

**ESCUELA UNIVERSITARIA DE ENFERMERIA SANTA MADRONA**  
de la Fundación “la Caixa”

# **LA COMUNICACIÓN EN ENFERMERÍA: EL CANAL HACIA LA SATISFACCIÓN PROFESIONAL. ESTUDIO COMPARATIVO ENTRE DOS HOSPITALES**

Aguilar Villalba, Rosa.

Boltà Fisa, Magda.

Gahete Santiago, Antonia.

Saz Roy, M<sup>a</sup> Angeles.

Trabajo presentado al curso de Administración y Gestión en Cuidados de Enfermería para la obtención del Master.

Trabajo dirigido por el profesor: Marisol Rodríguez

Comisión Evaluadora:

|                     |            |
|---------------------|------------|
| Montserrat Teixidor | Presidenta |
| Esteve Pont         | Secretario |
| Marisol Rodríguez   | Vocal      |
| José Tejada         | Vocal      |

Presentado en fecha: 6 de Octubre 2009

Aceptado en fecha:

Queda prohibida cualquier reproducción total o parcial de este trabajo sin la autorización expresa por parte de los autores.

“Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado. Un esfuerzo total es una victoria completa”

Mahatma Gandhi

# ÍNDICE

|                                       |          |
|---------------------------------------|----------|
| <b>1. INTRODUCCIÓN- JUSTIFICACIÓN</b> | <b>7</b> |
| <b>2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO</b>       | <b>9</b> |

## *Primera parte: MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL*

|                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------|-----------|
| <b>3. COMUNICACIÓN</b>                                    | <b>10</b> |
| <b>3.1. INTRODUCCIÓN</b>                                  | <b>10</b> |
| <b>3.2. CONCEPTO DE COMUNICACIÓN</b>                      | <b>12</b> |
| <b>3.2.1. DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN</b>                  |           |
| <b>3.2.2. DIFERENCIA ENTRE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN</b> |           |
| <b>3.2.3. TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN</b>                  |           |
| I. Teoría de la Información de Shanon y Weaver            |           |
| II. Teoría de la Comunicación de David Berlok             |           |
| III. Teoría de la Comunicación de Dwight Lasswel          |           |
| IV. Teoría de la Comunicación de Pasquali                 |           |
| V. Teoría de la Comunicación de Frank Dance               |           |
| VI. Teoría de la Comunicación Humana según WatzlawiK      |           |
| <b>3.3. ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN</b>                  | <b>35</b> |
| <b>3.4. EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN</b>                 | <b>38</b> |
| I. Principios del proceso de Comunicación                 |           |
| II. Suposiciones sobre el proceso de Comunicación         |           |
| <b>3.5. BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN</b>                   | <b>41</b> |
| I. Barreras internas de la Comunicación                   |           |
| II. Barreras externas de la Comunicación                  |           |
| <b>3.6. TIPOS DE COMUNICACIÓN</b>                         | <b>46</b> |
| 3.6.1. Comunicación Verbal                                |           |
| 3.6.2. Comunicación no Verbal                             |           |
| <b>3.7 REDES DE COMUNICACIÓN</b>                          | <b>53</b> |
| <b>3.8. COMUNICACION ORGANIZACIONAL</b>                   | <b>54</b> |
| 3.8.1 Comunicación vertical                               |           |
| 3.8.2 Comunicación horizontal                             |           |
| 3.8.3 Comunicación informal: el rumor                     |           |

|                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.9 IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN                                   | 61  |
| 3.9.1 Correo Electrónico                                                         |     |
| 3.9.2 Internet                                                                   |     |
| 3.9.3 Teleconferencias                                                           |     |
| 4. SATISFACCIÓN                                                                  | 62  |
| 4.1. CONCEPTO DE SATISFACCIÓN                                                    | 62  |
| 4.2. TEORÍAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL                                          | 66  |
| 4.3. TEORÍAS DE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y DE LA MOTIVACIÓN DEL TRABAJADOR  | 81  |
| I. Teoría de los dos Factores de Herzberg                                        |     |
| II. El Modelo de los determinantes de la Satisfacción en el trabajo según Lawler |     |
| 4.4. VARIABLES QUE INFLUYEN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL                           | 83  |
| 5. INTELIGENCIA EMOCIONAL PERCIBIDA Y SATISFACCIÓN LABORAL                       | 91  |
| 6. CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL                                   | 94  |
| 7. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL                                                 | 100 |
| 8. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL                     | 102 |
| <i>Segunda Parte: MARCO APLICADO</i>                                             |     |
| 9. DISEÑO DEL ESTUDIO                                                            | 110 |
| 9.1 HIPÓTESIS                                                                    | 110 |
| 9.2. METODOLOGÍA                                                                 | 110 |
| 9.2.1. Tipo de estudio y método                                                  |     |
| 9.2.2. Contexto del Estudio: HSJDBCN y HCP                                       |     |
| 9.3. VARIABLES Y CONTROL                                                         | 122 |
| 9.3.1 Variable dependiente                                                       |     |
| 9.3.2 Variable independiente                                                     |     |
| 9.3.3 .3.1 Variable intervinientes                                               |     |
| 9.4. POBLACIÓN Y MUESTRA                                                         | 124 |
| 9.5. INSTRUMENTO                                                                 | 125 |

|                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------|-----|
| 9.5.1. Elaboración y utilización del Instrumento                           |     |
| 9.5.2. Validación del Cuestionario                                         |     |
| 9.6. CONSIDERACIONES ÉTICAS                                                | 126 |
| 10. RESULTADOS                                                             | 128 |
| 10.1.INTRODUCCIÓN GENERAL                                                  | 128 |
| 10.2.CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA                                         | 129 |
| 10.2.1.-Variables personales                                               |     |
| 10.2.2.-Variables formativas                                               |     |
| 10.2.3.-Variables sociolaborales                                           |     |
| 10.3.ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN                                            | 145 |
| 10.4.ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN-INFORMACIÓN POR<br>CENTROS HOSPITALARIOS. | 176 |
| 10.5. VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS                                         | 183 |
| 11. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES                                               | 189 |
| 12. PROPUESTAS Y LINEAS DE INVESTIGACIÓN                                   | 193 |
| 13. AGRADECIMIENTOS                                                        | 194 |
| 14. ANEXOS                                                                 | 195 |
| 14.1 ANEXO 1                                                               |     |
| 14.2 ANEXO 2                                                               |     |
| 15. BIBLIOGRAFIA                                                           | 201 |

## **1.- JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO:**

Nuestra línea de investigación va encaminada a hacer un análisis de dos temas importantes en el área del factor humano, ya que hemos decidido estudiar en nuestra realidad cotidiana laboral, dos temas importantes cómo son la comunicación y la satisfacción.

¿Qué nos ha llevado escoger esta línea? Creemos que en los equipos y en la organización, la comunicación es esencial para un buen desarrollo del trabajo diario que va dirigido a cuidar personas. En el desempeño de nuestra profesión (cuidar personas) es muy importante tener en cuenta la parte humana, la relación, los sentimientos... por esto, como gestoras, debemos saber cómo están nuestros equipos.

Etimológicamente, Comunicación proviene del latín “Comunicare”- “poner en común”, “compartir algo”. Hay múltiples definiciones de la palabra comunicación; si tomamos la de Virginia Satir “Es el factor más simple, más importante que determina el tipo de relaciones que genera con los demás para poder sobrevivir. La comunicación es el sentido que la gente da a su propia información”, o la de Miller “Es un mensaje a un receptor con la intención consciente de afectar a su conducta posterior”. Entendemos que la forma en que a las personas les llega la información influye en su posterior manera de actuar, o también que una persona bien informada se siente considerada, valorada y respetada y por tanto, es posible que su conducta sea de colaboración y de integración al equipo.

Otros autores consideran que comunicar es “El proceso por medio del cual el individuo transmite estímulos para modificar el comportamiento de otros” (Houland). Esto quiere decir que el proceso de comunicar implica relación o entendimiento entre personas. Esta relación se da a través de unos canales por los que se envía un mensaje de un emisor a un receptor.

En nuestro ambiente laboral, nos comunicamos con los usuarios, de los que nos hacemos responsables de su cuidado, y con nuestros compañeros a todos

los niveles. En nuestro estudio nos vamos a centrar en la vivencia de comunicación que se genera dentro este segundo grupo.

Creemos que en nuestros Hospitales existe una realidad: La implicación de los profesionales no es lo satisfactoria que debería ser, por diferentes causas: sobrecarga de trabajo, la poca delimitación de funciones y competencias de enfermería, los escasos recursos humanos, falta de promoción profesional, salarios bajos, la escasa formación continuada, los turnos de trabajo, tensión y presión en el trabajo, el desgaste emocional, estrés.... y creemos que un factor importante es la inadecuada comunicación (tanto vertical como horizontal) entre profesionales.

Una enfermera que sabe, conoce, está informada, se le tiene en cuenta,... podrá ser capaz de realizar mejor su rol profesional, con lo cual puede mostrar una mejor satisfacción. “La insatisfacción laboral es un riesgo profesional muy extendido entre el personal que presta su servicios en las instituciones públicas de salud, donde dicha insatisfacción guardaría una intensa relación con las condiciones de trabajo. Mientras que la satisfacción laboral responde a un estado emocional positivo o placentero resultante de la apreciación subjetiva de las experiencias laborales de las personas y es un factor importante que condiciona la actitud del individuo respecto a su trabajo, hay factores ligados con la interacción con los superiores, así como aspectos organizativos y funcionales que pueden ser fuentes generadoras de insatisfacción en el personal de enfermería del sector hospitalario” , según Carlos Edmundo Briseño y colaboradores en el artículo “Satisfacción laboral en el personal de enfermería del sector público”.

Se observa que, en líneas generales, enfermería muestra un bajo nivel de satisfacción con su profesión. ¿Es esto verdad? Esta pregunta es lo que nos ha llevado a creer importante realizar esta investigación relacionando estos dos términos: Comunicación y Satisfacción.

## **2.-OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

- Conocer si existe relación entre el grado de comunicación de una organización (hospital) y el grado de satisfacción que presentan las enfermeras de dicha organización
- Identificar las limitaciones de los canales de comunicación y cómo se ve afectada la satisfacción del personal de enfermería.
- Comparar los canales de comunicación de dos estructuras hospitalarias y cómo afectan a la satisfacción.

## **Primera parte: MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL**

### **3. COMUNICACIÓN**

#### **3.1. INTRODUCCIÓN**

La comunicación es una herramienta básica para el ser humano ya que permite la relación con el entorno, con lo cual va inherente a la condición humana, ya que el ser humano precisa establecer y mantener relaciones interpersonales que le proporcionen gratificación así como recoger información que le permita identificar necesidades para conseguir el bienestar.

Según la Real Academia de la Lengua Española, el término comunicación proviene del latín (*communicatĭo, -ōnis*) y se refiere a:

1. Acción y efecto de comunicar o comunicarse.
2. Trato, correspondencia entre dos o más personas.
3. Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.
4. Unión que se establece entre ciertas cosas, tales como mares, pueblos, casas o habitaciones, mediante pasos, crujías, escaleras, vías, canales, cables y otros recursos.
5. Cada uno de estos medios de unión entre dichas cosas.
6. Papel escrito en que se comunica algo oficialmente.
7. Escrito sobre un tema determinado que el autor presenta a un congreso o reunión de especialistas para su conocimiento y discusión.
8. Figura que consiste en consultar la persona que habla el parecer de aquella o aquellas a quienes se dirige, amigas o contrarias, manifestándose convencida de que no puede ser distinto del suyo propio.

Para establecer comunicación se precisa realizar la acción de comunicar, que según la Real Academia de la Lengua Española, proviene del latín (communicare) y significa:

1. Hacer a otro participe de lo que uno tiene
2. Descubrir, manifestar o hacer saber a alguien algo
3. Conversar, tratar con alguien de palabra o por escrito
4. Transmitir señales mediante un código común al emisor y al receptor;
5. Consultar con otros un asunto, tomando su parecer.

La palabra Comunicación proviene del latín communis que significa común. Tanto el latín como los idiomas romances han conservado el especial significado de un término griego, el de "Koinoonia", que significa a la vez comunicación y comunidad. También en castellano el radical "común" es compartido por los términos comunicación y comunidad. Ello indica, como punto etimológico, la estrecha relación entre "comunicarse" y "estar en comunidad". En pocas palabras, se "está en comunidad" porque "se pone algo en común" a través de la "comunicación".

Felipe Nieves referencia a Antonio Pasquali y dice que afirma que la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social. Para Pasquali el término comunicación debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres, sean cuales fueren los aparatos intermediarios utilizados para facilitar la interrelación a distancia.

Tras estas ideas se deduce que una de las finalidades de la comunicación es la de establecer relaciones interpersonales. Muchas teorías apoyan este aspecto pero podríamos señalar algunas premisas de la Teoría de la Comunicación de Watzlawich :

- El vehículo de la interacción entre individuos es la comunicación.
- Cualquier comunicación implica un compromiso y define la forma como el emisor concibe la relación con el receptor

- Toda conducta y no sólo el habla es comunicación. Toda comunicación afecta a la conducta.
- Es imposible no comunicarse
- De una información no todos sacamos las mismas conclusiones

Si analizamos estas premisas entraríamos a decir que dentro de la comunicación entra la individualidad de la persona ya que nos comunicamos desde nuestra autoestima, nuestros valores éticos, desde nuestros ideales, ansiedades, desde nuestro rol social, desde nuestras necesidades ya sean físicas, psíquicas o espirituales. La otra persona con la cual me comunico lo hace desde la misma perspectiva, esto conlleva a que la forma de captar, interpretar, proyectar lo percibido es particular, peculiar y a veces diferente.

Por esta razón es importante promover una comunicación que aporte un feedback correcto para saber si hablando de lo mismo estamos diciendo lo mismo.

Cuando aplicamos éste concepto a una organización, nos podemos encontrar con que no todos los componentes entienden un mismo mensaje igual, con lo cual pueden aparecer dificultades para que podamos seguir un objetivo que proporcione satisfacción en todas las personas.

## **3.2. CONCEPTO DE COMUNICACIÓN**

### **3.2.1. Definición de comunicación**

La comunicación se suele definir como un intercambio de información entre dos o más personas, pero no debemos olvidar que el objetivo de la comunicación es provocar una respuesta, con lo cual no únicamente es un mero intercambio sino que es un proceso en el cual se debe producir un retorno continuo de la información para que sea procesada por los participantes de dicho proceso.

Virginia Satir dice que “Es el factor más simple, más importante que determina el tipo de relaciones que genera con los demás para poder sobrevivir. La comunicación es el sentido que la gente da a su propia información”.

Miller define comunicación como: “Es un mensaje a un receptor con la intención consciente de afectar a su conducta posterior”, entendemos que la forma en que a las personas les llega la información influye en su posterior manera de actuar, o también que una persona bien informada se siente considerada, valorada y respetada y por tanto, es posible que su conducta sea de colaboración y de integración al equipo. Apoya esta idea el concepto definido por Shanon y Weaver(1949) ya que postulan que comunicación es “todo aquello que sucede entre dos o más mentes. Dado que la conducta es aquello que perciben los demás, toda conducta es comunicación y toda comunicación produce conductas”.

Otros autores consideran que comunicar es “El proceso por medio del cual el individuo transmite estímulos para modificar el comportamiento de otros” (Houland). Esto quiere decir que el proceso de comunicar implica entendimiento entre personas como aboga Davis y Newston(1986) definiendo comunicación como “ la transferencia de información y el entendimiento entre dos personas”. También el proceso de comunicación implica relación ya que Johnson (1985) consideraba la comunicación como “un medio para que una persona envíe un mensaje a otra, a la espera de respuesta”. Esta relación se da a través de unos canales por los que se envía un mensaje de un emisor a un receptor, que serían elementos indispensables para que exista comunicación.

Según Cibanal y Arce (2000), “La comunicación es la capacidad que posee un individuo o un grupo para transmitir sus ideas y sus sentimientos a otros individuos o grupos, sin olvidar recibir las ideas y sentimientos de otros individuos o grupos ”

Si pasamos a definir comunicación en una organización nos encontramos con autores como Fernández Collado (citado por Rodriguez,I. 2005) que define la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”, también la entiende como: “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en

las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”.

Por su parte, Trelles (citado por Rodríguez, I. 2005) asevera que “la comunicación corporativa nos habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad corporativa interna, por lo que puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes”. De esta idea se desprende que el proceso comunicativo puede ser utilizado para hacer llegar el “cómo soy a los demás”.

Comunicación no sólo es decir palabras o transmitir mensajes, es aquello que forma parte de nuestras actividades y de nuestras relaciones. Está presente e inherente en la persona ya que proporciona el marco en el que las personas viven y trabajan. Es el cimiento básico sobre el cual construimos la comprensión y el respeto, esenciales para las relaciones interpersonales ya que puede cambiar conductas según lo percibido durante el proceso de comunicación.

### **3.2.2. Diferencia entre comunicación e información**

El término información, según la Real Academia de la Lengua Española, proviene del latín (*informatio*, *-ōnis*) al igual que el término comunicación pero la información es, según esta fuente: “la acción y el efecto de informar”. Informar sería “enterar, dar noticia de algo”.

De esta manera podemos decir que la información complementa la comunicación, ya que lo que se comunica es información en los mensajes, con lo que la comunicación da un paso más en las relaciones entre las personas y

provoca comportamientos mediante la creación de expectativas o cambios de conductas.

De modo general la diferencia fundamental entre información y comunicación reside en la respuesta del interlocutor (feedback), mientras que la información no precisa feedback, la comunicación para poder seguir estableciéndose, sí.

Concretando más las definiciones podemos decir que la comunicación busca modificar comportamientos, actitudes, representaciones o conocimientos de los interlocutores.

La información consiste en emitir conocimientos de un emisor a un receptor sin esperar respuesta por parte del receptor. El objetivo de la información es:

- Transmitir toda la información necesaria para la toma de decisiones

Los procesos de comunicación por su parte, son herramientas sociales que permiten la interacción humana, a saber, mantener un mínimo de interdependencia entre distintos elementos: individuos, grupos, talleres, oficinas, departamentos, servicios, etc., que la organización requiere para su sistema interno.

La información es el contenido de la comunicación. La comunicación es un proceso que se basa más en percepción e interacción. La información es el mero trasvase de conocimientos. La información se transfiere a través de diferentes mecanismos de comunicación: interlocutores, tipo de comunicación, canales de comunicación, interacción entre los canales de comunicación,...

### **3.2.3. Teorías de la comunicación**

#### **I. Teoría de la Información de Shanon y Weaver**

A partir de la acelerada difusión y especialización que experimentan los medios de comunicación en el procesamiento y transmisión de información durante la primera mitad de nuestro siglo, se desarrolla el primer modelo científico del proceso de comunicación conocido como la Teoría de la Información o Teoría Matemática de la Comunicación. Específicamente, se desarrolla en el área de la telegrafía donde surge la necesidad de determinar, con la máxima precisión, la capacidad de los diferentes sistemas de comunicación para transmitir información.

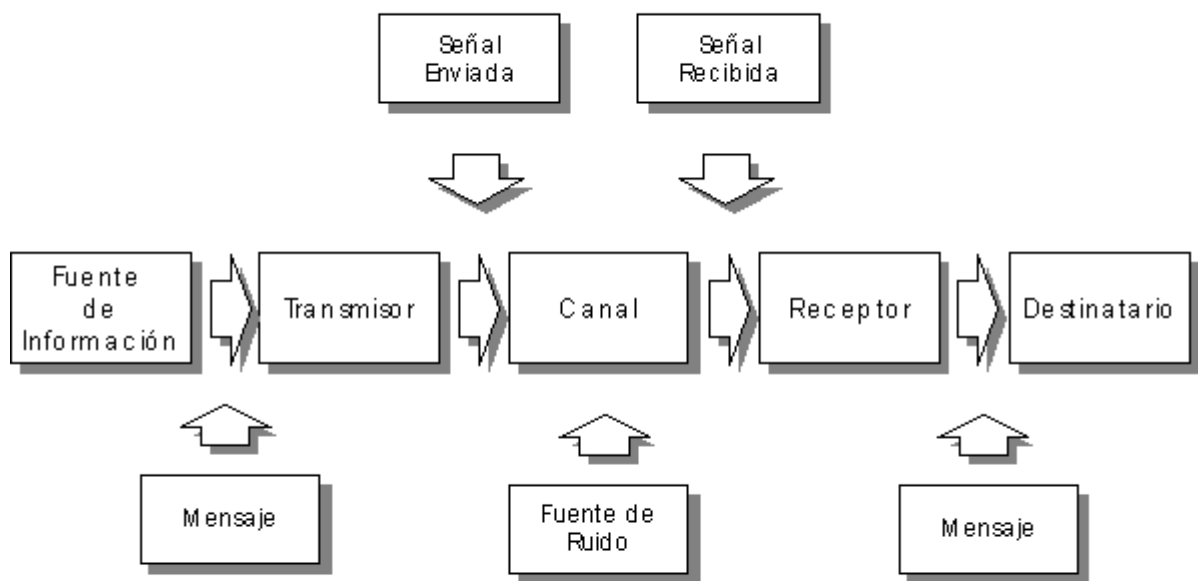
La primera formulación de las leyes matemáticas que gobiernan dicho sistema fue realizada por Hartley (1928) y sus ideas son consideradas actualmente como la génesis de la Teoría de la Información. Posteriormente, Shannon y Weaver (1949) desarrollaron los principios definitivos de esta teoría. Su trabajo se centró en algunos de los siguientes problemas que surgen en los sistemas destinados a manipular información: cómo hablar los mejores métodos para utilizar los diversos sistemas de comunicación; cómo establecer el mejor método para separar las señales del ruido y cómo determinar los límites posibles de un canal.

El concepto de comunicación en el contexto de la Teoría de la Información es empleado en un sentido muy amplio en el que “quedan incluidos todos los procedimientos mediante los cuales una mente puede influir en otra”. De esta manera, se consideran todas las formas que el hombre utiliza para transmitir sus ideas: la palabra hablada, escrita o transmitida (teléfono, radio, telégrafo, etc.), los gestos, la música, las imágenes, los movimientos, etc.

En el proceso de comunicación es posible distinguir por lo menos tres niveles de análisis diferentes: el técnico, el semántico y el pragmático. En el nivel técnico se analizan aquellos problemas que surgen en torno a la fidelidad con que la información puede ser transmitida desde el emisor hasta el receptor. En el semántico se estudia todo aquello que se refiera al significado del mensaje y su interpretación. Por último, en el nivel pragmático se analizan los efectos

conductuales de la comunicación, la influencia o efectividad del mensaje en tanto da lugar a una conducta. Es importante destacar que la Teoría de la Información se desarrolla como una respuesta a los problemas técnicos del proceso de comunicación.

El modelo de comunicación desarrollado por Shannon y Weaver se basa en un sistema de comunicación general que puede ser representado de la siguiente manera:



**FUENTE DE INFORMACION:** selecciona el mensaje deseado de un conjunto de mensajes posibles.

**TRANSMISOR:** transforma o codifica esta información en una forma apropiada al canal.

**SEÑAL:** mensaje codificado por el transmisor.

**CANAL:** medio a través del cual las señales son transmitidas al punto de recepción.

**FUENTE DE RUIDO:** conjunto de distorsiones o adiciones no deseadas por la fuente de información que afectan a la señal. Pueden consistir en distorsiones del sonido (radio, teléfono), distorsiones de la imagen (T.V.), errores de transmisión (telégrafo), etc.

**RECEPTOR:** decodifica o vuelve a transformar la señal transmitida en el mensaje original o en una aproximación de este haciéndolo llegar a su destino.

Este sistema de comunicación es lo suficientemente amplio como para incluir los diferentes contextos en que se da la comunicación (conversación, T.V., danza, etc.). Tomemos como ejemplo lo que ocurre en el caso de una conversación telefónica. La fuente de información corresponde a la persona que habla por el teléfono. El mensaje son las palabras y sonidos que esta persona emite. El teléfono y el resto del equipo electrónico constituyen el transmisor que transforma este mensaje en ondas electromagnéticas, las cuales corresponden a la señal. El espacio que existe entre las antenas transmisoras y receptoras de onda telefónica es el canal, mientras que lo que altera la señal original constituye la fuente de ruido. El teléfono de la otra persona es el receptor y el sonido que éste emite corresponde al mensaje recobrado. La persona que escucha este mensaje es el destinatario.

Es importante considerar que el problema del significado del mensaje no es relevante en este contexto. El interés principal de la Teoría de la Información lo constituye todo aquello relacionado con la capacidad y fidelidad para transmitir información de los diferentes sistemas de comunicación. En el ejemplo anterior, el mensaje podría haber consistido en una secuencia de letras carentes de todo significado e igualmente el problema de cuánta información es transmitida estaría presente. En un sentido amplio, la Teoría de la Información trata acerca de la cantidad de información que es transmitida por la fuente al receptor al enviar un determinado mensaje, sin considerar el significado o propósito de dicho mensaje. No interesa tanto la pregunta: “¿Qué tipo de información?” sino más bien, “¿Cuánta información?” es la que transmite la fuente.

La palabra “información” no está relacionada con lo que decimos, sino más bien, con lo que podríamos decir. El concepto de información se relaciona con la libertad de elección que tenemos para seleccionar un mensaje determinado

de un conjunto de posibles mensajes. Si nos encontramos en una situación en la que tenemos que elegir entre dos únicos mensajes posibles, se dice, de un modo arbitrario, que la información correspondiente a esta situación es la unidad. La Teoría de la Información, entonces, conceptualiza el término información como el grado de libertad de una fuente para elegir un mensaje de un conjunto de posibles mensajes.

El concepto de información supone la existencia de duda o incertidumbre. La incertidumbre implica que existen diferentes alternativas que deberán ser elegidas, seleccionadas o discriminadas. Las alternativas se refieren a cualquier conjunto de signos contruidos para comunicarse, sean estos letras, palabras, números, ondas, etc. En este contexto, las señales contienen información en virtud de su potencial para hacer elecciones. Estas señales operan sobre las alternativas que conforman la incertidumbre del receptor y proporcionan el poder para seleccionar o discriminar entre algunas de estas alternativas.

Se asume que en los dos extremos del canal de comunicación –fuente y receptor- se maneja el mismo código o conjunto de signos. La función de la fuente de información será seleccionar sucesivamente aquellas señales que constituyen el mensaje y luego transmitir las al receptor mediante un determinado canal.

Existen diversos tipos de situaciones de elección. Las más sencillas son aquellas en que la fuente escoge entre un número de mensajes concretos. Por ejemplo, elegir una entre varias postales para enviarle a un amigo. Otras situaciones más complejas son aquellas en que la fuente realiza una serie de elecciones sucesivas de un conjunto de símbolos elementales tales como letras o palabras. En este caso, el mensaje estará constituido por la sucesión de símbolos elegidos. El ejemplo más típico aquí es el del lenguaje.

Al medir cuánta información proporciona la fuente al receptor al enviar un mensaje, se parte del supuesto que cada elección está asociada a cierta probabilidad, siendo algunos mensajes más probables que otros. Uno de los objetivos de esta teoría es determinar la cantidad de información que

proporciona un mensaje, la cual puede ser calculada a partir de su probabilidad de ser enviada.

## **II. Teoría de la comunicación de David Berlo K.**

La comunicación como proceso reglado, según Berlo, se atiene a las pautas clásicas de la acción comunicativa, según lo plantearan Shannon y Weaver a mediados del siglo XX, con una posición emisora (fuente), una mediación (codificador) que transforma la intención de la fuente en mensaje, a transmitir por un canal (medio o soporte), que debe ser decodificado para ser eficaz en la producción de comunicación sobre un receptor (audiencia) final.

La idea de 'ruido' la lleva Berlo al plano de la fidelidad o eficacia en el fenómeno de la comunicación humana. Esa eficacia o fidelidad, es la consecución de los objetivos fijados por la fuente, basada en las pautas que afectan al conjunto del proceso de la comunicación.

Para lograr una comunicación efectiva se requiere de capacidad de la fuente en la formulación estratégica de sus objetivos (definición de qué y a quién se quiere comunicar); codificación adecuada (valores narrativos, retóricos, etc.); elección del canal más eficaz en función del mensaje y del receptor final, siempre con el fin de transmitir seguridad, confianza y credibilidad, que aparecen como valores asociados a la fidelidad.

Respecto a eficacia en el proceso de la comunicación Berlo asegura que la capacidad y facilidad de diálogo entre interlocutores (tienen distintos roles en el sistema social) es fundamental, tanto como la empatía cultural e ideológica de la fuente y el receptor; para lograr la mayor proximidad en los rasgos de identidad y así facilitar el alcance de los objetivos de la comunicación propuesta.

Cabe destacar que Berlo da una gran importancia a la recepción del mensaje, y señala que "los significados no están en el mensaje, sino en sus usuarios"; esto significa que la decodificación es el valor final y diferenciado que

determina la eficacia de la comunicación. En otros términos, Berlo literalmente puntualiza que:

“La comunicación es un valor de interlocución, de poder, de influencia, de control... La eficacia o ‘fidelidad’ de la comunicación, no obstante, está sujeta a estrategias y no produce resultados ciertos, sino que puede estar avocada al fracaso, generalmente por incompatibilidad entre el propósito de quien emite y la disposición de quien recibe. La eficacia radica, en buena medida, en eliminar, en un sentido amplio del término, los ‘ruidos’ que pueden distorsionar el propósito comunicacional”.

De ahí que su teoría afirme que para lograr una comunicación eficaz hay que eliminar los “ruidos”, que puedan distorsionar el proceso de la transmisión y recepción de mensajes. Se considera que el ruido es cualquier factor que perturbe o confunda la comunicación, o interfiera de alguna u otra manera.

### **III. Teoría de la comunicación de Dwight Lasswell**

Lasswell toma en cuenta las implicaciones de la comunicación masiva, diferenciándola de la interpersonal. La comunicación de masas siempre responde a una estrategia y en todo momento busca lograr un efecto con alto nivel de intencionalidad.

Señala una serie de variables que deben considerarse al momento de planificar una comunicación dirigida a una gran cantidad de personas: ¿Quién? ¿Qué Dice? ¿Por qué Canal? ¿A Quién? ¿Con Qué Efecto?

Influido por las teorías conductistas, Lasswell supera, en buena medida, las posiciones previas sobre la linealidad estímulo-respuesta de la comunicación, al tiempo que abre nuevos espacios a la investigación.

En el entorno social Lasswell al referirse a su teoría de la comunicación manifiesta lo siguiente:

“El proceso de la comunicación en la sociedad realiza cuatro funciones:

- a) vigilancia del entorno, revelando amenazas y oportunidades que afecten a la posición de valor de la comunidad y de las partes que la componen;
- b) correlación de los componentes de la sociedad en cuanto a dar una respuesta al entorno;
- c) transmisión del legado social
- d) entretenimiento”

Al respecto, el modelo de comunicación de Lasswell resalta la importancia de tener muy claro la intención del receptor al comunicar y las condiciones bajo las cuales el receptor recibe el mensaje.

La teoría de Lasswell considera que cuando se pretende llegar con un mensaje a una gran cantidad de personas, se debe tener muy claro quién va a codificar ese mensaje, cuáles son sus intenciones (o sea, el por qué y el para qué). De ahí se deriva el contenido del mismo, quedando claro qué es

exactamente lo que va a decir, para luego poder seleccionar el canal o medio de comunicación más apropiado que permita que el mensaje llegue bajo las condiciones optimas al receptor y que este a su vez esté preparado para recibir el mensaje y emitir una reacción o retroalimentación.

Este modelo fue fortalecido en 1958 por Richard Braddock, quien formuló una extensión del "paradigma de Lasswell, mediante la cual trata de hallar una interacción entre las partes y actores de la acción comunicativa. Así, cree que la intencionalidad del mensaje es un elemento definidor del mismo, como también las circunstancias en las que éste se produce.

#### **IV. Teoría de comunicación de Pasquali**

Según Morella (2007) la teoría de Pasquali debe analizarse desde el concepto hasta llegar al desarrollo de la misma. Es una teoría específica pero no es buena como modelo ya que establece que si hay fallos en la comunicación, no se solventan una vez detectados.

Según Pasquali, la comunicación ocurre cuando hay "interacción reciproca entre los dos polos de la estructura relacional (Transmisor-Receptor)" realizando la "ley de bivalencia", en la que todo transmisor puede ser receptor, todo receptor puede ser transmisor. "Es la correspondencia de mensajes con posibilidad de retorno mecánico entre polos igualmente dotados del máximo coeficiente de comunicabilidad".

Los únicos entes capaces de presentar comportamientos comunicacionales y sociales, de transmitir y recibir intelectual y sensorialmente son los seres racionales, (los seres humanos) los cuales poseen lo que Pasquali denominó el "con-saber" de la conciencia de la co-presencia de ambos para que se de la comunicación, (el saber que existen dos presencias, la del "otro" y la propia), que interactúan simétricamente, tratando de acondicionar la voluntad de entendimiento mutuo, es lo que se denomina diálogo. Expresa que "No hay "comunicación" ni relaciones dialécticas de otro tipo con la naturaleza y la materia bruta" en este caso sólo existe una "relación monovalente" o una "relación de información", donde los mensajes emitidos no tendrían retorno

mecánico, ya que los participantes presentan un bajo coeficiente de comunicabilidad.

El proceso comunicacional es realizado únicamente por los seres racionales negando la interacción entre entes mecánicos y/o naturales, la auténtica comunicación, o diálogo debe presentar simetría expresada por la voluntad de entenderse ("acción recíproca entre agente y paciente en que cada interlocutor habla y es escuchado, recibe y emite en condiciones de igualdad"), si esto no ocurre sería sólo información, ya que los canales artificiales no pueden participar activamente a través de los elementos comunicacionales como son los canales racionales receptor-emisor y entre ellos el mensaje y la capacidad de decodificarlo.

#### MODELO LINEAL DE PASQUALI:

La comunicación es lineal porque "la comunicación se dirige hacia adelante y al hecho de que no puede hacerse retroceder una palabra ya emitida". Las conductas observadas y expresadas en el pasado, no se puede transformar en el futuro, si fue una comunicación positiva o negativa, tendrá las mismas características sin evolucionar en el tiempo, porque se consideran la comunicación situándola en el momento donde lo que ya se ha expresado no se puede cambiar.

En los procesos de comunicación humana intervienen diferentes elementos que hacen posibles que la comunicación se ejecute, a través de los órganos eferentes-aferentes de la sensibilidad humana, (vista oído, habla, tacto, etc.) generando el mensaje y otro ente natural que ejecuta el papel de receptor y de decodificador final en una comunicación directa. La comunicación circular se expresa en dos funciones; uno; lo que comunicamos y el modo de hacerlo, la altera para el futuro, segundo que esta retrocede hasta llegar al punto de partida, pudiendo restringir y obstaculizar futuras comunicaciones.

#### **V. Teoría de la comunicación de Frank Dance**

Según Morella (2007), Dance es un autor que desarrolla la teoría de comunicación como concepto de manera muy genérica no llega a concretizar el concepto en sí. A pesar de esto, el modelo de comunicación, se adapta mejor

a los seres humanos, porque permite que estos se desarrollen y transformen constantemente.

Según Frank Dance, Comunicación es el "estudio de la teoría y principios... del origen, emisión, recepción e interpretación de mensajes..." independientemente de la cantidad y de la calidad de mensajes emitidos.

En su acepción más amplia "comunicación es la elicitación de una respuesta"; tomando en cuenta que la elicitación sugiere que el ser que inicia la comunicación tenga un objetivo determinado (conducta o respuesta realizada conscientemente) del por que, ejecuta tal acción. Esta expresión es genérica ya que no especifican quien o quienes son los seres ejecutantes "...no establece ningún distingo entre la comunicación implicada en la interacción de materia animada o inanimada o entre animales y seres humanos."

Presentando la salvedad de exclusividad al decir que, el ser humano es el único que puede expresarse a través de símbolos verbales, y no verbales, teniendo en cuenta que la palabra verbal, no se refiere sólo al hecho de "... la existencia de un sonido, sino la representación de abstracciones de... datos específicos... que... transforma el signo ... en símbolo." La comunicación es ejercida a través del habla mediante un simbolismo vocal, y apoyada por un simbolismo no verbal observable que refuerza o no, la credibilidad del enunciado transmitido.

Para Dance todo lo que implique interacción es comunicación. El modelo de este autor es un modelo helicoidal: "El helicoide combina los rasgos deseables de la línea recta y del círculo, evitando a la vez los puntos débiles de ambos. .... el helicoide presenta una variedad bastante atractiva de posibilidades de dar forma gráfica a los aspectos patológicos de la comunicación. Y en cualquier momento el helicoide da testimonio geométrico del concepto de que la comunicación, al moverse hacia adelante, esta volviendo en el mismo momento sobre sí misma y siendo afectada fundamentalmente por la espira de la cual ella surge. No obstante aunque sea lentamente el helicoide puede liberarse en forma gradual de sus distorsiones de bajo nivel. El proceso de comunicación,... se va moviendo constantemente hacia adelante y sin embargo, depende siempre, en cierta medida del pasado, que informa al

presente y al futuro. El proceso helicoidal de la comunicación ofrece una imagen geométrica flexible y útil para la consideración del proceso comunicativo"

La comunicación helicoidal representa la característica básica del ser humano, como es la posibilidad de cambiar, de evolucionar, de corregir errores o añadir refuerzos a las interacciones positivas del pasado, no es una comunicación absolutista, ni determinista, por lo que presenta un desarrollo constante e interminable, esto sucede a nivel individual y colectivo, ya que los seres humanos entramos en los modelos helicoidales de las personas que nos rodean.

## **VI. Teoría de la comunicación humana según Watzlawik**

Según este autor, El estudio de la Comunicación Humana puede subdividirse en 3 áreas:

1. Sintáctica: Abarca los problemas relativos a la transmisión de información. Se refiere a los problemas de codificación, canales, capacidad, ruido, redundancia, etc.
2. Semántica: El significado constituye la preocupación central de la semántica. Toda información compartida presupone una convención semántica.
3. Pragmática: usando la comunicación afecta a la conducta. Comunicación y conducta se usan como sinónimos, ya que toda conducta comunica. Comunicar no implica solo el lenguaje verbal. Así, desde la perspectiva de la pragmática, toda conducta y no solo el habla, es comunicación. Además, no solo interesa el efecto de una comunicación sobre el receptor, sino también el efecto que la reacción del receptor tiene sobre el emisor.

Cuando un sistema ingresa información, sale información y ésta información que sale, vuelve a entrar al sistema como nueva información. La interacción es circular (retroalimentación). A este tipo de sistema se lo llama **retroalimentación**. Este sistema mantiene el equilibrio mientras sea posible. Al sistema que busca mantener el equilibrio se lo llama HOMEOSTASIS (equilibrio).

Cuando no se puede mantener más el equilibrio, tengo que cambiar la norma, sino se rompe el equilibrio.

1. Retroalimentación Positiva: cuando sale del sistema. Ej.: jugando a cartas, uno mezcla y luego otro corta, sabe lo que tienen que hacer, si no lo hace, esta saliendo del sistema, lo esta cortando. Es cuando la norma se muestra ineficaz y hay que cambiarla.
2. Retroalimentación Negativa: es la que mantiene el sistema funcionando. Devuelve al emisor toda la información que necesita para corregir la pauta de entrada. Mantiene el sistema estable y que siga funcionando.

Cuando la comunicación se repite, se establece una pauta. Cuando empezamos a habituarnos a una pauta de repetición, podemos comenzar a predecirla. Un gesto aislado no significa nada, empieza a tener significación con la repetición a través de la cual se va transformando en hábito.

En la redundancia contamos con un monto elevado de conocimientos que nos permiten predecir la conducta. (al tener conocimientos, vamos a poder predecir lo que vendrá, sé qué esperar del otro).

La Metacomunicación es la comunicación que habla acerca de la comunicación misma. Es cuestionarse lo que dijo la otra persona. Se refiere a como tengo que entender lo que me están diciendo, como debo interpretar el contenido en función de la relación que tengo con la otra persona.

Cuando no entiendo mucho el significado de algo, es aclarar el sentido de cómo tengo que interpretarlo, en base a mi relaciona con el otro.

Ej.: Te mato (un ladrón con un cuchillo en la mano) / Te mato (un amigo). No es lo mismo.

#### AXIOMAS DE LA COMUNICACIÓN

1. La Imposibilidad de no Comunicar: No hay nada que sea lo contrario de conducta. En otras palabras, no hay no-conducta, es imposible no comportarse. Por mucho que uno lo intente, no puede dejar de comunicar. Actividad o inactividad, palabras o silencio, tienen siempre valor de

mensaje: influyen sobre los demás, quienes a su vez, no pueden dejar de responder a tales comunicaciones, y por ende, también comunican.

Por lo tanto, es imposible no comunicarse, ya que debo comunicar que NO quiero comunicar.

Axioma: "Es imposible no Comunicar"

2. Los Niveles de Contenido y relaciones de la Comunicación: Una comunicación no solo transmite información sino que al mismo tiempo, impone conductas. Toda Comunicación significa algo: contenido. Toda Comunicación se establece entre dos partes: relacional. Mi comunicación con el comunicante me dice como debo entender el contenido de la comunicación, es decir, que para entender el contenido de una comunicación, debo entender la relación de los comunicantes.

Metacomunicación: La comunicación entre los comunicantes nos dice como debemos entender esa comunicación. Ej.: si una mujer le pregunta a otra que lleva un collar, si son perlas autenticas, el contenido de su pregunta es el pedido de información acerca de un objeto. Pero al mismo tiempo también proporciona su definición de relación entre ambas. La forma en que pregunta, indicaría una relación amistosa, competitiva, etc.

Axioma: "Toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional tales que el segundo califica al primero, y es por ende una metacomunicación".

3. La Puntuación de la Secuencia de Hechos: Otra característica básica de la comunicación es la interacción, es decir, el intercambio e mensajes entre los comunicantes. La falta de acuerdo con respecto a la manera de puntuar la secuencia de hechos es la causa de incontables conflictos en las relaciones. Supongamos que una pareja tiene un problema marital. Sus discusiones son: "me retraigo porque me regañas" y "te regaño porque te retraes". El marido dice que su retraimiento es una defensa contra los constantes regaños de su mujer, mientras que ella dirá que lo critica debido a su pasividad. El problema radica en su incapacidad para metacomunicarse acerca de su respectiva manera de pautar su interacción.

Axioma: Toda comunicación se establece según una secuencia de puntuación. Siempre en cualquier comunicación hay una aceptación de la puntuación, es decir quien comienza la comunicación. (Ej.: se sabe que en un final la profesora comienza preguntando y los alumnos responden luego).

4. Comunicación Digital y Analógica: En toda comunicación humana es posible referirse a los objetos de dos maneras totalmente distintas. Estos dos tipos de comunicaciones se llaman analógicas y digitales.

La Comunicación Analógica es todo lo que sea comunicación no verbal, pero esto se presta a confusiones ya que solo se lo limita a movimientos corporales, pero el término incluye también las posturas, las miradas, estados de ánimos, etc.

La Comunicación Digital son códigos que le corresponden una significación (todo lo verbal).

Si recordamos que toda comunicación tiene un aspecto de contenido y uno relacional, el aspecto relativo al contenido se transmite de forma digital, mientras que el aspecto relativo a la relación, se transmite de forma analógica.

Axioma: Los seres humanos se comunican tanto analógica como digitalmente. El lenguaje digital cuenta con una sintaxis lógica compleja, pero carece de una semántica adecuada. El lenguaje analógico posee una semántica pero no una sintaxis adecuada.

5. Interacción Simétrica y Complementaria: La relación simétrica y complementaria son relaciones basadas en la igualdad o en la diferencia.

En la Simetría, los participantes tienden a igualar su conducta recíproca y así su interacción puede considerarse simétrica (una relación entre hermanos).

En la Complementaria, la conducta de uno de los participantes complementa la del otro (padre – hijo).

La interacción simétrica se caracteriza por la igualdad, mientras que la interacción complementaria esta basada en las diferencias.

En la relación complementaria ninguno de los participantes impone al otro este tipo de relación, sino que cada uno se comporta de una manera que presupone la conducta del otro.

Axioma: Todos los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarios, según estén basados en la igualdad o en la diferencia.

## LA COMUNICACIÓN PATOLÓGICA

Cada uno de los axiomas ya descriptos implica ciertas patologías inherentes que vamos a examinar.

1. La imposibilidad de “no” comunicarse: Una situación típica de esta clase es un encuentro entre 2 desconocidos, uno de los cuales quiere entablar una conversación y el otro no: dos pasajeros en un avión que comparten un asiento. Supongamos que A es el que no quiere hablar. Hay 2 cosas que no puede hacer: abandonar el avión y no comunicarse. Hay unas pocas reacciones posibles:
  - a. Rechazo de la comunicación: Pasajero A puede hacer sentir a B, en forma mas o menos descortés, que no le interesa conversar, lo que implica una situación incomoda y se necesita valor para hacerlo.
  - b. Aceptación de la Comunicación: el pasajero A terminara por ceder y entablar conversación. Una vez que A ha comenzado a responder, le resultara cada vez mas difícil detenerse.
  - c. Descalificación de la comunicación: A puede defenderse mediante la técnica de la descalificación, puede comunicarse de modo tal que su propia comunicación o la del otro quede invalidada (cambios de tema, oraciones incompletas, etc.)
  - d. El Síntoma como comunicación: A puede fingir sueño, sordera, borrachera o ignorancia del idioma, o cualquier otra incapacidad que justifique la imposibilidad de comunicarse.
2. La Estructura de niveles de la comunicación (contenido y relación): Una pareja en terapia relato en siguiente episodio: El esposo invito a un amigo a quedarse en su casa, sabiendo que eso agradaría a su mujer. Sin embargo

cuando se enteró, discutieron por esa invitación. Cuando el problema se examinó, ambos estuvieron de acuerdo en que esa invitación era lo mas adecuado y natural. Por un lado estaban de acuerdo y sin embargo, de algún modo también estaban en desacuerdo.

En realidad estaban en desacuerdo en el nivel metacomunicacional (relacional), pero trataban de resolverlo en el nivel de contenido, donde el desacuerdo no existía.

