la empresa, mediante el fortalecimiento de sus valores organizacionales.

Sanz y otros (2005) la relaciona de igual manera que Esteban y otros (2008) a la comunicación masiva que emite la organización, definiéndola como aquella que se origina en la corporación y tiene como destinatario a sujetos ajenos a la misma. Ésta adapta diferentes formas y puede hacer uso de diferentes herramientas e instrumentos de comunicación, dependiendo de la finalidad perseguida y a la naturaleza y características del mensaje a emitir, determinando el proceso los destinatarios o emisores del mismo. Ambos concuerdan que la comunicación externa es aquella que denota la emisión de mensajes comerciales a través de los instrumentos de marketing que tienen como principal función “comunicar”.

Enfocando en este sentido únicamente el aspecto comunicacional y de negocio que se encuentra implícito en este mecanismo de información hacia el exterior.

Abril y otros (2006) por su parte enfoca la comunicación externa en función de los consumidores y/o usuarios que mantienen una relación comercial con la empresa; dicha política comunicacional tiene una finalidad muy clara.

Por su parte, López (2006) establece que la comunicación externa surge de la necesidad de la misma organización de interrelacionarse con otros públicos externos, sin la cual su función productiva no podría desarrollarse. Éste la denomina comunicación comercial y la refiere a las acciones comunicativas que comprenden las relaciones con los clientes, proveedores, competidores y medios de comunicación. Por lo cual podría afirmarse que es en este nivel de la comunicación donde se introduce la emisión de mensajes comerciales, como lo es la publicidad, tomando en cuenta los diferentes aspectos de lenguaje formato, contenido y selección de medios.

Para Parreño y otros (2008) la comunicación comercial es un proceso donde la empresa vendedora - emisor - emite un mensaje sobre su oferta o sobre ella misma hacia el cliente real o potencial - receptor. El receptor recibirá e interpretará el mensaje y devolverá una respuesta que, en última

instancia será la compra o no compra del producto. Por su parte, para Barquero y Barquero (2005) define que la finalidad de la comunicación comercial es transmitir un mensaje acerca de un producto al público objetivo que constituye el principal centro de atención a los clientes y/o consumidores. Incluye las formas y técnicas de comunicación más habituales de cualquier empresa; publicidad de producto, promoción, marketing directo entre otros. López (2006) Parreño y otros (2008); y Barquero y Barquero (2005) orientan la comunicación comercial a aspectos publicitarios o de estímulos gráficos para generar una acción o de compra o lograr mantener en los destinatarios de estos mensajes altos niveles de recordación sobre el bien o servicio que ofrece la organización. Los mismos concuerdan en los tipos de herramientas de marketing que son empleados con objetivos comerciales en las empresas los cuales forman parte del sistema de información y comunicación externa que utiliza la empresa.

### **Escenarios de la comunicación organizacional**

Andrade, H. (2005) dice que la comunicación organizacional generalmente se puede presentar en los siguientes tres escenarios.

- Escenario físico. Dentro de este escenario se puede considerar el interno y externo, y se consideran todos los elementos decorativos de la organización y también los llamados informativos, por ejemplo: los símbolos de “no pasar”, “sólo personal autorizado”, etcétera.
- Escenario social. Este escenario incluye a la totalidad de factores que se relacionan con las personas y además de la interacción existente entre las mismas, como ejemplo de este escenario se puede considerar el empleo de papeles de cada miembro dentro de una reunión laboral.
- Escenario institucional. Relaciona los mensajes que la organización emite a sus miembros, proveedores, clientes, y demás personas involucradas; ejemplos de este tipo

de comunicación en este escenario son básicamente: memorándums, avisos en pizarra, publicidad, entre muchos más.

### Flujo de la comunicación en la organización

Andrade, H. (2005), refiere que dentro de una empresa es indispensable que la comunicación fluya en distintas vías, desde un nivel jerárquico menor a uno más alto, así como hacia los niveles jerárquicos de los lados. Normalmente se había contemplado con mayor fuerza a la comunicación de forma descendente, pero en la actualidad se conoce ampliamente que, en caso de que en la organización solamente fluya la información del nivel jerárquico superior a uno inferior, existirán problemas de comunicación de gran impacto en la organización. En términos generales para que la comunicación sea eficaz en la empresa, es importante que surja del empleado, es decir, comunicación de forma ascendente. No hay que olvidar la importancia del flujo horizontal en la comunicación, esto sucede cuando los involucrados pertenecen a un mismo nivel de jerarquía o similar; así como también existe la comunicación diagonal (se presenta entre los trabajadores de distintos niveles jerárquicos, aún sin que haya una dependencia entre departamentos o niveles).

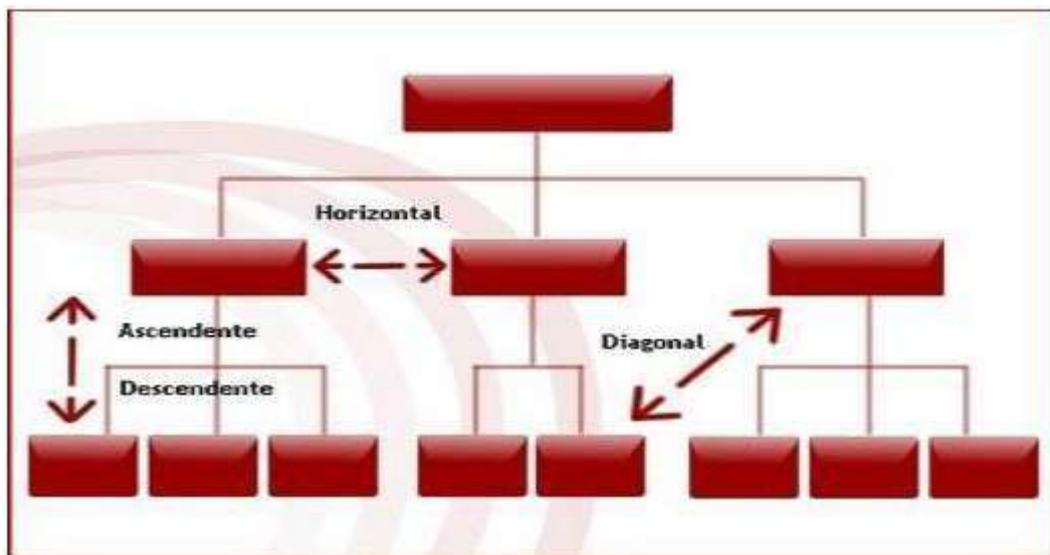


Ilustración 1. Fuente: Flujo de la comunicación (blogspot, Marzo)

(Espinar, F. González, (2006, pp. 165-167) y Myers y Myers, (1983, pp. 18-20), Lucas, (2013, pp. 470-472). Refieren que la **Comunicación descendente** o de administrador a subordinado: Es la comunicación predominante en el estilo autoritario de liderazgo. Por otra parte, la comunicación descendente tiende a ser considerada como la forma natural de transmitir información en la organización. Es más fácil que el subordinado esté atento a recibir información que los niveles superiores. Las funciones de la comunicación descendente son: informar, coordinar, motivar y estimular a los miembros de la organización.

**Comunicación ascendente** o de subordinado a administrador: La comunicación ascendente suele estar referida a lo que el individuo dice sobre sí mismo, sobre otros o sobre la organización. Suele ser casi inexistente en la práctica debido a las constantes trabas que se le aplican. En la mayoría de los casos, no se suele creer en este tipo de comunicación o no se le presta la atención que merece. Los equipos directivos no perciben la comunicación ascendente como un elemento fundamental para conocer el clima social de la organización. Su mantenimiento y gestión requiere la institucionalización de determinados canales de comunicación: buzones de sugerencias, reuniones, concursos, etc.

La comunicación ascendente es el final de una política de relaciones internas, que aporta seguridad a las personas y las estimula a participar. La existencia de comunicación ascendente es un claro indicador de la buena gestión del activo humano de la organización, ya que los directivos y mandos estiman a sus empleados como personas capaces de aportar valor a la empresa en forma de conocimientos, sugerencias, ideas y actitudes.

**Comunicación horizontal** o entre compañeros: La comunicación entre las personas del mismo nivel jerárquico tiene tres propósitos básicos: primero, proporciona apoyo socioemocional entre los compañeros; segundo, permite la coordinación entre compañeros en el proceso laboral, de tal manera que puedan llevar a cabo un trabajo más eficiente, tercero, difundir un punto de control en la organización, o extender la autoridad o responsabilidad. La comunicación horizontal sin flujo vertical es una manera de mantener el control en muchas organizaciones. Mientras más autoritaria es la estructura, más restringido es el flujo horizontal.

**Comunicación cruzada, Álvarez, J. (2012).** Indica que dentro de este tipo de flujo de comunicación se considera a la información de dirección horizontal (aquella que se presenta entre niveles similares de jerarquía dentro de la organización) y el conocido “flujo diagonal” (el flujo diagonal se presenta cuando las partes que intervienen en el proceso de comunicación forman parte de niveles jerárquicos diferentes y no establecen una relación de dependencia entre ellas).

La finalidad principal de la comunicación cruzada es incrementar la velocidad en la transmisión de la información, mejorar la comprensión de la información que se transmite y la coordinación de los esfuerzos para lograr cumplir con los objetivos de la empresa. La comunicación cruzada es muy común dentro de las organizaciones, ya que no siempre el flujo de la información se dirige por las rutas normalmente establecidas en los organigramas.

En la actualidad las organizaciones hacen gran uso de la comunicación cruzada tanto oral como escrita, con la principal finalidad de perfeccionar el flujo en dirección vertical de la información dentro de las empresas.

También es importante recalcar que, debido a que la información en la empresa no siempre sigue los flujos establecidos (en cuanto a niveles jerárquicos se refiere), es necesario proteger dicha información ante los problemas u obstáculos de la información bajo las siguientes premisas:

- El empleo de la comunicación debe presentarse cuando las necesidades de la empresa así lo requieran.
- Es indispensable que los empleados se abstengan de exceder los límites de autoridad permitidos.
- Los empleados deben mantener al tanto, en cuanto a información se refiere, a sus jefes o mando superior de las tareas cruzadas de alta importancia.

Lo anterior permite dejar en claro que un flujo de comunicación cruzada algunas ocasiones puede desencadenar inconvenientes en la organización, por lo cual es importante cuidar este tipo de flujo de información, que es indispensable dentro de las organizaciones por el ambiente interno y externo complejo y con dinamismo en el mercado empresarial.

### **2.1.1.3 La comunicación como función estratégica**

Álvarez, J. (2012), Manifiesta que a medida que avanzaban los años ochenta y primeros noventa, la comunicación se estableció como un instrumento normalizado de gestión en las organizaciones y, desde ese papel instrumental, fue estableciendo su valor y peso como componente del corazón de las mismas (Core Business) y como arena ineludible, inevitable, (los media) en todo tipo de relaciones con la sociedad y el mercado. Su fuerza económica rompió los moldes de la comunicación como un elemento de valor añadido y lo situó en el centro mismo de las decisiones estratégicas y de organización de los presupuestos anuales y de los balances.

Continuando con el análisis que realiza Álvarez, “estamos en un mundo cambiante y en un sector especialmente cambiante. Los modos y formatos de gestión desarrollados en los últimos treinta años y presentados en torno a dos modelos, uno que maneja la comunicación como una herramienta de gestión y el otro que utiliza la comunicación como una función.

La estructura de comunicación según Elliott citado por Soria y Pérez, (2010), los autores indican que implica determinar con claridad quién es responsable por informar a quién acerca de qué necesidades, además debe especificarse quien cuenta con la autoridad para informar a quien. Este autor menciona una forma adecuada de hacer llegar un mensaje, si se desea que un mismo mensaje llegue a todos los que se encuentran en una serie de niveles subordinados no conviene transmitirlo en "cascada" sino enviarlo a todos al mismo tiempo.

#### **2.1.1.4. La comunicación dentro de las organizaciones**

Soria, R. Pérez E. (2010), indican que de acuerdo con las organizaciones se han vuelto un objeto de estudio muy importante dado que dentro de ellas se logra observar comportamientos tan distintos que permiten la explicación a muchos fenómenos, desde el comportamiento de los individuos que la integran, así como de las actividades ocurridas en ellas. Si bien existen una gran cantidad de definiciones para el término de comunicación, en este trabajo se presentará solo una. Por organización se entiende: Una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membrecías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización

### **2.1.1.6 Barreras de la comunicación**

Soria, R. Pérez E. (2010), Definen que hay varias formas de Clasificación y mencionan los siguientes:

#### **1.- Barreras para la recepción:**

Estímulos ambientales.

Las actitudes y valores del receptor.

Las necesidades y expectativas del receptor.

#### **2.- Barreras para la comprensión:**

Problemas del lenguaje y semánticos.

La capacidad del receptor para escuchar y recibir en especial, mensajes que amenazan el concepto que tiene de sí mismo.

La magnitud de la comunicación.

Los efectos de la condición.

#### **3.- Barreras para la aceptación:**

Prejuicios.

Conflictos interpersonales entre emisor y receptor

### **2.1.1 Satisfacción laboral**

Domsch, A. Cascorbi (2007) Plantean que la Satisfacción Laboral en la actualidad es un tema de gran interés, relevante tanto para la psicología del trabajo como también para las organizaciones. En cuanto a las organizaciones este concepto se estudia como una variable que influye sobre las interrelaciones entre individuos y la organización, pues de esta interacción es que resulta necesario prestar atención a ambos intereses. En otras palabras, las personas necesitan a las organizaciones como importantes medios para alcanzar sus metas y a su vez estas entidades necesitan a las personas para lograr sus objetivos

organizacionales.

### **2.1.1.1. Definiciones de Satisfacción laboral**

Chiavenato, I. (1986) en Morillo, (2010)., definen a la satisfacción laboral como “un estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo; dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su trabajo”.

Para Davis y Newstrom (1987) es el conjunto de sentimientos o actitudes favorables o desfavorables con que los trabajadores perciben sus puestos de trabajo”, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla en su propio trabajo.

Locke (1976) plantea que la satisfacción laboral es producto de la discrepancia entre lo que el trabajador quiere de su trabajo y lo que obtiene realmente, mediada por la importancia que para el tengan estas consecuencias. Lo anterior se traduciría en que a menor discrepancia entre lo que quiere y lo que obtiene, mayor sería la satisfacción. Locke define entonces la satisfacción laboral como “...una respuesta emocional positiva o placentera resultado de la apreciación subjetiva de las experiencias laborales del individuo”. Para Locke la satisfacción en el trabajo propiamente tal o asociada está a ciertas condiciones produce una variedad de consecuencias para el individuo, pudiendo afectar su actitud general hacia la vida, la familia y hacia sí mismo. Puede también afectar la salud física y los años de vida, además de relacionarse con la salud mental y la adaptación.

Robbins (1999) define la satisfacción laboral como la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir, refiriéndose en términos generales a una actitud del individuo hacia su empleo,

por lo que una persona con un alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias.

Por otra parte, Gibson (1985), plantea simplemente que la satisfacción laboral se refiere al grado en que la organización satisface las necesidades de los empleados.

Davis y Newstrom (2003) consideran que los estudios de satisfacción se encuentran concentrados principalmente en las partes más importantes de la organización, ya que las actitudes relacionadas con el trabajo predisponen a que el trabajador se comporte de cierta manera. Dentro de los aspectos significativos que involucran al concepto satisfacción laboral, se encuentran: la remuneración, el superior inmediato, la naturaleza de las tareas realizadas, los compañeros o equipos de trabajo y las condiciones de trabajo inmediatas, sin pasar por alto, además, factores claves que giran alrededor de la edad, género, años de antigüedad, nivel ocupacional y el tamaño de la empresa.

