

**UN ESTUDIO COMPARATIVO  
DE LA SATISFACCION CON LA COMUNICACION  
Y LA SATISFACCION CON EL TRABAJO  
EN DOS COMPAÑIAS GUATEMALTECAS**

**Dr. Federico Varona Madrid**  
San José State University  
Department of Communication Studies  
One Washington Square  
San José, California 95192-0112 USA  
Correo Electronico: fvarona@sjsu.edu  
Fax: (408) 924-5396

**Dr. Cal W. Downs**  
The University of Kansas  
Communication Studies Department  
3090 Wescoe  
Lawrence, Kansas 66045-2177 USA

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACION  
UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**

## SUMARIO

El Cuestionario de la Satisfacción con la Comunicación de Downs-Hazen fue administrado en dos compañías Guatemaltecas con el propósito de comparar los diferentes factores de la satisfacción con la comunicación entre las dos compañías e investigar la relación entre los factores de la satisfacción con la comunicación y la satisfacción con el trabajo, y otras variables demográficas. Este estudio representa un esfuerzo pionero de investigación en un área que no ha sido suficientemente explorada en América Latina. Entre las conclusiones que resultaron de este estudio, las más importantes fueron las siguientes: primero, los factores de la satisfacción con la comunicación que tuvieron el mayor coeficiente de correlación con la satisfacción con el trabajo en las dos compañías fueron: Evaluación del Trabajo Individual e Información sobre el Trabajo; segundo, los niveles de satisfacción con las prácticas de comunicación de supervisores y subalternos en ambas compañías fueron diferentes; tercero, la relación entre el tiempo de trabajo en la compañía y la satisfacción con los diferentes factores de la comunicación fue casi inexistente; y cuarto, los niveles de satisfacción con las prácticas de comunicación entre empleados guatemaltecos y americanos presentaron ciertas similitudes. Nuestro principal objetivo al publicar esta investigación no es otro que el de compartir con nuestros colegas de América Latina y de España lo que consideramos puede ser una manera válida de hacer investigación en el campo de la comunicación organizacional y esperar que otros estudios puedan replicar el presente, superando las limitaciones señaladas.

### 1. INTRODUCCION

La comunicación es sumamente importante en el funcionamiento efectivo de cualquier organización. Barnard (1938,90), por ejemplo, dice que la comunicación es el "sistema nervioso" de una organización. Para Bavelas y Barrett (1951, 368) la comunicación "es la esencia de toda actividad organizada y es el proceso básico del cual se derivan las otras funciones". Rogers y Rogers (1976, 7) afirman que "la comunicación es el hilo que mantiene unidas las diferentes partes de una organización... de tal forma que si la comunicación fuera removida de una organización, esta se derrumbaría inmediatamente".

La comunicación organizacional ha sido estudiada desde diferentes perspectivas, con relativo éxito. Estos estudios han producido modelos teóricos que pueden ayudarnos a entender mejor la naturaleza y las funciones de la comunicación organizacional. Los estudios de la relación entre comunicación y satisfacción han sido particularmente provechosos. La expresión "satisfacción con la comunicación" fue introducida por primera vez por Level (1950) en un análisis de la comunicación en un banco urbano. Este concepto

incluía variables tales como la cantidad de información general que los empleados recibían de la gerencia; la notificación adelantada de los cambios en las políticas de la compañía, en los procesos y en las condiciones del trabajo; la libertad que sentían para dirigirse a sus superiores; y el hecho de estar bien informados. Redding (1978, 429) dice que el término satisfacción con la comunicación ha sido usado "para referirse al grado general de satisfacción que un empleado experimenta en relación con el ambiente total de la comunicación".

El concepto teórico de "satisfacción con la comunicación" ha sido parte de la investigación y documentación sobre la comunicación organizacional desde hace más de 20 años (Clampitt y Downs, 1987, 2). Según Crino y White (1981, 831), y Greenbaum (1988), el trabajo sobre satisfacción con la comunicación desarrollado por Downs y Hazen (1977) ha sido de los más exitosos. Para estos autores, la satisfacción con la comunicación es definida como la satisfacción que un miembro de una organización experimenta en relación con las varias prácticas de comunicación dentro de la organización. Muchos estudios han utilizado el Cuestionario de Satisfacción con la Comunicación de Downs y Hazen para iniciar una nueva y fructuosa corriente de investigación. Los resultados de los varios estudios realizados revelan que: 1) el concepto de satisfacción con la comunicación es multidimensional; 2) el Cuestionario de Satisfacción con la Comunicación ha demostrado ser un instrumento muy útil de diagnóstico de la comunicación en una gran variedad de organizaciones; 3) la satisfacción con la comunicación se relaciona con la satisfacción con el trabajo y con la productividad; y 4) la relación que existe entre la satisfacción con la comunicación y la satisfacción con el trabajo es más fuerte que la que existe entre la satisfacción con la comunicación y la productividad.

## **2. EL PROPOSITO DE ESTE ESTUDIO**

La relación entre la satisfacción con la comunicación y la satisfacción con el trabajo ha sido objeto de considerable interés en la investigación hecha en los Estados Unidos, y ha sido también estudiada aunque de una manera mucho más limitada en Australia, Nigeria, Taiwan, Alemania y México. Sin embargo, no se conoce ninguna investigación de este tipo que haya sido realizada en Guatemala o algún otro país centroamericano. Por lo tanto, este estudio representa el primer intento encaminado a investigar la relación entre la satisfacción con la comunicación y la satisfacción con el trabajo en Guatemala y Centroamérica. La gerencia general de las dos compañías guatemaltecas seleccionadas para esta investigación apoyaron con entusiasmo esta investigación ya que vieron en ella una oportunidad para realizar los cambios que el estudio podría sugerir y mejorar así sus prácticas de comunicación.