Se pueden dar las siguientes situaciones:

- a. **Desacuerdo** en el **Contenido** y **Acuerdo** en la **Relación**. Quizás esta sea la forma mas madura de manejar el desacuerdo. (los participantes acuerdan estar en desacuerdo).
- b. **Desacuerdo** en el **Contenido** y en la **Relación** (cuando esta todo mal)
- c. **Desacuerdo** en la **Relación** y **acuerdo** en el **Contenido** (tiene consecuencias nefastas en la comunicación. Es un hijo de puta, pero en esto tiene razón.

El fenómeno del desacuerdo ofrece un buen marco de referencia para estudiar los trastornos de la comunicación debidos a la confusión entre el contenido y la relación. El desacuerdo puede surgir en cualquiera de los dos niveles y ambas formas dependen una de la otra.

Por ejemplo: el desacuerdo con respecto al valor de la afirmación: "El uranio tiene 92 electrones", solo puede verificarse recurriendo a un libro de química, lo cual no solo va a demostrar que efectivamente tiene 92 electrones, sino también que uno de los 2 estaba equivocado. De estos dos resultados el 1ero resuelve el desacuerdo en el nivel de contenido y el otro crea un problema de relación. Para resolver este nuevo problema no pueden seguir hablando sobre los átomos sino que deben empezar a hablar acerca de si mismos y de su relación. Deben lograr una definición de su relación en términos de simetría o complementariedad. Por ejemplo, el que estaba equivocado puede admirar al otro por su mayor conocimiento o sentirse fastidiado ante su superioridad.

Supongamos que ahora se trata de dos físicos. La respuesta del otro va a expresar rabia, dolor; "se que piensas que soy un idiota, pero debo confesarte que fui a la escuela". Lo que varía en esta interacción es que no hay

desacuerdo en el nivel de contenido, ya que el resultado es conocido por los dos físicos.

Para tomar un punto de partida arbitrario, la persona A puede ofrecer a la otra B, una definición de si misma. A puede hacerlo en alguna de las numerosas formas posibles, pero cualquiera sea el contenido, su metacomunicación será: "Así es como me veo".

Es inherente a la naturaleza humana el hecho de que existan 3 respuestas posibles por parte de B a la autodefinición de A:

- a. Confirmación: B puede aceptar (confirmar) la definición que A da de si mismo. Sin este efecto autoconfirmador, no habría motivos para comunicarse. Sin embargo la experiencia demuestra que gran parte de nuestras comunicaciones tienden precisamente a este propósito. La gran gama de emociones que los individuos experimentan entre si (desde el amor al odio), probablemente no existiría y viviríamos en un mundo vacío. El hombre tiene que comunicarse con los otros a los fines de su autopercepción. El hombre es incapaz de mantener su estabilidad emocional durante periodos prolongados en que solo se comunica consigo mismo.
- b. Rechazo: La segunda respuesta posible de B, consiste en rechazarla. Sin embargo por penoso que resulte, el rechazo presupone por lo menos un reconocimiento limitado de lo que se rechaza, y por ende no niega necesariamente la imagen que A tiene de si mismo.
- c. Desconfirmación: La tercera posibilidad es quizás, la más importante. Se trata del fenómeno de la desconfirmación que es muy distinto del rechazo de la definición que el otro da de si mismo

No podría haber un castigo mas malo que soltar a una persona en una sociedad y hacer que pasara totalmente desapercibido por sus miembros, esta situación llevaría a la perdida de la misma. La desconfirmación ya no se refiere a la verdad o falsedad, sino más bien niega la realidad de A como fuente de tal definición. En otras palabras, mientras que el rechazo equivale a: "estas equivocado", la desconfirmación afirma el hecho: "tu no existes".

Niveles de Percepción Interpersonal: Hemos visto que la definición que A da de si mismo, puede tener 3 respuestas posibles por parte de B: confirmación, rechazo o desconfirmación. Estas 3 respuestas tienen un denominador común, ya que por medio de cualquiera de ellas B comunica "Así es como te veo".

Así, en el discurso a nivel metacomunicacional, hay un mensaje de A a B: "así es como te veo". Está seguido por un mensaje de B a A: "Así es como te veo". A este mensaje, A responderá con un mensaje que afirma: "Así es como veo que tu me ves". Y B a su vez, con el mensaje: "Así es como veo que tu ves que yo te veo". Se trata de un REGRETIO AD INFINITUM.

Impenetrabilidad: Se da cuando, por ejemplo, dos personas que comparten espacio y creen que se conocen cada una de ellas tienen un pensamiento y no entiende lo que piensa la otra.

Este ejemplo da una idea bastante clara de la compleja estructura de estos conflictos, de su peculiar impenetrabilidad y de los sentimientos de desconfianza y confusión.

Lo que hace que la impenetrabilidad sea tan difícil de resolver es el hecho. que las relaciones no son realidades concretas sino experiencias puramente subjetivas.

Estos conflictos relacionales, permiten ver muchos de los cuadros clínicos de la psicología tradicional.

1. La puntuación de la secuencia de hechos: la discrepancia en cuanto a la puntuación de las secuencias de hecho tienen lugar en aquellos casos en que por lo menos uno de los comunicantes no cuenta con la misma cantidad de información que el otro, pero no lo sabe. Supongamos que A escribe una carta a B invitándolo a una fiesta. B acepta, pero su contestación nunca le llega a A. Después de un tiempo A piensa que a B no le interesa su propuesta, y por eso decide no darle bola. Por otro lado B se siente ofendido porque no tuvo contestación a su carta y también decide no establecer nuevo contacto con A.
2. Errores de "traducción" entre material analógico y digital: el mensaje analógico carece de muchos de los elementos que forman parte de la

morfología y sintaxis del lenguaje digital. Así, al traducir mensajes analógicos al lenguaje digital, es necesario proveer tales elementos.

El hecho de traer un regalo, por ejemplo, es una forma de comunicación analógica. Pero según la relación que se tenga con la persona que hace el regalo, se puede entender como una demostración de afecto o de soborno. Una esposa puede pensar que si su marido de repente le trae un ramo de flores, es porque puede estar diciéndole que le ha fallado en fidelidad.

¿Cual es el significado digital de temblar, transpirar y tartamudear cuando se somete a una persona a un interrogatorio? Puede ser la prueba de su culpa o bien tan solo la conducta de una persona inocente que sabe que se lo acusa y sabe que su temor puede interpretarse como culpa.

### 3. Patologías potenciales en la interacción simétrica y complementaria:

Ambos conceptos se refieren simplemente a dos categorías básicas en las que se puede dividir a todos los intercambios comunicacionales.

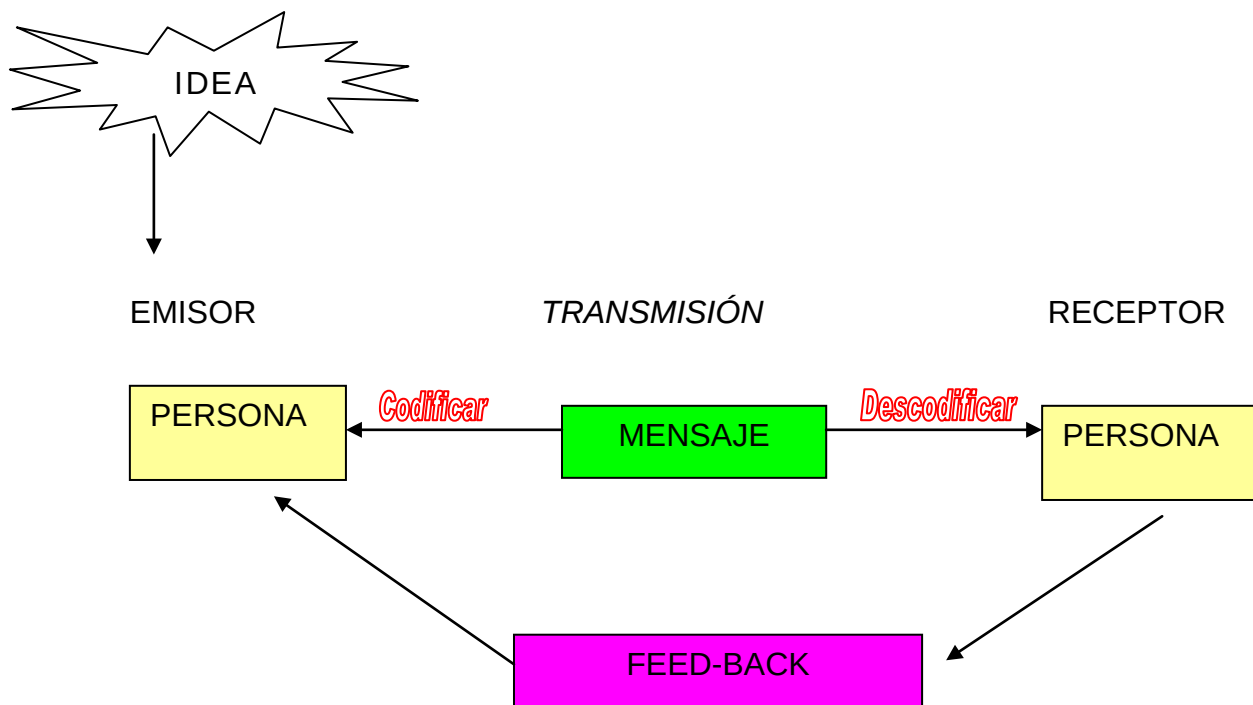
Escalada Simétrica: En una relación simétrica existe siempre el peligro de la competencia. En una relación simétrica sana, cada participante puede aceptar la mismidad del otro, lo cual lleva al respeto mutuo y a la confianza.

Complementariedad Rígida: Un problema característico de las relaciones complementarias surge cuando A exige que B confirme una definición que A da de si mismo y que no concuerda con la forma en que B ve a A. Ello coloca a B frente a un dilema muy particular: debe modificar su propia definición de si mismo de forma tal que complemente y así corrobore la de A., pues es inherente a la naturaleza de las relaciones complementarias el que una definición del self solo pueda mantenerse si el otro participante desempeña el rol específico complementario. Al fin de cuenta, no puede haber una madre sin un hijo.

### 3.3. Elementos de la comunicación

Los elementos de la comunicación, esenciales para que se produzca el proceso, son:

- Emisor
- Mensaje
- Receptor
- Retroalimentación o feed-back



Según este esquema, la comunicación es un proceso de ida y vuelta puesto que el objetivo principal al comunicarnos es provocar una respuesta.

Definición elementos de la comunicación:

#### a) **Emisor:**

Es la persona que desea intercambiar información. Para que se dé un correcto intercambio, el emisor debe de tener una idea o fuente de comunicación que es lo que quiere comunicar y tras esto construir un

mensaje de la mejor manera posible para que al transmitirlo consiga una respuesta.

Es imprescindible que se sepa que se quiere intercambiar, o sea que aparezca una idea clara. Por otro lado, para transmitir un mensaje es imprescindible que se produzca una codificación del mismo. Emisor y receptor deben compartir el mismo código para que el mensaje pueda producir feed-back y haya una respuesta. El código es un conjunto de conocimientos que son comunes a los participantes del proceso, el mensaje es traducido a signos, símbolos con igual significado para ambos. Por ejemplo, el lenguaje sería un código a nivel general, luego cada idioma podría ser un subcódigo.

## **b) Mensaje**

Una vez codificado, el mensaje puede ser enviado al receptor usando para ello un canal de comunicación que es el medio por el cual le llegará la información contenida en el mensaje al receptor.

El mensaje codificado que puede ser en forma de lenguaje, no sólo transmite los signos apropiados que queremos enviar al receptor sino que también viene acompañado de una carga subjetiva tanto en el emisor como en el receptor. Esta carga subjetiva va acompañada de sentimientos, ideas y recuerdos. Por esto a veces es importante qué dices pero mucho más cómo lo dices ya que la interpretación puede ser diferente a lo que querías comunicar.

Esto quiere decir que todo mensaje lleva añadido una implicación personal. El grado de implicación varía según el carácter de los interlocutores y su relación. Esto lleva a pensar que es importante lo que voy a transmitir pero también lo es la importancia de escuchar para captar el marco de referencia del emisor para comprender cómo ha codificado el mensaje y qué quiere transmitir.

Se clasifica en dos grandes grupos:

1. Primario o ideacional : se basa en hechos, realidades..
2. Secundario o afectivo: se basa en la parte emocional de la persona, sentimientos....

c) **Receptor:**

Es la persona que descifra el código. En primera fase tiene que percibir lo que el emisor le envía y en una segunda, descifrar el código utilizado en la transmisión del mensaje para producir una respuesta.

d) **Retroalimentación o feed-back**

En la comunicación interpersonal, el emisor y el receptor son entes dinámicos ya que intercambian sus papeles según la dirección que tome el mensaje. La respuesta originada por el receptor se convierte en un nuevo mensaje que otra vez hará participar a la transmisión-codificación para mediante el canal utilizado hacer llegar esta respuesta al emisor que en este momento hará de receptor.

El enfoque sintáctico (oraciones) y semántico (significados), importantes tradicionalmente, están siendo desplazados por el enfoque pragmático de la comunicación, tratando de considerar en un primer plano el por qué de la comunicación y la influencia que esta tiene sobre la conducta de las personas. El factor determinante del enfoque pragmático es la relación entre las personas (emisor-receptor), por lo que hace necesario un nuevo elemento dentro del proceso de comunicación que es el contexto.

e) **Contexto**

Todos los componentes de la comunicación se engloban en el contexto, siendo este todo aquello que no es contenido: en qué momento y lugar se produce el encuentro, aspecto externo de los interlocutores, normas que regulan el encuentro, información previa que podamos tener sobre el tema, relación jerárquica entre los interlocutores, que saben de mi y yo de ellos y

como me veo delante de estas personas y como creo que me ven ellos a mi.

### **3.4. EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN**

Podemos distinguir siete etapas o fases en el proceso de comunicación: *Ideación, codificación, emisión, transmisión, recepción, decodificación y respuesta.*

Ideación → empieza cuando el transmisor decide compartir el contenido de un mensaje con otra persona, siente necesidad de comunicar y desarrolla una idea. El transmisor necesita una finalidad y pensar con claridad por que si no corre el riesgo de que el mensaje puede falsearse o perder significado.

El emisor ha de tener una idea claramente formulada, una vez formulada se ha de preocupar de seleccionar el/los lenguaje/s para comunicarla. Debe considerar tanto el lenguaje verbal como el no verbal pero sobretodo ha de seleccionar el lenguaje que conlleve el máximo de posibilidades que le permitan emitir el mensaje, y recibirlo el receptor, con la mayor precisión y claridad.

Codificación→ el emisor transforma las ideas en símbolos: hablados, escritos o no verbales. La dificultad radica en que el emisor no sepa encontrar las palabras adecuadas ya sea por falta de dominio del lenguaje (código) o por su falta de animo. Deberíamos destacar que los antecedentes, prejuicios personales o profesionales afectan al proceso de codificación. Se debe utilizar siempre símbolos que puedan ser entendidos con facilidad.

Emisión→ A la codificación sigue la emisión que es cuando el código escogido para transmitir el mensaje (lenguaje verbal, no verbal, escrito) se pone en práctica o se hace real. Este proceso puede tropezar con dificultades si el emisor no ha seleccionado bien el tipo de lenguaje o padece trastornos del lenguaje.

**Transmisión→** La transmisión es un puro fenómeno físico, cuyo comportamiento depende de las condiciones ambientales: el ruido que puede distorsionar el mensaje, sin olvidarnos del “ruido psicológico” que es cuando la transmisión se produce en una situación especialmente tensa; las interferencias pueden dificultar esta etapa. Entendemos como interferencia: la distorsión del discurso, la utilización de palabras ininteligibles, frases largas y complejas, distorsión producida por aparatos de filmación, la escritura ilegible.

**Recepción→** En esta etapa se recibe el mensaje. Las personas tendemos a la atención y percepción selectiva (escuchar únicamente los mensajes de interés y escuchar las partes del mensaje que se quieren oír). Esta tendencia es una de las causas de interpretaciones erróneas, incompletas y distorsionadas. Otras causas serían anticiparse al contenido del mensaje pensando que ya sabemos lo que me van a decir o preparar la respuesta sin finalizar la emisión del mensaje. Esta etapa puede ser incompleta o errónea si el receptor está atento a otras actividades y no escucha.

**Descodificación→** El receptor define las palabras e interpreta los gestos durante la transmisión del mensaje. Si el mensaje es escrito, la descodificación no es tan inmediata y precisa más tiempo. Los símbolos están sujetos a una interpretación basada en prejuicios personales, culturales y profesionales de cada uno, por lo que puede pasar que no tengan el mismo significado para el emisor que para el receptor y el revés.

**Respuesta→** Es lo que realiza el receptor, una vez interpretado el mensaje, en respuesta al mensaje del emisor. En esta etapa el receptor se convierte en emisor, por lo que se dinamiza el proceso.

Evaluar la retroalimentación (feed-back) en forma de respuesta es la manera que tiene el emisor de comprobar que el mensaje ha sido percibido según como lo había ideado. El feed-back se da entre el emisor y el receptor durante el proceso de comunicación manteniéndose presente en todas las etapas, y es la característica que por sí define que lo que se ha realizado es comunicación entre las dos personas.

El objetivo de toda comunicación es la congruencia entre el mensaje emitido por el emisor y el mensaje entendido por el receptor.

La percepción es selectiva, por tanto hay posibilidades que lo que se transmite no se perciba como tal.

Berlo (1960) decía “La validación es un aspecto esencial, pues las personas se comunican y perciben en función de actitudes, conocimientos y experiencias individuales”

## **I. PRINCIPIOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN**

En el proceso de comunicación deberíamos cumplir los siguientes principios:

- **Del dinamismo**

El flujo dinámico y constante de la comunicación asegura la recepción y la respuesta. Flujo dinámico y constante hace referencia a la comunicación uniforme y además aclara las situaciones equivocadas.

- **De la congruencia**

La congruencia entre el contenido y la intención del mensaje determina la respuesta congruente. Si durante la comunicación se espera una respuesta adecuada, el mensaje y su contenido deben estar acordes.

- **De la forma**

Elegir el método y el tipo de comunicación adecuada permite alcanzar objetivos satisfactorios en el proceso.

## **II. SUPOSICIONES SOBRE EL PROCESO DE COMUNICACIÓN**

La comunicación, como hemos definido anteriormente, es un proceso que representa interacción entre la persona que emite un mensaje y la que lo recibe. Esto no implica que sea frecuente que al comunicarnos lo hagamos guiados por una serie de suposiciones:

1. La persona que recibe el mensaje percibe la situación como nosotros
2. La otra persona hace las mismas inferencias que nosotros.
3. Lo que sucede o transmitimos debe tener una lógica desde nuestro punto de vista
4. La otra persona experimenta los mismos sentimientos que nosotros
5. Lo que comunicamos en ese momento es independiente de nuestros sentimientos anteriores.
6. La comprensión de la situación o mensaje por parte de la otra persona debe basarse en nuestra lógica, más que en sus sentimientos.

Estas suposiciones, si no son tenidas en cuenta en el proceso de comunicación por parte de las personas que lo realizan, pueden suponer una dificultad para que el proceso se lleve a término con éxito.

Por tanto, para comunicar debemos estar abiertos para tener en cuenta a la otra persona/as con las cuales vamos a establecer la comunicación.

### **3.5. BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN**

El proceso de comunicación no es fácil y se pueden cometer errores en todas las etapas del proceso. Cualquier cosa que bloquee el significado de lo que se está comunicando o que impida que el receptor lo entienda se considera una barrera en la comunicación.

Estas barreras pueden clasificarse en dos categorías principales:

#### **I. Barreras internas de la comunicación**

1. Diferencias culturales o de género entre el emisor y el receptor

Debido a que vivimos en una sociedad plural, las diferencias culturales y de género en nuestra actitud frente a ciertas cosas, gestos y tiempos pueden hacer el proceso de comunicación mas complicado.

## 2. No escuchar

El receptor no está interesado en lo que se está comunicando, no presta atención y solo escucha lo que quiere oír e ignora las señales no verbales.

## 3. Juicios

Los estereotipos, prejuicios e ideas preconcebidas sobre el emisor o la información que se está intercambiando bloquean el significado de la información.

## 4. Suposiciones

Suponer que la otra persona o personas piensan lo mismo que el emisor sobre el contenido de lo que se está comunicando.

## 5. Historial de la relación

Pensar en cómo acabaron las conversaciones previas con la misma persona o en la relación que se tiene con esa persona puede afectar a su manera de enfrentarse a conversaciones venideras.

## 6. Factor educativo personal

Las experiencias acumuladas durante la infancia nos permiten construir nuestra manera de comprender la realidad y reaccionar delante de los hechos. Construimos nuestro marco de referencia que constituye uno de los aspectos más importantes de nuestra personalidad. Cada persona posee un marco de referencia único y tiende a emitir e interpretar los mensajes en función de los parámetros que lo caracterizan.

## 7. Deficiente redacción del mensaje

Si el mensaje ya sea escrito u oral no contiene todos los datos de lo que se quiere expresar, el resultado esperado es una falta de comprensión del mismo.

## 8. Incongruencia entre el contenido y la intención.

Si deseamos comunicar un mensaje, debemos asegurar que el contenido y la intención con que se comunica sean coherentes. La información que no sea específica o clara o que no este relacionada con lo que se esta comunicando puede constituir una barrera para la comunicación eficaz.

## 9. Falta de claridad

Los mensajes que son confusos debido a la utilización inapropiada del lenguaje resultante de la utilización de un vocabulario inadecuado, una pobre selección de palabras, utilización de palabras vacías, de frases mal construidas, con una organización de ideas inadecuada dificultan la comunicación. Hablar rápido o muy lento, no remarcar las ideas o informes pobremente expresados llevan a una transmisión inadecuada. La elección de palabras o imágenes usadas para comunicar afectan a la comprensión. No todo el mundo entiende igual los distintos términos y palabras.

## 10. Descuidos u omisiones

Puede ser que el mensaje este constituido correctamente, siendo claro y coherente pero no lo entregamos a la persona a la que iba dirigido.

## 11. Filtración

Si el emisor no tiene toda la información o no informa sobre los hechos que conoce, transmite un mensaje distorsionado o filtrado. El filtro, tanto si es intencionado como si no, implica una selección del que se comunica basada en perjuicios.

La filtración es la manipulación de la información del emisor para que sea vista más favorable por el receptor. No es posible la información objetiva. En una organización vertical, cuanto más vertical es más posibilidad de filtración hay.

## **II. Barreras externas de la comunicación**

### **1. Ruido**

Se entiende como ruido en el proceso de comunicación, las perturbaciones que provocan que el mensaje sea inteligible en parte o en su totalidad. El ruido puede llegar a ser parte de la información, deteriorarla o destruirla. Un ejemplo podría ser el ruido de la calle, teléfonos, faxes, etc. que impide entender el significado del mensaje.

### **2. Señales no verbales**

Si las señales no verbales como gestos faciales, el contacto visual, la apariencia, no complementan lo que se está comunicando, el significado puede verse distorsionado.

### **3. Medio o canal de comunicación inadecuado**

Seleccionar el medio erróneo, como podría ser enviar una carta formal para pedir a una persona que se reúna con otra persona en cinco minutos, puede conducir a malentendidos.

### **4. Presión de tiempo**

Tratar de comunicar un asunto importante bajo presión de tiempo constituirá una barrera tanto para el emisor como para el receptor.

## **III. Barreras Organizacionales y Barreras individuales.**

### **1. Barreras Organizacionales**

- **Niveles de autoridades y estatus:** cuando el nivel de estatus y de autoridad difieren, es probable que surjan problemas de comunicación. Cuantos más niveles haya en una organización, y más alejado este el emisor del receptor, es más difícil que la comunicación sea eficaz. En las organizaciones con jerarquías horizontales, los niveles de autoridad tal vez no interfieran en la comunicación, pero en cambio, es probable que el estatus entre en juego.

- **Especialización:** conforme los conocimientos se vuelven mas especializados, los profesionales de muchos campos crean su jerga, o “taquigrafía”, con el propósito de simplificar la comunicación entre ellos. Esto suele dificultar la comunicación con personas ajenas a un campo específico.
- **Objetivos diferentes:** si cada departamento cuenta con sus propósitos objetivos, estos pueden interferir en el desempeño general de la organización. Sin embargo, la comunicación abierta entre las personas con diferentes objetivos acelera la resolución de problemas y mejora la calidad de las soluciones.

## 2. Barrera Individuales.

Estos problemas suelen ocasionarlos factores relacionados con la semántica y las emociones.

- **Semántica:** el estudio de la forma en que se emplean las palabras y los significados que transmiten. Cuando no se logra la comunicación, las malas interpretaciones de los significados de las palabras desempeñan una función medular. Cuando dos personas atribuyen distintos significados a los mismos términos, pero no se dan cuenta de ello, surge una barrera en la comunicación. Para evitar errores garrafales, las empresas deben hacer, por norma, que sus mensajes se traduzcan de vuelta al idioma original a fin de asegurarse de la precisión de la traducción, proceso denominado *retrotraducción*.
- **Emociones:** es una reacción o sentimiento subjetivo. Los sentimientos del emisor influyen en la decodificación del mensaje y pueden resultar obvios o no para el receptor. Los sentimientos del receptor influyen en la decodificación del mensaje y en la naturaleza de la respuesta. Los malos entendidos debido a diferencias en lo que las emociones despiertan en la gente suelen acompañar a la comunicación transcultural.

---

## Barreras a la comunicación

|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Filtración</b>           | <ul style="list-style-type: none"><li>• Manipulación de la información para que se vea de forma diferente por el receptor</li><li>• La filtración está determinada por el número de niveles jerárquicos, de forma que a mayor número de niveles verticales más oportunidades hay para que haya una filtración</li></ul> |
| <b>Percepción selectiva</b> | Proyección particular de intereses o expectativas que hace el receptor en el momento de la decodificación del mensaje                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Defensa</b>              | El mensaje que se recibe se interpreta como una amenaza, de forma que la reacción retarda la comunicación eficaz                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Lenguaje</b>             | Las palabras pueden significar diferentes cosas para diferentes personas, de forma que su significado no está en las propias palabras, sino en el receptor.                                                                                                                                                             |

---

### 3.6 TIPOS DE COMUNICACIÓN

La comunicación se divide generalmente en dos tipos básicos: la comunicación verbal (palabras habladas o escritas) y la no verbal (gestos).

#### 3.6.1. Comunicación verbal

Es la transmisión de un mensaje mediante la utilización de la palabra hablada o escrita, puede ser directa (oral) o indirecta (informes, boletines, programas, rumores....).

Todo lo que se escribe o habla forma parte de la comunicación verbal. Las interacciones verbales entre compañeros, superiores o subordinados, enfermeras y pacientes, enfermeras y otros miembros del equipo...

constituyen la base de la comunicación verbal. Los memorandos escritos, las notas en el tablón de anuncios, los artículos en el diario, las peticiones y las asignaciones por escrito u otros informes por escrito también son comunicaciones verbales.

El habla es la forma más común de transmitir verbalmente un significado. Por lo general, se combina con signos no verbales. El tono de voz y la inflexión de la voz junto con las expresiones pueden comunicar más eficazmente ideas y sentimientos. También el volumen, la altura, la velocidad, la enunciación, y la resonancia de la voz del que habla son factores que influyen en la facilidad de los demás para entender el mensaje.

Es más difícil transmitir ideas por medio de la escritura que por medio del habla, porque el lector no tiene pistas externas, es decir, lenguaje no verbal que le ayude a clarificar el significado que el que escribe el mensaje intenta dar. Por tanto cuando transmitimos por medio de la escritura, el que escribe, ha de seleccionar palabras lo más precisas y concisas posibles.

La comunicación escrita ha de ser clara, precisa, completa y correcta. Se cualifica como información de primera mano y permite dejar constancia del mensaje. Por medio de ella las personas tienen la oportunidad de poder retornar a segmentos anteriores del mensaje, lo que permite una mejor comprensión en la información.

En la comunicación escrita, el receptor no está in situ en el acto de la comunicación, es como si estuviéramos delante de un proceso diferido. Se utiliza cuando la información debe recabarse o distribuirse entre muchas personas repartida por diversos lugares y cuando es preciso llevar un registro de lo que hemos dicho. Parte de la comunicación escrita pasa a la historia para ser un legado en el tiempo, por eso conocemos o sabemos de nuestros antepasados.

A continuación expondremos las ventajas y desventajas de usar una u otra comunicación

|                    | ESCRITA                                               | ORAL                                                                      |
|--------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <b>VENTAJAS</b>    | Mejor para hechos y opiniones                         | Mejor para expresar sentimientos o emociones                              |
|                    | Mejor para mensajes difíciles o complicados           | Más personal e individualizada                                            |
|                    | Útil si hay que llevar registro                       | Puede producir un impacto mayor                                           |
|                    | Puede planificarse antes de transmitir                | Es más barata                                                             |
|                    | Puede eliminarse errores antes de transmitir          | Permite corregir mensaje en base al feed-back tanto verbal como no verbal |
|                    | ESCRITA                                               | ORAL                                                                      |
| <b>DESVENTAJAS</b> | Es más cara, hay que dedicarle más tiempo             | Más difícil pensar mientras se habla                                      |
|                    | No hay retroalimentación                              | Una vez que se ha dicho algo, no puede ser borrado                        |
|                    | Hay gente que no sabe leer o no le gusta o no quiere  | Efímera, de corta duración                                                |
|                    | Nunca podemos estar seguros que el mensaje ha llegado | Es difícil hacer referencia a ella o archivarla                           |
|                    | La falta de calor y carece de individualidad          |                                                                           |

Dentro de una empresa o organización, la comunicación escrita puede que no llegue al receptor, porque no capte su atención. Por eso existen normas que ayudan a confeccionar un mensaje claro que llegue a cualquiera dentro de la organización. Si no conseguimos hacer atractiva esta comunicación nos encontramos con que los receptores no captan el mensaje, lo hacen erróneamente provocando una escasa motivación y satisfacción. Normas para elaborar mensajes escritos según Araujo (2008):

- Hacer frases cortas

- Preferir lo simple a lo complejo
- Escoger palabras corrientes
- Evitar las palabras inútiles
- Utilizar verbos activos
- Utilizar palabras expresivas
- Hacer referencia a la experiencia del receptor
- Escribir para decir algo
- Construir oraciones que tengan unidad
- Evitar los detalles excesivos
- Utilizar oraciones positivas
- Respetar el orden normal de la frase
- Utilizar adecuadamente la puntuación

La comunicación verbal es el esfuerzo consciente de utilizar las palabras (el lenguaje) como medio de intercambio de información, sentimientos, etc...Estas varían según la cultura, el fondo socio-económico, edad, educación, etc...La comunicación verbal presenta incontables maneras de intercambiar ideas, por ejemplo, la entonación de la voz puede cambiar el mensaje que se quiere transmitir.

Para realizar una comunicación verbal eficaz, se ha de tener en cuenta unos principios:

- Simplicidad: El mensaje ha de estar construido con palabras de fácil comprensión, realizando estructuras que se adapten al campo estructural del receptor y que no den pie a interpretaciones erróneas. También el mensaje ha de estar condensado, dicho coloquialmente “ir al grano”, con el objetivo de no distraer o perder la atención del receptor. A la realización de largas explicaciones y la utilización de temas inadecuados se le llama *sobrecomunicación* . No debemos caer en el otro lado que sería la *subcomunicación*, es decir, con el afán de reducir el mensaje con la finalidad de simplificarlo lo estructuramos de forma incompleta y dificultemos su interpretación.
- Claridad: Se ha de transmitir lo que se pretende transmitir, sin dar lugar a interpretaciones erróneas. Para conseguir una comunicación

congruente debe haber concordancia entre el mensaje hablado y el mensaje no verbal transmitido. La finalidad es que el receptor sepa el qué, como, por qué, cuando, quién y dónde.

- Momento y pertinencia: Para conseguir una correcta transmisión y recepción del mensaje es importante que el tiempo en el que se realiza sea apropiado, con la finalidad de asegurar que se escucha.
- Adaptabilidad: Se ha de modificar o modular el lenguaje hablado en función de las señales (gestos, no verbal) procedentes del receptor. En este aspecto se intenta conseguir variar los estímulos del momento a medida que se produce la comunicación mediante el feed-back recibido del receptor; por tanto hay que evitar los mensajes rutinarios o automáticos.
- Credibilidad: La validez de una creencia, la confianza que inspira el emisor puede ser el aspecto más importante de la comunicación. Para conseguir credibilidad se ha de conocer el tema objeto de la comunicación, de esta manera se sustenta la solidez del mensaje; a más a más ha de existir una actitud de confianza y seguridad con lo que transmitimos, sino no se creara clima de seguridad y credibilidad. Es importante recalcar que no hay que caer en el autoritarismo o el narcisismo intentando recalcar la credibilidad del mensaje, para evitarlo hay que potenciar el aspecto constructivo del mensaje.

### **3.6.2. Comunicación no verbal**

La comunicación no verbal es el lenguaje corporal y también los sentimientos que el emisor experimenta en el curso de la comunicación, ya que cuando nos comunicamos siempre transmitimos sentimientos. Expresamos nuestra actitud hacia el asunto o mensaje objeto de la comunicación.

El lenguaje corporal es un poderoso medio de comunicación, ya que sin escribir ni hablar transmitimos más a veces de lo que queremos decir. La comunicación no verbal no es consciente y, por tanto, no modulable.

La comunicación no verbal se realiza a través de:

- El tono de voz: Es uno de nuestros medios principales de expresión pero tenemos sobre él menos control de lo que pensamos. Sin querer, a través del tono, transmitimos nuestros sentimientos. Por ejemplo hacia una persona por la cual sentimos aversión, nos es difícil mostrar un tono amable.
- La mirada: Es otro importante medio de expresión de nuestros sentimientos. Mediante la mirada podemos transmitir amabilidad, desconfianza, rencor,...No solamente la mirada es importante, también lo es la forma de mirar; hay personas que son incapaces de mirar los ojos del otro, esto nos dice que es una persona desconfiada o de la que no puedes confiar.
- La apariencia física: Otro medio de comunicar cómo somos. En la manera de vestir o cuidarnos, damos información al otro de cómo somos o pensamos.
- La postura y la marcha: Dan información sobre el grado de auto concepto, estado de humor o de salud. Con la postura que iniciamos al comunicar estamos enviando mensajes al otro de nuestra postura psíquica. Por ejemplo, en una reunión quien se sienta alejado y mal sentado en la silla, indica que el tema no le interesa excesivamente.
- La expresión facial (gestos) y la expresión corporal: La parte de nuestro cuerpo más expresiva es la cara. Los músculos que envuelven los ojos y la boca son muy expresivos, pueden llegar a controlarse pero comúnmente son espontáneos. Las emociones que podemos transmitir son: alegría, tristeza, sorpresa, descontento, miedo y rabia. Al igual que nuestra cara habla por sí sola, también lo hacemos con nuestro cuerpo (manos, brazos...) y transmitimos como nos sentimos ante el mensaje que emitimos.

Lo que hacemos y como lo hacemos tiene tanto significado como lo que expresamos verbalmente, de hecho, lo que podemos decir puede ser menos importante que como lo decimos o bien, lo que hacemos mientras hablamos.

Este tipo de comunicación se presenta cuando las emociones causan cambios visibles en nuestro organismo. Por ejemplo, si sentimos ansiedad aumento de frecuencia cardíaca, sudoración, escalofríos.... Esto nos lleva a hacer que involuntariamente lo transmitamos. Según teóricos del comportamiento, *“la comunicación no verbal es un indicador mas fiable del significado real que lo que dice una persona porque los individuos en general son incapaces de controlar su comportamiento no verbal”*.

Dentro de la comunicación no verbal, podríamos incluir el silencio ya que combinado con la expresión facial o corporal emite un significado:

- Silencio de “no atención”: La persona no mira al que habla y finge estar absorta en otra actividad como leer, hacer algo manual o simplemente mirar fijamente hacia otro lado como por ejemplo la ventana.
- Silencio de bienvenida: La persona reconoce la presencia del otro con un simple movimiento de ceja o de la boca pero no dice nada. Este silencio hace que el otro se sienta incluido
- Silencio por miedo: La persona se muestra inquieta , angustiada , quiere hablar pero tiene miedo a hacerlo.
- Silencio reflexivo: La expresión facial y corporal nos dicen que, aunque en silencio, la persona medita con atención lo que se le esta diciendo o se le ha dicho.

### 3.7. Redes de Comunicación

Las Redes de Comunicación definen los canales por los cuales fluye la información. Los canales de una organización pueden ser formales o informales y cada uno de ellos tiene un uso respectivo dentro de la empresa. Las redes formales son generalmente verticales, siguiendo la cadena de autoridad y limitadas con las comunicaciones de las tareas empresariales.

Por el contrario, las redes informales no son rígidas en su dirección, no son programadas, se dan espontáneamente y en el ámbito de las relaciones sociales cotidianas dentro de la organización; vinculan a sus integrantes obedeciendo solamente a la empatía natural que entre ellos se genera, independientemente del cargo o posición que ocupen. En una red informal no solamente no cuenta el organigrama, sino que emerge otra jerarquía paralela.

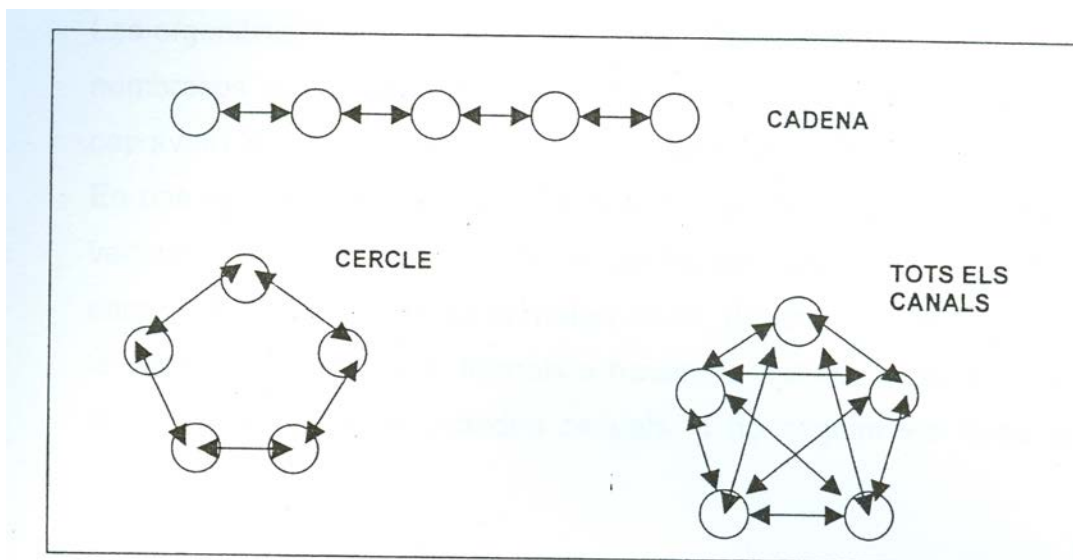
#### **Tipos de redes de la comunicación**

|                  |                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Redes formales   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Son básicamente de dirección vertical</li><li>• Siguen la cadena de autoridad</li><li>• Están limitadas a las comunicaciones relacionadas con la tarea</li></ul>                 |
| Redes informales | <ul style="list-style-type: none"><li>• Pueden tener dirección vertical u horizontal</li><li>• Saltan los niveles de autoridad</li><li>• Traspasan los límites de las comunicaciones relacionadas con la tarea</li></ul> |

Una red formal suele presentar tres formas:

- Cadena: Sigue rígidamente la cadena formal de mando. A través de esta red se pueden transmitir mensajes sencillos, no siendo éste un medio de comunicación muy aconsejado por su poca flexibilidad. Otro sistema también sencillo de transmisión de la comunicación sería el de “Y”. Es un sistema también rápido y fiable, pero también con poca satisfacción para aquellos miembros del equipo que se encuentran más en la periferia.

- Rueda/Circulo: Se apoya en el líder para actuar como un conducto central para todas las comunicaciones del grupo. El sistema de rueda es un poco más alentador para los miembros del equipo, pero es un sistema más lento, e inexacto, ya que no existe comunicación entre cada uno de los receptores de la información, no existe un coordinador, pero sí es bueno por la flexibilidad que existe en la resolución de problemas. El sistema de rueda, en dónde empieza a verse una comunicación entrelazada hacia el líder, que se coloca en el centro, es un buen sistema para la resolución de problemas sencillos.
- Todo el Canal: Toda la red del canal permite que todos los miembros del grupo se comuniquen de forma activa unos con otros; es más adecuado si se busca una mayor satisfacción



Fuente: Casanova et al (2003-2005)

### 3.8. COMUNICACION ORGANIZACIONAL

Las organizaciones cada vez son más complejas independientemente de la actividad a la cual se dediquen, por tanto, es preciso crear numerosos canales de comunicación para que la información fluya dentro de la organización de arriba a abajo, de abajo a arriba y lateralmente dentro de la estructura organizativa.

En una empresa coexisten diferentes canales de comunicación: la comunicación vertical, que se da entre diferentes niveles de jerarquías: descendente/ascendente, y la comunicación horizontal, que se establece en el mismo nivel de jerarquía dentro de la empresa. Estos canales se desarrollan a la vez siguiendo canales formales a través de reuniones, entrevistas y informales a través de encuentros casuales o sin seguir las líneas jerárquicas formales. Esta última manera descrita, en un lenguaje coloquial utilizado en las empresas, sería “la información de pasillo”.

Los canales de comunicación formales se circunscriben a la red formal y cruzan el organigrama de la empresa. Cada uno de estos recorridos favorece el contacto entre diferentes niveles, departamentos y áreas de la organización, a la vez que persiguen la ejecución de los objetivos particulares de la empresa: construcción de identidad, consenso, participación, feed-back, cohesión, trabajo en equipo... La consecución de estos objetivos es posible gracias a que los canales de comunicación formales son diseñados y administrados por la empresa, ejerciendo un control significativo sobre la información que por ellos circula.

Los canales de comunicación informales responden a una red informal y no son planeados. Es cierto que las redes informales no son lejanas a la comunicación formal (a pesar de su espontaneidad están introducidas dentro de la red formal y, por tanto, son permeables a sus canales), desbordan la estructura de la organización y abren canales alternativos por donde circula su propia información. La red informal no solo interpreta y reinterpreta la información oficial, sino que a más a más produce su propia información “no oficial”.

En una organización es muy importante escoger el medio más adecuado para transmitir la información y esta elección dependerá del tipo de información, de quién la ha de recibir, del momento que este viviendo la organización y de las condiciones que se requieren para un mejor entendimiento de la misma.

### **3.8.1 Comunicación vertical.**

#### **I. Comunicación descendente.**

Sirve para transmitir la información de un nivel jerárquico superior de la empresa a un nivel inferior de la misma y así sucesivamente. Su principal objetivo es transmitir información relacionada con el trabajo para facilitar la

coordinación entre los diferentes niveles jerárquicos, mantener informados a los miembros de la organización proporcionando información sobre lo que se ha de hacer , como se ha de hacer y lo que se espera de ellos.

La comunicación descendente es una línea tradicional de comunicación principalmente directiva. El aprendizaje oral y escrito, la formación y cualquier otra información necesaria para influir en el comportamiento y actitudes de los subordinados se considera comunicación descendente.

- Formas de comunicación descendente

Manuales del trabajador, hojas de descripción laboral, entrevistas de evaluación de rendimiento, sistemas de megafonía, cartas, memorias, mensajes difundidos en el tablón de anuncios, carteles, mostradores de información, publicaciones de la empresa, informes anuales, la cadena de autoridad, los rumores y los sindicatos. Ahora con la aplicación de las nuevas tecnologías también podríamos incluir el mail corporativo así como la intranet de la organización.

La comunicación descendente contribuye a generar una mayor insatisfacción laboral en los subordinados de la que puede producirse con la comunicación ascendente, independientemente de la calidad del mensaje.

Las trampas que puedan llevar a esta insatisfacción son estilos autoritarios de dirección, la creencia de que una información clara por parte de la dirección puede ser tomada como un signo de debilidad, la falta de información adecuada: sobrecarga de información que genera desinterés, la falta de apertura entre gerente y trabajadores y el hecho de filtrar el proceso de la comunicación creando una información sesgada.

## **II. Comunicación ascendente**

Sirve para transmitir la información de un nivel jerárquico inferior hacia un nivel jerárquico superior. Para un directivo puede ser la mas importante porque le permite conocer la motivación de cada colaborador y su estado de animo, percibir la magnitud de los problemas, promover la participación , aportar ideas y aproximar los trabajadores a los directivos lo que origina que estos adquieran una mayor comprensión de las decisiones tomadas por los directivos.

Las nuevas técnicas de dirección defienden la delegación de autoridad y una implicación más personal en la toma de decisiones, creando la necesidad de

establecer una comunicación en sentido ascendente más perfecta. La comunicación ascendente proporciona un medio de motivación y satisfacción personal permitiendo la participación del trabajador. Los trabajadores se encuentran en una posición que generalmente pueden evaluar la situación de una manera más precisa que los directivos. Un trabajador puede conocer una mejor solución a un problema que un directivo de primera línea, el cual a la vez conoce mejor la situación que un directivo de segunda línea o medio, y así sucesivamente. La exactitud de la información en sentido ascendente es fundamental para que la resolución de problemas sea efectiva. Los subordinados se han de sentir libres para poder comunicar en sentido ascendente tanto la información solicitada como la que no se ha solicitado, y han de tener la oportunidad de hacerlo, de otra forma a los directivos les faltaría información necesaria para la toma de decisiones creando al final una situación de frustración tanto entre los directivos como entre los subordinados.

- Formas de comunicación ascendente

Discusiones cara a cara, políticas de puertas abiertas, reuniones con la plantilla, agrupaciones de fuerza (expertos) para realizar tareas, informes escritos, evaluaciones de actitud, procedimientos para expresar quejas, entrevistas, estudios de actitudes, buzón de sugerencias, la cadena de autoridad, los informadores, los rumores, la dirección participativa.

Las principales trampas de este tipo de comunicación son: no escuchar adecuadamente, cortar la comunicación en un punto de la escala de jerarquía por la creencia de que “cuando un subordinado transmite problemas hacia arriba es porque no está cumpliendo con su función”, generando de esta manera desconocimiento de lo que está sucediendo.

Otra dificultad es la falta de claridad en las relaciones, cuando los organigramas no están claramente definidos y la gente no sabe de quien depende y a quien se han de dirigir.

Generar información útil desde abajo requiere que los directivos han de facilitar la comunicación ascendente, manteniendo una política de puertas abiertas y motivando a sus trabajadores a proporcionar información.

