

# LA CONCILIACIÓN TRABAJO-FAMILIA Y LA COMUNICACIÓN SUPERVISOR-SUPERVISADO

Carmen Cecilia Torres

Las transformaciones de los últimos años en el campo laboral —tecnologías, participación de la mujer y flexibilidad del empleo— impactan en los modos de conciliar la vida laboral y la vida personal. La conciliación de estas esferas y la comunicación supervisor-supervisado pueden abrir el camino hacia la instrumentación de un salario emocional, que complemente la compensación en Venezuela.

EN LOS SECTORES populares de Venezuela, para ambos sexos, tener un trabajo es la necesidad más apremiante (40 por ciento), seguida por seguridad (29,9 por ciento) y acceso a la salud (22,6 por ciento) (Salamanca, 2011). Al estudiar el significado del trabajo en Venezuela, con el método del grupo de investigadores del Significado del Trabajo (MOW, por sus siglas en inglés), se encontró que el trabajo es el eje estructural de la vida de los venezolanos: el trabajo les permite fijar objetivos durante su ciclo vital y, sobre todo, les proporciona ingresos para cubrir sus necesidades. Cuando los venezolanos valoran el trabajo en relación con otras esferas de su vida, la familia es lo más importante; y el tiempo libre, la de menor valoración (Dakduk, González y Montilla, 2008; Ochoa, 2012). Los investigadores del MOW encontraron que el significado del trabajo difiere de un país a otro y que el significado del trabajo es un constructo psicológico, dinámico y multidimensional formado por: a) la centralidad o importancia del trabajo en la vida de una persona, tanto absoluta (valor del trabajo para su autoimagen con cierta estabilidad a lo largo del tiempo) como relativa (valor del trabajo comparado con otras áreas de la vida); b) las normas sociales sobre el trabajo; c) los resultados valorados; d) las metas laborales; y e) la identificación con el papel laboral (Gracia, Martín, Rodríguez, Peiró, 2001).

## La conciliación trabajo-familia

Los resultados de estas investigaciones parecen mostrar que la gente tiene clara su jerarquización del trabajo, la familia y el tiempo libre. Sin embargo, las tendencias globales revelan la existencia de conflictos en las personas al conciliar estas esferas. En la actualidad, hombres y mujeres enfrentan dilemas al balancear su tiempo entre sus diversas responsabilidades, papeles y retos. Algunas causas de estos conflictos son el incremento significativo del ingreso de la mujer al mundo laboral y el rezago del hombre ante lo familiar y lo doméstico (Navarro, Chinchilla y Las Heras, 2012).

La dificultad para conciliar las responsabilidades familiares y laborales tiene consecuencias, no solo para las personas, sino también para las empresas, en las que pueden aumentar el ausentismo y la insatisfacción en el trabajo, y disminuir la productividad. Por ello, la conciliación de trabajo, familia y tiempo libre se considera un poderoso instrumento de retención y atracción de talento.