## **3. EL CUESTIONARIO DE LA SATISFACCION CON LA COMUNICACION**

El instrumento de investigación usado en este estudio fue el Cuestionario de la Satisfacción con la Comunicación creado por Cal W. Downs y Michael D. Hazen in 1977. Este cuestionario consta de 40 preguntas que evalúan la satisfacción con las prácticas de comunicación en una organización. Las posibles respuestas para cada pregunta están comprendidas en una escala que va de 1 a 7; siendo 1 "Muy Satisfecho", 2 "Sastisfecho", 3 "Ligeramente Satisfecho", 4 "Indiferente", 5 "Ligeramente Insatisfecho", 6 "Insatisfecho", y 7 "Muy Insatisfecho". El cuestionario también incluye una pregunta sobre la satisfacción con el trabajo usando la misma escala de respuestas de 1 a 7, y dos preguntas abiertas donde se pide a los empleados sugerencias para mejorar la satisfacción la comunicación y la satisfacción con el trabajo. Finalmente, el cuestionario contiene algunas preguntas demográficas, como el tiempo que los empleados llevan trabajando en la compañía, el departamento a que pertenecen, etc.

La traducción al español del cuestionario fue realizada por los autores de esta investigación siguiendo el procedimiento científico sugerido para estos efectos. (Hofstede 1980, 34-37)

#### **4. LOS OCHO FACTORES DE LA SATISFACCION CON LA COMUNICACION**

Del análisis factorial de las 40 preguntas que evalúan la satisfacción con las prácticas de comunicación resultaron 8 factores de la satisfacción con la comuniación. Cada uno de estos factores es evaluado con 5 preguntas del cuestionario. Los 8 factores son los siguientes:

1. Información sobre la Organización. Incluye información sobre las políticas, los objetivos, los cambios, y el desarrollo de la organización incluyendo su estado financiero.

2. Información sobre el Trabajo. Incluye información sobre el ambiente inmediato en el que se desenvuelve el empleado, los planes de su departamento, los requerimientos de su trabajo, e información sobre el personal.

3. Clima General de la Comunicación. Se refiere a la actitud general que tiene la gente de la organización hacia la comunicación y hasta qué punto la comunicación de la organización es motivadora.

4. Comunicación con los Supervisores. Se refiere a la manera como el supervisor se comunica con sus subalternos, si escucha y pone atención, si está abierto a nuevas ideas, y si ofrece orientación para resolver los problemas relacionados con el trabajo.

5. Comunicación con los Subalternos. Se refiere a la calidad de la comunicación que los subalternos tienen con sus supervisores.

6. Comunicación entre los Empleados. Se refiere a la calidad de comunicación formal e informal que existe entre los empleados de la organización.

7. Evaluación del Trabajo Individual. Se refiere al tipo de evaluación que el empleado recibe de su supervisor sobre la manera como realiza su trabajo.

8. Medios de Comunicación. Evalúa la claridad y cantidad de la información recibida a través de los diferentes canales de comunicación orales y escritos. Incluye también la efectividad de las reuniones de trabajo.

## **5. LAS PREGUNTAS QUE GUIARON ESTA INVESTIGACION**

La presente investigación tuvo como objetivo el responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las diferencias y similitudes entre las dos compañías guatemaltecas con relación a la satisfacción con las prácticas de comunicación y la satisfacción con el trabajo?
2. ¿Cuál es la relación que existe entre la satisfacción con la comunicación y la satisfacción con el trabajo en ambas compañías?
3. ¿Cuáles son las diferencias y similitudes que existen entre los departamentos de los dos compañías en relación con los 8 factores de la satisfacción con la comunicación y la satisfacción con el trabajo?
4. ¿Cuál es la relación que existe entre el tiempo de trabajo de los empleados de ambas compañías y la satisfacción con los 8 factores de la comunicación y la satisfacción en el trabajo?
5. ¿Cuáles son las diferencias que existen entre los empleados que están satisfechos con su trabajo y los que no lo están en relación con los 8 factores de la satisfacción de la comunicación?
6. ¿Qué diferencias existen entre supervisores y subalternos con relación a los 8 factores de la satisfacción de la comunicación y la satisfacción con el trabajo?
7. ¿Cuáles son las diferencias y similitudes que existen entre las dos compañías guatemaltecas y ciertas organizaciones de los Estados Unidos en relación con los 8 factores de la satisfacción de la comunicación?

## **6. LA MUESTRA**

La muestra usada para la presente investigación fue recogida en dos compañías impresoras guatemaltecas con las siguientes características. En la compañía A de un total de 273 empleados, 122 respondieron el cuestionario; y en la compañía B, 45 empleados respondieron el cuestionario de un total de 51. Las respuestas por departamentos en cada compañía fue la siguiente:

| <u>Compañía A</u> |              |             |            |                       |
|-------------------|--------------|-------------|------------|-----------------------|
| Departamentos     | Supervisores | Subalternos | Totales    | Porcentaje Encuestado |
| 1. Administración | 3            | 28          | 31         | 76%                   |
| 2. Ventas         | 1            | 8           | 9          | 100%                  |
| 3. Producción     | 12           | 70          | 82         | 37%                   |
| <b>Totales</b>    | <b>16</b>    | <b>106</b>  | <b>122</b> | <b>45%</b>            |

| <u>Compañía B</u> |              |             |           |                       |
|-------------------|--------------|-------------|-----------|-----------------------|
| Departamentos     | Supervisores | Subalternos | Totales   | Porcentaje Encuestado |
| 1. Administración | 2            | 8           | 10        | 100%                  |
| 2. Ventas         | 1            | 3           | 4         | 100%                  |
| 3. Producción     | 2            | 29          | 31        | 84%                   |
| <b>Totales</b>    | <b>5</b>     | <b>40</b>   | <b>45</b> | <b>88%</b>            |

En las dos compañías el cuestionario fue administrado por el investigador principal de este estudio a grupos de 15 a 20 personas. Los encuestados tuvieron la oportunidad de hacer preguntas mientras respondían por escrito al cuestionario.

## 7. EL ANALISIS DE LAS RESPUESTAS

Las respuestas al cuestionario fueron analizadas usando el programa estadístico para las ciencias sociales SPSSX. Los análisis estadísticos realizados fueron los siguientes.

**Primero**, estadísticas descriptivas para encontrar la distribución de frecuencias, las medias, las desviaciones standards, y el rango de cada pregunta del cuestionario y de cada factor de la satisfacción con la comunicación. Las [Tablas 1](#) y [2](#) contienen el rango de los 8 factores de la satisfacción con la comunicación de la Compañía A y Compañía B respectivamente.

**Segundo**, correlaciones de Pearson fueron calculadas para determinar la relación entre los 8 factores de la satisfacción con la comunicación y la satisfacción con el trabajo en cada una de las compañías. Los resultados aparecen en la [Tabla 3](#).