### **3.8.2 Comunicación horizontal**

Se establece entre departamentos o personal del mismo nivel dentro de la jerarquía de una organización, y se utiliza con frecuencia para la coordinación de actividades. Es importante por que permite la coordinación de las actividades y la transmisión de la información que sirve para resolver problemas comunes, permite el funcionamiento de equipos de trabajo eficaces. Un estilo de dirección participativa es un factor de estímulo para la comunicación en este nivel favoreciendo la coordinación de las diferentes actividades y el conocimiento de las mismas.

La comunicación horizontal puede contener aspectos emocionales y subjetivos; cuando la comunicación dentro de la organización no sigue los caminos establecidos por la estructura, se dice que es comunicación informal y comprende toda la información no oficial que fluye entre los grupos que componen la organización.

Las reuniones de equipo, las conferencias y en concreto en enfermería el trasvase de información entre turnos de trabajo son con frecuencia medios utilizados para facilitar la comunicación horizontal.

Es interesante que se fomente este tipo de comunicación, ya que genera espíritu de grupo y clima de trabajo en común, facilita la disolución de rumores y malos entendidos, permite la creación de confianza y compañerismo.

Algunas trampas en la comunicación horizontal surgen cuando existe la creencia que una persona en concreto, un departamento o un turno es más importante que otro. Y también si se utilizan lenguajes técnicos o argots profesionales que pueden dejar a algunos fuera del grupo ya que no entienden los mensajes transmitidos.

### **3.8.3 Comunicación informal: el rumor**

Los métodos de comunicación informal coexisten con los canales formales. El rumor se puede definir como una voz que corre entre el público o el grupo. Sus características son: interesante, seductor, impreciso, misterioso y secreto.

Los rumores están constantemente presentes dentro de una organización y tienen un papel decisivo y estratégico.

Las funciones del rumor son: actuar como un barómetro de una situación concreta, actuar como un elemento persuasivo para la toma de decisiones, o como función gratificante para las personas que lo provocan.

La comunicación informal es con frecuencia rápida y esta sujeta a una considerable distorsión, la información del rumor suele venir fragmentada e incompleta, por consiguiente se tiende a suplir las piezas de información perdidas o desconocidas. Algunas personas aprovechan esta oportunidad para liberar sus sentimientos de autoestima, compensando así sus sentimientos de inseguridad. Los directivos pueden aprender mucho escuchando los rumores y pueden arreglar las distorsiones a través de los canales informales para transmitir la información correcta.

Normalmente los rumores se producen debido a la falta de comunicación. Cuando la gente cree que no se ha dicho todo, inmediatamente aporta sus razones o ideas. Los rumores también se provocan por una incompreensión en cualquier de los caminos de la comunicación o por prejuicios y opiniones personales de los que escuchan.

Es mejor evitar los rumores que intentar detenerlos cuando se han iniciado, por tanto, se ha de tener bien informado al grupo en relación a los cambios en la política de la empresa y a las razones de esos cambios. No se ha de pasar por alto ningún rumor, ya que indica que la línea de comunicación se ha bloqueado en algún punto de la misma.

Los rumores pueden volverse peligrosos por diferentes razones:

- Los procesos de distorsión a que están sometidos por influencia de los valores, creencia y necesidades psicológicas de las personas.
- La gran rapidez con la que circulan y la gran dimensión de audiencia a la que llegan como consecuencia de los beneficios que obtienen las personas que participan en su transmisión: permiten eliminar la inseguridad y pueden mejorar la auto-imagen.
- Su capacidad de credibilidad en los grupos.

Cuando los rumores afectan negativamente a una organización, es conveniente pararlos. Es preciso crear en ese momento, una acción comunicativa que neutralice el rumor. La fuente de contraataque ha de ser de una gran credibilidad para poder desprestigiar la información facilitada por el rumor. Si no el rumor puede afectar a la salud de la empresa.

Pero no siempre el rumor es negativo. Las comunicaciones informales aportan beneficios a las personas implicadas pero también pueden ser útiles a la organización.

Es importante entender que el rumor es parte de las redes de información de cualquier grupo o organización, le muestra a los directivos aquellos temas que los trabajadores consideran importantes y provocan ansiedad, de esta forma el directivo puede minimizar las consecuencias negativas de los rumores al limitar su impacto. El rumor puede reforzar la cohesión del grupo o generar y reforzar la cultura de la organización.

Los nuevos modelos de comunicación interna exigen una revalorización de aquellos agentes productores de discursos “no oficiales” que habitan dentro de la red tejida por las relaciones informales. La aceptación de esta red como parte integrante y necesaria de la vida organizacional será el primer paso a dar para aprovechar la riqueza de sus canales y transformar su comunicación en una ventaja competitiva; la eficacia de la comunicación aumenta cuando el directivo o el mando utilizan la red informal para reforzar la red formal de comunicación. No todas las organizaciones entienden y favorecen de igual manera la aparición y convivencia de las redes internas informales.

En el proceso continuo y puede ser que inconsciente de desvalorizar las redes informales, los cuadros de mandos han caído en el error de condicionar la comunicación a un organigrama de jerarquías donde sólo el nivel superior tiene la palabra. Este monólogo unidireccional les impide aprovechar en su totalidad el potencial y las ideas que pueden aportar sus subordinados. Así, la comunicación acaba por centrarse en los canales convencionales (formales y descendientes), eliminando el feed-back y los canales alternativos.

Lo curioso es que sin salirnos del organigrama se pueden establecer trayectorias ascendentes, horizontales y transversales de comunicación.

Las redes y canales formales e informales son complementarias, se necesitan mutuamente. Muchas veces la información que circula por los canales informales supera con creces a “la oficial”. El personal se entera sistemáticamente de las noticias a través de rumores y comentarios, ocasionando un clima de incertidumbre que a la larga se traduce en desmotivación, insatisfacción y pesimismo.

Las direcciones culpan de forma equivocada a esta comunicación “no oficial” de provocar esta situación. Es de vital importancia, convencer a las direcciones que los canales de comunicación informales si no ocupan un rol dominante no son negativos. Es por eso, que se han de elaborar políticas de comunicación con éxito y efectivas.

La comunicación informal crece cuando la oficial es escasa, incoherente o llega fuera de lugar y de tiempo. La información no oficial ocupa el vacío que provoca la incertidumbre creada por la desinformación. Si una organización comunica en el tiempo y la forma precisa deja a la comunicación no oficial un segundo término que incluso puede beneficiarle.

Los canales de comunicación informal tienen que implementarse y sostenerse, la comunicación formal ha de emitirse y legitimarse.

### **3.9. IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN.**

Las nuevas tecnologías de la información están transformando con rapidez los métodos de comunicación de que disponen los gerentes y empleados –y con ello también los canales de comunicación que emplean-. Estas tecnologías no solo modifican la forma en que los gerentes y los empleados se comunican, sino también el modo en que toman decisiones.

#### **3.9.1 Correo Electrónico.**

Es un sistema que consiste en texto compuesto y editado en computadora y que sirve para enviar y recibir información escrita en forma rápida, económica y eficaz. El correo electrónico se ha difundido enormemente en las organizaciones, debido: 1) es un sistema rápido y accesible para transmitir la información, 2) es barato, debido a que ya se tiene el equipo, 3) aumenta la productividad puesto que elimina las etapas de manejo de documentos necesarios en los sistemas de comunicación tradicionales.

### **3.9.2 Internet.**

Es una red flexible y en rápido crecimiento compuesta por miles de redes de cómputo empresariales, educativas y de investigación de todo el mundo. Así mismo, es limitada la privacidad de la información que viaja por internet, y encontrar métodos para hacer que la información resulte segura es una gran prioridad tanto para investigadores como para usuarios.

Como uso dentro de una organización podríamos destacar la creación del concepto intranet en la empresa. La intranet de una empresa es el uso de internet para crear un espacio web donde sólo pueden acceder los trabajadores de la misma mediante código de acceso personal. Las empresas utilizan intranet como una herramienta de comunicación donde el trabajador puede encontrar rápidamente la información que precisa sobre la empresa (noticias, anuncios, formación que se imparte, acceso a recursos humanos....)

### **3.9.3 Teleconferencias.**

La tecnología de Teleconferencias, que combina técnicas de televisión y telefonía, es otra herramienta de comunicación de alta fidelidad a la que recurren las organizaciones para facilitar las discusiones entre personas que se hallan en distintas partes del mundo.

## **4. SATISFACCIÓN LABORAL**

### **4.1 Concepto de satisfacción**

La satisfacción laboral es un aspecto que ha sido ampliamente estudiado desde que Hoppock en 1935, abarcando amplios grupos de población, desarrollara los primeros estudios sobre esta temática.

La satisfacción laboral se suele definir como un estado placentero (Peiró et al, 1989) o una respuesta afectiva (Pilles, 1994) que depende: de las relaciones sociales que mantienen los empleados dentro de la organización, de sus características personales, de sus valores y de las expectativas que tienen acerca del trabajo (Mueller & McCloskey, 1990). Según la Teoría de Valores de

Loke (1976), el estado de satisfacción está íntimamente vinculado con la percepción de que el trabajo cumple o hace posible la consecución de los valores laborales importantes para el sujeto y dichos valores deben ser congruentes con sus necesidades.

La insatisfacción laboral es un riesgo profesional muy extendido entre el personal que presta sus servicios a instituciones de salud, donde dicha insatisfacción guardaría relación con las condiciones de trabajo. Mientras que la satisfacción laboral responde a un estado emocional positivo resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de las personas y es un factor importante que condiciona la actitud del individuo respecto a su trabajo, hay factores ligados a la interacción con los superiores, así como aspectos organizativos y funcionales que pueden ser fuentes generadoras de insatisfacción en el personal de enfermería.

El personal de enfermería suele sentir cómo a través de su trabajo es útil a los demás, lo cual aumenta su motivación y autoestima en el desempeño de la labor diaria, comprobando en ocasiones cómo la sociedad valora positivamente las tareas que realiza. La satisfacción laboral favorece el estado de ánimo y las actitudes positivas en el trabajo y en la vida privada. Mientras que la insatisfacción se correlaciona de forma directa con alteraciones psicosomáticas diversas, como el estrés, y problemas de conducta laboral, absentismo elevado o falta de puntualidad.

Con relativa frecuencia el personal de enfermería de los diferentes servicios hospitalarios verbaliza sentimientos de desencanto, falta de apoyo y reconocimiento, escasas perspectivas profesionales, etc., lo que nos lleva a pensar en la falta de satisfacción laboral.

El trabajo es una actividad que influye sobre casi todos los aspectos de la conducta humana, por lo que los individuos al desempeñar un trabajo no sólo trasladan a él sus habilidades intelectuales y motrices, sino también sus individualidades.

Por otra parte, el trabajo le proporciona al individuo la sensación de pertenencia a un sector de la sociedad que considera importante, necesario y valioso. Para un individuo trabajar significa tener un propósito, expresarse y sentirse satisfecho de contribuir con la sociedad (Robbins,S., 1987 ; Milcovich,T.,1994).

Existe un interés creciente por mejorar la calidad de vida en el trabajo. Existe la necesidad de estudiar al trabajador en relación con su ambiente laboral en el cual está inserto, ya que cualquier variación en el conjunto integrado por el hombre, la organización y el medio ambiente, afectará forzosamente a los demás. De ahí deriva la necesidad de investigar ciertos fenómenos que ocurren a diario dentro de la organización, y uno de ellos es la satisfacción laboral. Variados estudios han indicado una serie de relaciones que este fenómeno tiene con la calidad de vida del trabajador, con la organización en sí y, como efecto final, con la sociedad.

Un empleado insatisfecho tiende a sufrir problemas de salud, tales como: cefaleas, problemas de salud mental, cardiopatías y accidentes vasculares cerebrales, entre otros (Locke, E., 1976; Stein et al., 1993; Robbins, S., 1987; Gibson, J. et al., 1985; Spector, P., 1997). Estos problemas provocarán absentismo, rotación de personal, gastos médicos para el trabajador y costos para la empresa, los cuales van en desmedro de la organización. Los estudios demuestran que la satisfacción laboral constituye un buen predictor de longevidad, de adhesión a la empresa, mejora la vida no sólo en el lugar de trabajo, sino que también influye en el entorno familiar y social. Estos aspectos son especialmente relevantes en los profesionales del área de la salud y en especial de las enfermeras, pues ellas deben cuidar de la salud física y mental de quienes están a su cargo, y entregar una atención de buena calidad. Para ello deben estar bien y satisfechas con su trabajo.

El trabajo de las enfermeras y el ambiente donde lo desarrollan pareciera no ser el más propicio para derivar en satisfacción laboral. El cansancio, las escasas posibilidades de capacitación debido al sistema de turnos y la escasez de personal traen como consecuencia fatiga y desmoralización entre las profesionales. El deber de realizar muchas tareas cuya complejidad es inferior a su formación y que comprometen su tiempo, le impiden concretar su función fundamental, que es junto al paciente en la entrega de atención y cuidados de éste (Sonis, A., 1976). Por otro lado, los turnos le dificultan la vida matrimonial y familiar, ya que éstos no coinciden con las rutinas normales de trabajo y estudios de resto de las personas, por lo que la enfermera requiere de muchos esfuerzos para compatibilizar sus actividades con las de su familia. Además, las bajas remuneraciones que a veces obliga a desempeñar más de un trabajo,

teniendo que asumir largas jornadas con el consiguiente desgaste que ello significa, agravan la situación. Toda esta problemática trae inevitablemente consecuencias negativas, tanto para la vida personal, laboral y tal vez para los pacientes, que repercuten finalmente en la sociedad donde vivimos (Thereau,J., 1987; Pearson & Chong, 1997).

Las enfermeras trabajan en organizaciones dedicadas a prestar ayuda para la satisfacción de la necesidad de salud de las personas; de ellas, las que trabajan en el ámbito principalmente de recuperación de la salud, lo hacen diariamente en hospitales y clínicas enfrentando múltiples problemas que derivan tanto de la atención directa del paciente, como de la administración y coordinación del equipo de salud. Durante el transcurso de la vida laboral se observa en los centros asistenciales los problemas y dificultades a los que se ven enfrentadas las enfermeras y que podrían estar indicando que el nivel de satisfacción laboral de éstas no es el mejor. Las enfermeras resienten los conflictos que se generan dentro de los equipos de trabajo, las dificultades con sus jefes directos, con sus homólogos y con el personal a su cargo, ya que éstas entorpecen la comunicación, alteran la armonía y el desarrollo del trabajo, tornándolo dificultoso y poco gratificante. Además de problemas de escaso espacio o muy reducido asignado en sus lugares de trabajo, las bajas remuneraciones y los escasos ascensos son dificultades que, junto a otras, los profesionales deben enfrentarse, con el consiguiente malestar que les implica.

## 4.2. Teorías sobre Satisfacción Laboral

A lo largo de este siglo la satisfacción en el trabajo viene siendo uno de los temas de especial interés en el ámbito de la investigación, los estudios de satisfacción han ido relacionando este tema con diferentes aspectos y factores que podrían afectarla:

Frank Taylor (1911), asumió que la satisfacción en el trabajo estaba totalmente relacionada con el salario recibido (recompensa).

Happock (1935) consideró que la satisfacción en el trabajo forma parte de la satisfacción general con la vida y la relaciona con la habilidad del individuo para adaptarse a situaciones y comunicarse con otros, con el nivel socioeconómico y con la preparación de la persona para este tipo de trabajo, con la fatiga, monotonía, condiciones de trabajo y supervisión.

Elton Mayo (1945) El estudio de Mayo y sus seguidores destaca la importancia del estado de animo de los trabajadores en su desempeño en el trabajo. Apareció así un interés en conocer como se sentía la gente en la organización, cuales eran sus actitudes ante ésta y ante su trabajo. La orientación de esta pesquisa tenía un carácter pragmático: el supuesto implícito era que diferencias en la motivación de las personas conllevaban diferencias en el rendimiento en el trabajo. De allí surgió el estudio de la motivación del hombre en su trabajo, lo que condujo a examinar las necesidades humanas y su relación con las recompensas monetarias, no monetarias y otros factores de la vida organizacional, tales como el tipo de supervisión, la relación entre actitudes, conducta y el rendimiento en el trabajo. En este campo de la motivación en el trabajo, se han desarrollado diferentes perspectivas teóricas e investigativas, que sin embargo solo representan una porción de la totalidad del conocimiento de la psicología sobre el tema de la motivación humana.

La idea principal de este sociólogo fue la de modificar el modelo mecánico del comportamiento en las organizaciones para sustituirlo por otro que tuviese mas en cuenta los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos del sujeto humano. Aseguró que la interacción del individuo con el

grupo era el determinante más importante de la satisfacción en el trabajo y la situó por encima de otros factores que también influían en la satisfacción, como la seguridad, estima afiliación, interés intrínseco por el trabajo, logros,.....(1ª perspectiva psicológica).

Una de las conclusiones a las que llegó tras sus estudios fue que "la persona humana es motivada esencialmente por la necesidad de "estar junto a", de "ser reconocida", de recibir comunicación adecuada".

Maslow (1954) planteó en su libro *Motivation and Personality* (Motivación y Personalidad) el concepto de la Jerarquía de Necesidades que fundamenta, en mucho, el desarrollo de la escuela humanista en la administración y permite adentrarse en las causas que mueven a las personas a trabajar en una empresa y a aportar parte de su vida a ella. El concepto de jerarquía de necesidades de Maslow, planteado dentro de su teoría de la personalidad, muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad. Así pues, dentro de esta estructura, al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático sino que más bien encuentra en las necesidades del siguiente nivel su meta próxima de satisfacción.



De acuerdo con la estructura ya comentada, las necesidades identificadas por Maslow son:

\* **NECESIDADES FISIOLÓGICAS:** estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades completas.

\* **NECESIDADES DE SEGURIDAD:** con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido, a la anarquía...

\* **NECESIDADES SOCIALES:** una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

\* **NECESIDADES DE RECONOCIMIENTO:** también conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

\* **NECESIDADES DE AUTO SUPERACIÓN:** también conocidas como de autorrealización o auto actualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

Bloqueo inminente: La oportunidad de llegar a la satisfacción de las necesidades de más alto nivel es prácticamente una utopía cuando nos referimos a personal trabajador que tiene que regirse por determinadas reglas que no le permiten desarrollar su talento al máximo. Es increíble ver cómo en algunas organizaciones se intenta administrar al recurso humano sin siquiera tener presentes sus necesidades más básicas, en las empresas es muy usual que los empleados abandonen todas sus necesidades y se dediquen a satisfacer las más básicas. (Carlos López, "Teoría y pensamiento administrativo").

Herzberg (1959) Una de las teorías que más ha influido en el área de la satisfacción laboral es la formulada por este autor denominada teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción.

Herzberg postuló la existencia de dos grupos o clases de aspectos laborales: un grupo de factores extrínsecos y otro de factores intrínsecos. Los primeros están referidos a las condiciones de trabajo en el sentido más amplio, tales como el salario, las políticas de empresa, el entorno físico, la seguridad en el trabajo, etc. Según el modelo bifactorial estos factores extrínsecos sólo pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando ésta exista pero no pueden determinar la satisfacción ya que ésta estaría determinada por los factores intrínsecos, que serían aquellos que son consustanciales al trabajo; contenido del mismo, responsabilidad, logro, etc.

**Tabla 1: Teoría bifactorial de Herzberg**

| FACTORES MOTIVADORES |                                                                                                                                                                                                                        | FACTORES HIGIÉNICOS                                                                                                         |                                                                                                                                                              |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      | FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN PRODUCEN SATISFACCIÓN                                                                                                                                                                     | FACTORES QUE CUANDO VAN MAL NO PRODUCEN INSATISFACCIÓN                                                                      | FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN NO PRODUCEN SATISFACCIÓN                                                                                                        |
|                      | FACTORES QUE CUANDO VAN MAL PRODUCEN INSATISFACCIÓN                                                                                                                                                                    | FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN NO PRODUCEN SATISFACCIÓN                                                                       | FACTORES QUE CUANDO VAN MAL PRODUCEN INSATISFACCIÓN                                                                                                          |
| SATISFACTORES        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización exitosa del trabajo.</li> <li>• Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros.</li> <li>• Promociones en la empresa, etc.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de responsabilidad.</li> <li>• Trabajo rutinario y aburrido, etc.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Status elevado.</li> <li>• Incremento del salario.</li> <li>• Seguridad en el trabajo, etc.</li> </ul>              |
| INSATISFACTORES      |                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Malas relaciones interpersonales.</li> <li>• Bajo salario.</li> <li>• Malas condiciones de trabajo, etc.</li> </ul> |

El modelo planteado por Herzberg señala que la satisfacción laboral sólo puede venir generada por los factores intrínsecos ("factores motivadores") mientras que la insatisfacción laboral sería generada por los factores extrínsecos ("factores higiénicos").

- **John S. Adams** (1963) estableció la "Teoría de la equidad" que establecía que a los individuos no solo les interesa la simple satisfacción de sus necesidades, sino también que el sistema de recompensas (de todo tipo) sea justo. La teoría de la equidad plantea que los individuos juzgan la justicia comparando sus aportaciones a la empresa con el rendimiento que reciben y además comparando ese margen con el de otras personas.

Vroon (1964) tras revisar un número considerable de estudios sobre este tema, agrupó en siete factores los antecedentes que de forma consistente aparecían en la literatura hasta el momento: oportunidades de promoción, contenido del trabajo, supervisión, recompensas económicas, compañeros de trabajo y planes de la compañía y dirección.

Murillo Ferrol (1970) afirman que la satisfacción es una actitud individual, psicológicamente compleja en la que operan múltiples factores, desde los ingredientes objetivos de la situación en la que se encuentra el sujeto, hasta los anecdóticos o imponderables factores subjetivos, como el estado de ánimo o equilibrio hormonal del mismo.

Locke (1976) la satisfacción laboral es un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto o como respuesta afectiva de una persona a su propio trabajo. El modelo conceptual de Locke se basa en dos corrientes teóricas de explicación de la motivación conductual del hombre:

- La primera se refiere a las teorías llamadas de proceso, desde las cuales la satisfacción laboral puede ser vista como el estado resultante de la percepción que tenga el individuo de su trabajo como herramienta, que le permita alcanzar o lograr un importante valor a condición de que sus valores sean compatibles con sus necesidades

y vistas como esenciales para el bienestar del individuo. Entre estas tenemos la Teoría de las Expectativas y la Teoría de la Equidad.

- La segunda corriente de las teorías se refiere a las teorías de contenido, y desde este punto de vista estas teorías intentan explicar qué necesidades o valores deben ser satisfechos por el individuo para estar satisfecho con su trabajo. Aquí tenemos la Teoría de las Necesidades Jerarquizadas de Maslow y la de Higiene y Motivación de Herzberg (Robbins, S., 1987; Chiavenato, Y., 1998; Dunnette, M., 1979; Gibson, J. y col., 1985).

Locke, en base a la revisión de estas teorías elabora su conceptualización y manifiesta que el individuo logra satisfacción laboral al apreciar que el trabajo le facilita la realización de valores importantes para él y que éstos son compatibles con sus necesidades. Es así que el individuo hace una evaluación de los hechos, objetos o situaciones que derivan del trabajo y según sus expectativas, sus necesidades tanto físicas como psicológicas, realizan un juicio interno de valor, el cual puede ser positivo o negativo para el individuo, por lo que tendrá una reacción emocional placentera o displacentera al respecto y en consecuencia obtendrá satisfacción o insatisfacción.

Este autor destaca la importancia de los valores del individuo, de sus necesidades, de sus expectativas, de sus percepciones y de sus juicios, especificando con su modelo causal cómo estas variables se combinan para determinar el grado de satisfacción laboral. Además, señala que para comprender las actitudes hacia el trabajo es necesario analizar los distintos factores del mismo, tales como: las actividades propiamente tales, las remuneraciones, las condiciones físicas del trabajo, las promociones y/o ascensos, las políticas de la empresa, las relaciones con el supervisor o jefe y las interacciones con los compañeros de trabajo.

Blum (1976) (cit. por Loitegui 1990:45), los conceptos actitudes, satisfacción y moral laboral son muy parecidos y muy interrelacionados, pero de ninguna forma se pueden considerar idénticos, las actitudes pueden contribuir a la satisfacción, que está compuesta por un conjunto de ellas, y, a su vez, la satisfacción influye en la moral. Este autor propone las siguientes definiciones:

Actitud laboral: Es la manera en que el trabajador se siente con respecto a su trabajo, su disposición para reaccionar de una forma especial ante los factores relacionados con este trabajo.

Satisfacción laboral: Es el resultado de las varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo, y los factores relacionados con él, y hacia la vida en general.

Moral laboral: Desde el punto de vista del trabajador, consiste en la posesión de un sentimiento de ser aceptado y de pertenecer al grupo, mediante la adhesión a los fines comunes y la confianza de que estos fines son deseables. La moral es generada por el grupo, pero no se trata de la media de las actitudes de los miembros del grupo. La moral comporta cuatro determinantes fundamentales: el sentimiento de solidaridad del grupo, la necesidad de un objetivo común, progreso observable hacia este objetivo y la participación individual en las tareas que son consideradas como necesarias para alcanzar dicho objetivo.

Smith (1979) definía el concepto de satisfacción del trabajador a partir de unas escuetas palabras: “affective work response”. En este caso, no trataría de una mera “actitud positiva” o “de buen grado”, sino de que tal actitud está connotada emocionalmente. Pero este carácter emocional o afectivo no es la respuesta empática, inconscientemente vinculada al estímulo, sino establecida por el sujeto a partir de una valoración de las condiciones providentes de su trabajo, por lo que los elementos afectivos, cognitivos y comportamentales se dan indisolublemente unidos.

Weinert (1985: 297-8) su interés por el tema se debe a varias razones, que tienen relación con el desarrollo histórico de las Teorías de la Organización, las cuales han experimentado cambios a lo largo del tiempo. Dicho autor propone las siguientes razones:

- Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo.
- Posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias.

- Relación posible entre satisfacción y clima organizativo.
- Creciente sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización.
- Importancia creciente de la información sobre las actitudes, las ideas de valor y los objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo del personal.
- Ponderación creciente de la calidad de vida en el trabajo como parte de la calidad de vida. La satisfacción en el trabajo influye poderosamente sobre la satisfacción en la vida cotidiana.

El propio autor destaca cómo, en el conjunto de las organizaciones, aspectos psicológicos tan importantes como las reacciones afectivas y cognitivas despiertan en el seno de las mismas niveles de satisfacción e insatisfacción en el trabajo.

Esta concepción de la satisfacción en el trabajo como una actitud se distingue básicamente de la motivación para trabajar en que ésta última se refiere a disposiciones de conducta, es decir, a la clase y selección de conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción se concentra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él.

Gordillo (1988: 260) realizó una revisión del uso del término “satisfacción” en diferentes autores. La ambivalencia del concepto “satisfacción” se manifiesta en una diversidad de usos:

- Como estado emocional.
- Como actitud.
- Como motivación.
- Como rasgo de personalidad.

Muñoz Adanes, (1990: 76) define la satisfacción laboral como “el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un

trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas”.

Del mismo modo, define la insatisfacción laboral como “el sentimiento de desagrado o negativo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que no le interesa, en un ambiente en el que está a disgusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que no le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas no acordes con sus expectativas”.

Loitegui, (1990:39) aborda la misma temática para definir el concepto de satisfacción en el trabajo, señalando cómo especialistas que han estudiado el tema utilizan, indistintamente, términos como “motivo”, “actitud del empleado”, “moral laboral”, “satisfacción en el trabajo”, etc. Tal confusión y ambigüedad, a la hora de utilizar los distintos términos, puede deberse no sólo a las distintas corrientes doctrinales e ideológicas en las que cada uno se sitúa, sino también a los distintos enfoques que los temas admiten.

Loitegui utiliza con mayor frecuencia en sus trabajos los siguientes conceptos: motivos, actitudes, moral laboral, satisfacción laboral. En la definición que da sobre satisfacción en el trabajo que, citando a Locke (1976), “es un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”. Se trata, pues, de un sentimiento de bienestar, placer o felicidad que experimenta el trabajador en relación a su trabajo. Este sentimiento puede ser generalizado o global y abarca todos los aspectos o factores referidos al trabajo, por lo que se puede hablar de “satisfacción laboral general”. Pero ese sentimiento de satisfacción o bienestar puede estar referido a alguno de los aspectos o facetas del trabajo, por lo que se puede hablar entonces de “satisfacción laboral por facetas”. Así, una persona puede estar satisfecha con respecto al sueldo que percibe, a sus relaciones con los compañeros, al grado de responsabilidad que ostenta, etc. En este caso, la satisfacción en el trabajo es el resultado de una serie de satisfacciones específicas, que constituyen las facetas de la satisfacción.

Este concepto de satisfacción en el trabajo (general y por facetas) implica claramente un modelo “compensatorio”, de forma que un nivel elevado de satisfacción en una determinada faceta de trabajo puede compensar deficiencias existentes en otras determinadas áreas. Así mismo se produce un determinado flujo e interacción entre los diversos factores o áreas de trabajo, de forma que unas facetas pueden ser compensadas y condicionadas por otras. Así, por ejemplo, un alto nivel de satisfacción con las oportunidades de formación puede condicionar y afectar a la satisfacción con la remuneración. Del mismo modo, los niveles de satisfacción general y global en el trabajo no tienen por qué implicar niveles similares de satisfacción en cada una de las áreas o facetas.

Para Loitegui (1990: 83) 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.

La investigación de Loitegui (1990) parte de este modelo pluridimensional de satisfacción laboral, centrándose exclusivamente en aquellas dimensiones o facetas asociadas al trabajo mismo. Los aspectos relacionados con las características y peculiaridades de la personalidad del trabajador, así como la relación e interacciones mutuas, las aborda en otra investigación.

Las facetas del trabajo, en cuanto a su incidencia en la satisfacción laboral de los trabajadores que ha tratado este autor, son:

- Condiciones físico-ambientales en el trabajo
- Funcionamiento y eficacia en la organización
- Contenido interno del trabajo

- Grado de autonomía en el trabajo
- Tiempo libre
- Ingresos económicos
- Posibilidades de formación
- Posibilidades de promoción
- Reconocimiento por el trabajo
- Relaciones con los jefes
- Relaciones de colaboración y trabajo en equipo
- Prestaciones sociales

Loitegui, (1990: 168) concluye diciendo que la satisfacción laboral de la interacción entre dos clases de variables:

- a/ De los resultados que consigue el trabajador mediante la realización del propio trabajo.
- b/ De cómo se perciben y vivencian dichos resultados en función de las características y peculiaridades de la personalidad del trabajador.

González Tirados (1991) el concepto de satisfacción aparece ligado al clima de una organización, entendido como el conjunto de estímulos, motivaciones y factores que el individuo percibe como característicos de su lugar de trabajo. Las actitudes, los sentimientos, las vivencias profundas y, sobre todo, las reacciones afectivas con que el sujeto se relaciona con el clima organizativo que percibe constituyen la base de su satisfacción profesional.

Zubieta y Supinos (1992: 13) eluden definir la satisfacción, pero señalan, a partir de las aportaciones de Lucas Marín, unas conclusiones sobre la satisfacción en el trabajo, que concretan en las siguientes:

- “La satisfacción es una función del grado en que las necesidades personales del individuo están cubiertas en la situación laboral”. (Teoría de las necesidades sociales).
- “La satisfacción laboral es función del grado en que las características del puesto de trabajo se ajustan a las normas y

deseos de los grupos que el individuo considera como guía para su evolución del mundo y para su definición de la realidad social”.

Estos autores establecen, además, una distinción entre las variables que influyen en el nivel de satisfacción, diferenciando dos categorías:

a) Variables ambientales que influyen en el nivel de satisfacción:

- Cuanto más elevado sea el nivel profesional mayor es la satisfacción.
- A mayor variación en la actividad mayor satisfacción.
- El liderazgo más participativo produce una mayor satisfacción laboral.
- El salario y la promoción laboral correlaciona positivamente con la satisfacción.
- La aceptación en el grupo de trabajo produce satisfacción.

b) Variables personales que influyen en la satisfacción:

No existen datos que indiquen la existencia de variación en la satisfacción., según el sexo del trabajador.

Dentro del mismo nivel profesional, a mayor nivel educativo menos satisfacción.

La satisfacción se incrementa con la edad hasta pocos años antes de la jubilación.

Sáenz y Lorenzo, (1993) estos autores, admitiendo un carácter multidimensional en la satisfacción, la consideran no como una dimensión simple o elemental, sino que reconocen en ella dicho carácter, percibiendo un componente genérico o global, más otros estados, generados por factores bien identificados y bastante comunes en la investigación sobre el tema. En un acercamiento, la satisfacción general podríamos entenderla, como un “estado espiritualmente gratificante”.

Padrón (1995: 4) la satisfacción personal y profesional están estrechamente relacionadas con la salud mental y el equilibrio personal. La personalidad no es

un “ente” abstracto sino que se hace presente y se realiza en la interacción con el medio. En estas relaciones cada persona va a adquirir su propio ajuste o adaptación, tanto personal como social.

La satisfacción se puede entender desde dos perspectivas:

- Perspectiva personal. En este sentido, la satisfacción viene determinada por el propio trabajo que realiza el individuo, cuando se proyecta directamente de forma gratificante hacia las necesidades del propio sujeto, a la vez que se hace extensivo de forma genérica a las distintas facetas de la persona.
- Perspectiva profesional. Desde este enfoque van a ser las relaciones personales, tanto en el centro de trabajo como en el entorno, las que determinen la satisfacción/insatisfacción del individuo.

Por tanto, la satisfacción no es sólo expresión de una vivencia subjetiva. El trabajador, al vivir la experiencia de autoeficacia personal, se siente profesionalmente satisfecho.

Brüggemann (citado por Padrón, 1995) adopta una concepción pluridimensional de la satisfacción profesional. Para este autor, la satisfacción profesional “es el resultado de una comparación entre lo que hace y lo que debería de hacer: a medida que la distancia disminuye, la satisfacción aumenta”.

Robbins (1996: 181) coincide con Weinert a la hora de definir la satisfacción en el puesto, centrándose básicamente, en los niveles de satisfacción e insatisfacción sobre la proyección actitudinal de positivismo o negativismo, definiéndola “como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él.

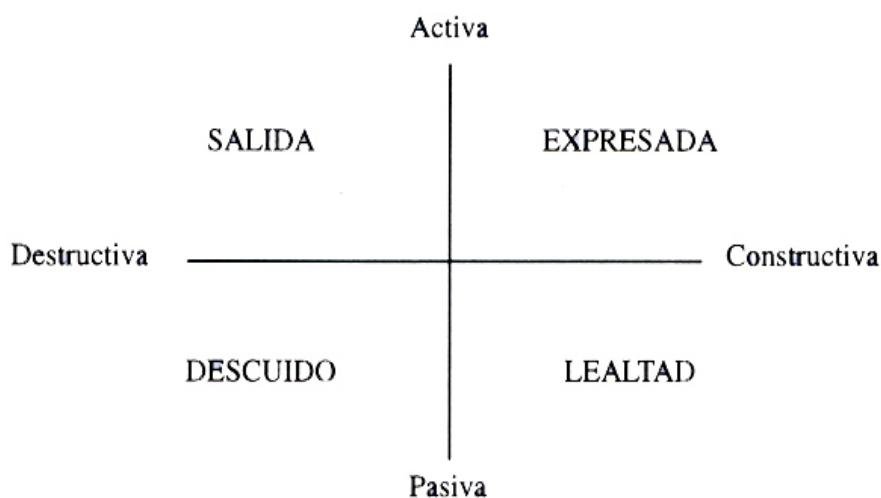
Conviene destacar que el puesto de una persona es más que realizar las actividades obvias. Los puestos requieren de la interacción con compañeros d trabajo y jefes, el cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, la La comunicación en enfermería: El canal hacia la satisfacción profesional. Estudio comparativo entre dos hospitales.

satisfacción de las normas de desempeño, el aceptar condiciones de trabajo, que frecuentemente son menos que ideales, y cosas similares.

Robbins (1996: 192-7) también nos “indica que los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y el ajuste personalidad-puesto. Por otra parte el efecto de la satisfacción en el puesto en el desempeño del empleado implica y comporta satisfacción y productividad, satisfacción y ausentismo y satisfacción y rotación”.

En esta manifestación encontramos factores importantes, que retroalimentan de forma positiva o negativa el desempeño de un puesto, conduciendo la satisfacción a una mejora en la productividad, a una permanencia estática o a una exigencia de movilidad, bien transitoria o definitiva, para satisfacer los niveles de exigencia personales.

Robbins nos explica a través de la figura cómo pueden los empleados expresar su insatisfacción.



Robbins explica cómo pueden los empleados expresar su insatisfacción:

- **Salida:** Comportamiento dirigido a dejar la organización. Incluye buscar un nuevo empleo, además de renuncia.

- Voz: Intento activo y constructivo de mejorar las condiciones. Incluye la sugerencia de mejora, la discusión de problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.
- Lealtad: Espera pasiva pero optimista de que mejoren las condiciones. Incluye hablar a favor de la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración “harán lo correcto”.
- Negligencia: Permitir pasivamente que empeoren las condiciones. Incluye el ausentismo o retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores (Robbins, 1996: 197).

Gibson y Otros (1996: 138) la satisfacción en el trabajo es una predisposición que los sujetos proyectan acerca de sus funciones laborales. El propio autor la define como:

“El resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios.

Aunque son muchas las dimensiones que se han asociado con la satisfacción en el trabajo, hay cinco de ellas que tienen características cruciales”. Siguiendo las indicaciones del propio autor, destacamos:

Paga: La cantidad recibida y la sensación de equidad de esa paga.

Trabajo: El grado en el que las tareas se consideran interesantes y proporcionan oportunidades de aprendizaje y de asunción de responsabilidades.

Oportunidad de ascenso: La existencia de oportunidades para ascender.

Jefe: La capacidad de los jefes para mostrar interés por los empleados.

Colaboradores: El grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los colaboradores.

Kreitner y Kinicki (1997: 171) la satisfacción laboral “es una respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo del individuo”.

#### **4.3. TEORÍAS DE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y DE LA MOTIVACIÓN DEL TRABAJADOR**

Sobre la conducta generada por los individuos como consecuencia de la satisfacción en el trabajo, de las relaciones que en el mismo se llevan a cabo y del nivel motivacional hacia el mismo, se han generado una serie de teorías de la motivación. Vamos a describir dos teorías que han contribuido de manera más importante al desarrollo de los modelos de satisfacción en el trabajo:

##### **I. “La teoría de los dos factores de Herzberg” (1967)**

En ella se establece que la satisfacción laboral y la insatisfacción en el trabajo representan dos fenómenos totalmente distintos y separados entre si en la conducta profesional. Este modelo viene a decir que la persona trabajadora posee dos grupos de necesidades: unas referidas al medio ambiente físico y psicológico del trabajo (“necesidades higiénicas”) y otras referidas al contenido mismo del trabajo (“necesidades de motivación”). Si se satisfacen las “necesidades higiénicas”, el trabajador no se siente ya insatisfecho (pero tampoco está satisfecho = estado neutro); si no se satisfacen estas necesidades, se siente insatisfecho. El individuo sólo está satisfecho en el puesto de trabajo cuando están cubiertas sus “necesidades de motivación”. Si no se cubren estas necesidades, no está satisfecho (pero tampoco está insatisfecho = estado neutro).

Esta teoría desencadenó numerosas críticas y controversias, tanto desde el punto de vista del contenido como desde la perspectiva metodológica. Gran cantidad de investigaciones plantean dudas sobre la eficacia de su teoría; muchas otras, en cambio, confirman los resultados. A pesar de estas críticas, no se puede negar que su trabajo ha ejercido una influencia estimulante sobre la investigación en torno a la satisfacción laboral.

## II. “El modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo”,

Teoría propuesta por Lawler (1973)(citado por Weinert, 1985: 305), remarca la relación “expectativas-recompensas”, desde las distintas facetas y aspectos del trabajo. En el fondo se trata de un perfeccionamiento de la teoría de la motivación de Porter y Lawler (1968). Este autor parte de la hipótesis de que la relación entre la expectativa y la realidad de la recompensa produce satisfacción o la insatisfacción laboral; es decir, que éstas dependen de la comparación entre la recompensa recibida efectivamente por el rendimiento en el trabajo y la que el individuo consideraba adecuada a cambio de éste. Por lo tanto, si la recompensa obtenida efectivamente excede de la que se considera adecuada o si es equiparable, el trabajador alcanza el estado de satisfacción. Si esta relación se desarrolla en sentido inverso, se produce la insatisfacción.

Para este modelo, tiene una importancia capital el fenómeno de la percepción individual de la situación laboral, al tiempo que asume el punto de partida de la teoría sobre la disonancia cognitiva, sobre todo de la teoría de la igualdad. El proceso que conduce la satisfacción e insatisfacción está determinado básicamente por las siguientes variables:

- Inversiones personales y percibidas, en el trabajo.
- Inversiones percibidas y resultados de las personas de referencia.
- Características del trabajo percibidas.
- Cantidad percibida de recompensas o de compensación.

Por otra parte, es necesario dejar claro que, dentro de esta teoría, la teoría, el término “recompensa” no significa sólo retribución financiera, sino que incluye un abanico muy amplio de todos los resultados y facetas del trabajo imaginables (remuneración, ascensos, reconocimientos, comunicación con la dirección, etc.).

#### 4.4 VARIABLES QUE INFLUYEN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL

Tras revisar varios estudios, queda demostrado que es difícil definir la satisfacción laboral en su totalidad, ya que ésta es un constructo de varios factores que implican apreciaciones subjetivas, en ocasiones difíciles de valorar y analizar.

La actitud del trabajador frente a su propio trabajo está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “debería ser”.

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del “debería ser” (lo que desea un empleado de su puesto) son:

- Las necesidades
- Los valores
- Rasgos personales

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan a las percepciones del “debería ser” son:

- Las comparaciones sociales con otros empleados
- Las características de empleos anteriores
- Los grupos de referencia

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

- Retribución
- Condiciones de trabajo
- Supervisión
- Compañeros
- Contenido del puesto
- Seguridad en el empleo
- Oportunidades de progreso

Además se pueden establecer dos niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

- Satisfacción General: indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo
- Satisfacción por facetas: grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros de trabajo, políticas de la empresa.

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1998) los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

1/ Satisfacción con el trabajo en si – Reto en el trabajo:

Dentro de estos factores, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto. Hackman y Oldham (1975) aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto e identificaron las siguientes cinco “dimensiones centrales”:

- Variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades y talentos por parte del empleado.
- Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.

- Significación de la tarea, el grado en el que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.
- Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.
- Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.

Robbins (1998) junta estas dimensiones bajo el enunciado “Reto del trabajo”. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción.

Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación. Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensación de trabajo en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

## 2/ Sistemas de recompensas justas:

En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar de acorde con sus expectativas.

En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

### 3/ Satisfacción con el salario:

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.

La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que “debería ser” con respecto a su salario versus lo que percibe. Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción.

### 4/ Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos:

Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rumbo también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

## 5/ Condiciones favorables de trabajo:

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirá un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Otro aspecto a considerar es la Cultura Organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas.

En esta influyen factores como el que tratamos en el siguiente punto: Colegas que brinden apoyo – Satisfacción con la supervisión.

El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de satisfacción.

Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados.

Cabe resaltar sin embargo que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes (House y Mitchell, 1974).

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les aclare los requerimientos de su papel, y por el contrario cuando las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo

desagradable prefieren un líder que no los presione para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño.

De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

#### 6/ Compatibilidad entre personalidad y el puesto:

Holland (1997) ha trabajado e investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosos en el trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y otros factores...).

La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirlo a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa.

Otros ítems representativos en la literatura revisada son:

- Turnos:

Contrariamente a lo que se podría pensar están más satisfechos los profesionales de turno rotatorio, que perciben un complemento en concepto de turnicidad, que los de turno fijo, que no lo perciben y tienen la impresión de una mayor carga de trabajo, especialmente los de mañanas fijas, donde se concentra por horario la mayor parte de la actividad hospitalaria.

- Rotación:

Durante años el personal de enfermería ha sido sujeto de frecuentes rotaciones de turno y servicio.

En el ser humano cualquier cambio en el esquema habitual de trabajo rompe su equilibrio. De acuerdo a la teoría del nivel de competencia de Patricia Benner, una enfermera, siempre que es rotada de servicio pasa por cinco condiciones: principiante, principiante avanzada, competente, aventajada y experta, dependiendo del tiempo que permanece realizando una actividad similar. Es frecuente que en el proceso estén involucradas las emociones de los trabajadores, por lo tanto deben ser consideradas en dicho proceso de cambio del personal por los diferentes servicios de un hospital y para evitar reacciones adversas que generalmente provocan rechazo al procedimiento de rotación.

Las implicaciones de esta rotación y cambio de servicio se perciben en aspectos tales como: rompimiento de clima laboral, insatisfacción del usuario y del prestador de servicios, inseguridad del personal en el desarrollo de sus funciones, desconocimiento del ser, hacer y deber ser de la enfermería, así también la ocurrencia de incidentes adversos relacionados con la atención de enfermería.

Identificar la antigüedad en el servicio permite contrastar los resultados con la teoría de Patricia Benner respecto al desarrollo de habilidades y competencias en un campo de dominio específico; en este sentido Patricia Benner opina que la enfermera que está sometida a cambios frecuentes corre el riesgo de mantenerse en un rol de principiante o competente y nunca de experta. Por ello una enfermera que se le ha cambiado una vez en dos años presupone que mantiene su condición de principiante.

- Edad y los años de ejercicio de la profesión:

Son variables significativas con relación a la satisfacción laboral, el hecho de ser más joven y llevar menos tiempo trabajando en el medio hospitalario, favorece una situación laboral más satisfactoria, al igual que el trabajo en contacto con el paciente.

Hay investigadores como Gibson y Klein 1970; 411-425, Furnham y Shaeffer 1984; 295-307) y Pond y Geyer (1987; 552-557) que relacionan de manera positiva estas variables indicando que al aumentar la edad y los años de ejercicio profesional, también aumenta la satisfacción laboral hasta llegar a las vísperas de la jubilación, en las que se les encomienda tareas de menor importancia y prestigio social, con la consiguiente carga de insatisfacción que las mismas producen.