Carmen Cecilia Torres, profesora del IESA

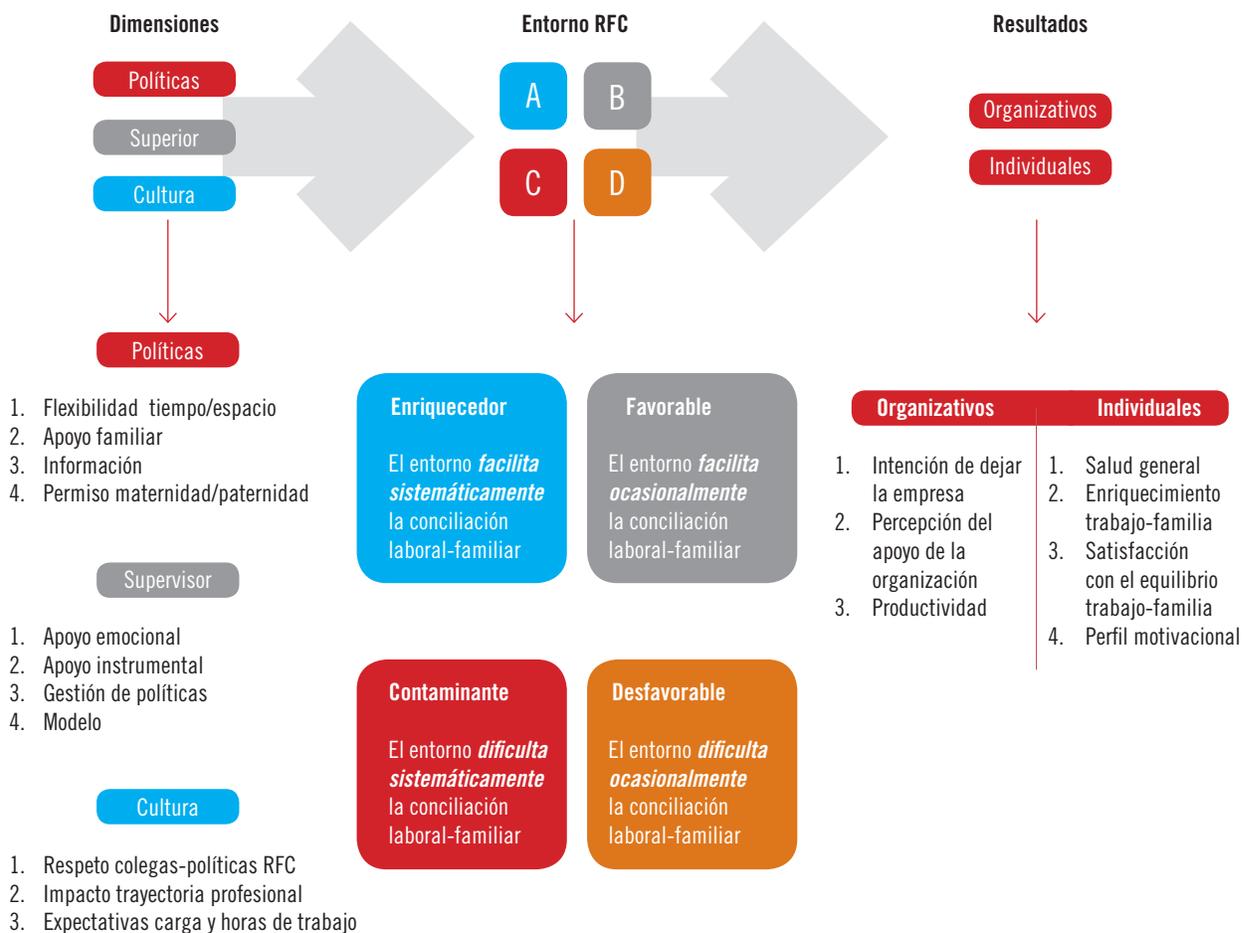
La conciliación laboral y familiar tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de los trabajadores, al permitir hacer compatibles las distintas facetas de sus vidas: empleo, familia y tiempo personal (Rico, 2012). En Venezuela, las prácticas de conciliación vida-trabajo se han ido gestando desde la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT) hasta las prácticas de conciliación de las empresas que igualan e incluso mejoran lo expuesto en la LOTTT, tales como permisos de maternidad y paternidad, días de vacaciones y facilidades para la lactancia, entre otras.

El Centro Internacional Trabajo y Familia del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE), de la Universidad de Navarra, desarrolló el modelo de gestión Empresa Familiarmente Responsable (EFR) y el Índice IESE de Empleador Familiarmente Responsable (IFREI, por sus siglas en inglés), para explicar y medir los elementos requeridos para facilitar la integración entre familia y trabajo. La investigación se orientó hacia personas, empresas y países, con el objeto de analizar el efecto de tres dimensiones (políticas, supervisor y cultura) que afectan la percepción del entorno laboral (el cual puede ser valorado como enriquecedor, favorable, desfavorable o contaminante), lo que, a su vez, conduce a resultados individuales y organizacionales.