Para Loitegui (1990) la satisfacción laboral es un constructo pluridimensional que depende tanto de las características individuales del sujeto como de las características y especificidades del trabajo que realiza. Además, el concepto de satisfacción en el trabajo está integrado por un conjunto de satisfacciones específicas, o aspectos parciales, que determinan la satisfacción general. Así entendida, la satisfacción laboral es una reacción afectiva general de una persona en relación con todos los aspectos del trabajo y del contexto laboral; es una función de todas las facetas parciales de la satisfacción. Este modelo de satisfacción implica un modelo compensatorio, de forma que un nivel elevado de satisfacción, en un determinado aspecto, puede compensar, o incluso suplir, otras deficiencias y carencias que en otras facetas laborales puedan producirse. Concluyendo es posible decir que mediante el estudio de la satisfacción laboral los gerentes

pueden obtener información acerca del efecto que producen las normas, políticas y disposiciones generales de la empresa para, de esta manera, tomar decisiones adecuadas y favorables a la empresa en general, y así poder cumplir con el objetivo principal de la organización.

### **2.1.1.2. Características que ejercen influencia sobre la Satisfacción Laboral**

Para lograr una adecuada concepción de la Satisfacción Laboral, no tan solo hay que considerar aspectos personales que la afecten, como los antes expuestos, sino, que además hay que identificar características asociadas directamente al trabajo, las que producirán experiencias subjetivas de satisfacción.

El modelo teórico Janssen, de Jonge y Bakker (1999) especifican tres categorías de variables que relacionan características de trabajo:

- Condiciones del trabajo (sobrecarga laboral, condiciones físicas, ambigüedad); relaciones sociales/laborales (apoyo social y participación);
- Condiciones de la tarea (Variedad, autonomía, feedback); y
- Condiciones de empleo (salario, seguridad laboral y oportunidades de promoción).

Robbins (1999) agrupa y compendia una serie de características asociadas al trabajo, que ejercen influencia sobre la Satisfacción Laboral, las que por cierto considero principales:

- Trabajo mentalmente desafiante, los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades y que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando. Estas características hacen que un puesto sea mentalmente desafiante. Los trabajos que tienen muy pocos desafíos

provocan aburrimiento, pero un reto demasiado grande crea frustración y sensación de fracaso. En condiciones de reto moderado, la mayoría de los empleados experimentarían placer y satisfacción.

- Recompensas justas, los empleados quieren sistemas de salarios y políticas de ascensos justos, sin ambigüedades y acordes con sus expectativas.
- Proceso de compartir observaciones en una organización, sinónimo de retroalimentación.
- El nivel de habilidad del individuo y los estándares de salario de la comunidad, se favorece la satisfacción. Ocurre que mucha gente acepta menos dinero a cambio de trabajar en un área preferida, o en un trabajo menos demandante, o de trabajar menos horas. Pero la clave en el enlace del salario con la satisfacción no es la cantidad absoluta que uno recibe, sino la percepción de justicia. Las promociones proporcionan oportunidades para el crecimiento personal, más responsabilidades y ascenso en el estatus social. Los individuos que perciben que las decisiones de ascenso se realizan con rectitud y justicia, probablemente experimenten Satisfacción Laboral.
- Condiciones favorables de trabajo los empleados se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos o incómodos, la temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales no deberían tampoco estar en el extremo- por ejemplo, tener demasiado calor, muy poca luz etc. Además, la mayoría de los empleados prefiere trabajar relativamente cerca de casa, en buenas instalaciones, modernas y con equipamiento adecuado.
- Compañeros que brinden apoyo, el trabajo es una actividad que cubre necesidades de interacción social, donde los jefes son unos de los principales determinantes de SL. Si bien esta interrelación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de

que los empleados con líderes o jefes tolerantes están más satisfechos que aquellos con líderes indiferentes, autoritarios e intolerantes.

- Participación en la toma de decisiones, el aumento de la participación en el proceso de decisión por parte de cada uno de los trabajadores resulta según diversos estudios (Schuller, 1977) un incremento en la satisfacción. “Cuanto mayor sea la congruencia entre la participación deseada y la percepción de participación efectiva, mayor es la satisfacción”.

### **2.1.1.3. Teorías de la satisfacción en el trabajo.**

Existen algunas teorías que pretenden explicar la satisfacción laboral. En los artículos de investigación revisados se mencionan las siguientes: La teoría de los dos factores: motivación-higiene de Herzberg, Máuser y Synderman (1959), en Hancer y George (2003).

Aquí se menciona que el hombre tiene dos categorías diferentes de necesidades, donde una es independiente de la otra. Por lo que estas necesidades influyen de manera distinta en la conducta. La primera está formada por los factores motivadores o satisfactores, los que se centran en el contenido del trabajo: logro, reconocimiento, progreso, el trabajo mismo, posibilidad de desarrollo y responsabilidad. Mientras la segunda, se refiere a los factores higiénicos o insatisfactorios. Estos factores se relacionan con el contexto del trabajo, ya que se ocupan del ambiente externo de éste mismo; ellos son: política de la organización, calidad de supervisión, relaciones con los compañeros, supervisores y subordinados, salario, seguridad en el empleo, condiciones de trabajo y posición social. Por otra parte, se encuentra la Teoría de la Jerarquía de Necesidades Básicas de Abraham Maslow (1954), en donde se formuló la hipótesis de que dentro del ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

- a) Fisiológicas: hambre, sed, refugio, sexo y otras necesidades físicas.
- b) Seguridad: seguridad y protección del daño físico y emocional.
- c) Social: afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
- d) Estima: factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, así como también los factores externos de estima como son el estatus, el reconocimiento y la atención.
- e) Autorrealización: el impulso de convertirse en lo que uno es capaz de volverse; incluye el crecimiento, el lograr el potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

McGregor (1959) señala que el comportamiento de las personas es direccionado por la satisfacción de sus mismas necesidades.

Ayres y Malouff (2007) postulan que la Teoría Social Cognitiva de Bandura, es una manera para ayudar a que los empleados se sientan más positivos ante el trabajo, y de esta manera, más satisfechos.

Wright y Davis, citado por (Gamboa Ruiz, 2010) señalan que la satisfacción laboral representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben.

La satisfacción en el trabajo, se puede definir de manera muy genérica, como la actitud general de la persona hacia su trabajo. Los trabajos que las personas desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requiere interacción con los

colegas y con los gerentes, cumplir con los reglamentos organizacionales, así como con sus políticas, cumplir con los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo, entre muchas otras cosas. Con esto lo que se quiere expresar es que la evaluación de la satisfacción de un empleado, es una suma complicada de un número de elementos del trabajo. También podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

#### **2.1.1.4. Dimensiones de la satisfacción laboral**

Locke (1979), intentó identificar y analizar las dimensiones de las que dependía la Satisfacción Laboral, considerando que ésta deriva de un conjunto de factores asociados al trabajo. Esto lo hizo agrupando cualidades en donde las características del trabajo mismo y las individuales de cada trabajador condicionaran la respuesta de ésta hacia distintos aspectos de trabajo.

- **Satisfacción con el salario:** Se debe considerar la forma en cómo el dinero es distribuido (equidad). Hace mención a que la satisfacción con las remuneraciones depende de la diferencia entre el valor asignado al trabajo y el pago recibido, mientras que la teoría de la equidad los individuos comparan sus aportaciones individuales y los beneficios que reciben con los de otros y responden eliminando cualquier desigualdad.
- **Satisfacción con el reconocimiento:** Incluye las aprobaciones, elogios, y cuan loable resulta un trabajo ejecutado, así como también las críticas respecto al mismo.

Según investigaciones de Locke (1976), este punto es uno de los elementos o factores más mencionados como causa de satisfacción e insatisfacción.

- **Satisfacción con los beneficios:** Incluye beneficios tales como pensiones, seguros médicos, vacaciones.
- **Satisfacción con las condiciones de trabajo:** Aspectos de las condiciones laborales importantes y necesarias para el individuo; flexibilidad de horario, de descansos, ambientes laborales óptimos.
- **Satisfacción con los colegas de trabajo:** Caracterizada por competencias entre compañeros, apoyo y amistades entre los mismos.

## **2.2 Marco conceptual Ambiente organizacional.**

Vásquez, (2006), define como una Serie de elementos culturales y de identidad de la organización, que hacen de ésta lo que es, con la voluntad de cumplir las expectativas de lo que debe ser. Se integra por cuestiones físicas como infraestructura, espacios, aspectos climáticos, mobiliario, así como por las normas, valores, cuestiones psicológicas y hasta místicas, que a la organización en su globalidad la caracterizan

### **Aprendizaje organizacional.**

Capacidad de la organización de transformarse a la par del entorno, adaptarse a este con competencia, dinamismo y transformarse cuando las circunstancias lo exijan. Se basa en conocimiento que la organización tenga de ella misma, de los principios bajo los cuales se guíe y la manera en que los pone o ha puesto (en el pasado) en práctica (Vásquez, 2006).

### **Áreas con posibilidad de desarrollo.**

Cuestiones que el diagnóstico arroja como potenciales de ser optimizadas, que merecen

el esfuerzo por verlas en una situación más favorable para los intereses de la organización. Sólo pueden concluirse como resultado final del diagnóstico y con base en información validada por la metodología de este.

### **Cambio.**

Variación de una situación a otra con expectativas positivas a favor de la organización. Rediseño de aspectos globales o particulares de la organización.

### **Clima organizacional.**

Resultado de la interacción del sujeto con el ambiente organizacional, que demuestra la influencia de la organización en el desempeño del individuo, tiene que ver con las experiencias individuales y colectivas de los miembros (Vásquez, 2006).

### **Código.**

Clave con la que se estructura un mensaje, debe ser compartido por el emisor y el receptor para la comprensión del significado de la transmisión.

### **Comunicación externa.**

Transmisión de mensajes de la organización a públicos externos para mantener con estos una interacción con intenciones operativas, estratégicas, de difusión y de promoción de una buena imagen.

### **Comunicación interna.**

Acciones comunicativas entre la organización y sus miembros, y entre ellos mismos, a favor de las buenas relaciones (interacciones rentables para la organización) a través de medios específicos para ello.

### **Comunicación organizacional.**

Comunicación que se gesta dentro de una organización. Sistema que constantemente sufre ajustes, complejo por sus relaciones con diversos públicos (tanto internos como externos).

Procesos inherentes a la organización que no sólo tienen que ver con intercambio de información, sino también con los medios utilizados y los individuos (con su cultura, actitudes, sentimientos y capacidades). Es también la disciplina que se encarga de investigar

y teorizar acerca de todo lo anterior con la voluntad de dar explicación a las organizaciones sociales.

### **Equidad**

Consiste en dar a cada uno lo que se merece en función de sus méritos o condiciones (Torres Gutiérrez, 2017).

### **Innovación**

Es un cambio que introduce novedades. Además, en el uso coloquial y general, el concepto se utiliza de manera específica en el sentido de nuevas.

### **Percepción de la Organización**

Acto de la percepción que la institución proyecta su atención en las personas, hacia determinadas características.

### **Motivación Intrínseca**

Cuando el individuo realiza una actividad por el simple placer de realizarla sin que nadie de manera obvia le de algún incentivo externo (Torres Gutiérrez, 2017).

## **Sueldos y Salarios**

Es la suma dinero y otros pagos en especie que recibe de forma periódica un trabajador de su empleador por un tiempo de trabajo determinado o por la realización de una tarea específica o fabricación de un producto determinado.

## **Promoción y carrera**

Ascenso profesional en la labor que realiza.

## **Capacitación y Desarrollo**

Proceso educativo a corto plazo el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado. Ambiente físico y cultural: Lugar o espacio, que se usan para determinadas actividades.

## **2.3 Antecedentes empíricos de la Investigación**

### **2.3.1 Antecedentes internacionales**

Ponce, F. (2015), La comunicación Organizacional y la Satisfacción Laboral de los Colaboradores de la cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda. De la Ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua Ecuador.

El Objetivo es Investigar la influencia de la comunicación organizacional en la satisfacción laboral de los colaboradores de la Cooperativa San francisco Limitada de la ciudad Ambato provincia de Tungurahua. las conclusiones al que arriba el autor es: La comunicación organizacional sí influye en la satisfacción laboral por que los procesos de comunicación existentes no son adecuados, ya que pasan por procesos innecesarios al no ser directos y no permitir la retroalimentación, terceras personas son las que se encargan de transmitir la información dilatando el tiempo de entrega mermando el nivel de satisfacción que poseen los colaboradores El flujo de la comunicación es descendente ya

que no existe una retroalimentación que permita mantener un buen sistema de información en ambos sentidos. Se evidencia una falencia en cuanto a la satisfacción laboral ya que el 45% de los colaboradores mantiene posturas de insatisfacción relacionadas con el tiempo, el esfuerzo y la remuneración que reciben además de mantener relaciones laborales deficientes, el grado de satisfacción se mantiene por debajo de los estándares que normalmente debe manejar la organización.

### **2.3.2 Antecedentes nacionales**

Aroni, L. A. (2019), Comunicación Organizacional Y Satisfacción Laboral En Operarios De Una Empresa Privada De Limpieza, el objetivo es establecer la relación que existe entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral en los operarios de una empresa privada de limpieza; las conclusiones al que arriba el autor es que a mayor comunicación general y en sus diferentes tipos se presenta mayor satisfacción laboral dentro de la organización.

### **2.3.3 Antecedentes locales.**

Bach. Cavedes Y. y Bach. Amache U., Dirección y Compromiso Organizacional en la Agencia de Viajes Inca Trail Reservations Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, Cusco – 2017, el objetivo es determinar la relación que existe entre la dirección y el compromiso organizacional en la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L., Cusco -2017, se determinó que la dirección se desarrolla a un nivel regular con un promedio se puede afirmar que existe relación entre la dirección y el compromiso organizacional, la misma que se puede considerar como una correlación positiva muy alta, la cual indica que a mejor dirección, existe mayor compromiso organizacional.

## **CAPÍTULO II**

### **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1 Hipótesis**

##### **3.1.1 Hipótesis general**

- La relación de la comunicación organizacional y la satisfacción laboral es alta en el personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Cusco, 2019.

##### **3.1.2 Hipótesis específicas**

- La comunicación organizacional en el personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones- Cusco, 2019, se caracteriza por la falta de empatía.
- La satisfacción laboral en el personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones- Cusco, está determinada por las condiciones laborales.

#### **3.2 Identificación de variables**

##### **3.2.1 Variable independiente**

Comunicación organizacional

##### **3.2.2 Variable dependiente**

Satisfacción laboral

##### **3.2.3. Variable Interviniente**

Trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones 2019

### 3.3 Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>INDEPENDIENTE</b>  Comunicación organizacional	Barreras para la recepción	Entre trabajadores  De trabajadores con los jefes
	Barreras para la comprensión	TICs
	Barreras para la aceptación	Mediante documentos
<b>DEPENDIENTE</b>  Satisfacción Laboral	Satisfacción con el salario	Adecuada  No adecuada
	Satisfacción con el reconocimiento.	Adecuada No adecuada
	Satisfacción con los beneficios.	Adecuada No adecuada
	Satisfacción con las condiciones de trabajo.	Adecuada No adecuada
	Satisfacción con los colegas de trabajo.	Adecuada No adecuada
<b>INTERVINIENTE</b>  Trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, 2019	Edad	Grupos de edad
	Sexo	Masculino/Femenino
	Régimen laboral	Nombrado / Contratado

Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO IV**

### **METODOLOGÍA**

#### **ÁMBITO DE ESTUDIO**

La Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones del Cusco – DRTCC, es una entidad adscrita al Gobierno Regional de Cusco. La DRTCC, es el ente encargado de planificar, regular, gestionar, supervisar y fiscalizar el sistema de transporte terrestre de la región. Conducir y orientar con eficiencia y responsabilidad, el desarrollo de la infraestructura y servicios de transportes y comunicaciones; y orientar con eficiencia y responsabilidad el mantenimiento de la infraestructura actual, contribuyendo con el desarrollo económico y social de la región del Cusco.