Quinn (1974) llegó a conclusiones similares, afirmando que no sólo en una fase cercana a la jubilación los índices de satisfacción decrecen, sino también en el inicio de la vida laboral, pues los trabajadores más jóvenes suelen mostrar un nivel de satisfacción menor que el de sus compañeros más veteranos al estar en el comienzo de su carrera profesional ocupando puestos menos agradables. El mayor nivel de aspiraciones y expectativas de cambio pueden también explicar este mayor nivel de insatisfacción manifestado por los jóvenes.

Otros observan un alto porcentaje de “Poca Satisfacción” en todas las edades (21-60) y la franja entre los 31-40 años presenta un porcentaje elevado de insatisfacción profesional.

- Sexo:

Bass y Duntzman (1963; 419-428) analizaron la relación entre estas variables y se puso en evidencia que las mujeres están mejor dotadas para la interacción o las relaciones interpersonales, prefiriendo trabajar en grupo. Esto implica una mayor capacitación de las mujeres hacia trabajos que han de ser desarrollados en equipo y hacia aquellas otras tareas de liderazgo en las que se hace necesario priorizar el elemento humano por encima de los aspectos meramente técnicos. Esta preferencia en el trabajo de las mujeres por la comunicación se haría extensible también hacia los superiores, iguales y los subordinados.

Sin embargo, los hombres tendrían tendencia a valorar otros aspectos más relacionados directamente con el contenido de la tarea; promoción, estatus y prestigio social. Dado esto, la satisfacción que experimentan los hombres por el ejercicio del puesto se basaría principalmente en el

deber de haber realizado la tarea encomendada o social que ello reporta.

Hay estudios en el que el grado de insatisfacción laboral en las mujeres es significativamente mayor que en los varones. Aunque hay estudios en el que este aspecto no es significativo.

- Formación:

Es el factor menos satisfactorio para el personal de enfermería hospitalaria. Una adecuada formación, implica mayor autovaloración, y a su vez, un espacio profesional delimitado y propio, que conlleva un aumento de la autonomía y reconocimiento laboral.

## **5. INTELIGENCIA EMOCIONAL PERCIBIDA Y SATISFACCIÓN LABORAL**

Los estudios más recientes sobre salud laboral y prevención de riesgos laborales indican que para prevenir el estrés fomentar la motivación y satisfacción en el trabajo, es necesario partir de un modelo interaccionista en el que se tengan en cuenta las características del ambiente laboral, las características de los empleados y la interacción entre ellas. Dentro de las características individuales, una de las más estudiadas es el autocontrol (cognitivo y emocional), y los resultados de estos estudios indican que esta variable influye en las actitudes hacia el trabajo y en el rendimiento, y está relacionada con el éxito laboral. De acuerdo con este planteamiento, surge un nuevo concepto que está adquiriendo cada vez más protagonismo en el plano de la investigación psicológica actual: la Inteligencia Emocional (IE).

El concepto de Inteligencia Emocional (IE) fue descrito por primera vez en 1990 por Salovey y Mayer, sin embargo, su conocimiento a nivel mundial surge a partir de la obra de Daniel Goleman (1996) titulada "Inteligencia Emocional".

El modelo de Salovey y Mayer (1997), definen la IE como el resultado de una interacción adaptativa entre las emociones y la propia cognición, en la que se incluye la habilidad de percibir, asimilar, entender y manejar las emociones propias y las de los demás.

**Goleman** explica que la inteligencia emocional es "el conjunto de habilidades que sirven para expresar y controlar los sentimientos de la manera mas adecuada en el terreno personal y social", y también asegura que "Las normas que gobiernan el mundo laboral están cambiando. En la actualidad no sólo se nos juzga por lo más o menos inteligentes que podamos ser ni por nuestra formación o experiencia, sino también por el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos o con los demás."

### **¿Qué buscan actualmente los empresarios de los trabajadores?**

- Capacidad de escuchar y de comunicarse verbalmente.
- Adaptabilidad y capacidad de dar una respuesta creativa ante los contratiempos y los obstáculos.
- Capacidad de controlarse a sí mismo, confianza, motivación para trabajar en la consecución de determinados objetivos, sensación de querer abrir un camino y sentirse orgulloso de los logros conseguidos.
- Eficacia grupal e interpersonal, cooperación, capacidad de trabajar en equipo y habilidad para negociar las disputas.
- Eficacia dentro de la organización, predisposición a participar activamente y potencial de liderazgo.

Las características de las capacidades de la inteligencia emocional son:

- Independencia. Cada persona aporta una contribución única al desempeño de su trabajo.
- Interdependencia: cada individuo depende en cierta medida de los demás.
- Jerarquización: las capacidades de la inteligencia emocional se refuerzan mutuamente.
- Necesidad pero no suficiencia...poseer las capacidades no garantiza que se acaben desarrollando.
- Genéricas...se pueden aplicar por lo general a todos los trabajos, pero cada profesión exige competencias diferentes.

El autor también habla sobre las “Competencias emocionales”, que divide entre personales y sociales, las competencias sociales son:

**Empatía:** conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas

- Comprensión de los demás: tener la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan
- Orientación hacia el servicio: anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes
- Aprovechamiento de la diversidad. Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas
- Conciencia política: capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo

**Habilidades sociales:** capacidad para inducir respuestas deseables en los demás

- Influencia: utilizar tácticas de persuasión eficaces
- Comunicación: emitir mensajes claros y convincentes
- Liderazgo: inspirar y dirigir a grupos y personas
- Catalización del cambio: iniciar o dirigir los cambios
- Resolución de conflictos: capacidad de negociar y resolver conflictos
- Colaboración y cooperación: ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común
- Habilidades de equipo: ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas

El concepto de IE adquiere especial relevancia en las denominadas profesiones asistenciales como: médicos, enfermeros, policías, bomberos, etc., en las que la atención al usuario, cliente o paciente es una de las principales tareas del ocupante del puesto. En esta atención individualizada, el profesional ha de tener habilidad para controlar sus propias emociones y detectar, interpretar y manejar correctamente las emociones de los demás, ya que éstas son un indicador de las necesidades del paciente.

Investigaciones recientes aportan resultados según los cuales la IE es una de las variables que predicen el rendimiento en el trabajo y, aunque todavía los estudios con rigor científico realizados en ambientes laborales son escasos, es uno de los criterios que se tienen en cuenta en los procesos de selección de personal (Smith, 2005; Zeider, Matthews y Roberts, 2004).

Dentro de esta línea de investigación:

- McQueen (2004) señala que las enfermeras se muestran sensibles a las emociones de los pacientes a la hora de valorar sus necesidades.
- Limonero, Tomás-Sábado, Fernández-Castro y Gómez-Benito (2004), realizaron un estudio sobre estrés e inteligencia emocional percibida en profesionales de la enfermería, y encontraron que aquellos sujetos con altas puntuaciones en dos de las dimensiones de la IEP (Claridad emocional y Reparación de las propias emociones) mostraban bajos niveles de estrés.

En otro estudio más reciente, Tsaousis y Nikolau (2005) analizaron la relación entre la IE y la salud física y psicológica. Los resultados indicaron que existe una correlación negativa entre la IE y un pobre estado de salud general.

Además, también se ha estudiado la Satisfacción Laboral (SL) en relación con diferentes variables individuales de salud y bienestar, como por ejemplo la IE. En esta línea, destaca el estudio de Cummings, Hayduk y Estabrooks (2005), cuyos resultados indican que las enfermeras que adoptan un estilo de liderazgo basado en competencias propias de la IE informaban de menor cansancio emocional y menos síntomas psicosomáticos, de mayor salud emocional, más satisfacción con su trabajo, y mayor conocimiento de las necesidades de sus pacientes, que las enfermeras que no basaban su estilo de liderazgo en dichas competencias.

## **6. CLIMA ORGANIZACIONAL (CO) Y SATISFACCIÓN LABORAL (SL)**

El Clima Organizacional (CO) se suele definir como la percepción objetiva que tiene los miembros de una organización de las prácticas, acontecimientos,

procesos y tipos de conductas esperados y reforzados dentro de ella (González, Tomas & Ferreres, 1995; Butcher, 1994).

Winert (1985) considera que el CO hace referencia a las características estructurales y procesuales de una organización, siendo el objetivo de los cuestionarios contruidos para su estimación, el de recoger la percepción objetiva que tienen los sujetos acerca del grado en que dichos aspectos están presentes o ausentes en una organización.

La SL es considerada por el autor, como una respuesta afectiva hacia el trabajo, que se puede estimar a partir de la valoración que realiza el sujeto acerca de dichos aspectos estructurales y procesuales.

Debido a que desde este enfoque (Winert, 1985), tanto el CO como la SL hacen referencia a los mismos aspectos de la organización, pero enfocados de distinta forma (percepción objetiva frente a valoración subjetiva, respectivamente), se aconseja la medición de ambos constructos de forma conjunta.

Dentro de los componentes del Clima Organizacional referidos a los procesos, ha recibido gran atención el concepto de Comunicación Interna (CI).

La CI se define como la transmisión de información y de entendimiento, mediante símbolos verbales y no verbales (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1994). En su estudio se suele hacer referencia a cuatro tipos de comunicación:

- Descendente: referente a políticas e instrucciones de los directivos.
- Ascendente: para realizar sugerencias o reclamaciones por parte de los empleados.
- Horizontal: necesaria para la coordinación de funciones.
- Transversal: utilizada cuando fallan las otras tres vías (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1949).

La comunicación horizontal se ha relacionado con la satisfacción de las necesidades socio-emocionales de los profesionales (Hall, 1983). La comunicación descendente se ha vinculado con la valoración que realiza el sujeto acerca de su autonomía dentro de la organización (Lloret, González y

Peiró, 1995), siendo estos dos factores los predictores más adecuados de la ambigüedad del rol, según algunos autores (Piró et al, 1992).

Tanto los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores. Estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que se pueden resaltar:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en el que se desenvuelve.
- El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, días finales del cierre anual, etc. Al aumentar la motivación hay un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste también disminuye, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

- El Clima, junto a las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema independiente altamente dinámico.

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Las percepciones y respuesta que abarcan el Clima Organizacional se originan de una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores del liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relación de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

- Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc. En síntesis el Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en como se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

En una organización podemos encontrar diversas escalas de Climas Organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado. Según Litwin y Stringer (1978) estas son las escalas de Clima Organizacional:

1. Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
2. Responsabilidad: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo.

Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cual es su trabajo y cual es su función dentro de la organización.

3. Recompensa: Corresponde a la percepción de parte de los miembros de la organización sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar a medio plazo.
4. Desafío: Corresponde a las metas que los miembros de una organización tiene respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.
5. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas

relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos en toda organización: los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre miembros de una organización.

6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.
7. Estándares: Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
8. Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír distintas opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan ocultos. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.
9. Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con la organización.

La elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo en el que influye la dinámica de la organización, el entorno y los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es el factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

## 7. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Desde hace algún tiempo los gerentes de empresas han buscado la forma de mejorar el funcionamiento de sus organizaciones, esto es debido a que deben sumergirse en el mundo globalizado. Por otra parte, deben mejorar la competitividad de su negocio, la optimización de la toma de las decisiones y tener más beneficios sobre la división del trabajo. En tal sentido las organizaciones anteriores se caracterizaban por la existencia de una persona que pensaba lo que se debe hacer y otras que se le pagaban para que hicieran lo que se les ordenaba y nada más. Es la estructura de la organización lineal.

En este nuevo siglo el concepto de organización ha sufrido cambios y ha pasado de un pensamiento sistemático, ya que no se ven las cosas aisladas sino como un proceso integrante de un todo; podemos decir entonces que la organización se ve como un sistema de relaciones entre individuos por medio de las cuales las personas bajo el mando de un gerente persiguen metas comunes. Dichas metas son el producto de una planificación bien pensada y de los procesos de toma de las decisiones en donde los objetivos son creados tomando en cuenta la base de la capacidad de aprender que tienen los empleados, es decir, se toma en cuenta al recurso humano como tal y su capacidad de aprender los procesos que son inherentes a la organización.

Los gerentes de hoy están convencidos de que sus organizaciones podrán tener mejor desempeño si conocen el comportamiento humano que tienen las personas en la organización. Por otra parte, el gerente debe poseer buenas habilidades y destrezas para tratar y decir las cosas a las personas, ya que eso impactara negativamente o positivamente a los componentes de la organización (individuos, grupo y estructura del sistema) y de ellos dependerá el éxito o el fracaso que la organización obtenga.

Definir el comportamiento organizacional nos lleva a revisar el concepto que presentan varios autores:

Para Stephar P. Robbins (1.998) “Es un campo de estudio que investiga el impacto de los grupos y estructura sobre el comportamiento dentro de la organización, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficiencia de una organización”

Para Luc Brunet (1.997) “Es la materia que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa”

Para José Luis Pardo Díaz (1.999) “Es una disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructuras ejerce sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos al desarrollo de éstas”

De los conceptos anteriores expresados podemos decir que el objetivo del comportamiento organizacional es tener esquemas que nos permitan la mejoría de las organizaciones y poderlas adaptar a las diferentes personas, por que el ser humano es el factor determinante para tener la posibilidad de alcanzar los logros de la organización, es entonces sin duda que el estudio del cambio representa un aspecto relevante al estudiar la organización, es decir, el cambio en el comportamiento organizacional es el tema más importante.

Por otra parte, este tema esta relacionado con otros factores muy importantes, tales como: la cultura, el liderazgo, la motivación y el pensamiento sistemático, por ello, cuando hablamos del comportamiento organizacional, sin duda, debemos comprender esos otros aspectos para ver su relación con la organización y sus miembros. En cuanto al liderazgo diremos que es un proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones en grupo. En el mundo empresarial, al líder lo elegirán los miembros que integran la empresa. Además debe tener disposición para comunicarse con los demás, que trate de hacer entender los objetivos de la empresa a los empleados, que se preocupe por su gente y el trabajo que hacen, que sea conductor de redes de energías humanas y que cuando no esté todos puedan trabajar sin ningún problema.

## **8.IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL.**

Para nuestro estudio es importante conocer la relación que podemos encontrar en el ámbito laboral entre las dos grandes variables que hemos definido: Comunicación y Satisfacción.

Como tal, la satisfacción laboral es definida por diferentes autores como: el grado en que las personas parecen gustar de su trabajo; una actitud general hacia lo que se realiza; el resultado de una eficiente comunicación y reconocimiento del trabajo, y la normatividad precisa para trabajar bajo la supervisión de directivos cualificados. Por otra parte la insatisfacción es el resultado de una deficiente comunicación, decisiones sin explicación, normatividad confusa, trabajo excesivo, realización de tareas ajenas a las de enfermería y trabajar bajo la supervisión de directivos no cualificados. Estas consideraciones son realizadas por Valencia (2001) tras la realización de un estudio de investigación que analizaba el tipo de supervisión con la satisfacción laboral de las enfermeras.

De la Cruz (2008) considera que la comunicación es un elemento vital, vista, estudiada y administrada como un proceso. Es vital para la organización porque ésta no puede existir sin la comunicación, tanto es así que la administración es comunicación. Esto significa que cada función administrativa comprende una forma de comunicación, directa o indirecta, y lo mismo puede decirse de cada actividad que se desarrolla en la empresa. Las políticas organizacionales, decisiones administrativas y las instrucciones de trabajo serían disfuncionales o inefectivas si no se comunican a las personas responsables, de manera que sean comprendidas por quienes las deben poner en práctica.

La comunicación efectiva es básica para la transformación organizacional y se considera crítica para lograr la motivación de los empleados y su satisfacción en el trabajo. Todo líder necesita información oportuna y útil para tomar decisiones acertadas; cuando los datos son incompletos, deficientes o inadecuados, afectan la motivación, la actitud, la satisfacción, el rendimiento de los empleados y todas las áreas de la organización.

La comunicación efectiva produce actitudes más positivas, lo que se manifiesta en el nivel de motivación que exhibe el empleado en el desempeño de sus funciones, en la calidad del servicio o producto terminado, en su interacción con los superiores, con los miembros de su equipo, clientes externos y demás grupos involucrados en su actividad profesional.

Comunicar constituye un escape para la expresión de emociones y sentimientos de satisfacción de necesidades tanto de tipo social como básicas y, además, tiene la función de facilitar la toma de decisiones porque proporciona las informaciones que los empleados y grupos de empleados necesitan para emitir las acciones pertinentes.

La satisfacción en el trabajo como tema de importancia, es enfocada de manera individual y global; la primera se refiere a la actitud de un empleado y la segunda como una actitud global, que involucra el comportamiento de muchas personas y en diferentes aspectos del trabajo o de la empresa. La satisfacción en el trabajo es dinámica porque está afectada por las necesidades de los empleados y puede disminuir o aumentar, y en esa misma medida afecta la calidad y cantidad del trabajo que realiza la persona y sus consecuencias son tanto internas como externas. Esta actitud, negativa o positiva, tiende a surgir en la medida en que el empleado obtiene cada vez más informaciones sobre la empresa, sus superiores y sus compañeros de trabajo. Si el nivel de satisfacción es alto, encontraremos que el empleado se sumerge en su trabajo de modo que lo concibe como parte de su vida e invierte más energía, tiempo y todos los recursos que puede de acuerdo con su motivación. Esto significa que observaremos en esta persona un más alto nivel de lealtad y un mayor deseo de participar en todas las actividades de la empresa, por lo que su sentido de pertenencia también se afirmará o se incrementará.

El empleado insatisfecho no se dedica a su trabajo, manifiesta apatía, retraimiento físico y psicológico, no se involucra en actividades de la empresa, exhibe conductas agresivas, manifiesta desacuerdo con gran frecuencia, empieza a exigir derechos, a presentarse como víctima de injusticias; todo lo ve de otro color y con otra fragancia. Este comportamiento afecta a los empleados más influenciados (menos maduros, menos leales, con reservas, por diversas

razones y otro tipo de debilidades), por lo que contamina el clima de la organización y se traducirá en pérdidas internas y externas, humanas y materiales, entre otras consecuencias. En estas condiciones, el empleado tiende a emitir conductas violentas, como llegar tarde a su lugar de trabajo, caer en robo, absentismo, tortuguismo (que se traduce en improductividad), conflictos diversos y otras manifestaciones. Todos estos comportamientos negativos dañan a la empresa y a sus miembros.

Casares (2007) en su artículo sobre “La Comunicación en la Organización; la Retroalimentación como Fuente de Satisfacción”, describe que los estudios de Hawthorne han dado a conocer que en el interior de la organización formal de una empresa actúan grupos informales de trabajo y cuyo buen funcionamiento es sinónimo de satisfacción y productividad. A consecuencia de todo esto, se desarrolla una política de personal que pone su atención no sólo a los incentivos económicos y condiciones físicas y fisiológicas, sino al clima laboral como un factor más de satisfacción del grupo y de productividad. De esta manera se entiende el proceso motivacional como un fenómeno complejo, que se explica mediante normas de conducta entre los individuos de la organización, concediéndose mayor importancia a la comunicación y a las relaciones interpersonales. Este postulado es transferible a una estructura hospitalaria en la cual un buen funcionamiento dependerá de la comunicación y relaciones interpersonales.

Elton Mayo realizó una investigación con operarias de una empresa en la utilizó siempre el procedimiento de comunicar internamente los cambios que se iban a producir en un contexto afable y dando seguridad. Las conclusiones de esta investigación fueron que las condiciones físicas en que se realiza el trabajo no son tan importantes si el grupo está cohesionado y se emplea un sistema de comunicación abierta donde exista una sólida retroalimentación (el aporte de sugerencias de los trabajadores y unas relaciones humanas satisfactorias)

La respuesta positiva de los empleados que gozan de una buena comunicación viene a corroborar uno de los postulados básicos del comportamiento organizacional: la comunicación abierta suele ser mejor que la comunicación restringida. En efecto, si los empleados conocen los problemas que afronta una

organización y se les comunica lo que los gerentes o directores están tratando de hacer, casi siempre su respuesta será favorable.

Los empleados en niveles inferiores tienen varias necesidades de comunicación. Los gerentes piensan que conocen esas necesidades, a través de la comunicación ascendente pero a menudo sus subordinados no comparten esa opinión. La diferencia fundamental de la percepción tiende a existir en todos los niveles de las organizaciones, lo cual viene a dificultar aún más la comunicación. Hace que los comunicadores que deben transmitir un mensaje a niveles inferiores se sientan demasiado seguros de sí mismos y, probablemente, no tengan suficiente cuidado al transmitirlos.

En presencia de otra persona es imposible la no comunicación. Nos comunicamos necesariamente, y aunque no lo pretendamos, recibimos y emitimos mensajes continuos. Ya en 1929 Paul T. Rankin realizó una investigación para saber en qué emplea la gente su tiempo y algunas de sus conclusiones fueron que el 70% de nuestra actividad consciente la dedicamos a la comunicación, ya sea escribiendo, leyendo, hablando o escuchando. Si utilizamos la mayor parte de nuestra vida en comunicarnos estamos abordando, pues, un aspecto importante del comportamiento humano. Y también importante en el ámbito laboral, pues una buena comunicación evita conflictos y mejora la satisfacción en el trabajo.

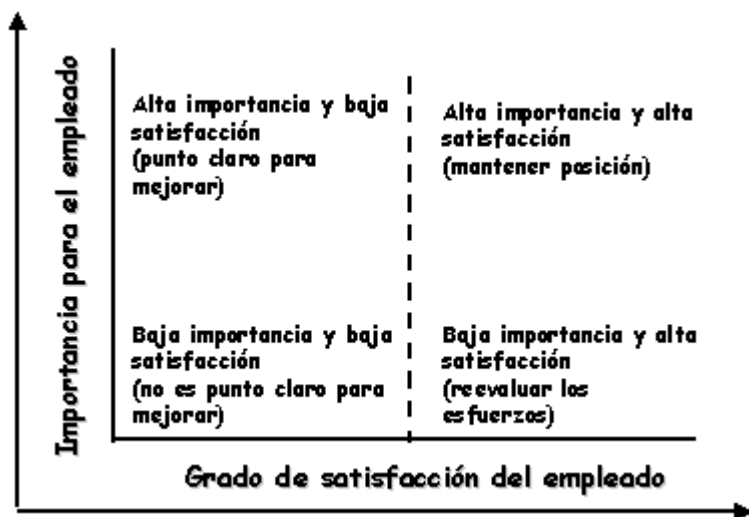
Un análisis de los datos de la Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo del año 2000 muestra que las prácticas de trabajo que mejoran el rendimiento tienen un impacto positivo en el grado de satisfacción con el empleo. La autonomía en el lugar de trabajo, la participación en la toma de decisiones, y el aumento de la comunicación con los compañeros son factores clave para el bienestar de los trabajadores. Sin embargo, el trabajo en equipo, la rotación del trabajo y las prácticas de apoyo de recursos humanos tienen sólo un efecto limitado. El informe ha sido elaborado por el Instituto para el Estudio del Trabajo Alemán y la Fundación Europea para la mejora de las Condiciones de Trabajo recoge este documento junto con otros datos, publicados en abril de 2005.

De acuerdo con Varona (1995) existe una relación positiva entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso organizacional, ya que se realizó un estudio en dos organizaciones australianas que corrobora este hecho. Por ello, la hipótesis que dirigía el estudio es que la satisfacción con la comunicación incide sobre el compromiso organizacional de los empleados.

La Satisfacción con la Comunicación es entendida como "el agrado que experimenta un individuo con relación a los varios aspectos de la comunicación que existe en la organización" (Varona, 1955) Las dimensiones estudiadas de esta variable son: Perspectiva organizacional, Retroalimentación personal evaluativa, Integración organizacional, Comunicación con los supervisores, Clima comunicacional, Comunicación horizontal, Calidad de los medios, Comunicación en los niveles gerenciales, Comunicación entre áreas y Comunicación con los subordinados. El Compromiso Organizacional es el grado de identificación y entrega que el individuo experimenta en relación con la organización de la cual es parte (Steers, 1977). Las dimensiones consideradas son la afectiva, la de continuidad y la normativa. En los resultados encontrados en este estudio podemos resumir que existe un mayor grado de satisfacción con una correcta comunicación provocando un compromiso organizacional más elevado.

Un Programa de Comunicación Interna, dice Escat (2002), puede suponer una satisfacción en los empleados –entiéndase como tales clientes internos- tal que implique además una mejora en la calidad y el valor del servicio, (cliente externo). Es decir, si logramos una satisfacción en el cliente interno, el rendimiento de éste será mayor de manera tal que se conseguirá un aumento de la calidad que redundará en beneficio del cliente externo, aumentando, por tanto la rentabilidad del negocio. En nuestro ámbito el cliente interno serian los equipos de trabajo, concretamente los equipos de enfermería y el cliente externo serian los pacientes que una enfermera tiene a su cargo. Si la enfermera está satisfecha gracias a un buen programa de comunicación donde se sienta que participa, no sólo incrementa la satisfacción laboral de dicha enfermera sino que también hay una traducción en los niveles de calidad que percibe el paciente.

En cuanto a cómo lograr dicho grado de satisfacción una de las herramientas más útiles la encontraríamos en la siguiente matriz.



Esta matriz refleja en qué medida aumenta la satisfacción de las personas de la organización con relación a la importancia. En la medida en que algo carece de importancia para las personas de la organización la satisfacción de las mismas baja, sin embargo si la realización de la tarea tiene poca importancia pero su satisfacción es alta, es necesario evaluar los esfuerzos, si carece de importancia pero produce poca satisfacción hay que mejorar y finalmente si es muy importante y tiene mucha satisfacción lo más recomendable es mantener esa posición. Esta matriz explica cómo conseguir una satisfacción en relación a la importancia que le den los equipos de trabajo, en concreto cada vez nos encontramos con que las personas que pertenecen a una institución o a un grupo consideran de importancia la comunicación que se establece en su medio.

Por otro lado hay estudios cuyos resultados confirman la asociación entre las características alexitímicas y la aparición de estrés laboral en el profesional de Enfermería, especialmente en aquellos aspectos que comportan el trabajo en equipo y la comunicación con los compañeros. Consideramos que la alexitimia es la incapacidad de la persona de mostrar su afectividad. Según Tomas-Sabado (2004). Si una persona es incapaz de mostrar afectividad y está

sometida a estrés laboral difícilmente su nivel de satisfacción puede ser adecuado.

Los hospitales magnéticos son centros hospitalarios donde el personal que trabaja en ellos debido a sus características muestran un nivel de satisfacción mayor provocando que dichos profesionales quieran trabajar en ellos y permanezcan en el tiempo en dicho centro de trabajo. Las características de estos hospitales llamados magnéticos son:

- Medidas de apoyo a la formación
- El trabajo con otros profesionales de enfermería clínicamente competentes
- Relaciones profesionales positivas con fomento de una comunicación eficaz
- Práctica de enfermería autónoma
- Cultura que valora la preocupación por el paciente
- Control de la práctica profesional enfermera
- Percepción de una plantilla adecuada
- Apoyo de la dirección de enfermería.

Dichas características han sido identificadas por profesionales de la enfermería y son ellos los que las consideran importantes para la satisfacción en el trabajo provocando una productividad de cuidados con una mayor calidad. Kramer (2005) considera que las enfermeras que trabajan en dichos hospitales magnéticos muestran un nivel de satisfacción alto, en concreto a nivel de relaciones interpersonales que tienen que ver en cómo es la comunicación que se establece. Una comunicación eficaz o una comunicación positiva hace que la enfermera tenga un grado mayor de satisfacción provocando un aumento en la calidad de los cuidados que a su vez hace que también la enfermera se sienta más satisfecha no solo a nivel laboral sino a nivel profesional.

Este hecho queda demostrado con los estudios realizados por Linda Aiken en un entorno de práctica clínica de cuidados intensivos, Aiken et al.(1994), en los que se demuestra que las características organizativas, la gestión participativa, la administración descentralizada y unas relaciones interpersonales satisfactorias donde prime un buen nivel de comunicación a todos los niveles, se asocia a una baja mortalidad y morbilidad (pocas complicaciones) en el paciente.

## **9. DISEÑO DEL ESTUDIO**

### **9.1. HIPÓTESIS**

“Cuanto mejor es la comunicación, tanto horizontal como vertical, en una organización hospitalaria tanto mayor es el grado de satisfacción laboral en el personal de enfermería”.

### **9.2. METODOLOGÍA**

#### **9.2.1. Tipo de estudio y método**

El estudio se llevó a cabo en dos hospitales diferentes: Hospital Clínic de Barcelona (A) y Hospital Sant Joan de Déu de Esplugues (B), en mayo 2008.

Los servicios en los que centramos nuestro estudio fueron:

- . Hospital A - Instituto Clínico de Urgencias
- . Hospital B – Área de Urgencias
  - Área Bloque Quirúrgico
  - Área de Hospitalización

Intentando con esta selección escoger la muestra de una manera lo más homogénea posible en los dos centros, en cuanto a cantidad y similitud de servicios.

La recogida de datos se llevó a cabo mediante la utilización de un instrumento - cuestionario, en el cual el personal de enfermería, de manera anónima, pudiera reflejar su situación acerca de los temas que se investigaron.

El estudio es de tipo descriptivo transversal. Para el análisis de los datos se utilizó el paquete estadístico SPSS 12.0.1 que permitió desglosar la información recibida y analizarla dentro de un marco estadístico. Se realizó un análisis inferencial contrastando la hipótesis mediante una regresión logística.

## 9.2.2 Contexto del estudio

Como ya se ha comentado, nuestro estudio se centró en dos instituciones hospitalarias de la ciudad de Barcelona. Seleccionando en dichos centros, unidades con similitud en número de profesionales y en atención específica a la población que atienden.

### A) HOSPITAL CLÍNICO PROVINCIAL

- POBLACIÓN Y ZONAS DE INFLUENCIA.

El Hospital Clínic de Barcelona es un hospital universitario fundado en el año 1906 y pertenece a la Red de Hospitales Públicos de Cataluña (XHUP). A través de la práctica totalidad de las especialidades médicas y quirúrgicas, el hospital desarrolla actividades en el ámbito asistencial, de investigación y docente, ya sea directamente o a través de empresas vinculadas. Está situado en el centro de Barcelona, en el barrio de Eixample Izquierdo. Atiende la población adulta a partir de 18 años, 16 años en según que especialidades, no tiene pediatría.

- MISIÓN - VISIÓN.

La misión del hospital Clínic es ser dual, es decir, actuar como hospital comunitario que atiende a su población de referencia, y como hospital terciario y de alta complejidad, desarrollando y liderando nuevas líneas referentes en Cataluña, España y a nivel internacional.

Como hospital comunitario, la prioridad es asegurar el acceso a la población en coordinación con los otros niveles y proveedores, así como crear procesos de atención ágiles y eficientes, diferenciados de los circuitos más complejos de un hospital terciario.

Como hospital terciario y de alta complejidad, su objetivo es consolidar una organización que estimule el conocimiento y lo traslade al ámbito asistencial y que se acompañe de la necesaria innovación tecnológica para garantizar el desarrollo de las prácticas más avanzadas.

Las premisas estratégicas que definen el desarrollo del hospital son:

- Consolidar su misión dual, como hospital comunitario y hospital terciario y de alta complejidad, de acuerdo con las directrices de la *Conselleria de Salut*.
- Asegurar un desarrollo armónico en asistencia, docencia e investigación.
- Mantener y reforzar la posición como hospital innovador y de excelencia.
- Asegurar la provisión integral de servicios en coordinación con otros niveles y proveedores.
- Organizar la actividad en base a un modelo de organización y gestión en institutos y centros, centrado en el paciente y con la implicación del profesional.
- Captar, desarrollar y retener el talento, tal y como se establece en la carrera profesional del personal facultativo.
- Asegurar la sostenibilidad economico-financiera y la inversión en infraestructuras y espacios, equipamientos y sistemas de información, críticos para el desarrollo futuro del hospital.

El hospital desarrolla su actividad en diferentes líneas de atención, ya sea directamente o a través de empresas vinculadas:

#### **Atención especializada de pacientes agudos**

El Hospital Clínico tiene una cartera de servicios que abarca la práctica totalidad de las especialidades médicas y quirúrgicas, organizándose en nueve institutos clínicos y dos centros diagnósticos, que son:

- Instituto Clínic de Enfermedades Digestivas y Metabólicas
- Instituto Clínic de Enfermedades Hematológicas y Oncológicas
- Instituto Clínic de Especialidades Médicas y Quirúrgicas
- Instituto Clínic de Ginecología, Obstetricia y Neonatología
- Instituto Clínic de Medicina y Dermatología
- Instituto Clínic de Nefrología y Urología
- Instituto Clínic de Neurociencias
- Instituto Clínic de Oftalmología
- Instituto Clínic del Tórax
- Centro de Diagnóstico Biomédico Clínic

- Centro de Diagnóstico por la Imagen Clínic

Dos de las líneas de actividad prioritarias del hospital son los trasplantes y la oncología.

- El hospital realiza trasplantes de hígado, riñón, corazón, páncreas, médula ósea y córnea. En global, realiza unos 300 trasplantes de órganos sólidos al año y unas 230 donaciones, representando un 7% de la actividad trasplantadora de España y un 35% de la de Cataluña.
- En oncología, el hospital ha desarrollado un modelo transversal en base a unidades donde participan profesionales de los diferentes institutos. Anualmente, se atienden en hospitalización unos 2.700 casos nuevos de cáncer al año. El hospital es referente para determinados tumores a nivel nacional e internacional.

En atención especializada apuesta por desarrollar nuevos dispositivos asistenciales que incrementen la actividad ambulatoria y eviten ingresos innecesarios en el hospital como son la Unidad de Cirugía Mayor Ambulatoria y los dispositivos de Hospitalización a Domicilio para pacientes trasplantados de médula ósea, recién nacidos de bajo peso, pacientes con patología infecciosa, EPOC e insuficiencia cardíaca.

### **Atención Primaria**

En su vertiente de hospital comunitario, el hospital participa en la actualidad en la gestión de 3 equipos de atención primaria que representan el 18% de la población de la zona de influencia.

En el futuro, se plantea mejorar la coordinación con los diferentes proveedores de atención primaria de nuestra zona de influencia a través del Proyecto de Reforma de la Atención Especializada (RAE).

### **Atención Sociosanitaria**

Las necesidades sociosanitarias de los pacientes atendidos en el hospital Clínic son cada vez mayores y es clave asegurar la continuidad asistencial hacia el nivel sociosanitario una vez finalizado el proceso agudo de atención. El

hospital apuesta por un modelo que asegure el continuum asistencial a través de una alianza estratégica con un proveedor especializado en servicios sociosanitarios que dé respuesta a la mayor parte de necesidades del hospital, manteniendo relaciones con otros proveedores.

### **Atención en Salud Mental**

El hospital Clínic realiza, a través del Instituto de Neurociencias, actividades en Psiquiatría y Psicología Infanto-Juvenil y de Adultos. En el contexto de la reorganización territorial de la salud mental en Barcelona, el reto de futuro está en consolidar la posición del hospital como centro de referencia de la nueva Unidad Territorial Integrada de la *Esquerra de l'Eixample, Les Corts y Sants-Montjuic* con una alianza estratégica con *Sant Joan de Déu - Serveis de Salut Mental*.

### **Salud Internacional**

La salud internacional es un ámbito de excelencia del hospital y un referente a nivel nacional e internacional, basado en un modelo que comporta la integración de un potente grupo de investigación con instituciones asistenciales y académicas de primer nivel, como son el hospital Clínic y la Universidad de Barcelona, y que desarrolla colaboraciones y tiene presencia en países de baja renta (Mozambique, Marruecos y otros países).

Entre las múltiples actividades, cabe destacar los proyectos de investigación relacionados con la malaria articulados a través del Centro de Investigación en Salud de Manhica (CISM) en Mozambique y la actividad de vacunación, consejos al viajero y tratamiento de enfermedades importadas realizada en el hospital.

### **Atención Privada**

La empresa BarnaClínic, vinculada al hospital, tiene la vocación de desarrollar actividades asistenciales a pacientes no financiados por el sistema público de salud con el objetivo de:

- Incrementar los ingresos para repercutir en beneficio de la actividad pública;
- Fidelizar los profesionales bajo un modelo que no suponga conflicto con las prestaciones públicas;
- Colaborar en la mejora de la eficiencia de la capacidad asistencial del hospital y
- Conseguir a medio plazo ser referente en sanidad privada.

### **Relaciones con entidades del entorno**

El hospital Clínic ha formalizado en los últimos años acuerdos con diferentes entidades, siendo ésta una política estratégica que se desea seguir potenciando en el marco del Plan Estratégico y de Empresa 2006-2008. Las relaciones establecidas contemplan acuerdos a nivel asistencial, de investigación y/o de docencia y los sistemas de información compartidos y el uso de nuevas tecnologías suelen ser claves para poder desarrollarlas.

Destacar la alianza estratégica con el hospital *Sant Joan de Déu*, el desarrollo de programas con los hospitales comarcales en el marco de acuerdos con el *Consorci Hospitalari de Catalunya* y con la *Unió Catalana d'Hospitals* y los acuerdos con *Olympus*, *Bayer* y *Motorola* para el desarrollo de nuevas tecnologías.

Adicionalmente, el hospital Clínic considera de gran importancia la realización de actividades de comunicación y de divulgación destinadas al barrio con el objetivo de acercarse al ciudadano y promover un hospital más amigable y humano, y ayudar a la divulgación de la medicina.

#### • ACTIVIDAD ASISTENCIAL. *(Según datos memoria 2008)*

- Altas: 47.983
- CEE: 373.201
- Urgencias: 150.086
- I.Q. : 22.624
- Trasplantes: 405
- Estancias hospital de día: 87.977

- RECURSOS. *(Según datos memoria 2008)*
  - Recursos Humanos (Plantilla): 7000 empleados
  - Camas Totales : 819
  - Consultorios: 150
  - Quirófanos: 25
- FECHAS IMPORTANTES EN LA HISTORIA DEL HOSPITAL:
  - Fundado en 1906
  - Cooperación con “Hospital Sant Joan de Déu” para convertirse en Hospital Universitario, en 1993
  - Integración en la “XHUP” en 2007
- CANALES DE COMUNICACIÓN ESTABLECIDOS.

A través del “Servei de Comunicació”, se canalizan la difusión externa e interna de las actividades de asistencia, docencia, investigación y sociales que se llevan a cabo en el Hospital. Entre sus objetivos están los de desarrollar las estrategias de comunicación del Hospital, coordinar y proyectar una imagen coherente del Hospital, y difundir y promover las actividades del Hospital a la Sociedad.

El “Servei de Comunicació” tiene un papel muy importante en la comunicación Interna a través de diversos medios:

- INTRANET. Modo de Comunicación interno, al que pueden acceder todos los profesionales cada vez que lo deseen en cualquier ordenador conectado a la Red del Centro, a través de un Password personal.
- MAIL. Se utiliza un Mail EVERYONE (Traducción al castellano: “A Todos”) cuando hay información relevante, que puede afectar a todos, o a la mayoría de los colaboradores. Éste sistema se puede activar desde

cualquiera de las Direcciones del Centro, tanto asistenciales como administrativas.

- Revista "MON CLÍNICA". Forma de comunicación bimensual, tanto interna como externa. En ella se exponen las novedades más relevantes del hospital, así como cartas de los usuarios y algún artículo (no necesariamente sanitario) escrito por trabajadores del centro.
- NOTAS INFORMATIVAS, que se cuelgan en el tablón de enfermería (uno por unidad).
- DOSSIER INFORMATIVO sobre cursos, sesiones clínicas, congresos, etc tanto internos como externos que es actualizado mensualmente por supervisión.
- Reuniones con los respectivos Mandos: No hay reuniones pactadas, se reúne al personal sólo cuando hay algún hecho señalado.

También aquí el mail corporativo es utilizado por los profesionales para comunicaciones personales, individuales o colectivas, convirtiéndose cada vez más en uno de los medios más importantes de información/comunicación del centro.

#### B) HOSPITAL "SANT JOAN DE DÉU" de Esplugues del Llobregat. (Barcelona)

- POBLACIÓN Y ZONAS DE INFLUENCIA.

Situado en Esplugues de Llobregat, (Barcelona) en el barrio de Finestrelles, fronterizo con el término municipal de Barcelona, ubicado en un punto equidistante, de los barrios barceloneses de Les Corts, Sarrrià, Collblanc, Sants i Poble Sec y también de las poblaciones de Hospitalet, Sant Just D'esvern i

Esplugues del Llobregat, así mismo, abarca toda la población de la comarca cercana del Baix Llobregat.

Atiende la población pediátrica abarcando la franja de edad de 0-18 años .

- MISIÓN.

Dar una atención integral a los pacientes, compaginando la vertiente más humana de la asistencia con el desarrollo de los nuevos avances científicos.

Es un Hospital de referencia para la asistencia pediátrica y obstetrolginecológica, universitario y de alta tecnología y especialización.

El Paciente y su familia han de percibir que son el centro del trabajo de los profesionales

El Modelo asistencial compagina harmónicamente la ciencia, los avances técnicos y la humanización, desde el respeto a la dignidad de la persona.

Como centro que pertenece a la Orden Hospitalaria San Juan de Dios, se asumen los principios de la Orden, y se tiene la voluntad de profundizar en el debate necesario entre la Bioética y los avances científicos Se busca la máxima competencia de los profesionales, tanto en los aspectos técnicos como en la vertiente humana, dando asistencia integral, basada en el trabajo interdisciplinar.

Como herramientas de trabajo, se ha diseñado un Plan estratatégico, al que se le ha llamado **PAIDHOS**, que abarca el período 2005-2008, Se ha confeccionado con la colaboración de más de 300 profesionales de la Institución, en jornadas de trabajo específicas para ello, en donde a través de la confección y estudio de DAFOs, se consensuaron los objetivos a seguir. Consta de 50 iniciativas, con el objetivo principal de llegar a ser una organización Abierta (en catalán, **Oberta**), a la comunidad, **Accesible i Próxima**, con capacidad de **Investigación y Docencia**, pero sin dejar atrás los valores que caracterizan a la Institución, de **Hospitalidad y Solidaridad**.

- VISIÓN.
  - Una organización abierta que quiere ir más allá de su posición actual de Hospital terciario i de sector, y convertirse en una red de servicios.
  - Un centro de excelencia que garantice la accesibilidad en su actividad de proximidad, y que a la vez se distinga por su asistencia especializada y capacidad en la investigación y docencia.
  - Una institución que compagine armónicamente la innovación con los valores de la Hospitalidad y la Solidaridad.
  
- ACTIVIDAD ASISTENCIAL. *(Según datos memoria 2006)*
  - Altas: 25.412
  - Estancias: 93.628
  - CEE: 203.521
  - Urgencias: 133.928
  - I.Q. : 12.869
  - Partos: 4.605
  
- RECURSOS. *(Según datos memoria 2006)*
  - Recursos Humanos (Plantilla): 1230 empleados
  - Camas Totales : 339
  - Consultorios: 99
  - Quirófanos: 12
  
- FECHAS IMPORTANTES EN LA HISTORIA DEL HOSPITAL:
  - Fundado en 1867
  - Concertado con la Administración en 1973
  - Integración en la “XHUP” en 1983

- Cooperación con “Hospital Clínic i Provincial de BCN” para convertirse en Hospital Universitario, en 1993
- Programa Plan Estratégico “PAIDHOS”. 2005-2008
- CANALES DE COMUNICACIÓN ESTABLECIDOS.

A través del “Servei de Comunicació”, se canalizan la difusión externa e interna de las actividades de asistencia, docencia, investigación y sociales que se llevan a cabo en el Hospital. Entre sus objetivos están los de desarrollar las estrategias de comunicación del Hospital, coordinar y proyectar una imagen coherente del Hospital, y difundir y promover las actividades del Hospital a la Sociedad.

A través de la Web, se puede acceder a la Sala de Prensa on line, dónde se encuentra la información que genera el Hospital en temas sociales, de investigación, de asistencia y de docencia. La web permite también el acceso a las informaciones noticias del Hospital que hayan aparecido en los medios de comunicación.

El “Servei de Comunicació” tiene un papel muy importante en la comunicación Interna a través de diversos medios:

- INTRANET. Modo de Comunicación interno, al que pueden acceder todos los colaboradores, automáticamente cada vez que se pone en marcha cualquier ordenador conectado a la Red del Centro, y a través de un Password personal, desde el domicilio particular.
- MAIL. Se utiliza un Mail “A TOTHOM” (Traducción al castellano: “A Todos”) cuando hay información relevante, que puede afectar a todos, o a la mayoría de los colaboradores. Éste sistema se puede activar desde cualquiera de las Direcciones del Centro, tanto asistenciales como administrativas.
- Semestralmente, carta del Gerente de la Institución, que reciben todos los trabajadores del Centro a domicilio, en dónde se pone al día sobre

aquellas innovaciones, cambios,... que han tenido lugar durante los 6 meses anteriores.

- Semestralmente también, Gerencia convoca a todos los trabajadores a una sesión informativa en la que los colaboradores pueden hacer una rueda de preguntas, para establecer feedback.

- Revista “ENTREMÉS”. Forma de comunicación quincenal, tanto interna cómo externa. Entremés es el nombre que se le da al “mantel” que se coloca en la bandeja del Restaurante, en el que están impresas aquellas noticias relevantes de la actualidad del Hospital, cómo pueden ser premios, colaboraciones, curiosidades, que afectan a servicios, trabajadores,... del Hospital. Es también externa, por que al comedor pueden acceder tanto trabajadores cómo usuarios.

- “PAHIDOS”- Revista semestral, que se ha diseñado como forma de divulgación externa, pero que a su vez, se reparte internamente, para conocimiento de los Trabajadores.

Se utilizan otras formas de comunicación, promulgadas por las Direcciones, incentivadas a través de DPOs (Dirección por objetivos). Son formas de Comunicación Interna Individualizada, establecida de forma reglada, también para generar feedback:

- Reuniones con los respectivos Mandos. Anualmente, se pactan con la Dirección un mínimo de Reuniones que se deben de realizar en cada Servicio o Área de Gestión. Están incentivadas, y además, la asistencia a las mismas es valorada también en la Carrera Profesional, como forma de participación e implicación en la Institución.

Existe también una sistema de Comunicación, en dónde el que inicia el proceso es el propio colaborador, el “BUZÓN DE SUGERENCIAS”, a través del cual,

vía mail, cualquiera puede manifestar sus inquietudes, sugerencias, preguntas,... a la Junta de Gobierno, con la seguridad que obtendrá respuesta sobre el tema que haya planteado.

