

CONCEPTUALIZACIÓN Y SUPERVISIÓN DE LA COMUNICACIÓN Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Dr. Federico Varona Madrid

SUMARIO

El propósito de esta investigación fue estudiar la conceptualización y supervisión de la comunicación y el compromiso organizacional desde la perspectiva de gerentes/supervisores y subalternos. El método de investigación usado para recoger información fue el cuestionario escrito. El contenido de las respuestas fue analizado usando la técnica del análisis de contenido. Las conclusiones más importantes fueron las siguientes: Primera, la dimensión que más se enfatizó en la conceptualización de satisfacción con la comunicación fue la calidad de la relación que existe en el proceso comunicativo. Segunda, las dos dimensiones que resaltaron como las más importantes en la definición del compromiso organizacional fueron la identificación con la misión de la organización, el deseo de realizar un buen trabajo. Tercera, el clima general de la comunicación y la comunicación con los gerentes y los supervisores fueron las áreas que influyeron más en la satisfacción o insatisfacción con la comunicación y las que los gerentes y supervisores deben atender con más cuidado. Cuarta, gerentes/supervisores y subalternos presentaron algunas diferencias en relación con los factores que ejercieron un mayor impacto, positivo o negativo, en el compromiso con la organización. Los subalternos enfatizaron más los motivadores personales, mientras que los gerentes/supervisores enfatizaron más los factores organizacionales. Finalmente, los resultados de este estudio parecen confirmar la necesidad de incluir en la conceptualización del compromiso organizacional la perspectiva de «compromisos múltiples» sugerida por Reichers (1985).

INTRODUCCIÓN

Durante las dos últimas décadas los conceptos de «satisfacción con la comunicación» y «compromiso organizacional» han sido dos variables que han interesado particularmente a ciertos investigadores de la comunicación organizacional (Clampitt y Downs, 1987; Putti, Aryee, y Phua, 1990). Sin embargo, son muy pocos los estudios que se han realizado sobre la conceptualización y supervisión de la comunicación y el compromiso organizacional desde la perspectiva de gerentes/supervisores y subalternos. Como resultado de esto algunas conceptualizaciones del término compromiso organizacional no enfatizan suficientemente las experiencias personales de compromiso que los individuos experimentan (Reichers, 1985).

Hasta el presente los investigadores se han olvidado de preguntar directa o indirectamente a los sujetos interesados (gerentes/supervisores y subalternos) sobre sus propias percepciones y definiciones de satisfacción con la comunicación y compromiso organizacional. Por lo tanto, parece necesario para el desarrollo de la investigación en esta área, que se incluya también el punto de vista de supervisores y subalternos. Esto permitirá conceptualizar de una manera más integral los términos «satisfacción con la comunicación» y «compromiso organizacional» y determinar con más precisión cuáles son las técnicas más efectivas de supervisión en ambas áreas.

MARCO TEÓRICO

Satisfacción con la comunicación

Las definiciones del término «satisfacción con la comunicación» han sido varias desde que el término fue introducido por primera vez por Level en 1959. Las primeras definiciones de satisfacción con la

comunicación enfatizaron la unidimensionalidad de este concepto. Thayer (1969, p.144) definió el término como «la satisfacción personal que un individuo experimenta cuando se comunica exitosamente». Reading (1978) después de analizar varios estudios, concluyó que el término satisfacción con la comunicación era usado para referirse al grado de satisfacción que un empleado percibe en relación con el ambiente general de la comunicación». Más recientemente, Downs y Hazen (1977) se propusieron investigar si el término «satisfacción con la comunicación» era unidimensional o multidimensional. Basados en los resultados de su estudio, Downs y Hazen definieron el término como «la satisfacción de un individuo con los varios aspectos de la comunicación que existe en la organización». Estos varios aspectos según Downs (1990) son: información sobre la organización, información sobre el trabajo, clima general de la comunicación, comunicación con los supervisores, comunicación con los subalternos, comunicación entre los empleados, evaluación del trabajo individual, medios de comunicación, comunicación de la gerencia, y comunicación entre los departamentos.

Compromiso Organizacional

Aunque el término «compromiso organizacional» ha sido definido e investigado de muy diversas maneras, ciertos investigadores sostienen que las definiciones hasta ahora formuladas carecen de precisión y son redundantes. (Morrow, 1983; Reichers, 1985).

