

**COMUNICACIÓN, SATISFACCIÓN Y COMPROMISO EN MIEMBROS DE
ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS**



TESIS

**MAESTRÍA EN CIENCIAS
CON ESPECIALIDAD EN COMUNICACIÓN**

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY
CAMPUS MONTERREY

POR

EVA MARÍA GUERRA LEAL

DICIEMBRE DE 2004

**COMUNICACIÓN, SATISFACCIÓN Y COMPROMISO EN MIEMBROS DE
ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS**

POR

EVA MARÍA GUERRA LEAL

TESIS

PRESENTADA A LA DIVISIÓN DE
HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES

ESTE TRABAJO ES REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE
MAESTRO EN CIENCIAS CON ESPECIALIDAD EN COMUNICACIÓN

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY

DICIEMBRE DE 2004

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

DIVISIÓN DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES

Los miembros del comité recomendamos que la presente tesis de *Eva María Guerra Leal* sea aceptada como requisito parcial para obtener el grado académico de

Maestro en Ciencias con Especialidad en Comunicación

Comité de Tesis:

Dr. Héctor René Díaz Sáenz
Asesor

Mtra. Ma. Eugenia González Alafita
Sinodal

Dr. Omar Danilo Hernández Sotillo
Sinodal

Dra. Gabriela de Lourdes Pedroza Villarreal
Directora Programa de Graduados de la
División de Humanidades y Ciencias Sociales

DICIEMBRE DE 2004

Agradecimientos

Antes que todo quiero agradecer a Dios por la salud, el tiempo y las personas que me han rodeado para apoyarme y para alentarme. A mi familia, en especial a mis padres, por haberme regalado la vida y por su apoyo, cariño y comprensión durante estos casi 25 años de mi vida, por preocuparse durante mis desvelos y por estar al tanto de mis problemas. Agradezco también a los miembros de la iglesia por ser parte de mi familia, y por estar siempre al pendiente. Gracias a Rubén por apoyarme y darme ánimos, por estar siempre para compartir logros y fracasos. Gracias a él porque gran parte del trabajo de esta tesis no hubiera sido posible sin su apoyo incondicional.

Quiero agradecer también al Enlace ITESM-CONACYT porque sin el apoyo de la beca no hubiera estudiado a la maestría. Gracias también a todos los maestros y personal del departamento de mercadotecnia por haberme brindado el apoyo durante estos dos años, por su amistad y por enseñarme tantas cosas. Especialmente quiero agradecer al Dr. Sepúlveda por su confianza, su guía y su apoyo sobre todo en los últimos meses. Gracias al Gobierno del Estado de Nuevo León y a la Secretaría de Desarrollo Social, por haberme permitido el acceso a la recolección de datos en la Expo Ayuda 2004, y en general a todas las personas que colaboran en instituciones sin fines de lucro.

Gracias a mis maestros, asesor y sinodales, por su consejo y exhortación para el logro de esta meta. Gracias también a mis compañeros de trabajo por compartir presiones y momentos agradables día con día. Finalmente, y no menos importantes, gracias a todos mis amigos y compañeros que jamás terminaría de mencionar.

Índice de contenido

Abstract.....	7
Capítulo 1: Introducción y marco de referencia	8
1.1 <i>Antecedentes del problema</i>	10
1.2 <i>Definición del problema</i>	11
1.3 <i>Justificación</i>	13
1.4 <i>Revisión de la literatura</i>	14
1.4.1 <i>Comunicación y cultura organizacional</i>	15
1.4.2 <i>Satisfacción con la comunicación</i>	18
1.4.3 <i>Compromiso organizacional</i>	22
1.4.4 <i>Relación entre satisfacción con la comunicación y compromiso organizacional</i>	26
1.4.5 <i>El contexto cultural de las organizaciones mexicanas</i>	28
1.4.6 <i>Situación actual de las ONG en el mundo y en México</i>	33
1.5 <i>Preguntas de investigación</i>	38
Capítulo 2: Método de recolección y procesamiento de información	40
2.1 <i>Recolección de los datos, selección y tamaño de la muestra</i>	42
2.2 <i>Variables de estudio y selección de instrumentos</i>	47
Capítulo 3: Resultados.....	50
3.1 <i>Confiabilidades de las escalas utilizadas</i>	51
3.2 <i>Análisis de factores</i>	54
3.3 <i>Correlaciones entre variables</i>	56
3.4 <i>Satisfacción y compromiso por categoría laboral</i>	57
3.5 <i>Relación de las dimensiones de satisfacción con compromiso</i>	64
3.6 <i>Otras variables relacionadas con satisfacción y/o compromiso</i>	67
3.7 <i>Análisis general sobre satisfacción en el trabajo y categoría laboral</i>	72
3.8 <i>Análisis sobre compromiso, cultura, comunicación y ONG's</i>	77
Capítulo 4: Conclusiones.....	84
4.1 <i>Limitaciones del estudio</i>	89
4.2 <i>Futuros estudios</i>	90
Referencias Bibliográficas.....	92
ANEXO 1: Cuestionario aplicado	96
ANEXO 2: Medias y desviaciones por escala y variable	98
VITA.....	102

Índice de tablas y figuras

Tabla 2.1.1: Campo de la Organización en la que se aplicó el cuestionario	44
Tabla 2.1.2: Categoría de Trabajo.....	45
Tabla 2.1.3: Género	45
Tabla 2.1.4: Nivel Educativo	45
Tabla 2.1.5: Promedio de Edad y Años de Antigüedad	46
Tabla 2.1.6: Grupos de Edad.....	46
Tabla 2.1.7: Antigüedad en Grupos	46
Tabla 3.1.1: Confiabilidades de las Escalas de Compromiso Organizacional	53
Tabla 3.1.2: Confiabilidades de las Escalas de Satisfacción con la Comunicación	53
Tabla 3.2.1: Análisis de Factores, Satisfacción con la Comunicación.....	55
Tabla 3.3.1: Correlaciones de Pearson.....	56
Tabla 3.4.1: Análisis de Varianza por Categoría Laboral	59
Tabla 3.4.2: Compromiso Organizacional por Categoría Laboral	60
Tabla 3.4.3: Satisfacción con la Comunicación por Categoría Laboral	60
Tabla 3.4.4: Compromiso Afectivo por Categoría Laboral	61
Tabla 3.4.5: Satisfacción con la Retroalimentación Personal por Categoría Laboral	62
Tabla 3.4.6: Satisfacción con la Comunicación con el Supervisor por Categoría Laboral	62
Tabla 3.4.7: Satisfacción con el Clima de Comunicación por Categoría Laboral.....	62
Tabla 3.4.8: Satisfacción con la Comunicación Horizontal por Categoría Laboral.....	63
Tabla 3.4.9: Satisfacción con la Calidad de los Medios por Categoría Laboral.....	63
Tabla 3.5.1: Dimensiones de Satisfacción que afectan el compromiso de los empleados	64
Tabla 3.5.2: Dimensiones de Satisfacción que afectan el compromiso de los voluntarios	65
Tabla 3.5.3: Dimensiones de Satisfacción que afectan el compromiso de quienes realizan servicio social	65
Tabla 3.5.4: Comunalidades por Categoría Laboral	67
Tabla 3.6.1: Clima de Comunicación por Campo Organizacional.....	68
Tabla 3.6.2: Comunicación Horizontal por Campo Organizacional	69
Tabla 3.6.3: Compromiso Normativo por Campo Organizacional	70
Tabla 3.6.4: Compromiso Afectivo por Grupos de Edad.....	71
Tabla 3.6.5: Compromiso Afectivo por Antigüedad en la Organización.....	71
Tabla 3.7.1: Nivel de Satisfacción con el trabajo.....	72
Tabla 3.7.2: Cambió que ha tenido la satisfacción en los últimos 6 meses.....	73
Tabla 3.7.3: Satisfacción en el Trabajo y Categoría Laboral	74
Tabla 3.7.4: Campo de la Organización y Categoría Laboral.....	75
Tabla 3.7.5: Edad y Categoría Laboral	75
Tabla 3.7.6: Antigüedad y Categoría Laboral.....	76

Abstract

La presente investigación expone el papel de la comunicación organizacional en el desarrollo de un compromiso del personal hacia la organización y su trabajo. La satisfacción con la comunicación ha sido principalmente relacionada con la satisfacción con el trabajo, la productividad y el compromiso. Este último a su vez es una de las formas en que las personas responden a su trabajo para alcanzar las metas de la organización. Es por ello que el presente estudio busca entender la satisfacción con la comunicación organizacional y el compromiso que manifiestan diferentes participantes organizacionales: empleados, voluntarios, y estudiantes que realizan servicio social y que colaboran en Organizaciones No Lucrativas o No Gubernamentales comúnmente denominadas como ONG.

Primeramente se realiza una revisión de la literatura en cuanto a estos dos constructos: “satisfacción con la comunicación organizacional” y “compromiso organizacional”. Posteriormente se presentan los resultados de un cuestionario aplicado a 175 personas de 87 ONG. Los instrumentos utilizados son el CSQ (Communication Satisfaction Questionnaire) de Downs y Hazen (1977), y el OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) de Meyer y Allen (1997).

En general en este tipo de sector se encontró que la mayoría de la gente se encuentra muy satisfecha con su trabajo. Particularmente, los voluntarios poseen un nivel mayor de satisfacción y compromiso afectivo en comparación a los empleados y estudiantes.

Capítulo 1: Introducción y marco de referencia

Los primeros estudios sobre comunicación organizacional buscaban entender la dinámica organizacional para lograr una eficiencia de los procesos productivos (Jensen, 2003). Conforme ha pasado el tiempo, los cambios sociales, culturales y económicos han tenido su impacto en el propósito de los estudios de comunicación organizacional. De esta forma, ahora los estudios de comunicación se enfocan a la interacción, así como a la creación de mensajes y significados (Putnam & Cheney, 1995). En este sentido, a través de esta tesis se busca describir a la comunicación organizacional de una forma sistemática como “la esencia de la organización” que se utiliza para coordinar y controlar las actividades internas de la empresa y su relación con el medio ambiente (Deetz, 2001).

La satisfacción con la comunicación se refiere a la satisfacción personal que un individuo siente cuando participa exitosamente en el proceso de comunicación en una organización (Thayer, 1969). Este constructo ha sido principalmente relacionado con la satisfacción con el trabajo, la productividad y el compromiso (Varona, 2002). Por su parte, el compromiso organizacional es una de las formas en las que los empleados responden a las actividades y procesos de comunicación para el logro de las metas organizacionales. En este sentido, diferentes estudios han demostrado la relación que existe entre el compromiso de los trabajadores y otras variables como ausentismo, estilo de liderazgo, apertura hacia la comunicación, desempeño del trabajo, rotación, y cambios organizacionales (Boxx, Odom, & Dunn, 1991; Leiter & Maslach, 1988; Varona, 2002).

A pesar de lo anterior, son escasas las investigaciones académicas que relacionan el compromiso organizacional y la satisfacción con la comunicación. Es por ello, que este estudio pretende concentrarse en el contexto social y cultural en el que se desarrollan las

estructuras y procesos de comunicación de las organizaciones que se establecen en México. Además, en el caso particular de este estudio, la investigación estará centrada en un tipo de organizaciones particulares: las Organizaciones No Lucrativas comúnmente denominadas como Organizaciones No Gubernamentales (en lo sucesivo llamadas ONG).

La razón de estudiar este tipo de organizaciones obedece al interés por explicar si existe o no un diferente nivel de compromiso en personas con diferente categoría laboral. Principalmente resulta importante identificar la diferencia entre tres tipos de categorías de trabajo: voluntario, empleado y estudiante que realiza servicio social. El primer esquema se refiere a personas que voluntariamente y sin esperar nada a cambio colaboran en una organización, el segundo esquema a los empleados que son los que participan por medio de un contrato y por lo tanto a cambio de una remuneración económica. Por último, el tercer esquema considera a estudiantes que son los que participan con la organización en cierta medida por la actividad que se realiza pero a cambio de certificar el cumplimiento de ciertas horas de servicio social para alcanzar un grado académico.

Finalmente, como ha podido apreciarse, la comunicación organizacional es importante para el desempeño de las organizaciones, por lo que resulta relevante describir cómo ocurre dentro del contexto particular de las ONG. En la siguiente sección de este capítulo, se presentan los antecedentes del problema de investigación.

1.1 Antecedentes del problema

La comunicación organizacional es una disciplina que ha crecido durante el siglo XX. Ha sido un concepto importante para el estudio por parte de los investigadores por el impacto que ésta tiene en el éxito de las organizaciones. Con respecto al tema de la presente investigación, se ha encontrado que una buena comunicación se relaciona con la satisfacción de los empleados, con la motivación, con la confianza, y con el compromiso (Jensen, 2003).

Por otra parte, en años recientes las organizaciones no lucrativas privadas o de la sociedad civil (ONG) han empezado a tomar una importante fuerza en países de todo el mundo. Tan sólo algunos ejemplos son los grupos comunitarios, organizaciones medioambientales, clubes sociales, organizaciones de desarrollo, instituciones culturales, asociaciones profesionales, y grupos de consumidores, entre otros. A pesar de su aparente diversidad, este tipo de organizaciones comparten características importantes que permiten agruparlas dentro de un mismo sector económico. Se trata de organizaciones autónomas que trabajan fuera de los límites del mercado, de la Iglesia y del Estado. Están integradas por individuos de la sociedad civil que deciden agruparse para perseguir objetivos comunes no económicos (Salamon, Anheier, List, Toepler, & Sokolowski, 1999). Estas organizaciones expresan legítimas preocupaciones ciudadanas, y tienen la capacidad de exigir la responsabilidad de los poderes públicos, cubrir necesidades insatisfechas y, en general, mejorar la calidad de vida de las personas en distintos lugares del mundo.

Sin embargo, poco se ha hecho en el campo de la comunicación organizacional en México y en general en este tipo de instituciones. Es por ello que sin la profesionalización de la comunicación organizacional, se dificulta cumplir con los objetivos sociales de estas

ONG. De esta forma, se esperaría que si dentro de estas organizaciones no existe una comunicación organizacional eficiente y un compromiso efectivo de sus miembros, se obstaculice el impacto significativo en la sociedad.

1.2 Definición del problema

Las ONG difieren de otro tipo de organizaciones en que en las primeras existe una participación voluntaria. Es decir, “la pertenencia a ellas no está legalmente impuesta y atraen un cierto nivel de aportaciones voluntarias de tiempo o de dinero” (Salamon et al., 1999, p.p. 20). Además, en este tipo de organizaciones también colaboran empleados y estudiantes cumpliendo con un servicio social. Es por ello que uno de los retos que enfrentan las ONG es entender los procesos de comunicación organizacional que ocurren dentro de esa dinámica de trabajo particular compuesta por miembros con distintas categorías laborales.

La percepción de una comunicación satisfactoria, tanto hacia dentro como hacia afuera de la organización, permite que el recurso humano de las organizaciones en general desarrolle un mayor compromiso hacia su trabajo. Esto ha sido comprobado por diversos estudios (Boxx et al., 1991; C.W. Downs, Downs, Ticehurst, Potvin, & Varona, 1996; Leiter & Maslach, 1988; Putti, Aryee, & Phua, 1990; Varona, 1996, 2002). Sin embargo, resulta relevante el estudio de estos constructos dentro del contexto particular de las ONG, por la coexistencia particular de voluntarios, empleados, y estudiantes que realizan servicio social. En este sentido, se esperaría que para una persona voluntaria que no tiene una obligación legal de permanecer y trabajar con la organización, una comunicación organizacional satisfactoria podría llevarla a alcanzar cierto grado de compromiso sobre

todo en el aspecto afectivo. Por su parte, en el caso de un empleado que trabaja a cambio de una remuneración económica, se esperaría que con una comunicación satisfactoria desarrolle un compromiso continuo principalmente.

Este estudio contribuirá al desarrollo del conocimiento de la comunicación organizacional en México, y específicamente sobre la satisfacción y el compromiso en un tipo particular de organizaciones. En este sentido, el objetivo del presente estudio es entender el nivel de compromiso y satisfacción con la comunicación organizacional que manifiestan los miembros de las ONG. Ante ello, se busca comprobar la hipótesis de que una persona satisfecha con la comunicación manifiesta un compromiso hacia su organización. Adicionalmente se buscará responder a las siguientes preguntas:

- ¿Existe alguna diferencia entre el grado de satisfacción y/o compromiso que siente un voluntario, empleado o estudiante en una ONG?
- ¿Cuáles son las dimensiones de satisfacción con la comunicación que tienen un mayor impacto en el compromiso de cada categoría laboral en ONG en el contexto mexicano?
- ¿Qué aspectos demográficos (edad, sexo, nivel de educación, antigüedad en la organización, nivel jerárquico) tienen relación especial con la satisfacción y el compromiso?

Al responder estas preguntas de investigación, se busca mejorar el entendimiento de la realidad de la comunicación organizacional en este tipo de organizaciones.

Adicionalmente, esta información servirá de base para los administradores de este tipo de organizaciones para el desarrollo de estrategias para mejorar la comunicación con el recurso humano y lograr altos niveles de compromiso.

1.3 *Justificación*

La comunicación organizacional es un campo creciente de estudio por la importancia misma que tiene para el éxito de las organizaciones. De hecho, se ha encontrado que la comunicación abierta dentro de un ambiente de trabajo está relacionada con la satisfacción de los empleados hacia sus organizaciones (Koike, Gudykunst, Stewart, Ting-Toomey, & Nishida, 1988). Adicionalmente, la investigación ha demostrado que la calidad de la comunicación en las organizaciones se encuentra asociada con la motivación de los empleados y su satisfacción en el trabajo (Orpen, 1997).

Por otra parte, la noción de que el empleado añade valor a las operaciones del negocio es paralela al concepto de satisfacción del cliente. Para Gronstedt (2000) la satisfacción del cliente comienza con la satisfacción de los empleados. Es por ello que el valor que crea una buena comunicación contribuye en gran parte al éxito organizacional. En este sentido, Marshall y Stohl (1993) comprobaron que variables como el involucramiento y la satisfacción contribuyen al valor y los resultados de la organización.

Cabe aclarar que aunque aquí se refiere a satisfacción con el trabajo y satisfacción del cliente, se puede apreciar la importancia de la comunicación organizacional. Para objeto de este estudio el constructo que se tratará de medir será “satisfacción con la comunicación”, al explicar que la comunicación tiene una relación con la satisfacción en el trabajo.

Adicionalmente, la comunicación es un factor importante que tiene influencia en el compromiso organizacional de los empleados. Welsh y La Van (1981) encontraron que la variable comunicación explica gran parte del compromiso organizacional. Por su parte, Miller y Monge (1986) realizaron un meta-análisis en el que concluyeron que existe una

relación entre la satisfacción de los empleados y el clima de participación en una empresa. A su vez, la participación tiene un efecto positivo en el involucramiento con el trabajo y el compromiso organizacional (Monge & Miller, 1988).

En la siguiente sección se presenta una revisión más detallada de la literatura que existe sobre los temas que involucra la presente investigación.

1.4 Revisión de la literatura

En esta sección se muestra la evolución histórica y el fundamento teórico de los principales constructos que guían la presente investigación. En la primera parte se hace una breve revisión sobre lo que es la comunicación y la cultura organizacional. En los siguientes tres bloques de esta sección se presentan respectivamente los constructos de satisfacción con la comunicación y compromiso organizacional, así como la relación que se conoce entre ambos constructos. Finalmente se presenta una exploración del contexto cultural mexicano en el que se encuentran inmersas las ONG en las que se llevará a cabo la investigación, así como una breve descripción de la situación actual de este tipo de organizaciones.

1.4.1 Comunicación y cultura organizacional

Existen diferentes perspectivas por las que puede apreciarse a la comunicación organizacional, éstas van desde verla como un departamento, una función, o la esencia misma de la vida organizacional (Deetz, 2001). Al respecto, a lo largo de este trabajo se percibe a la comunicación como la esencia de la organización donde se desarrollan las estructuras, funciones, metas y valores. Por otra parte, la cultura organizacional es el sistema de valores y creencias compartidas que se producen y reproducen por medio de la interacción entre las personas de una organización, las estructuras organizacionales y los sistemas de control que producen normas de comportamiento (Eisenberg & Riley, 2001).