El modelo IFREI distingue cuatro tipos de ambientes de trabajo (Chinchilla y Las Heras, 2013):

1. **Enriquecedor:** favorece sistemáticamente la integración trabajo-familia. Ambos ámbitos se enriquecen mutuamente y se logran altos grados de satisfacción y compromiso. Este entorno se caracteriza por: a) políticas formales bien definidas, implementadas y aceptadas por todos; b) respeto por las decisiones de cada persona con respecto a la integración de sus ámbitos (familia, trabajo y vida personal); c) los supervisores comprenden las necesidades familiares y contribuyen a la conciliación; d) la empresa promueve un clima de trabajo enriquecedor que favorece la responsabilidad familiar corporativa; y e) alto grado de compromiso de los empleados con la organización.
2. **Favorable:** facilita ocasionalmente la integración trabajo-familia. Entre estos ámbitos pueden surgir conflictos que los empleados deberán enfrentar personalmente. Este entorno se caracteriza por: a) políticas formales no siempre bien definidas, implementadas ni aceptadas por todos; b) respeto ocasional por las decisiones de cada persona con respecto a su manera de integrar trabajo y familia; c) supervisores que asumen aceptablemente las exigencias familiares de sus empleados y facilitan a veces la conciliación; y d) la empresa promueve un clima de trabajo favorable a la responsabilidad familiar corporativa.
3. **Desfavorable:** dificulta ocasionalmente la integración trabajo-familia. Ambos ámbitos entran habitualmente en

### Modelo del Índice IESE de Empleador Familiarmente Responsable (IFREI 1.5)



Fuente: IESE Family Responsible Employer Index (<http://ifrei.iese.edu/proyecto-ifrei/modelo-ifrei>).

conflicto, lo cual produce en los empleados una sensación de falta de apoyo de la organización, estrés e insatisfacción. El entorno se caracteriza por: a) políticas formales que se implementan de forma limitada y tienen poco impacto en las personas, b) supervisores que dificultan el equilibrio trabajo-familia de sus colaboradores, c) valores empresariales que no promueven un adecuado clima para el correcto desarrollo de la responsabilidad familiar corporativa y d) escaso compromiso del empleado con la empresa.

4. Contaminante: dificulta sistemáticamente la integración trabajo-familia. Estos ámbitos entran en conflicto, lo cual genera insatisfacción en los empleados, alto grado de estrés, desmotivación y deseo de abandonar la empresa. Este entorno se caracteriza por: a) políticas no implementadas, b) supervisores no comprometidos con la flexibilidad, c) valores de la cultura empresarial que dificultan el clima adecuado para un correcto desarrollo de la responsabilidad familiar corporativa y d) problemas frecuentes en las relaciones interpersonales que limitan el rendimiento y el compromiso de los empleados.

El propósito del proyecto es impulsar el liderazgo, la cultura y las políticas de conciliación que faciliten la integración de los ámbitos laboral, familiar y personal de los empleados, mediante el estudio de cuatro tipos de factores: 1) políticas familiarmente responsables (flexibilidad, apoyo profesional, servicios y beneficios extrasalariales), 2) facilitadores (estrategia, supervisores, comunicación y responsabilidad), 3) cultura y 4) frenos e impulsores. Anualmente se realiza la medición del índice de responsabilidad familiar empresarial, conocido como IFREI 1.5. Chinchilla y Las Heras (2013) presentaron los resultados de una encuesta realizada en 2013, en la cual participaron 23 países y 15.913 personas (44 por ciento mujeres y 56 por ciento hombres).

### Percepciones del entorno laboral en Venezuela y el mundo (2013)

(porcentajes de personas encuestadas)

	Enriquecedor	Favorable	Desfavorable	Contaminante
Venezuela	15	24	20	41
Mundo	14	31	14	41

Nota: los países incluidos en la muestra fueron, además de Venezuela, Canadá, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, México, Panamá, Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, Perú, Uruguay, Bélgica, España, Italia, Portugal, República Checa, Kenia, Nigeria, África occidental y Filipinas.

Fuente: Chinchilla y Las Heras (2013).

El grado de responsabilidad familiar corporativa medido por el IFREI se refiere al impacto de las políticas de la empresa, el supervisor y la cultura. La actuación del supervisor constituye un factor clave en la conciliación entre los espacios laborales y familiares, en los cuatro aspectos que señala el modelo (Chinchilla y Las Heras, 2013):

1. Apoyo emocional: saber escuchar problemas laborales y personales, dedicar tiempo a conocer necesidades personales y generar confianza para hablar y resolver eficazmente los conflictos laborales y personales.
2. Apoyo instrumental: generar confianza para solucionar posibles conflictos laborales y personales.
3. Gestión de políticas: organizar su unidad de modo que beneficie a empleados y empresa.

