

UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Análisis de la comunicación organizacional en el área de tesorería de las empresas de telecomunicaciones de Santa Catarina Pinula, Guatemala.**  
(Tesis de Licenciatura)

Jaqueline Brigette de León Maldonado

Guatemala, marzo 2018

**Análisis de la comunicación organizacional en el área de tesorería de las empresas de telecomunicaciones de Santa Catarina Pinula, Guatemala.**

(Tesis de Licenciatura)

Jaqueline Brigette de León Maldonado

M Sc. Samuel Aron Zabala Vásquez (**Asesor**)

M Sc. Silda Iliana Miranda Medina (**Revisora**)

Guatemala, marzo 2018

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

**M. A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**

Decano

**M Sc. Samuel Aron Zabala Vásquez**

Coordinador

Guatemala, 18 de noviembre de 2017

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Presente

Por este medio doy fe que soy autor de la tesis titulada **"Análisis de la comunicación organizacional en el área de tesorería de las empresas de telecomunicaciones de Santa Catarina Pinula, Guatemala"** y confirmo que respeté los derechos de autor de las fuentes consultadas y consigné las citas correspondientes.

Acepto la responsabilidad como autor del contenido de la presente tesis de licenciatura y para efectos legales soy el único responsable del contenido del presente trabajo.

Atentamente,



Jaqueline Briggette de León Maldonado  
Licenciatura en Administración de Empresas  
Carné No. 201701492

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 28 DE FEBRERO DE 2018**

**DICTAMEN**

**Tutor:** Licenciado Samuel Aron Zabala Vásquez.

**Revisor:** Licenciada Silda Miranda Medina.

**Carrera:** ACCA En Administración De Empresas

**Tesis titulada:** "Análisis de la comunicación organizacional en el área de tesorería de las empresas de telecomunicaciones de Santa Catarina Pinula, Guatemala."

**Presentada por:** Jaqueline Brigitte de León Maldonado.

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

**En el grado de:** Licenciada.

M.A. Ronaldo Girón  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas



Guatemala, 23 de septiembre de 2017.

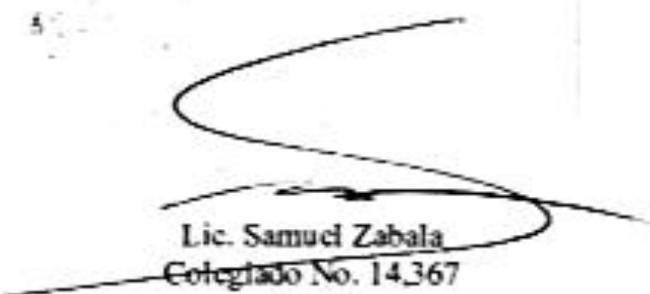
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimados señores

En relación de la asesoría de la Tesis **"Análisis de la comunicación organizacional en el área de tesorería de las empresas de telecomunicaciones de Santa Catarina Pinula, Guatemala"**, realizada por Jaqueline Brigette de León Maldonado, Carné No. 201701492 estudiante de la **Licenciatura en Administración de Empresas**, he procedido a la asesoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme por cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Samuel Zabala  
Colegiado No. 14,367  
Asesor

Guatemala, 13 de noviembre 2017

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Presente

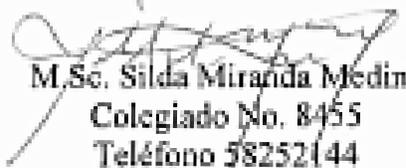
Estimados señores:

En relación al trabajo de tesis titulada, **"Análisis de la comunicación organizacional en el área de tesorería de las empresas de telecomunicaciones de Santa Catarina Pinula, Guatemala"**, realizada por: Jaqueline Brigette de León Maldonado, carné No 201701492, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a revisión del mismo, haciendo constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extendiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Atentamente,

  
M.Sc. Silda Miranda Medina  
Colegiado No. 8455  
Teléfono 58252144

## **Dedicatoria**

### **A Dios**

El que ha estado conmigo en todo momento, gracias Padre por la vida y salud, por darme la fortaleza y sabiduría para poder culminar mi carrera y alcanzar un anhelo más de mi corazón.

### **A Mis Hijos**

Michelle, José y Daniel, por ser la mayor motivación de mi vida, alentándome a seguir sin rendirme y poder ser un ejemplo de perseverancia para ellos.

### **A Mis Padres**

Lucrecia Maldonado de León y Antonio de León Sánchez, por su apoyo, para ser una profesional.

## Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	iii
<b>Capítulo 1: Marco Conceptual</b>	
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Otros estudios	1
1.1.2 Industria	3
1.1.3 Contexto Sociocultural	4
1.2 Planteamiento del Problema	4
1.3 Justificación	6
1.3.1 Pregunta de Investigación	7
1.4 Objetivos	7
1.4.1 General	7
1.4.2 Específicos	7
1.5 Alcances y Límites	8
<b>Capítulo 2: Marco Teórico</b>	<b>9</b>
<b>Capítulo 3: Marco Metodológico</b>	
3.1 Tipo de investigación	29
3.2 Sujetos de investigación	29
3.3 Instrumentos de investigación	29
3.3.1 Entrevista	30
3.3.2 Cuestionario sobre comunicación organizacional	30
3.4 Diseño de la investigación	30

## **Capítulo 4: Resultados de la Investigación**

4.1 Muestreo	31
4.1.1 Muestreo cualitativo	31
4.1.2 Muestreo cuantitativo	31
4.2 Presentación de Resultados	32
4.2.1 Entrevista de Comunicación Organizacional	32
4.2.2 Encuesta de Comunicación Organizacional	36

## **Capítulo 5: Discusión y Análisis de Resultados**

5.1 Discusión de Resultados	46
5.2 Conclusiones	50
5.3 Recomendaciones	51

<b>Referencias</b>	<b>52</b>
--------------------	-----------

## **Lista de anexos**

Anexo 1- Entrevista de Comunicación Organizacional	56
Anexo 2- Encuesta de Comunicación Organizacional	58

## **Lista de tablas**

Tabla 1- Proceso de la Comunicación	11
Tabla 2 - Barreras de la comunicación	18
Tabla 3 - Cálculo de la muestra	32
Tabla 4 - Matriz de Sentido	33

## **Lista de Gráficos**

Gráfica 1- Conocimiento de la misión y visión por parte de los colaboradores	37
Gráfica 2- Herramientas de comunicación del área de tesorería	38
Gráfica 3- Recepción de información para realizar las tareas asignadas	39
Gráfica 4- Oportunidad para dar a conocer sus ideas	40
Gráfica 5- Comunicación con los compañeros de trabajo	41
Gráfica 6- Recepción de instrucciones claras por parte de su jefe	42
Gráfica 7- Medio de comunicación más frecuente	43
Gráfica 8- Problemas de desempeño por malos entendidos	44
Gráfica 9- Frecuencia de reuniones informativas con el gerente del área	45
Gráfica 10- Influencia de la comunicación organizacional en la productividad del área	46

## **Resumen**

La presente investigación se desarrolló con el fin de establecer la relación que existe entre la comunicación organizacional y la productividad, notar si existen variaciones en el desempeño de las actividades del área, como resultado de una deficiente comunicación en el área de trabajo, por tanto el objetivo de este estudio es determinar el impacto que tiene la comunicación organizacional en la productividad del área de tesorería de las empresas de telecomunicaciones de Santa Catarina Pinula Guatemala, además conocer herramientas de comunicación que pueden favorecer la productividad del área, reducir margen de error en las tareas laborales, a causa de una escasa comunicación organizacional.

Para realizar este estudio se tomó una muestra de cincuenta y un personas con amplios conocimientos de tesorería y telecomunicaciones, entre las que se encontraba un gerente, y el resto conformado por supervisores, coordinadores y personal tercerizado u operativo; con edades comprendidas entre los 19 y cincuenta y cinco años de edad.

Como resultado de esta investigación, se establece que deben existir herramientas de comunicación diseñadas específicamente para beneficiar el flujo de la misma en el trabajo, con ello aumentar la productividad del departamento y consecuentemente de la institución. El tema de la comunicación organizacional no debe ser un tema aislado en el que solamente participe el departamento de recursos humanos de la empresa, sino que debe existir una cultura de comunicación en cada una de las áreas que conforman una organización; siendo este un aspecto, que como criterio personal, debe ser parte de la cobertura del gerente de área.

Para lograr crear una cultura de comunicación, se recomienda continuar con las herramientas que las empresas de telecomunicaciones de Santa Catarina Pinula utilizan al momento de esta investigación, de ser posible incorporar nuevas herramientas tales como manuales de comunicación y que cada colaborador cuente con uno para su oportuna consulta; incluir en la plataforma institucional de la empresa información necesaria sobre los procesos que debe realizar cada puesto de trabajo al alcance del personal para que pueda acceder a dicha información

cuando lo requiera, esto puede reducir márgenes de error en cuanto a la efectividad de las tareas que se deben realizar.

Reforzar el tema de la comunicación en el área de tesorería, tanto la comunicación ascendente como la comunicación descendente, utilizando canales combinados es decir verbales y escritos, para lograr una comunicación efectiva.

Con estas recomendaciones se espera que la comunicación organizacional sea óptima y con ello repercuta de forma positiva en la productividad del área de tesorería de las empresas de telecomunicaciones de Santa Catarina Pinula Guatemala.

## **Introducción**

En un sentido general, la comunicación es el punto de unión que establece un contacto de una persona con otras, partiendo de esta base la comunicación organizacional, une el concepto de la transmisión de información a una o más personas que se desenvuelven dentro de una institución, las funciones de la misma son regular, controlar, motivar, expresar emociones y cooperar.

La importancia de una buena comunicación, radica también en los canales o medios que se usan para transmitir el mensaje, es por esta razón que es necesario que las organizaciones cuenten con dichos medios de comunicación para que esta sea efectiva y no cause retrasos en los procesos productivos de la empresa.

Es fundamental que las organizaciones establezcan una clara cultura de comunicación dentro de cada una de las áreas que la conforman, para que la comunicación sea difundida de forma oportuna y clara.

Cabe mencionar que según Newstrom (2011) en su libro ‘Comportamiento humano en el trabajo’, la comunicación forma parte de la cultura organizacional, y conlleva a mejorar la calidad de vida laboral, en consecuencia el colaborador que puede expresarse y es escuchado equivale a un colaborador motivado, provocando como resultados la satisfacción del empleado, crecimiento y desarrollo personal y mejoras en su desempeño.

La comunicación organizacional juega un papel sumamente importante en las organizaciones, ya que en ella se establecen las bases para una clara actividad productiva, mejora de procesos, optimización de recursos, alcance de objetivos, evaluación de resultados, entre otras actividades administrativas.

Otro aspecto importante es que las personas que desempeñan puestos administrativos, es decir, gerentes, jefes, supervisores, coordinadores, etc. además de tener otras características natas de un líder, deben ser comunicadores efectivos para generar resultados óptimos en beneficio de la organización.

Por tal razón se llevó a cabo este estudio, con el fin de documentar el análisis que se realizó a las empresas de telecomunicaciones de Santa Catarina Pinula, específicamente al área de tesorería

para determinar cómo se llevan a cabo los procesos de comunicación y qué impacto tienen dichos procesos en la productividad del área. Para ello la investigación se presenta en el siguiente documento en cinco capítulos, que se detallan a continuación.

El primer capítulo describe el Marco conceptual de la investigación, es decir, presenta algunos estudios que anteceden a este, aspectos de industria, contexto cultural y social, el planteamiento del problema, justificación de la investigación, pregunta en la que se concentra la investigación, objetivos del estudio, los alcances y delimitación de la investigación.

Toda la base teórica de la investigación se presenta en el capítulo dos, donde se detalla el marco teórico que describe cada uno de los conceptos relacionados al tema de la comunicación, comunicación organizacional y la productividad.

El capítulo tres presenta la metodología que se usó para realizar este estudio, se indica el tipo de investigación que se realizó, cuáles fueron los sujetos de investigación, los instrumentos que se utilizaron para recabar información y el diseño de la investigación.

La investigación se realizó a una muestra, por tanto en el capítulo cuatro se describe la forma en que se determinó dicha muestra.

En el capítulo cinco se presenta la discusión de resultados, es decir los hallazgos que se encontraron con esta investigación.

Al final de este documento se presenta un segmento en el que se presentan las conclusiones a la que se llegó después de realizado este estudio, así como también un espacio designado para las recomendaciones que se consideraron para mejoras en la comunicación organizacional del área de tesorería de las empresas de telecomunicaciones de Santa Catarina Pinula. Anexos se presentan los instrumentos que se usaron en el trabajo de campo del presente estudio.

# Capítulo 1

## Marco Conceptual

### 1.1 Antecedentes

#### 1.1.1 Otros estudios

En investigaciones realizadas sobre el tema de la comunicación organizacional, a nivel nacional, se han encontrado numerosos estudios, sin embargo ninguno de ellos se ha desarrollado en el sector de las empresas de telecomunicaciones. A continuación se presentan los principales hallazgos de la importancia que tiene la comunicación organizacional en las empresas, encontrados en dichos estudios.

García (2012) en su estudio titulado “Diagnóstico de la situación de comunicación organizacional interna en el Instituto Nacional de cooperativas INACOP”. Ciencias de la Comunicación. Universidad de San Carlos de Guatemala, propone como objetivo general: Establecer las condiciones en que se encuentra y se aplica la comunicación organizacional, como elemento de desarrollo en la eficiencia hacia la cultura y el clima organizacional, en rendimiento de las funciones de trabajo dentro de las oficinas centrales de Inacop.

Finalizado el estudio, el investigador llegó a la conclusión que existían deficiencias en la comunicación de grupos, lo cual dió lugar a la formación de barreras administrativas y psicológicas, ocasionando conflictos internos e incumplimiento de tareas. Además se determinó que la comunicación descendente no era eficiente, debido a que los colaboradores no eran enterados de información propia de la empresa, ya que no cuentan con las herramientas necesarias para trasladar dicha información como ejemplo, cartelera, boletín, periódico interno o algún otro medio de comunicación interna; como resultado de dicha deficiencia los colaboradores se alejan de alcanzar los objetivos de la institución.

En el estudio, “Consultoría en comunicación organizacional interna en inversiones Moka, S.A.”, Ciencias de la Comunicación, realizado por Quintanilla (2010), Universidad de San Carlos de Guatemala; se perseguía: Conocer, analizar y evaluar el proceso o estructura comunicacional interna, entre la, gerencia de gestión del talento humano y colaboradores administrativos y

operativos de kioscos, aplicando un Diagnóstico de Comunicación Organizacional Interna, que determine las necesidades de comunicación, a fin de proponer un diseño de un plan estratégico de soluciones o de mejoras al proceso de la comunicación en la organización.

El investigador, al finalizar el estudio concluye que la comunicación organizacional en la industria guatemalteca, aunque es reconocida, no se le da la importancia que tiene, ni se le otorga el carácter crítico del papel que desempeña en el desarrollo de las empresas; dado que, generalmente, no cuentan con un director de comunicación para desarrollarla de forma eficiente. Por tanto, es deber de los comunicadores organizacionales, ocupar el lugar que le corresponde, a fin de coadyuvar al progreso de la nación.