La comunicación organizacional como disciplina tuvo un gran crecimiento durante el siglo XX. Actualmente los académicos aún buscan definir y redefinir los enfoques, fronteras y tendencias para este campo de estudio. En este sentido, la comunicación se desarrolla tanto dentro, como entre organizaciones. Gronstedt (2000) propone un modelo para entender la comunicación organizacional integral efectiva en tres dimensiones: la comunicación externa con los clientes y distintos grupos de interés; la comunicación interna que fluye en dirección vertical; y la comunicación interna que fluye en forma horizontal. La comunicación vertical se desarrolla entre los trabajadores de los niveles operativos, los administradores medios y la alta administración. Por su parte la comunicación horizontal es la comunicación que ocurre entre compañeros, departamentos, funciones, unidades de negocios, países, etc..

La mayoría de los estudios en comunicación organizacional se centran principalmente en un contexto de ambiente interno. Tal vez esto se deba a la relevancia del ambiente interno para reflejar las percepciones de los miembros de la organización sobre la

comunicación integral de la empresa. De hecho, el clima de comunicación interna tiene un impacto en aspectos como la identificación, el desempeño, la motivación, el compromiso y las actitudes de los individuos (Guzley, 1992). Asimismo, Cheney (1983) menciona que el contenido de la comunicación hacia el empleado refleja las metas, valores y logros de la organización. Por lo tanto, los empleados que poseen una alta identificación con sus organizaciones, tienden a mostrar una actitud de servicio hacia ellas, así como a actuar en favor de los objetivos organizacionales y proporcionar un buen servicio al cliente (Ashforth & Mael, 1989).

Se ha encontrado que en las organizaciones los supervisores pasan al menos un tercio de su tiempo comunicándose con sus subordinados o en manejo de información de “rutina” (Jablin, 1985; Luthans & Larsen, 1986). Adicionalmente, los administradores también pasan gran parte de su tiempo comunicándose con personas externas a la organización o con otras organizaciones (Luthans & Larsen, 1986).

Todas estas interacciones producidas por la comunicación llevan al desarrollo de una cultura organizacional particular que impacta en el compromiso de los empleados hacia sus organizaciones (Lahiry, 1994). De esta forma, la cultura organizacional tiene una influencia sobre todos los aspectos de la vida organizacional. “Da fuerte sentido, creencia y entendimiento a los empleados acerca de la forma en que las cosas se hacen ahí” (Boxx et al., 1991, p.p.196).

Boxx et al. (1991), buscaron determinar la relación entre los valores organizacionales y la congruencia práctica de tales valores que provoca una influencia en la satisfacción, el compromiso y la cohesión de los empleados. Este estudio se realizó dentro de un contexto particular: las instituciones sin fines de lucro, debido a la particularidad de

la cultura en este tipo de organizaciones y por la importancia de este sector para la sociedad. Con los resultados, los autores concluyeron que en el sector estudiado se debe buscar desarrollar al recurso humano y fomentar valores de la excelencia para crear mayores niveles de satisfacción, compromiso y cohesión. Para ello, los autores sugieren promover los medios de comunicación informal en lugar de los medios formales. Esto con la finalidad de crear un ambiente que permita que un empleado se sienta orgulloso de su trabajo, busque la innovación y otros valores que contribuyen a la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de las metas de la organización.

En otro estudio, Hunt, Wood, y Chonko (1989) comprobaron la existencia de una asociación positiva entre los valores éticos (un componente de la cultura organizacional) y el compromiso que los empleados sienten hacia su organización. Lahary (1994), por su parte, muestra como el contenido de la cultura organizacional está asociado con el compromiso continuo de los empleados en situaciones de cambio.

Como puede apreciarse, la comunicación juega un papel muy importante dentro de las organizaciones. Esto tanto para la formulación, desarrollo e implementación de estrategias, así como para el desarrollo de una actitud comprometida de los miembros para con su organización dentro de un contexto o cultura determinada. En el caso particular de esta investigación, el estudio se centra en la comunicación interna (tanto vertical como horizontal) y se considera a la comunicación como la esencia de la organización que permite a los individuos trabajar para lograr las metas (Deetz, 2001; Gronstedt, 2000). En la siguiente sección se presenta una revisión de lo que se conoce sobre satisfacción con la comunicación.

1.4.2 Satisfacción con la comunicación

El concepto de satisfacción con la comunicación fue propuesto inicialmente por Level en 1959 (Varona, 2002). Diez años después, Thayer (1969) lo definió como la satisfacción personal que un individuo experimenta cuando se comunica exitosamente. Más adelante, Redding (1978) concluyó que este constructo se refiere en general al grado de satisfacción que un empleado percibe en el ambiente total de comunicación.

Cal W. Downs y Michael Hazen (1977) fueron los que propusieron la satisfacción con la comunicación como un constructo multidimensional. Para ellos, es la satisfacción individual con varios aspectos de la comunicación en la organización incluyendo la perspectiva organizacional, la retroalimentación personal, integración organizacional, comunicación con el supervisor, clima de comunicación, comunicación horizontal, calidad de los medios, y comunicación con subordinados. Una revisión realizada en 1990 por el mismo Downs incluye otras dos dimensiones a la definición: comunicación con la alta administración, y comunicación interdepartamental (Varona, 1996). A continuación se presenta la definición de cada una de estas dimensiones:

- La perspectiva organizacional, se refiere a la forma en cómo los individuos por medio de la comunicación pueden percibir la organización como un todo. Aquí se incluyen todas las conversaciones sobre notificaciones de cambios, información sobre el panorama financiero, así como las políticas y metas generales de la compañía.
- La retroalimentación personal incluye la comunicación que los empleados requieren para saber cómo es evaluado su desempeño.

- La integración organizacional, por otra parte, implica toda la información que un individuo recibe acerca de su ambiente organizacional inmediato como los planes y noticias departamentales, así como lo que se requiere en cuanto a su trabajo.
- El clima de comunicación involucra lo relacionado con la motivación que los empleados reciben para cumplir con las metas organizacionales e identificarse con su empresa.
- La comunicación con el supervisor envuelve el diálogo que un empleado tiene con su jefe, así como las características de ese líder formal en cuanto a la apertura a nuevas ideas, la habilidad para escuchar, así como la guía que ofrecen para resolver problemas relacionados con el trabajo.
- La comunicación con subordinados se relaciona con la forma en la que los dependientes de los individuos en la estructura organizacional responden al flujo de información (es decir que esto no puede considerarse para personas que trabajan en los niveles inferiores).
- La comunicación horizontal o con los compañeros de trabajo se refiere a las conversaciones informales y el libre flujo de información que se desarrolla en el lugar de trabajo.
- La calidad de los medios, de la misma forma, implica la evaluación que los individuos hacen sobre la calidad, cantidad y claridad de los mensajes que reciben a través de los distintos medios organizacionales (tanto orales como escritos).

- La comunicación con la alta administración implica lo relacionado con la apertura hacia las nuevas ideas, la expresión de preocupaciones por los empleados, así como las habilidades para escuchar.
- La comunicación interdepartamental, envuelve lo respectivo a la eficiencia de la comunicación entre departamentos para la resolución de problemas, el trabajo en equipo, así como los acuerdos entre administradores.

Con las primeras ocho dimensiones Downs y Hazen (1977) desarrollaron el CSQ (Communication Satisfaction Questionnaire). Existen algunas críticas a este instrumento por estudiosos como Clampitt y Grirard quienes argumentaron que en sus resultados las dimensiones podían agruparse en cinco factores (Rubin, Palmgreen, & Sypher, 1994).

Gray y Laidlaw (2004) encontraron que el instrumento puede ser analizado de una forma alternativa considerando sólo dos perspectivas: el componente informacional y relacional de la satisfacción con la comunicación. El primer componente se refiere al contenido y flujo de la comunicación; mientras que la dimensión relacional se enfoca a la satisfacción con la comunicación en la relación con otros miembros de la organización. En este sentido, estos autores encontraron que lo informacional incluye las dimensiones de Perspectiva Organizacional, Integración Organizacional y Clima de Comunicación. El componente relacional por su parte incluye las dimensiones de Calidad de los Medios, Comunicación Horizontal, Retroalimentación Personal y Comunicación con el Supervisor. Cabe aclarar que una octava dimensión, Comunicación con el Subordinado, no forma parte del modelo propuesto debido a que las preguntas se aplican sólo a personas que por su posición en la organización tengan personas a su cargo.

Sin embargo, a pesar de las críticas de Gray y Laidlaw (2004) de que el CSQ sólo debe usarse para fines exclusivamente empíricos y de diagnóstico, es importante reconocer que éste ha sido el instrumento preferido por muchas firmas de consultoría y por los académicos para medir los procesos de comunicación en las organizaciones, la satisfacción de la comunicación y la satisfacción en el trabajo. Ha sido el instrumento principal en más de 30 investigaciones, siendo aplicado en Nigeria, México, Taiwán, Guatemala, Australia y Estados Unidos (Rubin et al., 1994). Es por esta probada confiabilidad que en este estudio, en cuanto a satisfacción con la comunicación, se utilizará el constructo multidimensional de Downs y Hazen (1977).

Finalmente, Varona (2002) explica que otros autores han encontrado que la satisfacción con la comunicación está principalmente relacionada con la satisfacción con el trabajo, pero también con la productividad y el compromiso. En este caso, además de comprender o diagnosticar la satisfacción con la comunicación que un empleado siente hacia su organización, se analizará su relación con distintos tipos de compromiso. En la siguiente sección de esta tesis se presenta la evolución histórica y los diferentes enfoques en que puede estudiarse el compromiso.

1.4.3 Compromiso organizacional

El compromiso organizacional definido y medido en diversos estudios (Albrecht & Travaglione, 2003; G. Blau, Kumar, & Nalakath, 2001; Leiter & Maslach, 1988). Este forma parte del grupo de constructos que describen la relación individuo-organización, entre los que se encuentran la identificación organizacional, la lealtad al trabajo, el afecto al trabajo, y el involucramiento con el trabajo (Varona, 2002).

El compromiso fue definido por Becker (1960) como el enlace entre los intereses y una línea consistente de actividad. Similarmente, Grusky (1966) lo define como la naturaleza de una relación entre un miembro y el sistema. Por su parte, Kanter (1968) lo ha definido como la voluntad de las personas para dar su energía y lealtad a los sistemas sociales, como una forma de auto-expresividad. En este sentido, el compromiso es esencial para el entendimiento de la motivación humana y el sistema de mantenimiento de las organizaciones. Adicionalmente, Brown (1969) explicó que el compromiso incluye: una noción de membresía; refleja la posición actual del individuo; tiene un potencial predictivo para aspectos como el desempeño, motivación en el trabajo, contribución espontánea, etc., así como una relevancia en el reflejo de factores motivacionales.

Por otra parte, el compromiso ha sido definido como un proceso por medio del cual las metas de la organización son alcanzadas, y a través del cual los individuos llegan a sentirse alineados con los valores de la organización (Hall, Schneider, & Nygren, 1970). También ha sido definido como una actitud que vincula a una persona con su organización (Sheldon, 1971). Kiersler (1971) lo expresa como la promesa de un individuo hacia una conducta. En este sentido, en la definición se asumen tres supuestos: 1) que el compromiso

es una promesa; 2) que una persona comprometida tiene conductas observables; 3) que un alto compromiso implica un involucramiento, identidad y sentido de pertenencia.

Otra forma en la que ha sido definido el compromiso, es como un fenómeno resultante de las transacciones de un individuo con su organización (Hrebiniak & Alutto, 1972). Por lo contrario, Buchanan (1974) presenta que más que el valor instrumental de las acciones derivadas del compromiso, es importante destacar el vínculo afectivo de las metas y valores de la organización con las personales.

Marsh y Mannari (1977) han explicado que los empleados comprometidos consideran moralmente correcto permanecer en la compañía sin importar el estatus o la satisfacción que la empresa les proporcione a través de los años. De la misma forma, Salancik (1977), propone que el compromiso es un estado por el que un individuo cumple con las actividades de la organización por medio de la creencia de que esto sustenta sus propias actividades.

Por otra parte, este constructo también ha sido explicado como un comportamiento socialmente aceptable que excede las expectativas formales o normativas (Weiner & Gechman, 1977). A su vez, Wiener (1982), menciona que se refiere a la interiorización de la totalidad de las presiones normativas a través de las cuales el empleado cumple con las metas e intereses de la organización. Por su parte, otra definición importante a destacar es la de Mowday, Porter, y Steers (1982) en la que se considera al compromiso como una fuerza relativa entre la identificación del individuo y su involucramiento con una organización en particular.

También se ha propuesto estudiar el compromiso organizacional mediante la perspectiva de compromisos múltiples (Reichers, 1985). De acuerdo con este enfoque, este

constructo puede ser mejor comprendido si se incluye en su definición el conjunto de los múltiples compromisos que un individuo experimenta en relación con los diferentes grupos que forman parte de la organización tanto interna como externamente. En este sentido Blau y Scout (1962) emplearon el término “públicos” para describir a los diferentes grupos que se benefician del funcionamiento de una organización y con los que se practica la comunicación. Estos grupos son: los empleados, los clientes, los propietarios y gerentes, y el público en general.

Por su parte, Cheney y Tompkins (1987) explican que en cierta forma la identificación y el compromiso son dos conceptos interdependientes y complementarios que describen la interconexión o relación que un individuo tiene con su organización. Sin embargo mientras la identificación implica el vínculo o apego que una persona siente hacia su organización, el compromiso es un intercambio de trabajo y tiempo de la persona hacia la organización tanto por un vínculo afectivo, como por compatibilidad de valores y/o por lo que recibe de la misma.

Adicionalmente, Federico Varona (1996) ha encontrado que en los diferentes estudios sobre compromiso organizacional pueden identificarse al menos tres enfoques diferentes.

- La perspectiva del intercambio, en la que se ve al compromiso como resultado de la contribución o transacción entre la organización y sus miembros.
- El enfoque psicológico, que define el compromiso como una actitud u orientación hacia la organización al vincular la identidad de la persona con la organización. Existen tres componentes dentro de este enfoque 1) identificación con las metas y valores de la organización; 2) alto involucramiento con sus

actividades del trabajo; y 3) un fuerte deseo por mantener la membresía en la organización.

- La perspectiva de las atribuciones, que define el compromiso organizacional como una promesa u obligación que un individuo adquiere como resultado de realizar ciertos actos voluntarios, explícitos e irrevocables.

Todas estas perspectivas se incluyen de una u otra manera en los tipos de compromisos que proponen Allen y Meyer (1990). Estos autores han expresado que existen tres diferentes tipos de compromiso organizacional: el afectivo, el continuo, y el normativo. El compromiso afectivo es el resultado de las emociones positivas hacia la organización. El compromiso continuo es el que se tiene porque se percibe un alto costo al abandonar la organización. Finalmente, existe un compromiso normativo cuando los empleados interiorizan los valores y metas organizacionales, así como un sentido de obligación hacia su trabajo y las metas de la organización.

A pesar de que el compromiso organizacional ha sido definido e investigado de muy diversas maneras, algunos autores sugieren que las definiciones hasta ahora formuladas carecen de precisión y son redundantes (Morrow, 1983; Reichers, 1985). Es por ello, en el caso de la presente investigación se ha decidido considerar la definición de Allen y Meyer (1990) por las siguientes razones: (1) por involucrar tres tipos de compromisos (afectivo, normativo y continuo) que incluye de forma integral gran parte de las definiciones hasta ahora mencionadas, (2) por ser afín al instrumento que permite medir u operacionalizar la definición, y (3) por permitir el involucrar en la investigación diferentes categorías laborales que pueden presentar diferentes niveles de compromisos.

En este sentido, se esperaría que una persona voluntaria desarrolle principalmente un vínculo afectivo hacia la organización y un empleado desarrolle un compromiso continuo ya que el trabajo lo realiza a cambio de una remuneración económica. En la siguiente sección, se presenta cómo algunos estudios han explicado la relación que existe entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso organizacional.

1.4.4 Relación entre satisfacción con la comunicación y compromiso organizacional

Uno de los principales estudios que ha integrado los constructos de satisfacción con la comunicación y compromiso organizacional es el de Putti, Aryee, y Phua (1990). En dicha investigación, los autores encontraron una relación entre ambos constructos. Esto sobre todo en las dimensiones de satisfacción que se refieren a la comunicación con la alta gerencia y con los superiores.

Otros estudios en distintos contextos han tenido implicaciones interesantes para la comprensión del tema. En uno de los estudios de Varona (1996) se identificaron etapas dentro de las que se dan diferentes grados de compromiso según la antigüedad al servicio de la organización. Por otra parte, la medición de estos constructos entre distintas empresas y países también ha explicado cómo la cultura se relaciona con el compromiso y la satisfacción (C.W. Downs et al., 1996). Por ejemplo, en el caso de una cultura individualista como la australiana, una de las dimensiones más importantes es la retroalimentación personal, mientras que en una cultura colectivista como la guatemalteca, la comunicación horizontal resulta primordialmente relevante.

Varona (1996) explora las disertaciones no publicadas de otros dos autores. Uno de ellos es el de Potvin, en el que se encontró una relación positiva entre la satisfacción con la

comunicación y el compromiso organizacional de los empleados, sobre todo en la dimensión que se refiere al clima de la comunicación. Adicionalmente, este autor encontró que variables como los años de servicio y la posición jerárquica en la empresa parecen tener poca relación con el compromiso.

Por su parte, el estudio de Downs que explica Varona (1996) también se encontró una relación positiva entre la satisfacción y el compromiso. En esta investigación las dimensiones más fuertes resultaron ser la comunicación con los supervisores, la retroalimentación sobre el trabajo individual y el clima de comunicación.

Es por lo anterior, que esta investigación busca entender los factores culturales que contextualizan los procesos de comunicación en las empresas mexicanas. En la siguiente sección se presenta el papel que juega la estructura social como contexto o patrón de interdependencia en la que se llevan a cabo los procesos de comunicación organizacional.

1.4.5 El contexto cultural de las organizaciones mexicanas

El grado de compromiso puede variar significativamente entre organizaciones en la misma cultura, así como entre diferentes culturas (C.W. Downs et al., 1996). En el caso de la comunicación organizacional en México, existe poca literatura al respecto. Por lo tanto, los resultados que surjan de esta investigación podrían variar de los resultados que se han encontrado principalmente en organizaciones norteamericanas. Es por ello que el propósito de la siguiente sección es explicar cómo es la cultura en México para poder comprender la forma en que el contexto cultural influye en los procesos de comunicación de las organizaciones mexicanas, específicamente en las dimensiones de satisfacción propuestas por C.W. Downs y Hazen (1977).

Para lograr lo anterior, uno de los vehículos más importantes para entender y comparar los diferentes estilos de cultura es el enfoque de Hofstede, que ha sido ampliamente utilizado por diferentes autores tanto en estudios culturales como organizacionales (C.W. Downs et al., 1996; Hofstede, Van Deussen, Mueller, & Charles, 2002; Pheng & Yuquan, 2002; Rowlinson, 2001). Por su parte, Kras (1989) ha estudiado las diferencias en los factores culturales y estilos administrativos que distinguen a las sociedades y organizaciones de México y Estados Unidos. Entre los factores culturales que distinguen a la cultura mexicana se encuentran: la familia, la religión, el enfoque pedagógico, el nacionalismo, la sensibilidad emocional, la etiqueta, el estatus, los principios, entre otros

Por su parte, Hofstede (1991) explica que las personas poseen “programas mentales” que se desarrollan y refuerzan a través de la experiencia. Estos programas denotan la existencia de dimensiones culturales (valores) que representan elementos básicos

de la estructura y el sistema cultural en los países. Por ello, proveen un relevante marco para analizar las culturas nacionales, y su efecto en la forma de controlar y coordinar las actividades en una organización. Asimismo, permiten tener un entendimiento de las concepciones, roles y relaciones de los individuos con la empresa. Este autor propone cinco dimensiones para entender la cultura: distancia de poder, individualismo / colectivismo, evasión de la incertidumbre, masculinidad / feminidad, y orientación hacia el largo / corto plazo (Hofstede, 2001). Para el caso de este estudio sólo se considerarán tres de estas dimensiones: distancia de poder, individualismo / colectivismo, masculinidad / feminidad.