**Tercero**, análisis de varianza fueron también calculados para comparar:

1. Los niveles de satisfacción de los empleados de la Compañía A con los de la Compañía B en relación con los 8 factores de la satisfacción de la comunicación y la satisfacción con el trabajo. Los resultados aparecen en la [Tabla 4](#).

2. Los niveles de satisfacción del personal de cada uno de los tres departamentos entre sí y entre las dos compañías en relación con los 8 factores de la satisfacción de la comunicación y de la satisfacción con el trabajo. Los resultados aparecen en la [Tabla 5](#).

3. Los niveles de satisfacción de los empleados de cada compañía con relación a los 8 factores de la satisfacción con la comunicación y la satisfacción con el trabajo de acuerdo con el tiempo de trabajo en la compañía. Los resultados aparecen en la [Tabla 6](#).

4. Los niveles de satisfacción de los empleados que estaban satisfechos con su trabajo y los que no lo estaban en relación con los 8 factores de la satisfacción con la comunicación. Los resultados aparecen en la [Tabla 7](#).

5. Los niveles de satisfacción de supervisores y subalternos de cada compañía en relación con los 8 factores de la satisfacción con la comunicación y la satisfacción con el trabajo. Los resultados aparecen en la [Tabla 8](#).

**Cuarto**, las medias de cada uno de los 8 factores de la satisfacción con la comunicación de las dos compañías Guatemaltecas fueron comparados con las medias de algunas organizaciones de los Estados Unidos. Los resultados aparecen en la [Tabla 9](#).

**Finalmente**, la metodología del análisis de contenido fue usada para analizar el contenido de las respuestas dadas a las dos preguntas abiertas del cuestionario que solicitaban sugerencias para mejorar la satisfacción con la comunicación y la satisfacción con el trabajo. Los resultados de este análisis se incluye en la sección que sigue sobre conclusiones e interpretación.

## 8. CONCLUSIONES E INTERPRETACION

Los resultados más significativos de este estudio pueden resumirse en las siguientes conclusiones.

**Primera**, aunque en general los empleados de ambas compañías estaban satisfechos con su trabajo, los empleados de la Compañía B estuvieron significativamente más satisfechos que los empleados de la Compañía A. La media estadística general fue de 2.5 (entre satisfecho y ligeramente satisfecho) para los empleados de la Compañía A y de 1.8 (entre satisfecho y muy satisfecho) para los empleados de la Compañía B en una escala de 1 a 7 puntos; donde 1 era "Muy Satisfecho", 2 "Satisfecho", 3 "Ligeramente Satisfecho", 4 "Indiferente", 5 "Ligeramente Insatisfecho", 6 "Insatisfecho", y 7 "Muy Insatisfecho" ([Tabla 4](#)).

Por otra parte, cuando supervisores y subalternos fueron comparados en relación a su nivel de satisfacción con el trabajo ([Tabla 8](#)), en la Compañía A los supervisores estuvieron significativamente más satisfechos que los subalternos. Este resultado confirma los resultados de estudios anteriores (Rambo 1982, 226) que indican que aquellos que tienen posiciones más altas en las organizaciones tienden a estar más satisfechos con sus trabajos que los que están en posiciones inferiores. Sin embargo, este resultado no fue confirmado en la Compañía B donde supervisores y subalternos resultaron estar igualmente satisfechos.

Finalmente, no se dió ninguna relación significativa entre la satisfacción con el trabajo y el tiempo de trabajo en la compañía. ([Tabla 6](#)). Tampoco se encontró ninguna diferencia significativa con relación a la satisfacción con el trabajo entre los departamentos de administración, ventas, y producción de ambas empresas ([Tabla 5](#)).

**Segunda**, los empleados de la Compañía B estuvieron significativamente más satisfechos con las prácticas de la comunicación que los empleados de la Compañía A. En efecto, los empleados de la Compañía B estuvieron significativamente más satisfechos que los de la Compañía A con 7 de los 8 factores de la satisfacción con la comunicación. El único factor en el que no existió diferencia significativa fue Comunicación con los Subalternos. ([Tabla 4](#)). Esta diferencia puede también verse reflejada en las [Tablas 1 y 2](#). Asimismo, esta diferencia de satisfacción con la comunicación entre las dos compañías fue confirmada por el análisis individual de las respuestas a las preguntas del cuestionario. En efecto, los empleados de la compañía B resultaron estar más satisfechos que los empleados de la compañía A en 36 de las 40 preguntas que evalúan la satisfacción con la comunicación. Las prácticas de comunicación con las que los empleados de la Compañía B estuvieron más satisfechos que los de la Compañía A fueron: el reconocimiento de los esfuerzos realizados en el trabajo, la manera en que la compañía motiva y estimula el entusiasmo por alcanzar sus objetivos, la capacidad de los superiores para conocer y entender los problemas que enfrentan los subalternos, la manera en que se organizan las reuniones de trabajo, y la información relativa a la manera en que se evalúa a los empleados. Es importante señalar aquí que tres de estas prácticas de comunicación se refieren al factor denominado Evaluación del Trabajo Individual. Estos resultados están claramente sugiriendo lo importante que es en una organización la manera como se evalúa el trabajo de sus empleados.

Estas diferencias en los niveles de satisfacción con la comunicación entre las dos compañías pueden atribuirse entre otros a los siguientes factores. La Compañía B, en la que los empleados manifestaron estar más satisfechos con la comunicación, era una compañía recientemente creada y pequeña con un gran impulso de crecimiento. El estilo de gerencia era más dinámico y tenía

establecido un paquete de beneficios muy atractivo para los empleados. Por ejemplo, esta compañía distribuía el 20% de sus ganancias anuales entre sus empleados. Y esta práctica ejercía sin duda un gran impacto en la satisfacción con la comunicación. Por otra parte, en la Compañía A, donde los empleados manifestaron estar menos satisfechos con la comunicación, el estilo de la gerencia era más de corte tradicional, jerárquico piramidal, basado en una larga historia de existencia exitosa y buena reputación, y sin un paquete de beneficios atractivo para sus empleados.