#### **MISIÓN**

La Misión de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones es: Construir, mejorar, rehabilitar y conservar la red vial departamental de la Región Cusco, que dinamice y garantice el traslado de personas de forma cómodo y segura; así como la regulación y control de transporte terrestre y acuático. Autorizar y controlar el servicio de transporte público de pasajeros y mercancías para que se realice en las mejores condiciones, cautelando la vida de los usuarios. Otorgar licencias de conducir a ciudadanos aptos que lo requieran.

#### **VISIÓN**

La Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, es la Institución Rectora de las actividades de Transportes y Comunicaciones en la Región Cusco, que resuelve de manera eficiente y eficaz los requerimientos de Infraestructura Vial, que integra toda la región con el territorio nacional, garantizando la prestación de servicios públicos de

calidad, en los sistemas de transporte de pasajeros y mercancías, con empresas calificadas y operadores que cuenten con sus respectivas autorizaciones.

La Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, ubicado en la Av. Micaela Bastidas N° 480, Distrito Wanchaq, Provincia Cusco, Departamento Cusco.



#### **4.1 Tipo y nivel de investigación**

El estudio corresponde al tipo de investigación Cualitativa, este enfoque, es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Es **correlacional**, puesto que se tiene como finalidad conocer la relación o grado de influencia que exista entre las variables de estudio; por tanto, este tipo de investigación adquiere el valor descriptivo; así mismo en establecer el nivel de asociación e influencia de las variables de la comunicación organizacional y la satisfacción laboral en las instituciones administrativas.

#### **Transversal**

Se realizó en un determinado tiempo, de acuerdo al eje espacial

#### **Nivel de la investigación**

Esta investigación es descriptiva ya que se pretende especificar propiedades, características y rasgos importantes de los fenómenos que se analizó. Es decir, busca especificar propiedades, características y rasgos importantes, en este caso se describió y estableció la influencia que tiene la comunicación organizacional en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y del Cusco en el 2019.

## **4.2 Unidad de análisis**

Se consideró a todos los trabajadores del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, con datos tomados el año 2019.

## **4.3 Población de estudio**

Para el presente trabajo de investigación la población motivo de estudio estará constituida por los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Cusco, que son un total de 90 trabajadores (230 trabajadores en total entre la sede administrativa y obreros), que laboran durante el periodo 2019 distribuidos en las diferentes áreas administrativas.

## **4.4 Tamaño de la muestra**

El tamaño de la muestra fue de  $n= 76$  trabajadores administrativos elegidos por procedimiento no probabilístico (por conveniencia) que se ha definido en base a criterios de ubicación, que laboran durante el Periodo 2019, en la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones.

## **4.5 Análisis e interpretación de la información**

El análisis de datos se llevó a cabo con los valores que se obtuvo de las variables, se utilizó el software SPSS, se usaron tablas estadísticas y se elaboraron diagramas de barras por ser de fácil comprensión. Para evaluar la confiabilidad del instrumento de medición se empleó el coeficiente de Alfa de Cronbach y para evaluar la hipótesis se aplicará la prueba no paramétrica de la chi cuadrada de Pearson.

## **4.6 Fiabilidad del instrumento**

Por medio del Alfa de Cronbach que tiene como finalidad hasta que un instrumento permite evaluar o diagnosticar una determinada realidad como fiable, evaluamos la fiabilidad que tiene nuestro instrumento midiendo lo que se marcó como objetivo a

medir. El Alfa de Crombach es uno de los coeficientes más utilizados que permite establecer una escala que está basada en una consistencia interna de la misma.

Se considera que el instrumento de una encuesta es válido cuando el Alfa de Crombach supera 0.65 según la cuarta edición de 1984, Crombach, L.J. *Essential of psychological testing* publicada en New York. Nuestro instrumento fue procesado por el paquete estadístico SPSS V.23, obteniendo el siguiente resultado:

Siendo la fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

$\alpha$  = Alfa de Crombach

K = Número de ítems (preguntas)

$\sum V_i$  = Sumatoria de la varianza de cada ítem

Vt = Varianza de la sumatoria de cada ítem

Reemplazando en la fórmula:

$$\alpha = \frac{40}{40-1} \left( 1 - \frac{15.321}{53.210} \right) = \mathbf{0.727}$$

Al calcular la fiabilidad del instrumento se aplicó al 10% de la muestra y con los datos obtenidos se empleó en estadígrafo ALFA DE CROMBACH como se observa en la tabla el valor de fiabilidad es 0.727 lo cual indica que el instrumento tiene una fiabilidad adecuada.

<b>ESTADÍSTICO DE FIABILIDAD</b>	
<b>ALFA DE CROMBACH</b>	<b>Nº DE ELEMENTOS</b>
0.727	16

El ALFA DE CROMBACH no es un estadístico al uso, por lo que no viene acompañado de ningún valor que permita rechazar la hipótesis de fiabilidad en la escala. No obstante, cuanto más se aproxima a su valor máximo 1, mayor es la fiabilidad de la escala

# CAPÍTULO V

## RESULTADOS Y ANÁLISIS

### 5.1 Aspectos demográficos (Variable interviniente)

#### 5.1.1 Edad de los encuestados.

Las edades de los trabajadores administrativos fluctúan entre 22 y 63 años. Esta pregunta fue abierta, luego con el apoyo de software, lo agrupamos en 03 categorías:

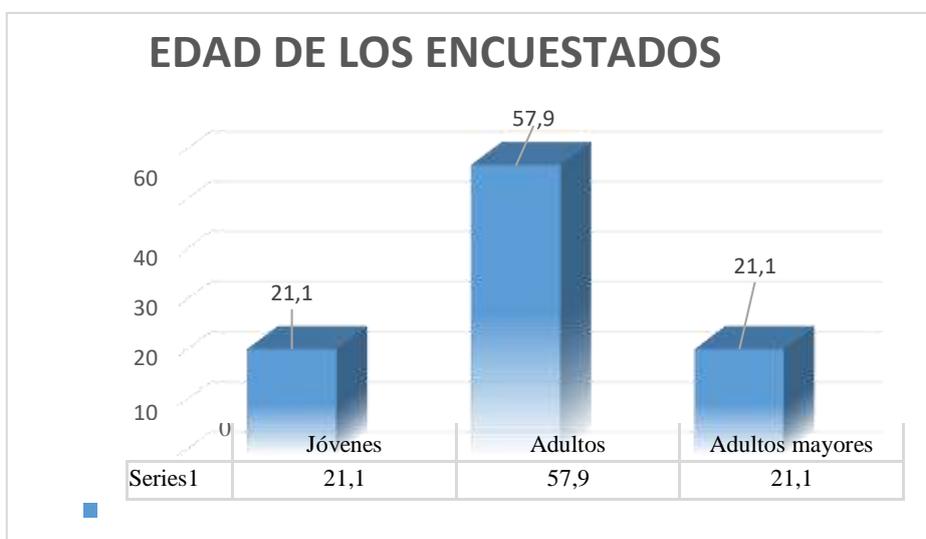
- a) De 22 a 35 años, considerados como: adulto joven.
- b) De 36 a 49 años, considerados como adultos.
- c) De 50 a 63 años, considerados como adultos mayores.

Esto lo realizamos con la finalidad de evitar la dispersión de datos al momento de realizar el cruce de variables. Habiendo quedado distribuido de la siguiente manera:

Tabla 2 Edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Jóvenes	16	21.1	21.1	21.1
	Adultos	44	57.9	57.9	78.9
	Adultos mayores	16	21.1	21.1	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada. Ilustración 1 Edad de los encuestados



Como se puede advertir, el análisis de la tabla 2, ilustración 1, de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, la mayor cantidad de los trabajadores se encuentran en el rango de 36 a 49 años (57.9), siendo el mismo porcentaje los trabajadores jóvenes y adultos mayores (21,1), lo que indica que la distribución por edades no es muy distante.

### 5.1.2 Sexo QUE RESULTADO ME VA DAR

Tabla 3 Sexo

Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mujer	28	36.8	36.8
	Varón	48	63.2	100.0
	Total	76	100.0	100.0

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada.

Ilustración 2 Sexo en porcentajes



Como se colige de la lectura de la tabla 3, ilustración 2, de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones. Más del 60% (63.2) de los trabajadores corresponde al sexo masculino, esto se debe a que en las áreas operativas se presenta mayor número de servidores varones que mujeres, lo que constituye un indicador que afecta a la equidad respecto a la cuota de género.

### 5.1.3 Estado Civil

Tabla 4 Estado Civil

Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Soltero	32	42.1	42.1
	Casado	40	52.6	94.7
	Divorciado	4	5.3	100.0
	Total	76	100.0	100.0

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada. Ilustración 3 Estado Civil en porcentajes



A la luz de la lectura el análisis de la tabla 4, ilustración 3, de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, se aprecia que más del 50% (52,6) trabajadores son casados, entre tanto más del 42% son solteros y el 5% son divorciados, este indicador es importante ya que el porcentaje de solteros guarda relación con el porcentaje de trabajadores jóvenes.

## 5.2 Respecto a la comunicación organizacional

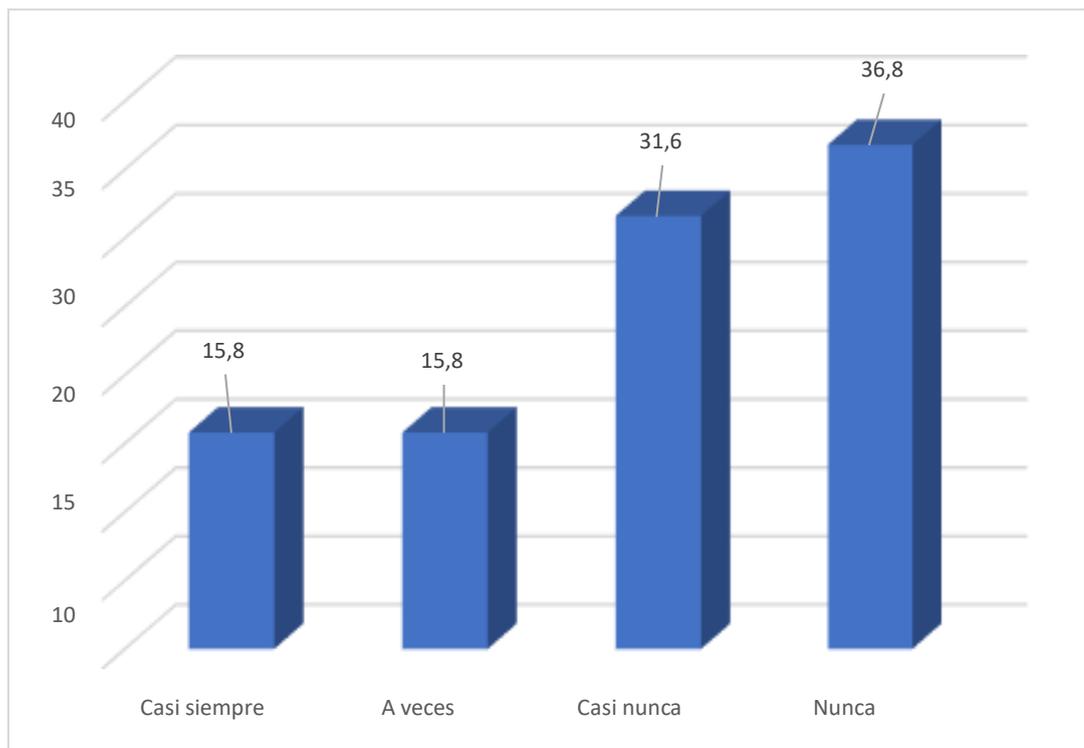
### 5.2.1 Comunicación a través de intranet

Tabla 5 La institución cuenta con adecuados mecanismos de comunicación a través de intranet

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	12	15.8	15.8	15.8
	A veces	12	15.8	15.8	31.6
	Casi nunca	24	31.6	31.6	63.2
	Nunca	28	36.8	36.8	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada.

Ilustración 4 La institución cuenta con adecuados mecanismos de comunicación a través de intranet en porcentajes



Como se aprecia, el análisis de la tabla 5, ilustración 4, de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, aproximadamente el 68% de los trabajadores manifiestan que los servicios de comunicación interna, a través de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información, no son adecuados, deduciendo que la comunicación interna presenta serios inconvenientes, ya que sus respuestas se encuentran en los rangos de casi nunca y nunca.

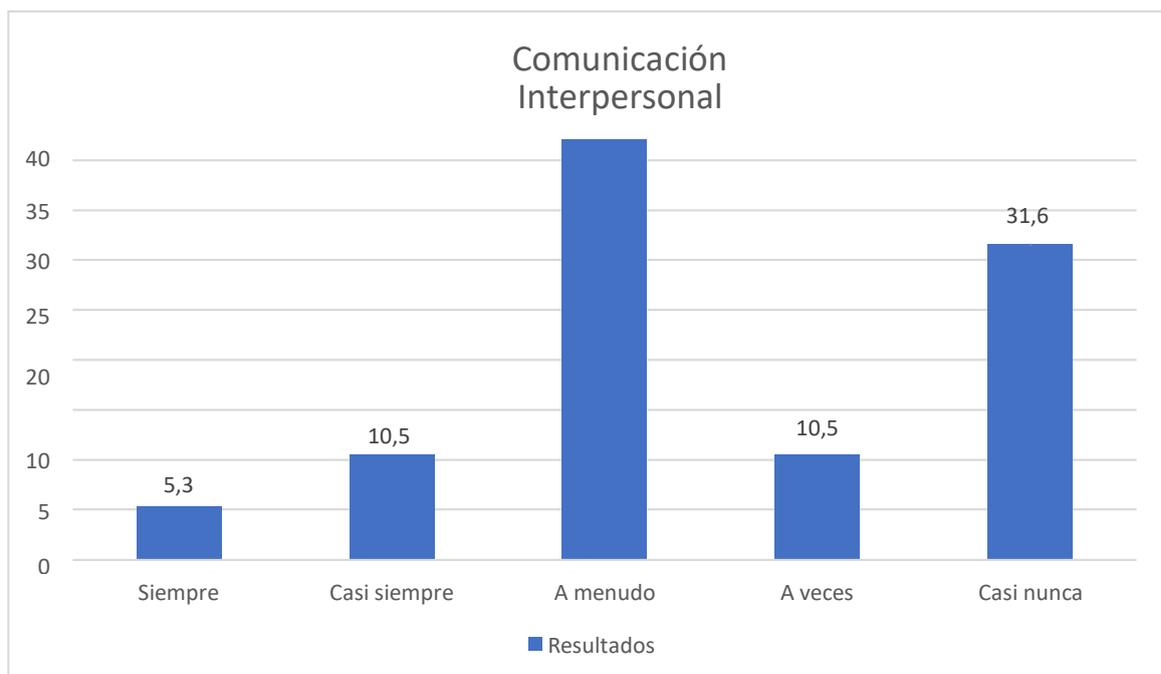
## 5.2.2 Comunicación interpersonal

Tabla 6 El área donde labora reúne las condiciones adecuadas de comunicación interpersonal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	4	5.3	5.3	5.3
	Casi siempre	8	10.5	10.5	15.8
	A menudo	32	42.1	42.1	57.9
	A veces	8	10.5	10.5	68.4
	Casi Nunca	24	31.6	31.6	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada.

