

IV Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología  
XIX Jornadas de Investigación VIII Encuentro de Investigadores en Psicología  
del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos  
Aires, 2012.

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

Perez Vilar, Pablo Sebastian.

Cita:

Perez Vilar, Pablo Sebastian (2012). *La relación entre distintos aspectos de la comunicación y la satisfacción laboral en las organizaciones. IV Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XIX Jornadas de Investigación VIII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-072/398>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/emcu/n3E>

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*

# LA RELACIÓN ENTRE DISTINTOS ASPECTOS DE LA COMUNICACIÓN Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES

Perez Vilar, Pablo Sebastian

Universidad Abierta Interamericana

---

## Resumen

Este trabajo presenta los resultados obtenidos de una revisión bibliográfica de 388 artículos científicos relacionados con la satisfacción laboral, publicados entre los años 2000 y 2010. En el mismo se presentan las conclusiones de distintas investigaciones que señalan la importancia de los aspectos relacionados con la comunicación y el flujo de información y su vinculación con la Satisfacción Laboral. La bibliografía revisada señala la importancia de considerar la participación en el flujo de información y las distintas formas de comunicación, tanto en entre los miembros de la organización como hacia aquellos que están fuera de ella, como elementos importantes de la satisfacción laboral.

## Palabras Clave

comunicación, satisfacción laboral, feedback.

## Abstract

THE RELATIONSHIP BETWEEN DIFFERENT ASPECTS OF COMMUNICATION AND JOB SATISFACTION IN ORGANIZATIONS

This paper presents the results of a literature review of scientific studies of 388 scientific articles published between the year 2000 and 2010 related to job satisfaction. In this it shows the findings of various research studies that point to the importance of issues related to communication and flow of information and its linkage with job satisfaction. The literature reviewed indicates the importance of considering the participation in flow of information and various forms of communication, both in between the members of the organization and those that are outside of it, as important elements of the Job Satisfaction.

## Key Words

communication, job satisfaction, feedback,

## Introducción

En la actualidad, la satisfacción laboral se ha convertido en un indicador clave de desempeño para muchas empresas líderes en Europa, sobre todo dentro del marco de los programas de la Gestión de la Calidad Total (Total Quality Management). Además, "las empresas que practican benchmarking están convencidas de que es tan importante conocer y responder a las opiniones de sus empleados como lo es proteger y fomentar los intereses de los propios accionistas de la misma" (Martínez Caraballo, 2007,83). Por ello, incrementar la Satisfacción laboral de los trabajadores debería

ser una misión de la organización (Friday y Friday, 2003; Crossman y Abou-Zaki, 2003)

Con esta premisa, en un trabajo presentado anteriormente (Perez Vilar, 2011) se ha señalado la importancia de una efectiva y eficiente comunicación interpersonal junto con buenas relaciones en interpersonales como parte de la influencia de la cultura organizacional en la Satisfacción laboral. También en Perez Vilar, Azzolini (2011) se han presentado algunos estudios vinculados a la influencia del clima organizacional sobre la Satisfacción laboral. Particularmente cabe destacar que según Dolan, Schuler y Valle (1999) un clima que favorece la comunicación ha demostrado estar relacionado positivamente con la Satisfacción laboral; por ello, resulta relevante la revisión de los trabajos que estudian distintos aspectos de ambas variables.

## Metodología

Para la realización de este trabajo se realizó una selección, descripción y análisis del corpus documental de trabajos de investigación realizados sobre satisfacción laboral publicados entre los años 2000 y 2010. Para ello se procedió a una búsqueda exploratoria por internet en el buscador Google Académico (<http://scholar.google.com.ar>) y en la base de datos Scielo, utilizando como criterio de búsqueda las palabras "satisfacción laboral" además de los homónimos en inglés "job satisfaction" y "work satisfaction" en el título de trabajos publicados durante el periodo ya indicado. Se utilizó el mismo criterio en la búsqueda utilizando las bases de datos Wilsonweb, EbscoHost y Ovidsp.