La distancia del poder es el grado de inequidad que existe entre los miembros de una sociedad, o el grado de dependencia que existe entre jefe y empleado, desde la perspectiva del subordinado. En este sentido, los mexicanos se sienten cómodos con amplias distancias en las jerarquías de poder mientras que, por ejemplo, los norteamericanos consideran que las diferencias deben minimizarse.

En este sentido, es importante destacar que dentro de la cultura mexicana pueden encontrarse patrones que muestran la rigidez y formalidad de sus estructuras sociales. Los métodos de aprendizaje y enseñanza básica se basan en formas rígidas de memorización general, frente a modelos de enseñanza como el norteamericano en el que lo importante es la especialización y el desarrollo del pensamiento analítico (Kras, 1989).

Según Kras (1989) los mexicanos se enorgullecen de su historia y tradiciones. De hecho, la cultura y la forma en la que las empresas se administran en México tienen una relación con la historia. Las antiguas culturas prehispánicas construían grandes imperios, ciudades y templos. Además, con la llegada de los españoles, se estableció la sociedad jerárquica dominada por un rey y una estructura religiosa rígida. Esta jerarquía social en

forma de pirámide en cierta forma explica la forma en la que se componen las estructuras empresariales y sociales mexicanas en la actualidad (Jenswold & Robyn, 2003). Tan importantes son las jerarquías para los mexicanos que el estatus (títulos o posiciones) son más importantes que el dinero para los ojos de la sociedad (Kras, 1989).

Por otra parte, la dimensión de individualismo y colectivismo describe la relación que existe entre un individuo y la colectividad. El individualismo se refiere al grado de independencia o preocupación que una persona tiene por sí misma y por los demás. En cambio, el colectivismo se refiere a al grado de integración que existe entre grupos cohesivos. En este estudio se encontró que México es un país con cultura colectivista, mientras que Estados Unidos es individualista (Hofstede, 1991). En la cultura mexicana, puede apreciarse cómo en la toma de decisiones se considera al grupo (familia, compañeros, sindicatos, etc.) más que la individualidad. En este sentido, México se distingue por ser una cultura en la que la familia se considera prioridad (Kras, 1989).

Finalmente, según Hofstede (1991) la masculinidad y feminidad se refiere al grado en que la sociedad valora la asertividad, el desempeño, la ambición, el logro y las posesiones materiales (que el autor define como valores masculinos). La masculinidad, por un lado, se refiere a que los roles personales y profesionales en una sociedad son claramente distintos. Por lo contrario, la feminidad se refiere a que tales roles en la sociedad son traslapados. En esta variable, tanto la cultura mexicana como la norteamericana tienen una relativa tendencia hacia la masculinidad o el logro de metas profesionales más que personales. Esta dimensión está muy relacionada con los estilos de liderazgo. Una persona con tendencia hacia la masculinidad tiende a ser un jefe orientado a

resultados, metas, objetivos, etc.. Mientras tanto, un líder femenino se enfoca principalmente a las relaciones humanas, el cuidado y el desarrollo de las personas.

En este sentido, Kras (1989) explica que algo que afecta directamente la forma de administrar el recurso humano es la sensibilidad a la diferencia de opiniones. En la cultura norteamericana por ejemplo, los empleados separan las emociones del trabajo y las críticas son tomadas como constructivas o recomendaciones para mejorar el desempeño. En México por lo contrario, la crítica es tomada como ofensa personal, e incluso al dar retroalimentación a los superiores se busca “no contradecir” y dar siempre opiniones positivas. Una vez hecha esta revisión, a continuación se explica cómo las variables del contexto cultural se relacionan con las dimensiones de satisfacción con la comunicación.

El contexto cultural es un elemento inseparable de las estructuras en las que se desarrollan las actividades de la organización (Hofstede, 1991). Una de las actividades más importantes en este sentido son los procesos de comunicación que fluyen a través de los miembros de la empresa.

La retroalimentación personal, la comunicación con el superior, y la comunicación con el subordinado son algunas de las variables o dimensiones de la satisfacción con la comunicación que proponen Downs y Hazen (1977), que se relacionan claramente con las conclusiones de Kras (1989). En México, los miembros de la organización toman como ofensas personales las críticas sobre el trabajo que les realizan sus superiores, y cuando sus jefes les solicitan retroalimentación normalmente se busca “suavizar” los comentarios o sólo dar comentarios positivos. Es por ello que estos factores son importantes al considerar cómo se dan los procesos de comunicación y la retroalimentación entre jefes y subordinados.

Por otra parte, en México se tiene una orientación hacia el colectivismo (Hofstede, 1991, 2001). En este sentido en cuanto al clima de comunicación, la motivación que los empleados reciben debe relacionarse con el grupo, involucrar a la familia, etc..

Adicionalmente, es importante que en las organizaciones mexicanas se permita el libre flujo de comunicación informal (comunicación horizontal) con los compañeros de trabajo como parte del proceso de integración de los miembros en la organización.

Otra de las dimensiones de Hofstede (2001) que caracteriza a la sociedad mexicana es la distancia del poder. En este sentido, la comunicación con la alta administración en empresas mexicanas implicaría una apertura limitada hacia las nuevas ideas, pocas expresiones de preocupación por los empleados, así como limitadas habilidades para escucharlos (C.W Downs & Hazen, 1977).

A lo largo de esta sección se ha podido apreciar cómo es que los valores culturales de los mexicanos se relacionan con algunos procesos organizacionales de comunicación. En el caso del presente estudio, características culturales como el valor de la familia, el colectivismo, o la distancia de poder (por mencionar algunos) tienen cierto impacto sobre la comunicación organizacional. De esta comunicación dependerá la satisfacción de los miembros organizacionales y por lo tanto su compromiso.

En la siguiente sección se presenta una descripción del tipo de organización en la que se realizó la presente investigación, su definición, las características de los miembros organizacionales, así como características de estas organizaciones en México y en otros países.

1.4.6 Situación actual de las ONG en el mundo y en México

En México existe una larga tradición para atender causas filantrópicas. Desde la época Colonial, surgieron las instituciones de beneficencia como una expresión de valores religiosos que fomentó la Iglesia Católica (Verduzco Igartúa, 2003).

Las “organizaciones de la sociedad civil”, “tercer sector”, “sector civil organizado”, “no gubernamental” y “sin fines de lucro”, son aquellas entidades privadas no gubernamentales cuya finalidad es la de realizar actividades de interés público. Esto a diferencia de aquellas que desarrollan actividades productivas o comerciales con el propósito de generar ganancias. La diversidad de causas que buscan las ONG en México incluyen brindar asistencia a personas de escasos recursos, discapacitados y desnutridos; promover el desarrollo comunitario, la defensa del medio ambiente y los derechos humanos (así como protección a la infancia, derechos de la mujer, comunidades indígenas); impulsar la educación y la cultura, así como a la investigación científica y tecnológica; el empleo; el deporte; la readaptación social; y seguridad ciudadana; por mencionar algunas (Vera, 2004).

En México, sin embargo, más que pensar en función de lucrativo o no lucrativo, se piensa en términos de instituciones u organizaciones de servicio a los demás (Verduzco Igartúa, 2003). Por otro lado, la herencia de la monarquía española, la tradición católica y las estructuras políticas de haber tenido un solo partido en el gobierno por más de 60 años, han favorecido esta percepción. Muchas organizaciones en principio sociales no puedan ubicarse dentro de nuestra categoría bajo estudio por estar ligadas o no ser autónomas de la influencia del Estado o de la Iglesia. Es bajo esta herencia, que en la actualidad el tercer

sector autónomo y con características organizativas planas, todavía sea muy modesto en este país (Verduzco Igartúa, 2003).

Por otra parte, estas organizaciones se caracterizan por la participación de trabajo voluntario. El voluntariado, en este sentido, “implica que no existe imposición moral ni coerción física para actuar, sino más bien, una opción libre y espontánea de las personas en función de algún interés propio que también es compartido por otros miembros de la sociedad” (Verduzco Igartúa, 2003, p.p. 27).

Como cualquier otra empresa, una asociación civil tiene una autonomía organizativa, administrativa y operativa. (*Cooperación y Desarrollo AC: El origen y actualidad de la filantropía*, 2004). Sin embargo, existen diferentes figuras legales para este tipo de organizaciones tanto en México como en el mundo, por lo que resulta difícil definir las. Es por ello que en el estudio comparativo de ONG en distintos países coordinado por Lester Salamon (1999), se propone una definición Estructural-Operativa:

- (a) *Institucionalidad*. Es decir que se encuentren constituidas como una organización con alguna formalidad, registradas ante alguna autoridad, bajo alguna clase de figura legal, y con algún tipo de presencia externa pública (algún local o espacio físico en el que se presenten ante el público general).
- (b) *Actividad No Lucrativa*. Es decir que al menos la ganancia o el lucro obtenidos por la actividad no se distribuya entre los miembros de la organización.
- (c) *Autonomía*. Es decir que sea autónoma al tomar sus decisiones ante otras organizaciones, especialmente ante el gobierno y la Iglesia.

(d) *Trabajo Voluntario*. Es decir que la pertenencia a ellas no esté legalmente impuesta y que atraigan un cierto nivel de aportaciones voluntarias de tiempo o de dinero.

(e) *Privada*. Es decir que sea institucionalmente no dependiente del gobierno.

A diferencia de las organizaciones empresariales, que tradicionalmente se conforman en estructuras piramidales, las organizaciones sin fines de lucro incluyen asociaciones constituidas como una expresión espontánea y autónoma de la sociedad, independientes de las regulaciones del mercado, la Iglesia o el gobierno. En las organizaciones lucrativas los miembros buscan ascender en la jerarquía y obtener recompensas materiales, mientras que las metas de trabajo las determina el jefe y el trabajador está atado a la compañía hasta que se retira o es despedido. Sin embargo, las estructuras piramidales acaban con la creatividad, la auto-motivación, el compromiso y la responsabilidad del trabajador (López, 1997). Por su parte, las ONG no buscan esas recompensas materiales, sino más bien el cumplimiento de objetivos sociales de cuidado y desarrollo de personas.

Por otra parte, es necesario describir las diferencias entre empleados y voluntarios, quienes trabajan conjuntamente en estas organizaciones. Ambos, voluntarios y empleados, comparten necesidades de autoestima, afecto, autonomía y competencia. Sin embargo, los voluntarios no buscan trabajar para su supervivencia, ni por una recompensa monetaria ni por oportunidades de ascenso. En su lugar, las recompensas son intrínsecas, relacionadas con motivaciones individuales específicas por el servicio que proporcionan. Puede decirse que los voluntarios dan su tiempo y su propia energía sin esperar algo tangible a cambio,

por lo que requieren ser administrados con un cuidado especial (Geroy, Wright, & Jacoby, 2000).

Algunas de las razones por las que los voluntarios se involucran en actividades productivas sin una promesa de compensación tangible, son las siguientes: participar en experiencias significativas, disfrutar los cambios en la rutina, conocer gente nueva, reconocer sus propios intereses, desarrollar habilidades nuevas, probar que valen, ser parte de un esfuerzo conjunto y recibir satisfacción interna de un trabajo bien hecho (Smith & Greeb, 1993).

Con base en estas definiciones, y para comprender un poco más acerca de la situación actual de las ONG mexicanas, a continuación se presentan algunos de los resultados del estudio comparativo de Salamon et al. (1999). En ese estudio se recopiló información de 22 países incluyendo México. Se encontró que, sin considerar las congregaciones religiosas, se trata de un sector económico importante equivalente a casi el cinco por ciento del PIB de esos países.

En este sentido, si el sector no lucrativo formara una economía independiente sería la octava en el mundo superando a países como España, Brasil, Rusia y Canadá. En cuanto a los participantes organizacionales, emplea aproximadamente el equivalente de 19 millones de trabajadores a jornada completa y más de 10 millones de voluntarios de tiempo completo. Estas cifras superan a sectores como servicios públicos, la industria manufacturera textil, papelera y de artes gráficas o el sector químico de dichos países, y emplea casi tanta mano de obra como en los sectores de transportes y comunicaciones (Salamon et al., 1999). Tan sólo en México, el sector no lucrativo emplea 141 mil personas (Verduzco Igartúa, 2003).

En general, el sector no lucrativo es mayor en los países más desarrollados. El personal que colabora en el sector (voluntarios, empleados, y estudiantes) es mayor en países como en Europa Occidental y menor en países en vías de desarrollo como Latinoamérica (Salamon et al., 1999). Cabe aclarar que México es el último lugar en participación de empleados remunerados en el sector no lucrativo al compararlo con los 22 países.

Dos terceras partes del empleo total se encuentran concentradas en tres categorías tradicionales de servicios de bienestar social: educación, sanidad y servicios sociales. Sin embargo, en ese estudio se encontró que existen países en los que el sector no lucrativo se concentra principalmente en la educación como los países latinoamericanos (a excepción de Colombia), así como Bélgica, Irlanda, Israel y Reino Unido; la sanidad es el principal rubro en Japón, Países Bajos, y Estados Unidos; los Servicios Sociales en Austria, Francia, Alemania y España; y las Actividades Culturales / Recreativas son el principal subsector en los Países de Europa Oriental. Tan sólo se pudo apreciar un modelo equilibrado en Colombia y Finlandia (Salamon et al., 1999).

La estructura de ingresos en este tipo de organizaciones no proviene necesariamente de la filantropía (donaciones privadas procedentes de personas físicas, empresas y fundaciones). En global, hay tres tipos de sostenimiento: cuotas o pagos por servicios, apoyo del sector público, y filantropía. Sin embargo, pueden encontrarse diferencias entre los países, lo que preponderantemente reciben sus ingresos de cuotas por servicios (países latinoamericanos, principalmente) y los que se sostienen principalmente por apoyo público. Cabe aclarar que México encabeza la lista de los países que reciben ingresos

principalmente por cuotas por servicios con un 85%, el sector público aporta el 9%, y la filantropía tan sólo el 6% (Salamon et al., 1999).

Toda esta información sobre las ONG nos ha servido para establecer un panorama sobre los voluntarios, empleados, y estudiantes que colaboran en el tercer sector.

Asimismo, se ha presentado la importancia de este sector económico y la situación de estas organizaciones en México frente a otros países.

1.5 Preguntas de investigación

El recurso humano es quizá el activo más importante que permite a la organización cumplir con su objetivo. Un voluntario, empleado o estudiante realizando servicio social que esté satisfecho con la comunicación y comprometido con los valores e ideales de la organización permite alcanzar resultados evidentes como en cualquier empresa lucrativa (Knoke, 1981). En este sentido, en el caso de la presente investigación se considera a las ONG, como objeto de estudio, y de las cuales surgen diferentes interrogantes.

Primeramente, se busca comprobar la hipótesis de que una persona satisfecha con la comunicación manifiesta un compromiso hacia su organización. Adicionalmente se buscará responder a las siguientes preguntas:

- ¿Existe alguna diferencia entre el grado de satisfacción y/o compromiso que siente un voluntario, empleado o estudiante en una ONG?
- ¿Cuáles son las dimensiones de satisfacción con la comunicación que tienen un mayor impacto en el compromiso de cada categoría laboral en ONG en el contexto mexicano?

- ¿Qué aspectos demográficos (edad, sexo, nivel de educación, antigüedad en la organización, nivel jerárquico) tienen relación especial con la satisfacción y el compromiso?

Al responder estas preguntas de investigación, se busca mejorar el entendimiento de la realidad de la comunicación organizacional en este tipo de organizaciones. En la siguiente sección se presenta la forma en que se lograrán estos objetivos.

Capítulo 2: Método de recolección y procesamiento de información

El propósito de este capítulo es describir el método de investigación utilizado para lograr los objetivos planteados en el estudio. Se incluye la forma en que se realizó la selección y composición de la muestra así como la recolección de los datos para llevar a cabo la investigación en ONG. Adicionalmente se presenta un esquema global que representa las variables o conceptos de estudio (satisfacción con la comunicación y compromiso organizacional), así como los instrumentos utilizados.

En este estudio se ha empleado una metodología con un enfoque cuantitativo por medio de un cuestionario. El cuestionario se integró con las mediciones de dos instrumentos. Para la variable de satisfacción con la comunicación se utilizó el CSQ (Communication Satisfaction Questionnaire) de Downs y Hazen (1977); mientras que para la variable de compromiso organizacional, el OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) de Meyer y Allen (1997).

Para el desarrollo de la investigación fue necesario hacer una revisión bibliográfica acerca de lo que hasta el momento se conoce sobre satisfacción con la comunicación y compromiso organizacional. Esta información se obtuvo principalmente de artículos de investigación académicos. Sin embargo, más que tratar de realizar un estudio básico o conceptual, el enfoque de esta investigación es aplicado o empírico.

En este estudio se realizaron análisis descriptivos y correlacionales. Los datos fueron codificados en una base de datos en el paquete estadístico SPSS versión 11.0 para posteriormente realizar un análisis de la información por medio de estadísticas descriptivas y multivariadas como el análisis de varianza, tablas cruzadas, análisis de correlaciones y análisis de factores.

La estadística descriptiva, permitió identificar cómo se manifiestan las variables de investigación: satisfacción con la comunicación y el compromiso organizacional y medir el grado de relación existente entre ambas. Aunque cada una de ellas será medida de manera independiente, se distinguirá entre las dimensiones de satisfacción con la comunicación (perspectiva organizacional, retroalimentación personal, integración organizacional, clima de comunicación, comunicación con el supervisor, comunicación con subordinados, comunicación horizontal, calidad de los medios) y las dimensiones de compromiso organizacional (afectivo, normativo y continuo).

En este caso se trata de un diseño de investigación no experimental, porque las variables no se manipulan. Esto debido a que únicamente se midió u observó el fenómeno tal y como ocurre en el contexto de las organizaciones sin fines de lucro. De esta manera, la presente investigación además de ser de tipo empírica y cuantitativa, es descriptiva de casos particulares como las organizaciones sin fines de lucro, y es correlacional por tratar de comprobar la relación entre satisfacción con la comunicación y compromiso en este tipo de instituciones.

2.1 *Recolección de los datos, selección y tamaño de la muestra*

En esta investigación la unidad de análisis está constituida por las personas que colaboran en organizaciones sin fines de lucro (voluntarios, empleados, y estudiantes). Para ello, la investigación se aplicó en individuos que colaboran en este tipo de organizaciones en México.

Por tratarse de un diseño de investigación no experimental, se recomienda que todos los elementos de la población tengan la misma probabilidad de ser elegidos. Esto debido a que por la naturaleza del estudio se pretende hacer estimaciones de variables en la población (Sampieri, Collado, & Lucio, 1998). Sin embargo el muestreo aleatorio ideal no ha podido ser aplicado en este estudio por limitantes de tiempo y de recursos para conseguir una base de datos completa de todo este tipo de organizaciones para seleccionarlas por medios electrónicos.

El tamaño de muestra utilizado originalmente fue de 220 cuestionarios. Sin embargo por diferentes motivos como encuestas incompletas o ilegibilidad, se decidió eliminar 45 de ellos quedando finalmente con un total de 175 casos.

Inicialmente se realizó una prueba piloto con 15 cuestionarios en una organización de apoyo a adolescentes y jóvenes. Sin embargo el trabajo formal de campo se realizó en una convención o “Encuentro de Organizaciones y Voluntariado”. De un total de 222 organizaciones que participaron en el evento, se encuestó a personas de 87 organizaciones. Cabe aclarar que algunas de las que no se encuestaron fueron porque pertenecían a dependencias gubernamentales o dependían de la Iglesia Católica, por lo que por definición operacional del presente estudio no podían ser consideradas para la muestra. Es por ello, que el criterio básico para seleccionarlas consistió en tratar de apearse lo mayormente

posible a la definición de Salamon et al. (1999), que propone que las organizaciones sin fines de lucro deben estar desligadas de las fuerzas del mercado, el gobierno o la Iglesia.