Ilustración 5 El área donde labora reúne las condiciones adecuadas de comunicación interpersonal



La investigación de la tabla 6, ilustración 5, de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, es un tema de comunicación cara a cara, es decir, la comunicación entre las personas, como se aprecia sumados los indicadores entre siempre y casi siempre, el porcentaje solo alcanza a 15%. Lo que indica que el proceso de interrelación entre los trabajadores de la institución no es bueno, motivo por el que hace falta un programa para mejorar la comunicación interpersonal.

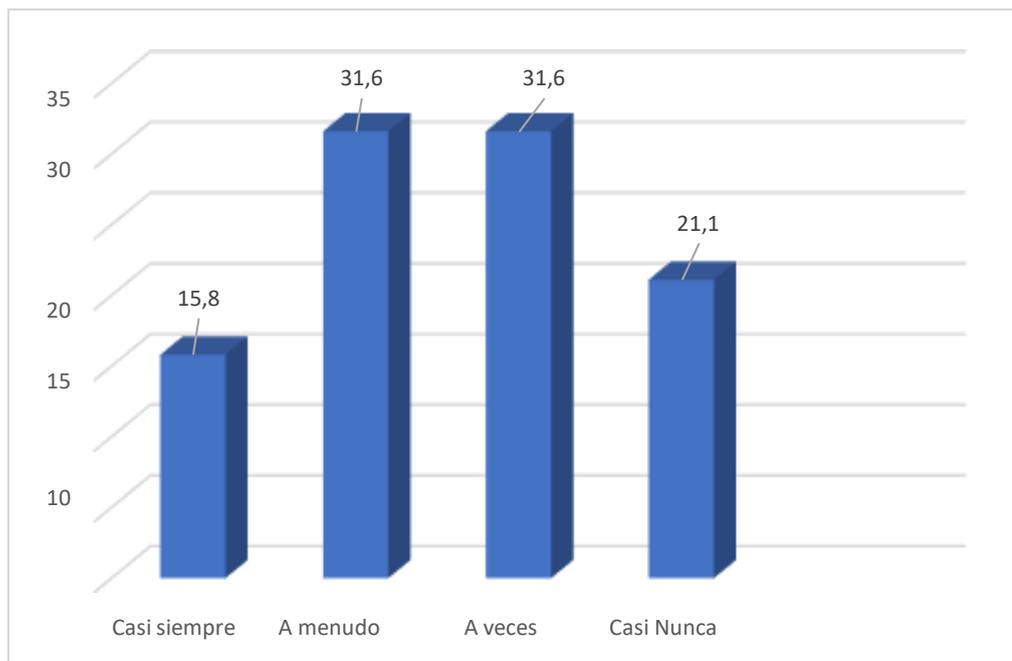
### 5.2.3 Tecnologías de la comunicación

Tabla 7 El espacio que dispone en su lugar de trabajo cuenta con tecnologías de comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	12	15.8	15.8	15.8
	A menudo	24	31.6	31.6	47.4
	A veces	24	31.6	31.6	78.9
	Casi Nunca	16	21.1	21.1	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada.

Ilustración 6 El espacio que dispone en su lugar de trabajo cuenta con tecnologías de comunicación



Como se aprecia en la tabla 7, ilustración 6, de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones hay una distribución simétrica en los resultados de la encuesta, de manera que la implementación de las oficinas con tecnologías de la información y comunicación, está en relación directa con las funciones que se desempeña en cada dependencia u oficina, existiendo un nivel de conformidad en los Trabajadores de la Institución.

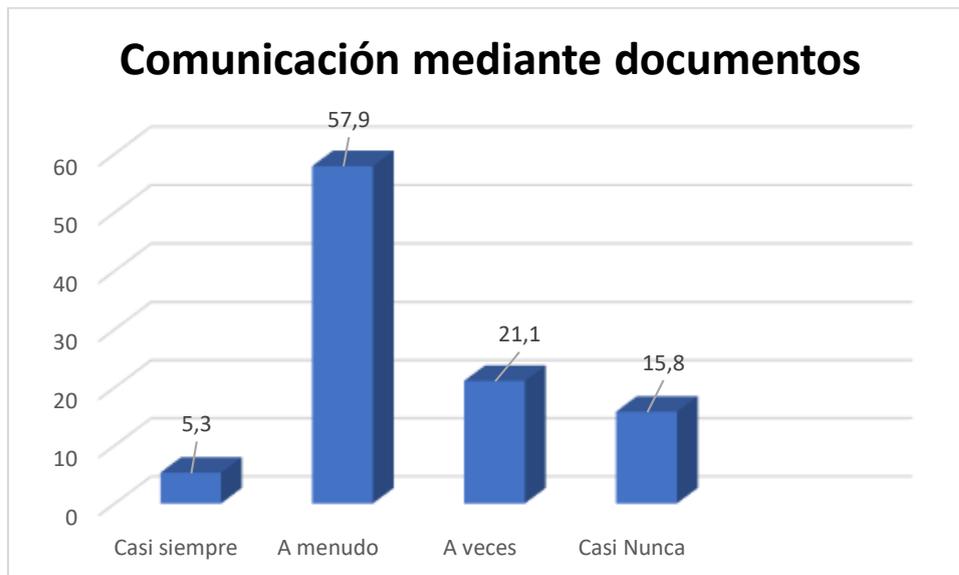
## 5.2.4 Comunicación mediante documentos

Tabla 8 Usted está conforme con la comunicación interna mediante de documentos (memorándum, circulares)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	4	5.3	5.3	5.3
	A menudo	44	57.9	57.9	63.2
	A veces	16	21.1	21.1	84.2
	Casi Nunca	12	15.8	15.8	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada.

Ilustración 1 Usted está conforme con la comunicación interna mediante de documentos (memorándum, circulares)



Fuente: Resultado de la encuesta aplicada.

El análisis de la tabla 8, ilustración 7, de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, sumados los porcentajes de a menudo y a veces, se tiene un 79%, que es un indicador medio, de manera que la comunicación de circulares no llega oportunamente a todos los trabajadores, lo que causa molestia y desinformación en el ejercicio laboral de los servidores públicos.

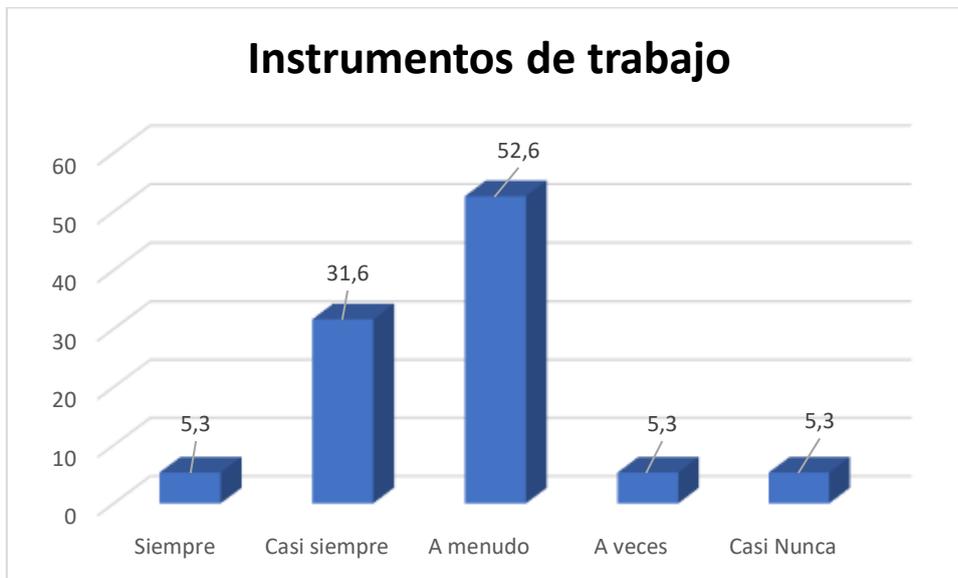
### 5.2.5 Instrumentos de trabajo

Tabla 9 Los instrumentos que utiliza le ayudan a desempeñar su trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	4	5.3	5.3	5.3
	Casi siempre	24	31.6	31.6	36.8
	A menudo	40	52.6	52.6	89.5
	A veces	4	5.3	5.3	94.7
	Casi Nunca	4	5.3	5.3	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada.

Ilustración 2 Los instrumentos que utiliza le ayudan a desempeñar su trabajo



Fuente: Resultado de la encuesta aplicada.

La observación de la tabla 9, ilustración 8, de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, esto expresa que los trabajadores administrativos, están regularmente implementados en sus servicios respectivos, de manera que el 31.6% considera una respuesta de casi siempre y el 52% considera a menudo. Este es un factor muy relevante,

para cumplir y alcanzar las metas de la institución, porque está en relación al equipamiento y cumplimiento de su trabajo.

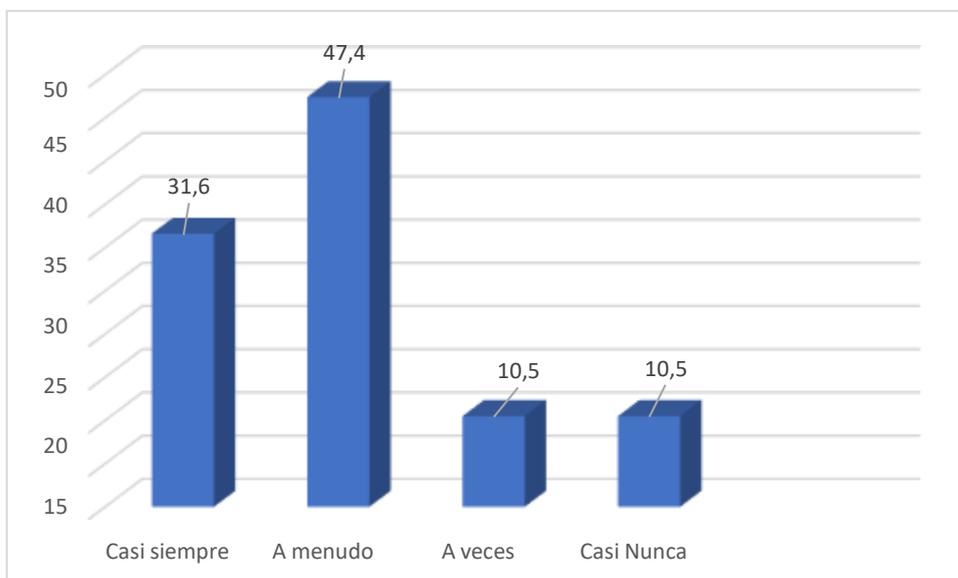
### 5.2.6 Empatía en el trabajo

Tabla 10 Las personas que labora dentro de la institución se llevan bien entre ellos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	24	31.6	31.6	31.6
	A menudo	36	47.4	47.4	78.9
	A veces	8	10.5	10.5	89.5
	Casi Nunca	8	10.5	10.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada.

Ilustración 9 Las personas que labora dentro de la institución se llevan bien entre ellos



El estudio de la tabla 10, ilustración 9, de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, este indicador es significativo, ya que entre casi siempre y a menudo, el porcentaje es muy próximo al 80%, de manera que se considera que el trato entre compañeros es muy apropiado, lo cual expresa un ambiente de camaradería laboral adecuado para el desenvolvimiento del personal.

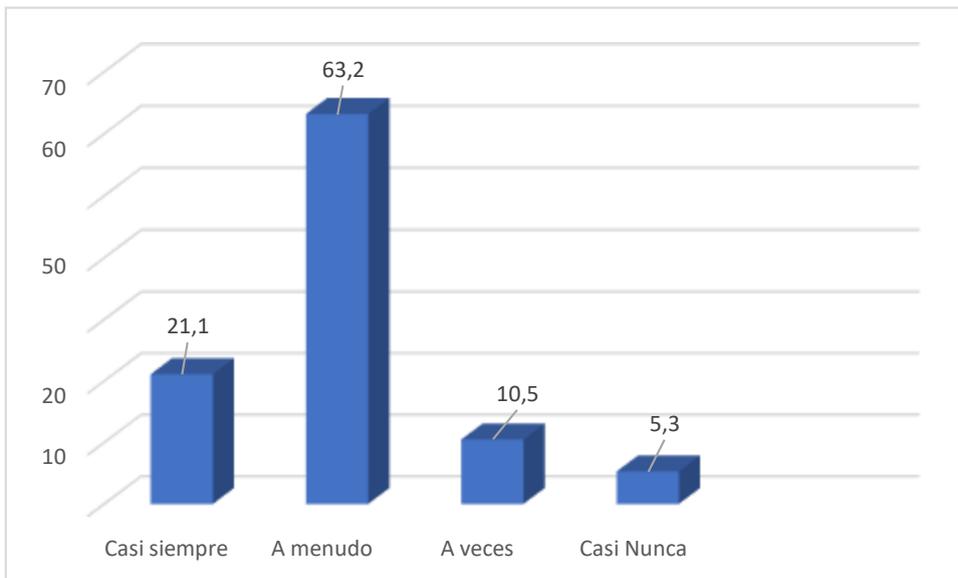
### 5.2.7 Trabajo en equipo

Tabla 11 Existe espíritu de trabajo en equipo entre las personas que laboran en la institución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	16	21.1	21.1	21.1
	A menudo	48	63.2	63.2	84.2
	A veces	8	10.5	10.5	94.7
	Casi Nunca	4	5.3	5.3	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada.

Ilustración 10 Existe espíritu de trabajo en equipo entre las personas que laboran en la institución



El análisis de la tabla 11, ilustración 10, de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, este es otro indicador que complementa la tabla anterior, ya que sumados las respuestas de casi siempre y a menudo se tiene más del 80%, que considera que el trabajo en equipo es óptimo, es el apropiado, lo que fortalece el tema de la cooperación al interior de la institución.

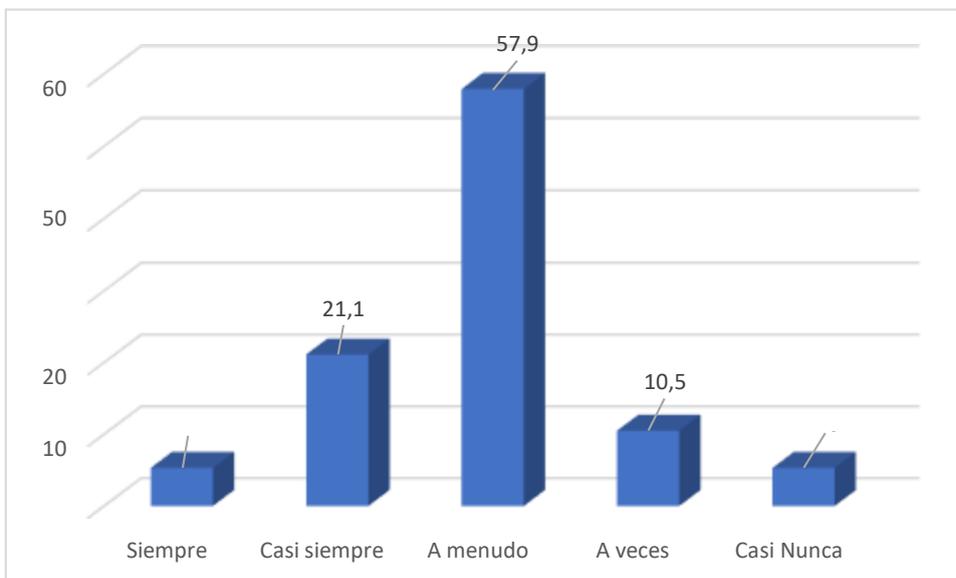
### 5.2.8 Espíritu de colaboración y apoyo

Tabla 12 En el servicio que labora hay una adecuada comunicación y espíritu de colaboración y apoyo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	4	5.3	5.3	5.3
	Casi siempre	16	21.1	21.1	26.3
	A menudo	44	57.9	57.9	84.2
	A veces	8	10.5	10.5	94.7
	Casi Nunca	4	5.3	5.3	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada.