Hasta el momento se han adoptado tres perspectivas diferentes en la conceptualización del término «compromiso organizacional». La primera es la **perspectiva de intercambio** que sugiere que el compromiso organizacional es el resultado de una transacción de incentivos y contribuciones entre la organización y el empleado. De acuerdo a esa conceptualización el individuo ve los beneficios que recibe asociados con el trabajo, tales como plan de retiro y seguro de salud, como incentivos para permanecer en la organización (Becker, 1960; Sheldon 1971; Alutto, Hrebiniak, y Alonso, 1973; y Farrell y Rusbult, 1981). La segunda es la **perspectiva psicológica** que ve el compromiso con la organización como un componente de estos tres elementos:

- 1) la identificación con objetivos y valores de la organización,
- 2) el deseo de contribuir para que la organización alcance sus metas y objetivos, y
- 3) el deseo de ser parte de la organización (Sheldon, 1971; Buchanan, 1974; Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974). Dentro de esta perspectiva el compromiso se experimenta en relación con la organización de la cual es parte (Steers, 1977, p.46). La tercera es la **perspectiva de atribución** que define el compromiso como una obligación que el individuo adquiere como resultado de realizar ciertos actos que son voluntarios, explícitos e irrevocables (Reichers, 1985). Dentro de esta categoría entraría el compromiso organizacional que los miembros de grupos religiosos adquieren cuando pronuncian públicamente sus votos religiosos o cuando funcionarios públicos juran cumplir con sus obligaciones en los actos de toma de posesión.

En 1985 Reichers propuso una nueva perspectiva para la reconceptualización del término «compromiso organizacional» llamada «**compromisos múltiples**». Esta perspectiva sugiere que se debe integrar la experiencia de compromiso que siente el individuo con los otros aspectos organizacionales que tradicionalmente se han asignado al concepto de compromiso. De acuerdo a esta nueva perspectiva, el compromiso organizacional puede ser entendido con mayor precisión si se incluye también en su definición «el conjunto de los múltiples compromisos que el individuo experimenta con relación a los

diferentes grupos que integran una organización», tales como dueños, gerentes, supervisores, subalternos, sindicatos y clientes. Esta perspectiva de compromisos múltiples se fundamenta en tres teorías. La primera ve a las organizaciones como coaliciones de entidades, la segunda como grupos de referencia, y la tercera como lugares donde los individuos desempeñan diferentes roles.

Los teóricos que ven a las organizaciones como coaliciones de entidades sostienen que los diferentes grupos que integran una organización, tales como dueños, gerentes, supervisores, subalternos y sindicatos, compiten entre sí para ganarse el interés, la solidaridad y el compromiso de los miembros de la organización. Estas coaliciones de entidades y sus contribuyentes generalmente poseen un conjunto único de objetivos y valores que pueden estar en conflicto con los objetivos y valores de otros grupos dentro de la organización. Por lo tanto, la pregunta de ¿cuál es el compromiso de un individuo? no puede responderse satisfactoriamente diciendo que son los objetivos y valores de la organización.

Más bien lo que se necesita es identificar los diferentes grupos que existen en una organización y sus objetivos puesto que estos grupos representan los centros de interés donde se originan los múltiples compromisos que los individuos experimentan. Blau y Scott (1962) emplearon el término «públicos» para describir a los diferentes grupos que se benefician del funcionamiento de una organización. Los cuatro grupos de «públicos» que identificaron estos autores son los siguientes:

- 1) los empleados,
- 2) los clientes,
- 3) los propietarios y gerentes,
- 4) el público en general.

De igual manera, los teóricos que ven a las organizaciones como **grupos de referencia** o como **lugar de desempeño de roles sociales** sostienen también que los individuos experimentan múltiples identificaciones con los diferentes grupos que integran los propios individuos. Gouldner (1957, 1958) definió los grupos de referencia como aquellas entidades con las que los individuos se identifican. Por otra parte, la teoría de los roles sociales sostiene que los papeles que los individuos desempeñan en las organizaciones son un reflejo de las identificaciones que tienen con sus grupos de referencia. Es desde estas teorías que algunos teóricos organizacionales sostienen que la organización es para muchos empleados una abstracción que está representada en la realidad en los compromisos de trabajo, los superiores, los subalternos, los clientes, y los otros grupos que colectivamente integran la organización.