Otro estudio que menciona a la comunicación organizacional como un mecanismo de mejora, es el estudio titulado “La comunicación organizacional mecanismo para el mejoramiento de la productividad en Generali Colombia”, presentado en la Universidad de Medellín, Colombia. En el que sus autores Ospina, Rojo y Zuluaga (2014), encontraron como debilidades de la institución a la que hace mención, problemas de comunicación interna los cuales afectaban directamente la productividad de la empresa, se mencionan como problemas principales falta de cultura centrada en el cliente, demora en los servicios, falta de trabajo en equipo, falta de eficiencia. Al finalizar el estudio se presentó una propuesta para el mejoramiento de la comunicación organizacional en dicha empresa.

Así también el estudio “Los estilos de comunicación organizacional más utilizados por el departamento de recursos humanos en una empresa dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo en la ciudad de Guatemala”, desarrollado por Zepeda (2014) Universidad Rafael Landívar de Guatemala, el cual tenía como objetivo principal el determinar los estilos de comunicación organizacional más utilizados por el departamento de Recursos Humanos en dicha empresa. Como conclusión principal el investigador indica que el estilo de comunicación más utilizado por los colaboradores es el agresivo pasivo y el asertivo, sin embargo recomendó que se refuerce la importancia de la comunicación asertiva para el cumplimiento de metas en dicha empresa.

### 1.1.2 Industria

Dentro de los aspectos de la industria de las telecomunicaciones, la rivalidad competitiva de este mercado es significativa y se desarrolla principalmente entre tres empresas que ofrecen estos servicios dentro del país. Anteriormente la industria de las telecomunicaciones en Guatemala era un monopolio del estado, no fue hasta el año 1998 que se produjo la desmonopolización en el gobierno del presidente Álvaro Arzú y con ello se produce la incursión de otras empresas al mercado de las telecomunicaciones en el país.

Cabe mencionar que con la rivalidad competitiva, se han producido cambios beneficiosos para los usuarios del mercado de las telecomunicaciones, ya que tiempo atrás al iniciarse el mercado de telefonía móvil en el país, se hacían cobros por llamadas salientes y entrantes, sin embargo para lograr posicionarse como los preferidos dentro de dicha industria, una a una estas empresas cambiaron sus condiciones y ahora todas cuentan con llamadas entrantes gratis.

La industria de telecomunicaciones, ha cobrado mayor auge en estos tiempos con el desarrollo de tecnología inteligente para teléfonos móviles, los Smartphone, tanto los proveedores, como los clientes de dicha industria se adaptan a las condiciones que establecen las empresas que ofrecen estos servicios dentro del territorio nacional, por lo que existen tres compañías que poseen este oligopolio, pero compiten entre sí de forma alta sobre todo en el factor precio por llamada, o por megabyte de internet, beneficiando así al usuario.

Ante la solidez de las tres empresas que se desarrollan en esta industria dentro del país, no existe mayor amenaza de nuevos competidores en el mercado, debido a que la inversión es muy alta, para entrar al mercado, además dichas empresas cuentan con un posicionamiento visible en la mente de los usuarios, lo cual dificulta la incursión de un nuevo competidor.

Los Proveedores, no tienen poder de negociación sobre dicha industria, al igual que los clientes, ambos se rigen a las tres empresas y también se rigen a los requerimientos de las mismas.

En resumen, la industria de las telecomunicaciones ha colocado a Guatemala como un país en el que los operadores presentes invierten para mantener y promover el desarrollo del mercado, con clientes con gustos y preferencias cada vez más exigentes.

### 1.1.3 Contexto Sociocultural

El desarrollo de este estudio se realizó en el municipio de Santa Catarina Pinula, uno de los diecisiete municipios que conforman el departamento de Guatemala. Se encuentra ubicado en la Sierra de Canales, limita al norte con la ciudad de Guatemala, al oeste con San José Pinula y Fraijanes, al sur con Fraijanes y Villa Canales, al oeste con Villa Canales y la Ciudad Guatemala. Santa Catarina Pinula cuenta con una extensión territorial de 50 kilómetros cuadrados, y se encuentra a 9 kilómetros de la ciudad capital, cuenta con una población total de 100,000 habitantes entre los que se diferencian 48,000 habitantes del sexo masculino y 52,000 habitantes del sexo femenino. El municipio está conformado por una ciudad, diez aldeas y siete caseríos.

Cuenta además con tres hospitales, dos centros de salud y dos puestos de salud públicos, y con relación a su infraestructura, un noventa y cinco por ciento de su población cuenta con servicio de agua y un ochenta y siete por ciento con servicios sanitario. Así también tiene setenta y ocho instituciones educativas dentro del municipio, en donde cuarenta y siete son de nivel primario, veinte de nivel básico, nueve de diversificado y dos extensiones universitarias.

La actividad productiva principal de dicho municipio es la elaboración de productos artesanales, como elaboración de floreros, jarrones, candeleros y demás figuras de barro. Otras actividades productivas son también la crianza de ganado porcino y la comercialización de productos variosofrecidos a través de la micro, mediana y gran empresa en centros comerciales ubicados en carretera a El Salvador.

Actualmente el alcalde del municipio es el licenciado Víctor Alvarizaes Monterroso el cual fue electo en las pasadas elecciones del año 2016.

Con información recuperada de [www.scp.gob.gt](http://www.scp.gob.gt), página oficial de la municipalidad de Santa Catarina Pinula el 29 de marzo del 2017.

## 1.2 Planteamiento del Problema

Toda acción desarrollada en una sociedad parte de la comunicación, comunicar es transmitir información a una o varias personas con el objeto de provocar una respuesta con relación al

mensaje que se ha enviado. Dicha respuesta o ausencia de la misma, en una organización, recae en un factor determinante para la institución que es, la productividad.

Según Peter Drucker considerado como el mayor filósofo de la administración del siglo XX, el sesenta por ciento de los problemas empresariales son consecuencia de una mala comunicación, esta puede surgir por diversas causas entre ellas la falta de manuales de comunicación, siendo estos, una herramienta útil en la que se transmite a los colaboradores las políticas y procedimientos a seguir para una adecuada comunicación en la institución. Otro factor que puede provocar una mala comunicación es la falta de conocimiento de los objetivos de la organización, esto puede deberse a una escasa o ninguna inducción por parte de la empresa hacia el colaborador en el caso del personal de primer ingreso o bien no existe una adecuada realimentación, en el caso del personal veterano.

Un estudio reciente indicó que el ochenta por ciento de los colaboradores que fallan en sus actividades laborales, lo hace porque no sabe cómo comunicarse con sus compañeros de trabajo o con su jefe inmediato, sienten que no son escuchados, la escucha concede a las personas una sensación de valía, así también la clave para entender de manera exitosa el mensaje es escuchar. La carencia de la escucha en el proceso de la comunicación se convierte en una barrera, que genera descontento y efectos negativos en la satisfacción laboral del colaborador, produce apatía, baja estima o pérdida de interés por alcanzar las metas propuestas, afectando de manera significativa los resultados de la organización.

No es de extrañar además que existen jefes que no saben comunicarse de manera clara, esto se traduce a un pobre liderazgo, y como resultado el escape de información vital para el cumplimiento de las tareas laborales y eso equivale a pérdidas de recursos. Sin embargo, dicha conducta puede deberse a la falta de capacitaciones a mandos medios sobre cómo ejercer una comunicación efectiva.

De manera que, una mala comunicación organizacional puede provocar baja productividad, pérdidas económicas, altos índices de rotación de personal, ausentismo por parte de los colaboradores y desorientación del equipo con relación a la misión y visión del área y por consiguiente de la empresa, por tanto, se pretende determinar las oportunidades de mejora que

tiene el área de tesorería de las empresas de telecomunicaciones en Santa Catarina Pinula, Guatemala, con relación a la comunicación organizacional interna.

### 1.3 Justificación

Es fundamental para cualquier institución, el contar con una clara comunicación organizacional que sirva de apoyo para el cumplimiento de metas y objetivos; por ello la realización de un análisis de la comunicación organizacional, sirve como una herramienta para tomar acciones de mantenimiento o bien correctivas con relación al tema de la comunicación.

Al considerar la comunicación como un factor importante en el sistema de comportamiento organizacional, debe abordarse con la seriedad del caso, ya que una mala comunicación puede afectar otras áreas de la estructura, tales como la calidad de vida laboral en los colaboradores, la motivación en los mismos, su desempeño, su satisfacción y su desarrollo en general dentro de las organizaciones.

Es importante el análisis de la comunicación organizacional en el área de tesorería de las empresas de telecomunicaciones, ya que permite conocer como es la comunicación utilizada actualmente por dichas empresas, de qué manera se transmite la información a sus colaboradores, y como la comunicación organizacional, se transforma en resultados positivos para las instituciones, con ello se pretende también encontrar áreas de mejora con relación a la comunicación organizacional, en la que las empresas puedan elevar aún más la productividad.

La realización de dicho análisis, es fundamental para establecer las barreras de comunicación que puedan existir dentro de las organizaciones dedicadas a la industria de las telecomunicaciones, específicamente en el área de tesorería y que puedan estar obstaculizando el cumplimiento efectivo de objetivos.

Al analizar las herramientas, medios, canales y fuentes de comunicación que utiliza el área de tesorería de las empresas de telecomunicaciones, pueden detectarse brechas en la estructura de la comunicación organizacional utilizadas actualmente, y dar a conocer dichas brechas, para su debido seguimiento.

Se ha mencionado ya que una mala comunicación puede tener como resultados: una mala organización, clima laboral inadecuado, incumplimiento de tareas individuales, impacto de la productividad del área, entre otros efectos. Por tanto es importante el estudio a profundidad de los efectos de la comunicación organizacional con relación a la productividad del área de tesorería de las empresas de telecomunicaciones de Santa Catarina Pinula, Guatemala.

### 1.3.1 Pregunta de Investigación

La pregunta de investigación que se quiere abordar es la siguiente.

¿Qué impacto tiene la comunicación organizacional en la productividad del área de tesorería de las empresas de telecomunicaciones de Santa Catarina Pinula, Guatemala?

## 1.4 Objetivos

Para la presente investigación se tiene un objetivo general y objetivos específicos que se detallan a continuación.

### 1.4.1 General

Determinar el impacto que tiene la comunicación organizacional en la productividad del área de tesorería de las empresas de telecomunicaciones de Santa Catarina Pinula, Guatemala.

### 1.4.2 Específicos

Realizar un diagnóstico de la situación actual del área de tesorería de las empresas de telecomunicaciones en Santa Catarina Pinula, con relación a los tipos de comunicación que utilizan.

Conocer las metas y objetivos del área de tesorería de las empresas de telecomunicaciones de Santa Catarina Pinula, Guatemala.

Evaluar cuáles son las herramientas y procesos de comunicación establecidos para el desarrollo de tareas diarias del área de tesorería de las empresas de telecomunicaciones de Santa Catarina Pinula, Guatemala.

Determinar el efecto que produce la comunicación organizacional con relación a las tareas diarias del área de tesorería de las empresas de telecomunicaciones en Santa Catarina Pinula.

### 1.5 Alcances y Límites

El estudio se realizó en el área de tesorería de las empresas dedicadas a la industria de telecomunicaciones del municipio de Santa Catarina Pinula en el departamento de Guatemala.

## **Capítulo 2**

### **Marco Teórico**

#### **2.1 Comunicación**

El tratar el estudio del tema de la comunicación es bastante amplio, y tratar de explicar su historia aún más, ya que el proceso de la comunicación en la vida humana se remonta desde la era del hombre primitivo, con el uso de gestos, señales, sonidos y dibujos (pictografías) y como se ha mencionado antes en este estudio, la comunicación es un intercambio de información con la que se busca obtener una respuesta; toda actividad humana está inmersa en el proceso de la comunicación de una u otra manera.

Según Newstrom (2011)

“La comunicación es la transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra. Es una forma de llegar a los demás transmitiéndoles ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores. Su meta es que el receptor entienda el mensaje como se pretendió.” (p. 49)

Partiendo de dicha aseveración, la comunicación entonces es un proceso que tiene como fin primordial el entendimiento del mensaje, es decir provocar una respuesta por parte del receptor, sin embargo cabe mencionar que para que el proceso de comunicación se lleve a cabo se fundamenta en los siguientes aspectos.

##### **2.1.1 Fundamentos de la Comunicación**

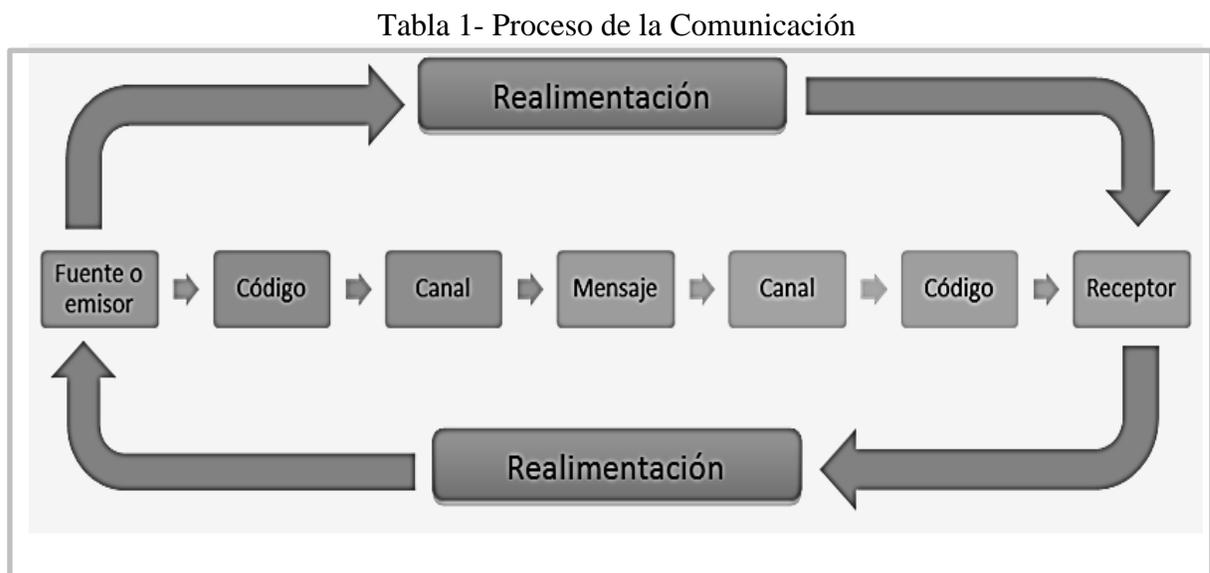
La comunicación tiene como fundamentos básicos, primero siempre deben haber dos personas para que este proceso se realice; y el segundo fundamento es que el mensaje que se transmite se entienda, y consecuentemente provoque una respuesta.