Ilustración 11 En el servicio que labora hay una adecuada comunicación y espíritu de colaboración y apoyo



De la lectura de la tabla 12, ilustración 11, de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones se aprecia que los niveles de cooperación entre los trabajadores son apropiados, de manera que sumados los valores de casi siempre y a menudo, superan el 75%, lo que establece una buena comunicación entre los trabajadores de la institución.

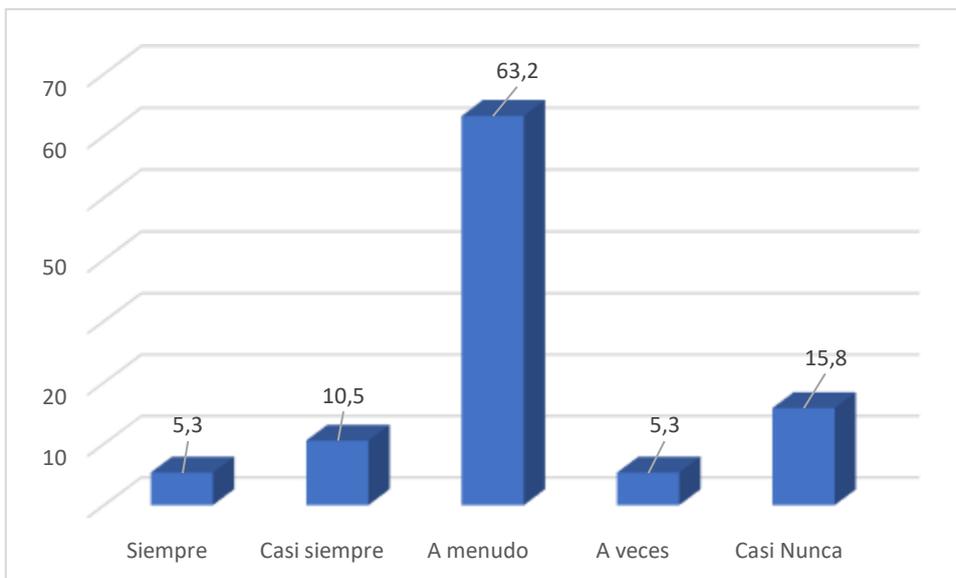
### 5.2.9 Comunicación vertical

Tabla 13 Su jefe le informa de las dificultades o logros que se presenta en su área de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	4	5.3	5.3	5.3
	Casi siempre	8	10.5	10.5	15.8
	A menudo	48	63.2	63.2	78.9
	A veces	4	5.3	5.3	84.2
	Casi Nunca	12	15.8	15.8	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada.

Ilustración 12 Su jefe le informa de las dificultades o logros que se presenta en su área de trabajo



Como se aprecia, de la lectura de la tabla 13, ilustración 12, de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones se tiene que casi nunca es el 15.8%, a veces el 5.3%, a menudo el 63.2% y entre casi siempre y siempre solo llega la 15.8%, este factor es importante, ya que si bien es cierto hay una adecuada comunicación entre trabajadores, pero eso no ocurre en el orden jerárquico, de arriba hacia abajo, generando serios inconvenientes.

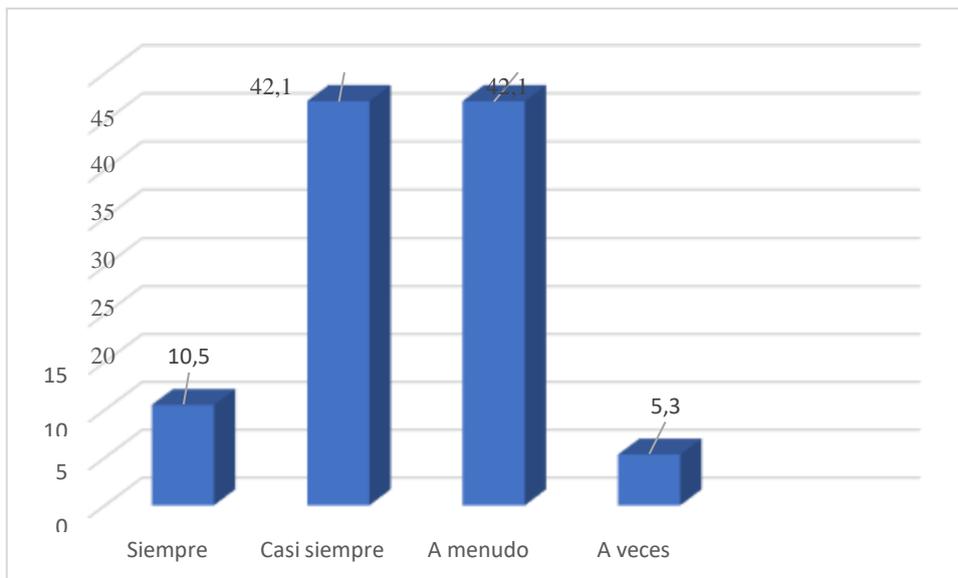
### 5.2.10 Comunicación con el jefe

Tabla 14 Usted tiene una buena comunicación con su jefe

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	8	10.5	10.5	10.5
	Casi siempre	32	42.1	42.1	52.6
	A menudo	32	42.1	42.1	94.7
	A veces	4	5.3	5.3	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada.

Ilustración 13 Usted tiene una buena comunicación con su jefe



Respecto a este ítem, tabla 14, ilustración 13, de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, es importante el resultado del análisis, ya que más del 80% considera casi siempre y a menudo, lo que indica que la comunicación con el jefe es regular, no muy buena ni muy mala. Es decir, debe mejorar.

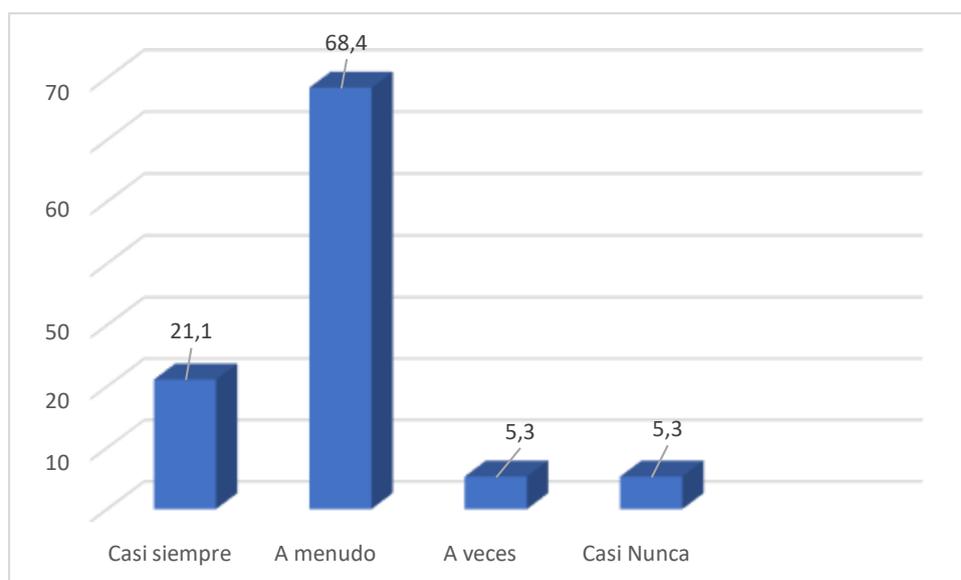
### 5.2.11 Percepción del jefe

Tabla 15 Su jefe toma en cuenta su opinión o comentario con respecto al desarrollo de sus actividades laborales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	16	21.1	21.1	21.1
	A menudo	52	68.4	68.4	89.5
	A veces	4	5.3	5.3	94.7
	Casi Nunca	4	5.3	5.3	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada.

Ilustración 14 Su jefe toma en cuenta su opinión o comentario con respecto al desarrollo de sus actividades laborales



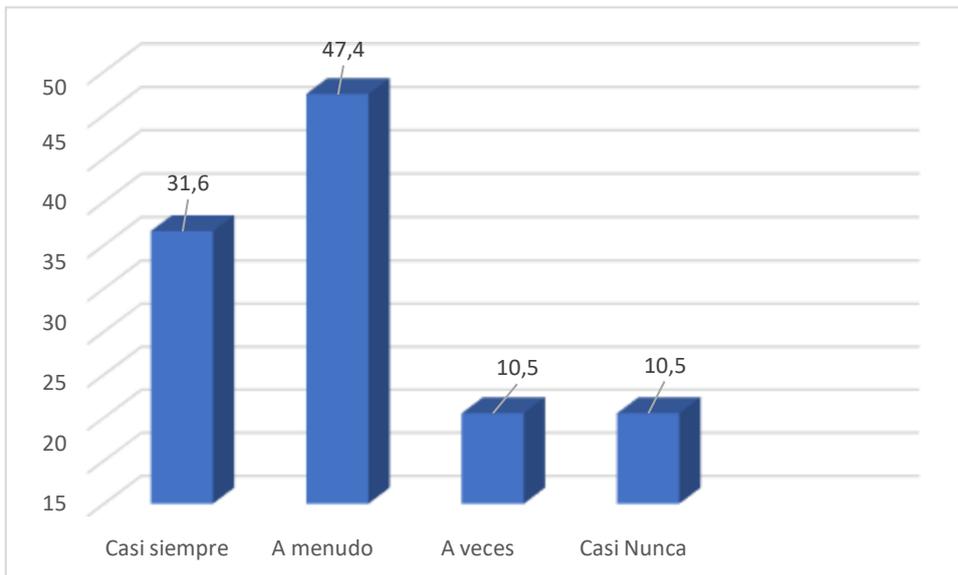
Esta información es importante tabla 14, ilustración 14, de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, ya que expresa la vocación de reconocimiento del jefe respecto a la labor realizada por el servidor administrativo de la institución. Como se aprecia, entre casi siempre y a menudo el porcentaje es superior al 80%, sin embargo, no hay servidor que haya respondido que siempre, lo cual sería lo óptimo.

### 5.2.12 Valoración del trabajo

Tabla 1 Su jefe valora el trabajo usted realiza

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	24	31.6	31.6	31.6
	A menudo	36	47.4	47.4	78.9
	A veces	8	10.5	10.5	89.5
	Casi Nunca	8	10.5	10.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada. Ilustración 15 Su jefe valora el trabajo usted realiza



Se observa de la tabla 16, ilustración 15, de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Se repite los mismos guarismos de la tabla anterior, de manera que tampoco se aprecia valores extremos positivos ni negativos, es decir nadie contestó que siempre ni tampoco nadie contestó que nunca.

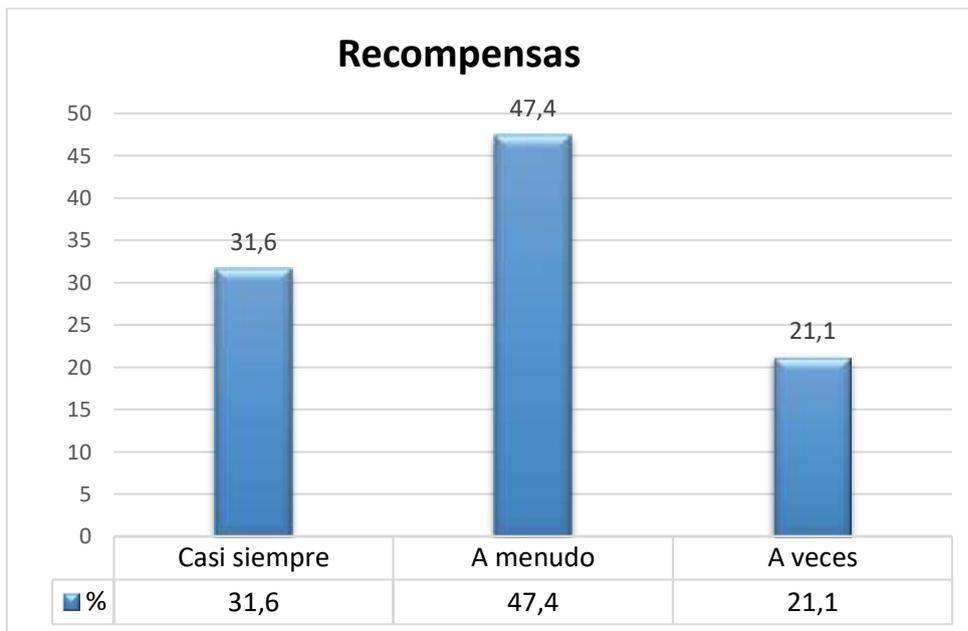
### 5.2.13 Recompensas

Tabla 17 Su jefe le recompensa por el trabajo que realiza

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	12	15.8	15.8	15.8
	A menudo	28	36.8	36.8	52.6
	A veces	8	10.5	10.5	63.2
	Casi Nunca	28	36.8	36.8	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada.

Ilustración 16 Su jefe le recompensa por el trabajo que realiza



El análisis de la tabla 17, ilustración 16, de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, en la relación jefe empleador, el tema de la recompensa es importante para un adecuado desempeño laboral. La gratitud con el servicio prestado es un valor que debemos tener en cuenta en el desarrollo de todas nuestras actividades, de esta manera mantener motivado a los trabajadores.

### 5.3 Satisfacción laboral

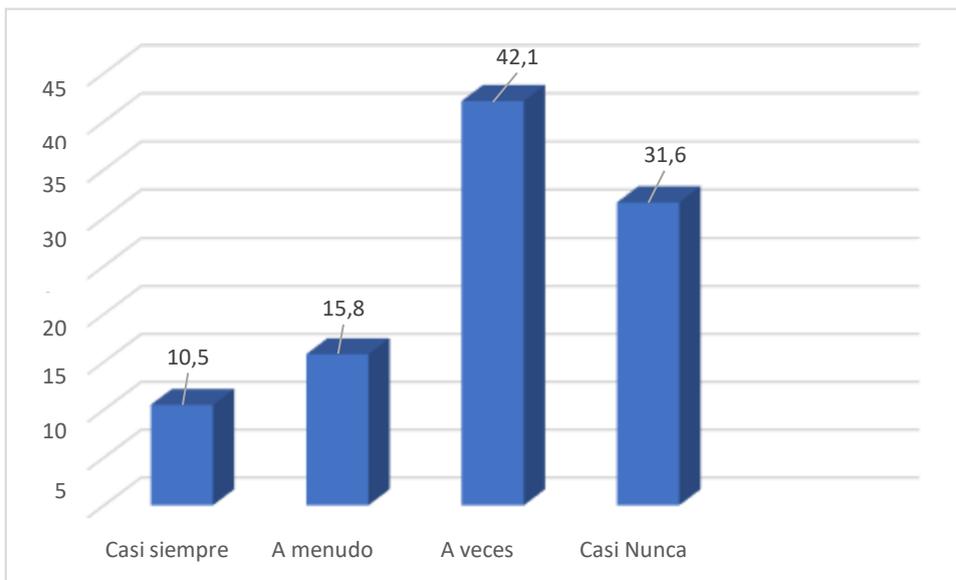
#### 5.3.1 Respecto a la infraestructura

Tabla 18 Usted está satisfecho con la infraestructura de la institución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	8	10.5	10.5	10.5
	A menudo	12	15.8	15.8	26.3
	A veces	32	42.1	42.1	68.4
	Casi Nunca	24	31.6	31.6	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada.

Ilustración 17 Usted está satisfecho con la infraestructura de la institución



Como se puede apreciar en la tabla 18, ilustración 17, hay un considerable porcentaje de trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Transportes y comunicaciones que está en desacuerdo con la infraestructura de la institución, ya que posiblemente debe ser mejorada para lograr la satisfacción de los trabajadores.