Las implicaciones que pueden deducirse de esta nueva dimensión del compromiso organizacional son muchas. Primera, la perspectiva de múltiples compromisos sugiere con vehemencia que el compromiso que un individuo experimenta puede diferir considerablemente del experimentado por otro individuo. Segunda, sugiere la idea de diseñar un perfil del compromiso organizacional que incluya los múltiples componentes del mismo. Tercera, la perspectiva de compromisos múltiples puede servir para realizar un diagnóstico del compromiso organizacional y detectar así la presencia o ausencia de determinados compromisos y evaluar el impacto que pueden tener ciertos cambios estructurales, tales como la descentralización y la cantidad de supervisión, en el compromiso organizacional. Este aspecto, según Morris y Steers (1980) ha sido ampliamente descuidado en la investigación reciente. Cuarta, el conocimiento de los orígenes y tipos de compromisos que influyen mayormente en el nivel de entrega de un individuo hacia una organización puede permitir también la predicción de cambios en los niveles de compromiso. La posibilidad de explicar las variaciones en los niveles de compromiso organizacional ha sido señalada como una de las limitaciones de la investigación realizada sobre el compromiso

organizacional (Morrow,1983; Randall,1988). Quinta, esta perspectiva de múltiples compromisos permite también detectar los conflictos que los individuos experimentan a la hora de determinar hacia qué grupos dirigen sus energías y lealtades. Finalmente, la adopción de la perspectiva de múltiples compromisos evitaría la redundancia que ha caracterizado la conceptualización del compromiso organizacional ya que éste sería conceptualizado y operacionalizado como una realidad multifacética.

PREGUNTAS QUE GUIARON LA INVESTIGACIÓN

Las preguntas que guiaron el diseño de esta investigación fueron las siguientes:

1. ¿Cuáles son las diferencias y similitudes entre gerentes/ supervisores y subalternos con relación a:
 - a) la conceptualización del término «satisfacción con la comunicación»,
 - b) los factores que fomentan y/o impiden la satisfacción con la comunicación, y
 - c) las estrategias para mejorar la satisfacción con la comunicación?
2. ¿Cuáles son las diferencias y similitudes entre gerentes/ supervisores y subalternos con relación a:
 - a) la conceptualización del término «compromiso organizacional», b) los factores que fomentan e impiden el compromiso organizacional,
 - c) las estrategias para mejorar el compromiso organizacional?
3. ¿Qué hacen los gerentes y supervisores para supervisar el compromiso con la organización de sus empleados?

METODOLOGÍA

Muestra

La muestra usada para realizar esta investigación fue seleccionada de tres diferentes organizaciones localizadas en la ciudad de Guatemala. Un total de 77 sujetos (44 subalternos y 33 gerentes/supervisores) contestaron por escrito el cuestionario preparado para el efecto. Una de las organizaciones fue una escuela privada católica para señoritas de clase media. Un total de 25 empleadas (25%) contestaron el cuestionario (19 maestros y 6 directores/supervisores). La segunda organización fue un hospital infantil privado católico para niños de familias pobres. Un total de 17 empleados (33%) contestaron el cuestionario (8 subalternos y 9 gerentes/supervisores). La tercera organización fue una fábrica de productos alimenticios. Un total de 37 empleados (9%) contestaron el cuestionario (17 subalternos y 20 gerentes/supervisores).

La representación organizacional y departamental fue seleccionada empleando la técnica del muestreo por cuotas (Fowler 1988, pp. 55-58). Una muestra del 10% de los empleados contestaron el cuestionario en la organización que tenía una población de más de 200 empleados (la fábrica de productos alimenticios). Y una muestra del 20% de los empleados contestaron el cuestionario en las otras dos organizaciones que tenían menos de 100 empleados. Con el propósito de asegurar la mejor representación posible de gerentes y supervisores todos los gerentes y supervisores de las tres organizaciones respondieron al cuestionario.

Cuestionario

Dos cuestionarios diferentes se usaron en este estudio, uno para gerentes/supervisores y otro para subalternos. El contenido del cuestionario se organizó en tres secciones:

1. Satisfacción con la Comunicación (definición factores que la fomentan e impiden),

2. Compromiso Organizacional (definición y factores que la fomentan e impiden), y
3. Supervisión del Compromiso Organizacional.

Las preguntas del cuestionario fueron contestadas individualmente y por escrito. Con el fin de asegurar la validez y confiabilidad de los cuestionarios estos fueron previamente probado usando una población similar de sujetos.

Análisis Cualitativo

Las respuestas a los cuestionarios fueron analizadas usando la técnica del análisis de contenido de acuerdo al método propuesto por Kaid y Wadsworth (1989, pp. 293-315).