Para describir los fundamentos de la comunicación se toman los ejemplos que Newstrom menciona en su libro *Comportamiento Humano en el Trabajo* (2011), el cual dice,

“una persona sola no se comunica. Sólo uno o más receptores completan el acto de comunicación. Esto es obvio cuando se piensa en alguien que se pierde en una isla y grita por ayuda sin que haya nadie cerca para escucharlo... La comunicación es lo que el receptor entiende, no lo que el emisor dice.” (p. 49)

## 2.1.2 Elementos de la Comunicación

La comunicación como tal es un proceso en el cual se encuentran implícitos los elementos que se presentan en la siguiente figura.



Fuente: Benavides, Javier. Administración 2004, p.225.

Benavides (2004) explica: La fuente o emisor es la persona o el grupo que desea comunicar algo y que, por lo tanto, inicia el proceso de comunicación.

El código es el conjunto de signos con significado común para el emisor y el receptor; por ejemplo: el lenguaje hablado o escrito, la clave Morse, la taquigrafía, el sistema Braille y otros.

El canal es el conducto o medio a través del cual se envían y reciben los mensajes. Estos conductos están formados por el o los sentidos mediante los cuales se emiten o se captan los mensajes.

El receptor es la persona o el grupo que recibe el mensaje del emisor. El ideal de la comunicación es que el receptor haga suyo el mensaje en forma activa, analizándolo, comprendiéndolo, y no sólo se limite a aceptarlo o rechazarlo.

La realimentación es la respuesta del receptor al mensaje enviado por el emisor, lo que le permite comprender si su mensaje fue interpretado en la forma en que quiso transmitirlo; por lo tanto, la realimentación es el proceso de comunicación de retorno en el cual se intercambian los papeles del emisor y del receptor.

### 2.1.3 Tipos de Comunicación

En general existen dos tipos de comunicación, la comunicación no verbal y la comunicación verbal. Así mismo se encuentra clasificada de la siguiente manera. Dentro de la comunicación no verbal, se menciona la comunicación corporal y la comunicación por señales, y dentro de la comunicación verbal, se menciona la comunicación oral y escrita.

### 2.1.4 Símbolos de la Comunicación

#### i. Las Palabras

El principal símbolo de comunicación son las palabras y la conformación de las mismas en oraciones o conjuntos de oraciones para dar como resultado un mensaje que transmita pensamientos o sentimientos. Sin embargo cabe mencionar que desde la antigüedad existían otros tipos de simbología para transmitir un mensaje, tales como las pictografías en la era primitiva o más adelante en las antiguas civilizaciones egipcias, mayas, incas, etc. con los jeroglíficos, que aún en nuestros días siguen siendo analizados y estudiados para su comprensión. Pero también en la actualidad nos hemos visto rodeados de nuevas formas de símbolos para la

transmisión de mensajes, tal es el caso en las redes sociales por ejemplo, los emojis que también han pasado a formar parte de la comunicación.

Aplicando este concepto a una organización Newstrom (2011) dice:

“Las palabras son el principal símbolo de comunicación en el trabajo. Muchos empleados pasan más de la mitad de su tiempo en alguna forma de comunicación verbal. No obstante hay una gran dificultad en tanto que casi cualquier palabra tiene varios significados...Si en realidad las palabras no tienen un significado único, ¿cómo pueden los administradores comunicarse con los empleados? La respuesta está en el contexto, que es el entorno que rodea al uso de una palabra...En parte, el contexto da significado a las palabras mediante las señales que la gente recibe de su ambiente social, como amigos y compañeros de trabajo...Las señales sociales son fragmentos de información positiva o negativa que influyen en la reacción de las personas a una comunicación.” (p. 56).

Este es otro símbolo que se utiliza para la comunicación.

## ii. Señales Sociales

Las señales sociales pueden resumirse como los modismos utilizados en cada región de un país, o en diversos países; así también el modo de vestir, los nombres de los puestos, entre otros, es importante tomar en cuenta las señales sociales al momento de hacer uso del lenguaje ya que debe haber un contexto adecuado para que la comunicación sea efectiva.

Y por último existe un elemento más, que puede facilitar al receptor el entendimiento de las palabras, y esto es a través de una facilidad de lectura expresada en símbolos del tipo que los receptores prefieren. “...la facilidad de lectura es el proceso de hacer que la redacción y el discurso sean más comprensibles.”(Newstrom, 2011, p.56)

## iii. Imágenes

Otro símbolo utilizado para llevar a cabo la comunicación son las imágenes. Anteriormente se mencionó el uso de imágenes que formaban parte de la comunicación escrita de diversas civilizaciones en la antigüedad, sin embargo aplicando el uso de imágenes a una organización, se pueden mencionar el uso de gráficos, planos, diagramas de árbol, mapas causales, entre otros para el entendimiento de información relevante de la empresa.

Aunque las imágenes son un aporte significativo para el proceso de comunicación visual, es necesario que vayan acompañadas de palabras para su completo entendimiento.

#### iv. Acción

Este tipo de comunicación es no verbal, y es que las acciones también son una forma de comunicar un sentimiento o pensamiento. Newstrom (2011) describe dos puntos importantes sobre la acción.

“Uno de ellos es que no actuar es una forma significativa de comunicación. Un administrador que no elogia a un empleado por un trabajo bien hecho o no le entrega los recursos prometidos está enviando un mensaje a esa persona. Como enviamos mensajes tanto con la acción como la inacción, nos comunicamos todo el tiempo en el trabajo, independientemente de nuestras intenciones. El segundo punto es que las acciones hablan más fuerte que las palabras, al menos en el largo plazo. Los administradores que dicen una cosa pero hacen otra pronto encuentran que sus empleados ‘escuchan’ sobre todo lo que hacen... Cuando hay diferencia entre lo que la persona dice y hace, existe una brecha de credibilidad.

La credibilidad de la comunicación se basa en tres factores: confiabilidad, pericia y dinamismo.”(p. 57,58)

Por tanto es sumamente importante que tanto las palabras como las acciones, tengan sincronía, para evitar la pérdida de credibilidad en la comunicación; se debe actuar con integridad, hablar con base en conocimientos y transmitir el mensaje con entusiasmo y confianza.

#### v. Lenguaje Corporal

Es por medio del lenguaje corporal que la gente comunica significados o mensajes, con su cuerpo. Este símbolo de comunicación no se refiere únicamente al estado del cuerpo como tal, sino incluye las expresiones faciales, y eso aplica principalmente en el ámbito laboral, algunos ejemplos del lenguaje corporal son contacto visual, sonrisas, ceño fruncido, elevación de cejas, movimiento de los ojos, contacto físico, cruzar los brazos o piernas, suspirar o bostezar entre otros. Con este tipo de comunicación se recomienda precaución ya que puede causar confusión en la transmisión de un mensaje.

### 2.1.5 Problemas Potenciales en la Comunicación

Entre los problemas más frecuentes en la comunicación puede mencionarse el posible problema de disonancia cognitiva, es decir “Se trata del conflicto y ansiedad internos que se manifiestan cuando la gente recibe información incompatible con sus sistemas de valores, decisiones previas u otra información que tenga.” (Newstrom, 2011, p.53)

En consecuencia con la disonancia el receptor puede tomar dos posiciones, la primera puede tratar de reducir o eliminar el sentimiento de disonancia, buscando nueva información, cambiando su interpretación o alterando sus valores o creencias; sin embargo también puede estar la otra posición en la que el receptor simplemente rechaza creer en la información disonante.

Newstrom (2011) menciona otro problema, que puede presentarse en la comunicación es el de Salvar la apariencia, este se produce cuando el emisor se siente presionado de actuar o comunicarse de alguna forma, para cuidar su apariencia ante los demás, el emisor entonces entiende la comunicación como una forma de autorrevelación a los demás sobre su persona.

### 2.1.6 Barreras de la Comunicación

Las barreras de la comunicación se han clasificado de la siguiente forma: barreras semánticas, barreras físicas, barreras fisiológicas, barreras psicológicas y barreras administrativas. A continuación se describe cada una de ellas.

#### i. Barreras Semánticas

Benavides (2004) afirma,

“El hecho de que cada palabra tenga varias acepciones oficialmente reconocidas y otras sancionadas por el uso común, ya es un obstáculo para lograr una comunicación efectiva, dado que no es posible detenerse a explicar en qué sentido se está usando

cada palabra...La diferencia del significado en este caso está en las personas y no en las palabras.” (p. 230)

Esto lo menciona también Newstrom (2011) sobre el uso de símbolos en la comunicación y específicamente se mencionan las palabras, ya que una palabra puede tener varios significados sin embargo, para la comprensión del mensaje completo el emisor puede valerse de otros símbolos como se mencionó anteriormente, tales como el contexto con señales sociales, imágenes, acciones y el lenguaje corporal...

#### ii. Barreras Físicas

“Estas se refieren a las diferencias de los medios físicos empleados en la transmisión y recepción del mensaje. Estas deficiencias pueden ser de naturaleza puramente mecánica, eléctrica, electrónica, magnética, acústica, óptica, etc. según el medio transmisor o receptor que se use.” (Benavides, 2004, p. 230)

#### iii. Barreras Fisiológicas

Según Benavides (2004), estas barreras se producen por algún desperfecto o interferencia en el aparato emisor como por ejemplo puede ser un teléfono, micrófono, radio, televisión, o bien la mala pronunciación de las palabras que usa el emisor para transmitir el mensaje...

#### iv. Barreras Psicológicas

Newstrom (2011) lo resume así “el sentimiento de estar emocionalmente separado.” (p. 54) Puede entenderse como barreras psicológicas al conjunto de emociones, sentimientos, pensamientos que conforma cada emisor/receptor, que lo hace diferente, ya que a lo largo de su vida ha tenido diferentes experiencias, ha nacido con diferentes potencialidades, y cada una de estas características conforma un marco de referencia individual. Benavides (2004) en su libro Administración, menciona las principales barreras psicológicas que deforman un mensaje:

“El agrado o desagrado: Las necesidades y experiencias del receptor tienden a dar una interpretación no siempre fiel de lo que ve y oye. Existen ciertos mensajes que no se quieren aceptar, unos son reprimidos, otros ampliados, algunos otros surgen de la nada como los defectos que encontramos en las personas que no nos son gratas.La

tendencia a valorar: Aprobar o desaprobar los juicios del transmisor según el propio cuadro de valores del receptor obstaculiza una comunicación efectiva, porque provoca resistencia a aceptar información que contradice lo que sabe. Los valores emocionales: Estos bloquean a los razonables y comprensibles, cuando el ambiente de la comunicación está impregnado de los primeros. Los prejuicios: Estos se basan en determinadas palabras, como imperialismo, etc.” (p. 231)

#### v. Barreras Administrativas

Las barreras administrativas se producen en diferentes direcciones de la organización, se mencionan las principales a continuación, partiendo de la descripción presentada por Benavides (2004) en la que indica que en la comunicación horizontal se producen barreras como la competencia desleal, puede surgir de forma mal intencionada el omitir detalles de la información para que dicha persona sobresalga del grupo y quedar bien con los supervisores.

En la comunicación ascendente puede surgir como barrera de la comunicación, el aislamiento del supervisor con relación a sus subordinados, limitando de forma significativa la libre comunicación, también puede surgir al omitir información a superiores por deseo de agradar o por temor al castigo.

En la comunicación descendente, restar importancia a las órdenes puede ser una barrera de la comunicación ya que esto puede provocar desánimo en los subordinados, un ejemplo de este tipo de barrera es cuando un supervisor pide algo a su subordinado y le dice “lo quiero tan pronto como pueda” puede que el supervisor quiso decir que era sumamente importante, pero el subordinado lo pudo entender como “No es tan urgente” y lo dejará para después.

En cualquier dirección de la comunicación puede producirse la barrera de tiempo, cuando los empleados trabajan por turnos, y el tiempo es escaso entonces no se produce ninguna comunicación ni con sus compañeros ni con el supervisor, esto puede derivar un mal uso en la maquinaria, no pueden recibirse o darse recomendaciones sobre concluir el trabajo, etc. Otra barrera que se presenta en cualquier dirección es el lugar, cuando hay unidades de una empresa

que se encuentra físicamente separadas, a veces pueden surgir interferencias en la comunicación, lo cual redundaría en un mal rendimiento debido a una mala comunicación. Y existe también barrera de la comunicación en las divisiones de la estructura, esto se produce en grupos que tiene diferentes sistemas de valores, estas diferencias crean barreras que frecuentemente son difíciles de vencer...

Tabla2 - Barreras de la comunicación

Barreras Semánticas	•Las palabras tienen significado diferente
Barreras físicas	•Los aparatos para transmitir los mensajes son falibles
Barreras fisiológicas	•Los hombres que intervienen en una comunicación pueden tener defectos fisiológicos
Barreras psicológicas	Las personas tienen percepciones diferentes y limitadas del mundo exterior.
Barreras Administrativas	La competencia desleal por un ascenso entre funcionarios del mismo nivel

Fuente: Elaboración propia.2017.

### 2.1.7 Comunicación Serial

“Es aquella que se transmite a través de los diferentes niveles de autoridad si es formal, o a través de varios mediadores si es informal... se caracteriza por lo que transmite el mediador, más que por el mensaje mismo, en su interpretación del mensaje, de modo que la información original se va deformando en cada etapa de la serie hasta que al último receptor llega un mensaje distinto, distorsionado, de la versión original.” (Benavides, 2004, p. 233)

### 2.2 Comunicación Organizacional

En la actualidad en el ámbito empresarial, la comunicación es uno de los componentes de mayor importancia para lograr una cultura organizacional. Newstrom (2011) define la comunicación

como "...la actividad siempre presente por la cual la gente se relaciona entre sí y combina sus esfuerzos. La comunicación es necesaria para perpetuar la salud de la organización." (p. 49)

Newstrom compara la comunicación organizacional como un problema de salud, en el que si no se busca una correcta y saludable comunicación en la institución o empresa, esta no puede funcionar de manera óptima...

Benavides (2004) define la comunicación organizacional como "...el proceso en doble sentido por el que intercambian información las personas que trabajan en una institución o que tienen contacto con ella." (p. 228) Benavides sostiene que para que un trabajador sea eficiente debe comunicársele toda la información necesaria para realizar su trabajo.

### 2.2.1 Importancia de la comunicación organizacional en el sistema de comportamiento organizacional

Como se menciona en el inciso anterior para que un trabajador desarrolle de manera óptima sus actividades se le debe comunicar toda la información necesaria, allí radica la importancia de la comunicación organizacional.

Así también uno de los puntos importante para lograr una cultura organizacional sana, y por consiguiente un sano comportamiento organizacional, es la comunicación. Para ampliar esta definición Benavides (2004) afirma, "La comunicación resulta importante para que tenga éxito cualquier trabajo realizado por varias personas si hay un buen entendimiento y buena información entre ellas." (p. 228)

Así mismo Newstrom(2011) sostiene que las organizaciones no pueden existir sin comunicación, si esta no existiera, los empleados no sabrían lo que hacen sus compañeros, la administración no puede recibir informes de resultados, o bien no pueden dar instrucciones a sus subordinados... En conclusión la comunicación influye de manera directa en la empresa, es por ello que es importante el tener un proceso adecuado de comunicación en la organización.