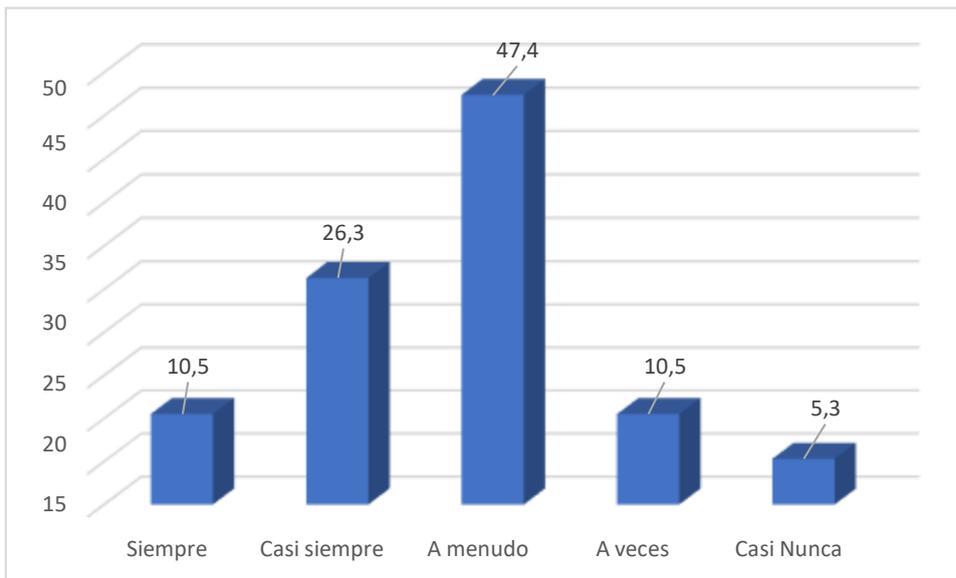
### 5.3.2 Conformidad con el servicio

Tabla 19 Usted está conforme en el servicio en que labora

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	8	10.5	10.5	10.5
	Casi siempre	20	26.3	26.3	36.8
	A menudo	36	47.4	47.4	84.2
	A veces	8	10.5	10.5	94.7
	Casi Nunca	4	5.3	5.3	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada.

Ilustración 18 Usted está conforme en el servicio en que labora



El análisis de la tabla 19, ilustración 18, de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Aun cuando el porcentaje de siempre es muy bajo (10.5%), pero en esta pregunta ya aparece dicho indicador, que estaba ausente en las otras preguntas. Sin embargo, el de casi nunca (5.3%) es considerable, por lo que será importante realizar una reingeniería institucional para lograr satisfacción en el servicio.

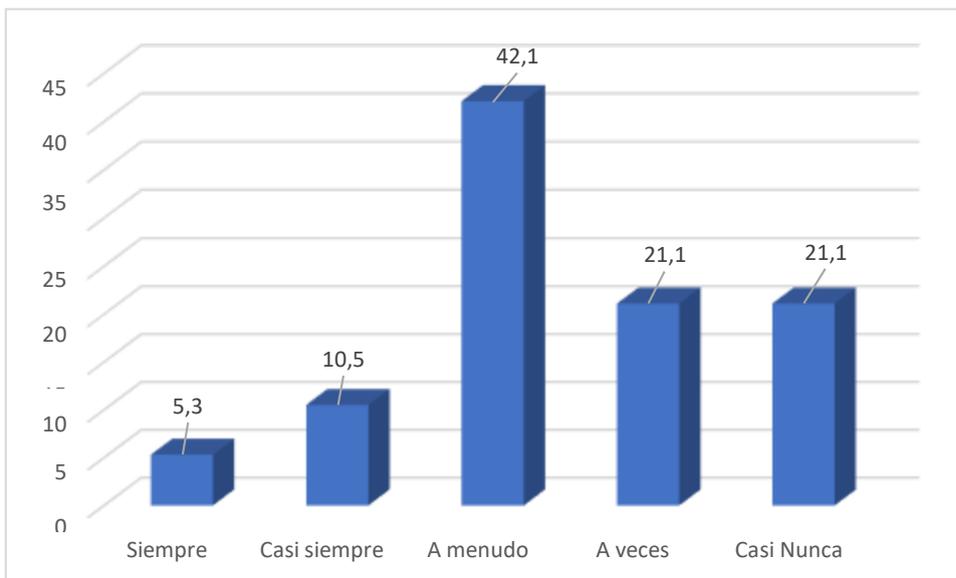
### 5.3.3 Satisfacción con el espacio laboral

Tabla 20 Usted está satisfecho en el espacio que dispone en su lugar de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	4	5.3	5.3	5.3
	Casi siempre	8	10.5	10.5	15.8
	A menudo	32	42.1	42.1	57.9
	A veces	16	21.1	21.1	78.9
	Casi Nunca	16	21.1	21.1	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada.

Ilustración 19 Usted está satisfecho en el espacio que dispone en su lugar de trabajo



Como se aprecia la tabla 20, ilustración 19, hay muy poco nivel de satisfacción con el espacio laboral en el que se desempeña el servidor de la Dirección Regional de Transportes y Comunicación de Cusco, el porcentaje de a veces y casi nunca es del 42.2%, lo cual es muy alto, por lo que es necesario mejorar este aspecto.

### 5.3.4 Relación con los compañeros

Tabla 21 Usted está satisfecho con la relación que existe entre sus compañeros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	4	5.3	5.3	5.3
	Casi siempre	16	21.1	21.1	26.3
	A menudo	40	52.6	52.6	78.9
	A veces	12	15.8	15.8	94.7
	Casi Nunca	4	5.3	5.3	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada.

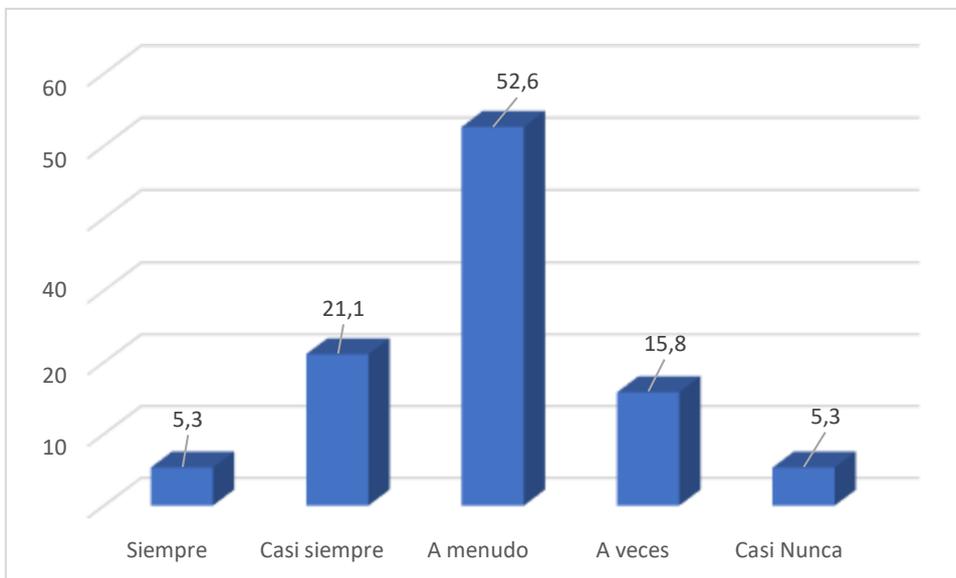


Ilustración 20 Usted está satisfecho con la relación que existe entre sus compañeros

El análisis de la tabla 21, ilustración 20, de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, se aprecia la relación directa con la comunicación interpersonal, es decir con una dimensión de la variable comunicación organizacional; de manera que el nivel de satisfacción en el componente comunicación, es muy relevante en este aspecto, por lo que se le dar la importancia necesaria.

### 5.3.5 Toma de decisiones del jefe

Tabla 22 Usted está satisfecho con la toma de decisiones de su jefe

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	4	5.3	5.3	5.3
	Casi siempre	4	5.3	5.3	10.5
	A menudo	64	84.2	84.2	94.7
	A veces	4	5.3	5.3	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada.

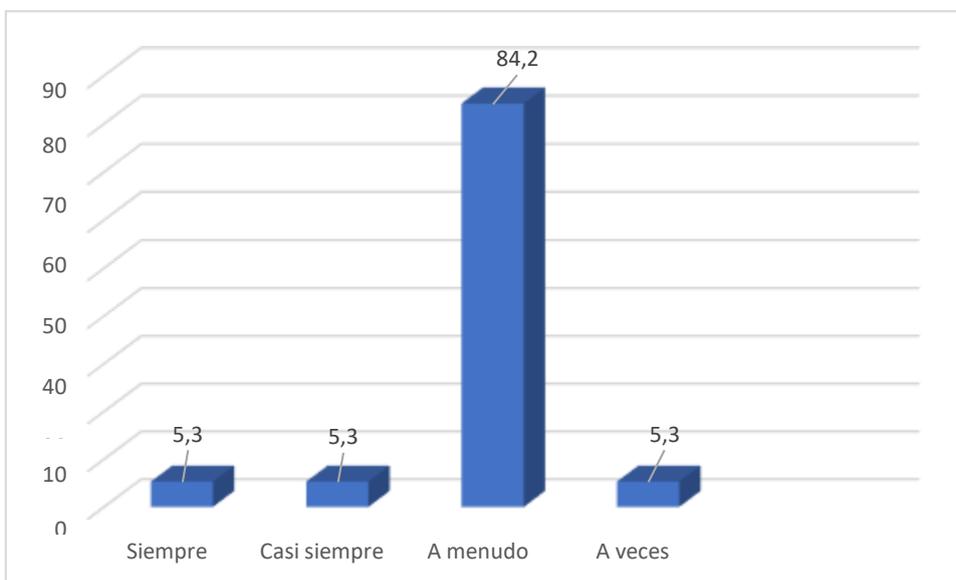


Ilustración 21 Usted está satisfecho con la toma de decisiones de su jefe

Como se aprecia en la tabla 22, ilustración 21, sumados siempre y casi siempre, no llega ni al 11%, es decir que la comunicación referida al liderazgo es muy tensa en la institución, ya que los indicadores de satisfacción óptima son muy bajos. Lo que nos permite reforzar la hipótesis de trabajo en nuestra investigación.

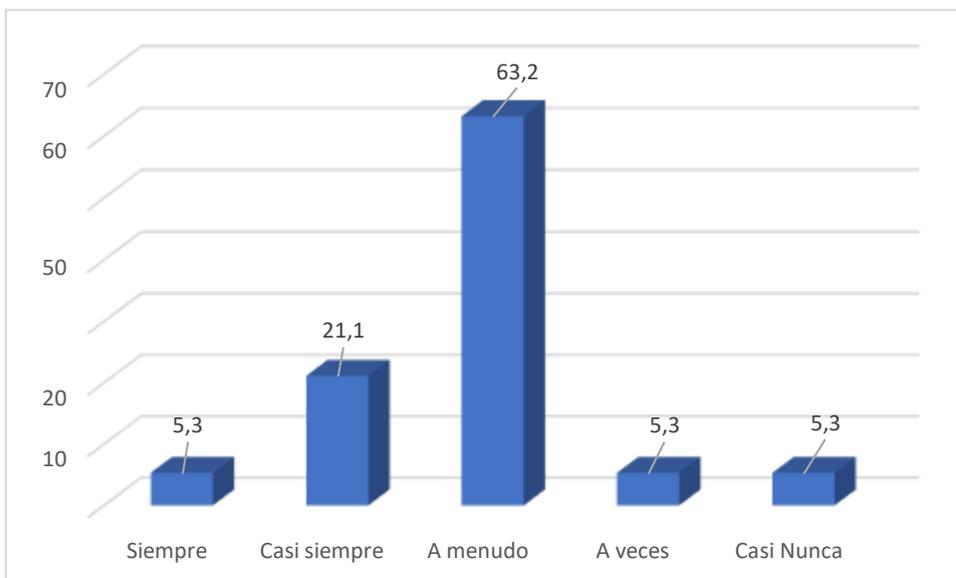
### 5.3.6 Satisfacción en cuanto a comunicación con el jefe

Tabla 23 Usted está satisfecho con la comunicación que tiene con su jefe

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	4	5.3	5.3	5.3
	Casi siempre	16	21.1	21.1	26.3
	A menudo	48	63.2	63.2	89.5
	A veces	4	5.3	5.3	94.7
	Casi Nunca	4	5.3	5.3	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada.

Ilustración 22 Usted está satisfecho con la comunicación que tiene con su jefe



El análisis de la tabla 23, ilustración 22, nuevamente se aprecia que hay poco nivel de satisfacción en la comunicación con el jefe. Como se aprecia solo el 5.3% de los trabajadores están siempre satisfechos con la comunicación con el jefe, solo el 21.1%, están casi siempre satisfechos. Este factor se relaciona directamente con la anterior pregunta.

### 5.3.7 Igualdad y trato

Tabla 24 Usted está satisfecho con la igualdad y trato que recibe por parte de su jefe

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	24	31.6	31.6	31.6
	A menudo	36	47.4	47.4	78.9
	A veces	16	21.1	21.1	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada.

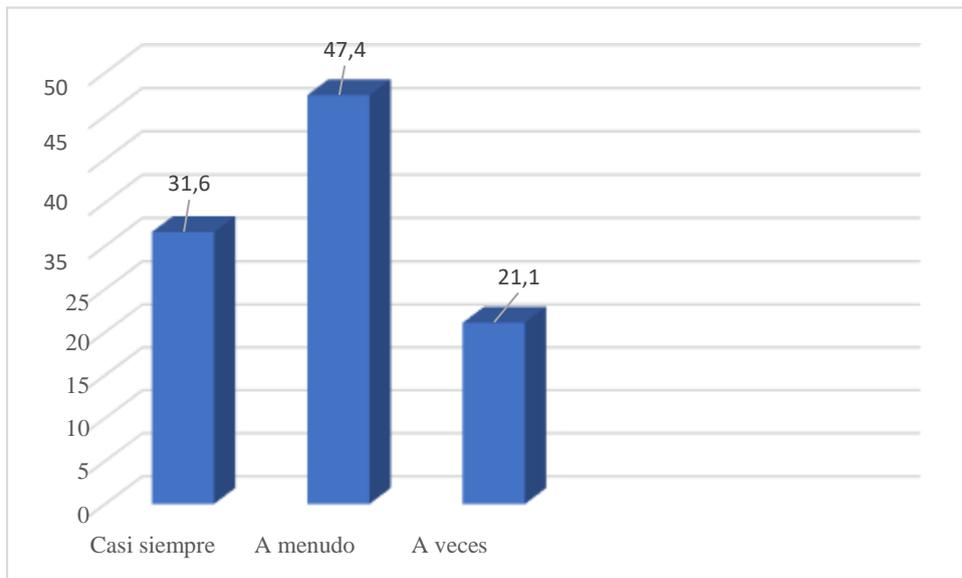


Ilustración 23 Usted está satisfecho con la igualdad y trato que recibe por parte de su jefe

Este es otro factor importante que está en relación con el trato recibido por el trabajador de parte del jefe. Como se aprecia en la Tabla 24, ilustración 23, nadie contestó como siempre y tampoco nadie contestó como nunca o casi nunca, de manera que podemos decir que el nivel de satisfacción respecto al trato igualitario es solo regular en los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Cusco.