**Tercera**, no obstante la clara diferencia que existió entre las dos compañías en relación a la satisfacción con la comunicación, los empleados de ambas compañías coincidieron en manifestar que los factores de la satisfacción con la comunicación con los que estaban más satisfechos fueron Comunicación con los Supervisores, Comunicación con los Subordinados, e Información sobre el Trabajo. Por otra parte, los empleados de ambas compañías también coincidieron en reconocer que Comunicación entre los Empleados, Evaluación del Trabajo Individual, e Información sobre la Organización fueron los factores de la satisfacción con la comunicación con los que estaban menos satisfechos [\(Tabla 5\)](#).

Por otra parte, en las respuestas a las dos preguntas abiertas del cuestionario en las que solicitaban sugerencias para mejorar la satisfacción con la comunicación y con el trabajo, los empleados de ambas compañías expresaron su deseo de recibir más información sobre la situación general de la compañía y tener más participación en la definición de objetivos y políticas a nivel de departamentos y de la compañía en general. También expresaron su deseo de recibir cursos no solamente sobre aspectos técnicos, sino sobre relaciones humanas y comunicación. Con respecto a la comunicación entre supervisores y subalternos, éstos expresaron que deseaban recibir información más específica y a tiempo en relación con los requerimientos de su trabajo, que los supervisores les demostraran más confianza y mayor interés por conocer sus necesidades a nivel personal y de trabajo. Finalmente, algunos subalternos dijeron que deseaban recibir más evaluación personal, al mismo tiempo que lamentaban el hecho de que el tipo de evaluación personal que recibían enfatizaba mayormente los aspectos negativos.

**Cuarta**, existió una correlación desigual entre los ocho factores de la satisfacción con la comunicación y la satisfacción con el trabajo en ambas compañías. [\(Tabla 3\)](#) Los factores de la satisfacción con la comunicación que tuvieron el mayor coeficiente de correlación con la satisfacción con el trabajo en las dos compañías fueron: Evaluación del Trabajo Individual e Información sobre el Trabajo. [\(Tabla 3\)](#) Por otra parte, los factores Comunicación entre los Empleados, Comunicación con los Supervisores, y Medios de Comunicación no tuvieron correlación significativa con la satisfacción con el trabajo en ninguna de las compañías. [\(Tabla 3\)](#) Sin embargo, se dieron también algunas diferencias entre las dos compañías con relación a la manera como los factores de satisfacción

con la comunicación se correlacionaron con la satisfacción con el trabajo. Por ejemplo los factores Información sobre la Compañía y Clima General de la Comunicación correlacionaron significativamente con la satisfacción con el trabajo solamente en el caso de la Compañía A. Estos resultados demostraron que los diferentes factores de la satisfacción con la comunicación interactuaron de una manera bastante diferente con la satisfacción con el trabajo. Lo cual parece confirmar la validez de la teoría de la contingencia cuando se trata de entender qué es lo que puede determinar la efectividad de una organización.

Esta ausencia de correlación global entre los factores de la satisfacción con la comunicación y la satisfacción con el trabajo en ambas compañías guatemaltecas coincide con los resultados conseguidos en Estados Unidos (Downs, 1977; Clampitt y Downs, 1987). Se confirmó que Evaluación del Trabajo Individual e Información sobre el Trabajo son los dos factores de la comunicación que ejercen un mayor impacto en la satisfacción con el trabajo.

**Quinta,** los niveles de satisfacción con las prácticas de comunicación de supervisores y subalternos en ambas compañías fueron diferentes. [\(Tabla 8\)](#) En la Compañía A los supervisores estaban más satisfechos con las prácticas de comunicación que los subalternos. Los gerentes y supervisores calificaron más alto que los subalternos en todos los factores de la satisfacción con la comunicación y en tres de ellos la diferencia fue estadísticamente significativa: Información sobre el Trabajo, Comunicación con los Supervisores, e Información sobre la Organización [\(Tabla 8\)](#). Este resultado confirmó los resultados de otras investigaciones (Downs, 1977; Clampitt y Downs, 1987) que sugieren que la gente que está en los niveles más altos de una organización tienden a estar más satisfechos con las prácticas de comunicación que los que se encuentran en los niveles más bajos. Sin embargo, en el caso de la Compañía B los subalternos resultaron estar más satisfechos con las prácticas de comunicación que los gerentes y supervisores. En efecto, los supervisores calificaron más bajo que los subalternos en todos los factores de la satisfacción con la comunicación, excepto en el factor Medios de Comunicación. Además, esta diferencia fue estadísticamente significativa en los cuatro factores siguientes: Información sobre el Trabajo, Comunicación con los Supervisores, Clima General de la Comunicación, y Medios de Comunicación. [\(Tabla 8\)](#) Estos resultados que contradicen lo que parece ser una tendencia general, deben entenderse a la luz de las circunstancias particulares de insatisfacción que ciertos supervisores de la Compañía B estaban enfrentando en el momento en que se realizó este estudio.

**Sexta,** no se dió ninguna relación estadísticamente significativa entre el tiempo de trabajo en la compañía y la satisfacción con los diferentes factores de la comunicación [\(Tabla 6\)](#). Las dos únicas excepciones se dieron en la Compañía A donde los

empleados que tenían entre 4 y 6 años de trabajar en la compañía manifestaron estar más satisfechos con los factores de la comunicación que el resto de los empleados. [\(Tabla 6\)](#) Estos resultados corroboran los resultados de estudios anteriores (Downs, 1977) que indican que la relación entre el tiempo de trabajo en una organización y la satisfacción con la comunicación no es muy clara.

**Séptima**, en general, los empleados más satisfechos con el trabajo en ambas compañías estuvieron también más satisfechos con los diferentes factores de la satisfacción con la comunicación que aquellos que estaban menos satisfechos con su trabajo. [\(Tabla 7\)](#) Pero, esta relación fue estadísticamente significativa en sólo dos casos en la Compañía A, con respecto a los factores Evaluación del Trabajo Individual e Información sobre el Trabajo. [\(Tabla 7\)](#) Estos resultados coinciden con las correlaciones conseguidas cuando se correlacionaron los factores de la satisfacción con la comunicación y la satisfacción con el trabajo (Conclusión cuarta).