Definición de categorías

Las categorías y unidades de análisis usada para cada pregunta del cuestionario se formularon de tal manera que fueran claras, exhaustivas y mutuamente excluyentes. Las categorías usadas para este estudio fueron las llamadas categorías temática o de contenido (Berelson,1952). Dos tipos de categorías diferentes se usaron para analizar el contenido de las respuestas a las preguntas del cuestionario. Primero se usó un tipo de categorías previamente establecido para analizar las respuestas a las preguntas referentes a la satisfacción con la comunicación. Después de un examen cuidadoso de los temas y de las respuestas a estas preguntas se decidió usar las diez dimensiones de la satisfacción con la comunicación propuestas por Downs. Sin embargo, fue también necesario añadir nuevas categorías con el propósito de clasificar aquellas respuestas que no correspondían con ninguna de las diez categorías previamente seleccionadas. Segundo, se crearon nuevas categorías temáticas para las preguntas relacionadas con el compromiso organizacional y su supervisión. Los criterios usados para desarrollar estas categorías temáticas fueron los siguientes (Glaser, 1978, pp.56- 58): 1) las categorías tenían que emerger del contenido de las respuestas dadas por los sujetos y 2) las categorías tenían que ser significativas para permitir su integración dentro de un marco teórico.

Proceso de codificación

Con miras a ser sistemático y objetivo en el análisis de contenido se creó un instrumento de codificación el cual contenía las categorías a usar y sus respectivas definiciones. Estas definiciones especificaban también los temas que debían incluirse dentro de cada categoría. Este instrumento de clasificación fue el que el investigador usó para proceder al análisis de cada una de las respuestas dadas a las preguntas del cuestionario. Para evaluar la validez del análisis del contenido realizado por el investigador se usó el siguiente método de confiabilidad del proceso de codificación, cuyo objetivo era asegurar la precisión y consistencia del proceso de codificación: se escogió otro codificador independiente y con experiencia y el investigador dio el entrenamiento necesario a este codificador independiente para realizar la tarea. Como resultado de este entrenamiento, que incluyó la práctica de codificación de una muestra representativa del material que debería codificarse, se realizaron algunas revisiones en las definiciones de las categorías con el fin de hacerlas más exhaustivas y mutuamente excluyentes.

Previamente a la realización del proceso de codificación se determinó que una muestra del 10% de las respuestas a cada pregunta constituiría una representación adecuada para determinar la confiabilidad del proceso de codificación de acuerdo a los estándares establecidos para este tipo de procedimientos. Para seleccionar la muestra representativa de las respuestas a codificar en cada pregunta se usó una tabla de números al azar. Cada codificador procedió en forma independiente a realizar la codificación

de estas respuestas, de acuerdo a las categorías establecidas para cada pregunta. Los niveles de concordancia entre ambos codificadores se determinó calculando el porcentaje de concordancia alcanzado en cada pregunta. Todos los porcentajes de concordancia alcanzaron un nivel del 85% o más. Estos porcentajes confirmaron que la codificación realizada por el investigador era confiable, que las categorías creadas eran claras y exhaustivas, y que las reglas del proceso de codificación estaban bien definidas.

Chi Cuadrado

Con el propósito de determinar la existencia de diferencias estadísticamente significativas entre las respuestas dadas por gerentes/supervisores y subalternos se calcularon algunos Chi Cuadrados.

CONCLUSIONES Y ANÁLISIS

Las conclusiones principales que se obtuvieron de este estudio con relación a la conceptualización y supervisión de la comunicación y el compromiso organizacional pueden resumirse de la manera siguiente:

Conceptualización de la Satisfacción con la Comunicación

1. La dimensión que más se enfatizó en la conceptualización de satisfacción con la comunicación fue la calidad de la relación que existe en el proceso comunicativo. Tanto los gerentes/supervisores como los subalternos expresaron que la satisfacción con la comunicación se logra cuando es posible el intercambio de ideas y sentimientos dentro de un clima caracterizado por la honestidad, la confianza, la claridad, el apoyo, la comprensión mutua, la evaluación positiva, y cuando se encuentra una solución a los problemas.

Como puede verse en esta definición, la satisfacción con la comunicación se conceptualizó como una realidad multidimensional. Sin embargo, los aspectos relacionados con la calidad de la relación que se establece en el proceso comunicativo fueron los que se mencionaron más frecuentemente. En efecto, la mayoría de las respuestas dadas por subalternos y gerentes/supervisores a la pregunta ¿cómo define usted satisfacción con la comunicación? señalaron los aspectos relacionados con:

1. el clima de la comunicación (72% de las respuestas de los subalternos y 57% de las respuestas de gerentes supervisores);
2. la evaluación individual (1611/6 de las subalternas y 15% de las respuestas de las gerentes/supervisores);
3. la comunicación de los superiores (12% de las respuestas de los subalternos y 11% de las respuestas de gerentes/supervisores).