### 2.2.2. El proceso de comunicación bidireccional

“Es el método por el cual un emisor llega hasta un receptor con un mensaje” (Newstrom, 2011, p.50) Como se muestra anteriormente en la Figura 1, Proceso de la comunicación, el proceso de la comunicación es bidireccional, lo que nos muestra que es necesario que exista un emisor que mande el mensaje y un receptor que sea el que recibe y entiende el mensaje, de la misma forma al haber una respuesta al mensaje, los papeles de emisor y receptor cambian y el proceso vuelve a empezar.

Newstrom (2011) indica que el proceso de comunicación bidireccional consta de ocho pasos ya que es necesario que ambas partes usen el lenguaje con palabras, gestos o cualquier tipo de comunicación para producir la correcta comunicación, los pasos que menciona Newstrom son:

1. Desarrollo de una idea: Idea del emisor que desea transmitir
2. Codificación: Conversión de la idea en palabras, imágenes o cualquier otro símbolo de la comunicación para realizar la transmisión del mensaje o idea.
3. Transmisión: Elección de un canal de comunicación para trasladar la idea al receptor; en este caso el emisor puede valerse de métodos como el teléfono, un memo o cara a cara.
4. Recepción: El mensaje puede ser recibido directamente por una persona u otro canal que sirve para este fin, sin embargo es necesario que el receptor sea un buen escucha o bien no existan interferencias en la recepción de la idea para que el mensaje llegue correctamente.
5. Decodificación: Es necesario que el receptor entienda el mensaje para que la comunicación sea efectiva, a este paso se le llama decodificación.
6. Aceptación: Cuando el receptor ha recibido el mensaje tiene la opción de aceptarlo o rechazarlo.
7. Uso: Esto implica la acción que tomará el receptor con el mensaje recibido, puede rechazarlo, puede efectuar la tarea que se le indicó o almacenar esa información.
8. Realimentación: Es aquí donde se produce una respuesta al mensaje enviado por el emisor...

### 2.2.3 Clasificación de la comunicación organizacional

La comunicación organizacional se clasifica en comunicación formal y comunicación informal, a continuación se describe cada una de ellas.

#### a. Comunicación formal

“Es el intercambio de información que se establece entre las personas en razón de los puestos que ocupan y de las actividades que les fueron asignadas... tiene lugar entre el personal de acuerdo con las líneas de comunicación señaladas y los procedimientos establecidos en la organización formal.” (Benavides, 2004, p. 228)

Así mismo la comunicación formal por el nivel en el que se origina y el nivel del destinatario, se clasifica en comunicación vertical descendente y ascendente, comunicación horizontal y comunicación disciplinaria.

#### a.1 Comunicación vertical descendente

“Son las que fluyen de arriba abajo a través de la cadena de mando, y que utilizan los supervisores para ponerse en contacto con sus subordinados.” (Benavides, 2004, p. 234)

#### a.2 Comunicación vertical ascendente

“Son las que van de abajo a arriba a través de la organización. Sirve a los subordinados para entrar en contacto con sus superiores o para que estén suficiente y oportunamente informados de lo que pasa en su departamento o área de responsabilidad.” (Benavides, 2004, p.234)

#### a.3 Comunicación horizontal

“Son las que se realizan entre dos o más miembros que tienen un mismo nivel jerárquico dentro de la organización.” (Benavides, 2004, p.235)

#### a.4 Comunicación disciplinaria

“Son patrones de comunicación del centro, distintos de los enunciados y tipificados por su contenido, que aparecen con frecuencia en la actualidad del supervisor. Se ha

visto que toda buena labor merece reconocimiento, una de las formas de hacerlo es la alabanza; una tarea deficiente requiere una crítica constructiva. La alabanza y la crítica son ejemplos de comunicación disciplinaria.” (Benavides, 2004, p.235)

#### b. Comunicación informal

“Es el intercambio de información que se establece entre las personas por una relación independiente de los puestos que ocupan... son interrelaciones informales espontáneas basada en gerencia y adersiones de los empleados, independientemente del cargo que ocupan.” (Benavides, 2004, p.229)

Este tipo de comunicación se produce de forma independiente de jerarquías de cargos, y se produce de forma espontánea.

#### c. Otras formas de comunicación

Según Newstrom (2011) existen otras formas de comunicación que pueden surgir en una organización, entre las que menciona la comunicación lateral y el efecto de algunas formas de comunicación electrónica...

##### c.1 Comunicación lateral

También llamada comunicación cruzada

“...es una comunicación que atraviesa las líneas de mando jerárquicas. Esta comunicación es necesaria para coordinar el trabajo con gente de otros departamentos. Los empleados que desempeñan un papel importante en la comunicación lateral se conocen como puentes fronterizos. Tienen fuertes vínculos de comunicación dentro de su departamento, con gente de otras unidades y a menudo con la comunidad externa.” (Newstrom, 2011, p. 65)

Newstrom (2011) sostiene que dentro de la comunicación lateral funcionan varios elementos como mencionamos anteriormente, los puentes fronterizos que son personas con fuertes vínculos de comunicación no solo con su propio departamento sino también con personas de otras unidades que a la vez estos sirven de puente fronterizos de su unidad; así también se mencionan las redes de trabajo y los describe como grupos de gente que intercambia información de manera informal con relación a un tema de interés entre ambas unidades...

## 2.2.4 Medios de comunicación organizacional

### a. Comunicación organizacional oral

Los autores del libro Liderazgo, Lussier y Achua (2010) afirman que la capacidad de un administrador o gerente para proporcionar instrucciones afecta de manera considerable la motivación de sus subordinados, así también su satisfacción con el liderazgo que el mismo ejerce, por ello es importante que antes de enviar un mensaje, este debe planearse de manera minuciosa utilizando lenguaje persuasivo, para luego comunicarlo en forma oral por medio de un proceso de envío de mensajes que se describe a continuación...

#### a.1 Planeación del mensaje

Según Lussier y Achua (2010), en el proceso de planeación del mensaje primero deben responderse las siguientes preguntas...

- ¿Cuál es la meta del mensaje?, esto significa determinar un objetivo con exactitud de lo que se quiere decir.
- ¿Quién debe recibir el mensaje?, a quién va dirigido.
- ¿Cómo enviará el mensaje?, es decir que canal o medio se utilizará para transmitir el mensaje. Lussier y Achua resaltan la importancia de la elección del canal adecuado, por ejemplo si el mensaje es simple se puede usar el canal oral profuso para transmitirlo, sin embargo si el mensaje es importante debe entonces usarse canales combinados, a manera que los empleados presten atención y entiendan el mensaje.
- ¿Cuándo se transmitirá el mensaje? Es necesario establecer un tiempo prudente dentro de la jornada laboral del empleado, para transmitir el mensaje.
- ¿Dónde se transmitirá el mensaje? Este punto se refiere al lugar físico en el que se trasladará el mensaje o la información, por ejemplo la oficina, el lugar de trabajo del empleado, etc.

## a.2 Proceso de envío de mensajes orales

El proceso de envío de mensajes orales está conformado por cinco pasos: Desarrollar entendimiento mutuo, establecer el objetivo de comunicación, transmitir el mensaje, revisar la comprensión del receptor y obtener un compromiso y hacer seguimiento.

## a.3 Proceso de recepción de mensajes orales

Lussier y Achua (2010) indican que el proceso de recepción de mensajes orales incluye tres etapas la escucha, el análisis y la verificación de la comprensión; como clave principal para la recepción del mensaje la escucha, ya que esta concede al orador una sensación de valía, además el análisis el cual es el proceso de pensar, decodificar y evaluar el mensaje y la verificación de la comprensión del mensaje, esta se realiza por medio del parafraseo y el observar las señales no verbales...

## b. Comunicación organizacional escrita

En la actualidad ya existen otros canales de comunicación escrita, antes se usaban los memos, boletines, etc, ahora con los avances tecnológicos existen todos estos instrumentos pero en versiones digitales que facilitan la difusión de los mensajes, sin embargo y aunque los ordenadores son de mucha ayuda a la hora de redactar mensajes con relación a la ortografía, es importante mejorar las habilidades de comunicación escrita, incluyendo la redacción y ortografía. Por tanto Lussier y Achua (2010) presentan unos consejos de escritura simples para contribuir a mejorar la escritura de mensajes.

### b.1 Envío y recepción de mensajes escritos

“La falta de organización es un problema considerable en la escritura. Antes de comenzar a escribir, establezca el objetivo de su comunicación...Trace un bosquejo, utilice incisos o números para los puntos más importantes que quiera comunicar...El primer párrafo expresa el propósito de la comunicación: hechos, cifras y demás. El último resume los puntos más importantes y define la acción en forma clara, si la hay, que se debe tomar por usted y otras personas...Siga la regla 1-5-15. Limite cada párrafo a un solo tema y a un promedio de cinco enunciados. Estos deben contener

un promedio de 15 palabras...Imprima su trabajo y corrija donde sea necesario. Verifique su documento con las herramientas de revisores de ortografía y gramática de su computadora.” (Lussier y Achua, 2010, p. 192)

De manera que es recomendable mantener una estructura ordenada y clara tanto en el proceso de envío, como en el de recepción de mensajes escritos, de tal forma que la información sea comprensible para los destinatarios.

### c. Comunicación electrónica

Las herramientas de redes sociales son cada vez más populares, punto importante que debe tomarse en cuenta en la organización ya que los miembros más jóvenes de la fuerza laboral interactúan con facilidad por estos medios. Newstrom (2011) habla acerca de esto:

“Las tecnologías de redes sociales son sitios de internet y programas de software que permiten a las personas enlazarse en alguna forma de comunidad social virtual. Millones de usuarios obtienen accesos YouTube, Facebook, MySpace, y así comparten perfiles de información personal y obtienen noticias de otros... Los wikis son páginas web que permiten a los usuarios agregar o modifica contenido; el ejemplo más famoso de esto es Wikipedia, colección de 3 millones de artículos en inglés que se crearon en colaboración y se actualizan constantemente. Aunque algunas compañías bloquean el acceso a sitios como Facebook en el trabajo, la mayoría sólo pide a sus empleados que usen su buen juicio en relación con el tiempo que pasan en estos sitios y lo que incluyen en sus propias páginas.” (p. 67)

Muchas empresas crean su fan page en Facebook, twitter o bien otras redes sociales como Instagram, ya que este tipo de redes se han vuelto una plataforma de marketing en la que pueden promocionar artículos o bien a sus empresas.

Cabe mencionar también que existen softwares propios que algunas empresas han desarrollado con el fin de mantener a sus colaboradores informados o bien que se pueden utilizar como una red social en la que pueden haber consultas y respuestas sobre un tema en específico relacionado al trabajo.

“El correo electrónico (e-mail) es un sistema de comunicación basado en las computadoras que permite al emisor enviar mensajes a alguien (o a cien personas) de manera casi simultánea. Se almacena en la computadora hasta que los destinatarios

prenden su computadora personal, BlackBerry o iPhone conectados a la red. Después leen el mensaje cuando les resulta conveniente y responden de la misma manera.” (Newstrom, 2011, p. 67)

### 2.2.5 Importancia de la Retroalimentación en la comunicación organizacional

“La retroalimentación es el proceso de verificar los mensajes y determinar si los objetivos se cumplen...Cuestionar, parafrasear además de permitir comentarios y sugerencias son todas formas de retroalimentación que revisan la comprensión.” (Lussier y Achua, 2011, p. 197) Es por medio de la retroalimentación que se puede confirmar si el mensaje enviado por el emisor fue entendido y aceptado por el receptor.

### 2.2.6 Sistemas y medios de comunicación organizacional

Puede definirse como sistema de comunicación a un conjunto de dispositivos interconectados que permiten que las personas puedan comunicarse entre sí, como por ejemplo alguna plataforma de información, redes sociales, Messenger, etc. En algunas empresas en la actualidad ya se han desarrollado aplicaciones para celular para sus colaboradores o bien plataformas/software de información a los colaboradores.

Ahora bien los medios de comunicación son instrumentos de comunicación que están en constante evolución, puede traducirse como los canales o vías de comunicación que se pueden usar para la transmisión de un mensaje, entre ellos se puede mencionar la carta, memorando, cartelera, revistas, periódicos, boletines, en el caso de las empresas puedes valerse de manuales de comunicación.

#### a. Carta

Escrito que una persona dirige a otra para darle una noticia, o transmitir un mensaje.

#### b. Memorando

Informe en el que se relacionan hechos y razones que deben tenerse en cuenta en un asunto o en cierta cosa que se tiene que llevar a cabo.

c. Carteleras

Es una especie de pizarra o un lugar específico en donde se pueden dejar mensajes públicos a la vista de personas a las que se desea transmitir.

d. Revista

Es una publicación periódica en la que se encuentran artículos de información general o específica, tiene forma de folleto o cuaderno y por lo regular se encuentra ilustrada.

e. Periódico

Es una publicación diaria, que contiene noticias, anuncios oficiales o bien publicitarios, críticas, opiniones, etc.

f. Boletín

Publicación en la que se muestra un conjunto de noticias tratadas de forma breve y concisa.

g. Manuales de comunicación

Publicación en la que se presentan las normas y políticas por las que se rige un departamento de comunicación en la empresa o institución.

h. Software de información

Son programas que mandan mensajes e información por medio de la computadora, su ventaja es la facilidad y rapidez con la que se transmite información, instrucciones o bien algún mensaje de forma casi simultánea.

## 2.3 Productividad

“La productividad es la relación que existe entre las salidas (bienes y servicios) y una o más entradas (recursos como mano de obra y capital).” (Heizer y Render, 2009, p. 14) La productividad puede definirse como la eficiencia con la que se producen los bienes o servicios, es por ello que Heizer y Render en su libro enfatizan que mejorar la productividad significa mejorar la eficiencia.

Pero, ¿qué relación tiene la productividad con la comunicación?. Hemos mencionado ya que el no contar con un buen proceso de comunicación en las organizaciones, puede provocar frustración, descontento en los colaboradores, además que clima o cultura organizacional se ven afectados por dichas actitudes, un empleado descontento y frustrado produce o rinde menos que un empleado satisfecho, de allí la importancia que tiene la comunicación para la mejora de la productividad.

### 2.3.1 Variables de la productividad

Heizer y Render (2009) afirman que las variables o factores que influyen crucialmente en la mejora de la productividad son tres y no debe descuidarse ninguno de ellos; estos son la mano de obra, capital y el arte y la ciencia de la administración...

Cuando se habla de la mano de obra existen también factores determinantes para mejora la productividad laboral, estos son la educación básica, la alimentación y el gasto social que hace posible el trabajo de la mano de obra, es decir transporte y salubridad.

### 2.3.2 Tipos de productividad

Según los factores que se tomen en cuenta, la productividad se clasifica en productividad parcial, productividad de factor total, productividad total y la productividad laboral.

#### Productividad parcial

En ella, los parámetros que intervienen para su medición son la cantidad producida y un solo tipo de insumo o indicador. Se pueden establecer relaciones como la cantidad producida y el nivel de

energía utilizada, o la cantidad producida y la mano de obra, los recursos o materias primas, y todos aquellos elementos que hayan intervenido en la producción.