**Octava**, los empleados del departamento de ventas de ambas compañías estuvieron más satisfechos con las prácticas de comunicación que los empleados de los departamentos de administración y producción. [\(Tabla 5\)](#). Sin embargo, sólo en el caso de la Compañía A esta diferencia fue estadísticamente significativa con respecto a los siguientes factores de satisfacción con la comunicación: Información sobre la Organización, Comunicación entre los Empleados, Comunicación con los Supervisores, y Evaluación del Trabajo Individual [\(Tabla 5\)](#). Esta diferencia en la satisfacción con la comunicación entre el departamento de ventas y los otros dos departamentos puede deberse al hecho de que en ambas compañías el departamento de ventas era el más pequeño de los departamentos y en consecuencia el menos complejo, facilitando así un sistema de comunicación más directo y preciso.

**Novena**, los niveles de satisfacción con las prácticas de comunicación entre empleados guatemaltecos y americanos fueron bastante similares [\(Tabla 9\)](#). Los empleados de ambos países coincidieron en que Comunicación con los Subalternos, Comunicación con los Supervisores, e Información sobre el Trabajo, fueron los factores con los que estaban más satisfechos. Y que por otra parte, Evaluación del Trabajo Individual e Información sobre la Organización fueron los factores con los que estaban menos satisfechos [\(Tabla 9\)](#).

Sin embargo, los empleados americanos de las seis organizaciones que fueron usadas en esta comparación, calificaron un poco más bajo que los empleados guatemaltecos su satisfacción con los diferentes factores de la comunicación [\(Tabla 9\)](#). Estas diferencias, sin embargo, nos llevan a preguntarnos: ¿Tenían en realidad las dos compañías guatemaltecas mejores prácticas de comunicación que las seis

organizaciones americanas? ¿O fueron los empleados guatemaltecos menos exigentes que los empleados americanos con relación a las prácticas de comunicación? Existe la posibilidad de que en efecto los empleados americanos tiendan a ser más exigentes con las prácticas de comunicación en una organización debido a que la comunicación organizacional está más desarrollada en Estados Unidos que en Guatemala. Sin duda que diferencias culturales de todo tipo podrían explicar estas diferencias de resultados. Pero no siendo este el propósito de este estudio nos limitaremos a sugerirlo como posible tema de investigación para el futuro.

**Décima,** el Cuestionario de Satisfacción con la Comunicación demostró ser un instrumento muy apropiado de diagnóstico de las prácticas de comunicación en las dos compañías guatemaltecas confirmando así la validez que el instrumento ha tenido en los Estados Unidos, Alemania, México, Australia, y Nigeria. Gracias al uso de este cuestionario fue posible detectar con precisión cuáles eran las áreas fuertes y débiles del sistema de comunicación de ambas compañías y diseñar un plan para mejorar la comunicación que fue muy bien recibido por la gerencia de ambas compañías.

**Undécima**, la presente investigación, como cualquier otra investigación, tuvo limitaciones que nos tienen que hacer ser cautelosos a la hora de querer generalizar sus resultados. En el presente caso, estos resultados representan la percepción subjetiva de los empleados de ambas compañías en el momento que se realizó el estudio. Además la colección de datos se vió limitada por el uso de un sólo instrumento de investigación, y la interpretación de los datos fue también limitada debido a la falta de conocimiento de ambas compañías por parte de los investigadores. Sin embargo, esta investigación representa una contribución muy significativa para el desarrollo de la comunicación organizacional en Guatemala, Centroamérica y América Latina. Nuestro principal objetivo al publicar esta investigación no ha sido otro que el de compartir con nuestros colegas de Latinoamérica y España lo que consideramos puede ser una manera válida de hacer investigación en el campo de la comunicación organizacional y esperar que otros estudios puedan replicar el presente superando las limitaciones señaladas.

**BIBLIOGRAFIA**

- Alum, Carlos V. "A case study of communication satisfaction in Nova de Monterrey." Unpublished masters thesis, University of Kansas, 1982.
- Barnyard, Chester I. The Functions of the Executive. Cambridge: Harvard University Press, 1938.
- Bavelas Alex and Barrett Dermont, "An Experimental Approach to Organizational Communication," Personnel Psychology, 27 (1951).
- Clampitt, Phillip G., and Downs, Cal W. "Communication Satisfaction: A Review of the Literature." University of Kansas, Autumn, 1987.
- Crino, Michael D. and White, Michael C. "Satisfaction in Communication: An Examination of the Downs-Hazen Measure." Psychological Reports 12 (1981).
- Downs, Cal W. Communication Audit Chicago: Scott-Foresman, 1988.
- Downs, Cal W., Hazen, Michael D., and Quiggins, J. "A theoretical analysis of communication satisfaction." Paper presented at the Speech Communication Association Convention, New York, November 1973.
- Downs, Cal W., and Hazen, Michael D. "A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction." Journal of Business Communication 14 3 (1977).
- Downs, Cal W. "The relationship between communication and job satisfaction." In R. C. Huseman, C. M. Logue, and S. L. Freshle (Eds.), Readings in interpersonal and organizational communication. Boston, Mass.: Holbrook Press, 1977.
- Greenbaum, Howard H. "The measurement of organizational wide communication: A comparison of three recognized instruments." Paper presented at 36th Annual Convention, Chicago, Illinois, May 1986.
- Hofstede, G. (1980). Culture's Consequences: Internal Differences in Work Related Values. Beverly Hills, California: Sage Publications.
- Level, Dale A. "A Case Study of Human Communication in an Urban Bank." Doctoral Dissertation, Purdue University 1959. Dissertation Abstracts 20 (1959).
- Rambo, William W. Work and Organizational Behavior. New York: Holt,

Rinehart, and Winston, 1982.

Redding, W. Charles. Communication within the Organization. New York: Industrial Communication Council Inc., 1978.

Rogers, Everett M. and Rogers, Rekha Agarwala. Communications in Organizations. New York: The Free Press, 1976.