La selección de los artículos, que forman parte de este trabajo, se realizó mediante la lectura de cada uno de los resúmenes de los mismos y la unidad de análisis estuvo constituida por cada uno de ellos que cumplió con los siguientes criterios:

## Criterios de inclusión

Los trabajos de investigación incluidos fueron aquéllos cuyos resultados obtuvieron relaciones entre la satisfacción laboral y los diversos aspectos de la comunicación. Se prefirieron los trabajos publicados en Journals en forma virtual o basados en publicaciones impresas, escritos originalmente en (o traducidos al) inglés y/o castellano.

## Criterios de exclusión y eliminación

Se excluyeron aquellos trabajos a los cuales no se pudo acceder

a los textos completos por razones económicas o de acceso a las bases de datos consultadas. También se descartaron aquéllos que no pertenecían específicamente al área de interés de la psicología organizacional, prefiriendo los divulgados en revistas con mayor factor de impacto y/o aquéllos publicados con fecha más actual. Se eliminaron los artículos repetidos que se identificaron con diferentes palabras de búsqueda y los trabajos de replicación de resultados o que obtuvieron resultados similares utilizando la misma metodología y/o instrumento en el mismo tipo de población de otros trabajos ya escogidos

### **La relación de algunos aspectos de la Comunicación con la Satisfacción laboral**

Entre los aspectos de la comunicación, la "imagen organizacional" vista como el mensaje recíproco entre la organización y el entorno (Whetten y Mackey, 2002) ha sido relacionada con la Satisfacción laboral (Carmeli y Freund, 2002). Este concepto se relaciona con el PEP (Perceived External Prestige) que es la visión de los miembros de la organización sobre las creencias, de aquéllos ajenos a ella, sobre lo que distingue esa organización de otras (Dutton, Dukerich y Harquail, 1994) que además ha sido vinculado con la Satisfacción laboral (Kamasak y Bulutlar, 2008; Ilozor, Ilozor y Carr, 2001). Incluso Valentine y Fleischman (2008) comprobaron que la imagen social empresaria, la cual refiere a "Las expectativas económicas, legales, éticas, y discrecionales que la sociedad tiene de las organizaciones a un momento en particular" (Carroll, 1979: 500) también se relaciona positivamente con la satisfacción con el trabajo.

También, se ha comprobado que las herramientas de marketing interno o tratar a los empleados como clientes también influye positivamente en la Satisfacción laboral (Chang y Chang, 2007; Ing-San, 2005) particularmente si se atiende a las necesidades de los empleados de recibir información sobre determinados temas (Herencia-Leva, 2003). Además, el acceso a la información ha demostrado que favorece la satisfacción de los empleados (Lau y Tan, 2003; Parnell y Crandall, 2000); conjuntamente con ser uno de los requisitos cuando se pretende en la organización llevar adelante un estilo de toma de decisión participativo, el cual se ha mencionado anteriormente (Perez Vilar, 2011) que es un estilo que se relaciona positivamente con la satisfacción laboral. A lo que habría que agregar que según Fidler Wind y Mor Barak (2007) cuando los empleados están incluidos en los flujos de información sienten más satisfacción con el trabajo.

Al mismo tiempo, proveer feedback a los empleados se cree que es necesario para mantener y mejorar su satisfacción (Thomas, Buboltz y Winkelspecht, 2004); particularmente, si el ambiente se caracteriza por brindar feedback sobre el desempeño (Hyrkas, Appelqvist-Schmidlechner y Haataja, 2006; Su-Fen y Hsiao-Lan, 2005) incluso en diferentes contextos culturales (Anseel y Lievens, 2007). Aunque parecería que está relación está mediada por la calidad del intercambio líder-miembro de la organización (Anseel y Lievens, 2007) la presencia de feedback en el momento de realizar las tareas ha demostrado incrementar la Satisfacción laboral (Shikdar y Das, 2003), incluso cuando son de los empleados a los supervisores (Hyrkas et al. 2006), aunque resulta necesario señalar que el tipo de evaluaciones realizadas en este estudio y en el ámbito de la salud, están basadas en la confianza y el rapport.