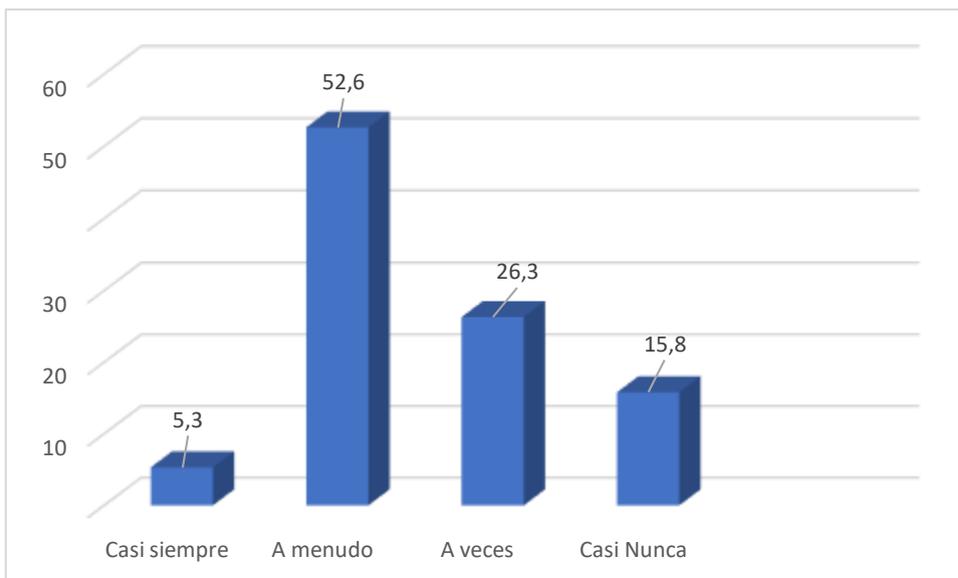
### 5.3.8 Higiene y salubridad

Tabla 25 Usted está satisfecho con la higiene y salubridad donde realiza su trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	4	5.3	5.3	5.3
	A menudo	40	52.6	52.6	57.9
	A veces	20	26.3	26.3	84.2
	Casi Nunca	12	15.8	15.8	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada.

Ilustración 24 Usted está satisfecho con la higiene y salubridad donde realiza su trabajo



Como se aprecia el tema de la higiene y salubridad en la tabla 25, ilustración 24, no está bien trabajado en la institución del ámbito de la investigación, ya que el 15.8% de los trabajadores no está de acuerdo con la salubridad e higiene que presentan las instalaciones laborales de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, lo cual es un mal indicador que afecta a la satisfacción de los trabajadores de dicha institución.

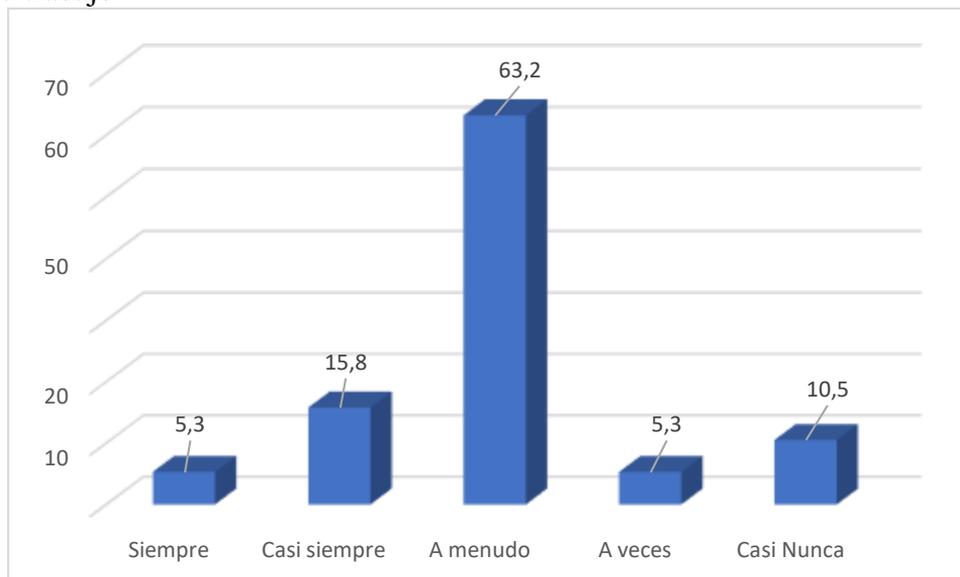
### 5.3.9 Materiales físicos

Tabla 26 Usted está satisfecho con los materiales físicos que utiliza para desempeñar su trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	4	5.3	5.3	5.3
	Casi siempre	12	15.8	15.8	21.1
	A menudo	48	63.2	63.2	84.2
	A veces	4	5.3	5.3	89.5
	Casi Nunca	8	10.5	10.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada.

Ilustración 25 Usted está satisfecho con los materiales físicos que utiliza para desempeñar su trabajo



El análisis de la tabla 26, ilustración 25, de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, nuevamente se tiene los niveles de satisfacción son bajos, los regulares se mantienen, mientras que los de insatisfacción es mayor. Esto nos indica que la alta Dirección no está sintonizando con las necesidades de los trabajadores en cuanto a los materiales que requieren para un adecuado desempeño laboral.

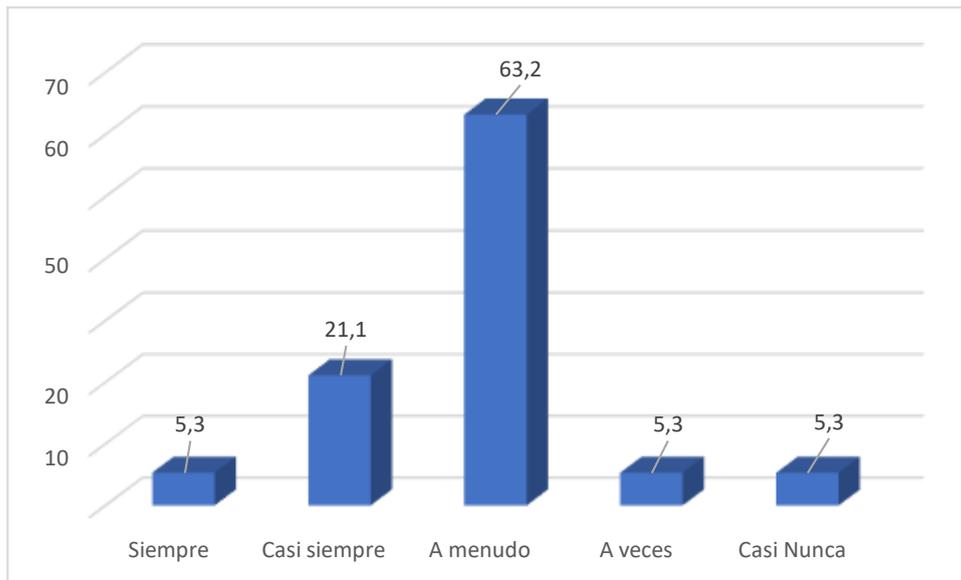
### 5.3.10 Actividades de los compañeros

Tabla 27 Usted está satisfecho con las actividades que realizan sus compañeros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	4	5.3	5.3	5.3
	Casi siempre	16	21.1	21.1	26.3
	A menudo	48	63.2	63.2	89.5
	A veces	4	5.3	5.3	94.7
	Casi Nunca	4	5.3	5.3	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada.

Ilustración 26 Usted está satisfecho con las actividades que realizan sus compañeros



De la tabla 27, ilustración 26, se aprecia de la lectura de la tabla, el 5.3% de los trabajadores esta siempre satisfecho con la labor de sus compañeros, el 21.1% casi siempre, el 63.2% a menudo, a veces el 5.3% y casi nunca el 5.3%, aquí hay una distribución simétrica de las respuestas, por lo que es el término medio el que se impone.

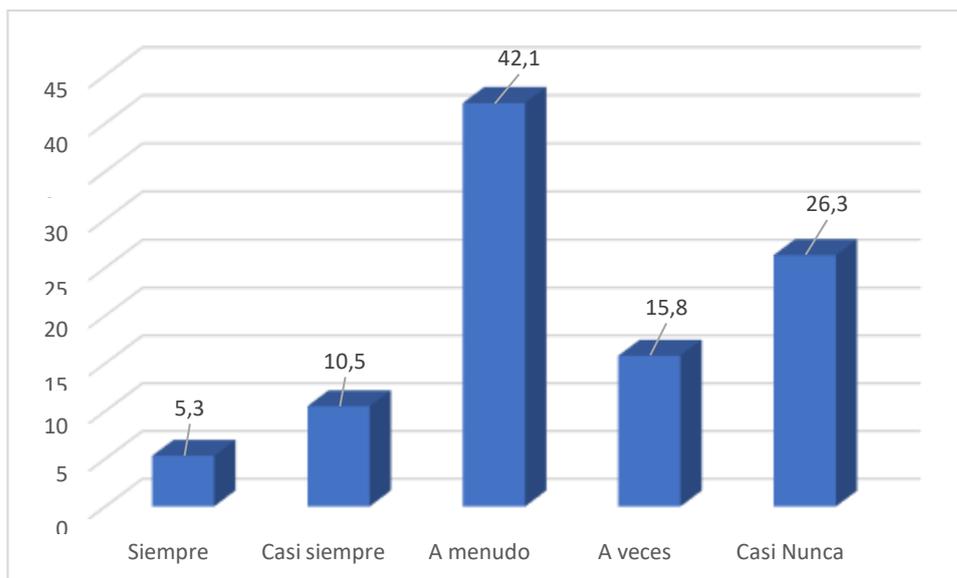
### 5.3.11 Remuneración

Tabla 28 Usted está satisfecho con la remuneración que percibe

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	4	5.3	5.3	5.3
	Casi siempre	8	10.5	10.5	15.8
	A menudo	32	42.1	42.1	57.9
	A veces	12	15.8	15.8	73.7
	Casi Nunca	20	26.3	26.3	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada.

Ilustración 27 Usted está satisfecho con la remuneración que percibe



El análisis de la tabla 28, ilustración 27, este es un tema que tiene que ver con políticas laborales remunerativas del Estado, por lo que es alto el porcentaje que está en desacuerdo con la retribución económica que percibe por el trabajo realizado. Este factor es importante, ya que, si no se retribuye adecuadamente a los trabajadores, desde el punto de vista económico, no lograremos un adecuado servicio en la labor desempeñada.

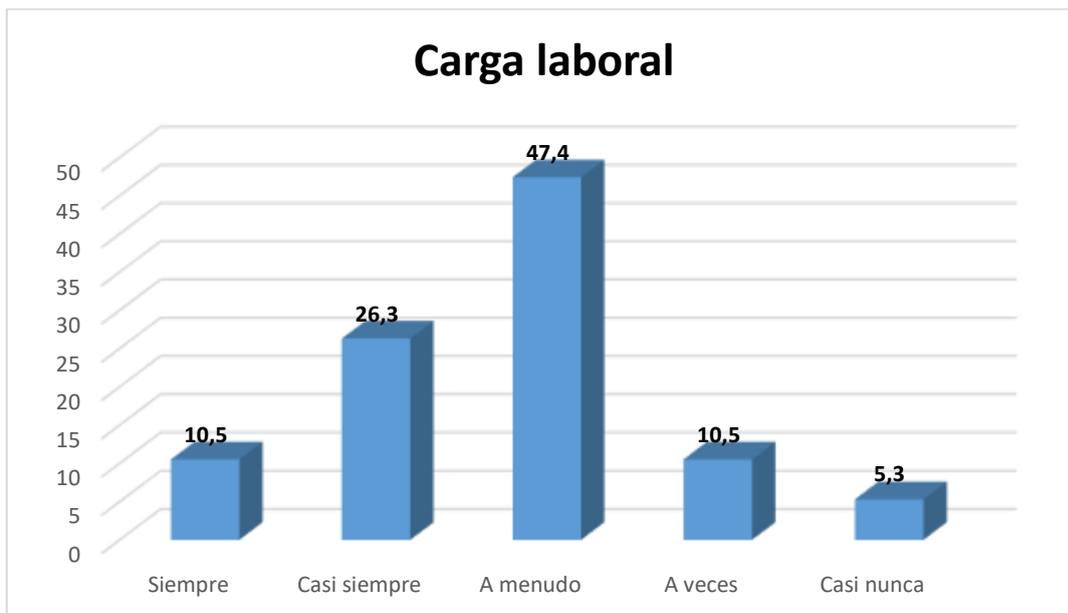
### 5.3.12 Carga laboral

Tabla 29 Usted está satisfecho con la carga laboral que se le asigna

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	8	10.5	10.5	10.5
	Casi siempre	20	26.3	26.3	36.8
	A menudo	36	47.4	47.4	84.2
	A veces	8	10.5	10.5	94.7
	Casi Nunca	4	5.3	5.3	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada.

Ilustración 28 Usted está satisfecho con la carga laboral que se le asigna



De la tabla 29, ilustración 28, se tiene que el nivel de satisfacción solo llega al 10.5%, mientras que casi siempre y a menudo superan el 70%, es decir que los trabajadores están medianamente satisfechos con la labor administrativa que realizan. De todas maneras, este indicador es preocupante, ya que no se logra una adecuada satisfacción laboral de los servidores administrativos de la Dirección Regional de Transportes de Comunicaciones.

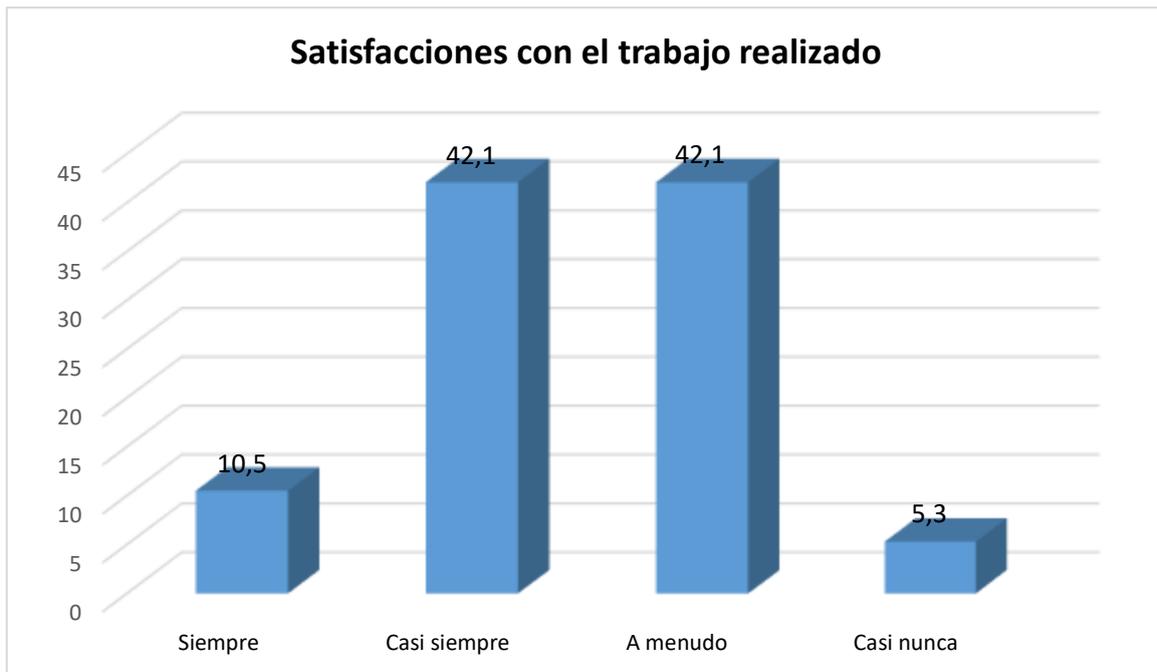
### 5.3.13 Satisfacciones con el trabajo realizado

Tabla 30 Usted está satisfecho con el trabajo que realiza

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	8	10.5	10.5	10.5
	Casi siempre	32	42.1	42.1	52.6
	A menudo	32	42.1	42.1	94.7
	Casi Nunca	4	5.3	5.3	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada.