#### Productividad de factor parcial

También conocida a través de sus siglas (PFT), su ecuación es similar a la anterior, en la cual se tiene en cuenta la cantidad producida, pero a diferencia de la parcial, en esta intervienen la suma de varios factores para su deducción, siendo estos la mano de obra, los insumos y el capital utilizado.

#### Productividad total

Este indicador permite saber la productividad a escala total de todos los insumos y la cantidad producida. A través de su resultado, se puede dar cuenta del aumento o disminución que la producción ha experimentado en su proceso. Puede medirse en unidades físicas o monetarias, en relación a un período de referencia que temporalmente permite observar el aumento o descenso de la productividad alcanzada.

#### Productividad Laboral

Aquí, los factores que intervienen tienen que ver con la cantidad producida pero en forma indirecta, ya que lo que busca especificarse es si la mano de obra utilizada, con el tiempo, las máquinas o herramientas y las condiciones laborales son realmente rentables o no. Y, en ese caso, ayuda a deducir de qué manera podría efectivizarse dicha producción.

## **Capítulo 3**

### **Marco Metodológico**

#### **3.1 Tipo de investigación**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) define que:

“Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado. Algunas características de la investigación exploratoria son que indaga desde una perspectiva innovadora, ayuda a identificar conceptos promisorios y prepara terreno para nuevos estudios. Por lo general la investigación exploratoria antecede a las demás investigaciones.”

La presente es una investigación exploratoria dado que el tema de la comunicación organizacional en el área de tesorería de las empresas de telecomunicaciones de Santa Catarina Pinula Guatemala, es un tema que no se ha abordado con anterioridad y desde la perspectiva que se realiza en este estudio.

#### **3.2 Sujetos de investigación**

La muestra equivale a 51 personas, entre las que se incluye un gerente y el resto son coordinadores, supervisores y personal tercerizado; con edades comprendidas entre diecinueve y cincuenta y cinco años, de género masculino y femenino, con claros conocimientos en el área de tesorería y telecomunicaciones.

#### **3.3 Instrumentos de investigación**

Según Quiñonez (2012), “los cuestionarios están constituidos por series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos o temática específica.” Cabe resaltar que los cuestionarios son instrumentos que se llevan a cabo con el fin de recopilar la información necesaria para la realización de un estudio, investigación o proyecto. Para la investigación se utilizó un cuestionario de preguntas cerradas, y también se realizó una entrevista a uno de los gerentes; para estudiar y conocer las herramientas de comunicación con las que cuenta el área de tesorería de las empresas de telecomunicaciones de Santa Catarina Pinula Guatemala.

### 3.3.1 Entrevista

Realizada a un gerente del área de tesorería, consta de diez preguntas abiertas que sirvieron para realizar un diagnóstico de las herramientas y procesos de comunicación que se utilizan para trasladar información al personal del departamento.

### 3.3.2 Cuestionario sobre comunicación organizacional

Dirigido al personal en general, para medición de la comunicación organizacional entre los colaboradores del área. Consta de diez preguntas cerradas con las que se recopiló información necesaria para la realización de la presente investigación.

## 3.4 Diseño de la investigación

La presente investigación fue diseñada de la siguiente forma:

- Diseño de instrumentos
- Recopilación de datos
- Tabulación y análisis de datos
- Presentación de resultados
- Discusión de resultados
- Conclusiones
- Recomendaciones

## Capítulo 4

### Resultados de la Investigación

#### 4.1 Muestreo

##### 4.1.1 Muestreo cualitativo

La población estuvo conformada por 500 personas en total, del departamento de tesorería de las empresas de telecomunicaciones en Santa Catarina Pinula Guatemala, se determinó una muestra por medio de fórmula estadística con un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 13%, de tal forma se logró establecer una muestra representativa que equivale a 51 personas con edades comprendidas entre diecinueve y cincuenta y cinco años, de género masculino y femenino, con claros conocimientos en el área de tesorería y telecomunicaciones; entre las que se incluye un gerente y el resto son asistentes, analistas y personal tercerizado.

##### 4.1.2 Muestreo cuantitativo

En la siguiente figura se muestran los cálculos realizados para establecer la muestra de estudio.

Tabla3 - Cálculo de la muestra

Z=	1.96
p=	0.5
q=	0.5
N=	500
e=	0.13

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + (Z^2 * p * q)}$$
$$n = \frac{1.96^2 * 500 * 0.5 * 0.5}{0.13^2 * (500 - 1) + (1.96^2 * 0.5 * 1)}$$

n= 51

Fuente: Elaboración propia. 2017.

## 4.2 Presentación de Resultados

### 4.2.1 Entrevista de Comunicación Organizacional

Tabla4 - Matriz de Sentido

Entrevista de Comunicación Organizacional a un gerente del área de tesorería de la empresas de telecomunicaciones de Santa Catarina Pinula. Guatemala.

No.	Pregunta	Respuesta	Observaciones
1	Podría mencionar algunas debilidades o puntos de mejora que usted considere, con relación a la comunicación organizacional en el área de tesorería.	No siempre se realiza la comunicación de manera general, usualmente solo se queda la información en mandos medios	Al considerar la respuesta de uno de los gerentes del área, describe como debilidad el hecho que no existe una comunicación directa del gerente hacia el personal en general, sino que la información es transmitida por medio de los mandos medios, quienes luego la trasladan a sus colaboradores.
2	Podría mencionar algunas fortalezas que usted considere, con relación a la comunicación organizacional en el área de tesorería.	Al realizar la comunicación a todas las áreas evita las especulaciones	El gerente resalta la importancia que tiene la comunicación organizacional en todas las áreas para evitar desinformación por parte de los colaboradores; y describe como una fortaleza, la comunicación que se utiliza en el área de tesorería de las empresas de telecomunicaciones en Santa Catarina Pinula.

3	<p>¿Existen manuales de comunicación, en los que se den a conocer las herramientas básicas para establecer una adecuada comunicación en el área? Si la respuesta es no, ¿Qué tipo de herramienta es usada para dar a conocer las herramientas (canales) de comunicación usadas por el área de tesorería?</p>	<p>Manuales de comunicación no existen. Vía e-mail y verbal</p>	<p>Un aspecto importante de la comunicación organizacional es la forma en que esta se realiza dentro de la empresa, se observa que no existe el uso de manuales de comunicación en el área de tesorería de las empresas de telecomunicaciones de Santa Catarina Pinula, sin embargo cuentan con medios tales como correo electrónico e información verbal en donde se incluye inducciones, capacitaciones, reuniones, etc.</p>
4	<p>¿Cuál es el medio de comunicación que se utiliza para transmitir instrucciones de trabajo?</p>	<p>Reuniones con el equipo de trabajo</p>	<p>Cabe hacer mención que al indicar 'equipo de trabajo', son los mandos medios (supervisores y coordinadores) a los que se refiere, ya que anteriormente indicó que no tiene una comunicación directa con personal operativo (tercerizado). Sin embargo indica que el medio por el cual transmite instrucciones de trabajo es a través de reuniones con dicho equipo; quienes a su vez trasladan al resto de colaboradores las instrucciones para realizar sus labores.</p>

5	¿Dentro del área, cuentan con algún tipo de cartelera informativa? Si la respuesta es no, ¿Por qué?	Si, una pizarra	Uno de los gerentes indica que además de las reuniones informativas, el área de tesorería de las empresas de telecomunicaciones cuenta con un pizarra informativa, en donde se colocan anuncios o boletines con información para los colaboradores.
6	¿De qué manera se mide la productividad del área de tesorería?	Por medio de KPI's	Al preguntar cuál es el instrumento para la medición de la productividad en el área, uno de los gerentes indica que es a través de KPI's.
7	¿Existe alguna meta diaria, semanal o mensual, como departamento de tesorería?	Mensual	Con relación a las metas de productividad como área de tesorería, el gerente indicó que estas se establecen de forma mensual.
8	¿Se llevan a cabo reuniones con el personal tanto de mandos medios, como en general, para mantenerlos informados sobre los resultados de productividad del departamento? Si la respuesta es si, ¿Con que frecuencia? ¿Es con todo el personal o solamente con los mandos medios?	Si, se realiza en forma semanal, con jefes inmediatos y el equipo con el que lo integran	El gerente indica que se llevan a cabo reuniones informativas sobre resultados de productividad con su equipo de trabajo que como se mencionó anteriormente son los mandos medios, (supervisores, coordinadores) dichas reuniones se realizan cada inicio de mes.
9	¿Por qué medio de comunicación se le traslada a	Comunicados por medio de reuniones	Al preguntar al gerente sobre

	usted nueva información de la empresa; verbal, escrita en memo, por correo electrónico, comunicados o en reuniones, etc.?		que medio de comunicación era utilizado para trasladarle información de su jefe inmediato, respondió que se realizaba por medio de un comunicado que se le extendía en una reunión con sus superiores. Es decir se concluye que la información es trasladada a la gerencia de tesorería de forma verbal y escrita por medio de comunicados y en una reunión con su jefe inmediato.
10	¿Existe alguna herramienta o medio por el cual un colaborador del área puede comunicar sus ideas hacia su persona? Si la respuesta es Si, ¿Cuál es medio de comunicación; verbal, escrita, plataforma específica, etc.?	Si, vía correo electrónico	La gerencia del área de tesorería de las empresas de telecomunicaciones de Santa Catarina Pinula indica que cualquier colaborador de su área puede comunicar sus ideas por medio de correo electrónico institucional.

Fuente: Elaboración propia.2017.

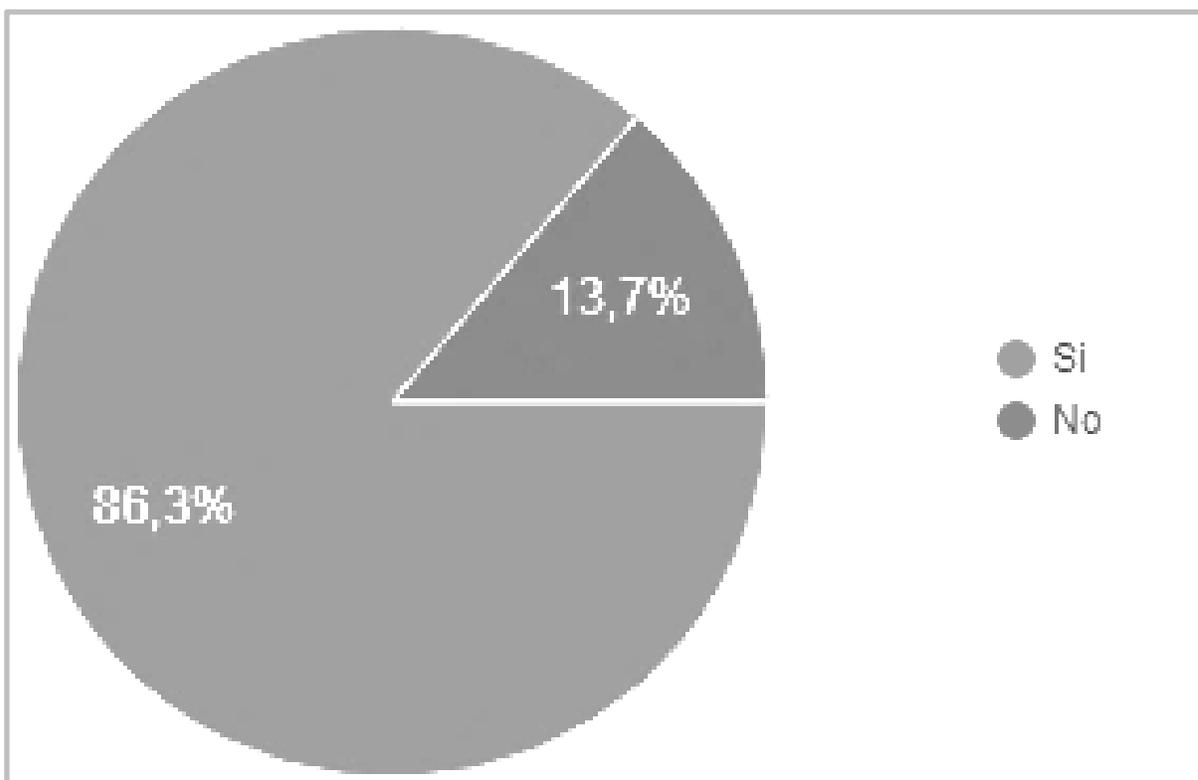
#### 4.2.2 Encuesta de Comunicación Organizacional

La encuesta de comunicación organizacional fue dirigida a personal en general del área de tesorería de las empresas de telecomunicaciones en Santa Catarina Pinula, consta de 10 preguntas cerradas.

##### Pregunta 1: ¿Conoce usted la misión y visión del área en la que labora?

Según los resultados reflejados en la encuesta el mayor porcentaje de la muestra, conoce la misión y visión del área en la que labora, sin embargo se puede observar que hay un leve porcentaje de los colaboradores que no conoce la filosofía de la empresa representado por un 13.7%, como se muestra en la siguiente gráfica.

Gráfica 1- Conocimiento de la misión y visión por parte de los colaboradores

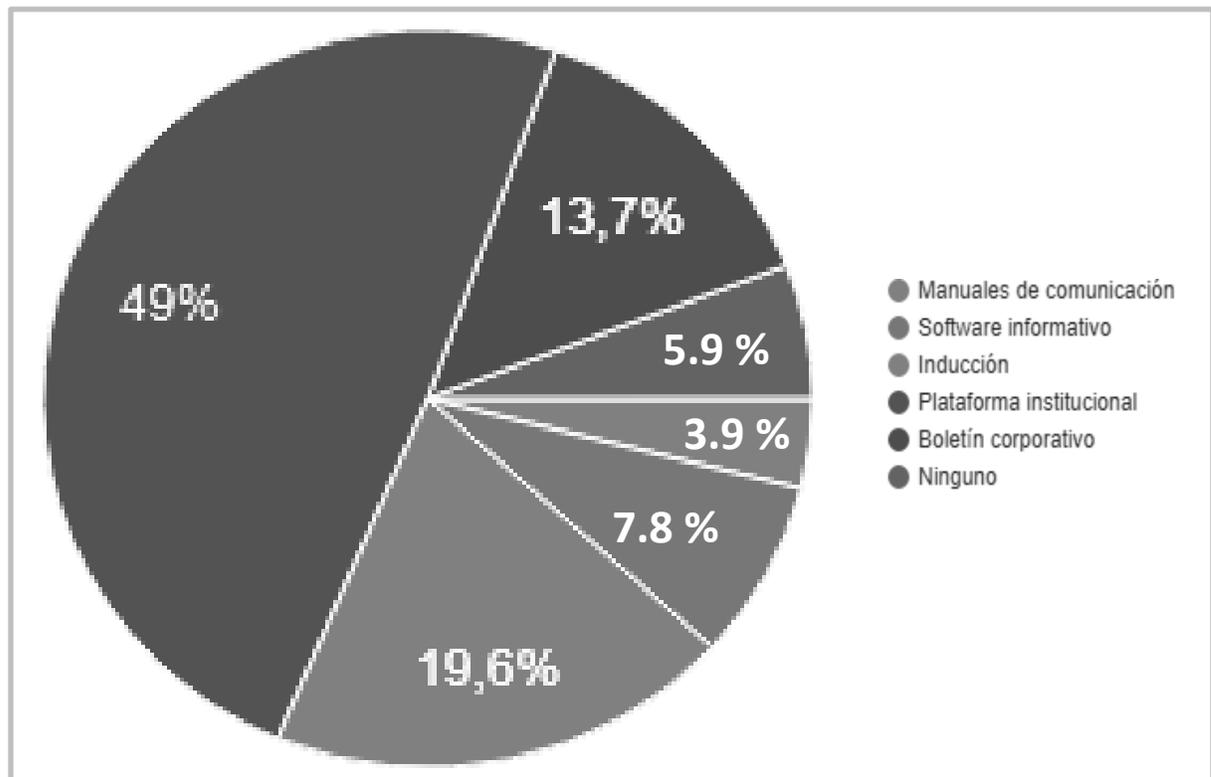


Fuente: Elaboración propia.2017.