**Tabla 1**  
**Compañía A**  
**Factores de la Satisfacción con la Comunicación**

| Rango | Factores                          | Media | D.S. | Categoría              |
|-------|-----------------------------------|-------|------|------------------------|
| 1     | Comunicación con los Subalternos  | 10.82 | 2.81 | Satisfecho             |
| 2     | Comunicación con los Supervisores | 12.93 | 5.42 | Satisfecho             |
| 3     | Información sobre el Trabajo      | 14.00 | 4.68 | Ligeramente Satisfecho |
| 4     | Medios de Comunicación            | 14.96 | 5.07 | Ligeramente Satisfecho |
| 5     | Clima General de la Comunicación  | 15.15 | 5.26 | Ligeramente Satisfecho |
| 6     | Comunicación entre los Empleados  | 15.83 | 4.52 | Ligeramente Satisfecho |
| 7     | Evaluación del Trabajo Individual | 17.92 | 5.98 | Ligeramente Satisfecho |
| 8     | Información sobre la Organización | 18.10 | 5.98 | Ligeramente Satisfecho |

**Tabla 2**  
**Compañía B**  
**Factores de la Satisfacción con la Comunicación**

| Rango | Factores                          | Media | D.S. | Categoría              |
|-------|-----------------------------------|-------|------|------------------------|
| 1     | Comunicación con los Supervisores | 9.86  | 4.02 | Satisfecho             |
| 2     | Comunicación con los Subalternos  | 11.00 | 2.55 | Satisfecho             |
| 3     | Información sobre el Trabajo      | 11.20 | 3.85 | Satisfecho             |
| 4     | Clima General de la Comunicación  | 11.55 | 4.22 | Satisfecho             |
| 5     | Medios de Comunicación            | 12.25 | 4.44 | Satisfecho             |
| 6     | Evaluación del Trabajo Individual | 12.80 | 4.27 | Satisfecho             |
| 7     | Comunicación entre los Empleados  | 13.86 | 3.86 | Satisfecho             |
| 8.    | Información sobre la Organización | 14.10 | 4.17 | Ligeramente Satisfecho |

**Tabla 3**

*Correlación entre los Factores de la Satisfacción con la Comunicación y la Satisfacción con el Trabajo*

| FACTORES                             | CORRELACION           |                      |
|--------------------------------------|-----------------------|----------------------|
|                                      | COMPAÑIA A<br>(N=122) | COMPAÑIA B<br>(N=45) |
| Información sobre la<br>Compañía     | r= .19<br>p= .02      | r= .09<br>p= .29     |
| Evaluación del Trabajo<br>Individual | r= .37<br>p= .00      | r= .36<br>p= .01     |
| Información sobre el<br>Trabajo      | r= .33<br>p= .00      | r= .31<br>p= .02     |
| Comunicación con los<br>Supervisores | r= .14<br>p= .06      | r= .17<br>p= .12     |
| Clima General de la<br>Comunicación  | r= .23<br>p= .00      | r= .10<br>p= .25     |
| Comunicación entre<br>los empleados  | r= .05<br>p= .28      | r= .22<br>p= .08     |
| Medios de<br>Comunicación            | r= .10<br>p= .13      | r= .21<br>p= .10     |
| Comunicación<br>con los Subalternos  | r= .32<br>p= .10      | r= .87<br>p= .02     |

**Tabla 4**

*Comparación de los Factores de la Satisfacción con la Comunicación y la Satisfacción con el Trabajo entre la Compañía A y la Compañía B*

| <b>FACTORES</b>                          | <b>COMPAÑIAS</b> | <b>Media</b> | <b>F</b> | <b>P</b> |
|--|------------------|--------------|----------|----------|
| <b>Información sobre la Organización</b> | 1. COMPAÑIA A    | 18.1         | 14.3     | .00      |
|  | 2. COMPAÑIA B    | 14.1         |          |          |
| <b>Evaluación del Trabajo Individual</b> | 1. COMPAÑIA A    | 17.9         | 25.3     | .00      |
|  | 2. COMPAÑIA B    | 12.8         |          |          |
| <b>Información sobre el Trabajo</b>      | 1. COMPAÑIA A    | 14.0         | 11.5     | .00      |
|  | 2. COMPAÑIA B    | 11.2         |          |          |
| <b>Comunicación con los Supervisores</b> | 1. COMPAÑIA A    | 12.9         | 11.4     | .00      |
|  | 2. COMPAÑIA B    | 9.9          |          |          |
| <b>Clima General de la Comunicación</b>  | 1. COMPAÑIA A    | 15.2         | 16.2     | .00      |
|  | 2. COMPAÑIA B    | 11.6         |          |          |
| <b>Comunicación entre los Empleados</b>  | 1. COMPAÑIA A    | 15.8         | 5.7      | .01      |
|  | 2. COMPAÑIA B    | 13.9         |          |          |
| <b>Medios de Comunicación</b>            | 1. COMPAÑIA A    | 15.0         | 8.2      | .00      |
|  | 2. COMPAÑIA B    | 12.3         |          |          |
| <b>Comunicación con los Subalternos</b>  | 1. COMPAÑIA A    | 10.8         | 0.0      | .90      |
|  | 2. COMPAÑIA B    | 11.0         |          |          |
| <b>Satisfacción con el Trabajo</b>       | 1. COMPAÑIA A    | 2.5          | 10.6     | .00      |
|  | 2. COMPAÑIA B    | 1.8          |          |          |

**Tabla 5**  
**Comparación de los Factores de la Satisfacción con la**  
**Comunicación y la Satisfacción con el Trabajo**  
**por Departamentos**