Específicamente, la teoría de la coordinación relacional argumenta

que la efectividad de la coordinación está determinada por la calidad de la comunicación entre los participantes del proceso de trabajo (como frecuencia, oportunidad, exactitud y enfoque en resolver el problema más que en la búsqueda de un culpable) que depende de la calidad de las relaciones subyacentes, particularmente de la extensión en que se comparten objetivos, conocimientos y respeto mutuo (Gittell, 2006). Estos fenómenos también se han vinculado con la Satisfacción laboral (Gittell, Weinberg, Pfefferle y Bishop, 2008)

Por otra parte, también Pezeshki Rad, Golshiri Esfahani y Zamani Miandashti (2008) afirman que uno de los mejores predictores de la satisfacción con el trabajo es el proceso de comunicación; y de hecho distintos autores (Dehaghani, Hosseini, Tavakol y Bakhtiyari, 2010; Chiva y Alegre, 2009; Randolph y Johnson, 2005) probaron que la buena comunicación interpersonal (abierta y efectiva) dentro de la organización está relacionada positivamente con la Satisfacción laboral.

### **Conclusiones**

A partir de lo presentado, se observa la importancia de gestionar la comunicación dentro de las organizaciones, ya que la comunicación abierta, efectiva y eficiente, puede mejorar la satisfacción laboral los miembros. También, el hecho de mejorar la relaciones entre empleados o entre líder-miembro ha demostrado su aporte a la satisfacción laboral a través del feedback y particularmente el feedback al desempeño. Por esto, es que resulta importante considerar teorías específicas de la comunicación como la teoría de coordinación relacional para mejorar el desempeño de los empleados y la satisfacción laboral de los mismos.

Uno de los aportes principales de esta investigación es la presentación de algunos elementos que no se relacionan directamente con los miembros de la organización, sino con la relación con aquéllos externos a ella. Es así que la imagen organizacional o el prestigio externo percibido se han vinculado con la satisfacción laboral, aunque son conceptos que se centran en las consideraciones de aquéllos que están fuera de la organización. Considerando lo reciente de estos resultados resulta interesante el análisis de estos conceptos en el ámbito nacional y su real influencia en la satisfacción laboral en los miembros de las organizaciones en los países de América Latina.

### **Bibliografía**

- Anseel, F. y Lievens, F. (2007). The Long-Term Impact of the Feedback Environment on Job Satisfaction: A Field Study in a Belgian Context. *Applied Psychology: An International Review*, 56(2), 254-266. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
- Carmeli, A. y Freund, A. (2002). The Relationship between Work and Workplace Attitudes and Perceived External Prestige, *Corporate Reputation Review*, 5(1), 51-68. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
- Carroll, A. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
- Chang, C. y Chang, H. (2007). Effects of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment: example of medical centers in Southern Taiwan. *Journal of Nursing Research (Taiwan Nurses Association)*, 15(4), 265-274. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://www.sciencedirect.com>
- Chiva, R. y Alegre, J. (2009). Organizational Learning Capability and Job Satisfaction: an Empirical Assessment in the Ceramic Tile Industry. *British*