Una vez seleccionadas las organizaciones en las que se aplicaron las encuestas, se realizó una explicación personal a los informantes y se les dejó el cuestionario para que fuera autoadministrado. Después de alrededor de una hora se regresaba con cada una de las personas encuestadas para verificar que ya hubieran terminado de llenar la encuesta. Si ya estaba terminada se recolectaba, sino se les daba más tiempo para terminarla. En total se entregaron alrededor de 400 cuestionarios, pero finalmente se recuperaron 220 contestados, y de ellos sólo 175 fueron procesados para el estudio.

Se encuestó a voluntarios, empleados y estudiantes que están realizando servicio social en algún tipo de organización afin a alguna de las siguientes áreas: apoyo a adolescentes y jóvenes, desarrollo social, salud, adicciones, asistencia social, adultos mayores, derechos humanos, medio ambiente, fundaciones, personas con discapacidad, atención a mujeres, centros de atención y cuidado, y grupos vulnerables, en ese orden de participación o cantidad de encuestados. La clasificación en estas áreas fue tomada de acuerdo a la clasificación realizada por los organizadores del evento en el que se aplicaron los cuestionarios, y las mismas instituciones. Cabe aclarar que tan sólo con las primeras cinco categorías (apoyo a adolescentes y jóvenes, desarrollo social, salud, adicciones y asistencia social) constituyen el 72.1% de la muestra (ver Tabla 2.1.1).

Tabla 2.1.1: Campo de la Organización en la que se aplicó el cuestionario

	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Apoyo a Adolescentes y Jóvenes	16.4	16.4
Desarrollo Social	15.2	31.5
Salud	15.2	46.7
Adicciones	13.3	60.0
Asistencia Social	12.1	72.1
Adultos Mayores	4.2	76.4
Derechos Humanos	4.2	80.6
Medio Ambiente	4.2	84.8
Fundaciones	3.6	88.5
Personas con Discapacidad	3.6	92.1
Atención a las Mujeres	3.0	95.2
Centros de Atención y Cuidado	2.4	97.6
Grupos Vulnerables	2.4	100.0
Total	100.0	

En cuanto a la categoría laboral, el 37% de la muestra la constituyen empleados, el 34.1% voluntarios y el 18.2% estudiantes realizado un servicio social. El resto de la muestra se clasificó a sí misma en otra categoría como prácticas profesionales, fundadores de la organización y otros (ver Tabla 2.1.2). Por otro lado, en cuanto al género, la muestra está constituida en un 62.1% por mujeres y el 37.9% por hombres (ver Tabla 2.1.3). En otro sentido, el nivel educativo de la muestra se compone principalmente por personas con un grado profesional en un 63.6%, seguido por un nivel técnico o de preparatoria en un 22.2%. Es interesante notar que el 9.9% de la muestra reporta tener algún postgrado, y que tan solo el 0.6% reporta tener un grado máximo de estudios a nivel primaria (ver Tabla 2.1.4).

Tabla 2.1.2: Categoría de Trabajo

	Porcentaje Válido
Empleado	37.1
Voluntario	34.1
Servicio Social	18.2
Prácticas Profesionales	4.7
Otro	4.1
Fundador (a)	1.8
Total	100.0

Tabla 2.1.3: Género

	Porcentaje Válido
Femenino	62.1
Masculino	37.9
Total	100.0

Tabla 2.1.4: Nivel Educativo

	Porcentaje Válido
Profesional	63.6
Preparatoria / Técnico	22.2
Postgrado	9.9
Secundaria	3.7
Primaria	.6
Total	100.0

Finalmente en cuanto a la edad y la antigüedad en la organización, las medias de la muestra resultaron 29.16 y 3.18 años respectivamente (ver Tabla 2.1.5). En cuanto a la edad, el 54.2% de la muestra se ubicó en el grupo de 20 a 29 años y casi el 80% reporta tener menos de 40 años de edad (ver Tabla 2.1.6). Finalmente en cuanto a la antigüedad en la organización el grupo principal reporta tener más de un año y menos de 5 años

trabajando para esa organización con un 53.5%. Además es importante notar que casi el 80% de la muestra ha trabajado menos de 5 años en la organización (ver Tabla 2.1.7).

Tabla 2.1.5: Promedio de Edad y Años de Antigüedad

	Media	DV
Edad	29.16	11.732
Años de antigüedad en la organización	3.184	4.4345

Tabla 2.1.6: Grupos de Edad

	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Menores de 20 años	13.1	13.1
Entre 20 y 29 años	54.2	67.3
Entre 30 y 39 años	12.4	79.7
Entre 40 y 49 años	11.8	91.5
Entre 50 y 59 años	6.5	98.0
Mayores de 60 años	2.0	100.0
Total	100.0	

Tabla 2.1.7: Antigüedad en Grupos

	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Menor a un año	25.6	25.6
Más de 1 año y menos de 5 años	53.5	79.1
Más de 5 años y menos de 10 años	12.4	91.5
Más de 10 años y menos de 15 años	4.7	96.1
Más de 15 años	3.9	100.0
Total	100.0	

En la siguiente sección se explican las variables e instrumentos considerados en esta investigación.

2.2 *Variables de estudio y selección de instrumentos*

En el caso de esta investigación las dos principales variables involucradas son: Satisfacción con la Comunicación y Compromiso Organizacional.

En el caso de satisfacción con la comunicación, Downs y Hazen (1977) desarrollaron el CSQ (Communication Satisfaction Questionnaire). Este instrumento identifica ocho dimensiones: perspectiva organizacional, retroalimentación personal, integración organizacional, comunicación con el supervisor, clima de comunicación, comunicación horizontal, calidad de los medios y comunicación con subordinados. En el estudio original estas 8 dimensiones se explicaron el 61% de la varianza en los datos y el instrumento reporta un 94% de confiabilidad (entre 0.72 y 0.96 de confiabilidad para cada factor).

Por otro lado, el constructo de compromiso organizacional ha sido medido en este estudio por el OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) de Meyer y Allen (1997) que distingue tres tipos de compromisos: afectivo (sentido de pertenencia y apego), continuo (se percibe un costo por dejar la organización), y normativo (compatibilidad de valores así como la obligación percibida de permanecer en la organización). En el estudio original, este instrumento reporta una confiabilidad de $\alpha=.87$ para la dimensión afectiva, $\alpha=.75$ para el compromiso continuo, y $\alpha=.79$ para el normativo.

El CSQ (C.W Downs & Hazen, 1977) consta de 40 preguntas (entre 4 y 6 preguntas para cada una de las 8 dimensiones) en escala de Likert (1 a 7, donde uno significa muy satisfecho y siete significa muy insatisfecho). Cada uno de los ocho factores se asocia con al menos cuatro preguntas (que son promediadas para dar los puntajes por factor). Por su parte, el OCQ (Meyer & Allen, 1997) integra 18 preguntas (6 para cada dimensión) en

escala de Likert (1 a 5, donde uno significa “totalmente en desacuerdo” y el cinco significa “totalmente de acuerdo”).

Con estos dos instrumentos originales, se ha creado un nuevo instrumento o cuestionario para medir las opiniones de la muestra y obtener valores puntuales de respuesta. Para la construcción del instrumento de medición se realizó una doble traducción (back translation) de los cuestionarios originales para tratar de apearse lo mayormente posible a los conceptos. Primero se realizó una traducción literal de las preguntas y posteriormente se realizaron ajustes para tratar de darles el mismo significado. Posteriormente se solicitó la colaboración de un compañero investigador para traducir de nuevo las preguntas de español a inglés para asegurar que en el proceso se conserve el mismo sentido.

El cuestionario final se estructuró en seis secciones. La primera parte comprende el cuestionario correspondiente a las preguntas generales de satisfacción con el trabajo. La siguiente sección medía el compromiso organizacional, buscando que las distintas preguntas de cada una de las tres dimensiones estuvieran ordenadas al azar. La tercera sección preguntaba sobre siete de las dimensiones de satisfacción con la comunicación, de igual forma buscando un orden aleatorio de las preguntas. La cuarta sección preguntaba exclusivamente sobre la dimensión de comunicación con el subordinado (esto debido a que no todas las personas entrevistadas responderían dicha sección). La quinta sección incluía preguntas demográficas o de clasificación de la muestra. Finalmente la última sección pero no menos importante, incluía tres preguntas abiertas acerca del compromiso, comunicación y cultura, así como del impacto que tienen estas organizaciones para la sociedad.

Adicionalmente el cuestionario incluye una breve presentación y explicación acerca del mismo (tiempo de duración, confidencialidad de la información e instrucciones), y concluye con un agradecimiento por contestarlo. En cuanto a las instrucciones, se realizó la aclaración de que el cuestionario pretende la libre expresión de los puntos de vista, respeto al anonimato y la confidencialidad en el tratamiento de la información recopilada.

Cabe aclarar aquí que se modificaron ligeramente las escalas originales. Tanto en el CSQ (C.W Downs & Hazen, 1977) como el OCQ (Meyer & Allen, 1997) se utilizó una escala Likert de 5 puntos. En ambos casos se mantuvo el orden del significado de los puntajes, es decir para el caso de compromiso organizacional el cinco significa “totalmente de acuerdo” es decir un mayor compromiso. Por su parte, en cuanto a satisfacción el puntaje de uno significa “muy satisfecho” (ver Anexo 1). Sin embargo, para el análisis de los datos se recodificaron las respuesta de manera que en ambas escalas el puntaje cercano a uno fuera el que significara mayor satisfacción y mayor compromiso respectivamente. Una vez hecha esta aclaración, en la siguiente sección se presentan los resultados obtenidos en esta investigación en cuanto a las variables consideradas.

Capítulo 3: Resultados

El análisis de los resultados de la presente investigación se llevó a cabo en diferentes etapas. Primeramente se realizó el cálculo de las confiabilidades de las escalas utilizadas (cronbach alfa) para medir cada una de las variables. La razón por la que este análisis se realiza antes de responder las preguntas de investigación es para asegurar que las escalas utilizadas son confiables y pueden utilizarse para generar los resultados.

Posteriormente, se realizó un análisis factorial para confirmar que las variables se agrupan en las dimensiones que plantean las escalas originales. En seguida se hizo una correlación Pearson para conocer la posible relación existente entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso organizacional en las organizaciones sin fines de lucro mexicanas.

En cuarto lugar, se buscó responder a cada una de las preguntas de investigación. Para ello, en cuanto a la primera pregunta de si existe alguna diferencia en el grado de satisfacción y/o compromiso que experimentan voluntarios, empleados, y estudiantes, se realizó un análisis de varianza y pruebas post-hoc de comparaciones múltiples (Duncan) para encontrar las diferencias significativas.

En cuanto a la segunda pregunta de investigación, para saber cuáles son las dimensiones de satisfacción con la comunicación que tienen mayor impacto en el compromiso, se llevó a cabo un análisis de correlación, dividiendo los datos según el tipo de categoría laboral. Adicionalmente se identificó cuáles son las variables mejor explicadas por la escala de satisfacción mediante un análisis de factores. También se buscó comprobar que naturalmente las diferentes preguntas del cuestionario se agrupen en las dimensiones que plantean tanto las escalas de satisfacción como de compromiso.

Posteriormente, para contestar la tercera pregunta y describir qué otras variables influyen en la satisfacción o el compromiso, se realizaron al igual que en la primera pregunta, análisis de varianzas y pruebas post-hoc de comparaciones múltiples (Duncan) para encontrar las diferencias significativas.

Adicionalmente, se realizó un análisis de los resultados demográficos de la muestra para conocer la situación actual de los miembros de las ONG. Para esto se realizó un análisis de tablas de contingencia por medio de Chi Cuadradas y Residuos Estandarizados para conocer las características significativas de cada una de las categorías laborales.

Finalmente se realizó un análisis cualitativo de las opiniones de los encuestados acerca de cómo se define el compromiso organizacional, de la forma en que los valores mexicanos influyen en la comunicación organizacional y del impacto que este tipo de organizaciones tiene en la sociedad mexicana.

3.1. Confiabilidades de las escalas utilizadas

Para cada una de las escalas utilizadas en la presente investigación, se realizó un análisis de confiabilidad. En el caso de las escalas de compromiso organizacional, en general la escala manifiesta un desempeño satisfactorio ($\alpha=.82$), como puede apreciarse en la Tabla 3.1.1. En el caso de la escala de compromiso normativo, el presente estudio se alcanzó un $\alpha=.58$. La escala con menor α en este estudio fue la de compromiso continuo, ya que se obtuvo un $\alpha=.48$. Finalmente la escala de compromiso con mayor confiabilidad fue la de compromiso afectivo, ya que aquí se encontró un $\alpha=.80$.

Como puede apreciarse en la tabla 3.1.1, se eliminaron tres items tanto en la escala de compromiso normativo como en la de compromiso continuo, para obtener una mayor

confiabilidad. Dentro de la escala de compromiso normativo, los items que provocaban una menor confiabilidad son: “siento cierta obligación para permanecer con mi empleador actual”; “es incorrecto abandonar la organización por mi beneficio”; y “permanezco en la organización porque tengo un sentido de obligación con su gente”. Esto pudo haberse debido a que en la primera pregunta, la palabra “cierta” resulta algo imprecisa. En la segunda pregunta, tal vez la palabra “incorrecto” al darle un sentido negativo a la oración provocó que algunas personas se confundieran al proporcionar su respuesta, lo que ocurre mucho en México, por el bajo nivel educativo en general. Finalmente en la tercera pregunta, más que medir valores hacia la organización, se puede percibir cierto grado de obligación.

Por su parte, en cuanto a la escala de compromiso continuo los items eliminados son: “aunque quisiera, sería difícil para mí abandonar la organización en este momento”; “tengo escasez de alternativas si abandono esta organización”; “Siento que tengo pocas opciones al considerar abandonar esta organización”. En este sentido las tres preguntas tienen cierto significado negativo que pudo haber confundido a los encuestados.

Tabla 3.1.1: Confiabilidades de las Escalas de Compromiso Organizacional

Variable	Items Incluidos	Items Eliminados	Alpha
Compromiso Normativo	3	3	0.58
Compromiso Continuo	3	3	0.48
Compromiso Afectivo	6	0	0.80
Escala Global de Compromiso	12	6	0.82

De la misma forma, en cuanto a satisfacción con la comunicación, la escala de Downs y Hazen (1977) tuvo un buen resultado en análisis de confiabilidad ($\alpha=.96$), como se muestra en la Tabla 3.1.2. En este caso, se utilizaron todas las variables porque en general, todas las dimensiones manifestaron un alpha entre .79 y .92. Sin embargo dentro de ellas, las que mejor manifiestan confiabilidad en la escala son: comunicación con subordinados, comunicación con el supervisor y calidad de los medios.

Tabla 3.1.2: Confiabilidades de las Escalas de Satisfacción con la Comunicación

Variable	Items Incluidos	Items Eliminados	Alpha
Retroalimentación Personal	4	0	0.79
Integración Organizacional	5	0	0.79
Perspectiva Organizacional	5	0	0.80
Comunicación con el Supervisor	6	0	0.86
Clima de Comunicación	5	0	0.81
Comunicación Horizontal	5	0	0.80
Calidad de los Medios	5	0	0.84
Comunicación con Subordinados	5	0	0.92
Escala Global de Satisfacción	40	0	0.96

Finalmente, el lector podrá conocer los resultados de cada una de las variables planteadas en el cuestionario (las 18 de compromiso y las 40 de satisfacción) al revisar el Anexo 2 de la presente investigación. En la siguiente sección se presentan los resultados de un análisis de factores para revisar que los items del cuestionario se agrupen en las

dimensiones que propone la literatura de satisfacción con la comunicación y compromiso organizacional.

3.2. *Análisis de factores*

El análisis de factores es una herramienta estadística que nos sirve para identificar las diferentes dimensiones de una escala considerando que cada uno de los items de un cuestionario se asocian con otros de significado similar (Sampieri et al., 1998). En el caso de este estudio, las preguntas de compromiso organizacional se asociaron en tres dimensiones como lo sugieren Allen y Meyer (1990): compromiso afectivo, normativo y continuo. De esta manera, la varianza explicada por estos tres factores es del 64%.

Por otra parte, en cuanto a las dimensiones de satisfacción con la comunicación se encontró que las variables pueden agruparse en las ocho dimensiones que proponen C.W. Downs y Hazen (1977): perspectiva organizacional, retroalimentación personal, integración organizacional, clima de comunicación, comunicación con el supervisor, comunicación con subordinados, comunicación horizontal, y calidad de los medios. Cabe aclarar que al agrupar la información en estas dimensiones se tienen una varianza explicada baja de 42.2%.

Es por ello, que es posible analizar la satisfacción con la comunicación en dos dimensiones: informacionales y relacionales. En este sentido, Gray y Laidlaw (2004) proponen que se la dimensión informacional se refiere al contenido y flujo de la comunicación (Perspectiva Organizacional, Integración Organizacional y Clima de Comunicación); mientras que, la dimensión relacional, se enfoca a la satisfacción con la comunicación en la relación con otros miembros de la organización (Calidad de los Medios,

Comunicación Horizontal, Retroalimentación Personal y Comunicación con el Supervisor). Esta perspectiva se considero al realizar un segundo análisis de factores con 3 dimensiones: satisfacción con la comunicación relaciona, con la comunicación informacional y con la comunicación con subordinados.

A pesar de las tres dimensiones tuvieron una alta varianza explicada de 87.8% (ver Tabla 3.2.1) en este estudio resultó que el clima de comunicación no es una variable informacional sino relacional. Probablemente esto se deba a que en la cultura mexicana que se caracteriza por ser colectivista, el clima de comunicación o el ambiente de trabajo está en mayor medida relacionado con el trato con los demás miembros organizacionales. De la misma manera, la retroalimentación personal resultó ser informacional. Probablemente esto se deba a que por la función misma de la retroalimentación, se aprecia como comunicación informacional por estar relacionada con el desempeño en el trabajo.

Tabla 3.2.1: Análisis de Factores, Satisfacción con la Comunicación

	Componente		
	1	2	3
Satisfacción con el clima de comunicación	.932	.270	.117
Satisfacción con la comunicación horizontal	.893	.308	.110
Satisfacción con la calidad de los medios	.831	.365	-.222
Satisfacción con la comunicación con el supervisor	.790	.405	.178
Satisfacción con la integración organizacional	.326	.894	
Satisfacción con la retroalimentación personal	.263	.813	-.181
Satisfacción con la perspectiva organizacional	.500	.748	.154
Satisfacción con la comunicación con subordinados			.978

Matriz Rotada de Componentes

Método de Extracción: Análisis de Componentes Principales.

Método de Rotación: Varimax con Normalización Kaiser.

Varianza Explicada por 1 = 42.685, 2 = 31.07, 3 = 14.014 (Variación explicada global = 87.769).

En el primer componente, que en este caso se refiere al componente relacional de satisfacción con la comunicación, están asociadas las dimensiones de clima de comunicación, comunicación horizontal, calidad de los medios, y comunicación con el

supervisor. Por otro lado, en el segundo componente, que se refiere a la dimensión informacional, se encuentran asociadas las dimensiones de integración organizacional, retroalimentación personal y perspectiva organizacional. Cabe aclarar que en el tercer componente sólo está incluida la comunicación con los subordinados. Esto debido a que es una escala especial que sólo responden personas que tienen gente a su cargo. En el caso de este estudio contestaron esta sección sólo 105 personas de las 175 entrevistadas.

En la siguiente sección se presentará la relación que existe entre estas escalas tanto de satisfacción con la comunicación, como de compromiso organizacional.

3.3. *Correlaciones entre variables*

Una correlación es la relación existente entre dos variables bajo estudio (Vogt, 1999). En este estudio se realizó un análisis de correlación para comprobar la hipótesis de que existe una relación significativa entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso organizacional. Derivado de este análisis se encontró una relación estadísticamente significativa ($r(175)=.41, p>.01$) entre ambos constructos por lo que se acepta la hipótesis general de esta investigación (ver Tabla 3.3.1.). Cabe aclarar que esta relación ya había sido comprobada por otros autores (Boxx et al., 1991; C.W. Downs et al., 1996; Leiter & Maslach, 1988; Putti et al., 1990; Varona, 1996, 2002).