| FACTORES                          |   | COMPAÑIA A<br>(N=122) |     |     | COMPAÑIA B<br>(N=45) |     |     |
|-----------------------------------|---|-----------------------|-----|-----|----------------------|-----|-----|
|                                   |   | Media                 | F   | P   | Media                | F   | P   |
| Información sobre la Organización | 1 | 16.4                  | 4.7 | .01 | 13.2                 | 0.5 | .61 |
|                                   | 2 | 14.1                  |     |     | 12.5                 |     |     |
|                                   | 3 | 19.3                  |     |     | 14.6                 |     |     |
| Evaluación del Trabajo Individual | 1 | 16.3                  | 3.6 | .03 | 13.3                 | 1.8 | .17 |
|                                   | 2 | 14.5                  |     |     | 9.0                  |     |     |
|                                   | 3 | 18.9                  |     |     | 13.2                 |     |     |
| Información sobre el Trabajo      | 1 | 12.8                  | 2.4 | .09 | 10.4                 | 0.4 | .65 |
|                                   | 2 | 12.4                  |     |     | 10.0                 |     |     |
|                                   | 3 | 14.7                  |     |     | 11.5                 |     |     |
| Comunicación con los Supervisores | 1 | 10.9                  | 4.8 | .01 | 9.9                  | 0.3 | .70 |
|                                   | 2 | 10.1                  |     |     | 8.2                  |     |     |
|                                   | 3 | 14.0                  |     |     | 10.0                 |     |     |
| Clima General de la Comunicación  | 1 | 15.0                  | 1.0 | .35 | 12.0                 | 0.2 | .83 |
|                                   | 2 | 12.9                  |     |     | 10.7                 |     |     |
|                                   | 3 | 15.5                  |     |     | 11.5                 |     |     |
| Comunicación entre los Empleados  | 1 | 15.2                  | 3.9 | .02 | 12.7                 | 0.9 | .40 |
|                                   | 2 | 12.1                  |     |     | 12.2                 |     |     |
|                                   | 3 | 16.5                  |     |     | 14.4                 |     |     |
| Medios de Comunicación            | 1 | 14.4                  | 0.9 | .44 | 12.6                 | 1.4 | .25 |
|                                   | 2 | 13.3                  |     |     | 8.7                  |     |     |
|                                   | 3 | 15.4                  |     |     | 12.7                 |     |     |
| Comunicación con los Subalternos  | 1 | 10.7                  | 1.6 | .24 | 12.5                 | 0.5 | .65 |
|                                   | 2 | 14.0                  |     |     | 11.0                 |     |     |
|                                   | 3 | 10.3                  |     |     | 9.5                  |     |     |
| Satisfacción con el Trabajo       | 1 | 2.4                   | 0.0 | .96 | 1.6                  | 0.7 | .50 |
|                                   | 2 | 2.2                   |     |     | 1.7                  |     |     |
|                                   | 3 | 2.5                   |     |     | 1.9                  |     |     |

1. Departamento de Administración
2. Departamento de Ventas
3. Departamento de Producción

**Tabla 6**  
**Comparación de los Factores de la Satisfacción con la**  
**Comunicación y la Satisfacción con el Trabajo**  
**por Años de Trabajo en la Compañía**

| FACTORES                          | COMPAÑIA A<br>(N=122) |      |     | COMPAÑIA B<br>(N=45) |      |     |     |
|-----------------------------------|-----------------------|------|-----|----------------------|------|-----|-----|
|                                   | Media                 | F    | P   | Media                | F    | P   |     |
| Información sobre la Organización | 1                     | 20.6 | 1.2 | .29                  | 15.0 | 1.3 | .29 |
|                                   | 2                     | 17.9 |     |                      | 14.9 |     |     |
|                                   | 3                     | 17.3 |     |                      | 11.5 |     |     |
|                                   | 4                     | 17.6 |     |                      | 12.0 |     |     |
| Evaluación del Trabajo Individual | 1                     | 18.1 | 0.9 | .43                  | 12.9 | 0.3 | .82 |
|                                   | 2                     | 18.9 |     |                      | 13.2 |     |     |
|                                   | 3                     | 16.1 |     |                      | 11.4 |     |     |
|                                   | 4                     | 17.9 |     |                      | 13.5 |     |     |
| Información sobre el Trabajo      | 1                     | 13.9 | 3.1 | .02                  | 10.5 | 0.4 | .72 |
|                                   | 2                     | 15.0 |     |                      | 11.9 |     |     |
|                                   | 3                     | 11.2 |     |                      | 11.0 |     |     |
|                                   | 4                     | 14.5 |     |                      | 12.5 |     |     |
| Comunicación con los Supervisores | 1                     | 14.1 | 1.5 | .22                  | 9.3  | 0.4 | .74 |
|                                   | 2                     | 14.0 |     |                      | 10.7 |     |     |
|                                   | 3                     | 13.0 |     |                      | 9.2  |     |     |
|                                   | 4                     | 12.9 |     |                      | 10.0 |     |     |
| Clima General de la Comunicación  | 1                     | 14.6 | 2.7 | .04                  | 10.6 | 0.5 | .66 |
|                                   | 2                     | 17.1 |     |                      | 12.3 |     |     |
|                                   | 3                     | 13.2 |     |                      | 11.7 |     |     |
|                                   | 4                     | 14.7 |     |                      | 13.0 |     |     |
| Comunicación entre los Empleados  | 1                     | 15.8 | 0.0 | .98                  | 14.1 | 0.5 | .67 |
|                                   | 2                     | 15.9 |     |                      | 14.5 |     |     |
|                                   | 3                     | 15.5 |     |                      | 12.3 |     |     |
|                                   | 4                     | 15.8 |     |                      | 13.5 |     |     |
| Medios de Comunicación            | 1                     | 15.0 | 1.2 | .32                  | 11.7 | 0.7 | .58 |
|                                   | 2                     | 15.0 |     |                      | 13.2 |     |     |
|                                   | 3                     | 13.1 |     |                      | 10.7 |     |     |
|                                   | 4                     | 15.7 |     |                      | 14.0 |     |     |
| Comunicación con los Subalternos  | 1                     | 11.0 | 0.4 | .74                  | 8.0  | 1.4 | .41 |
|                                   | 2                     | 10.0 |     |                      | 12.3 |     |     |
|                                   | 3                     | 9.5  |     |                      | 10.0 |     |     |
|                                   | 4                     | 11.4 |     |                      | 10.0 |     |     |
| Satisfacción con el Trabajo       | 1                     | 2.8  | 1.7 | .16                  | 1.8  | 0.8 | .50 |
|                                   | 2                     | 2.7  |     |                      | 2.0  |     |     |
|                                   | 3                     | 2.1  |     |                      | 1.5  |     |     |
|                                   | 4                     | 2.3  |     |                      | 2.0  |     |     |