Pregunta 2: ¿Con qué tipo de herramientas de comunicación cuenta el área en la que labora, para dar a conocer información de la empresa, tal como filosofía empresarial, normas, procedimientos, etc.?

El mayor porcentaje que representa casi la mitad de la muestra encuestada, indica que la información de la empresa se da a conocer a través de la plataforma institucional con la que cuentan las empresas de telecomunicaciones de Santa Catarina Pinula, sin embargo se observa que hay un porcentaje significativo de 19.6% que indica que es a través de la inducción que se les dio al momento de incorporarse a la empresa, así mismo un 13.7% de la muestra encuestada indica que dicha información empresarial se les traslada a través de boletín corporativo.

Gráfica 2- Herramientas de comunicación del área de tesorería

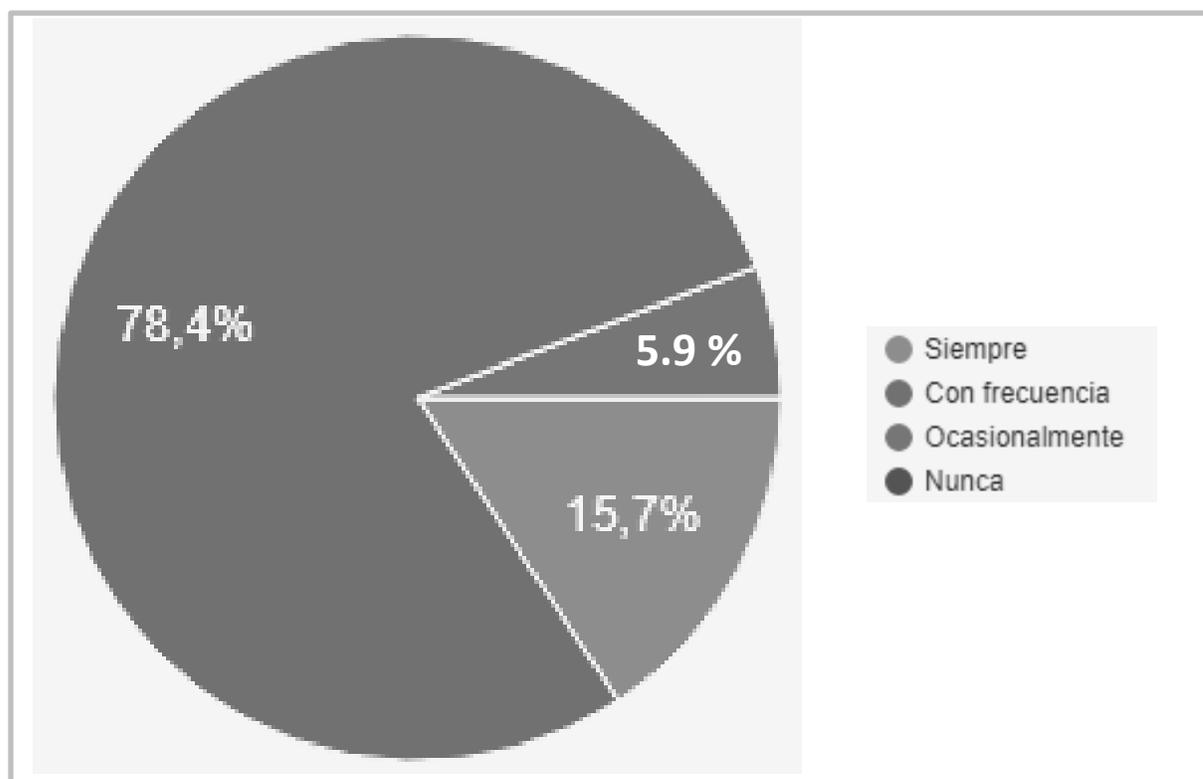


Fuente: Elaboración propia.2017.

### Pregunta 3: ¿Recibe de forma oportuna la información que requiere para su trabajo?

Los resultados reflejados por la encuesta realizada muestran claramente que el mayor porcentaje de personas recibe con frecuencia de forma oportuna la información que requieren para realizar su trabajo; sin embargo cabe resaltar que un 5.9% consideraron que solo ocasionalmente reciben de forma oportuna dicha información, lo que puede representar algún tipo de obstáculo en la realización de sus tareas laborales.

Gráfica 3- Recepción de información para realizar las tareas asignadas

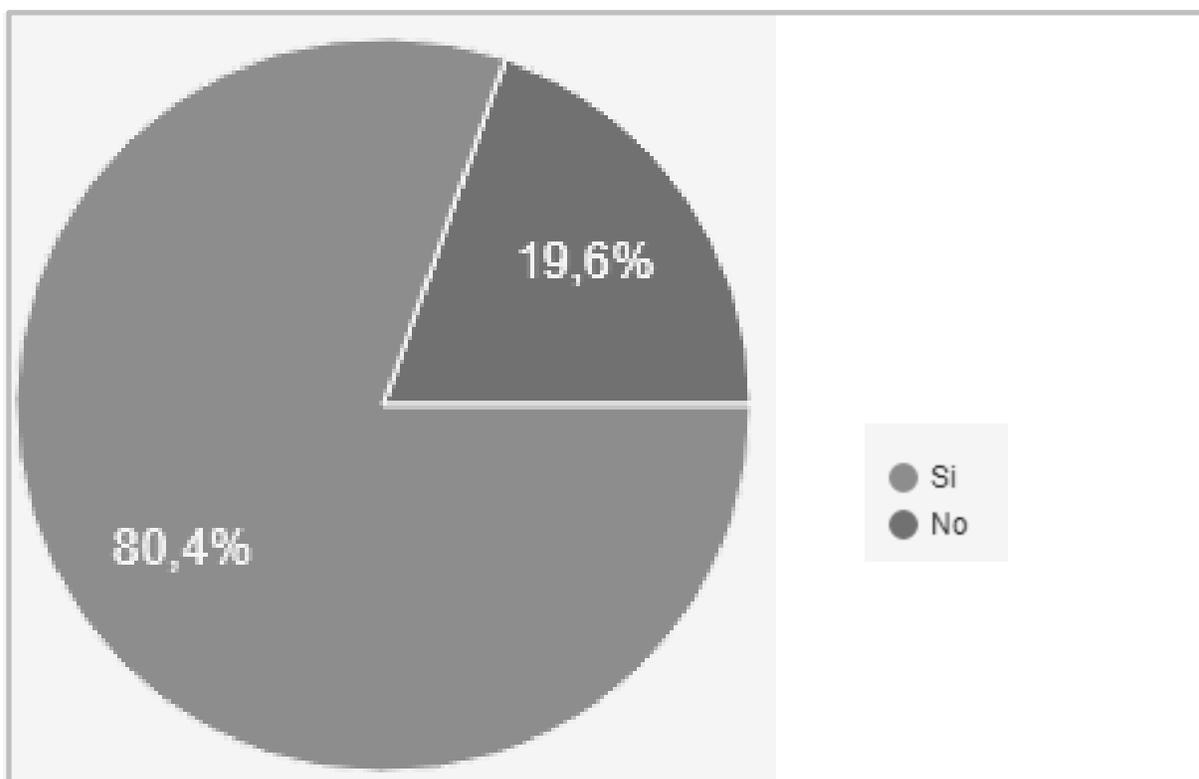


Fuente: Elaboración propia.2017.

Pregunta 4: ¿Existen oportunidades para dar a conocer sus ideas y compartir las mejores prácticas de conocimientos dentro de su área de trabajo?

Según los resultados reflejados en la encuesta realizada, un 80.4% de personas indicaron que existen oportunidades para dar a conocer sus idea y compartir las mejores prácticas de conocimientos dentro del área en la que laboran, no obstante existe un porcentaje de colaboradores que indicaron no existen dichas oportunidades para transmitir sus ideas siendo este número representado por un 19.6% de la muestra encuestada.

Gráfica 4- Oportunidad para dar a conocer sus ideas

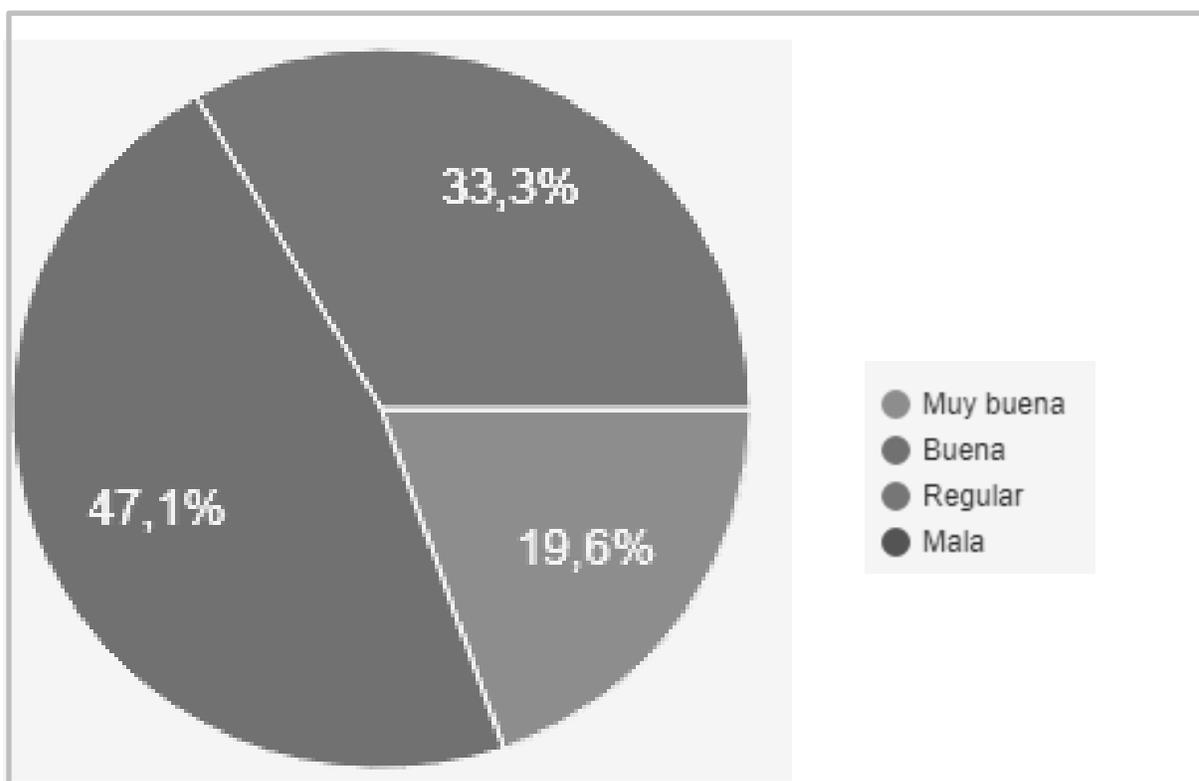


Fuente: Elaboración propia.2017.

Pregunta 5: La comunicación con sus compañeros de trabajo para discutir los objetivos a seguir en el área es:

Con relación a la comunicación que existe con los compañeros de trabajo para la discusión de objetivos del área, un 47% de personas calificaron como 'buena' la relación con otros colaboradores, mientras que un 33% indica que su comunicación con otros compañeros de trabajo es 'regular' en contraposición con un porcentaje menor al 20% que indica que su comunicación con otros colaboradores es 'muy buena'.

Gráfica 5- Comunicación con los compañeros de trabajo

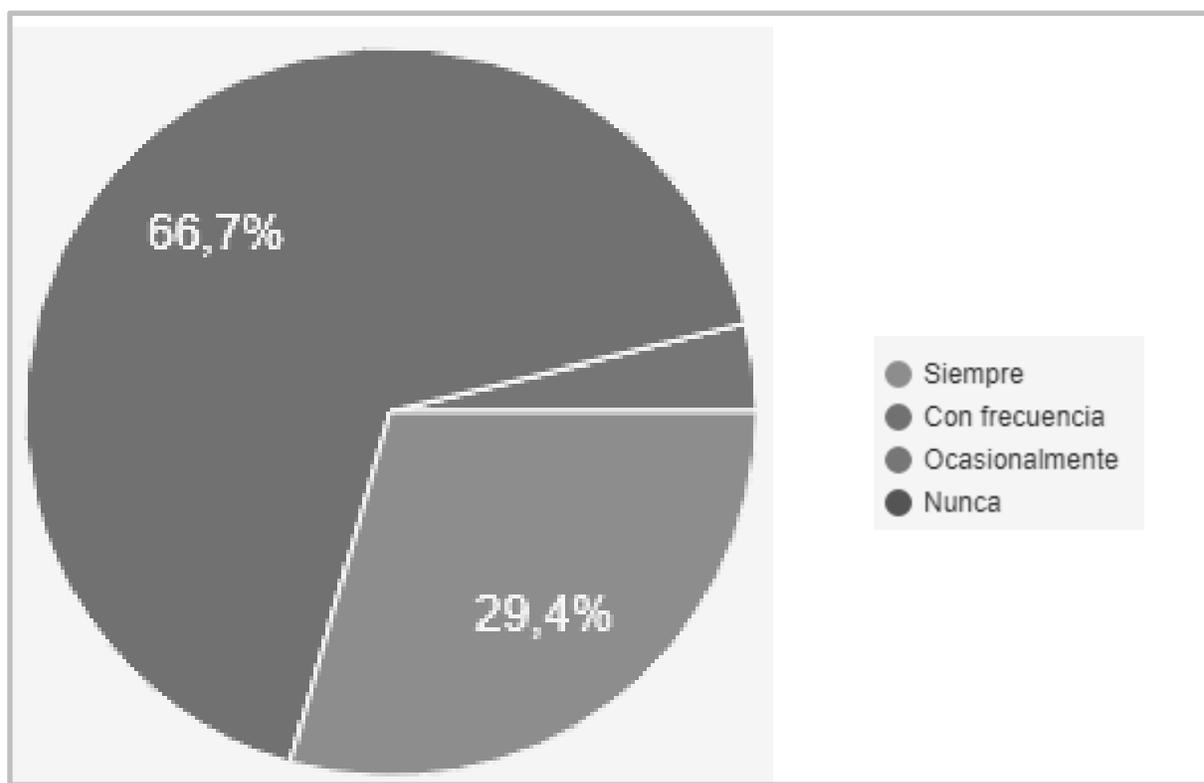


Fuente: Elaboración propia.2017.