Para finalizar, diremos que el mail corporativo es utilizado por los profesionales para comunicaciones personales, individuales o colectivas, convirtiéndose cada vez más en uno de los medios más importantes de información/comunicación del centro.

- UNIDADES EN LAS QUE HEMOS CENTRADO EL ESTUDIO EN EL HSJDBCN.
  - ÁREA DE URGENCIAS PEDIÁTRICAS.  
Total profesionales Enfermería: 1 Supervisora, 20 Enfermeras y 12 Auxiliares de Enfermería.
  - BLOQUE QUIRÚRGICO INFANTIL.  
Total profesionales Enfermería: 1 Supervisora, 1 Coordinadora, 30 Enfermeras y 16 Auxiliares de Enfermería.
  - ÁREA DE HOSPITALIZACIÓN INFANTIL.  
Total profesionales Enfermería: 1 Cap de Área, 4 supervisoras, 1 Coordinadora, 80 Enfermera y 53 Auxiliares de Enfermería.

### **9.3 VARIABLES IMPLICADAS Y SU CONTROL**

#### **9.3.1. Variable dependiente:**

Satisfacción: Variable cualitativa politómica con instrumento de recogida mediante cuestionario

#### **9.3.2. Variable Independiente:**

Comunicación: Variable cualitativa politómica con instrumento de recogida mediante cuestionario.

Dadas las diferentes preguntas que abarcaban el cuestionario sobre la comunicación, se decidió construir un indicador para poder valorar el grado de comunicación que las personas percibían versus satisfacción que presentaban. Para ello se tuvo en cuenta la puntuación recibida en el

cuestionario, sin contar las preguntas que analizaban actitudes personales (preguntas 6, 7, 15, 21 del Anexo 1).

De la puntuación resultante, se hizo un sumatorio de los valores contestados y posteriormente se calculó la media, para establecer tres niveles con datos objetivos. Esto se pudo realizar porque los encuestados daban su opinión de manera cuantitativa con referente cualitativo.

Estos tres niveles son:

- **De 0 a 2,5** : Nivel Bajo de comunicación (la persona se siente poco comunicada/informada)
- **De 2,5 a 3.5** : Nivel Medio de comunicación (la persona se siente medianamente comunicada/informada)
- **De 3.5 a 5** : Nivel Alto de comunicación (la persona se siente correctamente comunicada/informada)

En cada uno de los tres intervalos recae aproximadamente un tercio de la población a estudio, quedando equitativo el número de personas estudiadas en cada nivel.

### **9.3.3. Variables intervinientes:**

#### *Personales:*

- Edad: Variable cuantitativa con instrumento de recogida mediante cuestionario y control estadístico.
- Sexo: Variable cualitativa dicotómica con instrumento de recogida mediante cuestionario y control estadístico.
- Estado Civil: Variable cualitativa con instrumento de recogida mediante cuestionario y control estadístico.
- Categoría Profesional: Variable cualitativa con instrumento de recogida mediante cuestionario y control estadístico.

#### *Laborales*

- Turno trabajo: Variable cualitativa con instrumento de recogida mediante cuestionario y control estadístico.
- Tipo de contrato: Variable cualitativa con instrumento de recogida mediante cuestionario y control estadístico.

- Lugar de trabajo: Variable cualitativa con instrumento de recogida mediante cuestionario y control estadístico.
- Antigüedad en la empresa y en el servicio: Variable cuantitativa con instrumento de recogida mediante cuestionario y control estadístico.

#### *Institucionales*

- Tipo hospital: Variable cualitativa con instrumento de recogida mediante cuestionario y control estadístico.
- Titularidad: Variable cualitativa con instrumento de recogida mediante cuestionario y control estadístico.
- Tamaño del hospital: Variable cuantitativa con instrumento de recogida mediante cuestionario y control estadístico.

#### *Formativas:*

- Estudios Cursados: Variable cualitativa con instrumento de recogida mediante cuestionario y control estadístico.
- Formación continuada: Variable cualitativa con instrumento de recogida mediante cuestionario y control estadístico.
- Formación en comunicación: Variable cualitativa con instrumento de recogida mediante cuestionario y control estadístico.
- Años de actividad profesional: Variable cuantitativa con instrumento de recogida mediante cuestionario y control estadístico.

### **9.4. Población y Muestra**

La población del estudio fué el personal de enfermería (Supervisoras de Unidad, Coordinadoras, Enfermeras) de los dos centros y servicios mencionados, escogidos con técnicas de muestreo aleatorias al azar.

En un primer momento, se pensó incluir en el estudio también al personal auxiliar de enfermería, pero debido a razones internas de uno de los dos centros, se consideró que no era el momento más adecuado para poder contar con este grupo.

En la siguiente tabla se refleja la población tenida en cuenta en nuestro estudio:

|                                           | HOSPITAL A | HOSPITAL B |
|-------------------------------------------|------------|------------|
| TOTAL PROFESIONALES<br>UNIDADES A ESTUDIO | 150        | 139        |
| TOTAL ENCUESTAS<br>REPARTIDAS             | 100        | 114        |
| TOTAL ENCUESTAS<br>RECOGIDAS              | 67         | 95         |

## 9.5. INSTRUMENTO

### 9.5.1. Elaboración y utilización del instrumento.

Para llevar a cabo nuestro propósito, se construyó un cuestionario dividido en dos partes. En la primera parte se recogían los datos pertenecientes a las variables personales, formativas, profesionales y laborales a través de la cumplimentación de 14 ítems. En la segunda parte del cuestionario, se construyeron 31 preguntas basadas en el marco teórico y en la búsqueda bibliográfica, que recogían la percepción del encuestado sobre información/comunicación y satisfacción. Se preguntaba sobre diversos factores:

- Actitudes personales hacia la comunicación
- Información recibida
- Tipos de comunicación: horizontal-vertical
- Actitudes de la organización
- Nivel de satisfacción

Para facilitar la respuesta y la valoración del encuestado, se utilizó una escala cuantitativa que representaba unos datos cualitativos.

La escala numérica abarcaba de 1 al 5, siendo:

- 1: Nada, nunca, Mínimo
- 2: Poco
- 3: Suficiente
- 4: Bastante
- 5: Todo, siempre, máximo

El cuestionario puede ser revisado en el Anexo 1.

### 9.5.2. Validación del Cuestionario

Una vez confeccionado, se presentó a jueces y expertos para su validación.

Los jueces que se seleccionaron fueron un total de 10, repartidos en:

3 profesores del Master “Administració i gestió en Cures d’Enfermeria” de la E.U.I Santa Madrona, 2 compañeros de promoción de dicho master, 3 ex - alumnos de promociones anteriores que pertenecen a las organizaciones estudiadas y 2 profesionales de dichos centros.

Los jueces debían evaluar las preguntas del cuestionario según tres criterios: **Univocidad** (única interpretación de la pregunta), **pertinencia** (relación con los objetivos del estudio) e **importancia** (evaluar la información obtenida de esa pregunta en relación a los objetivos del estudio)

El análisis y comentarios de cada uno de los jueces fueron puestos en común y tenidos en cuenta por el grupo investigador.

En un inicio el cuestionario constaba, sobretudo en la segunda parte de un numeroso grupo de preguntas que versaban únicamente sobre la satisfacción en el trabajo (turno, horario,...) y, tras la revisión, se consideró que esas preguntas podían inducir a error, y no respondían al área de conocimiento que se había planteado en la hipótesis, por lo que el grupo decidió anular dichas preguntas para no distorsionar y conseguir un cuestionario fácilmente cumplimentable

### 9.6. Consideraciones éticas.

El grupo investigador tuvo en cuenta a la hora de realizar esta investigación las siguientes consideraciones éticas:

- Petición de permiso a las instituciones implicadas (“Hospital Sant Joan de Déu” y “Hospital Clínic Provincial”) mediante una carta dirigida a la atención del Director/a de Enfermería de la institución (Anexo 2).
- Asegurar la confidencialidad y la guardia y custodia de los datos obtenidos mediante una carta que acompañaba al cuestionario (Anexo 1) donde se informaba a los participantes de este hecho.

- Asegurar el anonimato de los participantes mediante una carta que acompañaba al cuestionario (Anexo 1) donde se informaba a los participantes de este hecho.
- Informar a los participantes del objeto de estudio (tema) y de los objetivos del mismo también mediante la carta que acompañaba al cuestionario. Se desestimo la firma del consentimiento informado ya que al ser un cuestionario anónimo de cumplimentación voluntaria, el hecho de cumplimentarlo responde implícitamente al consentimiento del participante a participar en el estudio.

## 10. RESULTADOS

### 10.1. Introducción general

La estrategia para el **análisis de la comunicación versus satisfacción profesional de las enfermeras** que trabajan en los hospitales a estudio ha sido la recogida de información a través del cuestionario que se adjunta en anexos, siguiendo la metodología recomendada para el estudio de investigación.

El cuestionario se ha dirigido, pues, a enfermeros/as que trabajan en los dos hospitales de estudio.

Se han recogido un total de 162 cuestionarios, de los cuales 67 pertenecen al Hospital Clínico Provincial y 95 pertenecen al Hospital Materno-Infantil Sant Joan de Déu.

Para el análisis de la información recogida se ha utilizado el paquete estadístico SPSS 16.0 (Statistical Package for Social Sciences), siendo revisada por dos paquetes estadísticos paralelos, G-Stat versión 2.0 y NCSS/PASS, para confirmar las conclusiones a las que se han llegado a partir de las pruebas estadísticas escogidas.

La presentación de la información se ha estructurado atendiendo a criterios de agrupación de factores que van desde:

- Valoración de la información (preguntas de la encuesta: 3, 4, 5, 8,9 , 10, 11, 13, 14, 17, 18),
- Actitudes de los profesionales (preguntas de la encuesta: 6, 7,15, 21),
- Comunicación horizontal (pregunta 1 de la encuesta)
- Comunicación vertical (preguntas: 2, 23, 25, 27, 28)
- Actitudes de la empresa (preguntas: 16,19, 20, 22)
- El nivel de satisfacción de los encuestados (pregunta 31)

- Una serie de preguntas no agrupables en factores que para analizar los resultados se han considerado libres (preguntas: 12, 24, 26, 29, 30).

## 10.2. CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

### 10.2.1. Variables personales

La **edad** del grupo de análisis ha sido distribuida en intervalos, obteniendo los que se encuentran representados en el Gráfico 1, con los valores también representados. La edad media resultante esta comprendida entre los intervalos 3 y 4, con lo que los individuos que respondieron el cuestionario tendrían una edad comprendida entre los 31 y los 40 años, con una desviación de 2,13.

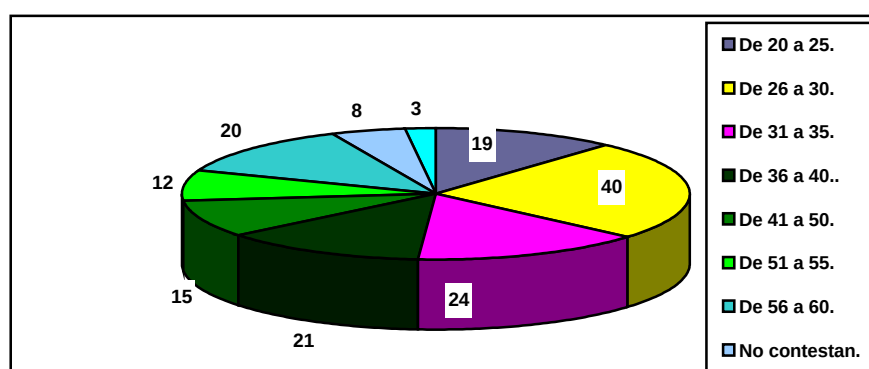


Gráfico 1- Frecuencias de Edad (n=162)

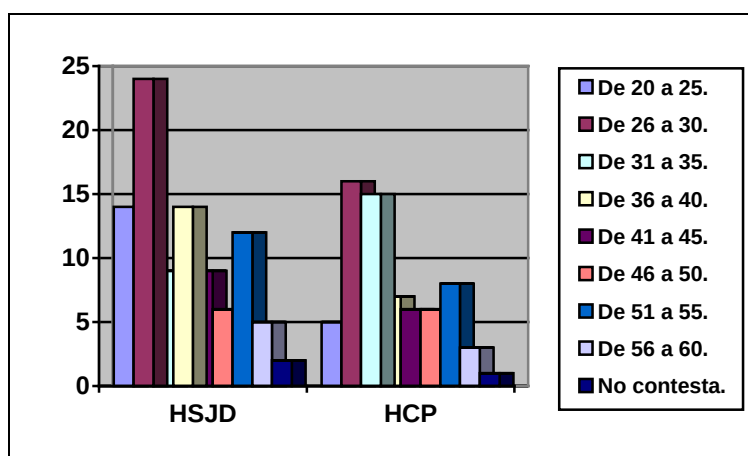


Gráfico 2- Distribución de la Edad según hospitales

La comunicación en enfermería: El canal hacia la satisfacción profesional. Estudio comparativo entre dos hospitales.

En este gráfico se desprende que la muestra estudiada en referencia a la edad es diferente en los dos centros, ya que en HSJD se observa un mayor número de personas en el intervalo de edad comprendido entre 26 y 30 años por lo cual deducimos que nos encontramos ante personal más joven. Podemos añadir que las edades en el HCP se distribuyen de una manera más homogénea.

El **género** se distribuye entre masculino y femenino: 6,8 % de hombres frente a 92,6% de mujeres. Tan sólo en un cuestionario esta variable no fue cumplimentada.

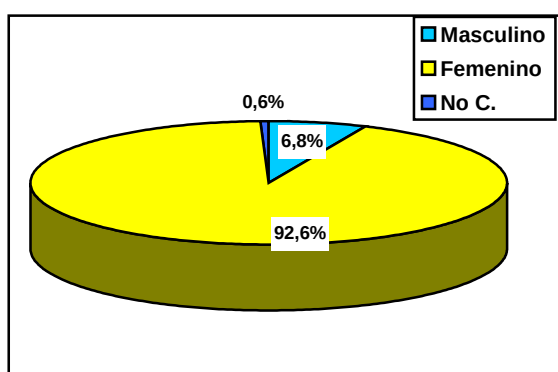


Gráfico 3- Distribución en porcentaje del género

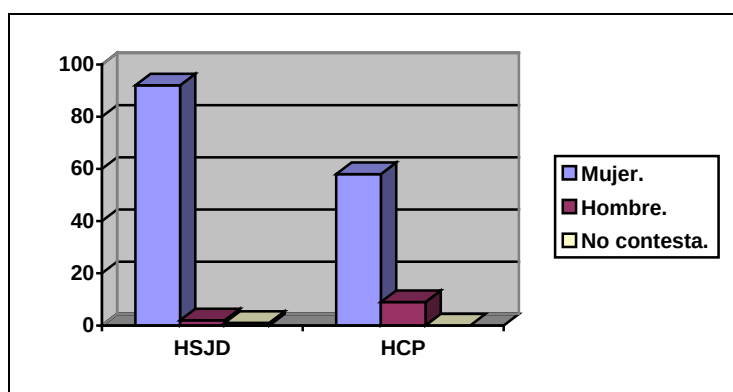


Gráfico 4.- Distribución del Género por hospitales en porcentaje

Se observa claramente una gran diferencia porcentual en la variable género, esto podría ser debido, a que socialmente / culturalmente Enfermería es una profesión en la que sus miembros son básicamente pertenecientes al género femenino.

El **estado civil** es mayoritariamente de casado o con pareja (61,1%), seguido de soltero (32,7%), separado/divorciado (4,9%) y otros (1,2%)

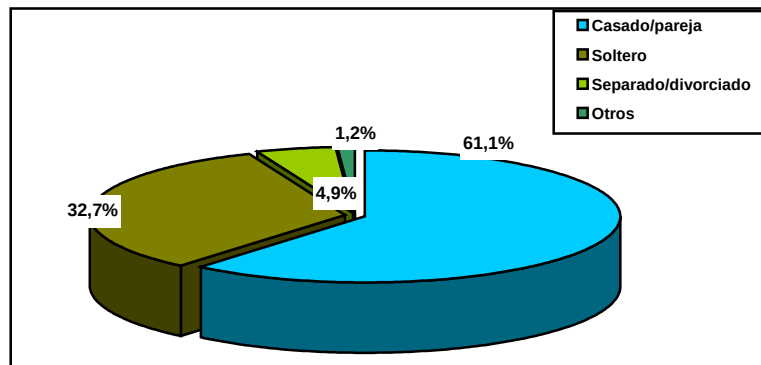


Gráfico 5.- Distribución del estado civil en porcentaje

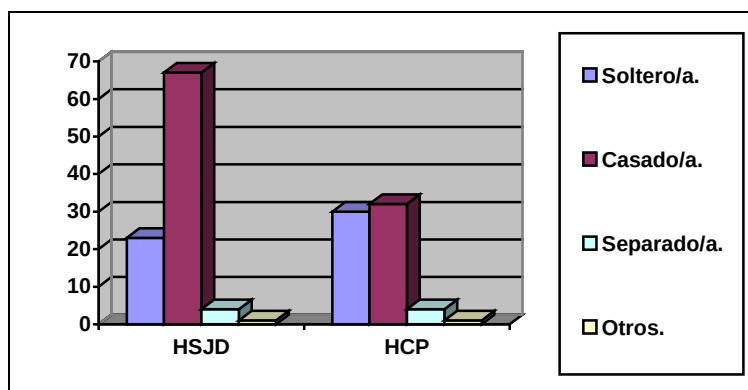


Gráfico 6.- Distribución del Estado Civil por hospitales

Se aprecia que a nivel general, la población estudiada está casada o en pareja, destacando que si comparamos entre los hospitales, en HSJD este dato es mucho más alto. En HCP, el número de casados / pareja y solteros está muy igualado.

### 10.2.2. Variables formativas

La distribución de **los estudios de mayor nivel** es de diplomatura, 35,8%, diplomatura más postgrado, 33,3%, diplomatura más máster, 21%, diplomatura más máster más postgrado, 4,9%, licenciatura más postgrado, 2,5%, licenciatura, 1,9%, y licenciatura más máster más postgrado, 0,6%.

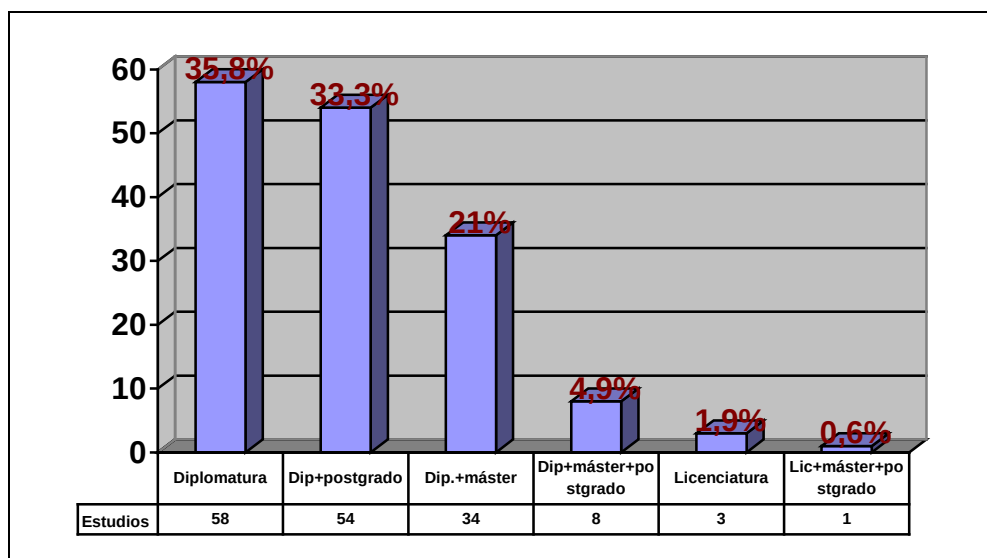


Gráfico 7- Distribución de los Estudios

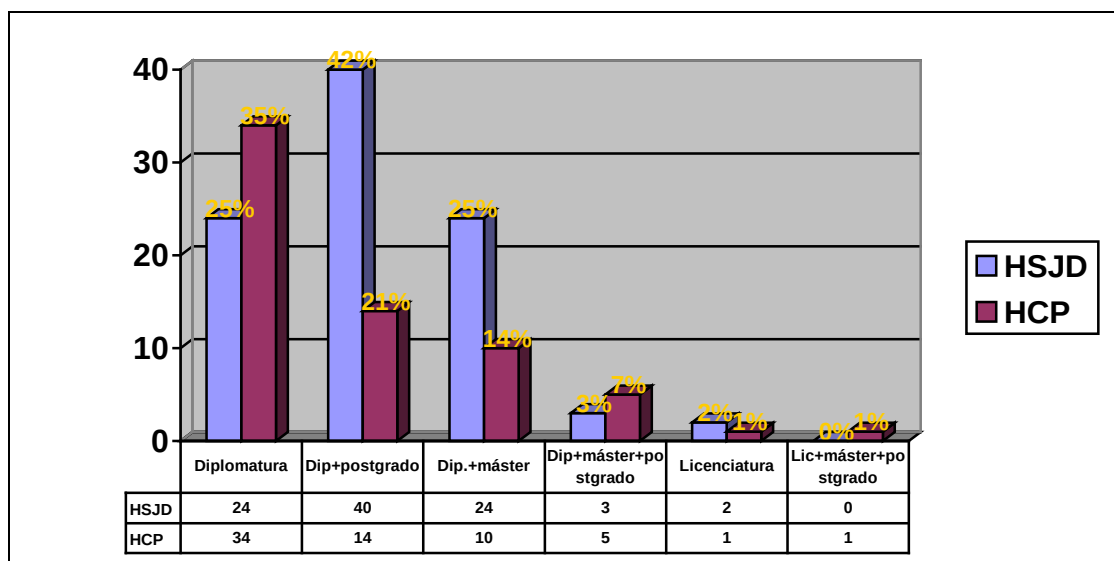


Gráfico 8- Distribución de los Estudios por hospitales

De la muestra total estudiada vemos un número muy parecido entre las encuestados que tienen estudios de diplomatura y los que tienen diplomatura más un postgrado, vemos también que disminuye esta cantidad cuando se habla de diplomatura más máster.

La **formación continuada** se realiza en un 87% de la muestra, mientras que en un 11,7% no, estando un 1,2% de los cuestionarios no cumplimentados en lo que respecta a esta variable.

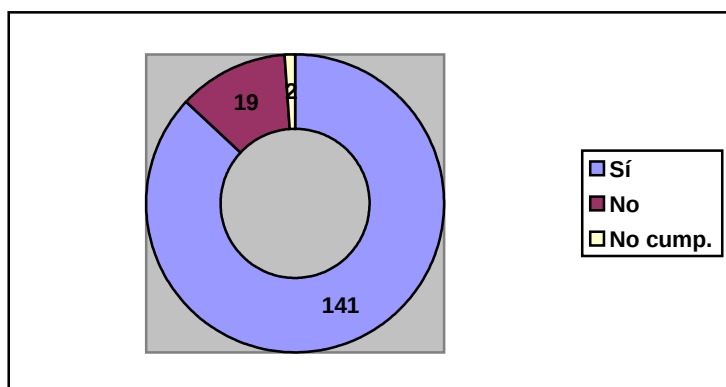


Gráfico 9- Distribución de la formación continuada

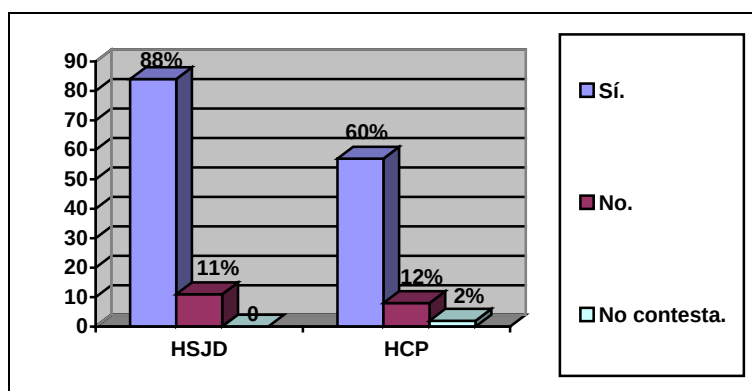


Gráfico 10- Distribución de la formación continuada por hospitales

Vemos que un alto porcentaje realiza formación continuada ya que en los dos años anteriores han realizado este tipo de formación. Esto desprende que estamos ante una muestra que tiene interés en formarse.

### 10.2.3. Variables sociolaborales

El **hospital** donde se desarrolla la labor asistencial se distribuye entre un 41,4% en el Hospital Clínico y Provincial de Barcelona, y un 58,6% en el Hospital Sant Joan de Déu de Barcelona.

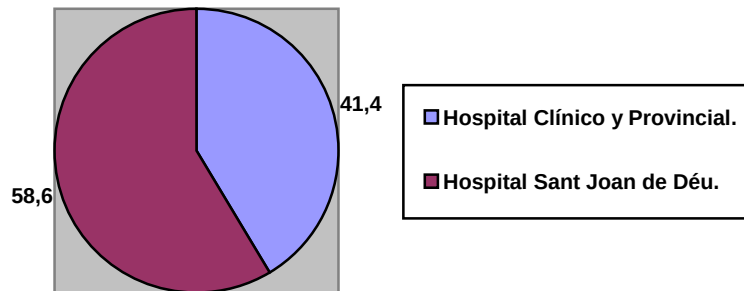


Gráfico 11- Distribución del Hospital de trabajo.

El **tipo de contrato** es fijo en un 62,3%, eventual en un 19,1%, con una duración inferior a 6 meses en un 4,9%, hasta un año en un 8%, y entre dos y cinco años en un 5,6%.

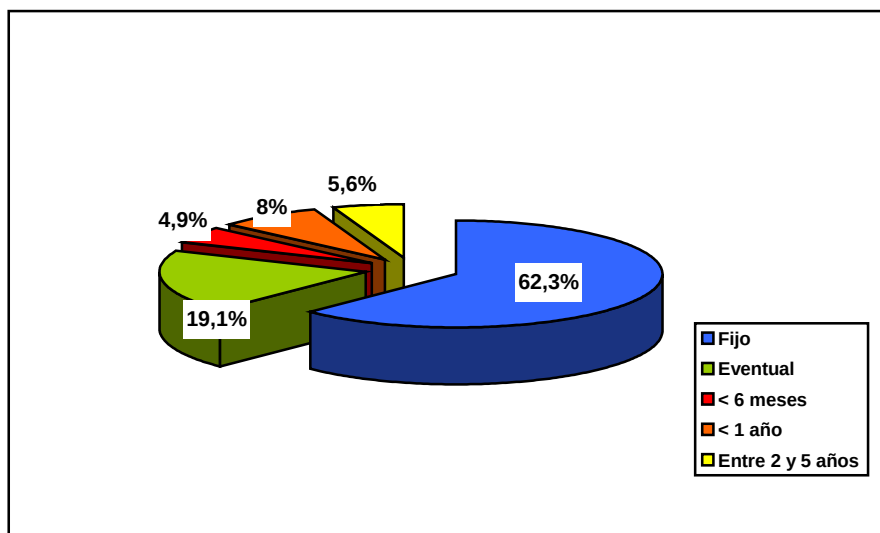


Gráfico 9- Distribución según tipo de contrato

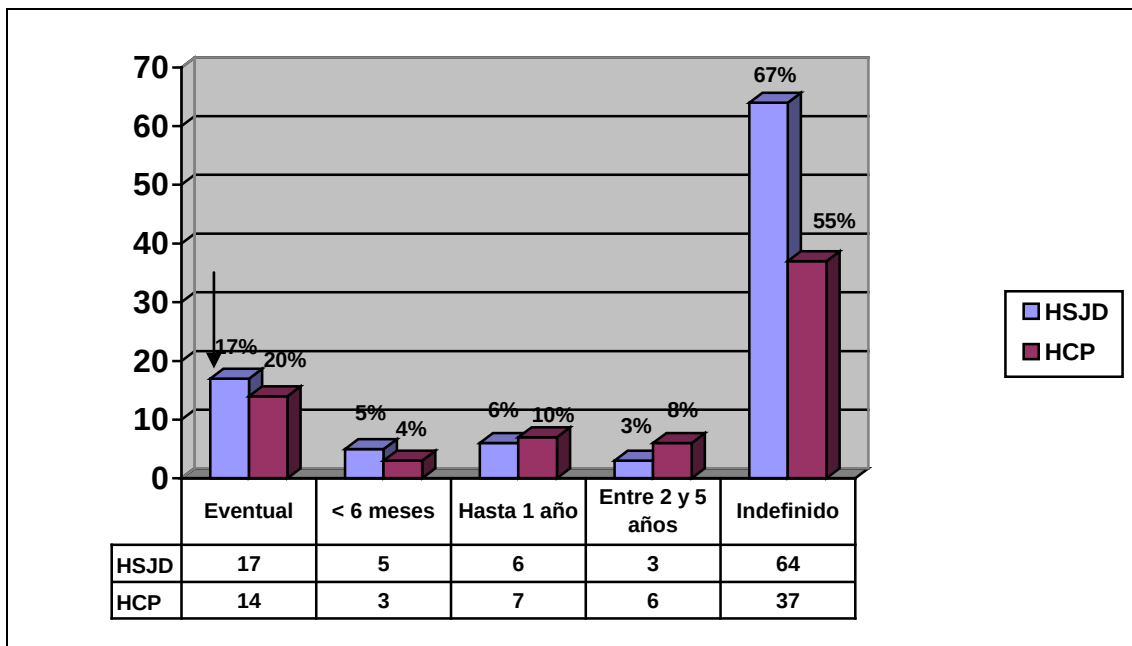


Gráfico 10- Distribución según tipo de contrato por hospitales

El **tipo de horario** es de mañana, en un 30,9%, tarde 24,1%, noche, 14,8%, mixto, 15,4%, e indistinto, en un 14,8%.

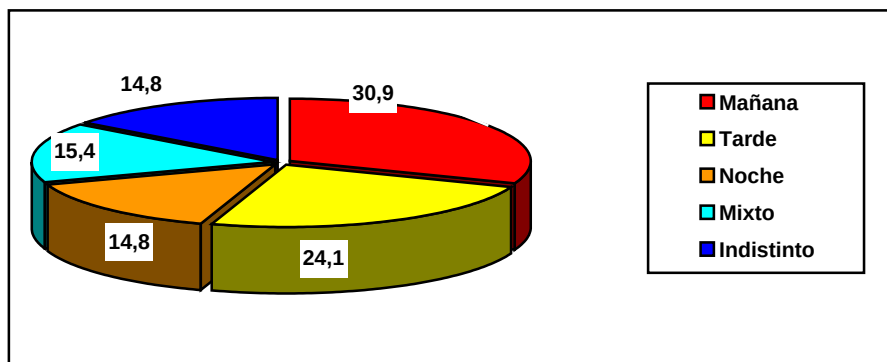


Gráfico 11- Distribución del tipo de horario

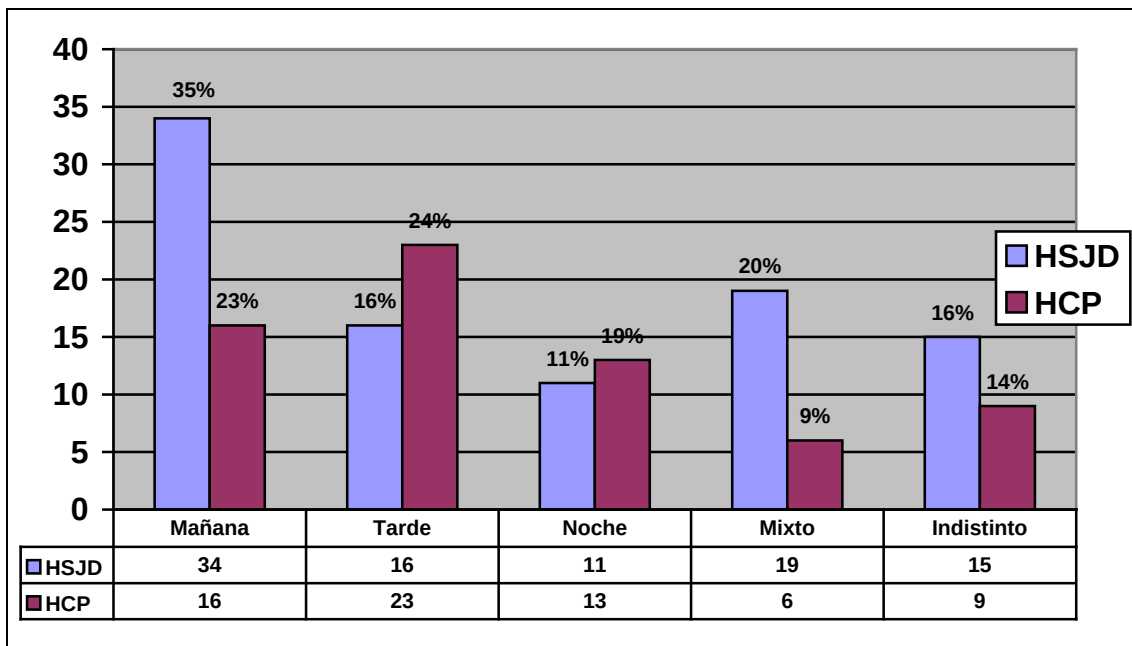


Gráfico 12- Distribución del tipo de horario por hospitales

Al analizar este gráfico vemos que de las personas que han contestado, una mayoría trabajaba en el turno de mañana, o mixto; presentando el porcentaje más alto, aunque en menor cuantía también hay representación de los diferentes turnos que actualmente se realizan en un medio hospitalario.

Referente al **tipo de jornada**: en jornada intensiva fija, un 67,3%, jornada partida fija, un 9,9%, horario flexible y/o irregular, 14,2%, y jornada parcial, 8,6%.

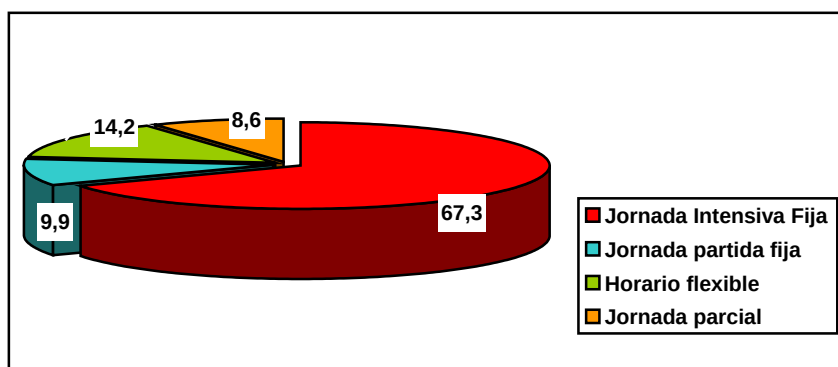


Gráfico 13.- Distribución del tipo de jornada

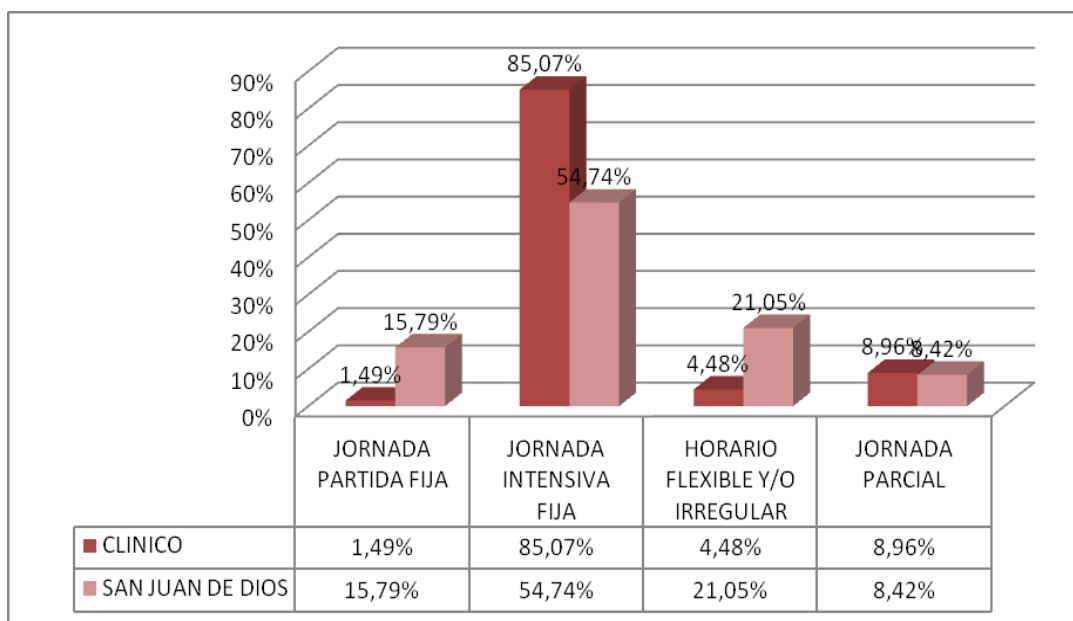


Gráfico 14.- Distribución del tipo de jornada por hospitales

La mayoría de personas a las que se estudió tenían el turno de jornada intensiva fija. Esto significa que nos encontramos con personas que trabajan en los turnos de mañana, tarde o noche, como ya hemos visto en otro gráfico anterior.

La **categoría profesional** se distribuye en un 92% enfermera/o, el 3,7% en adjunta a dirección de enfermería, en un 3,1% para supervisora/o, y en un 1,2% en coordinadora/o.

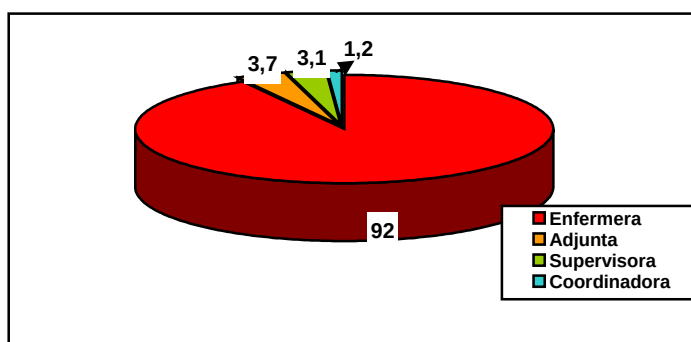


Gráfico 15- Distribución de la categoría profesional

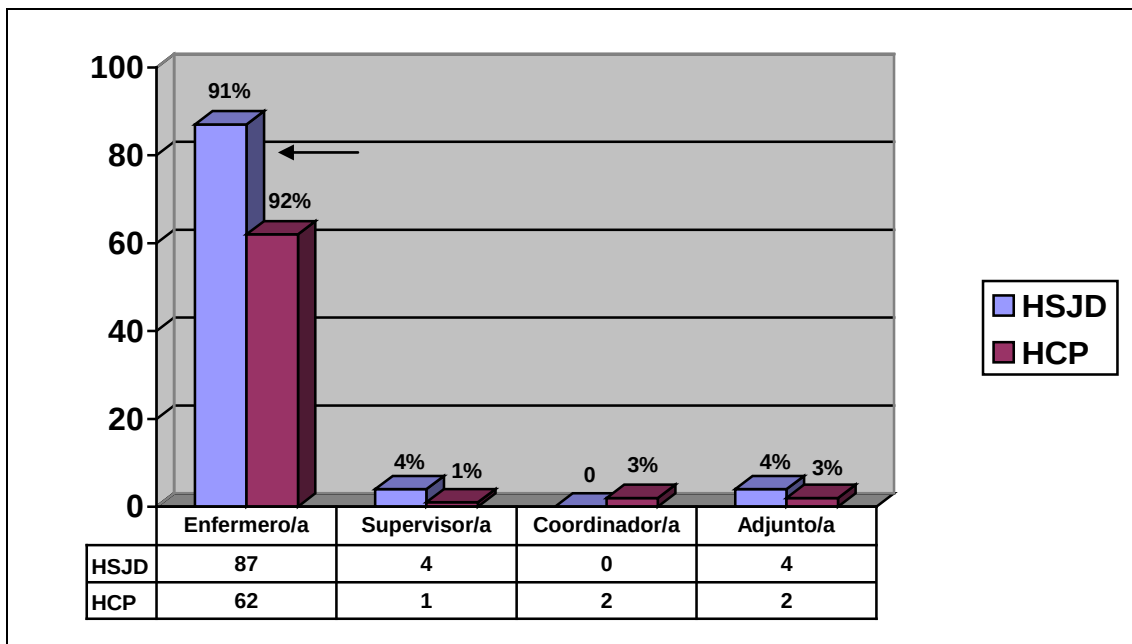


Gráfico 16- Distribución de la categoría profesional por hospitales

La gran mayoría eran profesionales básicamente asistenciales, o sea, Enfermeras que realizan su labor en el cuidado directo al paciente.

El **servicio asistencial** donde los encuestados desarrollan su labor se distribuye en un 40,7% en Urgencias (adulto), 27,2% sala de hospitalización, un 18,5% en el área quirúrgica, y en un 13,6% en Urgencias (infantil).

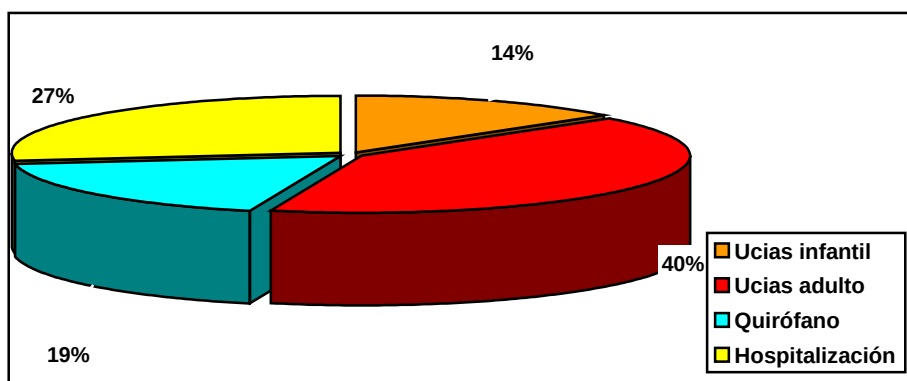


Gráfico 17.- Distribución del servicio asistencial

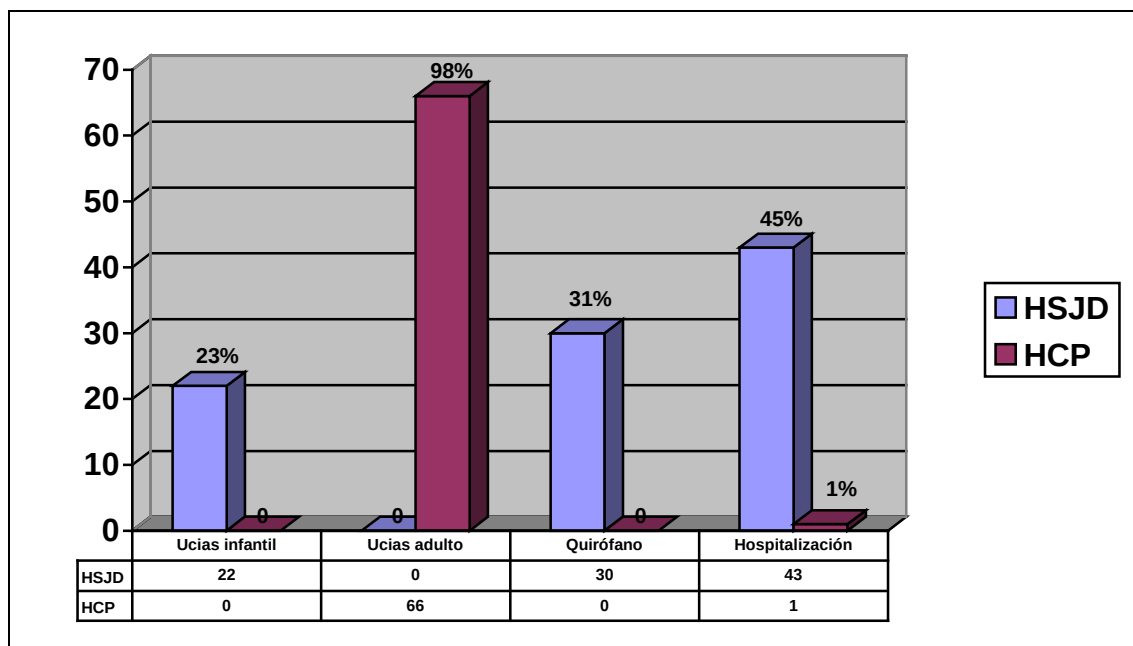


Gráfico 18.- Distribución del servicio asistencial por hospitales

La mayoría de personal estudiado es personal de Urgencias en uno de los hospitales (H. Clínico Provincial) y en el otro es personal de Unidades de hospitalización (H. Sant Joan de Déu). Esto puede explicarse por que en el hospital Sant Joan de Déu la cantidad de personal asignado a las unidades de hospitalización cuadruplica el asignado a la Unidad de Urgencias ya que comparativamente ésta es más pequeña.

La **antigüedad** en la profesión se randomizó en diferentes grupos para su mejor estudio, encontrándose 3 individuos (1,9%) con menos de un año de antigüedad, 25 entre 1 y 5 (15,4%), 16 (9,9%) de 6 a 10, 20 (12,3%) entre 11 y 15, 15 (9,3%) entre 16 y 20, 33 (20,4 %) más de 20 años, y en 50 cuestionarios esta variable no fue cumplimentada. La media es de 4,05 que se correspondería mayoritariamente con el intervalo 4, con una antigüedad comprendida entre 11 y 15 años, con una desviación de 1,61 años.