- Journal of Management, 20(3), 323-340. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
- Crossman, A. y Abou-Zaki, B. (2003). Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), 368-376. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://www.emeraldinsight.com>
- Dehaghani, A., Hosseini, H., Tavakol, K. y Bakhtiyari, S. (2010). Relationship between communication manners of head nurses with job satisfaction of nurses under their supervision in educational hospitals of Isfahan. *University of Medical Sciences in 2006 Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research*, 15(2). Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://journals.mui.ac.ir/index.php/ijnmr/article/download/5252/2065>
- Dolan, S., Schuler, R., Valle, R. (1999). *La gestión de los recursos humanos*, Madrid, McGraw Hill
- Dutton, J., Dukerich, J. y Harquail, C. (1994). Organizational Images and Member Identification, *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 <http://web.ebscohost.com>
- Findler, L., Wind, L. y Mor Barak, M. (2007). The Challenge of Workforce Management in a Global Society: Modeling the Relationship Between Diversity, Inclusion, Organizational Culture, and Employee Well-Being, Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Administration in Social Work*, 31(3), 63-94. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
- Friday, S. y Friday, E. (2003). Racioethnic perceptions of job characteristics and job satisfaction. *Journal of Management Development*, 22(5), 426-442. Recuperado el 29 de noviembre <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=880530>
- Gittell, J. (2006). Relational coordination: coordinating work through relationships of shared goals, shared knowledge and mutual respect, en O. Kyriakidou and M. Ozbilgin (eds), *Relational Perspectives in Organizational Studies: A Research Companion*, Cheltenham: Edward Elgar Publishers. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 [http://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=orZNJWPLBWMC&oi=fnd&pg=PA74&ots=sVMe9gy-c\\_&sig=1VRLdukpoUduus-mCi2wbUvGo8#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=orZNJWPLBWMC&oi=fnd&pg=PA74&ots=sVMe9gy-c_&sig=1VRLdukpoUduus-mCi2wbUvGo8#v=onepage&q&f=false)
- Gittell, J., Weinberg, D., Pfefferle, S. y Bishop, C. (2008). Impact of relational coordination on job satisfaction and quality outcomes: a study of nursing homes. *Human Resource Management Journal*, 18(2), 154-170. Recuperado el 8 de Enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
- Hemingway, M. y Smith, C. (1999). Organizational Climate and Occupational Stressors as Predictors of Withdrawal Behaviours and Injuries in Nurses, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 285-299. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
- Hyrkas, K., Appelqvist-Schmidlechner, K. y Haataja, R. (2006). Efficacy of clinical supervision: influence on job satisfaction, burnout and quality of care. *Journal of Advanced Nursing*, 55(4), 521-535. Recuperado el 4 de Enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
- Ing-San, H. (2005). Relationships among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction and International Hotel Performance: An Empirical Study. *International Journal of Management*, 22(2), 285-293. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
- Kamasak R. y Bulutlar F. (2008). The Impact of Communication Climate and Job Satisfaction in Employees' External Prestige Perceptions. *Journal of Management & Economics*, 15(2), 133-144. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
- Lau, C. y Tan, S. (2003). The Effects of Participation and Job-Relevant Information on the Relationship Between Evaluative Style and Job Satisfaction. *Review of Quantitative Finance & Accounting*, 21(1), 17-34. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
- Martínez Caraballo, N. (2007). Recursos humanos y management empresarial. El caso de Satisfacción laboral. *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, (1er semestre) (52). Recuperado el 2 de diciembre de 2010 de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/dcart?info=link&codigo=2692060&orden=163608>
- Parnell, J. y Crandall W. (2000). Rethinking participative decision making: a refinement of the propensity for participative decision making scale', *Personnel Review*, 30, 523-535. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0048-3486&volume=30&issue=5&articleid=879294>
- Perez Vilar, P. (2011). La relación entre la satisfacción laboral y la cultura organizacional desde las dimensiones del cuestionario de cultura corporativa. Facultad de Psicología. Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires.
- Perez Vilar, P.; Azzolini, S. (2011). El Clima ético y su relación con la Satisfacción laboral. Universidad Nacional de Mar del Plata. Buenos Aires.
- Pezezhki Rad, G., Golshiri Esfahani, Z. y Zamani Miandashti, N. (2008). Investigation of Leadership Style Correlates Affecting Jihad-e-Keshavarzi Staffs Job Satisfaction in Yazd. *Journal Agric. Science Technology*, 10, 421-429. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://mohitpardaz.com/mp/images/stories/article1.pdf>
- Randolph, D. y Johnson, S. (2005). Predicting the effect of extrinsic and intrinsic job satisfaction factors on recruitment retention of rehabilitation professionals. *Journal of Healthcare Management*, 50(1), 49-60. Recuperado el 8 de enero de 2011 <http://web.ebscohost.com>
- Shikdar, A. y Das, B. (2003). A strategy for improving worker satisfaction and job attitudes in a repetitive industrial task: application of production standards and performance feedback. *Ergonomics*, 46(5), 466-481. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
- Su-Fen, C. y Hsiao-Lan, C. (2005). Relationship between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior: The mediational role of Job Satisfaction. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 33(6), 523-539. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
- Thomas, A., Buboltz, W. y Winkelspecht, C. (2004). Job characteristics and personality as predictors of job satisfaction. *Organizational Analysis*, 12(2), 205-219. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
- Valentine, S. y Fleischman, G. (2008). Ethics Programs, Perceived Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 159-172. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
- Wheten, D. y Mackey, A. (2002). A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation. *Business and Society*, 41(4), 393-414. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://bas.sagepub.com/content/41/4/393.full.pdf+html>