4. Modelo: brindar un ejemplo en cuanto a conciliación fuera y dentro de la organización.

Un comportamiento ejemplar del supervisor consiste en favorecer las exigencias familiares de sus empleados, apoyar y facilitar la integración trabajo-familia-vida personal y promover la utilización de prácticas de responsabilidad familiar, lo cual es vital para que los empleados perciban a las organizaciones como ambientes enriquecedores donde deseen permanecer y llenar de significado el trabajo que ejecutan.

La figura del supervisor es determinante para el análisis de estos índices, en el caso venezolano, pues las reivindicaciones que impone la LOTTT superan los beneficios salariales y extrasalariales de otros países. Los índices de Venezuela resultaron inferiores a los índices mundiales en los cuatro aspectos, lo cual revela la necesidad de trabajar en la relación entre el supervisor y el supervisado; específicamente, en la comunicación entre ambos, como canal de apoyo emocional e instrumental.

### Percepciones del supervisor como promotor de la responsabilidad familiar corporativa en Venezuela y el mundo (2013)

(porcentajes de personas encuestadas)

	Apoyo emocional	Apoyo instrumental	Gestión de políticas	Modelo
Mundo	45	57	51	47
Venezuela	31	45	37	34

Fuente: Chinchilla y Las Heras, 2013

### La comunicación supervisor-supervisado

Los estudios en este campo señalan que a mayor cantidad y calidad de comunicación supervisor-supervisado existe una mayor percepción de retribución no económica; es decir, aquella que contribuye a lograr —sin costo económico— satisfacción en el puesto de trabajo, buen ambiente laboral, deseo de permanecer en la organización y disposición óptima de los trabajadores (Czech y Forward, 2013; Steele y Plenty, 2014), pues el nexo creado en la comunicación produce beneficios para el individuo y la organización.

La influencia en la relación supervisor-supervisado se deriva de las diferencias de autoridad, estatus, privilegio y control (Pace y Faules, 1994). La comunicación entre ambos depende de su relación interpersonal y de la medida en que esta relación satisface las necesidades del supervisado. Este fenómeno es un microcosmos de lo que sucede en toda la organización.

La teoría del intercambio líder-miembro (LMX, por sus siglas en inglés) explica la calidad percibida de las relaciones entre supervisores y supervisados (Sias y Jablin, 1995). Existe una influencia mutua, en cuanto el supervisado reconoce que su supervisor es quien le permite obtener los resultados que desea (tareas más interesantes, mayor responsabilidad, remuneración tangible) y el supervisor busca una relación beneficiosa con sus supervisados, que conduzca a mejorar su desempeño, esfuerzo discrecional, responsabilidad y satisfacción en el trabajo, y a reducir la rotación (Niedle, 2012).

El supervisor distingue entre sus supervisados y desarrolla relaciones específicas con cada uno. Debido a que el supervisor necesita delegar, para obtener resultados, asigna tareas clave a los supervisados en quienes confía. Las di-

## Clasificación de los grupos de trabajo desde la perspectiva del supervisor

Dentro del grupo	Fuera del grupo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignación de tareas y responsabilidades clave para el éxito de la organización.</li> <li>• Apoyo del supervisor para asumir retos.</li> <li>• Mayor rendimiento y mayor responsabilidad del supervisado.</li> <li>• Mayor atención, apoyo, confianza y privilegios del supervisor al supervisado; en consecuencia, el supervisado supera su desempeño, con lo que recibe más apoyo, confianza y privilegios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación formal con el supervisor, sin asignación de responsabilidades clave.</li> <li>• Poca influencia y escaso acoplamiento con las metas por parte de los supervisados.</li> <li>• Distanciamiento emocional.</li> <li>• Menor atención del supervisor y alejamiento de las recompensas que controla el supervisor.</li> </ul>

Fuente: Niedle (2012).

ferencias que percibe el supervisor entre sus supervisados se basan en sus habilidades, competencias, confiabilidad y disposición a asumir responsabilidades, similitudes (incluso similitud demográfica) y compatibilidad personal. Implícitamente, el supervisor distingue dos grandes categorías (dentro y fuera del grupo); aunque el intercambio social ocurre en presencia de todos, pertenezcan o no al grupo cercano al supervisor (Niedle, 2012).