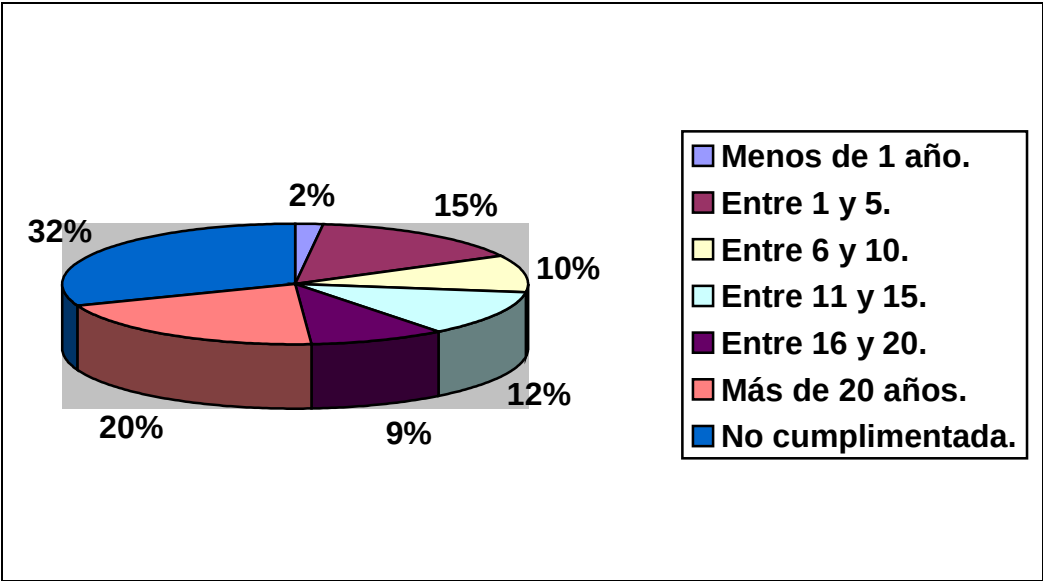


Gráfico 19.- Distribución de la antigüedad en la profesión.

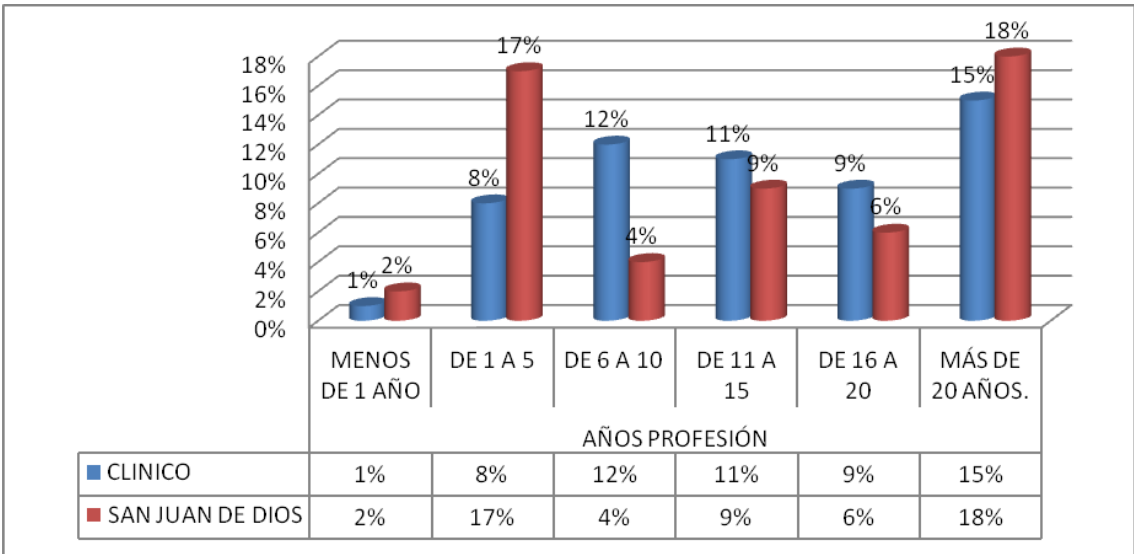


Gráfico 20.- Distribución de la antigüedad en la profesión por hospitales.

No podemos dar un gran valor a la antigüedad, ya que hay un alto porcentaje de personas encuestadas que no contestaron a ésta pregunta, aunque de los que contestaron, hay una gran mayoría que llevan más de 11 años en la empresa.

Se procedió de la misma manera para analizar la **antigüedad** en el hospital encontrándose:

|                   | Frecuencia |
|-------------------|------------|
| Menos de 1 año.   | 10         |
| Entre 1 y 5.      | 21         |
| Entre 6 y 10.     | 13         |
| Entre 11 y 15.    | 12         |
| Entre 16 y 20.    | 17         |
| Más de 20 años    | 25         |
| No cumplimentada. | 54         |

La media es de 4,02 años, correspondiéndose con el intervalo 4 (entre 11 y 15), con una desviación de 1,79.

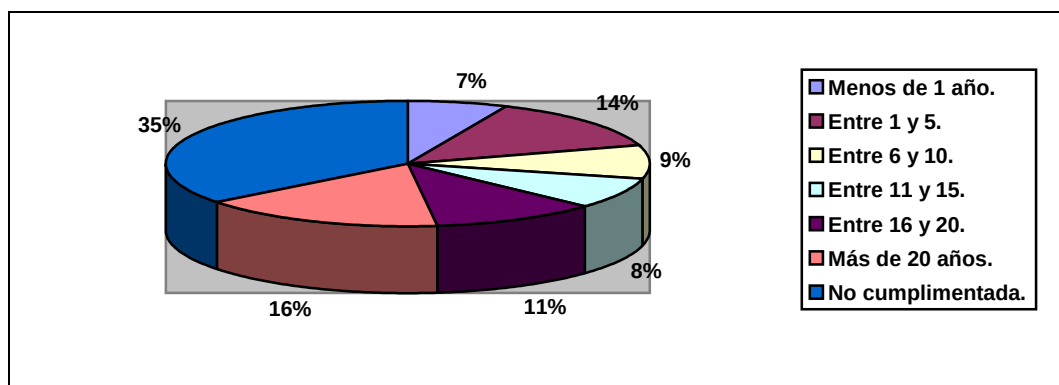


Gráfico 21.- Distribución de la antigüedad en el centro hospitalario.

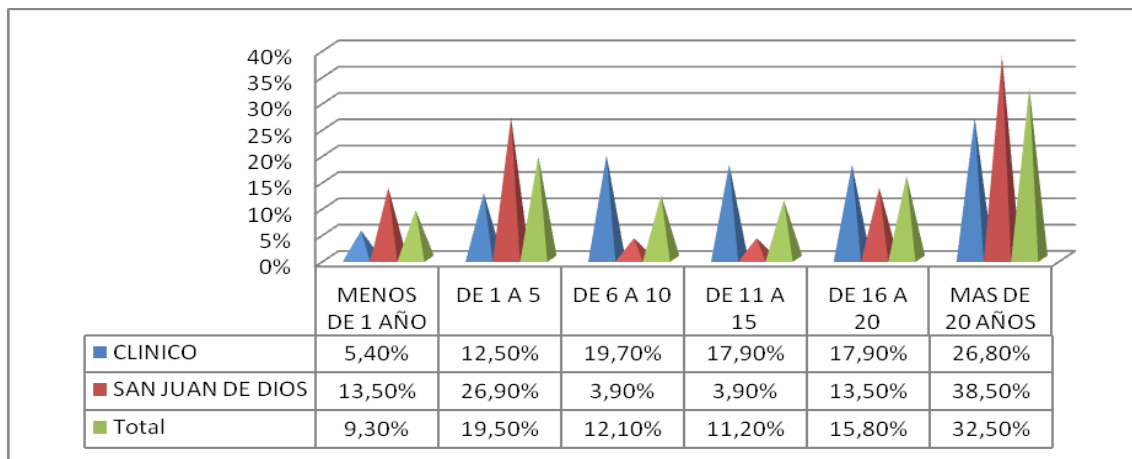


Gráfico 22.- Distribución de la antigüedad en el centro hospitalario por hospitales.

La **antigüedad** por **servicio** se sistematizó de la misma manera que en los dos apartados anteriores. En la tabla y gráfica siguientes se encuentran los datos a este respecto.

|                   | Frecuencia |
|-------------------|------------|
| Menos de 1 año.   | 16         |
| Entre 1 y 5.      | 30         |
| Entre 6 y 10.     | 20         |
| Entre 11 y 15.    | 11         |
| Entre 16 y 20.    | 15         |
| Más de 20 años    | 17         |
| No cumplimentada. | 53         |

La media es de 3,28 años que corresponde con los intervalos 3 y 4, con lo que la antigüedad en el servicio asistencial estaría entre los 6 y los 15 años, con una desviación de 1,69.

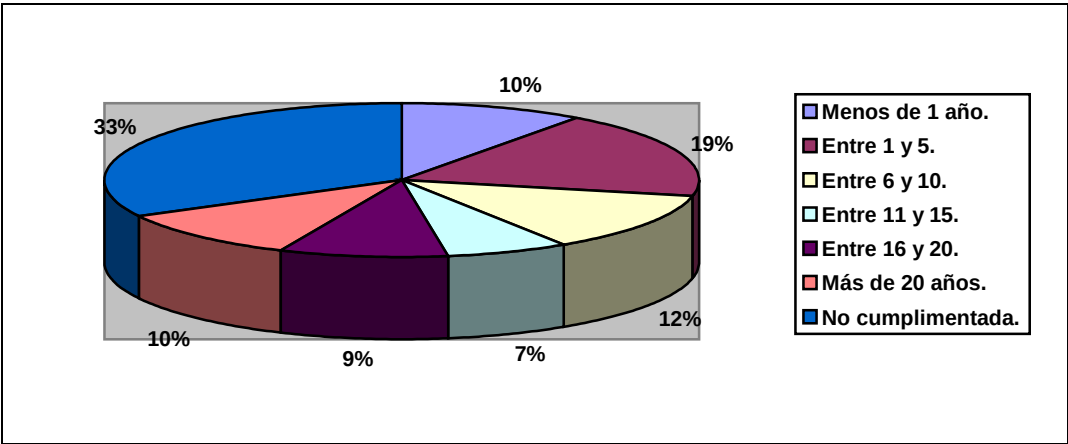


Gráfico 23.- Distribución de la antigüedad por servicio

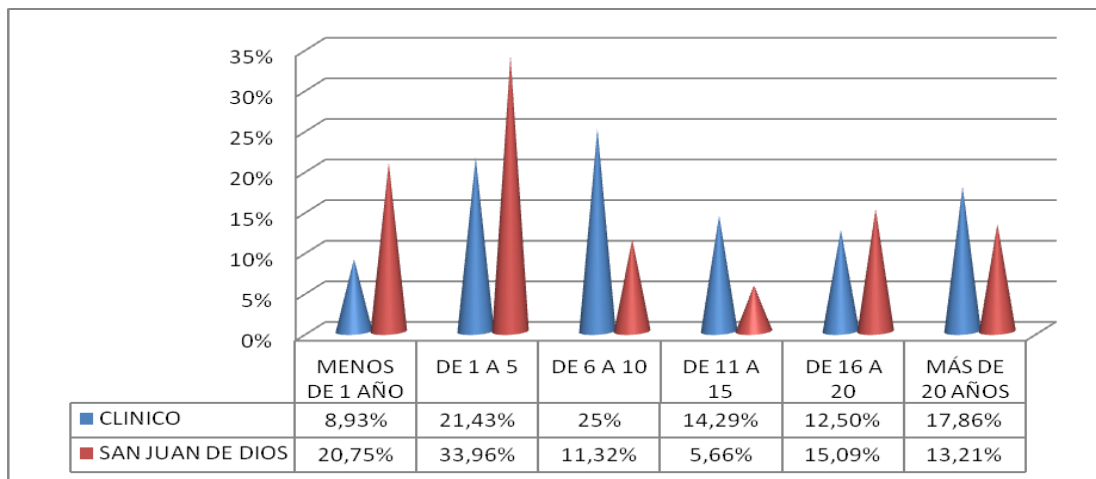


Gráfico 24.- Distribución de la antigüedad por servicio por hospitales

Al analizar el resultado de esta variable vemos que nos ocurre algo muy parecido a la pregunta anterior, ya que un 56% no contestaron a ésta pregunta

### 10.3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Hemos realizado el análisis de la información siguiendo los factores que se indican en el apartado número 10 de resultados del presente trabajo atendiendo a criterios de agrupación que van desde:

- Valoración de la información (preguntas de la encuesta: 3, 4, 5, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 17, 18)
- Actitudes de los profesionales (preguntas de la encuesta: 6, 7, 15, 21)
- Comunicación horizontal (pregunta 1 de la encuesta)
- Comunicación vertical (preguntas: 2, 23, 25, 27, 28)
- Actitudes de la empresa (preguntas: 16,19, 20, 22)
- El nivel de satisfacción de los encuestados (pregunta 31)
- Una serie de preguntas no agrupables en factores que para analizar los resultados se han considerado libres (preguntas: 12, 24, 26, 29, 30).

#### VALORACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información por **escrito** (pregunta número 3 del cuestionario) se encuentra representada en la tabla y gráfica siguientes.

|          |             | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos  | NADA        | 36         | 22,2       | 22,5              | 22,5                 |
|          | POCO        | 25         | 15,4       | 15,6              | 38,1                 |
|          | SUFICIENTE  | 43         | 26,5       | 26,9              | 65,0                 |
|          | BASTANTE    | 43         | 26,5       | 26,9              | 91,9                 |
|          | SIEMPRE     | 13         | 8,0        | 8,1               | 100,0                |
|          | Total       | 160        | 98,8       | 100,0             |                      |
| Perdidos | NO CONTESTA | 2          | 1,2        |                   |                      |
| Total    |             | 162        | 100,0      |                   |                      |

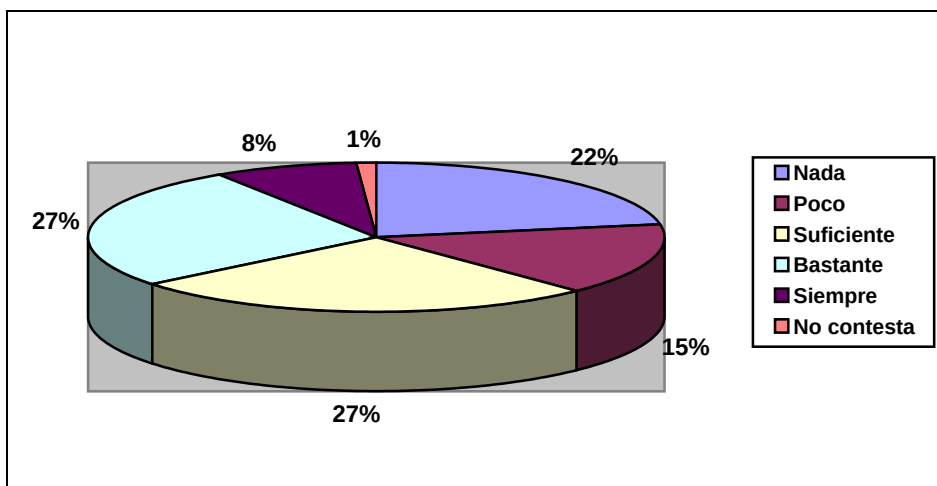


Gráfico 25.- Distribución de la información recibida por escrito.

Un 54% de la muestra considera que la información escrita es suficiente o bastante. De todas maneras puede ser preocupante encontrar que un 22% dice que no recibe “nada” de información escrita. A nivel de diferenciar los dos centros encontraremos más adelante un análisis más exhaustivo.

En cuanto a la valoración de la **actualidad** (pregunta número 4 del cuestionario) de la información recibida por **escrito**, la media es de 3,33, con una desviación de 1,27. Esto sitúa al colectivo en el intervalo en que considera que la información está actualizada de manera suficiente a bastante, representando un 55 %.

|         |            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | NADA       | 20         | 12,3       | 12,3              | 12,3                 |
|         | POCO       | 23         | 14,2       | 14,2              | 26,5                 |
|         | SUFICIENTE | 33         | 20,4       | 20,4              | 46,9                 |
|         | BASTANTE   | 56         | 34,6       | 34,6              | 81,5                 |
|         | SIEMPRE    | 30         | 18,5       | 18,5              | 100,0                |
|         | Total      | 162        | 100,0      | 100,0             |                      |

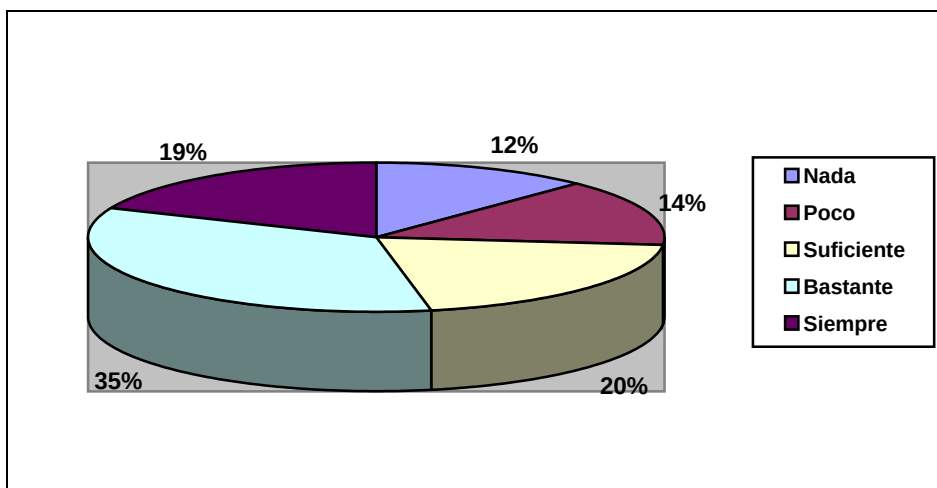


Gráfico 26.- Distribución de la actualidad de la información recibida por escrito.

Del cruce de las dos variables antes mencionadas, podríamos afirmar que el colectivo considera que la información que le llega por escrito se encuentra suficientemente actualizada.

|            |            | NADA | POCO | SUFICIENTE | BASTANTE | SIEMPRE |     |
|------------|------------|------|------|------------|----------|---------|-----|
| ACTUALIDAD | NADA       | 19   | 1    | 0          | 0        | 0       | 20  |
|            | POCO       | 7    | 13   | 1          | 2        | 0       | 23  |
|            | SUFICIENTE | 4    | 5    | 16         | 8        | 0       | 33  |
|            | BASTANTE   | 6    | 5    | 20         | 20       | 5       | 56  |
|            | SIEMPRE    | 0    | 1    | 6          | 13       | 8       | 30  |
| Total      |            | 36   | 25   | 43         | 43       | 13      | 162 |

En cuanto a la adecuación del **canal** de comunicación (pregunta número 5 del cuestionario), la media es de 2,8, con una desviación tipo de 1,27, lo que nos puede llevar a afirmar que el colectivo considera entre poco adecuado y suficientemente adecuado el canal a través del cual le llega la información, representando conjuntamente un 46,9 %. Pero podríamos destacar que si analizamos los porcentajes observamos también que hay un 43.9% que considera que el canal no es el adecuado (nada-poco) y 46.3% considera que el canal es adecuado (suficiente–bastante), con lo cual este estadístico no nos proporciona un resultado significativo.

|         |            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|---------|------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válidos | NADA       | 32         | 19,8       | 19,8                 | 19,8                    |
|         | POCO       | 39         | 24,1       | 24,1                 | 43,8                    |
|         | SUFICIENTE | 37         | 22,8       | 22,8                 | 66,7                    |
|         | BASTANTE   | 38         | 23,5       | 23,5                 | 90,1                    |
|         | SIEMPRE    | 16         | 9,9        | 9,9                  | 100,0                   |
|         | Total      | 162        | 100,0      | 100,0                |                         |

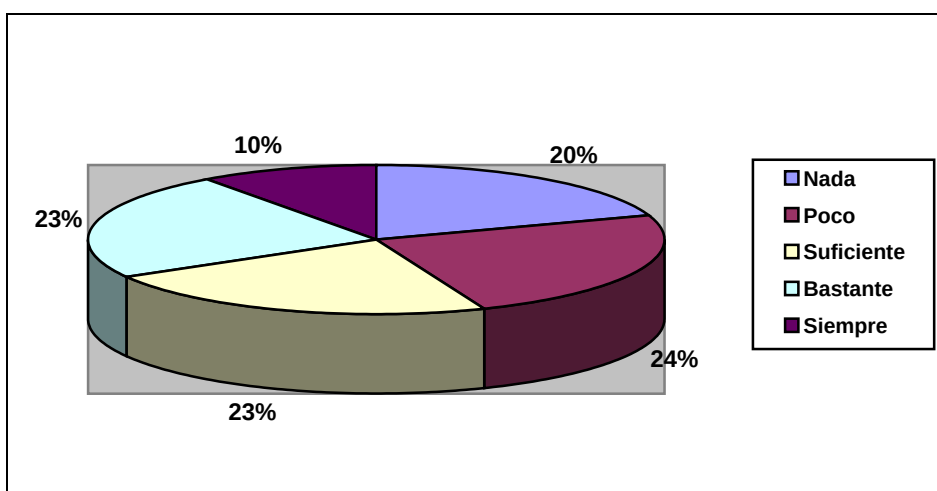


Gráfico 26.- Distribución de la valoración del canal de información.

La información recibida **a tiempo** (pregunta número 8 del cuestionario) se sitúa entre el intervalo 2 y 3, valorándose como poca o insuficiente, con una media de 2,68 y una desviación de 1,04, representando el 65,4 % del conjunto, frente al 13 % que la valora negativamente.

|         |            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|---------|------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válidos | NADA       | 21         | 13,0       | 13,0                 | 13,0                    |
|         | POCO       | 52         | 32,1       | 32,1                 | 45,1                    |
|         | SUFICIENTE | 54         | 33,3       | 33,3                 | 78,4                    |
|         | BASTANTE   | 28         | 17,3       | 17,3                 | 95,7                    |
|         | SIEMPRE    | 7          | 4,3        | 4,3                  | 100,0                   |
|         | Total      | 162        | 100,0      | 100,0                |                         |

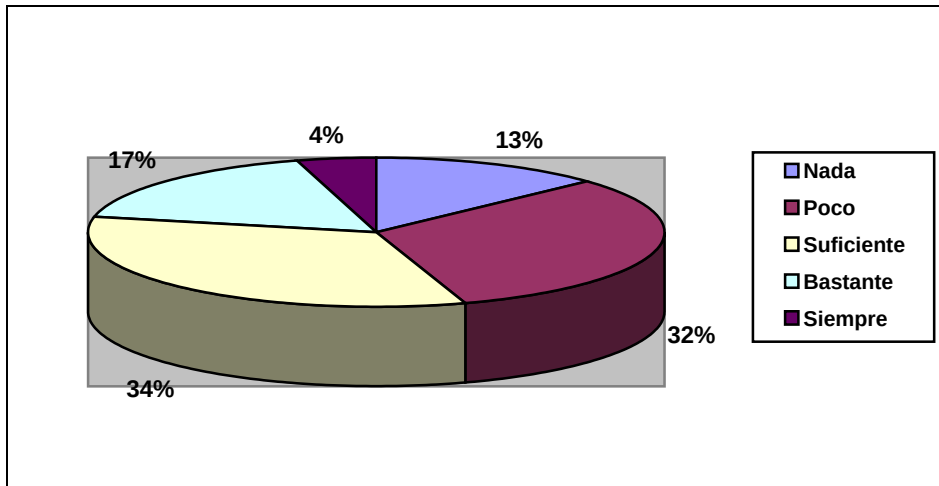


Gráfico 27.- Distribución de la valoración de la información recibida en el tiempo.

La **claridad** (pregunta número 9 del cuestionario) de la información recibida es bien valorada (suficiente-bastante) con una media de 3,16 y una desviación de 1,01, representando el 66,1% del conjunto frente al 26,6 % que la valora negativamente (nada-poco).

|          |             | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos  | NADA        | 9          | 5,6        | 5,6               | 5,6                  |
|          | POCO        | 34         | 21,0       | 21,1              | 26,7                 |
|          | SUFICIENTE  | 52         | 32,1       | 32,3              | 59,0                 |
|          | BASTANTE    | 55         | 34,0       | 34,2              | 93,2                 |
|          | SIEMPRE     | 11         | 6,8        | 6,8               | 100,0                |
|          | Total       | 161        | 99,4       | 100,0             |                      |
| Perdidos | NO CONTESTA | 1          | ,6         |                   |                      |
| Total    |             | 162        | 100,0      |                   |                      |

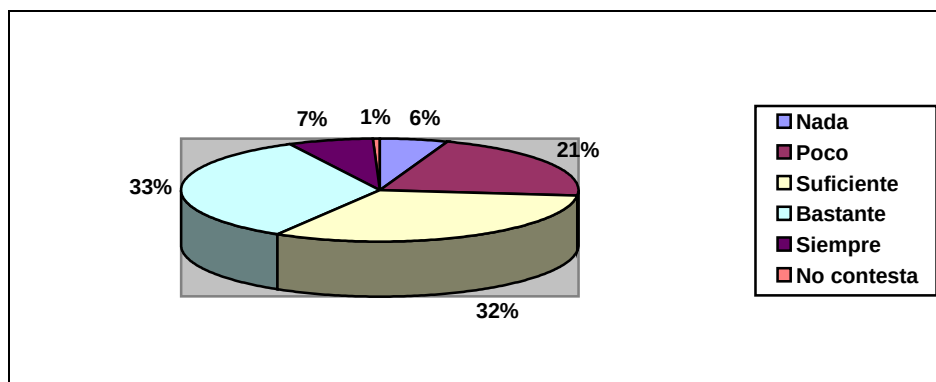


Gráfico 28.- Distribución de la valoración de la calidad de la información recibida..

La información recibida es bien valorada como **útil** (suficiente-bastante) con una media de 3,21 y una desviación de 1,01, representado el 67,9 % frente al 22,9 % que la valora negativamente. (Pregunta número 10 del cuestionario).

|          |             | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos  | NADA        | 9          | 5,6        | 5,6               | 5,6                  |
|          | POCO        | 28         | 17,3       | 17,4              | 23,0                 |
|          | SUFICIENTE  | 58         | 35,8       | 36,0              | 59,0                 |
|          | BASTANTE    | 52         | 32,1       | 32,3              | 91,3                 |
|          | SIEMPRE     | 14         | 8,6        | 8,7               | 100,0                |
|          | Total       | 161        | 99,4       | 100,0             |                      |
| Perdidos | NO CONTESTA | 1          | ,6         |                   |                      |
| Total    |             | 162        | 100,0      |                   |                      |

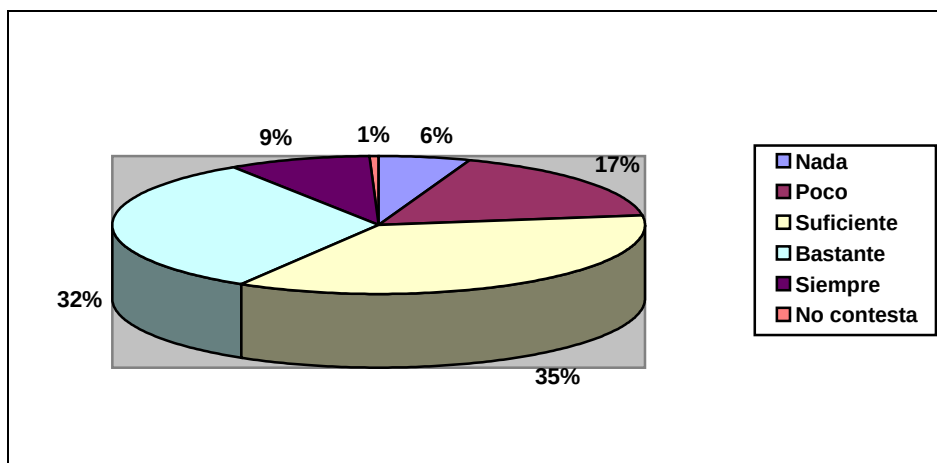


Gráfico 29.- Distribución de la valoración de la utilidad de la información recibida..

La información recibida define con **claridad** (pregunta número 11 del cuestionario) las líneas estratégicas y los objetivos de las instituciones entre poco y suficiente, con una media de 2,77 y una desviación de 1,45, representado el 54,9 % frente al 14,8 % que la valora negativamente.

|         |            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | NADA       | 24         | 14,8       | 14,8              | 14,8                 |
|         | POCO       | 48         | 29,6       | 29,6              | 44,4                 |
|         | SUFICIENTE | 41         | 25,3       | 25,3              | 69,8                 |
|         | BASTANTE   | 40         | 24,7       | 24,7              | 94,4                 |
|         | SIEMPRE    | 9          | 5,6        | 5,6               | 100,0                |
|         | Total      | 162        | 100,0      | 100,0             |                      |

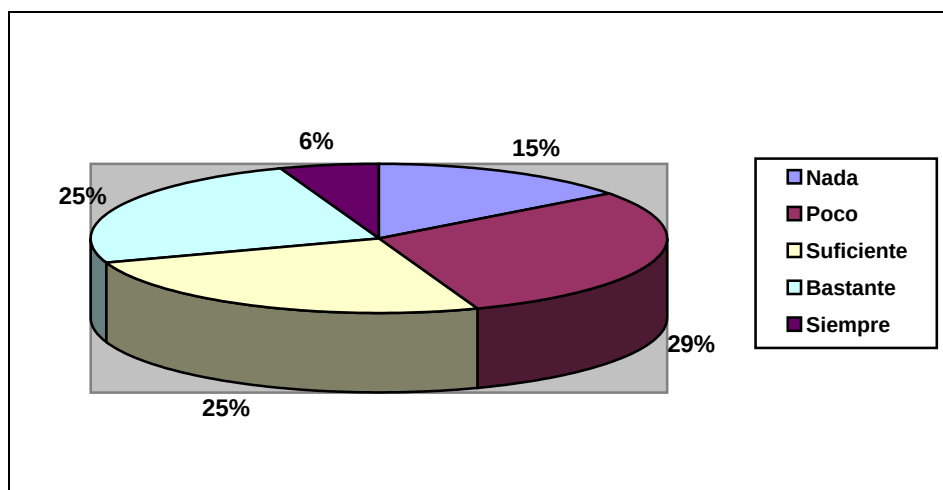


Gráfico 30.- Distribución de la valoración de la claridad de la información recibida..

Los profesionales valoran que se hacen pocas **reuniones informativas** (poco-suficiente) con una media de 2,77 y una desviación de 1,23, representado el 51,2 % frente al 17,3 % que valora que no se hace ninguna. Un 55% del colectivo valora positivamente el número de reuniones informativas que se celebran aunque existe un alto porcentaje de descontentos/as con el número de reuniones, del 45%.

|         |            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | NADA       | 28         | 17,3       | 17,3              | 17,3                 |
|         | POCO       | 46         | 28,4       | 28,4              | 45,7                 |
|         | SUFICIENTE | 37         | 22,8       | 22,8              | 68,5                 |
|         | BASTANTE   | 37         | 22,8       | 22,8              | 91,4                 |
|         | SIEMPRE    | 14         | 8,6        | 8,6               | 100,0                |
|         | Total      | 162        | 100,0      | 100,0             |                      |

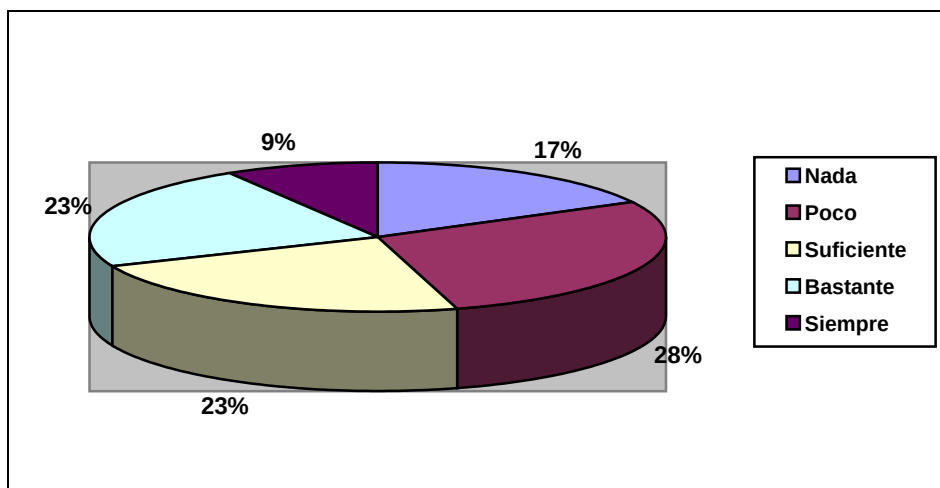


Gráfico 31.- Distribución de la valoración de la realización de reuniones informativas.

Las reuniones informativas que se realizan, el colectivo considera que se podrían llevar a cabo dentro del **horario laboral** (Poco-suficiente) con una media de 2,49 y una desviación de 1,26, representado el 47,6 % frente al 26,5 % que en absoluto se llevan a cabo dentro del horario laboral. (pregunta número 14 del cuestionario)

|          |             | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos  | NADA        | 43         | 26,5       | 27,2              | 27,2                 |
|          | POCO        | 45         | 27,8       | 28,5              | 55,7                 |
|          | SUFICIENTE  | 32         | 19,8       | 20,3              | 75,9                 |
|          | BASTANTE    | 26         | 16,0       | 16,5              | 92,4                 |
|          | SIEMPRE     | 12         | 7,4        | 7,6               | 100,0                |
|          | Total       | 158        | 97,5       | 100,0             |                      |
| Perdidos | NO CONTESTA | 4          | 2,5        |                   |                      |
| Total    |             | 162        | 100,0      |                   |                      |

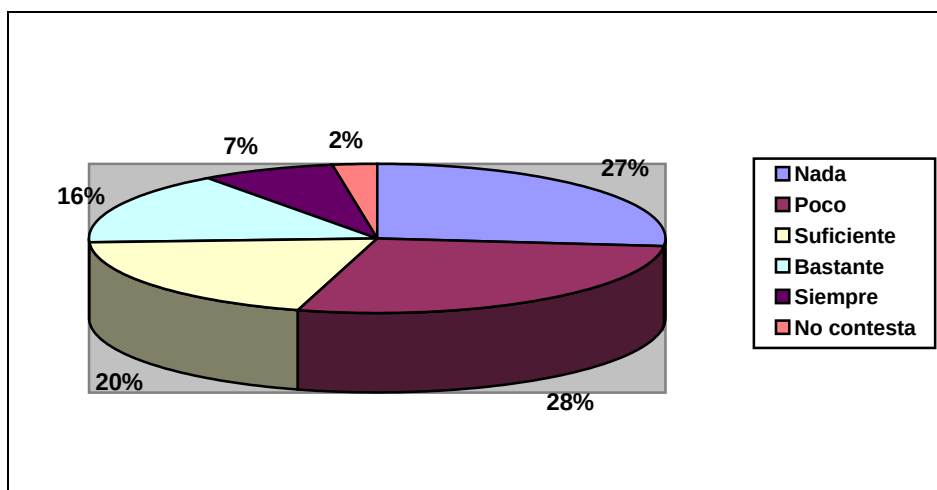


Gráfico 32.- Distribución de la valoración de la realización de reuniones informativas en el horario laboral.

La cantidad de **información** recibida por **turnos** (pregunta número 17 del cuestionario) se distribuye de manera desigual, con una media de 2,09 y una desviación de 0,9, representado el intervalo nada-poco el 67,1 % del total.

|          |             | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos  | NADA        | 52         | 32,1       | 32,3              | 32,3                 |
|          | POCO        | 56         | 34,6       | 34,8              | 67,1                 |
|          | SUFICIENTE  | 42         | 25,9       | 26,1              | 93,2                 |
|          | BASTANTE    | 9          | 5,6        | 5,6               | 98,8                 |
|          | SIEMPRE     | 2          | 1,2        | 1,2               | 100,0                |
|          | Total       | 161        | 99,4       | 100,0             |                      |
| Perdidos | NO CONTESTA | 1          | ,6         |                   |                      |
| Total    |             | 162        | 100,0      |                   |                      |

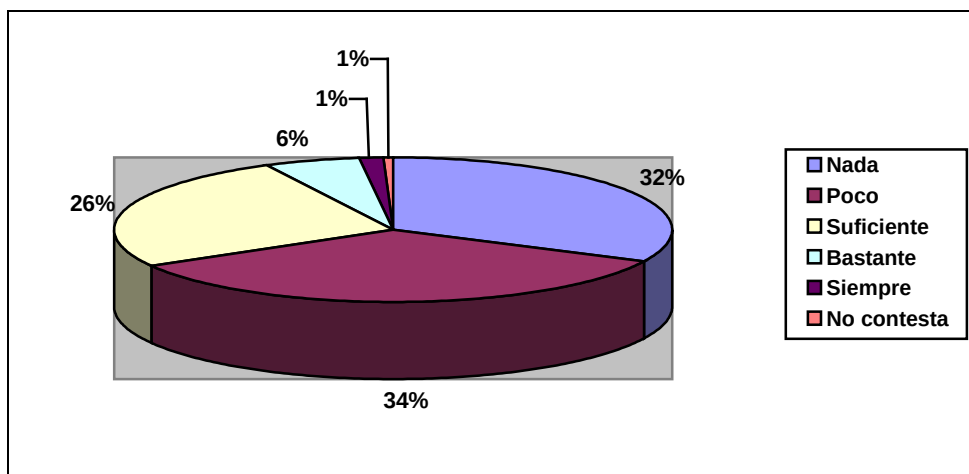


Gráfico 33.- Distribución de la valoración de la información recibida por turnos.

|       |            | Misma cantidad de información por turnos |       |            |          |         | Total  |
|-------|------------|------------------------------------------|-------|------------|----------|---------|--------|
|       |            | NADA                                     | POCO  | SUFICIENTE | BASTANTE | SIEMPRE |        |
| TURNO | MAÑANA     | 20,0%                                    | 38,0% | 32,0%      | 6,0%     | 4,0%    | 100,0% |
|       | TARDE      | 35,9%                                    | 41,0% | 20,5%      | 2,6%     |         | 100,0% |
|       | NOCHE      | 75,0%                                    | 12,5% | 12,5%      |          |         | 100,0% |
|       | MIXTO      | 12,0%                                    | 36,0% | 40,0%      | 12,0%    |         | 100,0% |
|       | INDISTINTO | 30,4%                                    | 39,1% | 21,7%      | 8,7%     |         | 100,0% |
| Total |            | 32,3%                                    | 34,8% | 26,1%      | 5,6%     | 1,2%    | 100,0% |

La cantidad de información percibida por los distintos turnos varia entre poco y suficiente , destacando que el turno de noche cree que no recibe información, el turno de tarde cree estar entre poco y nada informado y los turnos que creen recibir entre poco y suficiente son el de mañana y mixto.

La **calidad** de la información recibida por **turnos** (pregunta número 18 del cuestionario), es también valorada en el intervalo 2 (poco), con una media de 2,27 y una desviación de 1,12, representando el 62,1 % del total.

|          |                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos  | NADA           | 47         | 29,0       | 29,2              | 29,2                 |
|          | POCO           | 53         | 32,7       | 32,9              | 62,1                 |
|          | SUFICIENTE     | 41         | 25,3       | 25,5              | 87,6                 |
|          | BASTANTE       | 11         | 6,8        | 6,8               | 94,4                 |
|          | SIEMPRE        | 9          | 5,6        | 5,6               | 100,0                |
|          | Total          | 161        | 99,4       | 100,0             |                      |
| Perdidos | NO<br>CONTESTA | 1          | ,6         |                   |                      |
| Total    |                | 162        | 100,0      |                   |                      |

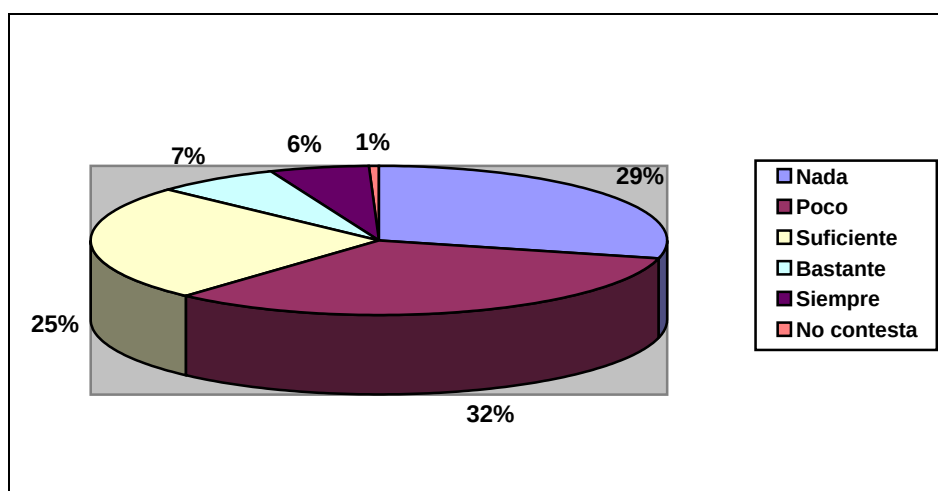


Gráfico 34.- Distribución de la valoración de la calidad de la información recibida por turnos.

|       |            | Misma calidad de información por turnos |       |            |          |         | Total  |
|-------|------------|-----------------------------------------|-------|------------|----------|---------|--------|
|       |            | NADA                                    | POCO  | SUFICIENTE | BASTANTE | SIEMPRE |        |
| TURNO | MAÑANA     | 20,0%                                   | 38,0% | 28,0%      | 6,0%     | 8,0%    | 100,0% |
|       | TARDE      | 33,3%                                   | 43,6% | 17,9%      | 2,6%     | 2,6%    | 100,0% |
|       | NOCHE      | 58,3%                                   | 12,5% | 12,5%      | 16,7%    |         | 100,0% |
|       | MIXTO      | 12,0%                                   | 32,0% | 40,0%      | 8,0%     | 8,0%    | 100,0% |
|       | INDISTINTO | 30,4%                                   | 26,1% | 30,4%      | 4,3%     | 8,7%    | 100,0% |
| Total |            | 29,2%                                   | 32,9% | 25,5%      | 6,8%     | 5,6%    | 100,0% |

Destacamos que en cuanto a la calidad de la información recibida a pesar de que el turno de noche considera que no recibe información en un 75 %, los que si consideran que la reciben valoran ésta como de calidad siendo el turno mixto el que mejor valora la calidad de la información.

### ACTITUDES DE LOS PROFESIONALES

La información recibida es leída con **atención** (pregunta número 6 del cuestionario), con un nivel situado entre suficiente y bastante, ya que la media es de 3,72, con una desviación de 1,07.

|          |                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos  | NADA           | 5          | 3,1        | 3,1               | 3,1                  |
|          | POCO           | 17         | 10,5       | 10,6              | 13,7                 |
|          | SUFICIENTE     | 41         | 25,3       | 25,5              | 39,1                 |
|          | BASTANTE       | 53         | 32,7       | 32,9              | 72,0                 |
|          | SIEMPRE        | 45         | 27,8       | 28,0              | 100,0                |
|          | Total          | 161        | 99,4       | 100,0             |                      |
| Perdidos | NO<br>CONTESTA | 1          | ,6         |                   |                      |
| Total    |                | 162        | 100,0      |                   |                      |

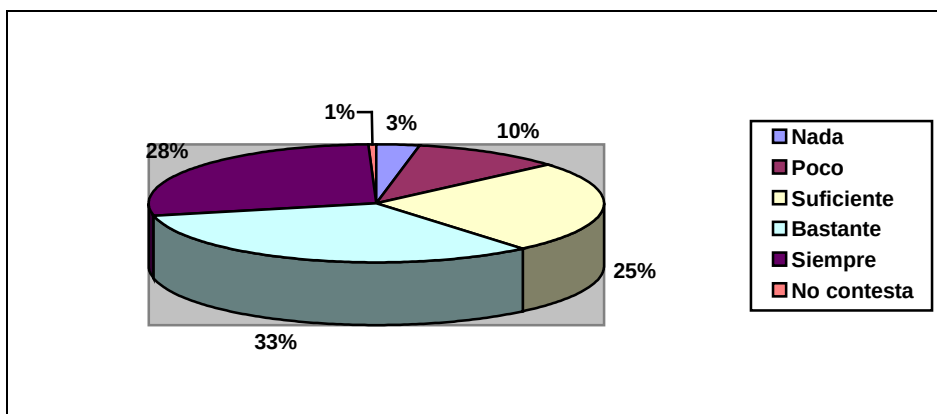


Gráfico 35.- Distribución de la atención con que es leída la información recibida.

La **valoración** de la información recibida como **suficiente**, (pregunta número 7 del cuestionario) es suficiente, con una media de 2,83 y una desviación de 1,08. El 57,4% valora la información recibida como suficiente o bastante, aunque es importante destacar que el 40% considera que recibe nada-poca información.

|         |            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | NADA       | 21         | 13,0       | 13,0              | 13,0                 |
|         | POCO       | 44         | 27,2       | 27,2              | 40,1                 |
|         | SUFICIENTE | 43         | 26,5       | 26,5              | 66,7                 |
|         | BASTANTE   | 50         | 30,9       | 30,9              | 97,5                 |
|         | SIEMPRE    | 4          | 2,5        | 2,5               | 100,0                |
|         | Total      | 162        | 100,0      | 100,0             |                      |

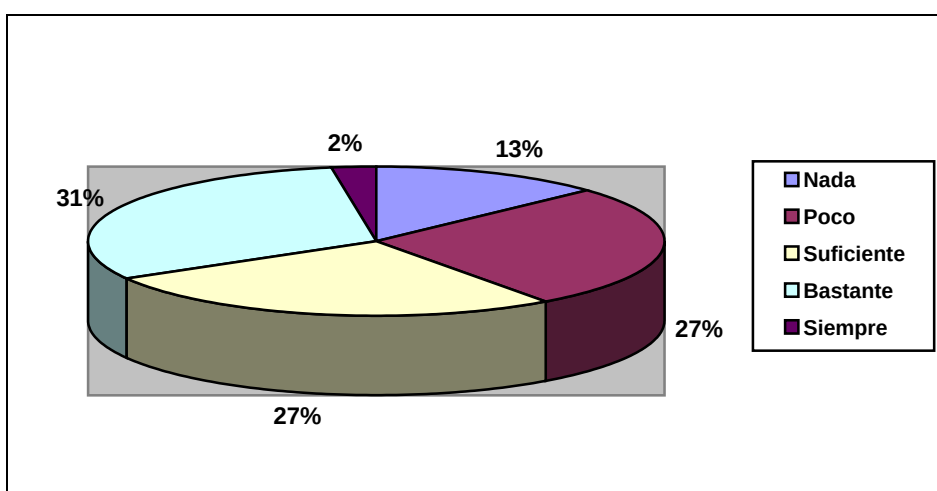


Gráfico 36.- Distribución de la valoración de la cantidad de información recibida

La **asistencia** a las reuniones informativas (pregunta número 15 del cuestionario), es suficiente-bastante, como lo refleja la media de 2,92, con una desviación de 1,24, y un porcentaje de 53,7.

|          |             | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos  | NADA        | 29         | 17,9       | 18,2              | 18,2                 |
|          | POCO        | 29         | 17,9       | 18,2              | 36,5                 |
|          | SUFICIENTE  | 41         | 25,3       | 25,8              | 62,3                 |
|          | BASTANTE    | 46         | 28,4       | 28,9              | 91,2                 |
|          | SIEMPRE     | 14         | 8,6        | 8,8               | 100,0                |
|          | Total       | 159        | 98,1       | 100,0             |                      |
| Perdidos | NO CONTESTA | 3          | 1,9        |                   |                      |
| Total    |             | 162        | 100,0      |                   |                      |

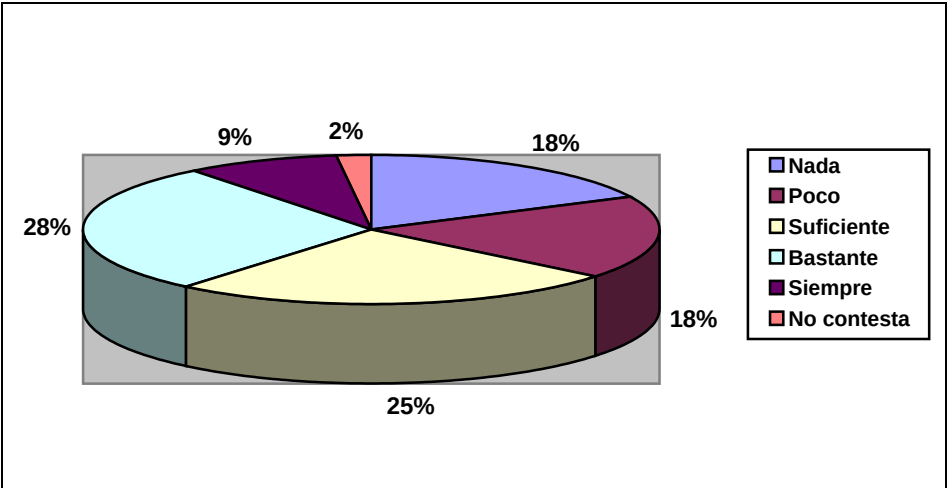


Gráfico 37.- Distribución de la asistencia a las reuniones informativas.