### Pregunta 6: ¿Las instrucciones que recibe de su jefe inmediato son claras?

La mayoría de colaboradores indica que las instrucciones que reciben de su jefe inmediato son claras ‘con frecuencia’, sin embargo este calificativo no es el de mayor escala en la encuesta realizada, solamente un 29% indica que ‘siempre’ reciben instrucciones claras de su jefe inmediato. Aunque no es muy significativo el porcentaje de personas que piensan que sólo ‘ocasionalmente’ reciben instrucciones claras por parte de su jefe, cabe mencionar que hay un 5% de la muestra encuestada que al momento de recibir instrucciones de su jefe inmediato no tienen claro todos los detalles con relación a la tarea asignada, dicha falta de claridad puede presentar malos entendidos y por consiguiente problemas en la realización de las tareas asignadas

Gráfica 6- Recepción de instrucciones claras por parte de su jefe

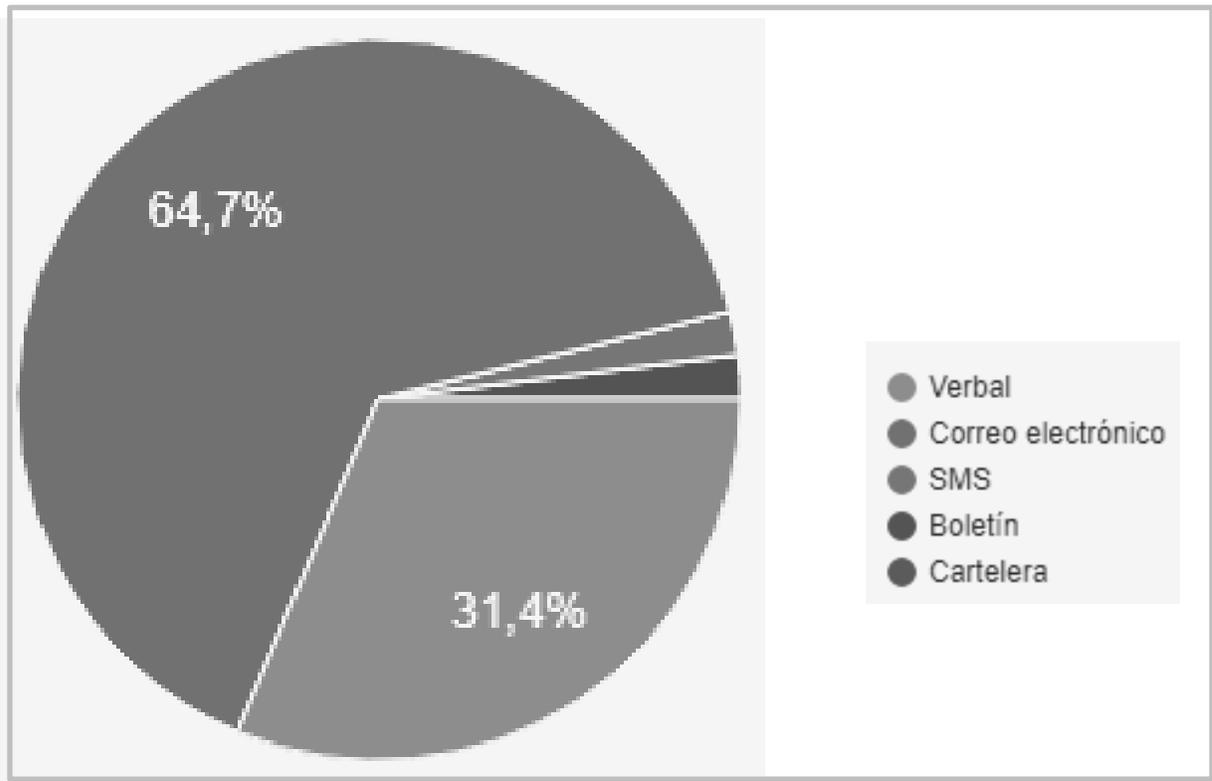


Fuente: Elaboración propia.2017.

**Pregunta 7: ¿Cuál es el medio de comunicación más frecuente utilizado para transmitir información o instrucciones para el desempeño de sus labores?**

Se le presento a la muestra encuestada una serie de seis medios de comunicación, entre los cuales más de la mitad de personas indicaron que es por medio del correo electrónico que se les transmite con frecuencia información o instrucciones para la realización de sus tareas laborales. También cabe mencionar que es significativo el porcentaje que indicó que dicha información, les es trasladada de forma verbal, siendo este número de personas representado por el 31% de la muestra encuestada.

Gráfica 7- Medio de comunicación más frecuente

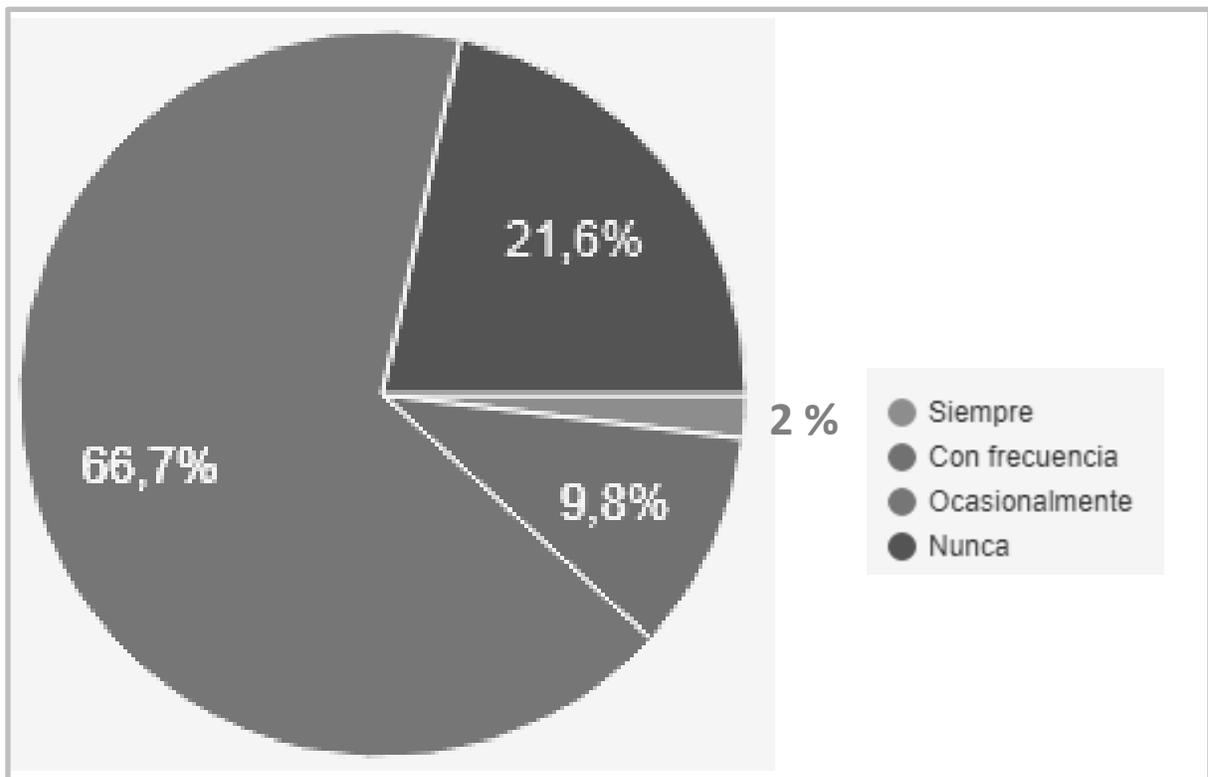


Fuente: Elaboración propia.2017.

Pregunta 8: ¿Se han presentado problemas en el desempeño de una tarea, por malos entendidos?

Un 66% de las personas encuestadas indicaron que se han presentado problemas en el desempeño de tareas laborales a causa de malos entendidos, dicho porcentaje excede más de la mitad de personas que participaron en la encuesta siendo este un número significativo. En contraposición existe un número menor de personas que considera nunca han presentado problemas por malos entendidos. Un 11% de las personas encuestadas indicó tener problemas de este tipo en la realización de su trabajo, de forma frecuente o siempre.

Gráfica 8- Problemas de desempeño por malos entendidos

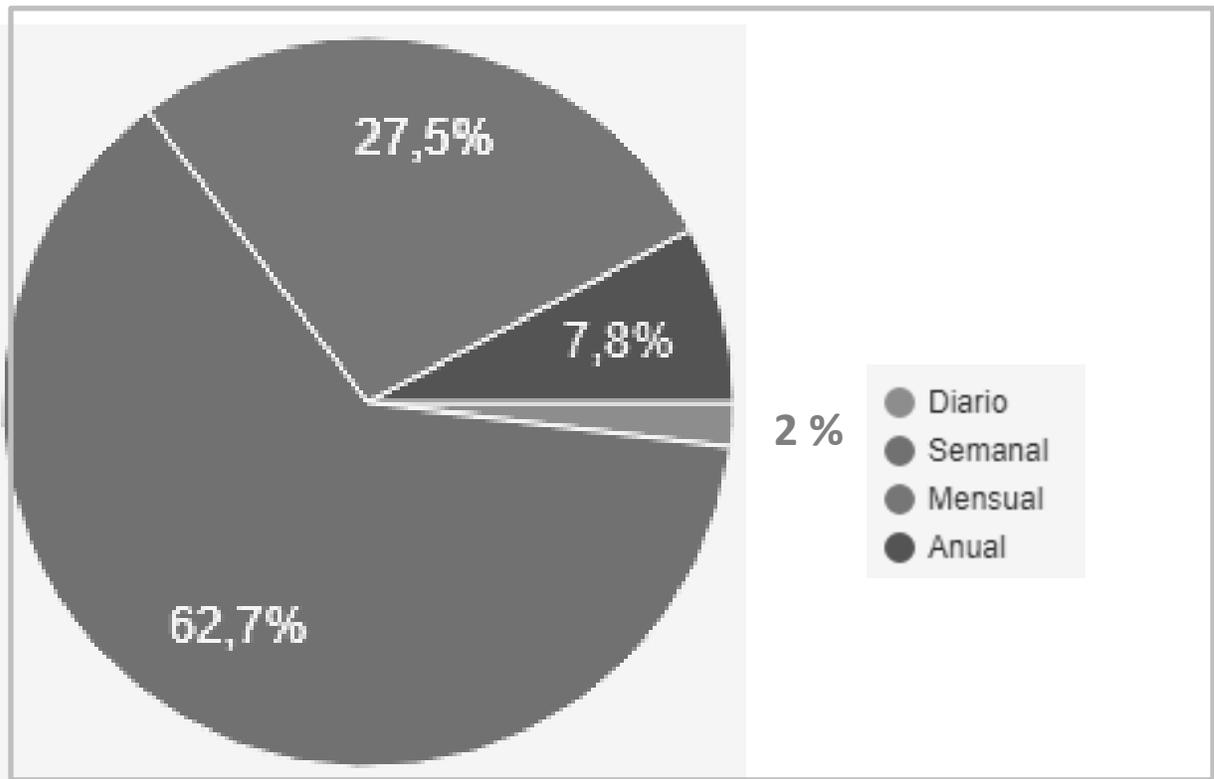


Fuente: Elaboración propia.2017.

Pregunta 9: ¿Con que frecuencia se llevan a cabo reuniones informativas con el gerente del área, para la evaluación de resultados en la productividad?

Al observar los resultados en esta pregunta se presentan discrepancias en las respuestas de la muestra encuestada, un 62% coincide en que las reuniones informativas con el gerente del área para evaluar resultados de productividad, se realizan de forma semanal, sin embargo un porcentaje menor representado por el 27% indicó que dichas reuniones se realizan cada mes. Un porcentaje equivalente al 7% indica que las reuniones con gerentes se realizan anualmente y solo un 2% respondió que la evaluación de resultados en la productividad se realizaba cada día al empezar sus actividades diarias.

Gráfica 9- Frecuencia de reuniones informativas con el gerente del área

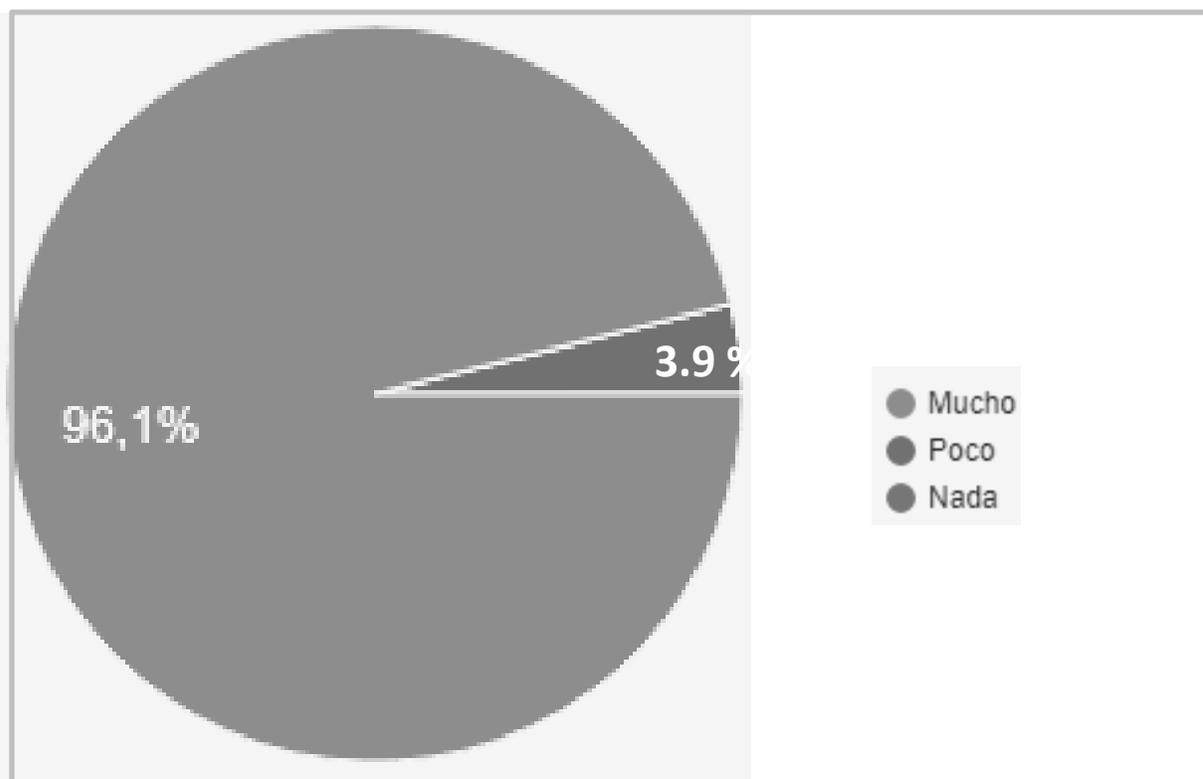


Fuente: Elaboración propia.2017.