Una de las implicaciones más significativas de estos resultados, cuando se comparan con las tres funciones básicas de la comunicación organizacional (producción, integración e innovación) es descubrir que para los empleados guatemaltecos la función más importante de la comunicación organizacional es sin duda la de integración. La función de integración se refiere a la comunicación que tiene como propósito estimular en los empleados el sentimiento de que están realizando un trabajo valioso; fomentar relaciones interpersonales con clientes, colegas, supervisores y gerentes; y motivar el logro de los objetivos y el desarrollo de la organización (Farace, Monge y Russell 1977, 59). Es interesante observar cómo en las definiciones dadas por gerentes/supervisores y subalternos las funciones de produc-

ción e innovación fueron prácticamente ignoradas. Esto parece apuntar a una característica cultural que podría contrastar, por ejemplo, con la orientación estadounidense que pone mayor énfasis en la producción y en el logro de objetivos y resultados (Rhinesmith, 1970). En efecto, como varios estudios lo han confirmado (Rhinesmith, 1977; Hofstede, 1984; Ruch, 1989, y Blubaugh y Varona, 1990) en la cultura guatemalteca se valora más la relación interpersonal que el logro de objetivos y resultados.

Con relación a las diferencias entre gerentes/supervisores y subalternos es importante observar cómo los subalternos (72% de sus respuestas) enfatizaron mucho más que los gerentes/supervisores (57% de sus respuestas) aspectos relacionados con el clima general de la comunicación (honestidad, confianza y comprensión mutua) como determinantes de la satisfacción con la comunicación.

Conceptualización del Compromiso Organizacional

2. Las tres dimensiones que resaltaron como las más importantes en la definición del compromiso organizacional fueron la identificación con la misión de la organización, el deseo de realizar un buen trabajo, y el deseo de cumplir con ciertas obligaciones a cambio de los beneficios económicos y sociales que se consiguen por pertenecer a la organización.

El análisis de las respuestas a la pregunta ¿cómo define usted el compromiso organizacional? reveló que las tres perspectivas adoptadas en la conceptualización del compromiso organizacional fueron las siguientes:

la perspectiva psicológica, con el 45% de las respuestas de los subalternos y de los gerentes/supervisores,

la perspectiva de la ética del trabajo, con el 41% de las respuestas de los subalternos y el 51% de las respuestas de los gerentes/supervisores, y

la perspectiva del intercambio, con el 14% de las respuestas de los subalternos y únicamente el 3% de las respuestas de gerentes/supervisores.

Cuando se compara esta conceptualización del compromiso organizacional con las otras concepciones que fueron presentadas en la primera sección de este artículo es claro que las perspectivas psicológica y de intercambio aparecen en varios estudios (Mowday, Porter, y Steers 1982, 19-28). Sin embargo, algo que resalta de manera particular en el presente estudio es la importancia dada a la dimensión de la ética del trabajo. Esto indica claramente que la ética del trabajo fue considerada como una dimensión muy importante del compromiso organizacional. Esta ética del trabajo puede ser definida como esa responsabilidad que nace del interior del individuo y que impulsa a hacer el mayor esfuerzo posible por realizar un buen trabajo. Este énfasis en la ética del trabajo como una dimensión del compromiso organizacional presenta varias implicaciones teóricas. En primer lugar, pone en tela de juicio a una corriente investigativa que considera la dimensión de la ética del trabajo como una forma de compromiso con el trabajo que sería diferente del compromiso organizacional (Morrow, 1983). Por otra parte, este énfasis en la ética del trabajo como una dimensión del compromiso organizacional confirma la perspectiva de compromisos múltiples (Reichers, 1985). De acuerdo con esta perspectiva, el compromiso organizacional debe incluir todos los compromisos que los empleados experimentan, dentro de los cuales está la ética del trabajo o compromiso con el trabajo.

Factores Motivadores e Inhibidores de la Satisfacción con la Comunicación

3. Tanto los gerentes/supervisores como los subalternos reconocieron que aspectos relacionados con el

clima general de la comunicación y la comunicación con los supervisores y la gerencia son los factores determinantes de la satisfacción o insatisfacción con la comunicación y de su mejoramiento.

Primero, en relación con el clima de la comunicación, las fuentes principales de satisfacción con la comunicación fueron la buena comunicación y la relación interpersonal con clientes, colegas y supervisores. Por otra parte, la falta de comunicación, la poca participación en la toma de decisiones, y la actitud negativa de algunos miembros de la organización fueron los factores que más influyeron en la insatisfacción con la comunicación.