Adicionalmente pueden observarse relaciones importantes entre las dimensiones comunicación con el supervisor y clima de comunicación en un 84.9%, entre integración organizacional y perspectiva organizacional en un 82.9%, y entre satisfacción con el clima de comunicación y comunicación horizontal en un 80.8%. Como puede apreciarse, la perspectiva organizacional y la integración organizacional son variables estrechamente

relacionadas, sobre todo por el sentido informacional de las mismas como se explicó en el análisis de factores. Por otro lado, en estas correlaciones se evidencia que el clima de comunicación está altamente relacionado con la comunicación con el supervisor y con la comunicación horizontal. Cabe aclarar que en el análisis de factores se encontró que esta variable manifiesta un sentido relacional.

Tabla 3.3.1: Correlaciones de Pearson

Pearson Correlation													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 Compromiso normativo	1												
2 Compromiso continuo	.469**	1											
3 Compromiso afectivo	.647**	.426**	1										
4 Satisfacción con la retroalimentación personal	.407**	.163*	.404**	1									
5 Satisfacción con la integración organizacional	.422**	.253**	.431**	.733**	1								
6 Satisfacción con la comunicación con el supervisor	.377**	.096	.366**	.642**	.661**	1							
7 Satisfacción con el clima de comunicación	.399**	.171*	.382**	.589**	.633**	.849**	1						
8 Satisfacción con la perspectiva organizacional	.357**	.160*	.398**	.619**	.829**	.643**	.664**	1					
9 Satisfacción con la comunicación horizontal	.301**	.047	.259**	.614**	.633**	.779**	.808**	.604**	1				
10 Satisfacción con la calidad de los medios	.299**	.041	.277**	.571**	.643**	.798**	.770**	.626**	.797**	1			
11 Satisfacción con la comunicación con subordinados	.124	.053	.140	.321**	.378**	.435**	.406**	.300**	.365**	.440**	1		
12 COMPROMISO ORGANIZACIONAL	.852**	.793**	.820**	.386**	.442**	.330**	.378**	.362**	.238**	.241**	.126	1	
13 SATISFACCIÓN CON LA COMUNICACIÓN	.416**	.206*	.426**	.818**	.866**	.898**	.896**	.805**	.865**	.868**	.561**	.419**	1

** Correlación significativa al 0.01 nivel (2-tailed).

* Correlación significativa al 0.05 nivel (2-tailed).

En la siguiente sección se presentarán los resultados de la primera pregunta de investigación para conocer si existe un diferente nivel de satisfacción y/o compromiso entre las diferentes categorías laborales (voluntarios, empleados, y estudiantes).

3.4 Satisfacción y compromiso por categoría laboral

En esta investigación se planteó como una pregunta de investigación el encontrar si existen diferencias en la forma en que la categoría laboral impacta en el grado de satisfacción y/o compromiso. Para contestar esta pregunta, se realizó un análisis de varianza

de manera que permitiera diferenciar en cuáles dimensiones existen diferencias estadísticas significativas (ver Tabla 3.4.1).

Una vez identificadas dichas variables, se realizaron pruebas post-hoc (Duncan) para explicar cuáles son las diferencias significativas. Tanto en satisfacción como en compromiso, se encontraron diferencias significativas entre las categorías laborales. Cabe recalcar en este punto que como ya se explicó en el método, tanto las escalas de satisfacción como de compromiso, un valor de respuesta cercano a uno significa una mayor satisfacción y/o compromiso respectivamente.

Tabla 3.4.1: Análisis de Varianza por Categoría Laboral

		Suma de Cuadrados	df	Media de Cuadrados	F	Sig.
Compromiso normativo	Entre Gpos.	4.234	2	2.117	2.687	.074
	Dentro Gpo.	65.400	83	.788		
	Total	69.634	85			
Compromiso continuo	Entre Gpos.	3.027	2	1.514	1.498	.230
	Dentro Gpo.	83.857	83	1.010		
	Total	86.884	85			
Compromiso afectivo	Entre Gpos.	6.391	2	3.195	5.352	.007
	Dentro Gpo.	49.552	83	.597		
	Total	55.943	85			
S. Retroalimentación personal	Entre Gpos.	15.594	2	7.797	12.123	.000
	Dentro Gpo.	53.380	83	.643		
	Total	68.975	85			
S. Integración organizacional	Entre Gpos.	3.484	2	1.742	3.042	.053
	Dentro Gpo.	47.525	83	.573		
	Total	51.009	85			
S. Comunicación con el supervisor	Entre Gpos.	9.365	2	4.682	9.074	.000
	Dentro Gpo.	42.832	83	.516		
	Total	52.197	85			
S. Clima de comunicación	Entre Gpos.	8.280	2	4.140	7.242	.001
	Dentro Gpo.	47.448	83	.572		
	Total	55.728	85			
S. Perspectiva organizacional	Entre Gpos.	1.635	2	.817	1.205	.305
	Dentro Gpo.	56.306	83	.678		
	Total	57.941	85			
S. Comunicación horizontal	Entre Gpos.	12.693	2	6.346	13.207	.000
	Dentro Gpo.	39.882	83	.481		
	Total	52.575	85			
S. Calidad de los medios	Entre Gpos.	6.650	2	3.325	5.337	.007
	Dentro Gpo.	51.711	83	.623		
	Total	58.361	85			
S. Comunicación con subordinados	Entre Gpos.	1.808	2	.904	1.268	.287
	Dentro Gpo.	59.165	83	.713		
	Total	60.973	85			
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	Entre Gpos.	3.753	2	1.876	3.657	.030
	Dentro Gpo.	42.594	83	.513		
	Total	46.347	85			
SATISFACCIÓN CON LA COMUNICACIÓN	Entre Gpos.	6.415	2	3.208	8.071	.001
	Dentro Gpo.	32.989	83	.397		
	Total	39.405	85			
Satisfacción Informacional	Entre Gpos.	3.993	2	1.996	3.982	.022
	Dentro Gpo.	41.608	83	.501		
	Total	45.601	85			
Satisfacción Relacional	Entre Gpos.	10.566	2	5.283	12.188	.000
	Dentro Gpo.	35.977	83	.433		
	Total	46.543	85			

Estadísticamente, los voluntarios son los más comprometidos (media=2.08) y los menos comprometidos son los estudiantes (media=2.57). A pesar de ello, la categoría de empleado (media=2.47) muestra una similitud tanto con los voluntarios como con las estudiantes que realizan servicio social (ver Tabla 3.4.2).

Tabla 3.4.2: Compromiso Organizacional por Categoría Laboral

Duncan ^{a,b}	Subsegmento, alpha = .05	
	1	2
Voluntario	2.0808	
Empleado	2.4683	2.4683
Servicio Social		2.5710

Datos de Medias para grupos de segmentos homogéneos.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 26.217.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Por su parte, en cuanto al nivel general de satisfacción (ver Tabla 3.4.3), las personas más satisfechas de nuevo resultan ser los voluntarios (media=1.87) que se diferencian estadísticamente de los estudiantes y empleados (media=2.36 y 2.46 respectivamente).

Tabla 3.4.3: Satisfacción con la Comunicación por Categoría Laboral

Duncan ^{a,b}	Subsegmento, alpha = .05	
	1	2
Voluntario	1.8670	
Servicio Social		2.3575
Empleado		2.4573

Datos de Medias para grupos de segmentos homogéneos.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 26.217.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

En cuanto a las escalas específicas de compromiso, en la única que se encontró diferencia significativa es en el compromiso afectivo; de manera que los que tienen un mayor vínculo afectivo con la organización son los voluntarios (media=1.68), y los que tienen un menor vínculo afectivo son los estudiantes (media=2.38). En el caso de los empleados, no se encontró una diferencia estadística significativa con respecto a las otras dos categorías laborales (ver Tabla 3.4.4).

Tabla 3.4.4: Compromiso Afectivo por Categoría Laboral

Duncan ^{a,b}	Subsegmento, alpha = .05	
	1	2
Voluntario	1.6768	
Empleado	2.1000	2.1000
Servicio Social		2.3796

Datos de Medias para grupos de segmentos homogéneos.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 26.217.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

En cuanto a las diferentes escalas de satisfacción con la comunicación en las que no se encontró una diferencia estadística significativa por categoría laboral son integración organizacional, perspectiva organizacional y comunicación con subordinados. En el resto de las dimensiones, los voluntarios estadísticamente se diferencian de los empleados y de los estudiantes en que los primeros poseen un mayor grado de satisfacción en la comunicación que se realiza en este tipo de organizaciones como puede apreciarse en las siguientes tablas de análisis post-hoc (ver Tablas 3.4.5 a 3.4.9).

Tabla 3.4.5: Satisfacción con la Retroalimentación Personal por Categoría Laboral

Duncan ^{a,b}	Subsegmento, alpha = .05	
	1	2
	Voluntario	1.7500
Servicio Social		2.4861
Empleado		2.6786

Datos de Medias para grupos de segmentos homogéneos.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 26.217.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Tabla 3.4.6: Satisfacción con la Comunicación con el Supervisor por Categoría Laboral

Duncan ^{a,b}	Subsegmento, alpha = .05	
	1	2
	Voluntario	1.6768
Servicio Social		2.3519
Empleado		2.3571

Datos de Medias para grupos de segmentos homogéneos.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 26.217.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Tabla 3.4.7: Satisfacción con el Clima de Comunicación por Categoría Laboral

Duncan ^{a,b}	Subsegmento, alpha = .05	
	1	2
	Voluntario	1.7212
Servicio Social		2.2889
Empleado		2.3886

Datos de Medias para grupos de segmentos homogéneos.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 26.217.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Tabla 3.4.8: Satisfacción con la Comunicación Horizontal por Categoría Laboral

Duncan ^{a,b}	Subsegmento, alpha = .05	
	1	2
Voluntario	1.7758	
Servicio Social		2.4000
Empleado		2.6229

Datos de Medias para grupos de segmentos homogéneos

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 26.217.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Tabla 3.4.9: Satisfacción con la Calidad de los Medios por Categoría Laboral

Duncan ^{a,b}	Subsegmento, alpha = .05	
	1	2
Voluntario	1.8909	
Empleado		2.4057
Servicio Social		2.5444

Datos de Medias para grupos de segmentos homogéneos.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 26.217.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Una vez más se demuestra que el compromiso y la satisfacción están en cierta forma relacionados con la compensación intrínseca que los voluntarios reciben por trabajar en una organización no lucrativa. Al mismo tiempo, lo más importante para los estudiantes puede ser el cumplimiento obligatorio de cierta cantidad de horas, mientras que para los empleados puede ser el contribuir con el sustento familiar.

En la siguiente sección se presenta el análisis de las dimensiones de satisfacción que presentan un mayor impacto en el compromiso de los miembros en las ONG.

3.5 Relación de las dimensiones de satisfacción con compromiso

Uno de los principales estudios que ha demostrado una relación positiva y significativa entre satisfacción con la comunicación y compromiso organizacional es el de Putti, Aryee, y Phua (1990). Sin embargo, son escasas las referencias de estudios de comunicación organizacional en el contexto mexicano.

En este estudio en particular se busca identificar cuáles de las dimensiones de satisfacción con la comunicación tienen un mayor impacto en el compromiso organizacional. Para ello, se presentan a continuación análisis de correlaciones para determinar por categoría laboral qué aspectos de la satisfacción con la comunicación tienen una relación estadísticamente significativa con el compromiso organizacional.

En el caso de los empleados, como se puede ver en la Tabla 3.5.1, las dimensiones de satisfacción que tienen una relación significativa con el compromiso son integración organizacional (26% de correlación con compromiso) y perspectiva organizacional (25% de correlación).

Tabla 3.5.1: Dimensiones de Satisfacción que afectan el compromiso de los empleados

Pearson Correlation Empleado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 Compromiso normativo	-												
2 Compromiso continuo	.390**	-											
3 Compromiso afectivo	.678**	.299*	-										
4 Satisfacción con la retroalimentación personal	.350**	-.088	.241	-									
5 Satisfacción con la integración organizacional	.341**	.073	.240	.729**	-								
6 Satisfacción con la comunicación con el supervisor	.264*	-.090	.154	.663**	.660**	-							
7 Satisfacción con el clima de comunicación	.320*	-.107	.137	.629**	.633**	.735**	-						
8 Satisfacción con la perspectiva organizacional	.356**	.055	.221	.624**	.855**	.587**	.651**	-					
9 Satisfacción con la comunicación horizontal	.121	-.243	-.032	.633**	.617**	.690**	.796**	.597**	-				
10 Satisfacción con la calidad de los medios	.178	-.232	.038	.585**	.661**	.751**	.709**	.625**	.740**	-			
11 Satisfacción con la comunicación con subordinados	.125	-.135	.067	.306	.414*	.471**	.414*	.231	.465**	.655**	-		
12 COMPROMISO ORGANIZACIONAL	.838**	.754**	.796**	.185	.260*	.117	.124	.250*	-.085	-.030	.003	-	
13 SATISFACCIÓN CON LA COMUNICACIÓN	.391*	-.092	.171	.812**	.892**	.861**	.899**	.799**	.872**	.888**	.592**	.161	-

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Por otra parte en el caso de los voluntarios (ver Tabla 3.5.2), prácticamente todas las dimensiones de satisfacción con la comunicación se relacionan con el compromiso (integración organizacional, clima de comunicación, calidad de los medios, comunicación con el supervisor, comunicación con subordinados, retroalimentación personal), con excepción de perspectiva organizacional y comunicación con subordinados. Sin embargo la mayor correlación puede encontrarse entre compromiso e integración organizacional (45.4%) y clima de comunicación (38.9%).

Tabla 3.5.2: Dimensiones de Satisfacción que afectan el compromiso de los voluntarios

Pearson Correlation Voluntario		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Compromiso normativo	-												
2	Compromiso continuo	.303*	-											
3	Compromiso afectivo	.523**	.368**	-										
4	Satisfacción con la retroalimentación personal	.240	.220	.318*	-									
5	Satisfacción con la integración organizacional	.286*	.342**	.461**	.722**	-								
6	Satisfacción con la comunicación con el supervisor	.354**	.086	.490**	.538**	.620**	-							
7	Satisfacción con el clima de comunicación	.312*	.226	.402**	.416**	.575**	.892**	-						
8	Satisfacción con la perspectiva organizacional	.214	.063	.379**	.658**	.806**	.657**	.604**	-					
9	Satisfacción con la comunicación horizontal	.335*	.202	.364**	.523**	.590**	.715**	.740**	.556**	-				
10	Satisfacción con la calidad de los medios	.295*	.147	.390**	.550**	.675**	.811**	.767**	.667**	.794**	-			
11	Satisfacción con la comunicación con subordinados	.087	.095	.158	.500**	.476**	.539**	.478**	.324	.335	.496**	-		
12	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	.792**	.767**	.749**	.325*	.454**	.365**	.389**	.252	.376**	.337**	.144	-	
13	SATISFACCIÓN CON LA COMUNICACIÓN	.358*	.350*	.502**	.821**	.888**	.905**	.865**	.807**	.813**	.901**	.656**	.525**	-

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Finalmente (ver Tabla 3.5.3), en el caso de los estudiantes, las dimensiones que no tienen una relación estadísticamente significativa con el compromiso son calidad de los medios y comunicación con los subordinados. A pesar de ello, la mayor correlación se encuentra en integración organizacional (78.9%) y perspectiva organizacional (73.5%).

Tabla 3.5.3: Dimensiones de Satisfacción que afectan el compromiso de quienes realizan servicio social

Pearson Correlation
Servicio Social

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 Compromiso normativo	-												
2 Compromiso continuo	.776**	-											
3 Compromiso afectivo	.810**	.730**	-										
4 Satisfacción con la retroalimentación personal	.658**	.617**	.588**	-									
5 Satisfacción con la integración organizacional	.741**	.683**	.753**	.715**	-								
6 Satisfacción con la comunicación con el supervisor	.547**	.479**	.422*	.630**	.594**	-							
7 Satisfacción con el clima de comunicación	.689**	.628**	.582**	.635**	.650**	.876**	-						
8 Satisfacción con la perspectiva organizacional	.681**	.600**	.743**	.665**	.879**	.674**	.682**	-					
9 Satisfacción con la comunicación horizontal	.490**	.469**	.366*	.431*	.559**	.828**	.768**	.585**	-				
10 Satisfacción con la calidad de los medios	.306	.301	.198	.341	.432*	.816**	.744**	.497**	.823**	-			
11 Satisfacción con la comunicación con subordinados	.317	.299	.584*	.348	.417	.284	.335	.441	.291	.367	-		
12 COMPROMISO ORGANIZACIONAL	.936**	.903**	.923**	.674**	.789**	.523**	.686**	.735**	.478**	.290	.436	-	
13 SATISFACCIÓN CON LA COMUNICACIÓN	.692**	.714**	.703**	.834**	.838**	.893**	.904**	.866**	.808**	.758**	.529*	.758**	-

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Por otro lado, y adicionalmente a los resultados explicados del análisis de factores, se obtuvieron las comunalidades de las dimensiones de satisfacción con la comunicación de cada dimensión que sirven para conocer cuáles son las variables mejor explicadas en cada factor (ver Tabla 3.5.4). Como puede apreciarse en la dimensión relacional, en el caso de los empleados la variable mejor explicada es calidad de los medios; en el caso de los voluntarios es clima de comunicación; y en el caso de los estudiantes es satisfacción con la comunicación con el supervisor. Por otra parte, en cuanto a la dimensión informacional, la variable mejor explicada tanto para los empleados como para los estudiantes es perspectiva organizacional, mientras que para los voluntarios es integración organizacional.

Tabla 3.5.4: Comunalidades por Categoría Laboral

	Categoría Laboral		
	Empledo	Voluntario	Servicio Social
Satisfacción con el clima de comunicación	.856	.873	.878
Satisfacción con la comunicación horizontal	.805	.848	.874
Satisfacción con la calidad de los medios	.866	.866	.905
Satisfacción con la comunicación con el supervisor	.840	.865	.930
Satisfacción con la integración organizacional	.937	.904	.900
Satisfacción con la retroalimentación personal	.778	.855	.885
Satisfacción con la perspectiva organizacional	.957	.862	.923
Satisfacción con la comunicación con subordinados	.945	.966	.985

Método de Extracción: Análisis de Componentes Principales.

En la siguiente sección se presentarán los resultados de cuáles aspectos demográficos están asociados con la satisfacción y el compromiso organizacional.

3.6 *Otras variables relacionadas con satisfacción y/o compromiso*

Una vez que se han contestado las primeras dos preguntas de investigación, es relevante entender qué otras variables se encuentran relacionadas con la satisfacción con la comunicación y el compromiso organizacional. Para ello se realizaron análisis de varianzas con los puntajes de cada una de las dimensiones de análisis contra las variables demográficas o de clasificación, incluidas en el cuestionario aplicado.

Se encontró que la única variable relacionada con la satisfacción con la comunicación es el campo en el que opera la organización, es decir el área objetivo o tipo de causas que persiguen las ONG. Las dimensiones relacionadas con esta variable particular son satisfacción con el clima de comunicación y satisfacción con la comunicación horizontal. En cuanto al clima de comunicación se encontraron tres subsegmentos (ver Tabla 3.6.1). Las personas más satisfechas se encuentran en las

organizaciones de atención a grupos vulnerables y atención a mujeres (media=1.5 y 1.6 respectivamente). Por su parte, las personas menos satisfechas con el clima de comunicación son las que colaboran en organizaciones de atención a personas con discapacidad, así como centros de atención y cuidado (media=2.47 y 2.55 respectivamente).

Tabla 3.6.1: Clima de Comunicación por Campo Organizacional

Duncan ^{a,b}	Subsegmento, alpha = .05		
	1	2	3
Grupos Vulnerables	1.5000		
Atención a las Mujeres	1.6000		
Derechos Humanos	1.6286	1.6286	
Medio Ambiente	1.6286	1.6286	
Adultos Mayores	1.7714	1.7714	1.7714
Apoyo a Adolescentes y Jóvenes	1.8593	1.8593	1.8593
Adicciones	1.9182	1.9182	1.9182
Salud	2.0640	2.0640	2.0640
Desarrollo Social	2.2240	2.2240	2.2240
Asistencia Social	2.2900	2.2900	2.2900
Fundaciones		2.4333	2.4333
Personas con Discapacidad			2.4667
Centros de Atención y Cuidado			2.5500

Datos de medias para grupos de segmentos homogéneos

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 7.764.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

En cuanto a la satisfacción con la comunicación horizontal se encontraron dos subsegmentos (ver Tabla 3.6.2). Las personas más satisfechas con este tipo de comunicación son las personas que trabajan en organizaciones relacionadas con el medio ambiente (media=1.6) y las menos satisfechas con la comunicación horizontal trabajan en instituciones como: desarrollo social, fundaciones, personas con discapacidad, asistencia social y centros de atención y cuidado.