**Pregunta 10: ¿Cree usted que la comunicación organizacional influye de forma directa en la productividad del área?**

Al observar los resultados de la encuesta realizada, un 96% de los colaboradores coinciden en que la comunicación organizacional afecta directamente la productividad del área en la que laboran. Tan sólo un 3.9% considera que la influencia de la comunicación organizacional es ‘poca’ en la productividad.

**Gráfica 10- Influencia de la comunicación organizacional en la productividad del área**



Fuente: Elaboración propia. 2017.

## **Capítulo 5**

### **Análisis y Discusión**

#### **5.1 Discusión de Resultados**

Con el fin de determinar si la comunicación organizacional influye en la productividad del área de tesorería de las empresas de telecomunicaciones de Santa Catarina Pinula se encontraron los siguientes hallazgos.

La comunicación ascendente y descendente entre gerente y personal operativo no se realiza de forma verbal o persona a persona, sino a través de los mandos medios, el gerente traslada información concerniente al desarrollo de estrategias, evaluación de resultados, metas, etc. El único medio que los colaboradores pueden usar para transmitir sus ideas es a través de correo electrónico. Esto indica que un colaborador no puede dirigirse a el gerente del área, de forma verbal sin antes realizarlo de forma escrita a través del correo electrónico, lo cual puede generar una barrera de comunicación entre gerente y operativos.

Si bien es cierto que en la industria de las telecomunicaciones en Guatemala, cada una de las empresas son instituciones que cuentan con una gran estructura organizativa que incluso se extiende a nivel internacional, es necesario hacer mención que cuando las relaciones laborales en un área específica se distancian a tal punto que un operativo no puede expresarse directamente con el gerente del área, o que tiene que haber un estricto protocolo para acceder a comunicarse con su líder puede crear una ruptura comunicativa, que puede influir en el desempeño del colaborador, en su motivación, en la lealtad que se desea tener de los colaboradores. Como se mencionó al inicio de este documento, la escucha concede a las personas una sensación de valía y la carencia de la misma se convierte en una barrera en el proceso de la comunicación, que genera descontento y efectos negativos en la satisfacción laboral del colaborador, produce apatía, baja

estima o pérdida de interés por alcanzar las metas propuestas, afectando de manera significativa los resultados de la organización.

Relacionado a este aspecto, cabe mencionar también que en la presente investigación se observó que la comunicación con los compañeros de trabajo para discutir objetivos del área es escasa ya que el 80% de la muestra encuestada calificó dicha comunicación como 'buena' o bien 'regular'. Un estudio reciente indicó que el ochenta por ciento de los colaboradores que fallan en sus actividades laborales, lo hace porque no sabe cómo comunicarse con sus compañeros de trabajo o con su jefe inmediato, sienten que no son escuchados.

En el proceso de comunicación debe existir no sólo un emisor, sino también un receptor para que la esta sea efectiva y produzca una respuesta al mensaje enviado, es por ello que se resalta el tema de escuchar y ser escuchado. Es importante que los colaboradores del área se comuniquen de forma efectiva para generar los resultados esperados en la productividad del área, evitar la desinformación y los malos entendidos.

Un 66% de personas coincidió en indicar que ocasionalmente se han presentado problemas en el desempeño de una tarea, derivado a malos entendidos en la emisión o recepción de instrucciones. Puede deberse a una escasa comunicación verbal, a falta de instrucciones claras o en determinados casos desinterés por parte de los colaboradores, pero se debe explorar a profundidad la raíz de estos mal entendidos.

Este estudio estableció que los medios de comunicación más usados en el área de tesorería de las empresas de telecomunicaciones de Santa Catarina Pinula, para transmitir y recibir instrucciones son: el correo electrónico y traslado de instrucciones verbal. Se sabe que la comunicación puede realizarse por distintos canales, según la situación lo requiera; pero en la mayoría de casos lo

recomendable es realizar una combinación de canales, trasladar las instrucciones no sólo de forma verbal, no sólo por correo electrónico, sino ambas; de esta forma no sólo se refuerza el mensaje que se desea transmitir sino también existe una retroalimentación para confirmar que el mensaje fue recibido efectivamente. También en determinado momento los jefes, supervisores o coordinadores deben dejar la puerta abierta al parafraseo, para que el colaborador pueda verificar que el mensaje recibido, fue recibido de forma correcta. Este aspecto también lleva una relación con el flujo correcto de la información vertical, ascendente-descendente y viceversa, que debe existir en toda organización.

Para establecer todos estos aspectos mencionados en este capítulo dentro del área de tesorería de las empresas de telecomunicaciones, se considera importante la incorporación de manuales de comunicación en el área de tesorería de las empresas de telecomunicaciones, ya que se observó, que no existen manuales de comunicación en los que se establezcan políticas y normas que ayuden a formar una cultura de comunicación en el área. Toda la información se traslada a través de correo electrónico o bien de forma verbal y aunque estos canales de comunicación son útiles para transmitir información, se debe contar con este instrumento para facilitar dicha culturalización de los colaboradores, establecer los procesos que deben realizarse para una comunicación eficaz, dar a conocer al personal, todas las herramientas de las que disponen para expresar sus ideas y para comunicar sus conocimientos.

Los manuales de comunicación son instrumentos en los que se presentan lineamientos, que rigen el proceso de la comunicación en una empresa o en este caso en un área; facilitan dichos procesos comunicativos. Con la implementación de los mismos se prevé la reducción de malos entendidos en el desempeño de las tareas laborales, y como consecuencia la optimización de recursos, un punto a favor de la productividad.

Ahora bien, como punto central de esta investigación se buscaba confirmar si la productividad del área de tesorería de las empresas de telecomunicaciones de Santa Catarina Pinula, se veía afectada por la comunicación organizacional dentro de dicha área; pregunta que se les realizó al personal seleccionado para la muestra, a lo que el 96% de colaboradores, coincide en indicar que la comunicación organizacional influye de forma directa en la productividad del área, de manera que se confirma la hipótesis que una mala o escasa, comunicación organizacional puede provocar baja productividad, pérdidas económicas, altos índices de rotación de personal, ausentismo por parte de los colaboradores y desorientación del equipo con relación a la misión y visión del área y por consiguiente de la empresa.

Como se menciona antes, la comunicación organizacional es un tema que no debe ser un interés solamente del departamento de recursos humanos de cada organización, sino que cada área de la empresa debe fijar mayor interés en este factor ya que es determinante para la productividad del área.

## 5.2 Conclusiones

- 5.2.1 Al realizar un diagnóstico para evaluar la situación actual del área de tesorería de las empresas de telecomunicaciones en Santa Catarina Pinula, con relación a los tipos de comunicación que utilizan, se establece que se utiliza con mayor frecuencia la comunicación escrita, a través del uso del correo electrónico y comunicados. Se puede decir también que la comunicación usada es de tipo electrónica.
- 5.2.2 Se determinó que las metas y objetivos del área de tesorería se establecen de forma anual, y se trasladan al resto de los colaboradores por medio de correo electrónico, además de ello la evaluación de resultados, y definición de nuevas estrategias se establecen en reuniones semanales en las que participan el gerente del área con su equipo de trabajo, que son los mandos medios tales como supervisores, coordinadores y jefes.
- 5.2.3 Se concluye que, como parte de las herramientas de comunicación, el área de tesorería de las empresas de telecomunicaciones de Santa Catarina Pinula, no cuenta con manuales de comunicación, o alguna otra herramienta en la que se comuniquen procesos de comunicación efectiva dentro del área para el desarrollo de tareas laborales diarias, no se cuenta con información de procesos establecidos para cada puesto de trabajo, que los colaboradores puedan consultar cuando lo requieran. El único medio por el que se les comunica información o instrucciones es a través de correo electrónico y cuenta con una pizarra en donde se colocan boletines institucionales.
- 5.2.4 Se confirma que, una mala o escasa comunicación organizacional puede provocar descontento y efectos negativos en la satisfacción laboral del colaborador, puede producir apatía, baja estima y pérdida de interés por alcanzar las metas propuestas, esto como resultado redundante en una baja productividad, pérdidas económicas, altos índices de rotación de personal, ausentismo por parte de los colaboradores y desorientación del equipo con relación a la misión y visión del área de tesorería de las empresas de telecomunicaciones en Santa Catarina Pinula.

## 5.3 Recomendaciones

- 5.3.1 A raíz de la información recabada en la presente investigación se recomienda: reforzar el tema de la comunicación en el área de tesorería, tanto la comunicación ascendente como descendente, utilizando una combinación de tipos de comunicación, tanto escrita como oral; trasladar las instrucciones no sólo de forma verbal, no sólo por correo electrónico, sino ambas; de esta forma no sólo se refuerza el mensaje que se desea transmitir sino también existe una retroalimentación para confirmar que el mensaje fue recibido efectivamente. También en determinado momento los jefes, supervisores o coordinadores deben dejar la puerta abierta al parafraseo, para que el colaborador pueda verificar que el mensaje recibido, fue recibido de forma correcta. Este aspecto también lleva una relación con el flujo correcto de la información vertical, ascendente-descendente y viceversa, que debe existir en toda organización.
- 5.3.2 Realizar reuniones gerenciales con personal operativo, por lo menos una vez por mes, para comunicar de forma directa sin intermediarios la evaluación de resultados y definición de nuevas estrategias para alcanzar metas y objetivos del área, esto genera confianza, lealtad y sentido de valía en los colaboradores operativos.
- 5.3.3 Incorporar nuevas herramientas, tales como manuales de comunicación y que cada colaborador cuente con uno para su oportuna consulta; incluir en la plataforma institucional de la empresa información necesaria sobre los procesos que debe realizar cada puesto de trabajo, al alcance del personal para que pueda acceder a dicha información cuando lo requiera, esto puede reducir márgenes de error en cuanto a la efectividad de las tareas que se deben realizar. Continuar con la comunicación electrónica de instrucciones, recordatorios e información, además de la pizarra informativa con la que cuenta el área.
- 5.3.4 Como recomendación final, la implementación de cada una de las recomendaciones anteriores para lograr crear una cultura de comunicación efectiva y con ello repercuta de forma positiva en la productividad del área de tesorería de las empresas de telecomunicaciones de Santa Catarina Pinula Guatemala.

## Referencias

### Libros

1. Benavides Pañeda, Raymundo Javier. (2004). *Administración*. México. McGrawHill Interamericana.
2. Lussier, R. N. & Achua, C.F. (2011). *Liderazgo, Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. (4ª. ed.). México. CengageLearning Editores, S.A.
3. Newstrom John W. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (13ª. ed.). Estados Unidos. McGraw Hill.

### Tesis

1. García Castañeda, C. (2012). *Diagnóstico de la situación de comunicación organizacional interna en el Instituto Nacional de cooperativas INACOP*. (Tesis de licenciatura). Universidad de San Carlos de Guatemala.
2. Quintanilla Monterroso, B. (2010). *Consultoría en comunicación organizacional interna en inversiones Moka, S.A.* (Tesis de Maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala.
3. Ospina, M., Rojo, Y. y Zuluaga, J. (2014). *La comunicación organizacional mecanismo para el mejoramiento de la productividad en Generali Colombia*. (Tesis de Grado). Universidad de Medellín, Colombia.
4. Zepeda Mejicanos, L. (2014). *Los estilos de comunicación organizacional más utilizados por el departamento de recursos humanos en una empresa dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo en la ciudad de Guatemala*. (Tesis de Grado). Universidad Rafael Landívar de Guatemala.

# **ANEXOS**

## **Anexo I**

### **Entrevista de Comunicación Organizacional (Dirigida a uno de los Gerentes del área)**

1. Podría mencionar algunas debilidades o puntos de mejora que usted considere, con relación a la comunicación organizacional en el área de tesorería.
2. Podría mencionar algunas fortalezas que usted considere, con relación a la comunicación organizacional en el área de tesorería.
3. ¿Existen manuales de comunicación, en los que se den a conocer las herramientas básicas para establecer una adecuada comunicación en el área? Si la respuesta es no, ¿Qué tipo de herramienta es usada para dar a conocer las herramientas (canales) de comunicación usadas por el área de tesorería?
4. ¿Cuál es el medio de comunicación que se utiliza para transmitir instrucciones de trabajo?
5. ¿Dentro del área, cuentan con algún tipo de cartelera informativa? Si la respuesta es no, ¿Por qué?
6. ¿De qué manera se mide la productividad del área de tesorería?
7. ¿Existe alguna meta diaria, semanal o mensual, como departamento de tesorería?
8. ¿Se llevan a cabo reuniones con el personal tanto de mandos medios, como en general, para mantenerlos informados sobre los resultados de productividad del departamento? Si la respuesta es si, ¿Con que frecuencia? ¿Es con todo el personal o solamente con los mandos medios?

9. ¿Por qué medio de comunicación se le traslada a usted nueva información de la empresa; verbal, escrita en memo, por correo electrónico, comunicados o en reuniones, etc.?
  
10. ¿Existe alguna herramienta o medio por el cual un colaborador del área puede comunicar sus ideas hacia su persona? Si la respuesta es Si, ¿Cuál es medio de comunicación; verbal, escrita, plataforma específica, etc.?

## Anexo II

### Cuestionario de Comunicación Organizacional (Dirigido a personal en general, a excepción de Gerentes del área)

El siguiente cuestionario es realizado con fines académicos y es independiente a la empresa en la que labora. A continuación se le presenta un grupo de preguntas, seleccione una de las opciones que se le presentan, según crea conveniente.

1. ¿Conoce usted la misión y visión del área en la que labora?

Si            No

2. ¿Con qué tipo de herramientas de comunicación cuenta el área en la que labora, para dar a conocer información de la empresa, tal como filosofía empresarial, normas, procedimientos, etc.?

Manuales de comunicación

Plataforma institucional

Software informativo

Boletín corporativo

Inducción

Ninguno

3. ¿Recibe de forma oportuna la información que requiere para su trabajo?

Siempre

Con frecuencia

Ocasionalmente

Nunca

4. ¿Existen oportunidades para dar a conocer sus ideas y compartir las mejores prácticas de conocimientos dentro de su área de trabajo?

Siempre

Con frecuencia

Ocasionalmente

Nunca

5. La comunicación con sus compañeros de trabajo para discutir los objetivos a seguir en el área es:

Muy buena      Buena      Regular      Mala

6. ¿Las instrucciones que recibe de su jefe inmediato son claras?

Siempre Con frecuencia      Ocasionalmente      Nunca

7. ¿Cuál es el medio de comunicación más frecuente utilizado para transmitir información o instrucciones para el desempeño de sus labores?

Verbal      Correo electrónico      SMS      Boletín      Cartelera

8. ¿Se han presentado problemas en el desempeño de una tarea, por malos entendidos?

Siempre Con frecuencia      Ocasionalmente      Nunca

9. ¿Con que frecuencia se llevan a cabo reuniones informativas con el gerente del área, para la evaluación de resultados en la productividad?

Diario      Semanal      Mensual      Anual

10. ¿Cree usted que la comunicación organizacional influye de forma directa en la productividad del área?

Mucho      Poco      Nada