Segundo, con respecto a las áreas de comunicación con los supervisores y la gerencia, las fuentes más importantes de satisfacción con la comunicación fueron la actitud de escucha y confianza de los superiores y su apertura a recibir nuevas ideas. Por otra parte, la ausencia de diálogo entre subalternos y superiores, falta de confianza, falta de apertura a nuevas ideas y sugerencias, y el posponer la solución a los problemas y necesidades fueron los factores determinantes de la insatisfacción con la comunicación.

Supervisión de la Satisfacción con la Comunicación

La única estrategia que propusieron tanto los gerentes/supervisores como los subalternos para mejorar en general la satisfacción con la comunicación fue la realización de talleres que motiven y promuevan las buenas relaciones humanas, y la buena comunicación. Y las sugerencias que se mencionaron para mejorar la comunicación de los superiores con sus subalternos fueron: relacionarse más frecuentemente con sus subalternos, estar más dispuestos a escucharlos, respetar sus sugerencias, y brindarles evaluaciones directas que enfatizen aspectos positivos.

Factores Motivadores e Inhibidores del Compromiso Organizacional

4. Factores personales tales como la ética del trabajo, la identificación con la misión de la organización y el deseo de la realización personal fueron los motivadores principales del compromiso organizacional. Por otra parte, factores relativos a las relaciones interpersonales (factores relacionales) tales como la falta de comunicación, la falta de confianza, y la falta de aprecio por el trabajo realizado fueron mencionados como los que impiden el compromiso organizacional.

Factores Motivadores del Compromiso Organizacional

Los factores motivadores del compromiso organizacional mencionados tanto por los gerentes/supervisores como por subalternos pueden agruparse en torno a tres áreas.

Primera, **motivadores personales**, que se refieren a los factores motivacionales que tienen su origen en el individuo. El 67% de las respuestas de los subalternos y el 58% de las respuestas de gerentes/supervisores mencionaron motivadores personales tales como:

1. un fuerte sentido de responsabilidad y dedicación al trabajo (ética del trabajo),
2. el deseo de servir a la gente que se beneficia de los servicios que ofrece la organización (compromiso con la misión), y
3. el deseo de desarrollo personal y profesional (satisfacer necesidades personales, alcanzar nuevas metas profesionales).

Segunda, **los motivadores organizacionales** que tienen su origen en alguna de las características de la organización. El 22% de las respuestas de los subalternos y el 32% de las respuestas de los gerentes/supervisores mencionaron motivadores como:

1. el sentido de lealtad para con la organización,
2. la seguridad del trabajo, y
3. los incentivos económicos.

Tercera, **motivadores relacionales** que se refieren a aspectos que tienen que ver con las relaciones interpersonales. El 11% de las respuestas de los subalternos y el 10% de las respuestas de los gerentes/supervisores señalaron factores tales como:

1. la confianza ofrecida por los superiores,
2. la buena comunicación con los superiores y colegas, y
3. las evaluaciones positivas recibidas de los superiores y clientes.

Por otra parte, a la pregunta de ¿cuál es el aspecto de la organización con el que usted se siente más comprometido? tanto los subalternos como los gerentes/supervisores señalaron que era la misión de la organización (53% de las respuestas de los subalternos y el 34% de las respuestas de gerentes/supervisores). Otros aspectos mencionados fueron la seguridad del trabajo y el sentido de lealtad hacia la organización.

El análisis de estos resultados sugiere que la identificación personal con la misión de la organización, servir a la gente proveyéndoles buena educación (escuela), salud (hospital), y comida (fábrica de productos alimenticios), fue el factor más importante del compromiso organizacional para los empleados guatemaltecos. Este sentido de identificación con la misión de la organización apareció con más fuerza en las respuestas del personal de la escuela y del hospital. Esto puede deberse a que la escuela y el hospital eran dos instituciones católicas con un estilo de gerencia que explícitamente promovía ese sentido de identificación con la misión desde una motivación religiosa. Sin embargo, debe también señalarse que el considerable sentido de identificación con la misión de la organización del personal de la fábrica de productos alimenticios tiene también su explicación en el estilo particular de gerencia que la empresa tenía en el momento que se realizó el estudio. La gerencia había puesto en práctica diferentes estrategias con el propósito de promover la idea del servicio a la gente a través de la producción de alimentos de buena calidad, entre ellas cabe mencionar la creación de un credo y de una canción.