La teoría LMX explica que la comunicación supervisor-supervisado depende de la forma que adopte esta relación. La confianza para intercambiar información es una función de la medida en que el subordinado perciba que el supervisor atiende sus necesidades. La calidad de la comunicación supervisor-supervisado es una función de cuatro factores (Brunetto, Farr-Wharton y Shacklock, 2012):

1. La frecuencia o cantidad de interacciones supervisor-supervisado y la calidad de la relación que edifican.
2. El modo predominante de la comunicación: formal (medios jerárquicos tales como documentos organizacionales, manuales o lineamientos del gerente) o informal (un proceso de comunicación de dos vías).
3. El contenido: comunicación indirecta (prácticas del supervisor que capacitan a los empleados para compartir responsabilidades y participar en las decisiones) y comunicación directa (estilo de comunicación definido por el uso del poder jerárquico).
4. La calidad del flujo de comunicación, caracterizada por los mecanismos de los que disponen los empleados para hacer preguntas y sugerencias, e interactuar en el lugar de trabajo.

Las investigaciones sobre la comunicación supervisor-supervisado han mostrado que los supervisados tienden a: 1) decir lo que piensan que el supervisor desea escuchar o lo que quieren que el supervisor escuche, y en función de ello envían información favorable o desfavorable al supervisor (Paces y Faules, 1994); 2) evitar realimentación negativa por miedo a ser asociados con el mensaje, lo que se conoce como efecto MUM, por las siglas en inglés de «minimizar mensajes desagradables» (Bisel, Messersmith y Kelley, 2012); o 3), simplemente, permanecer en silencio (Milliken, Morrison y Hewlin, 2003). Pace y Faules (1994) elaboraron una categorización de las características de la comunicación supervisor-supervisado a partir de hallazgos referidos a cada característica.

La comunicación supervisor-supervisado (particularmente, su calidad) tiene un gran impacto en la efectividad organizacional, el compromiso y la responsabilidad del supervisado (tanto con el supervisor como con la organi-

zación), las prácticas gerenciales y las relaciones de trabajo (Brunetto, Farr-Wharton y Shacklock, 2012) y la satisfacción en el trabajo (Steele y Plenty, 2014). La confianza creada por la comunicación supervisor-supervisado se basa en el intercambio de información y las conductas de comunicación. El factor de intercambio se define como el grado en que supervisor y supervisado se perciben como alentadores, responden preguntas y prestan atención a sugerencias (Girton y Heald, 2002). Las conductas de hacer preguntas, ofrecer sugerencias e intercambiar información constituyen un factor que define el grado en que se promueve la inte-

### La conciliación de trabajo, familia y tiempo libre se considera un poderoso instrumento de retención y atracción de talento

racción supervisor-supervisado, el cual se relaciona positivamente con la satisfacción laboral y la conservación del empleo (Hamdi y Rajablu, 2012). La proximidad y la frecuencia de los intercambios, la confianza y el humor que en ellos ocurran facilitan y promueven el compromiso de los empleados con la organización. En consecuencia, se favorece el desempeño y el reconocimiento al empleado lo que redundan en compromiso, desempeño, oportunidades de carrera, agrado por permanecer en la organización, en fin, una espiral virtuosa ascendente.

#### El papel del supervisor en la conciliación trabajo-familia

La figura del supervisor, la relación que establezca con sus colaboradores y sus actos de comunicación son factores determinantes en la integración del trabajador a la organización, de la cual depende la conciliación trabajo-familia. Incluso la competencia de comunicación del supervisor es responsable del 68 por ciento de la varianza de la satisfacción de comunicación del subordinado y aproximadamente del 18 por ciento de la varianza de la satisfacción en el trabajo de los subordinados (Steele y Plenty, 2014). Los estudiosos del campo de la comunicación señalan que la credibilidad del supervisor promueve la satisfacción del empleado en el trabajo y la retención por parte de la organización.