Tabla 3.6.2: Comunicación Horizontal por Campo Organizacional

Duncan ^{a,b}	Subsegmento, alpha = .05	
	1	2
Medio Ambiente	1.6000	
Derechos Humanos	1.9143	1.9143
Grupos Vulnerables	1.9500	1.9500
Adicciones	1.9727	1.9727
Atención a las Mujeres	2.0400	2.0400
Apoyo a Adolescentes y Jóvenes	2.0519	2.0519
Adultos Mayores	2.0571	2.0571
Salud	2.1680	2.1680
Desarrollo Social		2.4333
Fundaciones		2.5000
Personas con Discapacidad		2.5333
Asistencia Social		2.6000
Centros de Atención y Cuidado		2.7000

Datos de medias para grupos de segmentos homogéneos

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 7.756.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

En cuanto al compromiso organizacional, se encontró que existe una relación entre el compromiso normativo y el campo organizacional, así como una relación entre el compromiso afectivo y tanto la variable edad como la variable antigüedad en la organización. El compromiso normativo también se encuentra relacionado con el campo en el que participa la institución. En este análisis se encontraron tres subsegmentos (ver Tabla 3.6.3). De ellos destacan principalmente los dos extremos. Las personas más comprometidas normativamente son las que trabajan en instituciones de adultos mayores (media=1.33), y las menos comprometidas en este sentido, son las que colaboran en instituciones de desarrollo social (media=2.67). En este sentido, esta relación podría explicarse en que si el campo en el que trabaja la ONG es compatible con las metas y valores de cada individuo, se tendrá un mayor compromiso normativo.

Tabla 3.6.3: Compromiso Normativo por Campo Organizacional

Duncan ^{a,b}	Subsegmento, alpha = .05		
	1	2	3
Adultos Mayores	1.3333		
Derechos Humanos	1.6190	1.6190	
Grupos Vulnerables	1.9167	1.9167	1.9167
Centros de Atención y Cuidado	1.9167	1.9167	1.9167
Fundaciones	2.0556	2.0556	2.0556
Salud	2.1200	2.1200	2.1200
Apoyo a Adolescentes y Jóvenes	2.1358	2.1358	2.1358
Medio Ambiente		2.2857	2.2857
Personas con Discapacidad		2.3333	2.3333
Adicciones		2.4091	2.4091
Asistencia Social		2.5000	2.5000
Atención a las Mujeres		2.5333	2.5333
Desarrollo Social			2.6667

Datos de medias para grupos de segmentos homogéneos

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 7.764.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

El compromiso afectivo por su parte, se encuentra relacionado con la edad de la persona y su antigüedad en la organización. En cuanto a la edad, se destacan dos subsegmentos (ver Tabla 3.6.4). Las personas más comprometidas afectivamente son las mayores de 60 años (media=1.44), y las menos comprometidas son las que se encuentran en el rango de los 20 a los 29 años (media=2.17). En este sentido, las personas mayores de 60 años tal vez desarrollen un vínculo afectivo con las ONG's porque les permiten sentirse activos y útiles a esa edad, además de que por ser una de las últimas etapas de la vida, la gente busca satisfacer ciertas necesidades de "trascendencia".

Tabla 3.6.4: Compromiso Afectivo por Grupos de Edad

Duncan ^{a,b}	Subsegmento, alpha = .05	
	1	2
Mayores de 60 años	1.4444	
Entre 40 y 49 años	1.7130	1.7130
Entre 50 y 59 años	1.7167	1.7167
Entre 30 y 39 años	1.7368	1.7368
Menores de 20 años	2.0167	2.0167
Entre 20 y 29 años		2.1707

Datos de medias para grupos de segmentos homogéneos

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 7.764.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Finalmente, al relacionar el compromiso afectivo con la edad se encontraron dos subsegmentos (ver Tabla 3.6.5). En ellos se destaca que las personas con menor vínculo afectivo con su organización son las que tienen menos de un año trabajando para ella (media=2.30). Sin embargo, destaca aquí que las personas con entre cinco y diez años de antigüedad en la organización manifiestan un compromiso afectivo mayor que personas con diferente antigüedad (media=1.45).

Tabla 3.6.5: Compromiso Afectivo por Antigüedad en la Organización

Duncan ^{a,b}	Subsegmento, alpha = .05	
	1	2
Más de 5 años y menos de 10 años	1.4479	
Más de 15 años	1.6667	
Más de 10 años y menos de 15 años	1.7778	1.7778
Más de 1 año y menos de 5 años	1.9855	1.9855
Menor a un año		2.3030

Datos de medias para grupos de segmentos homogéneo

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 10.549.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Con esta información nos ha sido posible conocer cuáles son los aspectos demográficos relacionados con la satisfacción y el compromiso que manifiestan los miembros organizacionales. En la siguiente sección se busca describir la situación actual de las ONG en México.

3.7 *Análisis general sobre satisfacción en el trabajo y categoría laboral*

En este punto, es importante describir los niveles de satisfacción con el trabajo que manifestaron las personas encuestadas en la muestra. Como puede verse en la Tabla 3.7.1, el 53.7% de ellas manifiesta estar “muy satisfecha” con su trabajo, y otro 42.3% “satisfecho.”

Tabla 3.7.1: Nivel de Satisfacción con el trabajo

	Porcentaje Válido
Muy satisfecho	53.7
Satisfecho	42.3
Ni satisfecho ni Insatisfecho	2.9
Insatisfecho	1.1
Total	100.0

Asimismo, el 66.5% de los encuestados respondió que su satisfacción había aumentado en los últimos seis meses, y tan sólo el 4.6% que disminuyó (ver Tabla 3.7.2). Cabe aclarar que estadísticamente hubo más personas de las esperadas que dijeron que estaban “muy satisfechos” y que mencionaron que aumentó su satisfacción en los últimos seis meses; más de las esperadas que mencionaron estar “satisfechos” o “ni satisfechos ni insatisfechos” que mencionaron que su satisfacción permaneció igual; y más de los que se esperaban que mencionaron estar “insatisfechos” y que su satisfacción había disminuido.

Tal vez esto se debe a que la gente muy satisfecha mantiene una tendencia a fortalecer su satisfacción. Mientras tanto, la gente insatisfecha progresivamente ha ido disminuyendo su satisfacción con el trabajo, hasta llegar al punto en que decida abandonar la organización. Esto de cierta manera, podría deberse a un problema de comunicación o a un conflicto que no se resolvió a tiempo a favor de los interesados.

Tabla 3.7.2: Cambió que ha tenido la satisfacción en los últimos 6 meses

	Porcentaje Válido
Aumentó	66.5
Permaneció Igual	28.9
Disminuyó	4.6
Total	100.0

Por otra parte, debido a que en este estudio se entrevistaron personas de 87 diferentes ONG, resulta relevante conocer el perfil demográfico que caracteriza a voluntarios, empleados y estudiantes. Para lograr esto, se realizó un análisis de tablas de contingencia del cual a continuación se presentan sus resultados. En el caso de los voluntarios, la muestra se caracterizó porque estadísticamente más de los que se esperaban según las proporciones del muestreo (70.7%) contestó encontrarse “muy satisfecho” con su trabajo, probablemente esto se deba a las recompensas intrínsecas que estas personas reciben en su trabajo. Por otra parte, en cuanto al campo de actividad de la organización, estadísticamente hubo menos personas voluntarias trabajando en áreas como desarrollo social y apoyo a personas con discapacidad. En cuanto a la edad de los voluntarios, los resultados del estudio arrojaron que estadísticamente predominan personas entre 40 y 49 años (ver Tablas 3.7.3 a 3.7.5).

En el caso de los empleados, estos se distinguen porque estadísticamente más de los que se esperaban según el muestreo, trabajan en instituciones de desarrollo social, y menos de los que se esperaban trabajan en organizaciones de apoyo a adolescentes y jóvenes. Por otro lado, estadísticamente en la muestra hubo más empleados de los que se esperaban con edades entre los 30 y 39 años. Asimismo, se identificaron estadísticamente más empleados de los esperados entre un año y menos de cinco años laborando en su puesto, así como menos de los esperados con antigüedad menor a un año en la organización (ver Tablas 3.7.4 a 3.7.6).

Finalmente, en cuanto a los estudiantes, se encontró que menos de los que se esperaban manifestaron que se encuentran “muy satisfechos.” Además, se encontró que estadísticamente, más de las personas que se esperaban de esta categoría laboral colaboran en grupos de apoyo a adolescentes y jóvenes, y personas con discapacidad. Adicionalmente, menos de los que se esperaban en esta categoría laboral, participan en actividades de desarrollo social. Por último se encontró que más de los estudiantes que se esperaban han laborado por un periodo menor a un año en la organización (ver Tablas 3.7.3 a 3.7.6).

Tabla 3.7.3: Satisfacción en el Trabajo y Categoría Laboral

		Categoría Laboral			Total	
		Servicio Social	Voluntario	Empleado		
¿Qué tan satisfecho(a) está con su trabajo?	Muy satisfecho	%	35.5%	70.7%	47.6%	53.9%
		R. Adj.	-2.3 ^a	3.3 ^a	-1.3	
	Satisfecho	%	54.8%	27.6%	47.6%	41.4%
		R. Adj.	1.7	-2.7 ^a	1.3	
	Ni satisfecho ni Insatisfecho	%	6.5%	1.7%	3.2%	3.3%
		R. Adj.	1.1	-.8	-.1	
	Insatisfecho	%	3.2%	.0%	1.6%	1.3%
		R. Adj.	1.0	-1.1	.2	
Total	%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

^a. Chi-Square Sig. .042

Tabla 3.7.4: Campo de la Organización y Categoría Laboral

Campo de la Organización			Categoría Laboral			Total
			Servicio Social	Voluntario	Empleado	
Adiciones	%		14.3%	15.5%	10.0%	13.0%
	R. Adj.		.2	.7	-.9	
Adultos Mayores	%		3.6%	5.2%	3.3%	4.1%
	R. Adj.		-.2	.5	-.4	
Apoyo a Adolescentes y Jóvenes	%		35.7%	19.0%	6.7%	17.1%
	R. Adj.		2.9^a	.5	-2.8^a	
Asistencia Social	%		7.1%	12.1%	18.3%	13.7%
	R. Adj.		-1.1	-.5	1.4	
Atención a las Mujeres	%		7.1%	3.4%	.0%	2.7%
	R. Adj.		1.6	.4	-1.7	
Centros de Atención y Cuidado	%		.0%	1.7%	3.3%	2.1%
	R. Adj.		-.9	-2	.9	
Derechos Humanos	%		.0%	6.9%	1.7%	3.4%
	R. Adj.		-1.1	1.9	-1.0	
Desarrollo Social	%		.0%	3.4%	31.7%	14.4%
	R. Adj.		-2.4^a	-3.1^a	5.0^a	
Fundaciones	%		.0%	1.7%	5.0%	2.7%
	R. Adj.		-1.0	-.6	1.4	
Grupos Vulnerables	%		3.6%	3.4%	1.7%	2.7%
	R. Adj.		.3	.4	-.7	
Medio Ambiente	%		.0%	8.6%	3.3%	4.8%
	R. Adj.		-1.3	1.8	-.7	
Personas con Discapacidad	%		10.7%	.0%	5.0%	4.1%
	R. Adj.		2.0^a	-2.0^a	.5	
Salud	%		17.9%	19.0%	10.0%	15.1%
	R. Adj.		.5	1.1	-1.4	
Total	%		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

^a. Chi-Square Sig. .000

Tabla 3.7.5: Edad y Categoría Laboral

Edad			Categoría Laboral			Total
			Servicio Social	Voluntario	Empleado	
Menores de 20 años	%		31.0%	11.8%	7.1%	14.0%
	R. Adj.		3.0^a	-.6	-1.9	
Entre 20 y 29 años	%		69.0%	45.1%	57.1%	55.1%
	R. Adj.		1.7	-1.8	.4	
Entre 30 y 39 años	%		.0%	9.8%	23.2%	13.2%
	R. Adj.		-2.4^a	-.9	2.9^a	
Entre 40 y 49 años	%		.0%	21.6%	5.4%	10.3%
	R. Adj.		-2.1^a	3.4^a	-1.6	
Entre 50 y 59 años	%		.0%	7.8%	7.1%	5.9%
	R. Adj.		-1.5	.8	.5	
Mayores de 60 años	%		.0%	3.9%	.0%	1.5%
	R. Adj.		-.7	1.8	-1.2	
Total	%		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

^a. Chi-Square Sig. .000

Tabla 3.7.6: Antigüedad y Categoría Laboral

Antigüedad			Categoría Laboral			Total
			Servicio Social	Voluntario	Empleado	
Menor a un año	%		65.0%	23.3%	11.3%	25.0%
	R. Adj.		4.5^a	-.3	-3.1^a	
Más de 1 año y menos de 5 años	%		35.0%	51.2%	64.2%	54.3%
	R. Adj.		-1.9	-.5	2.0^a	
Más de 5 años y menos de 10 años	%		.0%	16.3%	13.2%	12.1%
	R. Adj.		-1.8	1.1	.3	
Más de 10 años y menos de 15 años	%		.0%	7.0%	3.8%	4.3%
	R. Adj.		-1.0	1.1	-.3	
Más de 15 años	%		.0%	2.3%	7.5%	4.3%
	R. Adj.		-1.0	-.8	1.6	
Total	%		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

^a. Chi-Square Sig. .001

Como se puede apreciar con esta información, las personas voluntarias tienden a estar muy satisfechas con la comunicación en sus organizaciones, Además, puede verse que principalmente son personas entre 40 y 49 años, quienes tal vez ya no tienen preocupaciones de hijos pequeños, buscan salir de la rutina, sentirse útiles y satisfacer intereses personales que en tiempo atrás no pudieron realizar. Los empleados por su parte, se encuentran en una edad económicamente productiva (30 a 39 años) y probablemente tienen responsabilidades económicas que cumplir para el sostenimiento de su familia. Finalmente, los estudiantes, son los que presentan una menor antigüedad (menos de un año), y estadísticamente son los que menos contestaron sentirse muy satisfechos. Estos últimos, a pesar de que como los voluntarios no reciben una contribución monetaria, en cierta forma su permanencia en la organización se debe al cumplimiento de ciertas horas de trabajo obligatorias que deben cumplir para alcanzar un grado académico.

Para complementar este análisis de resultados, a continuación se presentan algunos de los comentarios más representativos de las personas entrevistadas.

3.8 *Análisis sobre compromiso, cultura, comunicación y ONG's*

Además del dato preciso de las estadísticas resultantes de la investigación sobre el tema, vale la pena profundizar los resultados con las opiniones de las personas que participaron en el estudio. En el cuestionario aplicado (ver Anexo 1), se incluyeron 4 preguntas abiertas. La primera de ellas es acerca de satisfacción con la comunicación, la segunda es sobre compromiso organizacional, la tercera sobre cultura, y la última pregunta es sobre el impacto de las ONG para la sociedad.

La primera pregunta abierta dice textualmente “Si la comunicación asociada con su trabajo pudiera ser cambiada en cualquier forma para hacerlo más satisfecho, por favor indique cómo.” A pesar de que las respuestas fueron muy variadas, es posible identificar que las respuestas se asocian de alguna u otra manera con alguna de las dimensiones de Downs y Hazen (1977). Sin embargo es importante destacar que predominan las opiniones de tipo “relacional” sobre las “informacionales” en una proporción de dos a uno.

Sobre el aspecto relacional resaltan opiniones como: “Desarrollar más el trabajo en equipo, que la comunicación fuera más abierta y clara, que no hubiera demasiado liderazgo, y que aprendiéramos a compartir” (Empleada, con estudios profesionales, 24 años de edad, 1 año de antigüedad en una organización de Asistencia Social). Otra opinión representativa es por ejemplo: “Que (la comunicación) sea clara, precisa y concisa, que sea anticipada en tiempos oportunos, que se enfoque realmente a cuestiones indispensables que se tengan que comunicar” (Empleada, con estudios profesionales, 26 años de edad, 5 años de antigüedad en una organización de Asistencia Social).

Como puede observarse en estos dos comentarios, para lograr una mayor satisfacción con la comunicación se requiere realizar esfuerzos en las dimensiones de

comunicación horizontal, clima de comunicación, comunicación con el supervisor y calidad de los medios.

Por otra parte, en cuanto al componente informacional se sobresalen comentarios como: “Al realizar nuevos proyectos se informe a todos los niveles de la asociación” (Empleada, con estudios profesionales, 33 años de edad, organización relacionada con el Desarrollo Social) y “Retroalimentación con los distintos niveles dentro de la organización” (Empleado, con estudios profesionales, 33 años de edad, y 6 años de antigüedad en la organización). En este sentido, en los comentarios puede apreciarse la relación con las variables informacionales de perspectiva e integración organizacional, así como de retroalimentación personal.

Por otro lado, en cuanto al compromiso la pregunta dice textualmente: “¿Cómo definiría el compromiso que siente hacia la organización?”. En este sentido, las definiciones fueron diversas, pero fue posible identificar opiniones que se clasificaban dentro de cada uno de los tipos de compromiso organizacional. En el caso del compromiso normativo que se refiere a la interiorización de los valores y metas de la organización se distingue el siguiente comentario de un voluntario “Me gusta ayudar a la gente y a quién lo necesite y mi compromiso se iguala con el de la institución” (con estudios de postgrado, 26 años de edad, y 2 años de antigüedad en una organización de Asistencia Social). Por su parte, una empleada de una institución de Desarrollo Social comentó: “Tengo un gran compromiso espiritual y humano ya que ellos me formaron moralmente y es una bonita labor la que hace la institución en la que trabajo” (16 años de edad, y 1 año de antigüedad en la organización). Finalmente otra definición que se asemeja al compromiso normativo es la del siguiente estudiante que realiza su servicio social: “Por convicción, participo en la

organización porque sus metas concuerdan con las mías” (con estudios de preparatoria, 17 años de edad, y 1 año de antigüedad en una organización de Salud).

Por su parte, el compromiso continuo también se ve representado en las respuestas de las personas entrevistadas. En este sentido pueden apreciarse el elemento transaccional de la relación con la organización así como la percepción de un costo de oportunidad si se abandonara la organización. Estas respuestas fueron principalmente en los empleados, como lo expresa uno de ellos: “En compromiso con la organización es mucho por la oportunidad de empleo que me otorgaron” (empleada, con estudios profesionales, 29 años de edad, y 2 años de antigüedad en una organización de Salud). De la misma forma, un empleado en una institución de Desarrollo Social comentó que su “compromiso (es) laboral, más no de integración hacia ella” (con estudios profesionales, 29 años de edad, y 1 año de antigüedad en una organización de Desarrollo Social).

Finalmente en algunas de las repuestas fue posible detectar cierta carga de emotividad o sentimientos positivos a la organización que están asociados con el compromiso afectivo. Esto puede apreciarse en la opinión de un joven voluntario: “Tengo bien puesta la camiseta de la organización y me siento parte de ella, si la organización sube, yo también disfruto los logros como propios” (cursando estudios profesionales, 20 años de edad, y 2 años de antigüedad en una organización de Apoyo a Adolescentes y Jóvenes). Sin embargo, por las respuestas se pudo identificar que el compromiso afectivo no es exclusivo de los voluntarios ya que también los empleados manifestaron expresiones de “amor” y de “cariño” a la organización como puede apreciarse en los siguientes comentarios. Uno de ellos es de una empleada que comenta: “De mi parte es mucho (compromiso), ya que amo mi profesión y me encanta el trabajo que desarrollo en la institución” (con estudios

profesionales, 23 años de edad, y 1.5 años de antigüedad en una organización de Desarrollo Social). Por su parte, una empleada con mayor antigüedad en su organización (15 años en una organización de Desarrollo Social) se expresa así: “Tengo más que un compromiso un cariño hacia la institución, tengo bien puesta la camiseta, creo en lo que hacemos” (con estudios profesionales, 37 años de edad).

Como puede apreciarse, las formas de manifestar el compromiso son diversas. Sin embargo la definición que proponen Allen y Meyer (1990) de tres diferentes tipos de compromiso organizacional (afectivo, continuo, y normativo) puede integrar la mayoría de las respuestas. Lo anterior debido a que integra tres aspectos diferentes que caracterizan el vínculo de una persona con una organización.

Por otra parte, en cuanto a la influencia de la cultura en la comunicación organizacional, la pregunta dice textualmente: “¿Considera que los valores culturales de los mexicanos tienen alguna influencia en la forma en que se desarrolla la comunicación organizacional? ¿Por qué?”. Las respuestas sugieren que efectivamente los valores culturales afectan la forma en que los mexicanos se comunican en la organización. Algunas de las características culturales que las personas encuestadas mencionan de los mexicanos son: egoísmo, mala organización, poca responsabilidad, así como una comunicación indirecta y poco abierta.

Por ejemplo, una voluntaria de una organización de apoyo a adultos mayores comenta que “somos egoístas y no queremos compartir información, aún mas cuando se trata de la misma actividad” (con estudios de preparatoria o técnicos, 49 años de edad, y 5 año de antigüedad en la organización). Por su parte, otra voluntaria de 23 años comenta que “los mexicanos tenemos mala organización o no tenemos un sentido muy definido de

responsabilidad” (con estudios profesionales, y 1 año de antigüedad en una organización de Apoyo a Adolescentes y Jóvenes). Adicionalmente, un estudiante comenta que en la cultura mexicana “las personas no son directas en general cuando quieren decir algo o tienen alguna inquietud” (22 años de edad y 1 mes de antigüedad en una organización de Apoyo a Adolescentes y Jóvenes). Finalmente, una empleada de una organización de apoyo a adolescentes y jóvenes comenta que “muchas personas no son abiertas en su comunicación con los demás” (con estudios profesionales, 22 años de edad y 3 años de antigüedad en una organización de Apoyo a Adolescentes y Jóvenes).

Por otra parte, a pesar de Hofstede (1991) sugiere que México es un país colectivista, respuestas recurrentes indican que existe un bajo sentido de solidaridad hacia los semejantes. Por ejemplo, un voluntario comenta que “la cultura mexicana no es de ayuda” (con estudios de preparatoria o técnicos, 32 años de edad y 2 años de antigüedad en una organización de Prevención y/o Tratamiento de Adicciones). Por su parte, una voluntaria con 19 años laborando en una organización de Apoyo a Adultos Mayores comenta que “la educación del pueblo muchas veces no es suficiente para enterarse de las necesidades que existen” (con estudios profesionales y 19 años en la organización). Otro comentario en este sentido es el de un voluntario con estudios de postgrado, quien menciona que “el mexicano tiene solidaridad en familia, mas no con el otro” (44 años de edad y 3 años de antigüedad en una Fundación). Esto concuerda con lo que propone Kras (1989) de que en México la familia se considera prioridad.

A pesar de lo anterior, algunas de las personas encuestadas reconocen las ventajas de las características del mexicano. Como comenta un voluntario de una institución de apoyo a Adolescentes y Jóvenes, “en México, a pesar de la mentalidad tercermundista,

podemos sacar provecho de nuestras características afectivas y cálidas al comunicarnos” (con estudios de preparatoria o técnicos, 20 años de edad y 2 años de antigüedad en la organización).

Finalmente, en cuanto al impacto de las organizaciones no gubernamentales en la sociedad, se les preguntó a los encuestados textualmente: “¿Existe algún impacto de las ONG hacia la sociedad, los valores culturales, o el desarrollo de México? ¿Cómo es ese impacto?”. En este sentido, puede verse que a pesar de que Hofstede (1991) menciona que en México existe una cultura en donde predominan los valores hacia la masculinidad (orientación hacia resultados, metas y objetivos), en este tipo de organizaciones se aprecia cierta tendencia hacia la feminidad; es decir, existe un enfoque hacia las relaciones humanas, el cuidado y el desarrollo de las personas. Al respecto, se comenta que la función de estas organizaciones es “crear conciencia, fomentar que entre todos podemos avanzar si nos ayudamos unos a otros haciendo partícipe a la gente de los avances y progresos hacia su ayuda” (empleada, con estudios profesionales, 22 años de edad y 6 meses de antigüedad en una organización de desarrollo social).

Por otra parte, aunque algunos reconocen que existe una falta de apoyo por el gobierno, otros reconocen que existe “un impacto muy fuerte, ya que algunas organizaciones (cubren) áreas que el gobierno tiene olvidadas, y esto crea que la solidaridad siga creciendo” (empleada, con estudios de preparatoria o técnicos, 18 años de edad y 2 años de antigüedad en una Fundación). El impacto que estas organizaciones tienen sobre la sociedad permite mejorarla “en muchos aspectos como la pobreza, educación, superación personal, etc.” (estudiante cursando estudios profesionales, 22 años de edad y 1 mes en una organización de Apoyo a Adolescentes y Jóvenes).

Sin embargo, todas estas metas o el impacto que pueden tener estas organizaciones en la sociedad no son posibles si no existe una satisfacción en la comunicación y un compromiso organizacional por parte de sus miembros. Por tanto, las ONG deben administrar y brindar una comunicación eficiente a empleados, voluntarios, y estudiantes para alcanzar el desarrollo de los objetivos organizacionales.

Capítulo 4: Conclusiones

Como se ha podido apreciar a lo largo de este estudio, la forma de ver los constructos sobre satisfacción con la comunicación y compromiso organizacional han ido evolucionando. Los autores analizados presentan diferentes formas de explicarlos, así como las dimensiones que deben incluirse en su análisis. En el caso de este estudio lo relevante es comprender los constructos en el contexto particular de las ONG mexicanas y las diferencias existentes entre tres tipos de miembros organizacionales: voluntarios, empleados y estudiantes.

En general en este tipo de sector (no lucrativo), se encontró que la mayoría de la gente se encuentra muy satisfecha con su trabajo, destacando de forma particular la satisfacción de los voluntarios con su trabajo y con la comunicación en su organización. Adicionalmente, se encontró una tendencia de que las personas muy satisfechas con su trabajo han aumentado su satisfacción en los últimos seis meses, y las personas insatisfechas han disminuido su satisfacción. Esto es importante porque indica que la satisfacción laboral va cambiando progresivamente con el tiempo debido por ejemplo a la relación que existe con la comunicación organizacional. De esta manera, el estudio convoca a los administradores de este tipo de organizaciones a identificar el estado de satisfacción de cada uno de sus miembros, así como a reconocer a tiempo señales de insatisfacción de las personas con las que trabajan. Esto permitirá llevar a cabo oportunamente acciones de comunicación reactivas, correctivas y eficientes.

A lo largo de este estudio, se comprobó la relación existente entre satisfacción con la comunicación y compromiso organizacional. Asimismo, se identificaron dos factores generales en los que puede estudiarse la satisfacción con la comunicación como proponen

Gray y Laidlaw (2002). En este sentido las dimensiones originales de satisfacción con la comunicación se agruparon como relacionales (clima de comunicación, comunicación horizontal, calidad de los medios, y comunicación con el supervisor) e informacionales (integración organizacional, retroalimentación personal y perspectiva organizacional). Cabe aclarar que a diferencia de lo que proponen estos autores, en este estudio el clima de comunicación resultó ser una variable relacional y la retroalimentación personal una variable informacional. Probablemente esto se deba a la importancia de las relaciones en el ambiente de trabajo o clima de comunicación y la orientación de la retroalimentación personal hacia la información para el desempeño.

Por otra parte, en cuanto a la primera pregunta de investigación se encontró que son los voluntarios quienes en general poseen un nivel mayor de satisfacción y compromiso en comparación a los empleados y los estudiantes que se encuestaron. Las diferencias principalmente se encontraron en cuanto a compromiso afectivo, así como por satisfacción con la retroalimentación personal, comunicación con el supervisor, clima de comunicación, comunicación horizontal, y calidad de los medios.

En cuanto a la segunda pregunta de investigación, se identificaron cuáles son las dimensiones de la satisfacción con la comunicación que mejor se encuentran asociadas con el compromiso por categoría laboral. En el caso de los empleados, las dimensiones mejor relacionadas con el compromiso son: Satisfacción con la Integración Organizacional y Perspectiva Organizacional. Cabe aclarar que ambas dimensiones se consideran aspectos informacionales de la satisfacción con la comunicación.

En el caso de los voluntarios prácticamente todas las dimensiones resultaron estar estadísticamente relacionadas con el compromiso (con excepción de perspectiva

organizacional y comunicación con subordinados). Sin embargo las de mayor relación resultan ser la integración organizacional y el clima de comunicación (es decir tanto satisfacción con la comunicación informacional como relacional).

Finalmente en cuanto a los estudiantes se encontró una relación estadística significativa entre la satisfacción y el compromiso en casi todas las dimensiones con excepción de calidad de los medios y comunicación con subordinados.

En cuanto a la tercera pregunta de investigación de qué otros aspectos demográficos se relacionan con la satisfacción y/o el compromiso se encontraron pocas relaciones. En este sentido, el campo de la organización se encontró que estaba relacionado con la dimensión de satisfacción de clima organizacional y de comunicación horizontal. De la misma forma, el compromiso normativo se relacionó con el campo de la organización, lo que puede explicarse por la compatibilidad que una persona puede tener con las metas y valores de la organización. Por otra parte, en cuanto al compromiso afectivo, se encontró una relación con grupos de edad de las personas y antigüedad en la organización.

Por otra parte, en cuanto al análisis cualitativo de los resultados, se pudo identificar que las personas sugieren elementos tanto relacionales como informacionales para mejorar su satisfacción en el trabajo como lo sugieren los resultados cuantitativos. Sin embargo, las respuestas predominan sobre los aspectos relacionales de la comunicación como lo son la comunicación horizontal, el clima de comunicación, la comunicación con el supervisor y la calidad de los medios.

De la misma forma, en cuanto a la definición misma del compromiso que las personas sienten hacia su organización, es posible identificar los tres enfoques propuestos por Meyer y Allen (1997). Es decir un compromiso continuo por el que la persona siente

una relación hacia la organización por el intercambio transaccional que tiene con ella y el costo de oportunidad por abandonarla; un compromiso afectivo que vincula a la persona emotivamente con su organización; asimismo se aprecia un compromiso normativo en el que los individuos manifiestan que los valores y metas de la organización son compatibles con los propios.

En este sentido, es importante destacar que a pesar de que en los comentarios pueden identificarse elementos que podrían clasificarse como parte de compromiso continuo, estadísticamente en este estudio no pudo identificarse una diferencia significativa ni por tipo de miembro organizacional, ni por ninguna otra variable de clasificación.

En cuanto a la variable cultura, la comunicación organizacional y en particular este tipo de organizaciones en México manifiestan características específicas. Las respuestas reportaron que en México existe un bajo sentido de solidaridad hacia el prójimo. Este es un resultado importante ya que a este valor particular se enfrentan directamente las organizaciones sin fines de lucro que persiguen causas sociales y que funcionan gracias al apoyo de la filantropía así como al trabajo desinteresado de personas voluntarias. Sin embargo, en cierta medida parece contradecir los resultados de Hofstede (1991) de que México es un país con una cultura colectivista en el que se toma en cuenta al grupo o la colectividad. Sin embargo, las mismas respuestas de las personas encuestadas explicaron que aunque en México la gente no es muy solidaria si lo es con la familia. Esto es congruente con las aportaciones de Kras (1989) de que la familia es una de las prioridades para los mexicanos.

En este mismo sentido, en los estudios de Hofstede (1991) se menciona que México es un país tendiente hacia los valores masculinos, es decir el alcance de objetivos y metas

económicas. Sin embargo, en el caso particular de este tipo de instituciones, se puede identificar una tendencia hacia valores femeninos de cuidado y desarrollo de las personas. Al mismo tiempo en cuanto a la dimensión de Hofstede (1991) de distancia de poder, a pesar de que México se caracteriza en lo general por estructuras jerárquicas altas o piramidales, particularmente las ONG se caracterizan por ser una expresión autónoma de la sociedad y no por grandes estructuras como las del mercado, la Iglesia o el gobierno.

Finalmente, en cuanto al cumplimiento de metas resulta preocupante que si no existe una cultura solidaria que permita el fortalecimiento de este tipo de organizaciones, esto explica en cierta forma las dificultades que enfrentan para cumplir sus objetivos y obtener recursos. Al respecto, en los resultados se destaca la función de estas organizaciones por crear una conciencia y lograr avances en la sociedad. En este sentido, aunque se comenta que existe una falta de apoyo por el gobierno, se reconoce que el impacto de estas organizaciones sobre diversos campos sociales como la pobreza, educación, y superación personal.

Es por la relevancia de este tipo de actividades para el desarrollo del país que es importante lograr una satisfacción en la comunicación y un compromiso organizacional por parte de sus miembros (empleados, voluntarios, y estudiantes) que finalmente representan las manos que dan vida a las metas organizacionales. Es por todo lo anterior, que la idea es que los resultados de esta investigación puedan servir de guía para las organizaciones sin fines de lucro mexicanas. Asimismo, se espera contribuir al conocimiento que se tiene sobre la comunicación organizacional en México, sobre satisfacción con la comunicación y compromiso organizacional, sobre las ONG, y sobre los distintos miembros que las integran.

Aquí podemos retomar las recomendaciones de Boxx et al. (1991) de que en el sector no lucrativo se debe buscar desarrollar al recurso humano y fomentar valores de la excelencia para crear mayores niveles de satisfacción, compromiso y cohesión. Para ello, se recomienda promover los medios de comunicación informal en lugar de los medios formales, para crear un ambiente que permita a los miembros de estas organizaciones sentirse orgullosos de su trabajo. Esto motivará a la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de las metas de la organización.

Ante ello se invita a los interesados en el estudio de la comunicación organizacional a continuar investigando sobre este tema. Además de ser un campo de estudio fascinante, se pueden realizar contribuciones para el conocimiento teórico de la comunicación organizacional y de las organizaciones. Adicionalmente, es posible contribuir a la mejor administración de las ONG y por lo tanto poner un granito de arena para el desarrollo de la comunidad.

4.1 Limitaciones del estudio

Cabe aclarar las limitaciones de la metodología propuesta. Primeramente, es importante considerar que el estudio se llevó a cabo en un número limitado de instituciones, por lo que los resultados no pueden ser generalizados a diferentes giros de empresas. Además, se reconoce que por el tamaño de muestra se considera un error estadístico de 7.4%, por lo que se debe tener cuidado al tratar de generalizar los resultados hacia organizaciones del giro que no fueron incorporadas en la muestra.

Por otra parte, en cuanto a la confiabilidad de las escalas utilizadas (C.W Downs & Hazen, 1977; Meyer & Allen, 1997), se logró una mayor en las escalas de satisfacción. Sin

embargo, para futuros estudios al respecto se sugiere trabajar sobre las áreas de oportunidad en cuanto a la escala de compromiso, ya que su confiabilidad resultó ligeramente inferior a la utilizada originalmente; esto probablemente por el muestreo o la traducción del instrumento. Cabe aclarar que los cuestionarios originales fueron diseñados para otro tipo de instituciones lucrativas, y para su aplicación simplemente se tradujeron las preguntas suponiendo que la comunicación organizacional en este otro contexto funciona de manera similar.

Adicionalmente, una la prueba estadística utilizada para los análisis post hoc (Ducan) es una de las más liberales que existen lo que permite algunos errores. Sin embargo es importante destacar que esta prueba también es sensible a encontrar las mínimas diferencias estadísticamente significativas, y que al considerar sus resultados primeramente se confirmaban las significancias de las pruebas estadísticas..

Por otra parte, se reconoce que incluso los resultados podrían variar con respecto a otras organizaciones en diferentes regiones del país por la existencia de diferentes subculturas, así como condiciones sociales y económicas. Sin embargo, los resultados podrán proveer un marco de referencia para entender otro tipo de contextos.

4.2 *Futuros estudios*

En general el estudio ha cumplido con mostrar un entendimiento de la satisfacción con la comunicación y el compromiso organizacional que se da por los procesos de comunicación de las ONG mexicanas. Se ha demostrado la diferencia que existe sobre todo entre los voluntarios característicos de este tipo de instituciones frente a los empleados y estudiantes. Es por ello que para futuros estudios se sugiere profundizar en la percepción de

los voluntarios sobre la forma en que se debe llevar a cabo la comunicación organizacional para lograr un mayor compromiso organizacional. Esto debido a que de este especial segmento sería posible aprender mucho sobre la calidad del recurso humano para tratar de aplicarlo a otro tipo de organizaciones.

Por otra parte, este estudio se enfocó en general a las organizaciones sin fines de lucro, pero para futuros estudios tal vez sea conveniente concentrarse en los campos más representativos como educación, sanidad y servicios sociales. Pero sobre todo en el sector educativo ya que según el estudio coordinado por Salamon (1999) es el principal en los países latinoamericanos. Adicionalmente, tal vez resulte relevante también replicar este estudio en organizaciones lucrativas de manera que puedan contrastarse los resultados y lograr así un mejor entendimiento de cómo influye el tipo de organización en la percepción de la comunicación organizacional y por lo tanto en el compromiso.

Referencias Bibliográficas

- Albrecht, S., & Travaglione, A. (2003). Trust in public-sector senior management. *Journal of Resource Management, 14*(1), 76-92.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*, 1-18.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1989). Social identity and the organization. *Academy of Management Review, 14*, 20-39.
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology, 66*, 32-40.
- Blau, G., Kumar, R., & Nalakath, A. (2001). Perceived organisational support as a mediator of the relationship of perceived situational factors to affective organisational commitment. *Applied psychology, 50*(4), 615-634.
- Blau, P. M., & Scott, W. R. (1962). *Formal organizations: a comparative approach*. San Francisco: Chandler.
- Boxx, W. R., Odom, R. Y., & Dunn, M. G. (1991). Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment, and cohesion: An empirical examination within the public sector. *Public Personnel Management, 20*(1), 195-205.
- Brown, M. E. (1969). Identification and some conditions of organizational involvement. *Administrative Science Quarterly, 14*, 533-546.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly, 19*, 533-546.
- Cheney, G. (1983). The rhetoric of identification and the study of organizational communication. *Quarterly Journal of Speech, 69*(2), 143-158.
- Cheney, G., & Tompkins, P. K. (1987). Coming to terms with organizational identification and commitment. *Central States Speech Journal, 38*(1), 1-15.
- Cooperación y Desarrollo AC: El origen y actualidad de la filantropía*. (2004, February 9). Retrieved March 8, from <http://www.cooperacionydesarrollo.org.mx/>
- Deetz, S. (2001). Conceptual Foundations. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Downs, C. W., Downs, A., Ticehurst, W., Potvin, T., & Varona, F. (1996). *Cultural comparisons of the relationships among communication and organizational commitment*. Paper presented at the Pan-Pacific Conference XIII, Chiba, Japan.
- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication, 14*(3), 63-73.
- Eisenberg, E. M., & Riley, P. (2001). Organizational culture. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Geroy, G. D., Wright, P. C., & Jacoby, L. (2000). Toward a conceptual framework of employee volunteerism: an aid for the human resource manager. *Management Decision, 38*(4), 280.