Por otra parte, el hecho de que se mencionara la seguridad en el trabajo como otro importante motivador del compromiso con la organización es fácil de entenderse en un país (Guatemala) donde las estadísticas revelan que más del 45% de la población está desempleado o subempleado.

Es importante notar finalmente que se dieron algunas diferencias significativas entre gerentes/supervisores y subalternos con relación a los factores que motivan o impiden el compromiso organizacional de los subalternos. Por ejemplo, en la categoría de los factores que motivan el compromiso organizacional los subalternos enfatizaron más los motivadores personales con un 67% de sus respuestas contra el 58% de las respuestas de los gerentes/supervisores. Por el contrario, los gerentes/supervisores enfatizaron más los factores organizacionales con el 36% de sus respuestas, contra el 22% de las respuestas de los subalternos; y los factores relacionales con el 22% de sus respuestas contra el 11% de las respuestas de los subalternos. Estos resultados claramente sugieren que los factores organizacionales tienen un ma-

yor impacto en el compromiso organizacional de los gerentes y supervisores que en el de los subalternos. Y que por otra parte, el compromiso organizacional de los subalternos se basa más en motivadores personales que organizacionales.

Factores Inhibidores del Compromiso Organizacional

Los **factores relacionales** fueron mencionados como los factores más importantes que impiden el compromiso con la organización, con un total del 35% de las respuestas de los subalternos y el 40% de las respuestas de los gerentes/supervisores. Los factores mencionados dentro de esta categoría fueron:

1. falta de comunicación,
2. ausencia de reconocimiento y evaluación positiva y
3. falta de confianza.

Los **factores organizacionales** aparecieron en un segundo lugar con el 24% de las respuestas de los subordinados y el 11% de las respuestas de gerentes/supervisores. Los temas señalados en esta categoría fueron:

1. salarios bajos,
2. tareas no claramente definidas, y
3. trato desigual de la gente de la organización.

Finalmente, en el tercer lugar aparecieron los **factores personales** con el 9% de las respuestas de los subalternos y el 17% de las respuestas de los gerentes/supervisores. Los factores incluidos en esta categoría fueron:

1. la falta de ética del trabajo,
2. la falta de compromiso profesional y
3. la falta de identificación con la misión.

Supervisión del Compromiso Organizacional

5. Las estrategias que se propusieron como las más efectivas para incrementar el compromiso organizacional fueron las siguientes: la motivación, los incentivos económicos, mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales, y ciertos cambios organizacionales. Sin embargo, los gerentes/supervisores y los subalternos difirieron en cuanto a la importancia de las mismas.

Las respuestas a la pregunta del cuestionario que solicitaban sugerencias para mejorar el compromiso organizacional giraron en torno a estas cuatro áreas:

- 1) el uso de estrategias motivacionales tales como hacer sentir a los empleados que son parte de la organización, que el trabajo que realizan es importante tanto para ellos mismos como para la organización y la gente que sirven, y proveer apoyo moral;
- 2) mejorar los incentivos económicos (especialmente los salarios);
- 3) mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales; y
- 4) cambios organizacionales relacionados con la estructura de la organización, los planes de trabajo, y la manera en la que están definidos los diferentes trabajos.

Es importante notar que los gerentes/supervisores fueron significativamente diferentes, al nivel del .01 de confiabilidad, de los subalternos con respecto a la necesidad de proveer más motivación con el propósito de fomentar el compromiso organizacional. Los subalternos expresaron que la motivación era la estrategia más importante con el 24% de sus respuestas, contra el 0% de las respuestas de los gerentes/supervisores. Otra diferencia significativa se dio con relación a lo que hacían los gerentes/supervisores para promover el compromiso organizacional. Los gerentes/supervisores dijeron que empleaban diferentes formas de motivación con el 98% de sus respuestas, contra el 41% de las respuestas de los subalternos. Además, sólo los subalternos mencionaron también otras formas usadas por los gerentes/supervisores para fomentar el compromiso organizacional tales como:

1. el uso de ciertas formas de presión: mayor control, amonestaciones y reducción del salario (con el 26% de las respuestas); y
2. despidos (18% de las respuestas).

Finalmente, un porcentaje significativo de las respuestas de los subalternos (15%) indicó que los gerentes/supervisores no hacían prácticamente nada para promover el compromiso de los subalternos.

Con respecto a las formas más comúnmente usadas por la organización para comunicar a los empleados lo que era importante, se mencionaron las reuniones de trabajo, las conversaciones a nivel individual, y los memos escritos.