Los estudios del IESE revelaron que el setenta por ciento de los trabajadores teme pedir flexibilidad para conciliar su vida laboral y su vida personal, por las consecuencias que eso puede tener para su carrera profesional y sus oportunidades laborales. El trabajador no confía en que la organización o sus supervisores le valoren para promociones y ascensos si solicita la conciliación. Esto implica que la relación de confianza entre supervisor y supervisados ofrece una gran área de trabajo de cara al futuro. Asimismo, es vital el papel del

## Hallazgos de investigación sobre la comunicación supervisor-supervisado

Categoría	Características
Patrones de interacción	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entre uno y dos tercios del tiempo del supervisor se invierten en la comunicación con los subordinados.</li> <li>El modo de interacción más usado es «cara a cara», aunque el supervisor con poca confianza en sí mismo estará menos dispuesto a utilizar esta modalidad.</li> <li>La mayor cantidad de interacciones obedece a temas laborales.</li> <li>La probabilidad de que el supervisor inicie la interacción es mayor.</li> <li>Los supervisados piensan que envían menos mensajes de los que perciben los supervisores.</li> </ul>
Apertura en la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los supervisados están más satisfechos con sus trabajos cuando existe apertura.</li> <li>La apertura en la comunicación se relaciona con el desempeño.</li> </ul>
Distorsión de la comunicación vertical	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los supervisados tienden a omitir críticas en su interacción con personas que tengan poder sobre ellos.</li> <li>Las aspiraciones de ascenso y la escasa confianza tienden a tener poca influencia en la exactitud de la comunicación supervisor-supervisado.</li> <li>En una relación de escasa confianza la persona que desconfía puede ocultar sus sentimientos, mediante evasión, obediencia o agresividad, o sobreestimar los problemas.</li> </ul>
Influencia hacia arriba	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los supervisores que ejercen influencia hacia arriba, sobre sus superiores, tienden a tener supervisados más satisfechos.</li> <li>Los supervisados que perciben a sus supervisores con influencia hacia arriba tienden a desear más interacción con ellos, tener mayor confianza en ellos y valorar más la veracidad de la información que reciben de ellos.</li> <li>La confianza de los supervisados en sus supervisores se relaciona positivamente con el éxito del supervisor en sus relaciones con gerentes de nivel superior.</li> </ul>
Distancia semántica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mientras mayor sea la distancia semántica entre supervisor y supervisado, menor será la moral del supervisado.</li> <li>Los supervisores tienden a sobreestimar la cantidad de conocimiento que poseen los supervisados sobre un tema particular.</li> <li>Existe una distancia semántica significativa entre la gerencia de recursos humanos y el sindicato, y entre el líder del sindicato y sus miembros.</li> </ul>
Efectividad del supervisor	<ul style="list-style-type: none"> <li>La efectividad del supervisor se relaciona con factores tales como estructura, relación entre supervisor-supervisado y posición de poder del supervisor.</li> <li>Los supervisores más efectivos tienden a preguntar y persuadir en lugar de decir o exigir, a ser más sensibles con los sentimientos y las personalidades de sus supervisados, y a ser más abiertos para compartir información.</li> </ul>
Características personales de supervisores y supervisados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los supervisores aprensivos no establecen vínculos estrechos con sus supervisados.</li> <li>Los supervisados autoritarios se muestran más satisfechos cuando trabajan para supervisores directivos.</li> <li>La satisfacción de los supervisados con su supervisor inmediato se relaciona con la credibilidad percibida del supervisor.</li> </ul>
Realimentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>La realimentación positiva recibida por los supervisores tiende a hacerlos más orientados a la tarea.</li> <li>El desempeño del supervisor tiende a mejorar después de la realimentación del supervisado.</li> <li>La realimentación de un supervisor que muestra falta de confianza produce insatisfacción y sentimientos de agresividad en los supervisados.</li> </ul>
Efectos de variables organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>La tecnología tiende a afectar la comunicación supervisor-supervisado.</li> <li>Los supervisores de alto nivel tienden a incluir a sus supervisados en los procesos de decisión más que los supervisores de bajo nivel.</li> </ul>

Fuente: Pace y Faules (1994).

supervisor como fuente de apoyo, información y educación en los aspectos de la conciliación (más allá de los beneficios extrasalariales y la flexibilidad de horarios).

La preocupación por la pérdida de poder adquisitivo, en el caso venezolano, lleva a pensar que el bienestar de los supervisados está ligado únicamente al porcentaje de aumento salarial, el aumento del monto del beneficio o la cantidad de beneficios. Se descuidan el apoyo y la formación que necesitan los supervisores, que son los voceros oficiales de las políticas y estrategias de las organizaciones en aspectos de conciliación y salario emocional

La tendencia clara para los años venideros es continuar el trabajo de las organizaciones para conciliar la vida laboral y la vida personal de los empleados. Ello requiere que las personas con funciones de supervisión practiquen la conciliación vida-trabajo, mediante el conocimiento y la comprensión de la realidad familiar y personal de sus supervisados; mediante comunicaciones frecuentes de calidad que permitan desarrollar la confianza en la relación con sus supervisados y el conocimiento de las políticas de responsabilidad familiar corporativa, a efecto de servir de vocero e

instrumentar esas políticas con sus grupos de trabajo y flexibilizar los esquemas de trabajo sin afectar la productividad de las organizaciones. 

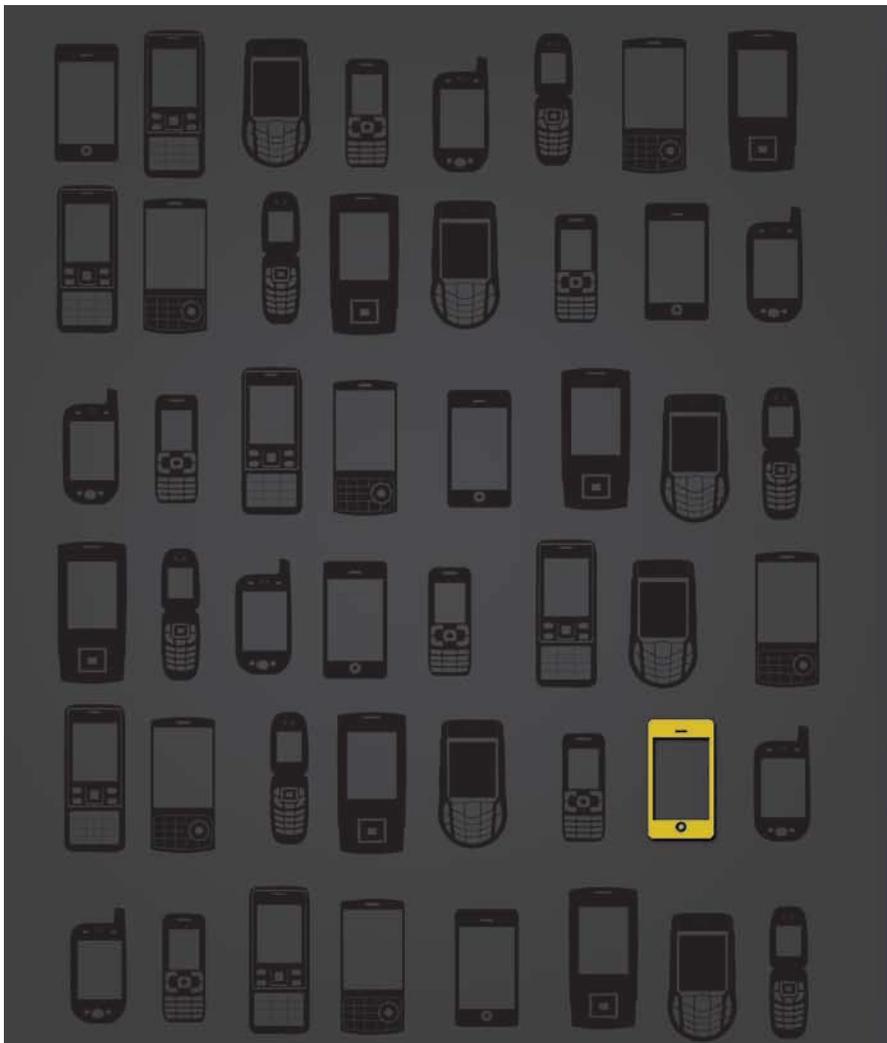
### REFERENCIAS

- Bisel, R., Messersmith, A. y Kelley, K. (2012): «Supervisor-subordinate communication: hierarchical mum effect meets organizational learning». *Journal of Business Communication*. Vol. 49. No. 2.
- Brunetto, I., Farr-Wharton, R. y Shacklock, K. (2012): «Communication, training, well-being, and commitment across nurse generations». *Nursing Outlook*. Vol. 60. No. 1.