1=Menos de un año; 2=2 a 3 años; 3=4 a 6 años; 4=Más de 6 años

**Tabla 7**

*Comparación de los Factores de Satisfacción con la  
Comunicación entre Empleados Satisfechos e  
Insatisfechos con su Trabajo*

| FACTORES                            | COMPAÑIA A<br>(N=122) |       |     | COMPAÑIA B<br>(N=45) |       |     |     |
|-------------------------------------|-----------------------|-------|-----|----------------------|-------|-----|-----|
|                                     |                       | Media | F   | P                    | Media | F   | P   |
| Información sobre la Organización   | S                     | 18.1  | 0.3 | .56                  | 14.1  | 0.0 | .85 |
|                                     | I                     | 19.4  |     |                      | 15.0  |     |     |
| Evaluación del Trabajo Individual   | S                     | 17.8  | 4.3 | .04                  | 12.7  | 1.5 | .22 |
|                                     | I                     | 22.4  |     |                      | 18.0  |     |     |
| Información sobre el Trabajo        | S                     | 13.8  | 7.9 | .00                  | 11.1  | 1.0 | .32 |
|                                     | I                     | 18.4  |     |                      | 15.0  |     |     |
| Comunicación con los Supervisores   | S                     | 13.0  | 0.2 | .66                  | 9.9   | 0.0 | .97 |
|                                     | I                     | 13.9  |     |                      | 10.0  |     |     |
| Clima General de la Comunicación    | S                     | 15.0  | 3.4 | .06                  | 11.6  | 0.1 | .71 |
|                                     | I                     | 18.5  |     |                      | 10.0  |     |     |
| Comunicación entre los Trabajadores | S                     | 15.8  | 0.1 | .79                  | (*)   |     |     |
|                                     | I                     | 16.3  |     |                      |       |     |     |
| Medios de Comunicación              | S                     | 15.0  | 0.6 | .44                  | 12.2  | 0.0 | .88 |
|                                     | I                     | 16.4  |     |                      | 13.0  |     |     |

S= Satisfecho      I= Insatisfecho

El factor Comunicación con los Subalternos se omitió en esta tabla porque ninguno de los supervisores estaba insatisfecho con su trabajo.

(\*) Estos datos no fueron conseguidos porque ninguno de los empleados estaba insatisfecho con su trabajo en la Compañía B.

**Tabla 8**

**Comparación de los Factores de la Satisfacción con la Comunicación y la Satisfacción con el Trabajo entre Supervisores y Subalternos**

| FACTORES                          | COMPAÑIA A<br>(N=122) |       |     | COMPAÑIA B<br>(N=45) |       |     |     |
|-----------------------------------|-----------------------|-------|-----|----------------------|-------|-----|-----|
|                                   |                       | Media | F   | P                    | Media | F   | P   |
| Información sobre la Organización | Sp                    | 15.4  | 4.0 | .04                  | 15.0  | 0.2 | .65 |
|                                   | Sb                    | 18.6  |     |                      | 13.9  |     |     |
| Evaluación del Trabajo Individual | Sp                    | 15.6  | 2.7 | .10                  | 15.6  | 2.5 | .11 |
|                                   | Sb                    | 18.3  |     |                      | 12.4  |     |     |
| Información sobre el Trabajo      | Sp                    | 11.2  | 6.6 | .01                  | 15.4  | 7.9 | .00 |
|                                   | Sb                    | 14.5  |     |                      | 10.6  |     |     |
| Comunicación con los Supervisores | Sp                    | 10.4  | 4.7 | .03                  | 14.0  | 6.8 | .01 |
|                                   | Sb                    | 13.4  |     |                      | 9.3   |     |     |
| Clima General de la Comunicación  | Sp                    | 13.5  | 1.9 | .17                  | 16.4  | 8.8 | .00 |
|                                   | Sb                    | 15.4  |     |                      | 10.9  |     |     |
| Comunicación entre los Empleados  | Sp                    | 14.9  | 0.7 | .39                  | 12.8  | 0.4 | .51 |
|                                   | Sb                    | 15.9  |     |                      | 14.0  |     |     |
| Medios de Comunicación            | Sp                    | 15.4  | 0.1 | .69                  | 16.4  | 5.7 | .02 |
|                                   | Sb                    | 14.9  |     |                      | 11.6  |     |     |
| Satisfacción con el Trabajo       | Sp                    | 1.8   | 5.2 | .02                  | 1.8   | 0.0 | .94 |
|                                   | Sb                    | 2.6   |     |                      | 1.8   |     |     |

**Sp=Supervisores                      Sb=Subalternos**

El factor Comunicación con los Subalternos fue omitido en esta tabla porque los Supervisores fueron los únicos que contestaron las preguntas que corresponden a este factor.

**Tabla 9**

**Comparación de los Factores de la Satisfacción  
con la Comunicación entre las Compañías de Guatemala  
y de los Estados Unidos**

| FACTORES  | GUATEMALA |      |             | U. S. A. |      |      |      |      |      | Media       |
|---|-----------|------|-------------|----------|------|------|------|------|------|-------------|
|   | 1         | 2    | Media       | A        | G    | N    | J    | D    | T    |             |
| Comunicación<br>c\Subalternos                             | 11.0      | 10.8 | <b>10.9</b> | 11.0     | 13.7 | 12.8 | 15.0 | -    | 12.6 | <b>13.0</b> |
| Comunicación<br>c\Supervisores                            | 12.9      | 9.9  | <b>11.4</b> | 13.0     | 13.3 | 13.5 | 16.2 | 17.6 | 11.6 | <b>14.2</b> |
| Medios de<br>Comunicación<br>Información<br>s\ el Trabajo | 14.9      | 12.3 | <b>13.6</b> | 14.0     | 15.6 | 16.5 | 18.4 | 18.5 | 17.0 | <b>16.7</b> |
| Comunicación<br>e\Empleados                               | 14.0      | 11.2 | <b>12.6</b> | 14.0     | 13.3 | 14.7 | 15.8 | 15.7 | 15.5 | <b>14.8</b> |
| Comunicación<br>e\Empleados                               | 15.8      | 13.9 | <b>14.9</b> | 15.0     | 14.5 | 15.4 | 15.4 | 16.6 | 16.2 | <b>15.5</b> |
| Clima General<br>de la Comunic.                           | 15.6      | 11.6 | <b>13.4</b> | 16.0     | 16.3 | 17.5 | 18.2 | 17.6 | 18.9 | <b>17.4</b> |
| Evaluación del<br>Trabajo Indiv.                          | 17.9      | 12.8 | <b>15.4</b> | 16.0     | 15.1 | 17.2 | -    | 20.2 | 18.2 | <b>17.3</b> |
| Información<br>s\Organización                             | 18.1      | 14.1 | <b>16.1</b> | 16.0     | 13.6 | 18.0 | 17.9 | 20.2 | 17.9 | <b>17.3</b> |

1: Compañía A, 2: Compañía B,

Apellidos de los investigadores americanos que  
realizan los estudios mencionados aquí:

**A:** Avery, **G:** Gordon, **N:** Nicholson,  
**J:** Jones, **D:** Duke, **T:** Thiry.