Ilustración 29 Usted está satisfecho con el trabajo que realiza



Nuevamente, solo el 10.5% se siente totalmente satisfecho con la labor realizada, mientras que en total un 84.2% está casi siempre satisfecho y a menudo, mientras que un preocupante 5.3% casi nunca se siente satisfecho lo cual indica que es bajo el nivel de satisfacción de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes Cusco.

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Este estudio se llevó a cabo en las instalaciones de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones del Gobierno Regional, que está constituido por los siguientes órganos, Órgano de Dirección, Órgano de Control Institucional, Órgano Consultivo, Órganos de Asesoramiento, Órganos de Apoyo, Órganos de Línea, definidos por las funciones específicas que cada órgano cumple, se tomó una muestra 76 individuos (solo personal administrativo) para realizar encuestas de comunicación y satisfacción laboral, con la hipótesis si existe relación de la comunicación organizacional en la satisfacción laboral en personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Cusco, 2019.

Al evaluar los resultados de ambos cuestionarios, se observó una correlación dentro de las variables de Satisfacción laboral, comunicación, desarrollo laboral.

Se realizó un análisis estadístico de cada instrumento y variable tomada para esta investigación, esto para confirmar que todas las variables evaluadas poseen una correlación directa con la comunicación y satisfacción laboral.

A medida que avanzaban los años ochenta y primeros noventa, la comunicación se estableció como un instrumento normalizado de gestión en las organizaciones y, desde ese papel instrumental, fue estableciendo su valor y peso como componente del corazón de las mismas (Core Business) y como arena ineludible, inevitable, (los media) en todo tipo de relaciones con la sociedad y el mercado. Su fuerza económica rompió los moldes de la comunicación como un elemento de valor añadido y lo situó en el centro mismo de las decisiones estratégicas y de organización de los presupuestos anuales y de los balances (Álvarez, 2012). Continuando con el análisis que realiza Álvarez, “estamos en un mundo

cambiante y en un sector especialmente cambiante. Los modos y formatos de gestión desarrollados en los últimos treinta años y presentados en torno a dos modelos, uno que maneja la comunicación como una herramienta de gestión y el otro que utiliza la comunicación como una función, un factor estratégico es en 2011 postulados convencionales, casi clásicos y como tales deben ser respetados y tenidos en cuenta” (Álvarez, 2012).

La estructura de comunicación según Elliott citado por Soria y Pérez, implica determinar con claridad quién es responsable por informar a quién acerca de qué necesidades, además debe especificarse quien cuenta con la autoridad para informar a quien. Este autor menciona una forma adecuada de hacer llegar un mensaje, si se desea que un mismo mensaje llegue a todos los que se encuentran en una serie de niveles subordinados no conviene transmitirlo en "cascada" sino enviarlo a todos al mismo tiempo (Soria Romo & Pérez Esparza, 2010).

La comunicación en las organizaciones es un tema de creciente importancia (Soria Romo & Pérez Esparza, 2010) tanto práctica como académica. Éste incluye todo tipo de organizaciones, públicas, privadas y sociales, entre otras. Este trabajo estudia los procesos comunicativos en organizaciones no gubernamentales. En primera instancia se expone un marco teórico relacionado con la comunicación organizacional y la importancia de la misma en relación al buen desempeño de la organización, para el logro de sus objetivos y metas (Soria Romo & Pérez Esparza, 2010). Por otra parte, se hace un rápido recorrido por algunas escuelas de pensamiento sobre administración y organizaciones y su tratamiento de la comunicación. Se termina con los conceptos de comunicación estratégica y comunicación productiva que enfocan los procesos comunicativos como

parte del accionar diario de las empresas, cuyo buen funcionamiento contribuye a la productividad y competitividad de la empresa, al generar una mayor efectividad, un medio ambiente más sano y ayudar a la integración del personal con los objetivos de la empresa, para trabajar en conjunto y no como entes separados (Soria Romo & Pérez Esparza, 2010). Sin embargo, se encuentra una limitación en la teoría, ya que ha sido desarrollada, cuando menos en nuestro país, en base a la observación de las empresas, un solo tipo de organización, por lo que no necesariamente se aplica a todo tipo de organización.

La satisfacción en el trabajo, se puede definir de manera muy genérica, como la actitud general de la persona hacia su trabajo. Los trabajos que las personas desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requiere interacción con los colegas y con los gerentes, cumplir con los reglamentos organizacionales, así como con sus políticas, cumplir con los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo, entre muchas otras cosas. Con esto lo que se quiere expresar es que la evaluación de la satisfacción de un empleado, es una suma complicada de un número de elementos del trabajo. También podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

## **CONCLUSIONES**

### **PRIMERA.**

La investigación demuestra que sí existe relación e incidencia entre comunicación organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Cusco. Pues a una adecuada comunicación organizacional le corresponde una adecuada satisfacción laboral. Es decir, la satisfacción laboral está directamente relacionada con los componentes laborales ofertados al trabajador.

Los colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones consideran a la comunicación organizacional como un poderoso instrumento que permite fortalecer las capacidades interpersonales y generar la sinergia que contribuye al desarrollo de la institución.

### **SEGUNDA.**

La comunicación organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Cusco, es horizontal y de cooperación entre trabajadores, mientras que a nivel de la relación jefe-empleados administrativos, es más formal y menos coloquial y empática.

### **TERCERA.**

Los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Cusco, presentan satisfacción laboral en el componente comunicativo entre trabajadores de manera horizontal, mientras que la satisfacción laboral relacionada a la comunicación con los jefes es mediana y baja en relación a la infraestructura y materiales otorgados al trabajador.

## **SUGERENCIAS**

### **PRIMERA.**

Es necesario implementar mejores mecanismos de comunicación organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Cusco, a fin de lograr un adecuado servicio de sus trabajadores y propender a la satisfacción laboral.

### **SEGUNDA.**

Es necesario mejorar la infraestructura e instalaciones físicas en general de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Cusco, a fin de motivar de mejora manera de los trabajadores y lograr una adecuada producción de los mismos.

### **TERCERA**

Es necesario estableces una política de estímulos a los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Cusco, a fin de lograr mejorar la satisfacción laboral de dichos trabajadores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, J. (2012). *Manejo de la comunicación organizacional*. S/c: Díaz de Santos. Obtenido de <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788499694474.pdf>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: procesos, disciplina y técnica*. España: Gesbiblo S.L.
- Chiavenato, I. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 7ma Edición: McGraw-Hill Interamericana, 2006.
- De Fonseca, M. *Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica*. México DF, México: Editorial Pearson Educación, 2000.
- Fernández, M. (2013). Concepto de comunicación y componentes del proceso comunicativo. *Revista digital EF Deportes*. Recuperado de: [efdeportes.com](http://efdeportes.com)
- González, F., y Mitjás, A. *La personalidad. Su educación y desarrollo*. La Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación, 1999.
- Hernández, A., y Garay, O. (2005). *La comunicación en el contexto deportivo*. Wanceulen Editorial Deportiva, S.L., 2005.
- Martínez, A., y Nosnik, A. *Comunicación Organizacional Práctica. Manual Gerencial*. México DF, México: Editorial Trillas, 1998.
- Lomov, B.F. EL PROBLEMA DE LA COMUNICACIÓN EN PSICOLOGÍA PAG. 89 Publicado: Editorial de Ciencias Sociales, La Habana: 1989.
- Ansede Espiñeira, P. (2010). *La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento*. Galicia: Universidad de Acoruña.
- Ayarza Rojas, A., & Reyes Escalante, C. (s.f.).
- Blum, M.L. y Naylor, J.C. "*Psicología industrial. Sus fundamentos teóricos y sociales*", Editorial Trillas, México DF 1976. Pág. 73. 18
- Fuentes Navarro, S. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>
- Gamboa Ruiz, E. (04 de Setiembre de 2010). *Satisfacción laboral: Descripción teórica de sus determinantes*. Obtenido de <http://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Hinostroza Espinoza, D., & Yupanqui Ramos, K. (2017). *La política de incentivos y su impacto en el nivel de satisfacción de los colaboradores, caso: Cooperativa Agraria Cafetalera Perene – Chanchamayo – año 2014*. Huancayo: Universidad Nacional del Centro del Perú.

Loitegui Aldaz, J.R. Op. Cit. Pág. 83.

Ministerio de Educación. (2005). *Persona, Familia y Relaciones Humanas*. Lima: Minedu.

Morales Pixcar, B. (2013). *Relación entre incentivos laborales y satisfacción de los colaboradores de organizaciones no gubernamentales en el casco urbano de Chichicastenango*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.

Peiró, J., & Bresó, I. (2012). La comunicación en las organizaciones: Una aproximación desde el modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional. *Persona* 15, (15), 41-70. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1471/147125259003.pdf>

Ramón, Y. (26 de Noviembre de 2008). *Los incentivos y la motivación laboral*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>

Reyes Escalante, C., & Ayarza Rojas, A. (2018). *La comunicación organizacional y su influencia en el clima organizacional de los operarios de industrias San Miguel en el 2017*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

Santoro, E. (1986). *Efectos de la Comunicación*. Quito: 1ra Edición Productora de publicaciones.

Soria Romo, R., & Pérez Esparza, M. (2010). Importancia de la comunicación organizacional. *XV Conferencia internacional de contaduría* (págs. 3-27). México D.F.: Asociación Nacional de Facultades de Contaduría. Obtenido de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xv/docs/62.pdf>

Torres Gutiérrez, E. (2017). *Incentivos laborales y clima organizacional en la gerencia de medio ambiente de la municipalidad de Pachacamac, 2016*. Trujillo: Universidad César Vallejo.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile Satisfacción Laboral 20 Vásquez, C. (s/d de Mayo de 2006). *Comunicación corporativa*. Obtenido de

<https://sites.google.com/site/comunicorpora/unidades/comunicacion-y-organizaciones/glosario-de-comunicación-corporativa>

Verderber, R., & Verderber, K. (2005). *Comunícate*. México: Thomson Editore.

# ANEXOS

**ANEXO N° 01 - TABLA N° 31 MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TITULO: LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES – CUSCO, 2019**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	ÍNDICES	METODOLOGÍA
<p><b>GENERAL</b></p> <p>¿En qué medida la comunicación organizacional influye en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones- Cusco, 2019?</p>	<p><b>GENERAL</b></p> <p>Establecer en qué medida la comunicación organizacional influye en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones- Cusco, 2019.</p>	<p><b>GENERAL</b></p> <p>La relación de la comunicación organizacional y la satisfacción laboral es alta del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones cusco, 2019</p>	<p>V. I.</p> <p>Comunicación Organizacional</p>	<p>Barreras para la recepción</p> <p>Barreras para la comprensión</p> <p>Barreras para la aceptación</p>	<p>Entre trabajadores</p> <p>De trabajadores con los jefes</p> <p>TICs</p> <p>Mediante Documentos</p>	<p>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN</p> <p>Descripción</p> <p>TIPO DE INVESTIGACIÓN</p> <p>Cualitativa Correlacional</p> <p>NIVEL DE INVESTIGACIÓN</p> <p>Descriptiva POBLACIÓN 230 (90)</p> <p>MUESTRA</p> <p>76 Trabajadores DRTCC</p> <p>TÉCNICAS</p> <p>Encuestas</p> <p>Análisis Documental</p> <p>INSTRUMENTOS</p> <p>Cuestionario Registro de Datos</p>
<p><b>ESPECÍFICOS</b></p> <p>¿Cómo es la comunicación organizacional de personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones- Cusco, 2019?</p>	<p><b>ESPECÍFICOS</b></p> <p>Diagnosticar la comunicación organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones- Cusco, 2019.</p>	<p><b>ESPECÍFICOS</b></p> <p>La comunicación organizacional en el personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones- Cusco, 2019, se caracteriza por ser la falta de empatía. Es eficiente</p>	<p>V. D.</p> <p>Satisfacción Laboral</p>	<p>Satisfacción con el salario</p> <p>Satisfacción con el reconocimiento</p> <p>Satisfacción con los beneficios</p> <p>Satisfacción con las condiciones de trabajo</p> <p>Satisfacción con los colegas de trabajo</p>	<p>No adecuada Adecuada</p> <p>Adecuada No adecuada</p> <p>Adecuada No adecuada</p> <p>Adecuada No adecuada</p> <p>Adecuada No adecuada</p>	
<p>¿Cuál es nivel de satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones- Cusco, 2019?</p>	<p>Determinar cuál es nivel de satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones- Cusco, 2019.</p>	<p>La satisfacción laboral en el personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones- Cusco 2019, está determinada por las condiciones laborales</p>	<p>Variable Interviniente</p> <p>Trabajadores administrativos de la DRTCC</p>	<p>Edad</p> <p>Sexo</p> <p>Régimen laboral</p>	<p>Adecuada No adecuada</p> <p>Grupos de edad</p> <p>Masculino/Femenino</p> <p>Nombrado/ contratado</p> <p>Ergonomía</p>	

**FUENTE: Elaboración propia**

**ANEXO N° 02 – CUESTIONARIO**

11

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DE CUSCO ESCUELA  
PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

EDAD: ..... SEXO: ..... ESTADO CIVIL:  
.....

CONDICIÓN LABORAL: Nombrado ( ) Contratado ( ) Marque con X, lo  
que usted considere

**CLIMA ORGANIZACIONAL**

N°	PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A MENUDO	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
1	La institución cuenta con una infraestructura adecuada para desempeñar su actividad laboral.						
2	El área donde labora reúne las condiciones adecuadas para desempeñar su trabajo						
3	El espacio que dispone en su lugar de trabajo						
4	Usted está conforme con la higiene y salubridad donde labora						
5	Los instrumentos que utiliza le ayudan a desempeñar su trabajo						
6	Las personas que labora dentro de la institución se llevan bien entre ellos.						
7	Existe espíritu de trabajo en equipo entre las personas que laboran en la institución						
8	En el servicio que labora hay una adecuada comunicación y espíritu de colaboración y apoyo						
9	Su jefe le informa de las dificultades o logros que se presenta en su área de trabajo.						
10	Usted tiene una buena comunicación con su jefe						
11	Su jefe toma en cuenta su opinión o comentario con respecto al desarrollo de sus actividades laborales.						
12	Su jefe valora el trabajo usted realiza						
13	Su jefe le recompensa por el trabajo que realiza						

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DE CUSCO ESCUELA PROFESIONAL  
DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

EDAD: ..... SEXO: ..... ESTADO CIVIL: .....

CONDICIÓN LABORAL: Nombrado ( ) Contratado( ) Marque con X, lo que usted considere

**SATISFACCIÓN LABORAL**

N°	PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A MENUDO	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
1	Usted está satisfecho con la infraestructura de la institución del Cusco						
2	Usted está conforme en el servicio que labora						
3	Usted está satisfecho en el espacio que dispone en su lugar de trabajo						
4	Usted está satisfecho con la relación que existe entre sus compañeros						
5	Usted está satisfecho con la toma de decisiones de su jefe.						
6	Usted está satisfecho con la comunicación que tiene con su jefe						
7	Usted está satisfecho con la igualdad y trato que recibe por parte de su jefe						
8	Usted está satisfecho con la higiene y salubridad donde realiza su trabajo						
9	Usted está satisfecho con los materiales físicos que utiliza para desempeñar su trabajo						
10	Usted está satisfecho con las actividades que realizan sus compañeros						
11	Usted está satisfecho con la remuneración que percibe						
12	Usted está satisfecho con la carga laboral que se le asigna						
13	Usted está satisfecho con el trabajo que realiza						