## **A mayor cantidad y calidad de comunicación supervisor-supervisado existe una mayor percepción de retribución no económica; es decir, aquella que contribuye a lograr —sin costo económico— satisfacción en el puesto de trabajo, buen ambiente laboral, deseo de permanecer en la organización y disposición óptima de los trabajadores**

- Chinchilla, N. y Las Heras, M. (2013): «Responsabilidad familiar corporativa: Venezuela 2013». IESE Business School: <http://myslide.es/presentations-public-speaking/informe-venezuela-2013.html>.
- Czech, K y Forward, G. L. (2013): «Communication, leadership, and job satisfaction: perspectives on supervisor-subordinate relationships». *Studies in Media and Communication* Vol. 1. No. 2.
- Dakduk, S., González, A., Montilla, V. (2008): «Relación de variables sociodemográficas, psicológicas y la condición laboral con el significado del trabajo». *Interamerican Journal of Psychology*. Vol. 42. No. 2.

- Girton, M. K. y Heald, G. R. (2002): «A new model of leader-member exchange: adding a communication exchange dimension». Ponencia presentada en la Applied Communication Division, National Communication Association, Nueva Orleans.
- Gracia, F, Martín, P, Rodríguez, I. y Peiró, J (2001): «Cambios en los componentes del significado del trabajo durante los primeros años de empleo: un análisis longitudinal». *Anales de Psicología*. Vol. 17. No. 2.
- Hamdi, S. y Rajablu, M. (2012): «Effect of supervisor-subordinate communication and leadership style on organisational commitment of nurses in health care setting». *International Journal of Business and Management*. Vol. 7. No. 23.
- Milliken, F, Morrison, E. y Hewlin, P. (2003): «Speaking up, remaining silent: the dynamics of voice and silence in organizations». *Journal of Management Studies*. Vol. 40. No. 6.
- Navarro, C., Chinchilla, N. y Las Heras, M. (2012): «Impacto de las políticas y prácticas de conciliación familia-trabajo en organizaciones venezolanas». *Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales*. No. 48.
- Niedle, L. (2012): «A comparison of LMX, communication, and demographic differences in remote and co-located supervisor-subordinate dyads». *College of Science and Health Theses and Dissertations*. Paper 17: [http://via.library.depaul.edu/csh\\_etd/17](http://via.library.depaul.edu/csh_etd/17).
- Ochoa Pacheco, P (2012): «Significado del trabajo en mineros venezolanos, ¿reflejo del empleo en vías de extinción?». *Gaceta Laboral*. Vol. 18. No. 1.
- Pace, R. W. y Faules, D. F (1994): *Organizational communication*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Rico, P. (2012): «Satisfacción con la conciliación laboral y familiar de los asalariados en España». *Revista de Economía Laboral*. No. 9.
- Salamanca, L. (2011): «Valoraciones sociales de la democracia en Venezuela». *Revista SIC*. No. 738.
- Sias, P y Jablin, F (1995): «Differential superior-subordinate relations, perceptions of fairness and coworker communication». *Human Communication Research*. Vol. 22. No. 1.
- Steele, G y Plenty, D. (2014): «Supervisor-subordinate communication competence and job and communication satisfaction». *International Journal of Business Communication*. Vol. 1. No. 25.



## Entre miles de marcas, tu trabajo va a destacar

Porque con la Maestría en Mercadeo del IESA, vas a empezar a hacer las cosas como nunca antes.

Recibe las herramientas que necesitas para destacarte y llegar a nuevos niveles en tu carrera.

Descubre más de la Maestría en Mercadeo en [www.iesa.edu.ve/postgrados](http://www.iesa.edu.ve/postgrados) o consúltanos a través de [tufuturo@iesa.edu.ve](mailto:tufuturo@iesa.edu.ve)

Tlf: 555.4371 / 555.4354

Twitter: @maestriasiesa



GERENCIA Y LIDERAZGO RESPONSABLE