El colectivo analizado se considera nada **formado** (pregunta nº 20 del cuestionario) en técnicas de comunicación por parte de la empresa con un porcentaje del 40.1%, con una media de 2,28 y una desviación de 1,27. A destacar podemos decir que existe un 37% que se considera poco-suficiente formado en técnicas de comunicación.

|         |            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|---------|------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válidos | NADA       | 65         | 40,1       | 40,1                 | 40,1                    |
|         | POCO       | 29         | 17,9       | 17,9                 | 58,0                    |
|         | SUFICIENTE | 31         | 19,1       | 19,1                 | 77,2                    |
|         | BASTANTE   | 31         | 19,1       | 19,1                 | 96,3                    |
|         | SIEMPRE    | 6          | 3,7        | 3,7                  | 100,0                   |
|         | Total      | 162        | 100,0      | 100,0                |                         |

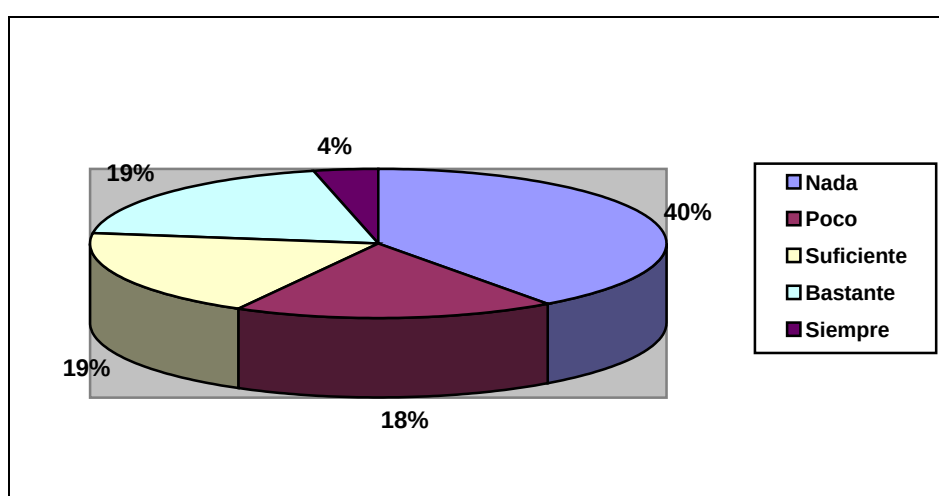


Gráfico 38.- Distribución de la valoración de la formación en comunicación.

## COMUNICACIÓN HORIZONTAL

Como en la mayor parte de las variables analizadas hasta el momento, y con el propósito de analizar el colectivo en su globalidad, esta variable fue categorizada en diferentes intervalos. Esta metodología la encontraremos también en la descripción de las siguientes variables que definen las estrategias y vías de información y su satisfacción en los individuos de los dos colectivos analizados que desarrollan su labor, tanto de gestión como asistencial, en los dos centros hospitalarios referidos.

|          |                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|----------|----------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válidos  | NADA           | 1          | ,6         | ,6                   | ,6                      |
|          | POCO           | 14         | 8,6        | 8,7                  | 9,3                     |
|          | SUFICIENTE     | 68         | 42,0       | 42,2                 | 51,6                    |
|          | BASTANTE       | 68         | 42,0       | 42,2                 | 93,8                    |
|          | SIEMPRE        | 10         | 6,2        | 6,2                  | 100,0                   |
|          | Total          | 161        | 99,4       | 100,0                |                         |
| Perdidos | NO<br>CONTESTA | 1          | ,6         |                      |                         |
| Total    |                | 162        | 100,0      |                      |                         |

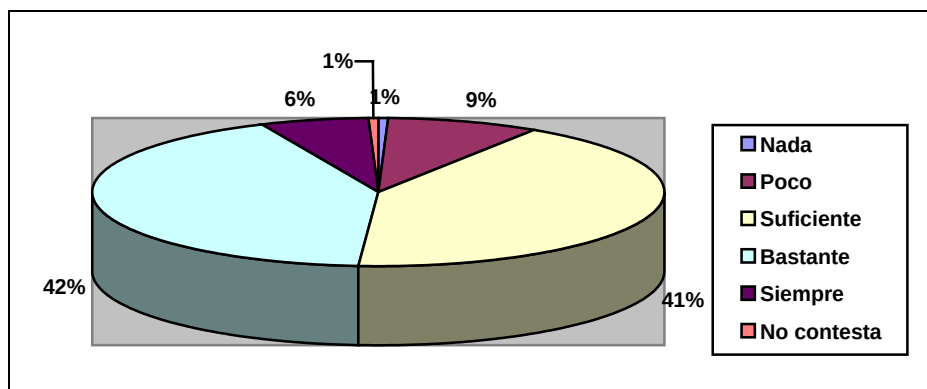


Gráfico 39.- Distribución de la valoración de la información recibida a través de los compañeros.

El colectivo se considera entre suficiente y bastante informado a través de sus compañeros (pregunta nº 1 del cuestionario) con una media de 3,45, con un porcentaje de 84 % de los individuos y una desviación de 0,76.

## COMUNICACIÓN VERTICAL

Los resultados sobre información a través de **mandos superiores** (pregunta nº 2 del cuestionario) se describen en la tabla y gráfica siguientes.

|         |            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | NADA       | 11         | 6,8        | 6,8               | 6,8                  |
|         | POCO       | 37         | 22,8       | 22,8              | 29,6                 |
|         | SUFICIENTE | 59         | 36,4       | 36,4              | 66,0                 |
|         | BASTANTE   | 43         | 26,5       | 26,5              | 92,6                 |
|         | SIEMPRE    | 12         | 7,4        | 7,4               | 100,0                |
|         | Total      | 162        | 100,0      | 100,0             |                      |

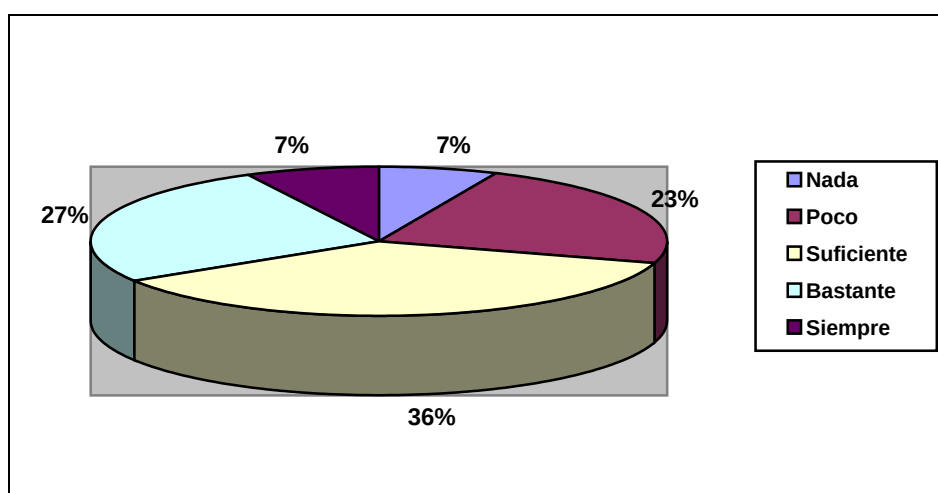


Gráfico 40.- Distribución de la valoración de la información recibida a través de los mandos.

La media para esta variable es de 3,05, que sitúa al colectivo en el intervalo 3, considerándose suficientemente informados a través de los mandos superiores, con una desviación de 1,032. El análisis de este estadístico nos podría llevar a la afirmación que el canal de información a través de los mandos superiores tendría que ser mejorado (el 29,6% se considera nada-poco informado), ya que éstos son los responsables, en la mayor parte de las instituciones hospitalarias,

de comunicar todo aquello referente a la dinámica de funcionamiento de los centros.

La **accesibilidad** al director/a de enfermería (pregunta nº 23 del cuestionario) es valorada entre suficiente y bastante, con una media de 3,19 y una desviación de 1,37, por lo que se puede afirmar que dicha figura es accesible por el personal enfermero.

|         |            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | NADA       | 25         | 15,4       | 15,4              | 15,4                 |
|         | POCO       | 29         | 17,9       | 17,9              | 33,3                 |
|         | SUFICIENTE | 35         | 21,6       | 21,6              | 54,9                 |
|         | BASTANTE   | 37         | 22,8       | 22,8              | 77,8                 |
|         | SIEMPRE    | 36         | 22,2       | 22,2              | 100,0                |
|         | Total      | 162        | 100,0      | 100,0             |                      |

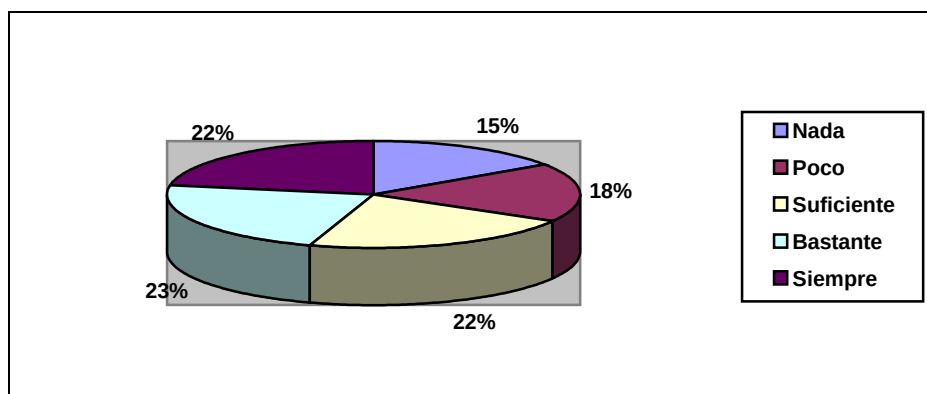


Gráfico 41- Distribución de la accesibilidad al Director/a de Enfermería.

La comunicación con el Director/a de Enfermería (pregunta nº 24) es valorada como satisfactoria (suficiente/bastante) con una media de 2,80 y una desviación de 1,34, representado el 45,1 % frente al 39,5 % que la valora negativamente (nada/poco).

|          |                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|----------|----------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válidos  | NADA           | 38         | 23,5       | 24,1                 | 24,1                    |
|          | POCO           | 26         | 16,0       | 16,5                 | 40,5                    |
|          | SUFICIENTE     | 44         | 27,2       | 27,8                 | 68,4                    |
|          | BASTANTE       | 29         | 17,9       | 18,4                 | 86,7                    |
|          | SIEMPRE        | 21         | 13,0       | 13,3                 | 100,0                   |
|          | Total          | 158        | 97,5       | 100,0                |                         |
| Perdidos | NO<br>CONTESTA | 4          | 2,5        |                      |                         |
| Total    |                | 162        | 100,0      |                      |                         |

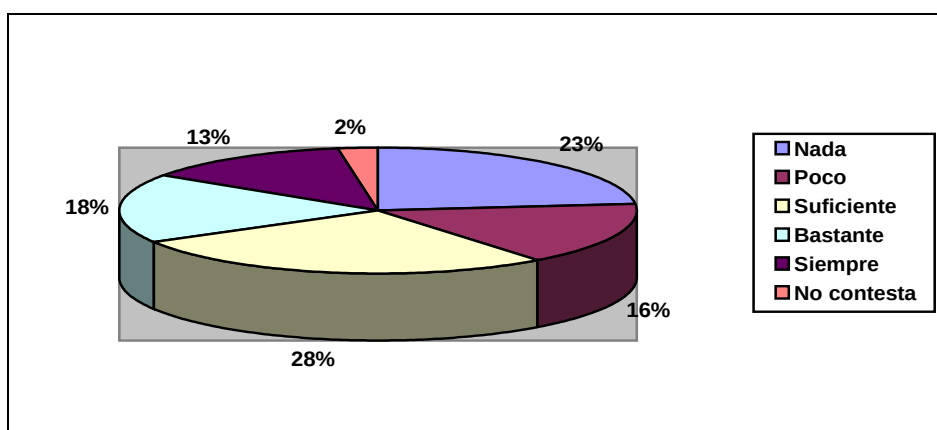


Gráfico 42- Distribución de la comunicación con el Director/a de Enfermería.

La **accesibilidad** al mando inmediatamente **superior** (pregunta nº 25 del cuestionario) es bien valorada, con una media de 4,2 y una desviación de 1, estadísticos que nos llevan a afirmar que esta figura es accesible con una frecuencia situada entre bastante y siempre.

|          |             | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos  | NADA        | 3          | 1,9        | 1,9               | 1,9                  |
|          | POCO        | 11         | 6,8        | 7,0               | 8,9                  |
|          | SUFICIENTE  | 15         | 9,3        | 9,5               | 18,4                 |
|          | BASTANTE    | 51         | 31,5       | 32,3              | 50,6                 |
|          | SIEMPRE     | 78         | 48,1       | 49,4              | 100,0                |
|          | Total       | 158        | 97,5       | 100,0             |                      |
| Perdidos | NO CONTESTA | 4          | 2,5        |                   |                      |
| Total    |             | 162        | 100,0      |                   |                      |

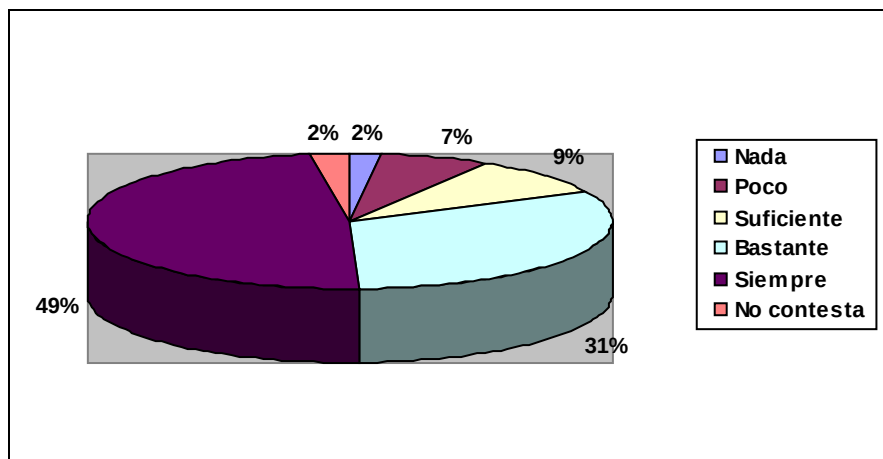


Gráfico 43- Distribución de la accesibilidad a mandos superiores.

Siendo las figuras gestoras bien valoradas en cuanto a su accesibilidad, el colectivo expresa sus inquietudes con suficiente/ bastante frecuencia presentando un porcentaje de 57.4%, con una media de 3,36 y una desviación de 1,17.

|          |            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos  | NADA       | 12         | 7,4        | 7,5               | 7,5                  |
|          | POCO       | 27         | 16,7       | 16,8              | 24,2                 |
|          | SUFICIENTE | 42         | 25,9       | 26,1              | 50,3                 |
|          | BASTANTE   | 51         | 31,5       | 31,7              | 82,0                 |
|          | SIEMPRE    | 29         | 17,9       | 18,0              | 100,0                |
|          | Total      | 161        | 99,4       | 100,0             |                      |
| Perdidos | NO         | 1          | ,6         |                   |                      |
|          | CONTESTA   |            |            |                   |                      |
| Total    |            | 162        | 100,0      |                   |                      |

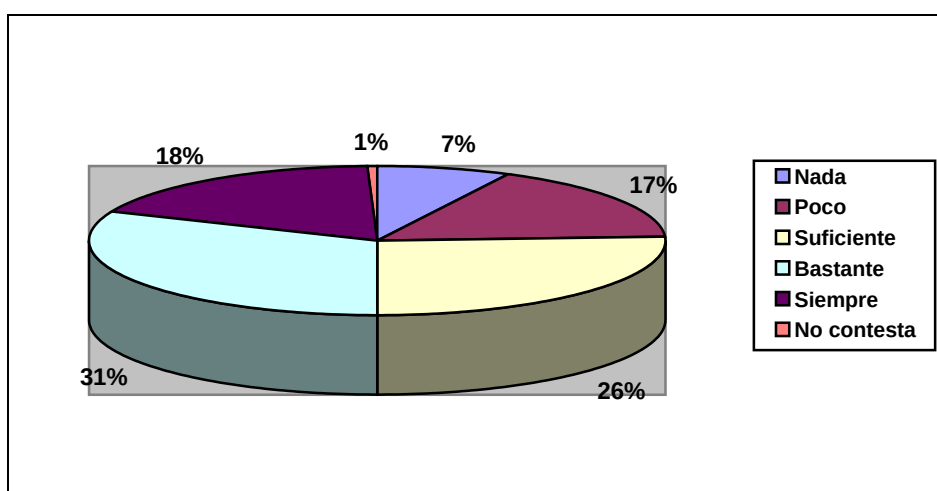


Gráfico 44- Distribución de la comunicación con mandos superiores.

La respuesta de los mandos a las inquietudes profesionales (pregunta nº 28) de los encuestados se sitúa entre suficiente y bastante con porcentaje del 59.4%, con una media de 2,98 y una desviación de 1,23.

|          |             | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos  | NADA        | 21         | 13,0       | 13,1              | 13,1                 |
|          | POCO        | 39         | 24,1       | 24,4              | 37,5                 |
|          | SUFICIENTE  | 42         | 25,9       | 26,3              | 63,8                 |
|          | BASTANTE    | 38         | 23,5       | 23,8              | 87,5                 |
|          | SIEMPRE     | 20         | 12,3       | 12,5              | 100,0                |
|          | Total       | 160        | 98,8       | 100,0             |                      |
| Perdidos | NO CONTESTA | 2          | 1,2        |                   |                      |
| Total    |             | 162        | 100,0      |                   |                      |

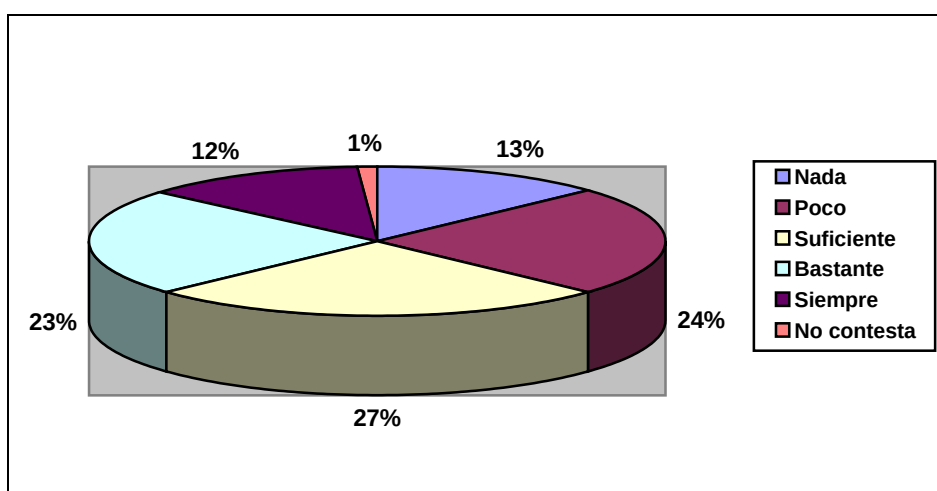


Gráfico 45- Distribución de la respuesta de los mandos superiores.

Los encuestados perciben de manera suficiente/bastante la **comprensión** de sus inquietudes por parte de los mandos en un 48.2%; con una media de 2,75 y una desviación de 1,26; frente a un 43.8% que se considera nada/poco comprendido por sus mandos. (Pregunta nº 29 del cuestionario)

|         |            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | NADA       | 35         | 21,6       | 21,6              | 21,6                 |
|         | POCO       | 36         | 22,2       | 22,2              | 43,8                 |
|         | SUFICIENTE | 39         | 24,1       | 24,1              | 67,9                 |
|         | BASTANTE   | 39         | 24,1       | 24,1              | 92,0                 |
|         | SIEMPRE    | 13         | 8,0        | 8,0               | 100,0                |
|         | Total      | 162        | 100,0      | 100,0             |                      |

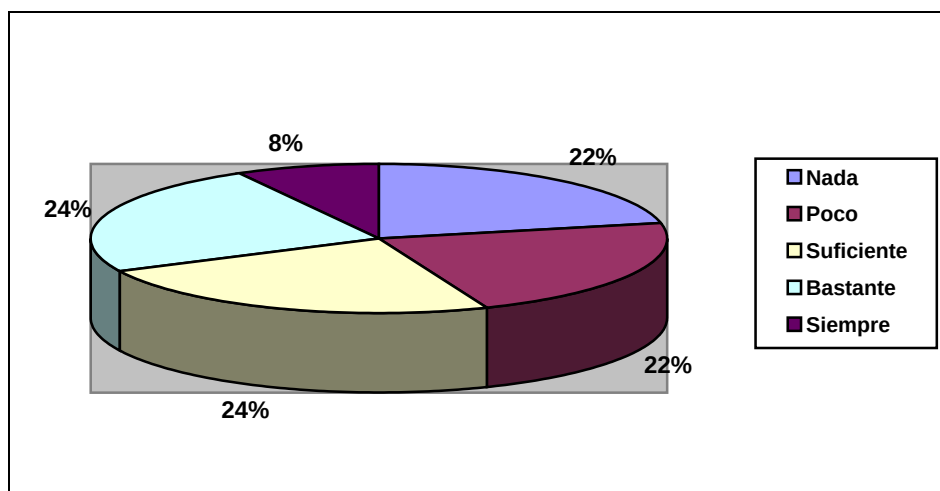


Gráfico 46- Distribución de la actitud de los mandos superiores.

La **comunicación** entre los distintos **estamentos** es valorada entre poco y suficiente con una media de 2,45 y una desviación de 1,02, representado el 64.8 %, destacando dado este resultado que es un aspecto a mejorar dentro de la organización.

|          |             | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos  | NADA        | 32         | 19,8       | 19,9              | 19,9                 |
|          | POCO        | 53         | 32,7       | 32,9              | 52,8                 |
|          | SUFICIENTE  | 52         | 32,1       | 32,3              | 85,1                 |
|          | BASTANTE    | 20         | 12,3       | 12,4              | 97,5                 |
|          | SIEMPRE     | 4          | 2,5        | 2,5               | 100,0                |
|          | Total       | 161        | 99,4       | 100,0             |                      |
| Perdidos | NO CONTESTA | 1          | ,6         |                   |                      |
| Total    |             | 162        | 100,0      |                   |                      |

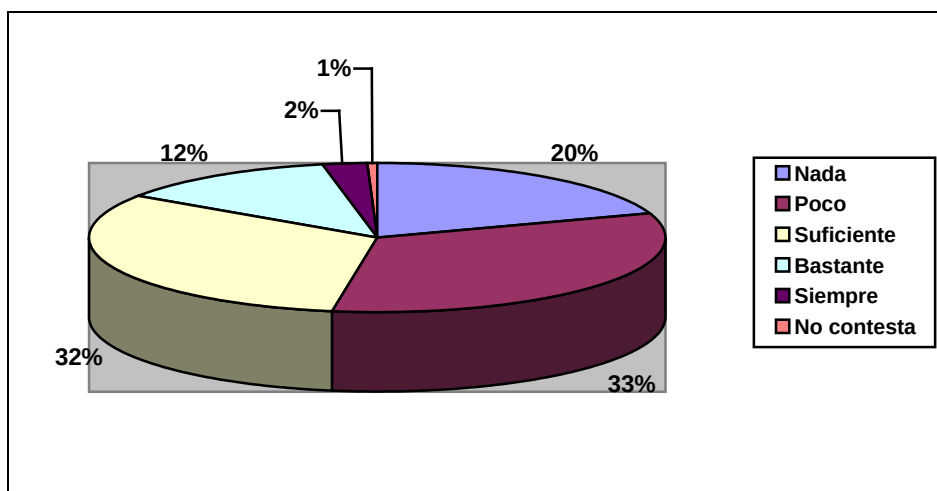


Gráfico 47- Distribución de la valoración de la comunicación entre estamentos.

## ACTITUDES DE LA EMPRESA.

Las instituciones objeto de estudio son valoradas por sus profesionales, en cuanto a la realización de **encuestas de opinión** (pregunta nº 16), con una media de 2,11 y una desviación típica de 1,12, situándose entre los intervalos 1 y 2 (poco y nada) con un porcentaje del 66.7%. Por lo tanto podemos decir que el personal de ambos hospitales no realiza encuestas de opinión.

|          |            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos  | NADA       | 63         | 38,9       | 39,1              | 39,1                 |
|          | POCO       | 45         | 27,8       | 28,0              | 67,1                 |
|          | SUFICIENTE | 28         | 17,3       | 17,4              | 84,5                 |
|          | BASTANTE   | 22         | 13,6       | 13,7              | 98,1                 |
|          | SIEMPRE    | 3          | 1,9        | 1,9               | 100,0                |
|          | Total      | 161        | 99,4       | 100,0             |                      |
| Perdidos | NO         | 1          | ,6         |                   |                      |
|          | CONTESTA   |            |            |                   |                      |
| Total    |            | 162        | 100,0      |                   |                      |

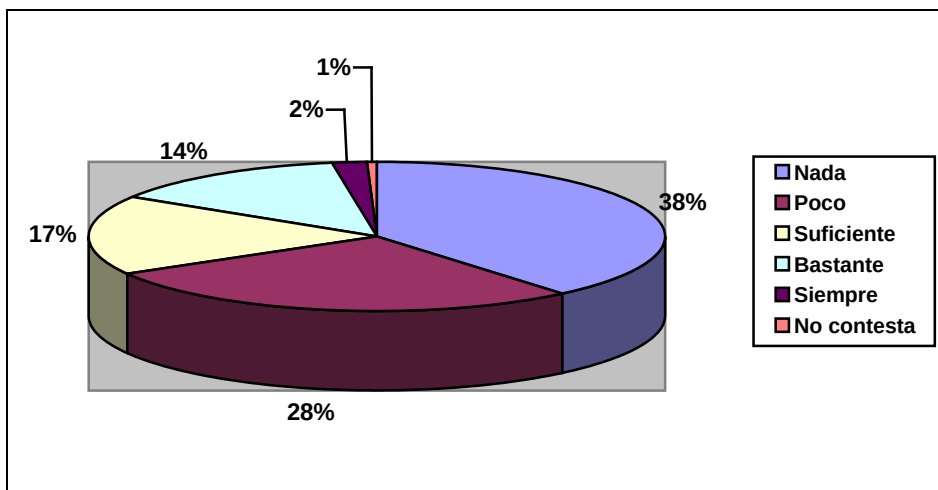


Gráfico 48- Distribución de la valoración de la realización de encuestas de opinión.

En la pregunta nº 19 del cuestionario, en la que se pregunta sobre si cuando empezó a trabajar recibió suficiente información para el desarrollo de sus tareas, podemos decir que el mayor porcentaje se sitúa entre los intervalos 2 y 3, con una media de 2,58 y una desviación de 1,18. Con estos datos podemos deducir que al personal se le dio entre poca y suficiente información para el desarrollo de sus tareas.

|         |            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | NADA       | 34         | 21,0       | 21,0              | 21,0                 |
|         | POCO       | 50         | 30,9       | 30,9              | 51,9                 |
|         | SUFICIENTE | 38         | 23,5       | 23,5              | 75,3                 |
|         | BASTANTE   | 30         | 18,5       | 18,5              | 93,8                 |
|         | SIEMPRE    | 10         | 6,2        | 6,2               | 100,0                |
|         | Total      | 162        | 100,0      | 100,0             |                      |

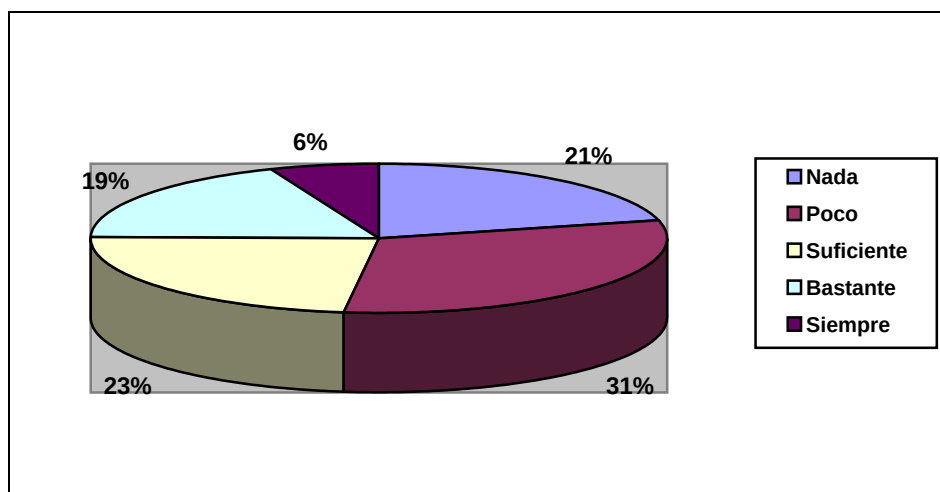


Gráfico 49- Distribución de la valoración de la información recibida al inicio del trabajo.

Los hospitales sujetos a estudio no son bien valorados en cuanto a la oferta de **formación** en comunicación a sus trabajadores (pregunta nº 20), con una media de 2,48 y una desviación de 1,37, representado el 34,6 % que se siente poco –suficiente formado en técnicas de comunicación frente un 37% que no se siente nada formado.

|         |            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | NADA       | 60         | 37,0       | 37,0              | 37,0                 |
|         | POCO       | 24         | 14,8       | 14,8              | 51,9                 |
|         | SUFICIENTE | 32         | 19,8       | 19,8              | 71,6                 |
|         | BASTANTE   | 33         | 20,4       | 20,4              | 92,0                 |
|         | SIEMPRE    | 13         | 8,0        | 8,0               | 100,0                |
|         | Total      | 162        | 100,0      | 100,0             |                      |

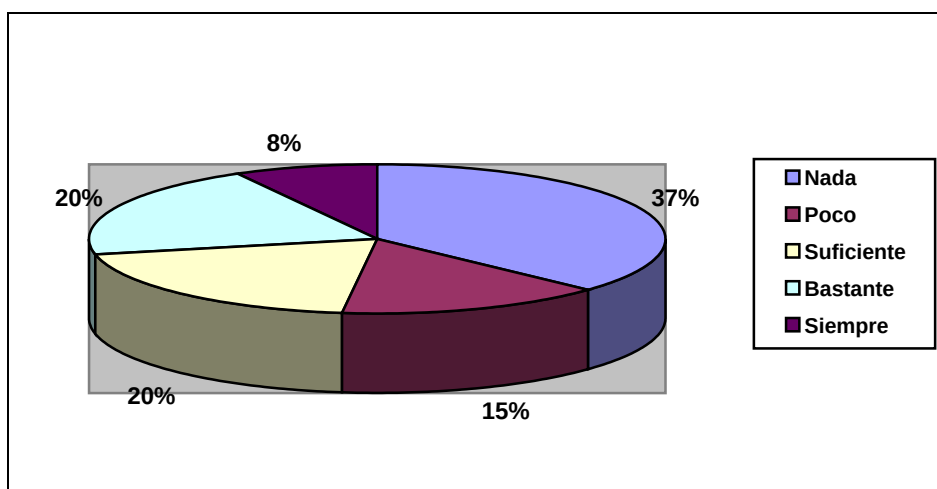


Gráfico 50- Distribución de la valoración en formación en técnicas de comunicación.

Los trabajadores se sienten suficiente informados de los **cambios** que se producen en las empresas (pregunta nº 22), previos a su ejecución, con una media de 2,54 y desviación de 1,12 representando el 32%, aunque hay un porcentaje del 49.4%, que debemos tener en cuenta por que se sienten nada o poco informados de los cambios.

|         |            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | NADA       | 33         | 20,4       | 20,4              | 20,4                 |
|         | POCO       | 47         | 29,0       | 29,0              | 49,4                 |
|         | SUFICIENTE | 52         | 32,1       | 32,1              | 81,5                 |
|         | BASTANTE   | 21         | 13,0       | 13,0              | 94,4                 |
|         | SIEMPRE    | 9          | 5,6        | 5,6               | 100,0                |
|         | Total      | 162        | 100,0      | 100,0             |                      |

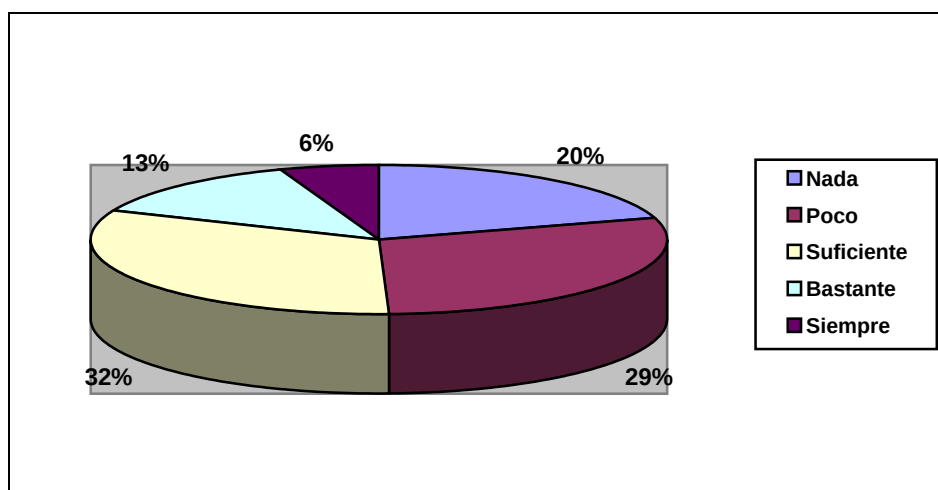


Gráfico 51- Distribución de la valoración de la información relativa a cambios organizativos.

El colectivo objeto de estudio mantiene una **positiva relación** interpersonal, con una media de 3,94 y una desviación de 0,96, representando un 91.3% de los resultados (pregunta nº 30).

|          |                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos  | NADA           | 5          | 3,1        | 3,1               | 3,1                  |
|          | POCO           | 8          | 4,9        | 5,0               | 8,1                  |
|          | SUFICIENTE     | 26         | 16,0       | 16,1              | 24,2                 |
|          | BASTANTE       | 75         | 46,3       | 46,6              | 70,8                 |
|          | SIEMPRE        | 47         | 29,0       | 29,2              | 100,0                |
|          | Total          | 161        | 99,4       | 100,0             |                      |
| Perdidos | NO<br>CONTESTA | 1          | ,6         |                   |                      |
| Total    |                | 162        | 100,0      |                   |                      |

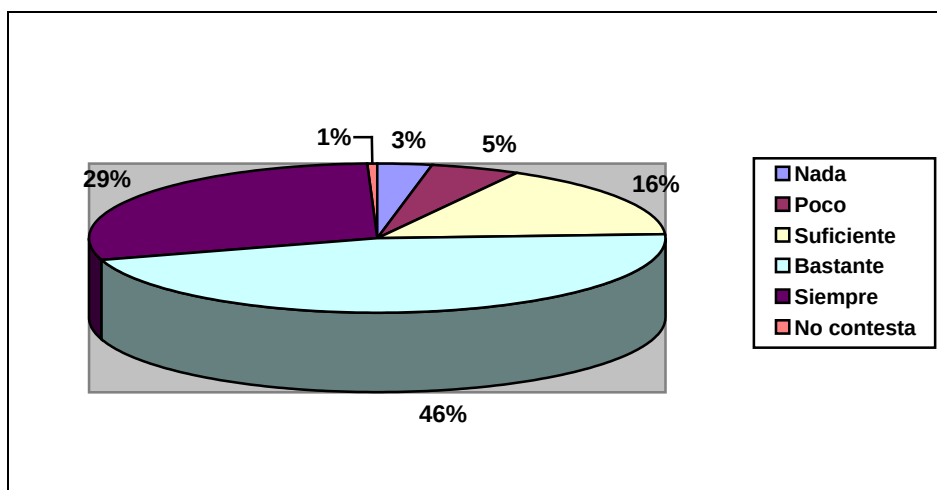


Gráfico 52- Distribución de la valoración de la relación interpersonal del personal enfermero.

## NIVEL DE SATISFACCIÓN

De manera **global**, el colectivo enfermero se siente bastante satisfecho, con una media de 3,57 y una desviación de 1,02, representando el 85,1 % frente al 14,8 % que se considera nada o poco satisfecho.

|         |            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | NADA       | 7          | 4,3        | 4,3               | 4,3                  |
|         | POCO       | 17         | 10,5       | 10,5              | 14,8                 |
|         | SUFICIENTE | 41         | 25,3       | 25,3              | 40,1                 |
|         | BASTANTE   | 71         | 43,8       | 43,8              | 84,0                 |
|         | SIEMPRE    | 26         | 16,0       | 16,0              | 100,0                |
|         | Total      | 162        | 100,0      | 100,0             |                      |

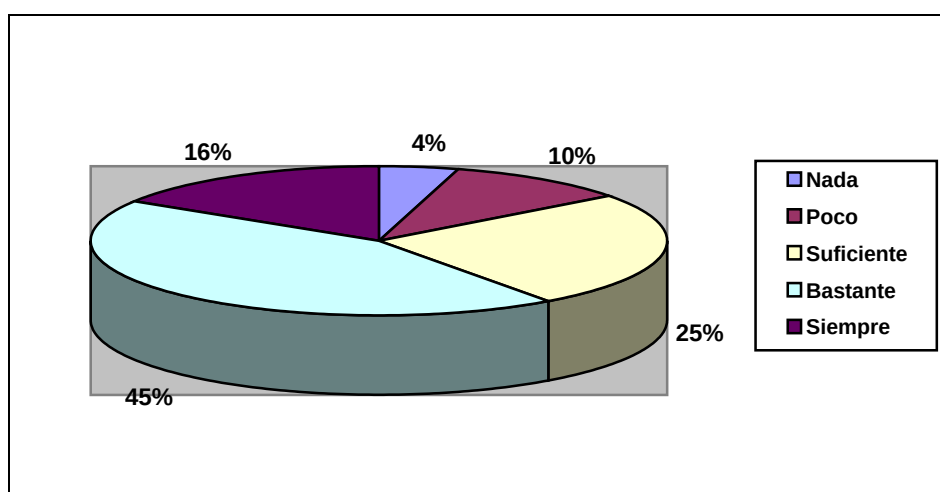


Gráfico 53- Distribución del nivel de satisfacción del personal en cuanto a la información recibida.

El análisis de esta variable se lleva a cabo en el apartado de análisis, dada su relevancia en nuestro estudio.

#### 10.4. ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN - INFORMACIÓN POR CENTROS HOSPITALARIOS.

Para la inferencia sobre las diferencias existentes o no entre la satisfacción en la comunicación-información de los colectivos de cada uno de los centros hospitalarios analizados, se han utilizado para la comparación entre medias las pruebas *t* y/o ANOVA de un factor, con la corrección de Bonferroni en función de la necesidad y ajuste a las hipótesis planteadas. En todos los casos se ha considerado un nivel de significación  $\alpha \leq 0,05$  y un IC para la media del 95%.

Para la última hipótesis se ha utilizado el método de análisis binaria de regresión logística, en el que los parámetros se han estimado por el método de máxima verosimilitud. El ajuste del modelo a los datos se observó a través de la desviación ( $-2 \log$  de la verosimilitud). Para la significación del modelo se utiliza la prueba de la razón de verosimilitud, a través del estadístico  $\chi^2$ . La significación de los parámetros del modelo se realizó a través del test de Wald, aceptando un nivel de significación  $\alpha \leq 0,05$ . Las estimaciones de máxima verosimilitud (coeficientes) se valoraron para cada factor del modelo, en las que se determinaron *odds ratios* y se calcularon los correspondientes intervalos de confianza al 95%.

En la siguiente tabla se encuentran todas las preguntas que constituyeron el cuestionario de evaluación. En la diferencia entre medias se considera A como el Hospital Clínico de Barcelona y B como el Hospital Sant Joan de Déu.

| Pregunta                                                                                                    | Hospitales |      |       |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------|-------|-----|
|                                                                                                             | HSJD       | HCP  | Sig.  |     |
| 1.- ¿La información le llega a través de sus compañeros?                                                    | 3,29       | 3,61 | 0.002 | B<A |
| 2.- ¿La información le llega a través de sus superiores inmediatos?.                                        | 3,44       | 2,49 | 0.000 | B>A |
| 3.- ¿La información le llega por escrito.                                                                   | 3,38       | 1,94 | 0.000 | B>A |
| 4.- ¿La información escrita que recibe está actualizada?.                                                   | 3,90       | 2,50 | 0.000 | B>A |
| 5.- ¿Cree que la información le llega por el canal/medio adecuado?.                                         | 3,28       | 2,10 | 0.000 | B>A |
| 6.- ¿Lee con atención toda la información que le llega?.                                                    | 3,75       | 3,61 | 0.283 |     |
| 7.- ¿La información que recibe en general es suficiente?.                                                   | 3,27       | 2,19 | 0.000 | B>A |
| 8.- ¿Considera que recibe la información con el tiempo suficiente?.                                         | 3,15       | 2,00 | 0.000 | B>A |
| 9.- ¿Considera que la información que recibe expresa el mensaje con claridad?.                              | 3,62       | 2,44 | 0.000 | B>A |
| 10.- ¿La información que recibe le resulta útil para el desarrollo de su trabajo?.                          | 3,58       | 2,62 | 0.000 | B>A |
| 11.- ¿Cree tener suficiente información respecto a los objetivos y las líneas estratégicas de su hospital?. | 3,37       | 1,89 | 0.000 | B>A |
| 12.-¿Considera suficiente el nivel de comunicación entre servicios y estamentos en su hospital?.            | 2,84       | 1,85 | 0.000 | B>A |
| 13.- ¿Se realizan reuniones informativas en su hospital?.                                                   | 3,42       | 1,85 | 0.000 | B>A |
| 14.- ¿Las reuniones informativas se realizan dentro de su horario laboral?.                                 | 2,84       | 1,83 | 0.000 | B>A |
| 15.- ¿Asiste a las reuniones informativas?.                                                                 | 3,24       | 2,32 | 0.000 | B>A |
| 16.- ¿Su hospital realiza encuestas de opinión a los profesionales?.                                        | 2,49       | 1,53 | 0.000 | B>A |
| 17.-¿Considera que todos los turnos tienen la misma cantidad de información?.                               | 2,29       | 1,76 | 0.001 | B>A |
| 18.-¿Considera que todos los turnos tienen la misma calidad de información?.                                | 2,52       | 1,86 | 0.000 | B>A |
| 19.- Cuando empezó a trabajar, ¿le dieron la suficiente información para el desarrollo de sus tareas?.      | 3,04       | 1,92 | 0.000 | B>A |
| 20.- ¿La empresa le ha ofrecido formación en técnicas de                                                    | 3,17       | 1,47 | 0.000 | B>A |

|                                                                                                   |      |      |       |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|-----|
| comunicación?.                                                                                    |      |      |       |     |
| 21.- ¿A lo largo de su etapa profesional se ha formado en comunicación?.                          | 2,57 | 1,86 | 0.000 | B>A |
| 22.- Cuando se produce un cambio en su hospital, ¿recibe la información anteriormente al cambio?. | 3,03 | 1,85 | 0.000 | B>A |
| 23.- ¿Tiene acceso directo a su Director/a de Enfermería?.                                        | 3,64 | 2,53 | 0.000 | B>A |
| 24.- ¿Es satisfactoria la comunicación con su Director/a de Enfermería?.                          | 3,18 | 2,08 | 0.000 | B>A |
| 25.- ¿Tiene acceso directo a su superior inmediato?.                                              | 4,33 | 3,76 | 0.001 | B>A |
| 26.- ¿Es satisfactoria la comunicación con su superior inmediato?.                                | 3,96 | 3,14 | 0.000 | B>A |
| 27.- ¿Expresa sus inquietudes profesionales a sus superiores?.                                    | 3,41 | 3,23 | 0.517 |     |
| 28.- ¿Recibe respuesta de sus inquietudes profesionales por parte de sus superiores?.             | 3,40 | 2,29 | 0.000 | B>A |
| 29.- ¿Cree que sus superiores comprenden sus inquietudes?.                                        | 3,20 | 2,10 | 0.000 | B>A |
| 30.- ¿Mantiene una relación interpersonal positiva en su ámbito laboral?.                         | 4,05 | 3,71 | 0.071 | B>A |
| 31.- Puntúe el nivel de satisfacción que siente en relación con su trabajo.                       | 3,73 | 3,32 | 0.012 | B>A |

Del detenido examen de los resultados reflejados en la tabla anterior, el Centro Hospitalario A posee diferencias estadísticamente significativas en todos los apartados respecto al B, excepto en dos que hacen referencia a la actitud de los profesionales ante la información, como son la lectura detenida de la información (pregunta nº 6) que les llega, y la expresión de las inquietudes profesionales a sus superiores (comunicación) (pregunta nº 27).

Se ha llevado a cabo un análisis de regresión logística. Para ello, se ha definido como variable dependiente la pertenencia a un Centro Hospitalario u Otro (A o B). Se ha definido una nueva variable, a la que hemos llamado **nivel de información/comunicación**, cuyo resultado es el cómputo de las medias de las 30 primeras preguntas del cuestionario. Los resultados se han agrupado en tres niveles:

1.- Nivel 1 o bajo: aquél cuyas medias se encuentran entre 1,27 y 1,37.

2.- Nivel 2 o medio: entre 2,47 y 3,37.

3.- Nivel 3 o alto: entre 3,43 y 4,68.

Se ha obtenido la siguiente tabla (resultados de los 162 cuestionarios totales):

|          |         | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|----------|---------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válidos  | Bajo    | 53         | 32,7       | 33,5                 | 33,5                    |
|          | Medio   | 51         | 31,5       | 32,3                 | 65,8                    |
|          | Alto    | 54         | 33,3       | 34,2                 | 100,0                   |
|          | Total   | 158        | 97,5       | 100,0                |                         |
| Perdidos | Sistema | 4          | 2,5        |                      |                         |
| Total    |         | 162        | 100,0      |                      |                         |

Desagregada por hospitales:

|                           | Nivel de Inf/Com. |       |      |
|---------------------------|-------------------|-------|------|
|                           | Bajo              | Medio | Alto |
| HOSPITAL CLÍNICA          | 37                | 23    | 3    |
| HOSPITAL SAN JOANT DE DÉU | 16                | 28    | 51   |

En el siguiente grafico podemos visualizar en porcentaje las diferencias entre los dos hospitales estudiados y los tres niveles en que se definió esta variable que presentamos.

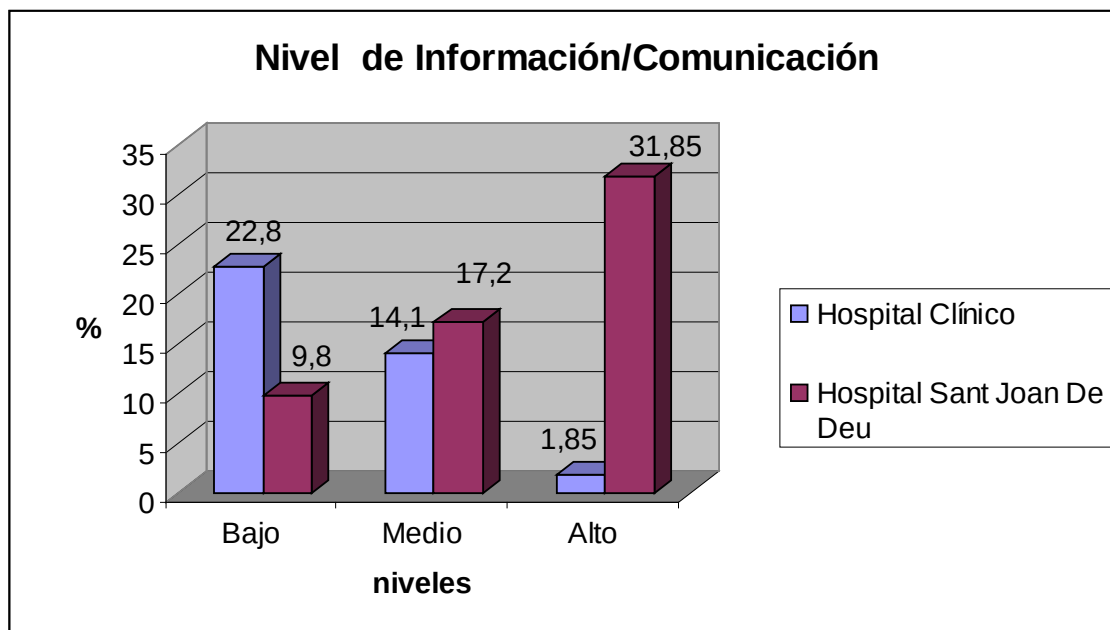


Gráfico 54- Distribución del nivel de información/comunicación por hospitales

### Nivel de Satisfacción

|                  |                  | Nivel de Satisfacción |       |            |          |         |        |
|------------------|------------------|-----------------------|-------|------------|----------|---------|--------|
|                  |                  | NADA                  | POCO  | SUFICIENTE | BASTANTE | SIEMPRE | Total  |
| HOSPITAL CLINICO | CLINICO          | 6,0%                  | 14,9% | 32,8%      | 32,8%    | 13,4%   | 100,0% |
|                  | SAN JUAN DE DIOS | 3,2%                  | 7,4%  | 20,0%      | 51,6%    | 17,9%   | 100,0% |
| Total            |                  | 4,3%                  | 10,5% | 25,3%      | 43,8%    | 16,0%   | 100,0% |

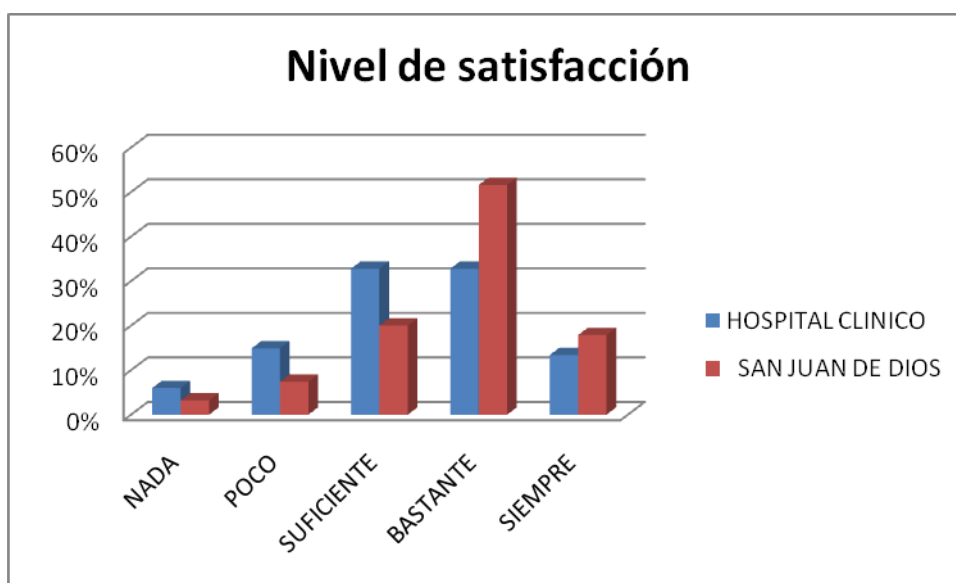


Gráfico 55- Distribución del nivel de satisfacción por hospitales

Para comparar las dos variables cualitativas, la creada a partir de las 30 primeras preguntas del cuestionario (nivel de información/comunicación), y la pregunta número 31, a través de la cual se valora de manera subjetiva el nivel de satisfacción en el trabajo, se parte de la siguiente hipótesis de trabajo:

**$H_0$ :** el nivel de información/comunicación y el nivel de satisfacción no están relacionados, la proporción de satisfacción laboral es independiente del nivel de información/comunicación.

**$H_1$ :** el nivel de información/comunicación y el nivel de satisfacción están relacionados.

|       |       | Nivel de satisfacción laboral |      |            |          |         | Total |
|-------|-------|-------------------------------|------|------------|----------|---------|-------|
|       |       | NADA                          | POCO | SUFICIENTE | BASTANTE | SIEMPRE |       |
| NIVEL | Bajo  | 5                             | 12   | 23         | 10       | 3       | 53    |
|       | Medio | 0                             | 5    | 14         | 27       | 5       | 51    |
|       | Alto  | 1                             | 0    | 4          | 33       | 16      | 54    |
| Total |       | 6                             | 17   | 41         | 70       | 24      | 158   |

Tabla de satisfacción laboral y nivel de información/comunicación.

Aplicando la prueba de Chi-cuadrado para la comparación de estas variables, obtenemos:

|                              | Valor     | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|------------------------------|-----------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson      | 56,729(a) | 8  | ,000                        |
| Razón de verosimilitud       | 64,642    | 8  | ,000                        |
| Asociación lineal por lineal | 43,811    | 1  | ,000                        |
| N de casos válidos           | 158       |    |                             |

Tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,94.

Dados los resultados obtenidos podemos rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ). Afirmando que la hipótesis alternativa ( $H_1$ ) es válida con lo cual el nivel de satisfacción laboral se encuentra relacionado con el nivel de información/comunicación.

Las pruebas estadísticas llevadas a cabo parten de las siguientes consideraciones metodológicas:

1. Homogeneidad de los grupos.
2. Distribución de las variables.
3. Tamaño de la muestra necesario para comparar los grupos entre sí.
4. Corrección de los datos recogidos *post-hoc*.

## **10.5. VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS**

El análisis se realiza siguiendo la misma estructura del cuestionario.

En la primera parte los datos pertenecientes a las variables personales, formativas, profesionales y laborales; y en la segunda parte los datos pertenecientes a la percepción sobre información, comunicación y satisfacción del personal encuestado valorando aspectos como: las actitudes personales hacia la comunicación, la información recibida, comunicación horizontal y vertical, actitudes de la organización y nivel de satisfacción.

### **Análisis de las variables personales:**

La edad media de los encuestados está comprendida entre los 31 y los 40 años, observando que el HSJD hay un mayor número de personas con edades comprendidas entre 26 y 30 años, y en el HCP las edades se distribuyen de manera más homogénea.

Con respecto al género la mayoría son de género femenino y el estado civil es mayoritariamente casado o con pareja.

### **Análisis de las variables formativas:**

En la distribución de los estudios de mayor nivel observamos que de la muestra estudiada hay un número muy similar de personas con la Diplomatura de Enfermería y los que tienen Diplomatura más Postgrado, además observamos que en el HSJD hay un mayor porcentaje de personas que tienen Postgrado o Máster con respecto al HCP.

La formación continuada que realizan nuestros encuestados es alta, concluyendo que existe interés en formarse. Observamos también que en el HSJD hay un mayor porcentaje de profesionales que realizan formación continuada con respecto al HCP.

### **Análisis de las variables sociolaborales:**

El tipo de contrato de las personas encuestadas en ambos hospitales mayoritariamente es personal con contrato fijo.

El tipo de horario de la mayoría de los encuestados es de turno de mañana, seguido del turno mixto, aunque hay representación de los diferentes turnos que actualmente se realizan en el medio hospitalario.

Referente al tipo de jornada, la mayoría trabajan en turnos de jornada intensiva fija.

La categoría profesional de los encuestados mayoritariamente son Enfermeras que realizan labor asistencial.

Referente al servicio donde se realiza la labor asistencial de los encuestados, la mayoría de personal estudiado pertenece a Urgencias (H. Clínic) y en el otro es personal de Unidades de hospitalización (H. Sant Joan de Déu).

Esto puede explicarse por que en el Hospital Sant Joan de Déu la cantidad de personal asignado a las Unidades de Hospitalización cuadriplica el asignado a la Unidad de Urgencias ya que comparativamente ésta es más pequeña.

La antigüedad en la profesión de la mayoría de los encuestados que respondieron a esta pregunta está comprendida entre 11 y 15 años, observando que en el HSJD hay un gran número de profesionales con una antigüedad entre 1 y 5 años y con más de 20 años, y en el HCP es más homogénea la antigüedad de los profesionales entre los 6 y los 20 años, destacando también un elevado número de profesionales que tienen más de 20 años de antigüedad en ambos centros.

La antigüedad en el servicio de la mayoría de los encuestados es entre 6 y 15 años, destacando que también en ambos hospitales hay personal con antigüedad entre 1 y 5 años en el servicio.

### **Valoración de la Información:**

En ambos centros la información que llega al personal encuestado por escrito en general la consideran suficiente y actualizada.

El canal de comunicación a través del cual les llega la información en general lo consideran adecuado aunque hay un porcentaje que lo consideran poco adecuado.

Los profesionales consideran que reciben la información con tiempo suficiente y además es bastante clara y bastante útil.

La información recibida define con suficiente claridad las líneas estratégicas y los objetivos de las instituciones.

Los profesionales valoran que se realizan entre pocas y suficientes reuniones informativas y de las que se realizan, pocas son dentro del horario laboral.

La cantidad y la calidad de la información recibida por turnos en general se considera poca, siendo el turno de noche el que percibe que no recibe información y ésta es de baja calidad; el turno de tarde recibe poca información y de poca calidad; el turno de mañana percibe que recibe suficiente información y de suficiente calidad y el turno que se considera más informado y con mayor calidad de información es el turno mixto.

#### **Actitudes de los profesionales:**

La información recibida es leída con bastante atención, consideran que la información recibida es bastante aunque hay una parte que percibe que la información recibida es poca.

La asistencia a las reuniones informativas se considera suficiente-bastante.

El colectivo analizado considera que no está formado en técnicas de comunicación por parte de la empresa.

#### **Comunicación horizontal:**

El colectivo estudiado considera estar informado a través de sus compañeros.

#### **Comunicación vertical:**

El personal considera estar suficiente informado a través de sus mandos superiores, aunque hay una minoría que se considera poco informado por sus mandos.

La accesibilidad al Director/a de Enfermería es valorada como bastante accesible al personal de enfermería.

La comunicación con el Director/a de Enfermería es valorada como satisfactoria.

El mando inmediatamente superior es valorado como muy accesible y el colectivo expresa sus inquietudes con bastante frecuencia.

Los mandos dan respuesta a las inquietudes de los profesionales encuestados, y además el personal percibe que los mandos comprenden sus inquietudes.

La comunicación entre los distintos estamentos es valorada como poco-suficiente, aspecto que debiera considerarse a mejorar.

### **Actitudes de la empresa:**

Los profesionales de las instituciones objeto de estudio consideran que en sus instituciones se realizan pocas encuestas de opinión.

El personal considera que cuando empezó a trabajar recibió poca información para el desarrollo de sus tareas.

Los sujetos a estudio consideran que sus instituciones no les han ofrecido formación en técnicas de comunicación.

Los trabajadores se sienten suficiente informados de los cambios que se producen en la empresa, aunque hay una minoría que no se sienten informados de dichos cambios.

El colectivo objeto de estudio mantiene una positiva relación interpersonal.

### **Nivel de satisfacción:**

De manera global el colectivo enfermero se siente bastante satisfecho.

### **Análisis de la Comunicación-Información por centros hospitalarios:**

Realizamos un análisis de los resultados comparando los dos centros objeto de nuestro estudio para valorar las diferencias existentes o no entre la satisfacción y la comunicación-información de los colectivos.

El análisis se realiza siguiendo la misma estructura del cuestionario.

Del detenido examen de los resultados, el Centro Hospitalario A (HC) posee diferencias estadísticamente significativas en todos los apartados respecto al B (HSJD), excepto en dos que hacen referencia a la actitud de los profesionales ante la información, como son la lectura detenida de la información que les llega, y la expresión de las inquietudes profesionales a sus superiores.

Esto nos permite hacer una evaluación más concreta de los resultados.

Referente a los datos pertenecientes a la valoración de la información, el Hospital B tiene una mejor percepción que el Hospital A en cuanto a que la información que les llega por escrito, está actualizada, que el medio es el adecuado, que es útil para el desarrollo de su trabajo, que se realizan reuniones informativas, y que la información recibida por turnos en cantidad y calidad es algo superior en el Hospital B respecto al A.

En relación a los resultados sobre las actitudes de los profesionales, observamos que el personal del HSJD percibe con respecto al HC, que recibe más información, que asiste a más reuniones informativas y que a lo largo de su etapa profesional se ha formado en técnicas de comunicación, destacando que los profesionales de ambos centros leen con la misma atención la información que les llega.

En la valoración de la comunicación horizontal, el personal del HC con respecto al personal del HSJD, tiene la percepción que bastante información le llega a través de sus compañeros.

Respecto a la comunicación vertical, el profesional del HSJD percibe que recibe más información a través de sus superiores, que tiene más acceso a su Director/a de Enfermería y a su superior inmediato que en el HC. Aunque en ambos centros se expresan por igual las inquietudes a sus mandos, el personal del HSJD percibe que recibe una mayor respuesta por parte de sus superiores que el personal del HC.

En la valoración de las actitudes de la empresa, en ambos hospitales se realizan pocas encuestas de opinión a sus profesionales, a pocos profesionales les dieron información para el desarrollo de sus tareas cuando empezaron a trabajar, la empresa les ofrece poca formación en técnicas de comunicación aunque hay que destacar que en HSJD se tiene una mejor valoración de estos aspectos que en HC. Los profesionales del HSJD se sienten más informados de los cambios que se producen en la empresa que los del HC, aunque queda una minoría que no se sienten informados de dichos cambios.

Quedan una serie de preguntas no agrupables en factores que para analizar los resultados se han considerado libres.

En ambos centros se percibe que hay poca comunicación entre servicios y estamentos aunque el HSJD valora que existe suficiente nivel de

comunicación. En los dos centros son satisfactorias tanto la comunicación con su Director/a de Enfermería como con sus superiores inmediato y en ambos el personal considera que sus superiores comprenden sus inquietudes, siendo el personal del HSJD el que mejor percepción tiene de estos aspectos.

Destacar que en ambos centros se mantiene una relación interpersonal positiva y se sienten satisfechos con su trabajo, siendo en el HSJD en el que se tiene una mejor percepción.

De la nueva variable construida llamada información/comunicación podemos concluir que el personal del HSJD siente que tiene un nivel de información /comunicación alto y el personal del HC percibe un nivel bajo/medio de información /comunicación.

Confrontando la pertenencia a un centro u otro y el nivel de satisfacción detectamos que el personal del HSJD se siente bastante satisfecho y el personal del HC se siente suficiente-bastante satisfecho.

## 11. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En este apartado presentamos un análisis de las respuestas obtenidas en nuestro estudio con respecto a nuestros objetivos e hipótesis.

Observamos que en general el personal de ambos hospitales considera que la información que le llega por escrito es suficiente, llega con tiempo suficiente, es clara y útil, define con claridad las líneas estratégicas y objetivos de la empresa. Por otro lado consideran que se realizan pocas reuniones informativas y que la cantidad y calidad de información recibida por los diferentes turnos es desigual en cantidad y calidad.

Plaza Escribano et al (2009) concluyen en un estudio sobre comunicación en las unidades de enfermería del Hospital Ramón y Cajal que a pesar de que para las enfermeras es muy importante recibir información relacionada con aspectos asistenciales, docentes e investigadores; dichas enfermeras consideran en un porcentaje muy alto que la información recibida es insuficiente. Y argumentan en dicho estudio una serie de factores que pueden ser causales: la falta de implicación en la búsqueda de información por parte de los profesionales, también se relaciona con que a supervisión se le atribuye falta de tiempo por la carga asistencial en detrimento del espacio reservado para comunicarse con el personal.

Confrontando esta conclusión con nuestros resultados podemos decir que ésta podría ser una causa de que perciban una información insuficiente y la búsqueda de causas para mejorar esta percepción puede abrir una línea de investigación futura.

El canal de información y el contenido es adecuado, se deberían hacer más reuniones informativas e intentar que dentro de la organización el mensaje llegue igual a cualquier persona dentro de la organización a través de los canales de comunicación oral o escrito, haciendo mayor incidencia en este punto en el HC que tiene la percepción de estar menos informado.

La actitud de los profesionales en ambos centros es activa, leen con atención la información y asisten a reuniones informativas. Hay un porcentaje que percibe que la información recibida es poca y que el centro no los ha formado en

técnicas de comunicación. Se debiera valorar qué personas o qué turnos tienen menos información y realizar por parte de la empresa cursos de formación continuada sobre técnicas en comunicación. El HSJD tiene una mejor valoración en estos aspectos.

Los profesionales de ambos centros consideran estar informados a través de sus compañeros, forma parte de la comunicación horizontal e informal, pero hay que valorar si éste mensaje por su contenido y por el canal, debiera ser transmitido por una fuente formal de información para evitar que haya personal que se sienta poco informado o hayan rumores que provoquen incertidumbre y desmotivación. En el HC se percibe que hay más información que llega a través de sus compañeros que en el HSJD.

La comunicación vertical está bien considerada, el personal valora a su mando inmediatamente superior y a su Director/a de Enfermería como accesibles, se sienten informados y expresan sus inquietudes con bastante frecuencia, los mandos dan respuesta y comprenden sus inquietudes. De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés, favorecerá una mayor satisfacción. El personal del HSJD percibe que recibe mayor respuesta a sus inquietudes por parte de sus superiores que el personal del HC.

La comunicación con otros estamentos es valorada como poca, debería valorarse que barreras existen: canal de comunicación inadecuado, presión de tiempo, barreras organizacionales...

La información en sentido ascendente es fundamental para que la resolución de problemas sea efectiva. Los subordinados se han de sentir libres para poder comunicar en sentido ascendente tanto la información solicitada como la que no se ha solicitado, y han de tener la oportunidad de hacerlo, de otra forma a los directivos les faltaría información necesaria para la toma de decisiones, creando al final una situación de frustración tanto entre los directivos como entre los subordinados. Las formas de comunicación ascendente pueden ser: discusiones cara a cara, políticas de puertas abiertas, reuniones con la plantilla, agrupaciones de fuerza (expertos) para realizar tareas, informes escritos, evaluaciones de actitud, procedimientos para expresar quejas, entrevistas,

estudios de actitudes, buzón de sugerencias, la cadena de autoridad, los informadores, los rumores , la dirección participativa.

En las empresas se deberían realizar encuestas de opinión para valorar necesidades del personal, inquietudes.... Al personal de nueva contratación se le debería informar y formar para el desarrollo de sus tareas.

La comunicación exterior crea valor y confianza, pero con la finalidad de aumentar el rendimiento, la productividad, sin aumentar la cantidad de bienes producidos. La comunicación interna pretende, ante todo, efectivizar la productividad: "si existe una comunicación excelente con la cual un empleado no se sienta relegado ni discriminado, sino todo lo contrario, que se sienta parte integral e importante en una compañía, su satisfacción será reflejada en éxito para toda la organización". (Magdalena,2004)

La satisfacción del individuo se logra a través de la comunicación, que garantiza su integración y aumenta su motivación. Sin embargo, las organizaciones instrumentalizan dicha función comunicativa, puesto que la satisfacción de los empleados ha de garantizarse para alcanzar el éxito de la organización. La planificación y las estrategias de comunicación responden igualmente al éxito de la organización, cuando, en realidad, la planificación debería considerarse como moldeadora de atención -acción comunicativa- y no solamente como mera orientación hacia un fin particular -acción instrumental. Sólo de este modo podremos entender que la comunicación forma parte del modo de producción contribuyendo a modificar sus objetivos, y no, como ocurre actualmente, que la comunicación puede ser absorbida por la lógica instrumental de la producción. Magdalena (2004) concluye en su artículo que en esta disyuntiva, a las organizaciones, como actor responsable socialmente, les corresponde asumir la dimensión dialógica, comprensiva y orientada hacia el entendimiento, inherente a la acción comunicativa.

El colectivo estudiado mantiene una relación interpersonal positiva y se siente bastante satisfecho. La satisfacción en el trabajo como tema de importancia, es enfocada de manera individual y global; la primera se refiere a la actitud de un empleado y la segunda como una actitud global, que involucra el comportamiento de muchas personas y en diferentes aspectos del trabajo o de

la empresa. La satisfacción en el trabajo es dinámica porque está afectada por las necesidades de los empleados y puede disminuir o aumentar, y en esa misma medida afecta la calidad y cantidad del trabajo que realiza la persona y sus consecuencias son tanto internas como externas. Esta actitud, negativa o positiva, tiende a surgir en la medida en que el empleado obtiene cada vez más informaciones sobre la empresa, sus superiores y sus compañeros de trabajo. Si el nivel de satisfacción es alto, encontraremos que el empleado se sumerge en su trabajo de modo que lo concibe como parte de su vida e invierte más energía, tiempo y todos los recursos que puede de acuerdo con su motivación. Esto significa que observaremos en esta persona un más alto nivel de lealtad y un mayor deseo de participar en todas las actividades de la empresa, por lo que su sentido de pertenencia también se afirmará o se incrementará.

Del resultado final podemos concluir que el personal del HSJD percibe que tiene un nivel de información más alto y se siente algo más satisfecho que el personal del HC, por ello podemos afirmar que sí existe relación entre el grado de comunicación de una organización y el grado de satisfacción que presentan las enfermeras de dicha organización tal como postulábamos en nuestra hipótesis.

De esta reflexión, podemos afirmar que las organizaciones sanitarias deben de incluir, en un grado de importancia alto dentro de sus líneas estratégicas, planes de comunicación activos que sean evaluados en eficacia y efectividad para asegurar que la comunicación es fluida y clara. También se debería de formar a los integrantes de la organización en técnicas de comunicación, sobre todo si la persona desempeña una labor de responsabilidad dentro de la organización. De esta manera aseguramos que la satisfacción de los integrantes de la organización sanitaria sea grata y se traduzca en un aumento de motivación e implicación que provoque una productividad mayor, que en nuestro ámbito se traducirá en producir y/o asegurar unos cuidados integrales de calidad a nuestros pacientes.

## 12. PROPUESTAS Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Del estudio y el análisis de los resultados se puede sugerir una serie de propuestas:

### 1. Aumentar el tamaño de la muestra

Se podría pensar que un aumento en el tamaño de la muestra, junto con la integración de más centros permitiría llevar a cabo un estudio multicéntrico para determinar diferencias entre hospitales de distinto nivel (diferencias intragrupo e intergrupo), podrían ser una buena línea de continuación para validar con mayor criterio las reflexiones del estudio.

2. Realizar encuestas de opinión a los profesionales sobre aspectos como la comunicación. Esto permitiría analizar e identificar la situación adoptando las medidas necesarias.

### 3. Formación sobre técnicas de comunicación

4. Buscar espacios de tiempo adecuados a los turnos de los profesionales para dar respuesta a las necesidades percibidas de información.

5. Elaborar planes de comunicación efectivos entre los diferentes estamentos que integran la organización

6. Investigar las causas sobre la percepción de información insuficiente.

### **13. AGRADECIMIENTOS**

A la directora de la E.U.I Santa Madrona, Sra. Montserrat Teixidor, por su apoyo incondicional y calidad humana.

A la Dra. Marisol Rodríguez, por su estímulo personal y profesional ayudándonos a seguir en el camino.

A todos los profesores del Máster que han contribuido en nuestra formación.

A Francesc Gahete, por su incansable secuencia de números.

A Leonor y Sandra, por estar siempre ahí.

A nuestros compañeros de promoción por compartir esos momentos ....

A nuestras instituciones por confiar en nosotros.

A todos aquellos compañeros de nuestros centros que han colaborado.

A nuestras familias, por su paciencia, tiempo y comprensión.

A nosotras mismas por ser capaces de alcanzar la recompensa....

## 14. ANEXOS

## 14.1. ANEXO 1

En el marco del Máster en “Administració i Gestió en Cures d’Infermeria” de la EUI Santa Madrona estamos realizando el estudio:

### **“La comunicación en Enfermería: el canal hacia la satisfacción profesional. Estudio comparativo entre dos hospitales”**

Los objetivos de nuestro estudio son:

- Conocer si existe relación entre el grado de comunicación de una organización (hospital) y el grado de satisfacción que presentan las enfermeras de dicha organización.
- Identificar las limitaciones de los canales de comunicación y cómo se ve afectada la satisfacción del personal de enfermería.
- Comparar los canales de comunicación de dos estructuras hospitalarias y cómo afectan a la satisfacción.

Por este motivo necesitaríamos su colaboración respondiendo a las preguntas del cuestionario que le adjuntamos. Su opinión es muy importante para la realización de este estudio.

La información que se recoja de todos los participantes será introducida en una base de datos para ser analizada y será tratada confidencialmente. Ningún encuestado será identificado en la comunicación y publicación de los resultados.

En caso de duda pueden dirigirse a :

**Rosa Aguilar** ([raguilar@hsjdbcn.org](mailto:raguilar@hsjdbcn.org))

**Magda Boltà** ([mbolta@hsjdbcn.org](mailto:mbolta@hsjdbcn.org))

**Antonia Gahete** ([agahete@yahoo.es](mailto:agahete@yahoo.es))

**MªAngeles Saz** ([asazroy@hsjdbcn.org](mailto:asazroy@hsjdbcn.org))

**Agradecemos su colaboración.**

**A1.- Edad:** ..... años

**A2.- Sexo**      1-Masculino ☐      2- Femenino ☐

**A3.- Estado Civil:**      1- Soltero ☐      2- Casado/Pareja ☐  
                                         3- Separado/Divorciado ☐      4- Otros ☐

**A4.- Categoría profesional:**

1- Adjunta/o enfermería ☐ 2- Supervisora/o ☐ 3- Coordinador/a ☐ 4- Enfermera ☐

**A5.- Hospital dónde trabaja:**

1- Hospital Clínic ☐      2- Hospital Sant Joan de Déu ☐

**A6.- Señale aquellos estudios de mayor nivel que usted llegó a completar:**

1- Diplomatura ☐

2- Licenciatura ☐

3- Otros estudios:      Máster ☐      Postgrado ☐

**A7.- Aparte de los mencionados, ha realizado otros cursos-seminarios de formación continuada en los últimos tres años?**

1- Sí ☐      2- No ☐

**A8.- Tiempo de profesión:** ..... Meses ☐      Años ☐

**A9.- Servicio en el que trabaja:**

1- Urgencias pediatría ☐      2- Urgencias adultos ☐

3- Quirófano ☐      4- Hospitalización ☐

**A10.- Tipo de contrato:**

1- Eventual ☐ 2- Contrato de seis meses o menos ☐ 3- Contrato hasta un año ☐

4- Contrato de larga duración (de 2 a 5 años) ☐

5- Fijos ☐

**A11.- Tiempo en el hospital:** ..... Meses ☐ Años ☐

**A12.- Tiempo en el servicio/unidad actual:** ..... Meses ☐ Años ☐

**A13.- Turno:**

1- Mañana ☐

2- Tarde ☐

3- Noche ☐

4- Mixto ☐

5- Indistinto ☐

**A14.- ¿Qué tipo de horario tiene usted en su trabajo?**

1- Jornada partida fija ☐

2- Jornada intensiva fija ☐

3- Horario flexible y/o irregular ☐

4- Jornada parcial ☐

Conteste, según su opinión, las siguientes preguntas o enunciados siguiendo la siguiente clasificación en una escala de 1 a 5, teniendo presente que:

1.- nada, nunca, mínimo ..... 5- todo, siempre, máximo

| INFORMACIÓN / COMUNICACIÓN                                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1- ¿La información le llega a través de sus compañeros?                                                    |   |   |   |   |   |
| 2- ¿La información le llega a través de sus Superiores inmediatos?                                         |   |   |   |   |   |
| 3- ¿La información le llega por escrito (intranet, mail, comunicados internos, carta personal, etc,.....)? |   |   |   |   |   |
| 4- ¿La información escrita que recibe está actualizada?                                                    |   |   |   |   |   |
| 5- ¿Cree que la información le llega por el canal/medio adecuado?                                          |   |   |   |   |   |
| 6- ¿Lee con atención toda la información que le llega?                                                     |   |   |   |   |   |
| 7- ¿La información que recibe en general es suficiente?                                                    |   |   |   |   |   |
| 8- ¿Considera que recibe la información con el tiempo suficiente?                                          |   |   |   |   |   |
| 9- ¿Considera que la información que recibe expresa el mensaje con claridad?                               |   |   |   |   |   |
| 10- ¿La información que recibe le resulta útil para el desarrollo de su trabajo?                           |   |   |   |   |   |
| 11- ¿Cree tener suficiente información respecto a los objetivos y las líneas estratégicas de su hospital?  |   |   |   |   |   |
| 12- ¿Considera suficiente el nivel de comunicación entre servicios y estamentos en su hospital?            |   |   |   |   |   |
| 13- ¿Se realizan reuniones informativas en su hospital?                                                    |   |   |   |   |   |
| 14- ¿Las reuniones informativas se realizan dentro de su horario laboral?                                  |   |   |   |   |   |
| 15- ¿Asiste a las reuniones informativas?                                                                  |   |   |   |   |   |
| 16- ¿Su hospital realiza encuestas de opinión a los profesionales?                                         |   |   |   |   |   |
| 17- ¿Considera que todos los turnos tienen la misma cantidad de información?                               |   |   |   |   |   |
| 18- ¿Considera que todos los turnos tienen la misma calidad de información?                                |   |   |   |   |   |
| 19- Cuando empezó a trabajar ¿le dieron la suficiente información para el desarrollo de sus tareas?        |   |   |   |   |   |
| 20- ¿La empresa le ha ofrecido formación en técnicas de comunicación?                                      |   |   |   |   |   |
| 21- ¿A lo largo de su etapa profesional se ha formado en comunicación?                                     |   |   |   |   |   |
| 22- Cuando se produce un cambio en su hospital, ¿recibe la información anteriormente al cambio?            |   |   |   |   |   |
| 23- ¿Tiene acceso directo con su Director/a de Enfermería?                                                 |   |   |   |   |   |
| 24- ¿Es satisfactoria la comunicación con su Director/a de Enfermería?                                     |   |   |   |   |   |
| 25- ¿Tiene acceso directo a su Supervisor/a – Coordinador/a?                                               |   |   |   |   |   |
| 26- ¿Es satisfactoria la comunicación con su Supervisor/a – Coordinador/a?                                 |   |   |   |   |   |
| 27- ¿Expresa sus inquietudes profesionales a sus superiores?                                               |   |   |   |   |   |
| 28- ¿Recibe respuesta de sus inquietudes profesionales por parte de sus superiores?                        |   |   |   |   |   |
| 29- ¿Cree que sus superiores comprenden sus inquietudes?                                                   |   |   |   |   |   |
| 30- ¿Mantiene una relación interpersonal positiva en su ámbito laboral?                                    |   |   |   |   |   |
| 31- Puntúe el nivel de satisfacción que siente en relación con su trabajo                                  |   |   |   |   |   |

## 14.2 . ANEXO 2

Carta a las instituciones

A la atención del Director/a de Enfermería del centro.

Apreciado Sr./Sra:

El motivo de la presente carta es solicitar permiso para realizar un estudio de investigación en su centro hospitalario. Nuestra petición responde a la necesidad de realizar una tesina que sirva de evaluación dentro del marco del Máster en “Administració i Gestió en Cures d’Infermeria” de la EUI Santa Madrona que el equipo investigador está cursando.

El tema de estudio es el siguiente:

**“La comunicación en Enfermería: el canal hacia la satisfacción profesional. Estudio comparativo entre dos hospitales”**

Los objetivos de nuestro estudio son:

- Conocer si existe relación entre el grado de comunicación de una organización (hospital) y el grado de satisfacción que presentan las enfermeras de dicha organización.
- Identificar las limitaciones de los canales de comunicación y cómo se ve afectada la satisfacción del personal de enfermería.
- Comparar los canales de comunicación de dos estructuras hospitalarias y cómo afectan a la satisfacción.

Esperando su respuesta a esta petición aprovechamos la ocasión para transmitirle un afectuoso saludo.

**Rosa Aguilar**

**Magda Boltà**

**Antonia Gahete**

**M<sup>a</sup>Angeles Saz**

Equipo investigador

## 15. BIBLIOGRAFIA

Aguilera, Jorge (2007). **Comunicación organizacional. El aquí y el ahora de la comunicación interna.** Gestipolis. Consultado en octubre, 21, 2007 en <http://www.gestipolis.com>.

Aiken, L. Smith, H. L. Lake, E. (1994). **Lower medicare mortality among a set of hospital know for good nursing care.** Medical Care. Vol. 32. Nº 28; p. 771-787.

Aiken, L. Clarke, S. P. Sloane, D. M. (2002). **Hospital staffing, organization, and quality of care: Cross-national findings.** International Journal of Quality Health Care. 14 (1): p. 5-13.

ANONIMO. **Comunicación.**

[www.liderazgoymercado.com/tema\\_print.asp?tema=6](http://www.liderazgoymercado.com/tema_print.asp?tema=6)

ANONIMO. **Liderazgo y mercadeo.**

[www.liderazgoymercado.com/tema\\_print.asp?tema=42](http://www.liderazgoymercado.com/tema_print.asp?tema=42)

Araujo García, Cristina (2008). La comunicación escrita en la empresa. Consultado en junio, 15, 08 en [http://www.mtas.es/insh/ntp/ntp\\_272.htm](http://www.mtas.es/insh/ntp/ntp_272.htm)

Balderas Pedrero, M. A. de la Luz (2005). **Administración de los servicios de enfermería.** México: McGraw-Hill Interamericana.

Berrios, María Pilar (2006). **Inteligencia emocional percibida y satisfacción laboral en contextos hospitalarios. Un estudio exploratorio con profesionales de enfermería.** Consultado en Julio, 25, 2007 en <http://www.scielo.isciii.es>.

Briseño, C. E. (2005). **Satisfacción laboral en el personal de enfermería del sector público.** Revista Electrónica de Medicina Intensiva. Artículo especial nº 30, 5, nº 4

Bustos, Paulina. **Clima Organizacional**. Consultado en Septiembre, 29,2007 en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>.

Caballero, Katia (2002). **El concepto de "satisfacción en el trabajo" y su proyección en la enseñanza**. Consultado en Agosto, 8,2007 en <http://www.urg.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>.

Campos, C.A y Diaz, O. **Motivación humana**  
[www.monografias.com/trabajos13/motiva.shtml](http://www.monografias.com/trabajos13/motiva.shtml)

Casanova, S.Gracia,G. Nogue, A y Pino, M.C.(2003-2005) **La comunicació y la satisfacció en conflicto permanent**. Barcelona: Fundación “ La Caixa”

Casares,E. **La Comunicación en la Organización; la Retroalimentación como Fuente de Satisfacción**. Razón y Palabra. Abril-Mayo (2007). Disponible electrónicamente en [www.razonypalabra.org](http://www.razonypalabra.org)

De la Cruz, N.(2008). **La motivación, comunicación y actitudes de los empleados como elementos fundamentales en la organización**. Consultado en junio 2009 en [http://scielo.bvs-psi.org.br/scielo.php?pid=S1992-46902005000100009&script=sci\\_arttext](http://scielo.bvs-psi.org.br/scielo.php?pid=S1992-46902005000100009&script=sci_arttext)

Del Río Moro O., Perezagua García M.C.,Villalta Sevilla M.T.Y Sánchez Donaire A. (2005). **Satisfacción personal de enfermería. ¿Se cumplen nuestras expectativas?**. 4º Congreso Virtual de Cardiología

Del Río Moro, O. (2005). **Satisfacción personal de enfermería. ¿Se cumplen nuestras expectativas?** Consultado en Agosto, 16, 2007 en 4to.Congreso Virtual de Cardiología.

Dinah,D. **Comunicación: la llave de la motivación**  
[www.rrhhmagazine.com/pi/articulo2.html](http://www.rrhhmagazine.com/pi/articulo2.html)

Edmundo, Carlos (2005). **Satisfacción Laboral en el personal de enfermería del sector público**. Consultado en Agosto, 12, 2007 en Revista Electrónica de Medicina Intensiva.

Elias,Joan.Mascaray, Jose (1998). **Mas alla de la comunicacion interna: La intracomunicación**. Barcelona: Gestión2000.

Escat Cortes, M. (2002). **Diferencia entre comunicación e información**. Consultado en octubre,21,2007 en <http://www.gestiopolis.com>.

Escat,M.(2002). **La necesidad de un programa de comunicación interno**. Consultado en Junio , 2009 en <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/44/progconinter.htm>.

Esquiél, M.C. **comunicación organizacional**  
[www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/59/comorg.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/59/comorg.htm)

Fernández, Beatriz. (2003). **Nivel de Satisfacción Laboral en Enfermeras de hospitales públicos y privados de la provincia de Concepción, Chile**. Consultado en Julio, 25, 2007 en [http://www.scielo.el/scielo.php?pid=S0717-95532003000200006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.el/scielo.php?pid=S0717-95532003000200006&script=sci_arttext)

Fernández Beltran (2005). "La gestión de la nueva comunicación interna: Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la comunidad valenciana" (Tesis de Doctor en Comunicación audiovisual y publicidad, Universidad Jaume I).

Ferrer, María Elena. (2006). **Formación y manejo de las emociones en universitarios de Enfermería en la realización de las prácticas clínicas**. Consultado en Septiembre, 20, 2007 en Escuela de Enfermería. Universidad Alicante.

Fuenmayor,K. **La comunicación organizacional: rumbo al liderazgo**  
[www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ges1/corglid.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ges1/corglid.htm)

García, María Lourdes (2003). **Área Quirúrgica. Enfermería polivalente o especialista: satisfacción laboral y calidad asistencial.** Consultado en Agosto, 14, 2007 en Rev ROL Enf 2003; 26(9):623-626.

Gil, Marta. **Relaciones entre Formación, Motivación y Satisfacción Laboral.** Consultado en Agosto, 29,2007 en <http://www.unizar.es/cuadernos/n04/n04a04.html>

Gracia Martínez, Rafaela; Mendoza López, Juana; Acosta Rivas, María Ofelia (2003). **Actitud del personal de enfermería ante el proceso administrativo de rotación por los servicios hospitalarios.** Revista de Enfermería Práctica Diaria. Consultado en Junio 12, 2008 .

Gordon, Judith (2001). **la comunicación ascendente.** los recursos humanos. Consultado en octubre,21,2007 en <http://www.losrecursoshumanos.com/la-comunicacion-ascendente.htm>.

Havens, D. Labov,T. Faura,T. Aiken,L.(2002). **Entorno clinico de la enfermeria hospitalaria.** Enfermeria Clinica.;12(1):13-21.

Herencia-Leva ,A.J. (2003) **Estimación de la satisfacción laboral mediante variables multinomiales referidas a aspectos de la comunicación interna.** Consultado en Agosto, 18, 2007 en Revista Electrónica de Metodología Aplicada. Vol. 8 ,nº 1, 24-36

Hospital de Navarra (2000). **Satisfacción laboral y factores asociados en el personal de Enfermería.** Consultado en Agosto, 14, 2007 en Revista ROL Enf 2000; 23(5).

Kramer,M. Shmalenberg,C.(2005). **Aspectos esenciales del trabajo enfermero en los hospitales magneticos.** Parte I. Nursing,Marzo. Volumen 23,nº3: 8-13

Kramer,M. Shmalenberg,C.(2005). **Aspectos esenciales del trabajo enfermero en los hospitales magneticos**. Parte II. Nursing,Abril. Volumen 23,nº4: 15-19

Kramer,M. Shmalenberg,C.(2005). **Aspectos esenciales del trabajo enfermero en los hospitales magneticos**. Parte III. Nursing,Mayo. Volumen 23,nº5: 14-17

Kramer,M. Shmalenberg,C.(2005). **Aspectos esenciales del trabajo enfermero en los hospitales magneticos**. Parte IV. Nursing,Junio-Julio. Volumen 23,nº5: 21-25.

Macias Cortes, Gerardo Javier (2003). "Teorias de la comunicación grupal en la toma de decisiones: contexto y caracterización" (Tesis de Doctor en comunicación audiovisual y publicidad, Universidad Autónoma de Barcelona).

Magdalena,J.(2004). "La comunicación como factor básico para el logro de la excelencia de cualquier organización".Rev. Calidad Asistencial;19:92-4

Marquez, Mónica. **Satisfacción Laboral**. Consultado en Agosto, 5,2008 en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm>.

Morales Serrano,Francisca (2006). "La comunicación planificada: Estudio cualitativo de las variables estructura, gestión y valores en la comunicación de las organizaciones" (Tesis de Doctor en comunicación audiovisual y publicidad, Universidad Autónoma de Barcelona).

Muñoz, E. (2004). **Influencia del clima laboral en la satisfacción de los profesionales sanitarios**. Consultado en Marzo, 12, 2007 en [www.doyma.es](http://www.doyma.es) Aten Primaria.2006; 37(4):209-14.

Icart, M. T.,Fuentelsaz, C y Pulpón, A. **Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina**. Barcelona: Edicions Universitat de Barcelona

Parra, Serella. (2002). **Satisfacción Laboral en Enfermeras/os que trabajan en el Sistema de Atención Médica de Urgencias (SAMU)**. Consultado en Julio, 20, 2007 en [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-95532002000200005&script=sci\\_arttext&tlng=es](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-95532002000200005&script=sci_arttext&tlng=es).

Pacheco del Cerro, Enrique (1995). **Administración de los servicios de enfermería**. Madrid: Síntesis.

Plaza Escribano T et al.(2009)" Comunicación interna en el equipo de Enfermería". Metas de Enferm feb 2009; 12(1): 8-12

Perez Rubio, José Antonio; Robira Ramírez, Rafael (2001). **Influencia de los aspectos subjetivos y ambientales en la satisfacción de los empleados públicos: El caso de Extremadura**. Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Consultado en Junio 12, 2008.

Rodriguez Guerra, I. (2005). **Comunicación organizacional : Teorías y puntos de vista**. Consultado en octubre ,21,2007 en <http://www.gestiopolis.com>.

Rodriguez Porras, J.M (1990). **El factor Humano en la empresa**. Bilbao: Deusto.

Tejada, J. (1997) **El proceso de investigación científica**. Barcelona : Fundación "La Caixa".

Tornas- Sabado, J. Aradilla Herrero, A. Guix ,E.(2004). **Alexitimia y estrés laboral**. Metas de enfermería nov.;7(9):62-65

Valencia, M.C. (2001) **Propuesta para medir la relación supervisión-satisfacción laboral en enfermería**. 82 Rev Enferm IMSS 2001; 9 (2): 81-84

Varona, F. (1995). **Communication Satisfaction and Organizational Commitment: A Study in 3 Guatemalan Organizations.** Unpublished Dissertation. University of Kansas.