- Gray, J., & Laidlaw, H. (2002). Part-time employment and communication satisfaction in an Australian retail organisation. *Employee Relations*, 24(2), 211-228.
- Gray, J., & Laidlaw, H. (2004). Improving the measurement of communication satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 17(3), 425-448.
- Gronstedt, A. (2000). Integrating communication in 3-D. In *The customer century* (pp. 15-47). London: Routledge.
- Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10, 488-503.
- Guzley, R. (1992). Organizational climate and communication climate: Predictors of commitment to the organization. *Management Communication Quarterly*, 5(4), 379-402.
- Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-190.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: software of the mind*. Maidenhead, U.K.: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences : comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Hofstede, G., Van Deusen, C. A., Mueller, C. B., & Charles, T. A. (2002). What goals do business leaders pursue? a study in fifteen countries. *Journal of International Business Studies*, 33(4), 785-803.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-572.
- Hunt, S. D., Wood, V. R., & Chonko, L. B. (1989). Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. *Journal of Marketing*, 53, 79-90.
- Jablin, F. M. (1985). Task / work relationship: a life-span perspective. In M. L. Knapp & G. R. Miller (Eds.), *Handbook of interpersonal communication*. Newbury Park, CA: SAGE.
- Jensen, M. T. (2003). *Organizational Communication: A review*. Kristiansand Norway: Agderforskning Serviceboks.
- Jenswold, J., & Robyn, L. (2003). Leading across cultures: Mexico. *Thunderbird: The American Graduate School of International Management*.
- Kanter, R. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33, 499-517.
- Kiesler, C. A. (1971). *The psychology of commitment: Experiments linking behavior to belief*. Baltimore: John Hopkins U.P.
- Knoke, D. (1981). Commitment and detachment in voluntary associations. *American Sociological Review*, 4(2), 141-158.
- Koike, H., Gudykunst, W. B., Stewart, L. P., Ting-Toomey, S., & Nishida, T. (1988). Communication openness, satisfaction, and length of employment in Japanese organizations. *Communication Research Reports*, 5, 97-102.
- Kras, E. (1989). *Management in two cultures: Bridging the gap between U.S. and Mexican Managers*. Yarmouth, Maine: Intercultural Press.
- Lahiry, S. (1994, April). Building commitment through organizational culture. *Training & Development*, 50-52.

- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 297-308.
- López, P. (1997). *El rol del factor humano ante la administración del cambio rápido*, 11-12, from <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num11y12>
- Luthans, F., & Larsen, J. K. (1986). How managers really communicate. *Human Relations*, 39, 161-178.
- Marsh, R. M., & Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: A predictive study. *Administrative Science Quarterly*, 22, 57-75.
- Marshall, A. A., & Stohl, C. (1993). Being "in the know" in a participative management system. *Management Communication Quarterly*, 6, 327-404.
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Miller, K. I., & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: Meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29, 727-753.
- Monge, P. R., & Miller, K. I. (1988). Participative processes in organizations. In G. M. Goldhaber & G. A. Barnett (Eds.), *Handbook of organizational communication* (pp. 213- 229). Norwood, NJ: Ablex.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 486-500.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego: Academic Press.
- Orpen, C. (1997). The effects of formal mentoring on employee work motivation, organizational commitment and job performance. *The Learning Organisation*, 4(2), 53-60.
- Pheng, L. S., & Yuquan, S. (2002). An exploratory study of Hofstede's cross-cultural dimensions in construction projects. *Management Decision*, 40(1), 7-16.
- Putnam, L. L., & Cheney, G. (1995). Organizational communication: historical development and future directions. In S. R. Corman, S. P. Banks, C. R. Bantz & M. E. Mayer (Eds.), *Foundations of organizational communication*. White Plains, N.Y.: Longman Publishers.
- Putti, J. M., Aryee, S., & Phua, J. (1990). Communication relationship satisfaction and organizational commitment. *Group & Organizational Studies*, 15(1), 44-52.
- Redding, W. C. (1978). *Communication within the organization: An interpretative review of theory and research*. New York: Industrial Communication Council, Inc.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Rowlinson, S. (2001). Matrix organizational structure, culture and commitment: A Hong Kong public sector case study change. *Construction Management and Economics*, 19, 669-673.
- Rubin, R. B., Palmgreen, P., & Sypher, H. E. (Eds.). (1994). *Communication research measures: A sourcebook*. New York, London: The Guilford Press.
- Salamon, L. M., Anheier, H. K., List, R., Toepler, S., & Sokolowski, S. W. (1999). *Global Civil Society: dimensions of the nonprofit Sector*. Baltimore, Maryland: Institute for Policy Studies.

- Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. In B. M. Staw & G. R. Salancik (Eds.), *New directions in organizational Behavior* (pp. 1-53). Chicago: St. Clair Press.
- Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, B. (1998). *Metodología de la Investigación*. México: McGrawHill.
- Sheldon, M. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 143-150.
- Smith, A. C., & Greeb, F. B. (1993). Managing employees as if they were volunteers. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 58(3), 42-47.
- Thayer, L. O. (1969). *Communication And Communication Systems*. Homewood, ILL.: R. D. Irwin.
- Varona, F. (1996). Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations. *The Journal of Business Communication*, 33(2), 111-140.
- Varona, F. (2002). Conceptualization and management of communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations. *American Communication Journal*, 5(3).
- Vera, R. (2004). *Sociedad Civil: Estrategia Participativa OSC's*. Retrieved March 8, from http://www.sociedadcivil.org/detalle_noticia.html?id=57&id_seccion=9
- Verduzco Igartúa, G. (2003). *Organizaciones no lucrativas: Visión de su trayectoria en México*. México D.F.: El Colegio de México.
- Vogt, W. P. (1999). *Dictionary of statistics & methodology: A nontechnical guide for the social sciences* (2nd ed.): SAGE.
- Weiner, Y., & Gechman, A. G. (1977). Commitment: A behavioral approach to job involvement. *Journal of Vocational Behavior*, 10, 47-52.
- Welsch, H. P., & LaVan, H. (1981). Inter-relationships between organizational commitment and job characteristics, job satisfaction, professional behavior, and organizational climate. *Human Relations*, 34(12), 1079-1089.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.

ANEXO 1: Cuestionario aplicado

Cuestionario de Comunicación Organizacional

Se le ha solicitado colaborar en esta encuesta para un estudio sobre la comunicación en organizaciones no lucrativas. Siéntase con la libertad para expresar sus puntos de vista ya que el tratamiento de la información será totalmente anónimo y confidencial. El tiempo estimado para contestarlo es de 25 minutos. ¡Gracias de Antemano!



- INSTRUCCIONES:
- Lea detenidamente cada pregunta, ya que cada una mide diferentes aspectos.
 - Esto no es un examen, por lo que no existen preguntas incorrectas.
 - No deje preguntas en blanco y asegúrese de contestar la información demográfica.

Por favor responda las siguientes preguntas sobre la satisfacción en su trabajo.	
1. ¿Qué tan satisfecho(a) está con su trabajo?	<input type="checkbox"/> 1. Muy satisfecho(a) <input type="checkbox"/> 4. Insatisfecho(a) <input type="checkbox"/> 2. Satisfecho(a) <input type="checkbox"/> 5. Muy insatisfecho(a) <input type="checkbox"/> 3. Indiferente
2. En los últimos 6 meses ¿Qué ha pasado con su nivel de satisfacción?	<input type="checkbox"/> 1. Aumentó <input type="checkbox"/> 2. Permaneció Igual <input type="checkbox"/> 3. Disminuyó
3. Si la comunicación asociada con su trabajo pudiera ser cambiada en cualquier forma para hacerlo más satisfecho, por favor indique cómo:	
Por favor indique el grado de acuerdo hacia cada frase. Circule de 1 a 5, donde:	
1. Totalmente en desacuerdo, 2. Desacuerdo, 3. Indiferente, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo.	
4. Aunque quisiera, sería difícil para mí abandonar la organización en este momento.	1 2 3 4 5
5. Siento cierta obligación para permanecer con mi empleador actual.	1 2 3 4 5
6. Sería muy feliz si pasara el resto de mi carrera trabajando en esta organización.	1 2 3 4 5
7. Tengo escasez de alternativas si abandono esta organización.	1 2 3 4 5
8. Es incorrecto abandonar la organización por mi beneficio.	1 2 3 4 5
9. Realmente siento como si los problemas de esta organización fueran los míos.	1 2 3 4 5
10. Permanezco en mi organización tanto por obligación como por deseo.	1 2 3 4 5
11. Siento un fuerte sentido de "pertenencia" a mi departamento.	1 2 3 4 5
12. Siento que tengo pocas opciones al considerar abandonar esta organización.	1 2 3 4 5
13. Me siento "emocionalmente cercano" a esta organización.	1 2 3 4 5
14. Me sentiría culpable si dejara la organización ahora.	1 2 3 4 5
15. Me siento "parte de la familia" en mi organización.	1 2 3 4 5
16. Esta organización se merece mi lealtad.	1 2 3 4 5
17. He puesto tanto de mí en esta organización, que ignoro la opción de trabajar en otra parte.	1 2 3 4 5
18. Permanezco en la organización porque tengo un "sentido de obligación" con su gente.	1 2 3 4 5
19. Esta organización posee un gran significado personal para mí.	1 2 3 4 5
20. Mucho de mi vida se alteraría ahora si decidiera abandonar la organización.	1 2 3 4 5
21. Le debo mucho a mi organización.	1 2 3 4 5
Por favor indique qué tan satisfecho está con la cantidad y calidad de la información que recibe en su trabajo. Circule de 1 a 5, donde:	
1. Muy satisfecho, 2. Satisfecho, 3. Indiferente, 4. Insatisfecho, 5. Muy insatisfecho.	
22. Información acerca del progreso en mi trabajo.	1 2 3 4 5
23. Noticias de Personal.	1 2 3 4 5
24. Información acerca de las políticas y metas organizacionales.	1 2 3 4 5
25. Información de cómo mi trabajo se compara con el de otros.	1 2 3 4 5
26. Información de cómo soy evaluado.	1 2 3 4 5
27. Reconocimiento de mis esfuerzos.	1 2 3 4 5
28. Información acerca de las políticas y metas departamentales.	1 2 3 4 5
29. Información acerca de lo que se espera de mi trabajo.	1 2 3 4 5
30. Información acerca de cómo la actividad del gobierno afecta a mi organización.	1 2 3 4 5
31. Información de los cambios en mi organización.	1 2 3 4 5
32. Reportes de cómo los problemas en mi trabajo son manejados.	1 2 3 4 5
33. Información acerca de los beneficios y pagos.	1 2 3 4 5
34. Información acerca del desempeño financiero de la organización.	1 2 3 4 5
35. Información acerca de los logros y fallas de la organización.	1 2 3 4 5

<i>Por favor indique qué tan satisfecho está con los siguientes aspectos de la comunicación. Circule de 1 a 5, donde:</i>	
1. Muy satisfecho, 2. Satisfecho, 3. Indiferente, 4. Insatisfecho, 5. Muy insatisfecho.	
36. Grado en el que mis supervisores saben y entienden los problemas que enfrentan sus subordinados.	1 2 3 4 5
37. Grado en que la comunicación organizacional motiva y estimula el entusiasmo por alcanzar las metas.	1 2 3 4 5
38. Grado en que mis supervisores me escuchan y me ponen atención.	1 2 3 4 5
39. Grado en el que la gente en mi organización tiene gran habilidad para comunicarse.	1 2 3 4 5
40. Grado en el que mis supervisores ofrecen una guía para resolver problemas relacionados con el trabajo.	1 2 3 4 5
41. Grado en que la comunicación me hace identificarme o sentirme parte de la organización.	1 2 3 4 5
42. Grado en que la comunicación organizacional es interesante y de utilidad.	1 2 3 4 5
43. Grado en que mi supervisor confía en mí.	1 2 3 4 5
44. Grado en que recibo a tiempo la información relacionada con mi trabajo.	1 2 3 4 5
45. Grado en que los conflictos son manejados apropiadamente a través de los canales de comunicación.	1 2 3 4 5
46. Grado en que los rumores están presentes en la organización.	1 2 3 4 5
47. Grado en que los supervisores son abiertos a las ideas.	1 2 3 4 5
48. Grado en que la comunicación con otros miembros de la organización es precisa y fluye libremente.	1 2 3 4 5
49. Grado en que las prácticas de comunicación se adaptan a las emergencias.	1 2 3 4 5
50. Grado en que mi grupo de trabajo es compatible.	1 2 3 4 5
51. Grado en que nuestras juntas son bien organizadas.	1 2 3 4 5
52. Grado en que la cantidad de supervisión me parece correcta.	1 2 3 4 5
53. Grado en que los reportes y políticas escritos son claros y concisos.	1 2 3 4 5
54. Grado en que las actitudes hacia la comunicación en la organización son saludables.	1 2 3 4 5
55. Grado en que la comunicación informal es activa y precisa.	1 2 3 4 5
56. Grado en que la cantidad de comunicación en la organización es la correcta.	1 2 3 4 5
<i>Por favor conteste esta sección sólo si es un supervisor. Si no, pase a la siguiente sección de información demográfica.</i>	
1. Muy satisfecho, 2. Satisfecho, 3. Indiferente, 4. Insatisfecho, 5. Muy insatisfecho.	
57. Grado en que mis subordinados responden a la comunicación directiva.	1 2 3 4 5
58. Grado en que mis subordinados se anticipan a mis necesidades de información.	1 2 3 4 5
59. Grado en que no requiero sobrecargar la comunicación con mis subordinados.	1 2 3 4 5
60. Grado en que mis subordinados son receptivos a la evaluación, sugerencias y críticas.	1 2 3 4 5
61. Grado en que mis subordinados son responsables por iniciar una comunicación precisa hacia arriba.	1 2 3 4 5
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	
62. Departamento en el que trabaja:	63. Años de antigüedad en la organización:
64. Nivel de Educativo: <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Preparatoria / Técnico <input type="checkbox"/> Profesional <input type="checkbox"/> Postgrado	65. Categoría de trabajo: <input type="checkbox"/> Empleado <input type="checkbox"/> Voluntario <input type="checkbox"/> Practicas Profesionales <input type="checkbox"/> Servicio Social <input type="checkbox"/> OTRO ¿Cuál?
66. Edad:	67. Género: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino
68. ¿Cómo definiría el compromiso que siente hacia la organización?	
69. ¿Considera que los valores culturales de los mexicanos tienen alguna influencia en la forma en que se desarrolla la comunicación organizacional? ¿Por qué?	
70. ¿Existe algún impacto de las OSC hacia la sociedad, los valores culturales, o el desarrollo de México? ¿Cuál de ellos? ¿Cómo es ese impacto?	
Nombre de la OSC:	

¡MUCHAS GRACIAS!

ANEXO 2: Medias y desviaciones por escala y variable

Tabla A2.1: Medias y Desviaciones por Escala

	Media	DV
Compromiso normativo	2.2457	.83272
Compromiso continuo	2.6019	.92136
Compromiso afectivo	1.9695	.76001
Satisfacción con la retroalimentación personal	2.2243	.81565
Satisfacción con la integración organizacional	2.2286	.72261
Satisfacción con la comunicación con el supervisor	2.0238	.71691
Satisfacción con el clima de comunicación	2.0491	.71990
Satisfacción con la perspectiva organizacional	2.2480	.76443
Satisfacción con la comunicación horizontal	2.2276	.70583
Satisfacción con la calidad de los medios	2.1829	.75987
Satisfacción con la comunicación con subordinados	2.2038	.84215
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	2.2724	.68764
SATISFACCIÓN CON LA COMUNICACIÓN	2.2168	.65646

Tabla A2.2: Compromiso Normativo

	Media	DV
* Siento cierta obligación para permanecer con mi empleador actual.	2.77	1.444
* Es incorrecto abandonar la organización por mi beneficio.	3.01	1.430
Me sentiría culpable si dejara la organización ahora.	2.81	1.376
Esta organización merece mi lealtad.	1.68	.891
* Permanezco en la organización porque tengo un "sentido de obligación" con su gente.	2.59	1.274
Le debo mucho a mi organización.	2.25	1.142

* Variables que para el análisis se eliminaron de la escala.

Tabla A2.3: Compromiso Continuo

	Media	DV
* Aunque quisiera, sería difícil para mí abandonar la organización en este momento.	2.55	1.480
* Tengo escasez de alternativas si abandono esta organización.	3.87	1.286
Permanezco en mi organización tanto por obligación como por deseo.	2.30	1.333
* Siento que tengo pocas opciones al considerar abandonar esta organización.	3.71	1.295
He puesto tanto de mí en esta organización, que ignoro la opción de trabajar en otra parte.	2.81	1.297
Mucho de mi vida se alteraría ahora si decidiera abandonar la organización.	2.69	1.316

* Variables que para el análisis se eliminaron de la escala.

Tabla A2.4: Compromiso Afectivo

	Media	DV
Sería muy feliz si pasara el resto de mi carrera trabajando en esta organización.	2.13	1.268
Realmente siento como si los problemas de esta organización fueran los míos.	2.27	1.256
Siento un fuerte sentido de "pertenencia" a mi organización.	1.99	1.182
Me siento "emocionalmente cercano" a esta organización.	1.86	.967
Me siento "parte de la familia" en mi organización.	1.81	.939
Esta organización posee un gran significado personal para mí.	1.75	.892

Tabla A2.5: Satisfacción con la Retroalimentación Personal

	Media	DV
Información acerca del progreso en mi trabajo.	2.09	.982
Información de cómo mi trabajo se compara con el de otros.	2.43	1.053
Información de cómo soy evaluado.	2.33	1.058
Reconocimiento de mis esfuerzos.	2.05	1.049

Tabla A2.6: Satisfacción con la Integración Organizacional

	Media	DV
Noticias de Personal.	2.18	.923
Información acerca de las políticas y metas departamentales.	2.10	.939
Información acerca de lo que se espera de mi trabajo.	2.14	.969
Reportes de cómo los problemas en mi trabajo son manejados.	2.30	.961
Información acerca de los beneficios y pagos.	2.42	1.106

Tabla A2.7: Satisfacción con la Comunicación con el Supervisor

	Media	DV
Grado en el que mis supervisores saben y entienden los problemas que enfrentan sus subordinados.	2.17	.961
Grado en que mis supervisores me escuchan y me ponen atención.	1.86	.873
Grado en el que mis supervisores ofrecen una guía para resolver problemas relacionados con el trabajo.	2.17	.971
Grado en que mi supervisor confía en mí.	1.73	.867
Grado en que los supervisores son abiertos a las ideas.	2.05	.966
Grado en que la cantidad de supervisión me parece correcta.	2.17	.935

Tabla A2.8: Satisfacción con el Clima de Comunicación

	Media	DV
Grado en que la comunicación organizacional motiva y estimula el entusiasmo por alcanzar las metas.	2.12	.978
Grado en que la comunicación me hace identificarme o sentirme parte de la organización.	1.99	.903
Grado en que la comunicación organizacional es interesante y de utilidad.	1.91	.896
Grado en que las prácticas de comunicación se adaptan a las emergencias.	2.11	1.080
Grado en que las actitudes hacia la comunicación en la organización son saludables.	2.11	.940

Tabla A2.9: Satisfacción con la Perspectiva Organizacional

	Media	DV
Información acerca de las políticas y metas organizacionales.	2.07	.983
Información acerca de cómo la actividad del gobierno afecta a mi organización.	2.52	1.093
Información de los cambios en mi organización.	2.16	.933
Información acerca del desempeño financiero de la organización.	2.40	1.130
Información acerca de los logros y fallas de la organización.	2.09	.976

Tabla A2.10: Satisfacción con la Comunicación Horizontal

	Media	DV
Grado en el que la gente en mi organización tiene gran habilidad para comunicarse.	2.21	1.116
Grado en que los rumores están presentes en la organización.	2.74	1.088
Grado en que la comunicación con otros miembros de la organización es precisa y fluye libremente.	2.10	.837
Grado en que mi grupo de trabajo es compatible.	1.97	.896
Grado en que la comunicación informal es activa y precisa.	2.12	.866

Tabla A2.11: Satisfacción con la Calidad de los Medios

	Media	DV
Grado en que recibo a tiempo la información relacionada con mi trabajo.	2.19	1.031
Grado en que los conflictos son manejados apropiadamente a través de los canales de comunicación.	2.22	.954
Grado en que nuestras juntas son bien organizadas.	2.17	.954
Grado en que los reportes y políticas escritos son claros y concisos.	2.24	.977
Grado en que la cantidad de comunicación en la organización es la correcta.	2.10	.933

Tabla A2.12: Satisfacción con la Comunicación con Subordinados

	Media	DV
Grado en que mis subordinados responden a la comunicación directiva.	2.08	.987
Grado en que mis subordinados se anticipan a mis necesidades de información.	2.41	1.035
Grado en que no requiero sobrecargar la comunicación con mis subordinados.	2.26	.961
Grado en que mis subordinados son receptivos a la evaluación, sugerencias y críticas.	2.17	.925
Grado en que mis subordinados son responsables por iniciar una comunicación precisa hacia arriba.	2.10	.960