La perspectiva de los compromisos múltiples

6. Los resultados de este estudio parecen confirmar la necesidad de incluir la perspectiva de «compromisos múltiples» sugerida por Reichers (1985) para lograr una conceptualización más integral y precisa del compromiso organizacional.

Esta nueva dimensión de la conceptualización del compromiso, como quedó dicho anteriormente, sugiere que grupos específicos de la organización son los que sirven como centros generadores de los múltiples compromisos que experimentan los empleados. Y esto fue confirmado en el caso de los sujetos de este estudio para quienes el servir a la gente que se beneficia de los servicios prestados por la organización fue el motivador principal de su compromiso organizacional. Por otra parte, la relación interpersonal con los diferentes grupos que integran la organización tales como gerentes, supervisores y colegas fueron citados como factores determinantes del compromiso organizacional, tanto en el sentido positivo como en el negativo.

Conclusión final

Las implicaciones de los resultados de este estudio no son sólo teóricas sino también prácticas. Gerentes y supervisores no pueden seguir ignorando o tratando con indiferencia la importancia decisiva que tienen la comunicación y el compromiso en el funcionamiento de una organización. Las conclusiones de este estudio pueden servir de base para el diseño de un programa encaminado a mejorar ambas variables organizacionales.

BIBLIOGRAFIA

Alutto, J.A., Hrebiniak, L.G., & Alonso, R.C. (1973). On operationalizing the concept of commitment. *Social Forces*, 51. pp.448-454.

- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66, pp.32-40.
- Berelson, B. (1952). *Content analysis in communication research*. New York: The Free Press of Glencoe.
- Blau, P.M. & Scott, W.R. (1962). *Formal organizations: A comparative approach*. San Francisco: Chandler.
- Blubaugh, J.A. & Varona, F. (1991) A study of similarities and differences between Hispanic and American Teams. Paper presented at the Eighth Annual Intercultural and International Communication Conference. Miami, Florida.
- Buchanan, Bruce II. (1974). *Building organizational commitment: The socialization of work managers in work organizations*. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Clampitt, P.G. & Downs, Cal W. (1987). *Communication satisfaction: A review of the literature*. Unpublished paper, University of Kansas.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Downs, Cal W., & Hazen, Michael D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14 (3), pp.63-74.
- Downs, C. (1990). «Communication Audit Questionnaire». Unpublished. University of Kansas.
- Etzioni, A. (1975). *A comparative analysis of complex organizations*. New York: The Free Press.
- Farace, R., Monge, P.R. and Russell, H.M. (1977). *Communication and organizing*. New York: Random House.
- Farrell, K.R., & Rusbult, C.E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives and investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, pp.78-95.
- Fowler, Jr., F.J. (1988). *Survey Research Methods*. Newbury Park: Sage Publications.
- Glaser, B.G. (1978). *Theoretical sensitivity. Advances in the methodology of grounded theory*. Mill Valley, California: The Sociology Press.
- Gouldner. A.W. (1957). Cosmopolitans and locals: Toward an analysis of latent social roles-I. *Administrative Science Quarterly*, 2, 281-306.
- Hofstede. Geert. (1984). *Culture's consequences. Internal differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Kaid, L., & Wadsworth, A (1989). Content analysis. In P. Emmert & L.L. (Eds.) *Measurement of Communication Behavior*: (pp.197-217). New York: Longman.
- Level, Dale A. (1959). *A case study of human communication in an urban bank*. Doctoral Dissertation, Purdue University. *Dissertation Abstracts*, 20.
- Morris, J.II., & Steers, R.M. (1980). Structural influences on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 17, pp.50-57.
- Morrow, Paula C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8 (3), pp.486-500.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp.224-247.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). *Employee-organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), pp. 603-609.
- Putti, J.M., Aryee, S. & Phua, J. (1990). Communication relationship satisfaction and organizational commitment. *Group & Organizational Studies*, 15(1) pp. 44-52.
- Randall, D.M. (1988). Multiple roles and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9, pp.309-317.
- 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), pp.465-476.
- Rhinesmith, Stephen II. (1970). *Cultural-Organizational Analysis. The Interrelationship of Value Orientations and Managerial Behavior*. Cambridge, Massachusetts: McBer and Company.
- Ruch, William V. (1989). *International handbook of corporate communication*. Jefferson, North Caroline: McFarland & Company, Inc.
- Sheldon, Mary E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), pp.143-150.
- Thayer, Lee O. (1969). *Communication and communication systems*. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc.