



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Departamento de Estudios de Postgrado  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Maestría en Gestión Humana y Organizacional

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA Y SU IMPACTO EN LA  
PRODUCTIVIDAD EN COLABORADORES DEL SECTOR ELÉCTRICO

ARELI BERENICE GONZÁLEZ FLORES

Guatemala de la Asunción, septiembre 2023

**MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO**

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

**Director**

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal de León

**Secretaria**

M.A Karla Amparo Carrera Vela

M.Sc. José Mariano González Barrios

**Representantes de los Profesores**

Viviana Raquel Ujpán Ordóñez

Nery Rafael Ocox Top

**Representantes Estudiantiles**

M.A. Olivia Marlene Alvarado Ruíz

**Representante de Egresados**

**MIEMBROS DEL CONCEJO ACADÉMICO**

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

**Director**

Maestro Ronald Amilcar Solís Zea

**Director Departamento de Postgrado**

Maestra Gabriela Alvarez García

Maestro Francisco José Ureta Morales

Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas

Maestro Mario Colli Alonso

**Docentes titulares**



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS



Cc. Archivo

CODIPs. 1525-2023

ORDEN DE IMPRESIÓN TRABAJO DE GRADUACIÓN

09 de septiembre de 2023

Licenciado (a)  
**Areli Berenice González Flores**  
Presente

Maestrante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el **Punto VIGÉSIMO PRIMERO (21°)** del **Acta CUARENTA Y SEIS - DOS MIL VEINTITRÉS (46-2023)**, de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 06 de septiembre de 2023, que copiado literalmente dice:

**“VIGÉSIMO PRIMERO:** Se conoció el expediente que contiene el Trabajo de Graduación titulado: **“La comunicación organizacional interna y su impacto en la productividad en colaboradores del sector eléctrico”** de la Maestría en **Gestión Humana y Organizacional**, realizado por :

**Areli Berenice González Flores**

**Registro Académico: 201413661**

**CUI: 2615999090101**

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Trabajo de Graduación de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 2° cohorte con categoría en artes.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Licenciada Julia Alicia Ramirez Orizabal de León  
SECRETARÍA DE ESCUELA II

/Verna



Universidad De San Carlos De Guatemala  
Escuela De Ciencias Psicológicas  
Departamento de Estudios De Postgrado  
Centro Universitario Metropolitano -CUM-  
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 206  
[postgrado@psicousac.edu.gt](mailto:postgrado@psicousac.edu.gt)

**D.E.P.Ps 328-2023**

Guatemala 29 de agosto de 2023

**Autorización para impresión proyecto de investigación.  
Maestría en Gestión Humana y Organizacional**

Licenciada (o)

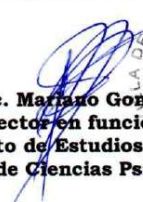
**Areli Berenice González Flores**

Maestrante

Licenciada (o) González Flores:

**Después de saludarle cordialmente, transcribo a usted el Punto QUINTO del ACTA No. CADEP-Ps-12-2023 de fecha nueve de agosto del dos mil veintitrés:** El director del Departamento de Estudios de Postgrado invitó al Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas para que presente el informe del maestro Jorge Ernesto Rodas López quien supervisó los trabajos de graduación como responsable del curso de Seminario III de investigación, de los maestrantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 2da cohorte y a la maestra Astrid Irene Ríos quien supervisó los trabajos de graduación como Tutora de investigación de los maestrantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 3ra cohorte. Este trabajo representa el último paso para culminar con los requisitos de graduación de la Maestría. Para tal efecto, los miembros del Concejo Académico del Departamento revisaron los documentos que fueron presentados y realizaron algunas preguntas sobre contenidos que fueron de interés debido a lo innovador del tema, la metodología utilizada, entre otros. Considerando, Reglamento del Sistema de Estudios de Postgrado, Capítulo III, Evaluación del Rendimiento Académico, Artículo 61. Atribuciones del Consejo Académico, literal b, Resolver los asuntos presentados por el Director de Estudios de Postgrado; sobre la Dirección del Departamento, Artículo 66. Atribuciones de la Dirección, literal f, Organizar y supervisar el funcionamiento del control académico basado en lo dispuesto por la Coordinadora General del Sistema de Estudios de Postgrado, n. Extender certificación de cursos, constancia de derechos de graduación y certificación de actas de graduación; sobre la evaluación del rendimiento académico de los estudiantes, Artículo 86. Graduación. Cumplidos los requisitos estipulados en este Reglamento y en el Normativo específico de la Unidad Académica, se le otorgará al profesional el grado que corresponda en acto público. Considerando, el Normativo del Departamento de Estudios de Postgrado de la Escuela de Ciencias Psicológicas, en el artículo 9, Funciones del Concejo Académico, literal g, Conocer sobre asuntos estudiantiles de los programas de estudios de postgrado, tales como proyectos de investigación, solicitudes específicas y otros asuntos no previstos, se **ACUERDA:** Autorizar la impresión del trabajo final de graduación con el título **"La comunicación organizacional interna y su impacto en la productividad en colaboradores del sector eléctrico"**

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
**M.Sc. Mariano González**  
**Director en funciones**  
**Departamento de Estudios de Postgrado**  
**Escuela de Ciencias Psicológicas**

c.c archivo  
Yerna



Universidad De San Carlos De Guatemala  
Escuela De Ciencias Psicológicas  
Departamento de Estudios De Postgrado  
Centro Universitario Metropolitano -CUM-  
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 407  
Tel. 2418-7561 postgrado@psicousac.edu.gt



Ref. 018-MGHOB-10-2021  
Guatemala, 22 de noviembre de 2,021

Maestro Ronald Solís Zea  
Director Departamento de Estudios de Postgrado  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Centro Universitario Metropolitano -CUM-  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Presente

Estimado Maestro Solís:

Reciba un saludo cordial. Por este medio hago de su conocimiento que emito **DICTAMEN TÉCNICO FAVORABLE** al trabajo de graduación del (de la) estudiante GONZÁLEZ FLORES, ARELI BERENICE, con carné 201413661, previo a optar al grado de Maestro(a) en Gestión Humana y Organizacional, el cual acompañé durante su realización.

Dicho trabajo de graduación lleva por título "La comunicación organizacional interna y su impacto en la productividad en colaboradores del sector eléctrico".

Atentamente,



**M. A. Jorge Ernesto Rodas López**

Licenciado en Psicología.  
Colegiado activo #7980

Areli Berenice González Flores

Licenciada en Psicología

Colegiado 14,612

## ÍNDICE

1	CAPÍTULO 1 .....	3
1.1	GENERALIDADES.....	3
1.1.1	Línea y área de investigación .....	3
1.1.2	Planteamiento del problema .....	4
1.1.3	Justificación .....	7
1.1.4	Alcances y limitaciones en la investigación .....	8
1.1.5	Objetivos.....	8
1.1.5.1	Objetivo General .....	8
1.1.5.2	Objetivos específicos .....	8
1.1.6	Definición de variables conceptual y operacional .....	9
1.1.6.1	Conceptual.....	9
1.1.6.1.1	Comunicación organizacional .....	9
1.1.6.1.2	Productividad .....	9
1.1.6.2	Operacional.....	10
2	CAPÍTULO 2 .....	11
2.1	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	11
2.1.1	Comunicación .....	11
2.1.1.1	Comunicación organizacional .....	12
2.1.2	Identidad organizacional.....	15
2.1.2.1	Satisfacción organizacional.....	16
2.1.3	Estrategia organizacional .....	18
2.1.3.1	Tipos de comunicación Organizacional.....	19
2.1.3.2	Comunicación interna .....	19
2.1.3.3	Comunicación externa .....	21
2.1.3.4	Comunicación Horizontal .....	21
2.1.3.5	Comunicación Escrita .....	22
2.1.3.6	Comunicación Oral.....	22
2.1.4	Flujos de comunicación organizacional .....	23
2.1.4.1	Comunicación descendente .....	23

2.1.4.2	Comunicación ascendente .....	23
2.1.5	Barreras de la comunicación .....	24
2.1.5.1	Barreras personales .....	24
2.1.5.2	Barreras físicas .....	24
2.1.5.3	Barreras semánticas .....	25
2.1.6	Productividad: .....	26
2.1.6.1	Disciplina .....	26
2.1.6.2	Organización .....	27
2.1.6.3	Eficiencia .....	27
2.1.6.4	Eficacia .....	28
3	CAPÍTULO 3 .....	29
3.1	MARCO METODOLÓGICO .....	29
3.1.1	Alcance y Diseño de la investigación .....	29
3.1.2	Población a quien va dirigido .....	30
3.1.3	Definición de instrumento .....	30
3.1.3.1	Instrumento 1: Cuestionario de productividad laboral .....	31
3.1.3.2	Instrumento 2: Cuestionario de Comunicación Organizacional .....	32
3.1.3.3	Pilotaje .....	33
3.1.3.3.1	Árbol de categorías .....	34
3.1.4	Procedimiento de investigación .....	36
3.1.5	Diseño y metodología correlacional .....	37
4	CAPÍTULO 4 .....	38
4.1	RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO .....	38
4.1.1	Proceso de aplicación .....	38
4.2	Discusión de resultados .....	38
4.2.1	Proceso de comunicación organizacional .....	38
4.2.2	Proceso de retroalimentación para la mejora continua del desempeño organizacional (Productividad) .....	45
.....	.....	48
4.2.3	Elementos relevantes en la comunicación estratégica .....	54
5	CAPÍTULO 5 .....	61
5.1	Conclusiones .....	61



5.2	Recomendaciones .....	62
6	CAPÍTULO 6 .....	64
6.1	Análisis de participantes: .....	64
6.2	Análisis de problemas: .....	69
6.3	Análisis de objetivos:.....	72
6.4	Análisis de opciones: .....	74
6.5	Marco conceptual:.....	80
6.6	Matriz del proyecto (marco lógico): .....	85
6.7	Presupuesto: .....	94
6.7.1	Recursos .....	94
6.7.1.1	Recursos Humanos.....	94
6.7.1.2	Recursos Físicos.....	95
6.7.1.3	Recursos Financieros .....	95
6.8	Cronograma de Actividades.....	97
6.9	Evaluación de proyecto:.....	99
	REFERENCIAS .....	105
7	ANEXOS .....	110

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICO 1: FOMENTO DE LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LAS ÁREAS DE TRABAJO	39
GRÁFICO 2: EFECTIVIDAD DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN DENTRO DE CADA DEPARTAMENTO	40
GRÁFICO 3: DETECCIÓN DE PROBLEMAS POR JEFATURAS	41
GRÁFICO 4: COMUNICACIÓN ASERTIVA DE JEFATURAS Y EQUIPOS DE TRABAJO	42
GRÁFICO 5: DETECCIÓN DE PROBLEMAS OPORTUNAMENTE	43
GRÁFICO 6: RECONOCIMIENTO LABORAL	44
GRÁFICO 7: DISPOSICIÓN DE COLABORADORES EN COMPARTIR SUS CONOCIMIENTOS	46
GRÁFICO 8: PUNTUALIDAD EN ENTREGA DE TRABAJOS ASIGNADOS	47
GRÁFICO 9: INTERÉS EN SUPERACIÓN PROFESIONAL	48
GRÁFICO 10: PARTICIPACIÓN EN COLABORADORES	49
GRÁFICO 11: TRABAJO EN EQUIPO	50
GRÁFICO 12: ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	51
GRÁFICO 13: UTILIZACIÓN DE MANUALES Y DESCRIPTORES DE PUESTO	52
GRÁFICO 14: CUMPLIMIENTOS DE PROCEDIMIENTOS	53
GRÁFICO 15: EFECTIVIDAD DE COMUNICACIÓN ASCENDENTE	54
GRÁFICO 16: RETROALIMENTACIÓN A COLABORADORES	55
GRÁFICO 17: ESCUCHA ACTIVA DE JEFATURAS HACIA COLABORADORES	56
GRÁFICO 18: COMUNICACIÓN ASERTIVA ENTRE COLABORADORES	57
GRÁFICO 19: INFORMACIÓN ADECUADA A COLABORADORES	58
GRÁFICO 20: DETECCIÓN DE PROBLEMAS EN TIEMPO	59
GRÁFICO 21: EMPATÍA LABORAL	60

**ÍNDICE DE FIGURAS**

FIGURA 1. EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL COMO ICEBERG.	14
FIGURA 2. PROCESO DE MOTIVACIÓN	17
FIGURA 3. TRES MALES QUE PUEDE SUFRIR LA COMUNICACIÓN	25
FIGURA 4. ESQUEMA GENERAL DE LA PRODUCTIVIDAD	26
FIGURA 5. ALCANCE Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	29
FIGURA 6. COMUNICACIONES ORGANIZACIONALES:	69
FIGURA 7. CAMPOS DE FUENTES MOTIVACIONALES:	82

## INTRODUCCIÓN

La comunicación es el medio por el cual, el ser humano transmite y expresa lo que piensa y siente, para ello es necesario que tanto emisor como receptor se encuentren dispuestos a un diálogo que contenga escucha activa y retroalimentación efectiva, lo cual requiere mantener relaciones de calidad, para generar resultados positivos, así también se debe considerar que la comunicación no solo se da interpersonalmente, sino también a nivel grupal.

Por lo que, es necesario que el ser humano desarrolle habilidades y destrezas para comunicarse efectivamente desde el nivel interpersonal hasta el nivel grupal, máxime en una organización, ya que de ello deriva la comprensión para desenvolverse en su área de trabajo y en las relaciones que intervenga con el equipo organizacional, por ello es indispensable que cada persona sea consciente de lo que desea y necesita expresar, para que pueda transmitirlo de manera adecuada.

Gran parte de las dificultades para la comunicación se debe a que las personas asumen que los demás deberían tener conocimiento de lo que ellos ya saben, omitiendo así, información valiosa e importante para el cumplimiento de sus tareas, o bien, comunicando de manera incompleta, lo que puede causar dudas y, por ende, errores en el proceso operativo y administrativo.

La comunicación es uno de los factores más importantes en la organización, por ello es indispensable que haya instrucciones claras desde el inicio de la contratación de un colaborador, no solo para que pueda desempeñarse correctamente, sino para crear un ambiente laboral agradable que contribuya a la satisfacción y genere un aumento en la productividad de los colaboradores.

El presente informe aborda aspectos de la comunicación organizacional, iniciado por la identificación del proceso de comunicación en la organización, se detectó como factor esencial debido a que para profundizar en otros elementos primeramente debía

corroborarse si la organización contaba con un proceso establecido; seguidamente se evaluó si la organización poseía un sistema de retroalimentación hacia sus colaboradores, ya que es un aspecto indispensable para la mejora del desempeño, lo cual impacta en la productividad de los colaboradores.

Por último, se evaluaron los elementos más relevantes en la comunicación estratégica, para corroborar si la organización contaba con aspectos principales e indispensables para un correcto y completo proceso de comunicación, permitiendo la correcta gestión en los procesos operativos y administrativos para la obtención de resultados positivos que contribuyan al cumplimiento de objetivos y metas organizacionales.

Seguidamente, se aborda una propuesta de intervención para potencializar el proceso de comunicación de la organización, el cual ofrece una revisión en la estructura actual de la misma para evaluar el funcionamiento de comunicación, verificar procesos, puestos y la relación de estos con las áreas de trabajo existentes, de esta manera actualizar información relevante que compete a los colaboradores, así mismo rediseñar los canales de comunicación para enfocarlos, definirlos y establecerlos para el uso adecuado.

La comunicación es un factor principal en las relaciones humanas, la correcta gestión en la organización permitirá la participación de cada miembro de manera eficaz, afianzando los lazos de empatía, comprensión y, por lo tanto, facilitando el trabajo en equipo entre áreas, lo cual es indispensable para el efectivo funcionamiento de la organización, pues las barreras y obstáculos disminuyen ante un equipo integrado y comunicado, enfocado en alcanzar un propósito, ante esta dinámica, la disciplina y el compromiso serán elementos que se reflejarán en los procesos y resultados.

## **La Comunicación Organizacional Interna y su impacto en la productividad en colaboradores del sector eléctrico**

### **1 CAPÍTULO 1**

#### **1.1 GENERALIDADES**

##### **1.1.1 Línea y área de investigación**

El departamento de posgrado de la Escuela de Psicología de la Universidad de San Carlos de Guatemala (2021), ha reconocido un conjunto de áreas y líneas de investigación para las tesis y trabajos de graduación, entre las cuales, el presente estudio se encuentra dentro del área de Salud mental dentro del contexto de la realidad guatemalteca, este programa consiste en hacer referencia a la comprensión de la dinámica biopsicosocial – histórica en la que se constituye la realidad guatemalteca derivada de situaciones de carácter político, económico, multiétnico, y social que se ha mantenido en toda la historia.

En este programa se le da especial atención al aporte que la psicología tiene en el abordaje de las problemáticas existentes, y en la importancia que ésta le concede a la atención primaria en salud mental, en tal sentido, la Salud mental en Guatemala hay que comprenderla desde las múltiples situaciones económicas, políticas y sociales que han configurado una sociedad excluyente de servicios esenciales. Así mismo, este estudio se ubica en la línea de investigación: Medios de comunicación social y su influencia en la Salud Mental, en la actualidad los medios de comunicación juegan un papel de transmisión y de imposición de cultura que promueve el consumismo y el abandono de los valores culturales propios de los guatemaltecos, por lo que se consideró importante identificar la manera en la que influye la comunicación organizacional en los colaboradores.

### **1.1.2 Planteamiento del problema**

A nivel mundial, la comunicación organizacional ha sido un tema evidentemente relevante por su incidencia de estudios, investigaciones, publicaciones, etc., ya que es uno de los factores más importantes que impacta en el desarrollo organizacional, además apoya y refuerza la Cultura Organizacional. Así mismo, la comunicación organizacional se vuelve parte de la estrategia para transmitir de manera correcta la información, pues permite que los procesos, tanto administrativos como operativos puedan desempeñarse con claridad.

Varios autores de publicaciones en revistas científicas describen que la comunicación organizacional es una base fundamental para la estrategia de la organización, señalando que, disminuye el margen de error, aumenta la productividad y mejora el clima laboral, estos resultados son de gran aporte para la organización, pues además de contribuir al desarrollo del negocio, se construyen relaciones laborales sanas, que se fortalecen mediante el diálogo claro y directo, sin duda alguna estos aportes demuestran que la comunicación organizacional permite la conexión entre varios elementos que se ven involucrados en la gestión de la organización.

Según varios estudios realizados en México, en el año 1973 se inició la creación de una matriz institucional, después de fundarse la Asociación Mexicana de Comunicaciones Internas, (AMCI), quien se encontraba interesado en inducir la Comunicación Organizacional. A finales de los setenta deciden agregar a la malla curricular de algunas universidades, el estudio de Comunicación Organizacional, lo que dio paso a la visualización de que tanto la persona como la organización deben coincidir para lograr un trabajo efectivo, enfrentándose a los retos de la ambigüedad, innovación y factores externos que intervengan en su desarrollo, como obstáculo para su adecuada aplicación.

En la actualidad se ha podido observar la deficiencia de comunicación organizacional en varias de las organizaciones de la ciudad capital de Guatemala, evidenciada por su malestar en el ambiente laboral, expertos en gestión pública de América Latina describen que, son las personas quienes planifican, implementan, evalúan, y si la gestión es mala, se debe a que varios de los gestores de la organización tienen debilidades que deben trabajar para mejorar el desarrollo del negocio y orientarse hacia el logro de los resultados, cumpliendo efectivamente con el proceso administrativo y operativo para el alcance de los objetivos.

El propósito de esta investigación en el periodo de junio a noviembre del 2020 fue evidenciar la correlación de las variables, Comunicación Organizacional y Productividad; y confirmar la relevancia de la comunicación dentro de una organización perteneciente a organizaciones del Sector eléctrico de la ciudad capital de Guatemala, verificar el impacto que causa en el desempeño de los colaboradores, por lo que, a través de dos cuestionarios se revisaron aspectos de comunicación interna de la organización, para evaluar el compromiso de los colaboradores hacia la organización y de esta manera conocer los factores que influyen en su productividad.

En el proceso administrativo es necesario cerciorarse que el equipo organizacional cuente con la claridad necesaria para desempeñarse adecuadamente en sus tareas, es recurrente que los emisores del mensaje den por hecho que los receptores comprendieron la idea, pero no se consideran los factores que se pueden ver implicados en el medio, esto puede ocasionar malos entendidos y un mal desempeño en la actividad, por lo que, es preciso corroborar la incidencia de la comunicación en la productividad de los colaboradores.

Por lo anterior expuesto, se realizó una revisión exhaustiva en estudios antecedentes, que demuestran el impacto que causa la comunicación organizacional en la productividad de los colaboradores del Sector eléctrico, verificando los elementos que se encuentran interrelacionados y que dan paso al funcionamiento de la organización, profundizando en aspectos como: el conocimiento que produce la



organización y las habilidades que se desarrollan en los colaboradores por medio de este aporte, lo cual contribuye al negocio en aspectos económicos y culturales, dado que continuamente se refuerza la estrategia organizacional y se transmite de manera adecuada al equipo de trabajo.

Para una correcta comunicación es necesario que se encuentre un emisor, un mensaje, el medio por el cual se traslada la información, la decodificación, el receptor y la retroalimentación para concluir un buen proceso de información, teniendo en cuenta que, como objetivo principal de la comunicación, se espera un efecto positivo del receptor, pero para ello es responsabilidad del emisor enviar de forma clara y precisa el mensaje, esto demuestra que, es necesario que los líderes organizacionales tengan presente el proceso de comunicación y su correcta aplicación, para que desde arriba se pueda gestionar la información de forma adecuada.

“La comunicación es un fenómeno que ha estado presente desde el origen de la humanidad, en diversas manifestaciones: oral, escrita, pictográfica, kinésica, paralenguaje, proxémica, entre otras. Siendo esta misma la amalgama entre el ser humano y las relaciones entre ellos” (Soria y Alvarado, 2010). Dadas las necesidades de los líderes organizacionales se han realizado varios estudios con el fin de encontrar el adecuado proceso administrativo para el éxito del negocio y de esta forma lograr las metas y objetivos propuestos por los directivos, en todo este proceso el tema de la comunicación organizacional es uno de los factores principales que se ve reflejado en el crecimiento y progreso saludable de la organización.

Por lo anteriormente expuesto se planteó la pregunta general:

¿Cuál es la relación entre comunicación organizacional y productividad en los colaboradores del Sector eléctrico?

### **1.1.3 Justificación**

A nivel mundial, la comunicación en las organizaciones es un tema fundamental para el desarrollo de los procesos administrativos y operativos, ya que es un proceso que conlleva a la dirección y correcta distribución de las tareas, no importando el tamaño de la organización, es necesario y de vital importancia que los líderes y encargados de las áreas departamentales puedan transmitir de manera apropiada la información estratégica para que los colaboradores realicen sus tareas de forma efectiva, de esta manera su productividad mejorará, logrando alcanzar cada vez más los resultados buscados y deseados por la organización.

Varios autores coinciden en que la comunicación es un proceso de interacción social, en donde los actores intercambian información constantemente en igualdad de derechos, por medio del cual se crea conocimiento a través de la discusión de ideas y el análisis que se realiza para responder a solicitudes o inquietudes, dando solución a problemas o bien, enriqueciendo el desarrollo de alguna actividad laboral, dentro de este proceso de interacción se ven factores que intervienen en el comportamiento de las personas, es por ello que se identificó la necesidad de identificar la manera en que, incidía la comunicación en la productividad de los colaboradores.

Como respuesta a la presente investigación, se considera importante realizar un programa que, contenga canales de comunicación estratégicos para que los colaboradores reciban la información pertinente de manera adecuada y en el tiempo oportuno, así como también puedan desenvolverse organizadamente, enviando la información por medio de los canales correctos para mejorar el desempeño en sus tareas laborales, de esta forma se reforzará su seguridad, confianza, e identidad, lo cual mejorará la satisfacción laboral, y generará mejores resultados que contribuyan al cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.

#### **1.1.4 Alcances y limitaciones en la investigación**

El presente estudio investigativo se realizó con un alcance correlacional causal, en los meses de julio a noviembre del año dos mil veinte. Durante este periodo se tuvieron algunas dificultades para el desarrollo de la investigación, debido a la situación coyuntural del país y al corto periodo que se tuvo, por lo que el tiempo fue un factor limitante para el abordaje de los instrumentos: Cuestionario de Productividad laboral y Cuestionario de Comunicación Organizacional, contruidos con base en Vásquez (2015) y Escobar (2019), respectivamente. No se tuvo acceso a las instalaciones de la organización por las precauciones que actualmente se tienen como medidas de seguridad, lo que no permitió el acercamiento físico con los colaboradores de la organización.

#### **1.1.5 Objetivos**

##### **1.1.5.1 Objetivo General**

Establecer la relación entre la comunicación organizacional interna y la productividad en los colaboradores del Sector eléctrico que se encuentran en la ciudad de Guatemala

##### **1.1.5.2 Objetivos específicos**

- Identificar el proceso de comunicación organizacional en los colaboradores del Sector eléctrico que se encuentran en la ciudad de Guatemala
- Medir el nivel de productividad para verificar el proceso de retroalimentación para la mejora continua del desempeño organizacional en los colaboradores del Sector eléctrico que se encuentran en la ciudad de Guatemala

- Determinar los elementos más relevantes en la comunicación estratégica en los colaboradores del Sector eléctrico que se encuentran en la ciudad de Guatemala

## **1.1.6 Definición de variables conceptual y operacional**

### **1.1.6.1 Conceptual**

#### **1.1.6.1.1 Comunicación organizacional**

“La comunicación corporativa nos habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad corporativa interna, por lo que puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la trasmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere solo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las organizaciones transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes.” (Trelles, 2005).

#### **1.1.6.1.2 Productividad**

“La productividad es el uso eficiente de recursos - trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información en la producción de diversos bienes y servicios. Es la posibilidad de aumentar la producción a partir del incremento de cualquiera de los factores productivos antes mencionados. En función de esto, la productividad se incrementaría mediante:

1. Mayor cantidad de trabajo o trabajo más calificado,
2. Un aumento de los recursos naturales explotados
3. Un aumento del equipamiento

4. Un uso más eficiente de la tecnología o la aplicación de nuevas tecnologías,
5. Un uso más eficiente de las tecnologías de la información.
6. Un uso más eficiente de las energías” (Sladogna, 2017).

#### **1.1.6.2 Operacional**

Se utilizaron los instrumentos: Cuestionario de productividad laboral, el cual contiene 25 ítems y el cuestionario de Comunicación Organizacional, el cual consta de 20 ítems, se utilizaron para evaluar el desempeño de los colaboradores y verificar el impacto que está teniendo la comunicación organizacional.

## 2 CAPÍTULO 2

### 2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

#### 2.1.1 Comunicación

La comunicación en nuestro medio social es indispensable para interactuar unos con otros, de esta manera transmitir ideas, pensamientos, sentimientos, emociones, y necesidades para que el receptor a través de esos mensajes pueda responder de la misma manera o bien llevar a la acción las solicitudes del emisor, estableciendo una dinámica de interacción compuesta por diversas señales y mensajes que los llevan a la práctica y a vivir de manera activa e intencional.

Según en la guía “Diálogo social tripartito de ámbito nacional”, se indica que: “La comunicación es un elemento importante para el éxito del diálogo social: las partes necesitan estar informadas de los acuerdos que se están implementando, así también como las dificultades encontradas en el momento de su implementación.” (OIT, 2007, p. 102). Cada uno de los integrantes de la organización, ya sea interno o externo a ella, representan un eslabón clave para el negocio; por lo mismo, es importante que se sientan parte de la organización. Por medio de la comunicación acertada y clara recibirán la información idónea para desempeñarse correctamente, impactando de manera positiva el negocio.

El presente estudio busca describir la importancia de la comunicación en la organización, a través del desarrollo de estrategias que contribuyan al buen funcionamiento integral de la organización. A medida que ha transcurrido el tiempo, se ha identificado que la comunicación es un factor principal para el alcance de los objetivos y metas del negocio, pues se encuentra estrictamente conectada con el comportamiento organizacional de los colaboradores, clientes y proveedores, y sin un correcto intercambio de información la organización corre el riesgo que los objetivos

se pierdan de vista, pues los colaboradores no se desempeñarán de la forma esperada.

### **2.1.1.1 Comunicación organizacional**

De acuerdo con Trelles (2001), la disciplina de la comunicación organizacional tiene sus orígenes en la década de los cincuenta, pero obtiene auge en el campo de las ciencias sociales hasta en los años setenta, con el aporte del especialista norteamericano Charles Redding, con la publicación de su libro *Communication Within Organizations*, considerado el padre de la comunicación organizacional (p. VI). Su estudio se basó en integrar las áreas de la comunicación organizacional que funcionaban separadas, de esta manera inicia contribuyendo a que la comunicación en la organización es una interacción que incide en el logro de los objetivos a través de la eficacia.

“Logró fundamentarse desde las bases conceptuales, teóricas y metodológicas de disciplinas como la sociología, antropología, sociología social e industrial, comportamiento organizacional y las ciencias administrativas.” (Palacios, 2015). Lo que demuestra que el tema no es desconocido, las organizaciones se han visto en la necesidad de identificar el factor que interviene en la productividad y el desempeño de los colaboradores para mejorar los procesos organizacionales y así lograr el cumplimiento de los objetivos.

Los autores Caldas & Rodríguez (2016) describen que la comunicación organizacional busca la forma correcta de interactuar entre las personas para lograr un intercambio de información bilateral en situaciones informales, de liderazgo y factores organizacionales que conlleven a una sana relación interpersonal y que contribuya al clima laboral. Las organizaciones necesitan que exista un manejo correcto de la información, tanto interno como externo. Por medio de la comunicación, la organización se da a conocer y a través de las acciones se expresa el comportamiento interno y externo. La comunicación es fundamental para el negocio

porque demuestra: claridad, orden, disciplina, innovación; en resumen, liderazgo (p. 31).

La comunicación organizacional es parte importante de la Cultura de la organización, la dinámica habla mucho de su imagen, los actores externos pueden visualizar sus fortalezas y debilidades superficialmente por medio de las actitudes y acciones hacia ellos, por ejemplo: la atención que se les brinda, a través de esta acción se puede ver la información y preparación que tienen los colaboradores de la organización, como los productos y servicios que maneja el negocio, el tiempo de resolución de conflictos, si se tienen definidos los canales de comunicación, el colaborador sabrá cómo abocarse y con quienes, toda esta dinámica se ve reflejada en la atención, lo que muestra si el servicio en general es favorable para el consumidor.

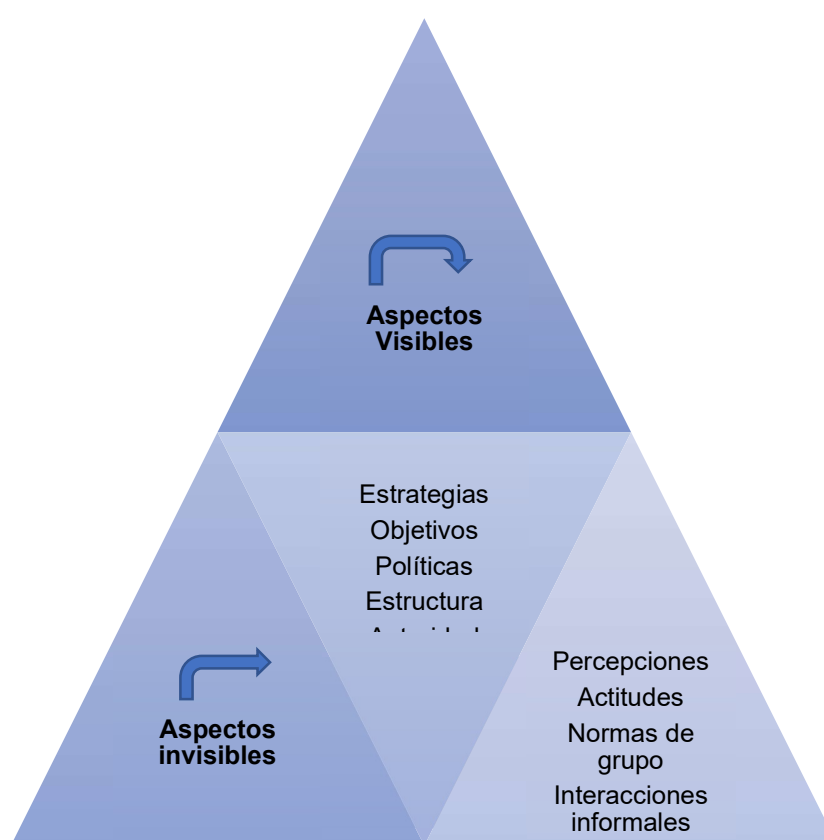
La cultura de una organización reside en sus principios y valores, su filosofía, su forma de hacer las cosas, es la base de una organización porque de ella se desglosa el comportamiento que siguen los integrantes de la organización y por lo tanto, el rumbo que tome el negocio, ya que todo pensamiento lleva a una acción y cada acción tiene un resultado consecuente. “La cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas.” (Ritter, 2008, p. 42).

La cultura fortalece las directrices de la organización, es el camino para conducir el giro del negocio, por lo que es necesario tener presente que esta puede transformarse a lo largo de la vida, pues el mundo se encuentra en constante cambio, lo que significa que la organización debe encontrarse preparada para afrontar toda situación adversa o bien, de oportunidad para crecer y seguir innovando para desarrollarse como líder y ejemplo de lo que es una organización estable que sabe enfrentar y aprovechar las crisis para seguir avanzando en el mercado.



Chiavenato (2009) describe que el comportamiento organizacional estudia la conducta de los colaboradores y de los grupos, la influencia que ejercen para con la organización y viceversa, de esta manera se analizan y evalúan las actitudes y acciones de ambas partes para identificar el impacto que se tiene en el desarrollo del negocio con el fin de reforzar, modificar, y/o crear estrategias que orienten a un mejor comportamiento en el quipo organizacional (p. 6).

Figura 1. El comportamiento organizacional como Iceberg.



*Fuente:* Elaboración propia con datos obtenidos en (Chiavenato, 2009).

El comportamiento organizacional se puede visualizar parcialmente, pues los aspectos invisibles como: las percepciones de los individuos, los conflictos interpersonales, las interacciones entre los grupos y otros, no son posibles visualizarlas desde afuera, pero si se pueden detectar a través de herramientas

estratégicas que permiten el acceso a estos factores sensibles, con el fin de intervenir para mejorar el ambiente y entorno laboral.

Para la organización es importante alcanzar sus objetivos, por lo que para llegar a ellos es necesario comunicar de manera asertiva, lo que implica desarrollar una estrategia que abarque cada una de las áreas de la organización, y reforzarlas a través de los canales que se encuentran directamente relacionados a dichas áreas de trabajo, es decir, por medio de cada jefe directo, quienes son el conducto de comunicación entre los líderes organizacionales y los colaboradores, es preciso tener en cuenta que se necesita un proceso estandarizado y definido para emplear correctamente la comunicación organizacional, que oriente la aplicación de acciones a tomar para el buen desempeño de los colaboradores y alcance de los objetivos del negocio, a continuación se detallan los aspectos que se ven involucrados.

### **2.1.2 Identidad organizacional**

La forman rasgos esenciales, por medio de los cuales, la organización se caracteriza e identifica, los factores que conforman la identidad son: la misión, visión, los principios y valores, las acciones alineadas a estos factores son los que van marcando la identidad en una organización.

El ser humano es social, necesita convivir con otras personas para desenvolverse, pero para ello debe conocer el entorno en donde se desarrolla; en toda organización se ven implicados procesos para la elaboración del producto o servicio que ofrece y para el cumplimiento de objetivos, estos procesos se encuentran vinculados con diversas áreas, por lo que la interacción es constante, y en esta dinámica se intercambia información, se crea conocimiento y relaciones interpersonales, las cuales contribuyen a la formación de identidad.

Rentería (2008) indica: “Esta actividad se da en contextos específicos donde las personas se encuentran y se reconocen, donde encuentran referentes y repertorios

para construir parte de sus identidades y subjetividades” (p. 7). Por lo que se comprende que, a través de la socialización se incorporan patrones organizados de interacción que duran toda la vida en la relación continua con diferentes grupos, situaciones y contextos. Esto permite la participación de los colaboradores en la organización, pues es fundamental para que se cree cohesión y a través de ello pueda haber una mejor comunicación; por ende, desarrollo del negocio, lo que también contribuirá al ambiente y satisfacción laboral.

### **2.1.2.1 Satisfacción organizacional**

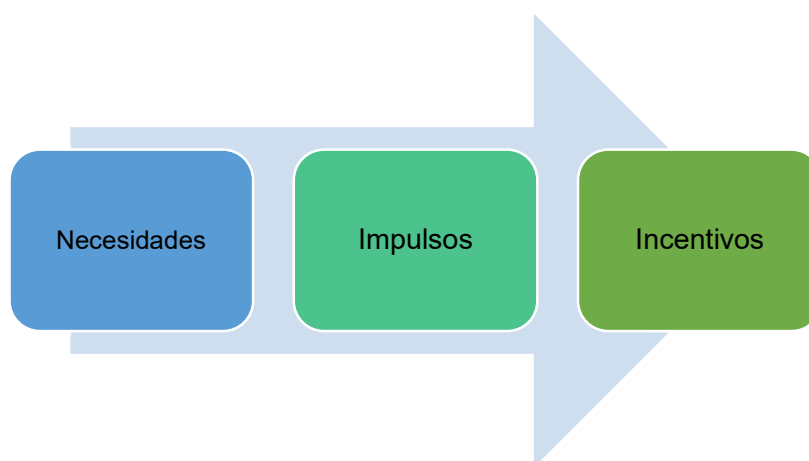
Se ve envuelto en una serie de componentes que determinan su concepto, como factor principal se puede destacar el liderazgo, pues a través del ejemplo, las normas, la retroalimentación y la ética se crea una percepción en los integrantes de la organización, la cual abre paso a que los colaboradores tomen una postura sobre la realidad y derivado de ello se desempeñen en sus tareas. Seguidamente la estructura del negocio y la claridad de sus puestos de trabajo, lo cual genera una gran influencia en su desempeño, porque si no se tiene claridad en los procesos administrativos y operativos, el trabajo se ve obstaculizado en tiempo y en el correcto procedimiento de las labores.

También se ve involucrado el salario económico y emocional; por lo que, debe haber un balance en este tipo de compensaciones para que el colaborador pueda sentirse valorado y motivado para desempeñarse de mejor manera cada vez más. Chiavenato (2009) describe que, las organizaciones exitosas velan porque el lugar de trabajo sea satisfactorio, pues tiene gran incidencia en que el talento humano busque crear carrera en la organización, así como permanecer en ella, pues se sienten motivados por el valor y el apoyo que se les brinda. Al encontrarse en un ambiente laboral sano, la actitud del colaborador se ve estimulada y se crea una relación comprometida porque se desarrolla un sentido de identidad y fidelidad.

Aguilar (2017), en una publicación para la revista de Industria & Negocios describe que, el ambiente laboral para la generación milenaria es vital para retenerlos en la compañía, ya que esta generación busca el éxito en cuanto a su carrera profesional, pero al mismo tiempo necesitan sentirse plenos y satisfechos en su vida personal, esta generación es ambiciosa y posee un gran sentido de autoconfianza, lo que los motiva a salir de su zona de confort para seguirse capacitando, de modo que se posicionan en una alta categoría en la cual se sienten en la libertad y seguridad de exigir lo que les corresponde, pues sus aptitudes y competencias les permiten crear valor a las organizaciones.

En este sentido, es importante que haya motivación en la organización; Chiavenato (2009) describe a la motivación como “El proceso psicológico básico junto con la percepción, las actitudes, la personalidad, y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano” (p. 236). Por tal razón, la superación es un factor que mantiene al ser humano con una constante necesidad de alcanzar una meta para crecer y desarrollarse. El factor de la motivación se ve directamente implicado con la productividad del colaborador; por ello es importante que haya incentivos que motiven el trabajo de cada integrante del equipo y que los mantenga anclados a perseguir los objetivos organizacionales.

Figura 2. Proceso de motivación



*Fuente:* Elaboración propia con datos obtenidos en (Chiavenato, 2009).

La teoría de McClelland y sus colaboradores menciona que: “teoría de las tres necesidades, la cual establece tres necesidades obtenidas según los autores, son los principales impulsos en el trabajo: necesidad de logro, de poder y de afiliación.” (Robbins, 2014, p. 537). Estos tres elementos demuestran que el ser humano necesita desafíos que lo impulsen a trabajar con el fin de alcanzar sus metas y objetivos, por medio de esos logros, el colaborador se sentirá recompensado, así como también el alcance del reconocimiento en los demás, a través de la autoridad, y por último, el sentido de trabajo en equipo, en donde el colaborador crea pertenencia mediante la empatía y apoyo de sus compañeros.

### **2.1.3 Estrategia organizacional**

“En 1944, Von Newman y Morgerstern presentan un modelo racional que permite en situaciones particulares relacionar el proceso de decisiones y la incertidumbre que prevalece con respecto a su relación con los competidores. En este propósito proponen la “teoría de los juegos”, que involucra elementos de estrategia” (Mendéz, 2017, p. 4). A partir de este planteamiento, otros autores inician contribuyendo al concepto de la estrategia en las organizaciones, a partir de los años setenta en adelante, llegando al consenso que no se contaba con un concepto claro y definido.

El concepto de estrategia se encuentra relacionado al proceso de decisiones que se toman en la organización. La toma de decisiones es imprescindible, desde la alta jerarquía, hasta en el último eslabón de la organización, ya que por muy mínima que sea impacta en el desarrollo del negocio. En este sentido, la comunicación es un factor principal, pues para el correcto funcionamiento en el proceso del negocio, los colaboradores necesitan contar con la información necesaria, inicialmente con instrucciones claras que los lleven a desempeñar su trabajo de manera eficiente.

Los colaboradores que se desempeñan en áreas administrativas y operativas se encuentran en el medio de la interacción, entre los procesos internos de la organización y el servicio hacia los clientes y proveedores, por lo que necesitan de una

guía que los oriente en el proceso de gestión, así como también de retroalimentación constante, que fortalezca sus áreas de oportunidad y mejore sus competencias, para ello, también es importante que reciban un programa de capacitación que los prepare para la toma de decisiones que deban realizar desde su gestión, en una situación precisa.

La estrategia en la organización se desarrolla en función a la competitividad, como elemento clave para el buen funcionamiento de todas las partes involucradas, tomando como base la misión, visión, objetivos y metas a mediano y largo plazo, así mismo, acoplándose a los cambios que puedan surgir en el entorno con los recursos necesarios para la implementación de otras formas de trabajo y de esta manera lograr cumplir con los objetivos propuestos. Dentro de este proceso se mantiene una interacción constante con diversos sectores de la organización, a continuación, se mencionan los diferentes tipos de comunicación que se emplean en la organización.

#### **2.1.3.1 Tipos de comunicación Organizacional**

La comunicación es fundamental para el intercambio de información y para que sea efectiva es necesario comunicarse de manera clara y asertiva, así como también tener claro a quién comunicarle. “La comunicación es un proceso que sigue un flujo bien definido. Los problemas de comunicación se presentan cuando hay desviaciones y obstáculos” (Chiavenato, 2009, p. 310), por ello se considera importante que se tengan definidos los tipos y canales de comunicación que existen en la organización, a continuación, se menciona.

#### **2.1.3.2 Comunicación interna**

“Muchas organizaciones han descubierto que la clave para conseguir un buen programa de relaciones internas es contar con un canal de comunicación que ofrezca a los colaboradores acceso a información importante y la oportunidad de expresar sus

ideas y sentimientos” (Gómez, Balkin & Cardy, 2008, p. 509). Estos autores indican que cuando los líderes organizacionales conocen las políticas de empleo y los colaboradores conocen sus derechos, existen menos posibilidades de que se produzcan confusiones y de que la productividad se resienta.

A través de esta dinámica, se crean relaciones de confianza, en donde el colaborador y patrono cuentan con la información necesaria para desarrollar sus tareas con eficiencia, es vital que la transmisión de los mensajes sea clara y precisa de ambas vías para que los receptores puedan llevar a cabo correctamente la instrucción o bien darle seguimiento al caso trasladado, y realizarlo con responsabilidad y efectividad hasta su fin; una buena comunicación impactará en los resultados.

(Traverso, Holguin, Flores & Palacios, 2017, p. 24) Mencionan que, todas las acciones realizadas influyen en el interior de la organización, por lo que el factor de la motivación es un aspecto que debe mantenerse en la estrategia, de esta forma es importante crear unidad, trabajo en equipo, y transmitir de manera correcta para el alcance de los objetivos. Una organización que transmite de manera correcta es una organización que tiene sus procesos claros, mediante los cuales valora a sus colaboradores tomándolos en cuenta como parte del logro de sus objetivos.

La comunicación interna es uno de los aspectos más importantes en la organización, los líderes organizacionales tienen la responsabilidad de compartir y capacitar al equipo acerca de la filosofía de la organización, sus políticas, normas, programas, planes y demás, lo cual permitirá trasladar gran parte de la identidad institucional, y contribuirá a que el colaborador pueda irse adaptando al ambiente laboral y conocer los procedimientos de los procesos que le competen.

Los resultados de un estudio realizado en México acerca de la comunicación y su impacto en el desempeño laboral indicaron que la relación entre patrono y colaborador era estable, debido que la información generalmente era transmitida de manera adecuada, una gran parte de los colaboradores admitieron que algunas veces

se lograba un buen diálogo, lo que demuestra que no siempre se da una comunicación eficiente; según este estudio, no todos los colaboradores eran tomados en cuenta para reuniones de trabajo, la participación para la toma de decisiones era intermedia y consideraban que las relaciones interpersonales eran buenas, ya que el conflicto que se daba en ocasiones era mínimo. (Rodríguez, Salazar & Estrada, 2019, p. 7).

### **2.1.3.3 Comunicación externa**

“Es la responsable de crear o distribuir la imagen de una organización, permitiendo la aceptación o rechazo del mercado.” (Rodríguez, Salazar & Estrada, 2019, p. 3). La organización mantiene relaciones sociales con el medio, clientes, proveedores, socios, entre otros actores, quienes representan a la comunidad externa de la organización, quienes son parte importante del negocio, por lo que la comunicación es clave, esta sigue siendo un conjunto de actividades y formas de cómo se transmite la información, la forma de cómo se da a conocer al actor a través de las actitudes y decisiones que se desarrollan internamente, por ello es relevante que las organizaciones cuenten con una estrategia que involucre una serie de actividades en donde se propicie el contacto frecuente con estos actores, para reforzar las relaciones interpersonales y que puedan sentirse valorados y parte de la organización.

### **2.1.3.4 Comunicación Horizontal**

Este tipo de comunicación se desarrolla de manera colectiva entre los integrantes de un mismo grupo, también es llamada comunicación lateral, se caracteriza porque se desenvuelve con personas que posean el mismo cargo o mismo nivel jerárquico, aunque los colaboradores sean de distintas áreas, el propósito es que entre ellos intercambien información importante que les pueda apoyar a todos para desarrollar de mejor manera su trabajo, promueve la integración para que los colaboradores puedan tener una participación activa y de esta manera como equipo puedan aprender a



resolver conflictos, crear propuestas de valor que aporten al crecimiento de la organización y destacar de mejor manera en su trabajo individual.

#### **2.1.3.5 Comunicación Escrita**

Su dinámica es a través de mensajes enviados por medio de: correo, circulares, carteles, pancartas, stands, etc. Tiene la ventaja que por ser comunicación escrita queda evidencia de la misma, y con más detenimiento se puede estructurar y analizar de mejor manera antes de enviar el mensaje o responderlo, es relevante porque la mayoría de información se encuentra por escrito, como, por ejemplo: contratos de trabajo, negociaciones, políticas internas, acuerdos laborales, llamadas de atención, solicitud de permisos, encuestas de clima, notificaciones a clientes, etc. Información valiosa, sensible y en muchos casos hasta restringida, por lo que debe ser generada lo más clara y precisa posible para que el receptor comprenda.

#### **2.1.3.6 Comunicación Oral**

Se caracteriza porque se expresa a través de conversaciones activas, en donde intervienen entre dos o más personas, tiene la limitante que por diversos factores del medio, el mensaje no sea enviado o recibido de la manera en que se quiso expresar, un factor puede ser el estado anímico de una de las partes y por ende su expresión facial y corporal no sean las más adecuadas para el momento, por lo que se debe tomar en cuenta que generalmente la información obtenida y percibida no se debe tomar personal, es necesario prestar atención, detenerse a escuchar y preguntar amablemente las inquietudes o en dado caso, expresar que el mensaje completo no fue claro.

## **2.1.4 Flujos de comunicación organizacional**

### **2.1.4.1 Comunicación descendente**

Esta comunicación es transmitida por la jerarquía superior de la organización, hacia la jerarquía inferior, su principal función es comunicar información relevante que se encuentre directamente vinculada con los objetivos y metas organizacionales, por lo que los líderes o bien jefes inmediatos deben asegurarse que esta información sea percibida correctamente para que cumpla su propósito principal, también se encuentra relacionada con la retroalimentación que los jefes deben proporcionarle a sus subalternos con el fin de apoyarles a mejorar áreas de oportunidad y potencializar sus competencias para el desarrollo continuo del área y por ende, el progreso y éxito del negocio; el liderazgo se ve resaltado en este tipo de acciones, porque le corresponde a los jefes girar instrucciones de forma asertiva y continua para que los resultados sean los esperados.

### **2.1.4.2 Comunicación ascendente**

Esta comunicación se desarrolla de los colaboradores hacia los niveles superiores, aportando conocimiento, retroalimentación del proceso administrativo u operativo de sus áreas, nuevas ideas, sugerencias e incluso comunicando ciertos malestares que puedan estar afectándoles directamente, estos aportes son importantes porque contribuyen valor a la organización, ya que hay información que los líderes desde su área no logran visualizar, además, es relevante que los encargados de transmitir la información a líderes organizacionales puedan trasladarla de manera correcta y precisa, pues muchas veces se suele distorsionar a conveniencia de ciertos actores.

## **2.1.5 Barreras de la comunicación**

En la interacción de la comunicación hay diversos factores que pueden intervenir en su adecuado desarrollo, por lo que es preciso que puedan identificarse para impedir la obstaculización de todo el proceso del negocio, si en la comunicación organizacional está fallando en alguna área, es posible que la información que se está comunicando a los colaboradores no sea clara y por ello el proceso de trabajo se esté viendo deficiente, Chiavenato describe tres tipos de barreras en la comunicación humana, las cuales se mencionan a continuación.

### **2.1.5.1 Barreras personales**

Se ven involucrados los factores de creencias, principios y valores, emociones, percepciones de los demás y del entorno, actitudes y acciones carentes de ética y profesionalismo que afectan los sentimientos de las personas alrededor, lo cual interviene en el desánimo y desempeño de los colaboradores.

### **2.1.5.2 Barreras físicas**

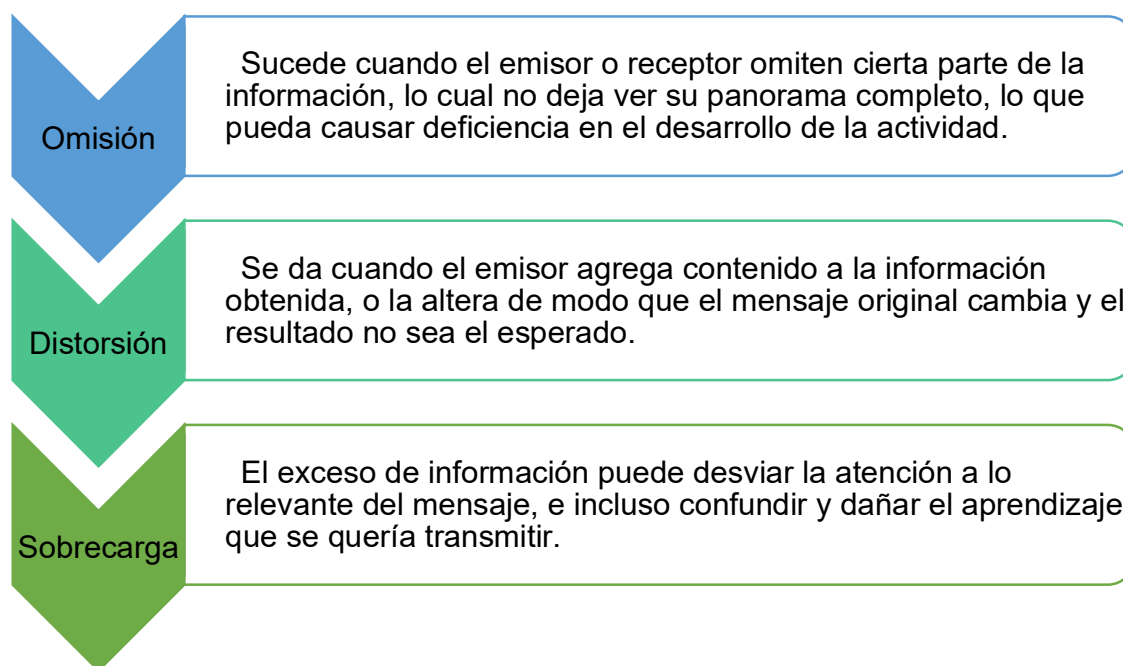
Una de las limitantes más frecuentes en la infraestructura es el ruido, lo que provoca distracción, estrés, ansiedad, mal humor, porque impide concentrarse en una conversación directa, telefónica, o bien al momento de encontrarse laborando en un proceso administrativo que conlleva alta concentración para redactar un documento.

### 2.1.5.3 Barreras semánticas

Son los símbolos que se expresan en las conversaciones, por ejemplo: los gestos, el lenguaje verbal y corporal, que tienen un significado propio, pero puede que para el receptor tenga otro tipo de significado, lo que da lugar a la incorrecta interpretación del mensaje y se pierde el verdadero valor de la información que se quiere transmitir.

(Chiavenato, 2011, P. 54). describe que, adicional a las barreras de comunicación, también existen tres males que afecta el correcto desarrollo de la información:

Figura 3. Tres males que puede sufrir la comunicación

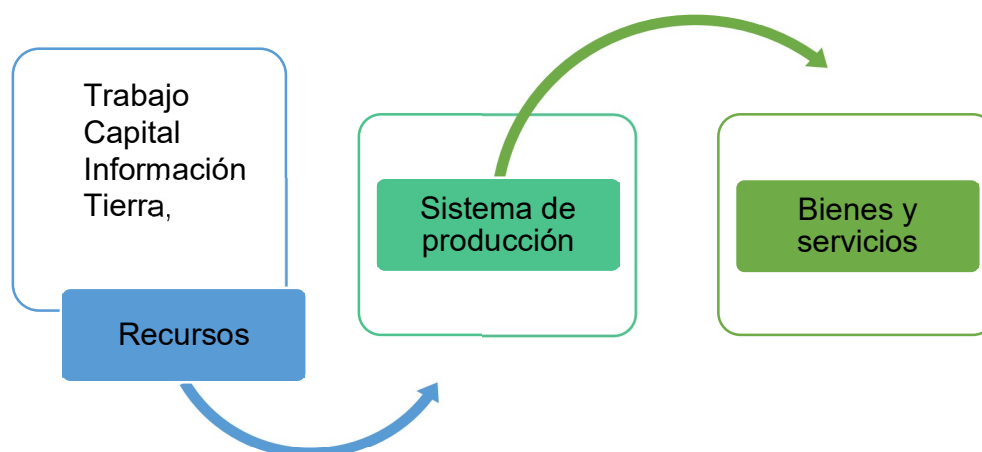


*Fuente:* Elaboración propia con datos obtenidos en: (Chiavenato, 2011). Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones.

### 2.1.6 Productividad:

Su proceso involucra diferentes factores para satisfacer a la población comercial, el primero y más importante es el recurso humano, es el actor principal de toda actividad, quien dirige y gestiona los trámites para la fabricación del producto y/o resultado, seguidamente se encuentran: el capital invertido, el mobiliario y equipo, la innovación, y la materia prima, para determinar la productividad es necesario conocer la utilidad de cada uno y cómo aportan para el desarrollo del negocio y alcance de los objetivos organizacionales; el aporte de estos factores intervienen directamente en el ambiente externo de la organización, pues la productividad se encuentra vinculada al resultado de cada esfuerzo bien realizado por el encargado del proceso, es por ello que se resalta que el recurso humano es el factor principal en la productividad.

Figura 4. Esquema general de la productividad



*Fuente:* Elaboración propia con datos obtenidos en: (Fontalvo, De la Hoz, E & Morelos, 2017). La productividad y sus factores: Incidencia en el mejoramiento organizacional.

#### 2.1.6.1 Disciplina

(Chiavenato, 2009, p. 297) indica que la disciplina significa realizar una tarea con obediencia y dedicación. “En el pasado, el término “disciplina” significaba que las personas se conformaban a las reglas y normas establecidas por la organización,

porque éstas eran las adecuadas para alcanzar sus objetivos.” Por lo que las personas encargadas de la organización se encargaban de controlar el comportamiento de los colaboradores, dejando de un lado aspectos como la eficiencia, eficacia, metas y objetivos, causando un ambiente laboral regido únicamente a normas y procesos rígidos.

Es importante lograr disciplina a nivel individual, comprometiéndose con las responsabilidades que se tienen a cargo, sin necesidad que alguien más supervise el cumplimiento de las tareas, enfocándose en realizar con excelencia cada acción correspondiente. En lo que refiere a la organización, es necesario que cuente con un plan o programa que defina las medidas disciplinarias en caso algún colaborador infrinja una norma.

#### **2.1.6.2 Organización**

Consiste en comportarse y realizar acciones de manera ordenada, priorizando las actividades, en este caso, las laborales, es importante desempeñarse de manera organizada, ya que conduce a una mejor gestión, de tal manera que se estiman de forma cuidadosa los recursos utilizados, y en tiempo prudente, logrando resultados positivos que benefician el trabajo del colaborador y al desarrollo de la organización.

#### **2.1.6.3 Eficiencia**

“La eficiencia es el uso adecuado de los recursos disponibles, es decir, hace hincapié en los medios y los procesos” (Chiavenato, 2009, p. 13). Es la capacidad de lograr los resultados esperados o bien, superarlos, derivado de los recursos que se tengan disponibles, en el menor tiempo posible, es decir: producir un buen trabajo con la menor cantidad de material y entregarlo en un lapso óptimo, lo que involucra una correcta administración de los recursos.

#### **2.1.6.4 Eficacia**

Chiavenato (2009), indica que la eficacia es la forma en que la organización obtiene los resultados esperados, de qué manera logra satisfacer la demanda del mercado, la eficacia tiene varios aspectos que la engloban, como: las herramientas que se utilizan para lograr el fin planteado, diferentes objetivos que, en conjunto llevan al propósito central de la organización.

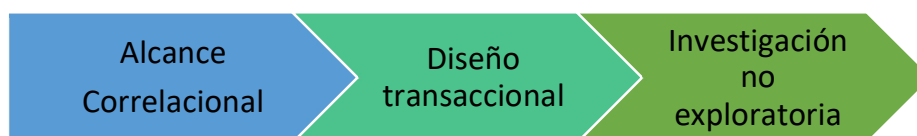
### 3 CAPÍTULO 3

#### 3.1 MARCO METODOLÓGICO

##### 3.1.1 Alcance y Diseño de la investigación

El presente estudio investigativo se realizó con un enfoque cuantitativo y alcance correlacional. “Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular.” (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p. 109). Lo cual explica como una o varias variables afectan a la otra y demostrando el porqué del acontecimiento de los sucesos. Así mismo, se trabajará con un diseño transaccional, también llamado: diseño transversal, el cual consiste en la recolección de información de un hecho en específico y en tiempo determinado.

Figura 5. Alcance y diseño de investigación



*Fuente:* Elaboración propia con datos obtenidos en: (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.



El estudio se trabajó en los meses de julio a noviembre del año dos mil veinte, periodo en el cual se visualizaron algunas dificultades para el desarrollo de la investigación, debido a la situación coyuntural del país y al corto periodo que se tiene, por lo que el tiempo fue un factor limitante para el abordaje de los instrumentos elegidos de Productividad laboral y Comunicación Organizacional, adaptado por la Doctora Esther Escobar Rodríguez de Salinas y el cuestionario de Comunicación Organizacional, creado por la licenciada Jéimy Analy Vásquez Hernández.

Así como también se considera una limitante, el acceso a las instalaciones de la organización, por las precauciones que actualmente se tienen por medidas de seguridad, lo que no permitirá el acercamiento físico con los colaboradores de la organización, también se considera que el desconocimiento de la Cultura de la organización es un elemento limitante para la perspectiva de la investigación.

### **3.1.2 Población a quien va dirigido**

El presente estudio se encuentra dirigido a colaboradores, hombres y mujeres comprendidos en la edad de 25 y 55 años, de organizaciones del sector eléctrico. Para realizar las pruebas de validez y confiabilidad se solicitará el apoyo a una muestra no probabilística, intencional y selectiva poblacional de 10 a 15 personas del área administrativa de una organización del sector agrícola.

### **3.1.3 Definición de instrumento**

Para evaluar las variables del presente estudio, se eligieron dos instrumentos, creados con escala de Likert, los cuales se describen a continuación:

### 3.1.3.1 Instrumento 1: Cuestionario de productividad laboral

Se identificó el presente cuestionario, el cual contiene los factores que se necesitan para medir las variables del estudio, se encuentra dividido en tres secciones: Eficiencia laboral, eficacia laboral y efectividad laboral, por lo que abarca las áreas que se describen en la investigación, así mismo cuenta con la validez y confiabilidad debido a que fue sometido por el método Alfa de Cronbach, proceso realizado por el autor de la tesis: "Comunicación organizacional, gestión administrativa en la productividad laboral de las instituciones educativas UGEL 05-2019" el cuestionario fue adaptado por Escobar (2019), autora de la tesis descrita. Se solicitó la autorización a la Universidad César Vallejo en Perú para la utilización del instrumento, pero no se obtuvo respuesta.

#### Ficha Técnica: Productividad Laboral

Nombre	Cuestionario para evaluar la productividad laboral
Adaptado:	Mg. Rodríguez, E.
Tipo de instrumento	Cuestionario
Objetivo:	Evaluar las dimensiones de la gestión administrativa
Número de ítem:	25
Administración:	Individual
Estudio:	Directo
Tiempo de administración:	25 minutos aproximadamente
Reglas de estudio:	El encuestado marcará en cada pregunta

### 3.1.3.2 Instrumento 2: Cuestionario de Comunicación Organizacional

El cuestionario se eligió por el grado de afinidad con el presente estudio, los indicadores a medir son: Comunicación, funciones del puesto e identificación laboral, los cuales se encuentran relacionados para obtener la información necesaria, fue elaborado por Vásquez (2015), en su Tesis: "Relación entre la comunicación y la satisfacción laboral de un grupo de trabajadores del área de bodega de BOFASA". Se solicitó la autorización a la Universidad Rafael Landívar y a la autora, quien fue la que dio respuesta para la utilización del instrumento, respondiendo que, estaba para apoyar, así mismo, el instrumento fue validado y aprobado por sus asesores: Mgtr. Manuel Árias y Licda. Beatriz Peña.

#### Ficha Técnica: Comunicación Organizacional

Nombre	Cuestionario para evaluar la comunicación
Objetivo	Medir el nivel de comunicación interna de la empresa, de jefe-colaborador y viceversa. Describiendo los factores más influyentes en la comunicación del personal.
Autores	Jéimy Analy Vásquez Hernández
Revisión y validación de cuestionario por otros autores	- Mgtr. Árias, M. - Licda. Peña, B.
Elaborado por la autora en	Ciudad capital, Guatemala
¿Qué mide?	El cuestionario, mide los siguientes factores: - Comunicación. - Funciones de puesto. - Identificación laboral.
Reactivos	Factores:

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación: 1, 2, 3, 4, 7, 11, 12, 14, 17, 18. Total del ítem 10.</li> <li>- Funciones de puesto: 8, 9, 15, 20. Total de ítems 4.</li> <li>- Identificación laboral: 5, 6, 10, 13, 16, 19. Total de ítems 6.</li> <li>Total, general de ítems: 20</li> </ul>
Opciones de Respuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Totalmente de acuerdo</li> <li>- De acuerdo</li> <li>- En desacuerdo</li> <li>- Totalmente desacuerdo</li> </ul>
Tiempo de resolución	Aproximadamente 20 minutos, para su realización.
Forma de Aplicación	Auto aplicable

### 3.1.3.3 Pilotaje

Para la elaboración del pilotaje, inicialmente se realizó el ejercicio del árbol de categorías, para identificar los factores a evaluar, seguidamente se hizo una búsqueda exhaustiva de instrumentos que se acoplarán a las variables de la investigación, identificados los instrumentos, se realizó la solicitud de autorización a los autores para su uso y aplicación. Como parte del proceso se integró la evidencia del seguimiento y se envió a la maestra titular del curso para aprobación de los cuestionarios, así mismo se recibieron correcciones, comentarios y sugerencias para mejorar el proceso de aplicación de instrumentos.

Verificados y aprobados los instrumentos, se procedió seleccionando una muestra de 20 personas, de una organización del sector agrícola, en dónde por medio de una lista de difusión en “WhatsApp” se solicitó el apoyo, explicándoles la razón del cuestionario, el propósito de la investigación y el tiempo de aplicación, se envió el

enlace agradeciendo la atención. Se lograron recabar 14 respuestas, la mayoría respondió personalmente de: realizado, no se recibieron dudas ni sugerencias.

### 3.1.3.3.1 Árbol de categorías

Categorías	Subcategorías	Indicadores	Preguntas	
<b>Comunicación Organizacional</b>	Identidad organizacional	Sentido de pertenencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se siente parte de la organización.</li> <li>- Se le considera miembro de la familia corporativa.</li> </ul>	
		Satisfacción laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La calidad de vida en el trabajo es satisfactoria.</li> <li>- La información que se brinda es clara y directa para realizar las tareas asignadas.</li> <li>- Existe compañerismo para la resolución de dudas y apoyo para desarrollarlas.</li> </ul>	
	Estrategia organizacional	Canales de comunicación		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se tiene conocimiento de los canales de comunicación existentes.</li> <li>- Se conoce el funcionamiento de los canales de comunicación.</li> </ul>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>- El grado de comunicación permite un mejor desarrollo en las tareas.</li> </ul>
		Incentivos laborales		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se destaca el trabajo bien realizado.</li> <li>- Constantemente se brinda retroalimentación</li> <li>- Se estimula el aprendizaje a través de capacitaciones.</li> </ul>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las bonificaciones salariales compensan el rendimiento laboral.</li> <li>- Se brinda apoyo emocional.</li> </ul>
	Comportamiento Organizacional	Ambiente laboral		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Su lugar de trabajo es satisfactorio.</li> <li>- Cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar sus tareas.</li> </ul>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cuenta con la dirección de su jefe inmediato.</li> </ul>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Su equipo de trabajo se comunica de manera asertiva</li> </ul>
		Relaciones interpersonales		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los líderes organizacionales se relacionan con todo el equipo de trabajo.</li> <li>- Los jefes de área son objetivos.</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los jefes de área se involucran en el trabajo de sus colaboradores.</li> </ul>
		Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se tienen programas de formación que mejoran el rendimiento.</li> <li>- Los talleres formativos contribuyen al desarrollo de competencias.</li> </ul>
		Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La organización se actualiza constantemente en aspectos contextuales</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- La organización busca nuevas formas de transmitir información.</li> </ul>
<b>Productividad</b>	Gestión del tiempo	Disciplina	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribuye de manera efectiva las actividades del día.</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constantemente se autoevalúa para mejorar hábitos.</li> </ul>
		Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planifica las tareas acordes a prioridades.</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se anticipa a verificar que cuenta con los materiales necesarios para realizar las tareas.</li> <li>- Su lugar de trabajo refleja orden y limpieza.</li> </ul>
	Administración de Recursos	Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliza sus habilidades para planificar el trabajo.</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administra correctamente el material que se le proporciona para trabajar.</li> </ul>
		Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribuye de manera consiente las tareas.</li> <li>- Demuestra excelencia en cada una de sus actividades.</li> </ul>

### 3.1.4 Procedimiento de investigación

A continuación, se detalla el proceso que se llevó a cabo para la realización del trabajo con fines de graduación, en donde se ha contado con el apoyo y orientación de la maestra Gabriela Álvarez García, del maestro Jorge Ernesto Rodas, profesores titulares del curso, y de la maestra Katia Tejeda de Cabrera, como asesora de contenido, para lo cual fue de gran aporte sus intervenciones y acompañamiento.

Fecha	Sujetos	Actividad	Material
Julio – Agosto	Estudiante - Maestra titular del curso	Selección de tema para proyecto de graduación	Clase virtual Material didáctico Búsqueda bibliográfica
Agosto – Septiembre	Estudiante - Maestra titular del curso	Revisión de bibliografía para elaboración de capítulo 1	Clase virtual Material didáctico Búsqueda bibliográfica
Septiembre	Estudiante - Maestra titular del curso	Tutorías para resolución de dudas y acompañamiento para elaboración de capítulo 2	Clase virtual Material didáctico Búsqueda de bibliográfica
Octubre	Estudiante	Entrega de capítulo 2	Contenido de: Capítulo 1 y 2. (Trabajo de graduación)
Octubre	Estudiante – Maestra titular del curso	Elaboración y entrega de árbol de categorías	Clase virtual Material didáctico Revisión del capítulo 1 y 2

Octubre	Estudiante – Maestra titular del curso	Búsqueda y aprobación de instrumentos para evaluar variables de la investigación	Clase virtual Material didáctico Búsqueda de bibliográfica
Octubre	Estudiante – Maestra titular del curso – colaboradores de organización del sector agrícola	Realización de pilotaje	Cuestionarios: Productividad laboral y comunicación organizacional
Octubre - Noviembre	Estudiante – Maestra titular del curso	Entrega capítulo 3	Clase virtual Material didáctico Búsqueda de bibliográfica

*Fuente:* Elaboración propia con datos obtenidos en: trabajo con fines de graduación

### 3.1.5 Diseño y metodología correlacional

La presente investigación se realizó con el objetivo de establecer la relación entre la comunicación organizacional interna y la productividad en los colaboradores del Sector eléctrico que se encuentran en la ciudad de Guatemala, el tipo del estudio es cuantitativo, por lo que se aplicaron dos cuestionarios elaborados con preguntas tipo Escala de Likert, construidos con base en: Vásquez (2015) y Escobar (2019), los cuales evaluaron las dos variables del estudio: Comunicación organizacional, cuestionario que consta de 25 ítems y la variable Productividad laboral, que consta de 20 ítems, por medio de los cuales se obtuvieron resultados confiables y medibles.

Para la evaluación de los resultados, se realizó un análisis estadístico por medio de frecuencias, medidas de tendencia central y medidas de dispersión, los cuales se representarán por medio de gráficas.



## **4 CAPÍTULO 4**

### **4.1 RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO**

#### **4.1.1 Proceso de aplicación**

Al momento de contar con la aprobación de los instrumentos por parte de la maestra titular del curso, se procedió a contactar al Licenciado Mario Campos Trijillo, gerente de comunicación corporativa de la organización en donde se tomó la muestra para el presente estudio, a quien se le extendió una carta por parte de la universidad, como respaldo del maestrante, y de que el proceso de evaluación hacia los colaboradores era totalmente con fines académicos, así mismo se le explicó el procedimiento para la aplicación de los instrumentos: Cuestionario de comunicación organizacional y cuestionario de Productividad laboral.

El licenciado confirmó que la aplicación de los cuestionarios se realizaría por medio de un correo masivo a los colaboradores de la organización, explicándoles la finalidad de los mismos y solicitando de su apoyo, dichos instrumentos se aplicaron en el lapso del 7 de noviembre al 15 de noviembre, en donde se lograron recabar 45 respuestas, en este lapso se revisó constantemente el instrumento para llevar control de las respuestas y así comunicarle al licenciado Trijillo el avance del proceso para confirmar el cierre de evaluación; al contar con una muestra considerable se agradeció el apoyo y se procedió a realizar la base de datos como continuación del proceso.

### **4.2 Discusión de resultados**

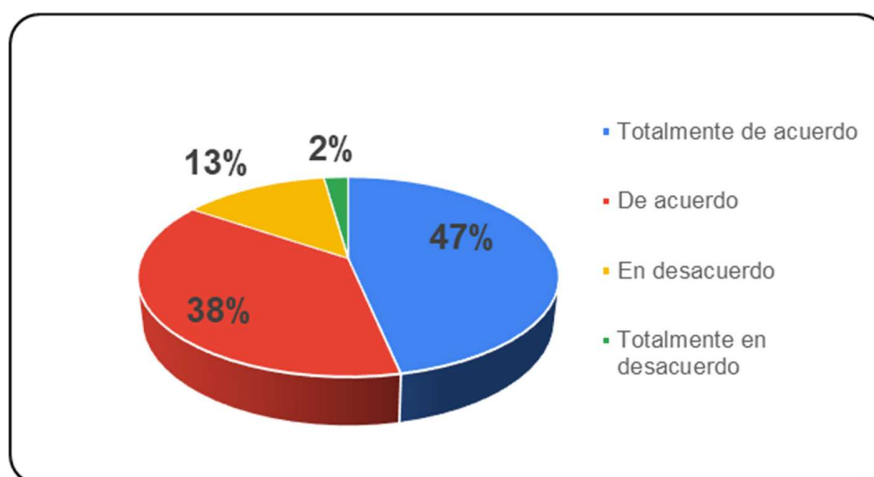
#### **4.2.1 Proceso de comunicación organizacional**

Ritter (2008), en su libro de Cultura organizacional menciona que por medio de la comunicación las personas logran comprenderse, pueden coordinarse de manera cooperativa, por lo que generan conocimiento y dan paso al crecimiento y desarrollo organizacional, el esfuerzo conjunto únicamente se debe a que existe una comunicación eficaz en el proceso y al final de él se logran grandes beneficios que favorecen al grupo en general y por lo tanto a la organización, por esto un proceso de

comunicación es indispensable en la organización, así mismo es importante que este se encuentre bien enfocado y dirigido para el alcance de los resultados deseados.

Para identificar si la organización contaba con un proceso de comunicación se realizaron varias preguntas que evidenciaron la dinámica de comunicación en la organización, a continuación, se presentan los resultados obtenidos en forma descriptiva y gráfica.

**Gráfico 1: Fomento de la comunicación dentro de las áreas de trabajo**

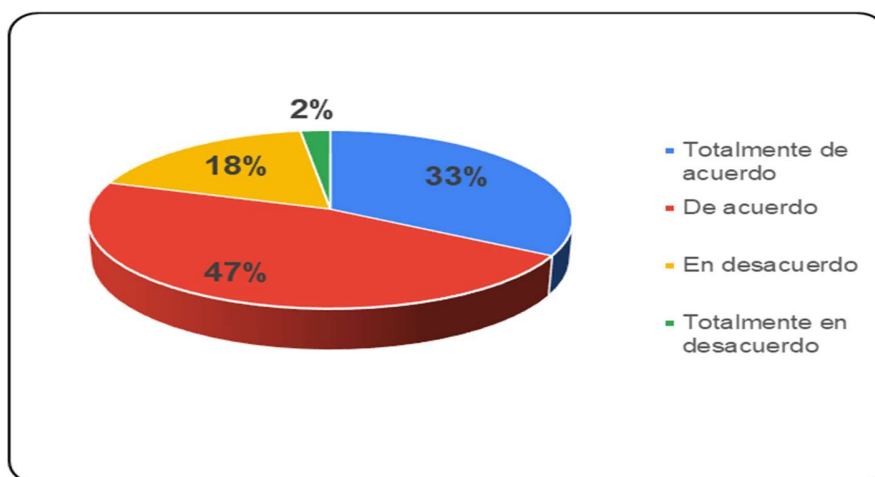


*Fuente:* Elaboración propia con datos obtenidos en la investigación realizada.

Se puede observar que la gráfica muestra que 7 de 10 personas están de acuerdo en que la organización si fomenta la comunicación entre los colaboradores, lo cual ratifica que existe un proceso de comunicación dentro de la organización. Para lograr un buen desempeño, es importante que la comunicación en la organización funcione de forma adecuada, ya que fortalece el vínculo entre los colaboradores y genera claridad en los procesos administrativos y operativos. “Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación. En esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos y se le encuentra el sentido a ser parte de la organización.” (Ritter, 2008,

p. 6). La comunicación inicia desde la interacción que se da entre las personas, en este caso, entre los colaboradores de una organización, pero para que esta sea funcional al negocio, es necesario que la organización sepa manejarla y fomentarla, la gráfica 1 muestra claramente que la organización maneja una comunicación interna con intencionalidad, pues se ve su participación en los resultados de la interrogante trasladada a la población elegida como muestra para el presente estudio.

**Gráfico 2: Efectividad de medios de comunicación dentro de cada departamento**

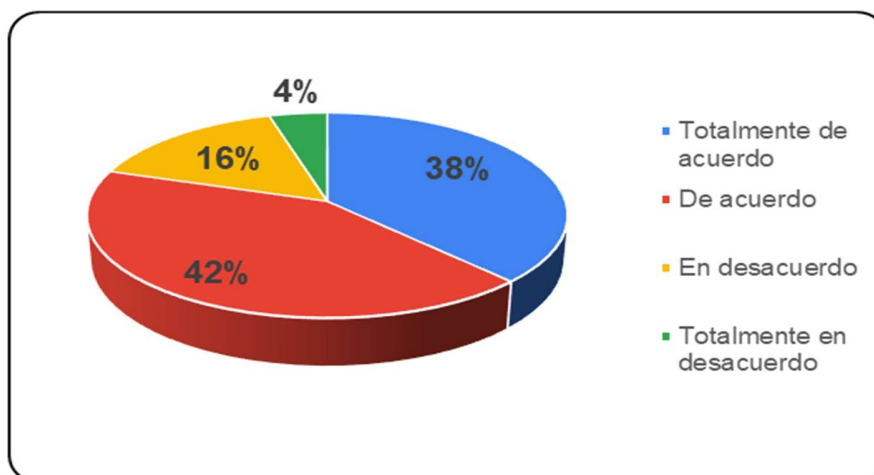


*Fuente:* Elaboración propia con datos obtenidos en la investigación realizada.

Según la gráfica que se muestra a continuación se identificó que 7 de 10 personas coinciden y afirman que los medios que se utilizan en la organización para difundir y compartir información en el área donde se encuentran laborando son funcionales. Para lograr una comunicación efectiva, es esencial que la organización cuente con canales de comunicación identificados para los colaboradores, pues son ellos quienes a través de estos medios se comunican para desempeñarse en su cotidianidad. “Hay que tener en cuenta que una buena comunicación interna tiene que garantizar un buen sistema de participación que implique a todos los grupos de interés.

La creación de unos canales por los que circule la comunicación a todos los niveles sirve para favorecer esa participación.” (Charry, 2018, pág. 28). Los resultados que muestra la gráfica 2 confirma que la organización cuenta con un sistema de comunicación, lo cual contribuye en la calidad de trabajo que desempeñan los colaboradores, pues la información se distribuye estratégicamente y es transmitida de forma clara, lo que permite que los procesos sean fluidos y concluidos de manera eficaz y eficiente.

**Gráfico 3: Detección de problemas por jefaturas**

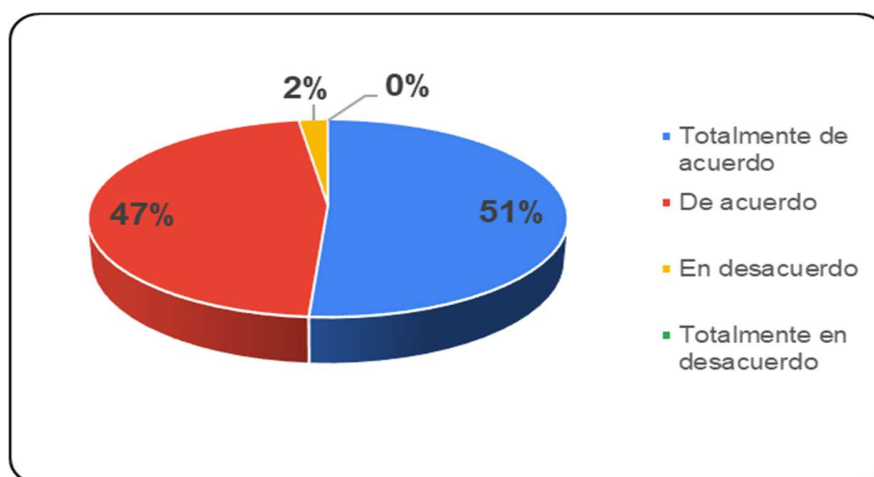


*Fuente:* Elaboración propia con datos obtenidos en la investigación realizada.

La gráfica 3, evidencia que 7 de 10 personas afirman que el jefe inmediato se involucra en el trabajo de sus colaboradores, conociendo los problemas y dificultades que se les presentan en su cotidianidad. “Una organización para que sea innovadora requiere del aporte y colaboración de todo el personal que la integra, iniciando desde el más alto cargo jerárquico hasta el más bajo, y es aquí donde se refleja la calidad del aporte de los diferentes líderes de procesos”. (Villamil, 2017, pág. 19). Cabe destacar que los jefes son el punto de orientación de sus colaboradores, son la guía para alcanzar las metas y objetivos planteados, por lo que deben involucrarse en los

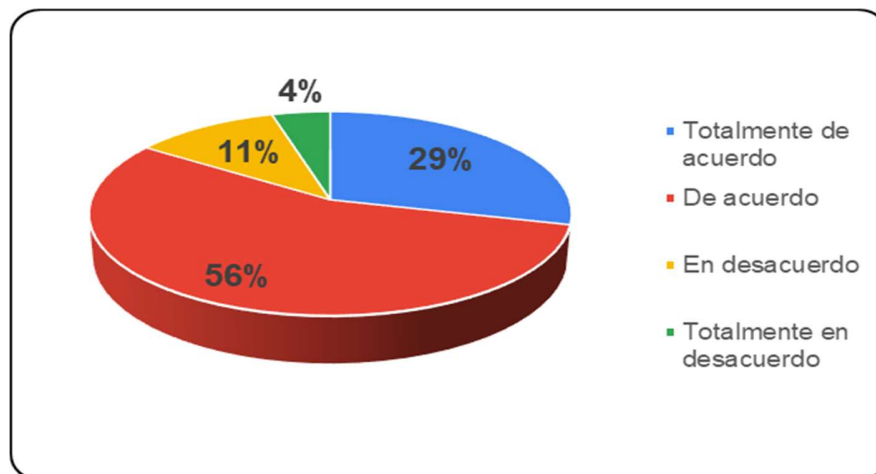
procesos de su equipo organizacional, conocer a su departamento, incentivar a los integrantes y reforzar los puntos débiles para potencializar el desempeño de su trabajo y lograr grandes resultados.

**Gráfico 4: Comunicación asertiva de jefaturas y equipos de trabajo**



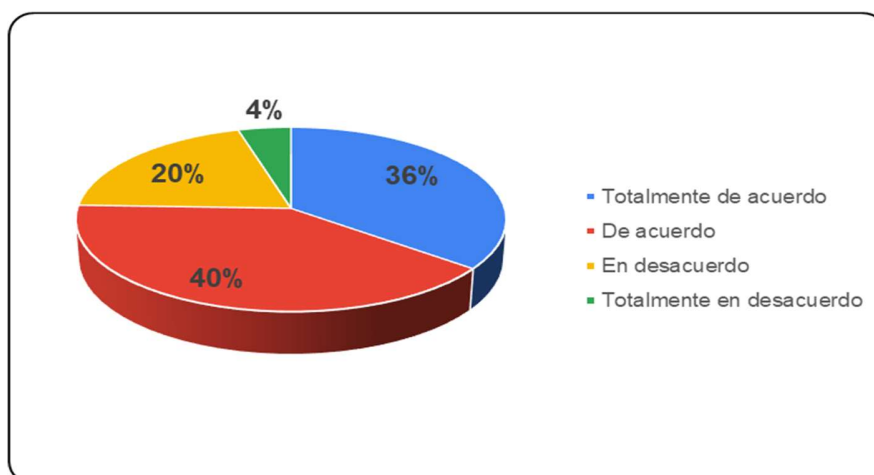
*Fuente:* Elaboración propia con datos obtenidos en la investigación realizada.

Como se refleja en la gráfica cuatro, 9 de cada 10 colaboradores afirman que tienen una buena comunicación con su equipo de trabajo, lo que involucra jefe inmediato y compañeros, esto evidencia una sana relación laboral, de manera que, los procesos se gestionan eficientemente, pues no existen obstáculos de comunicación para avanzar en las tareas laborales. Ritter (2008), menciona que la organización debe involucrar a los colaboradores para fomentar la toma de decisiones, de manera que ellos se conviertan en un recurso estratégico, al aplicar esta dinámica evidentemente se refuerza el sentido de pertenencia lo cual genera una actitud positiva en las personas, pues les hace ver que su participación y contribución es necesaria para el desarrollo organizacional.

**Gráfico 5: Detección de problemas oportunamente**

*Fuente:* Elaboración propia con datos obtenidos en la investigación realizada.

Cómo lo detalla la gráfica cinco, 7 de cada 10 personas indican que su jefe inmediato responde de manera apropiada y en tiempo cuando sus colaboradores cometen un error, sin embargo, 3 de 10 personas respondieron que su jefe no responde de la manera esperada. Es indispensable que los superiores cuenten con herramientas estratégicas que los apoyen dándoles una vista panorámica de la situación laboral de sus colaboradores para detectar oportunamente posibles fallas, errores o debilidades en los procesos. “La comunicación es un instrumento de gestión porque permite desarrollar el comportamiento de los individuos y adicionalmente si la comunicación es fluida el engranaje corporativo se ve favorecido haciendo énfasis en la integración y optimización del trabajo agrupado.” (Lesmes, A.K, Barrientos, E.J, & Cordero, M.C. 2020, p. 150). Por medio de una adecuada comunicación se puede lograr coordinar al equipo organizacional de manera eficiente, pues si esta es fluida en cada área correspondiente en la organización, se verá fortalecido el vínculo de los colaboradores, fomentando aspectos como: sinceridad, confianza, cooperación, los cuales permitirán detectar fallas o errores, debilidades o posibles amenazas en la operación del negocio.

**Gráfico 6: Reconocimiento laboral**

*Fuente:* Elaboración propia con datos obtenidos en la investigación realizada.

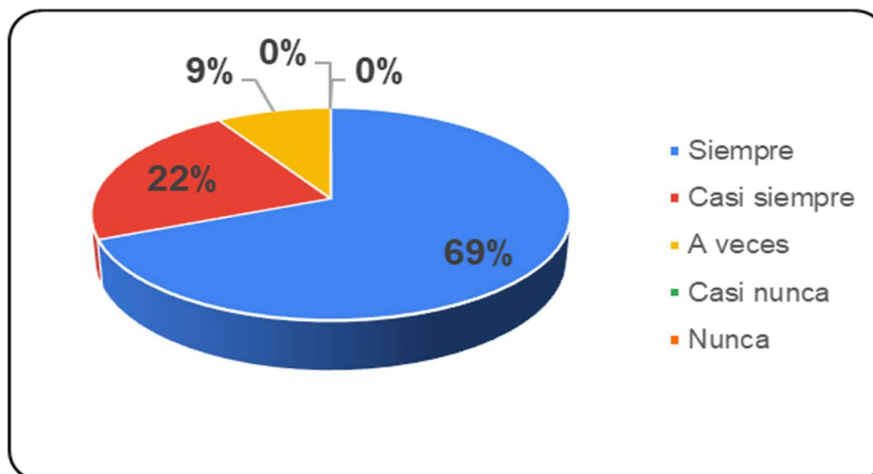
Los resultados de la gráfica número seis, muestran que 7 de cada 10 personas, afirman que su jefe inmediato reconoce su buen desempeño, esto incrementa la autoestima y motivación del colaborador, pues se siente tomado en cuenta, así como también, esta acción les hace saber que, el jefe inmediato se encuentra al tanto de sus tareas, por lo que estimula el desempeño de sus colaboradores. “La gente necesita ser afirmada por quienes lo rodean. La forma en que se comunican los ejecutivos puede hacer que los empleados se sientan respaldados y afirmados, o bien a la defensiva y no apreciados.” (Ritter, 2008, p. 12). El reconocimiento no solo se comunica por medio de aplausos o premios, sino también a través del lenguaje no verbal y verbal, por medio de todas aquellas acciones indirectas de los jefes o superiores hacia los colaboradores, como, por ejemplo: la confianza, los valores que se encuentran implícitos, la delegación de otras tareas relacionadas al puesto de trabajo pero que significan un nivel mayor de compromiso y responsabilidad; todos aquellos aspectos que demuestren afirmaciones positivas para el equipo de trabajo.

Al evaluar las preguntas relacionadas al proceso de comunicación, se pudo evidenciar que la organización si cuenta con un proceso de comunicación interna, en donde un gran porcentaje de los colaboradores están de acuerdo en que existen medios funcionales de comunicación que ayudan a gestionar los procesos de manera más eficiente, permitiendo que el jefe inmediato de cada área posea una relación más cerca con sus colaboradores. Así mismo, se puede evidenciar que la comunicación tiene un efecto positivo en los procesos administrativos como operativos, ya que es el medio por el cual se logran desarrollar los quehaceres de cada unidad de trabajo, interviniendo también en aspectos de motivación lo cual se ve implícito en la productividad, en un factor determinante que involucra un todo en la gestión organizacional.

#### **4.2.2 Proceso de retroalimentación para la mejora continua del desempeño organizacional (Productividad)**

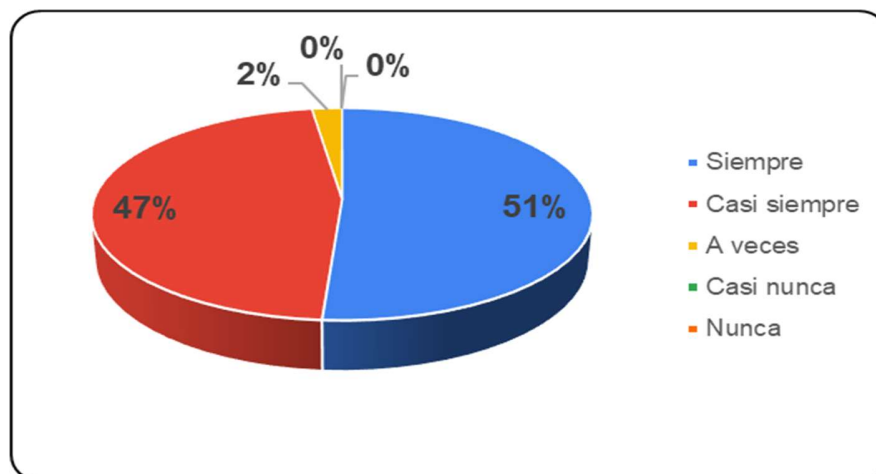
Para lograr una buena respuesta laboral de parte de los colaboradores, es necesario que se encuentren bien informados de sus tareas en general, así mismo, que se les brinde una retroalimentación constante de su proceso laboral, tanto aspectos positivos como negativos, ya que por una parte se sentirán motivados y seguidamente recibirán apoyo y herramientas que les apoyen para mejorar en sus actividades diarias. “Todo sistema social puede verse en términos de grupos de personas ocupadas en el intercambio de sus recursos con ciertas expectativas.” (Chiavenato, 2009, p. 69). Las personas líderes en la organización son las encargadas de propiciar una comunicación asertiva, interactiva con los colaboradores y dentro de esta dinámica manejar un proceso de retroalimentación por áreas para cuidar y mejorar el desempeño de los colaboradores.



**Gráfico 7: Disposición de colaboradores en compartir sus conocimientos**

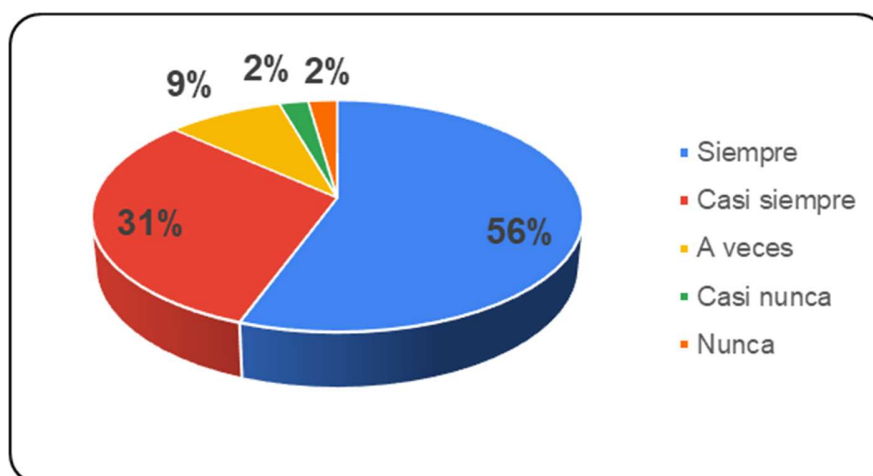
*Fuente:* Elaboración propia con datos obtenidos en la investigación realizada.

La gráfica número siete, muestra que 9 de 10 personas son empáticos en cuanto a sus conocimientos en el área de trabajo, lo que demuestra que hay una retroalimentación constante. “La comunicación es el proceso que une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas.” (Chiavenato, 2009, p. 50). El apoyo entre compañeros es vital, pues ayuda a que los demás se sientan identificados con la organización al ser parte de un equipo, además, en el proceso de adaptación-motivación, adquieren experiencia de los otros permitiéndoles especializarse cada vez más en su área de trabajo.

**Gráfico 8: Puntualidad en entrega de trabajos asignados**

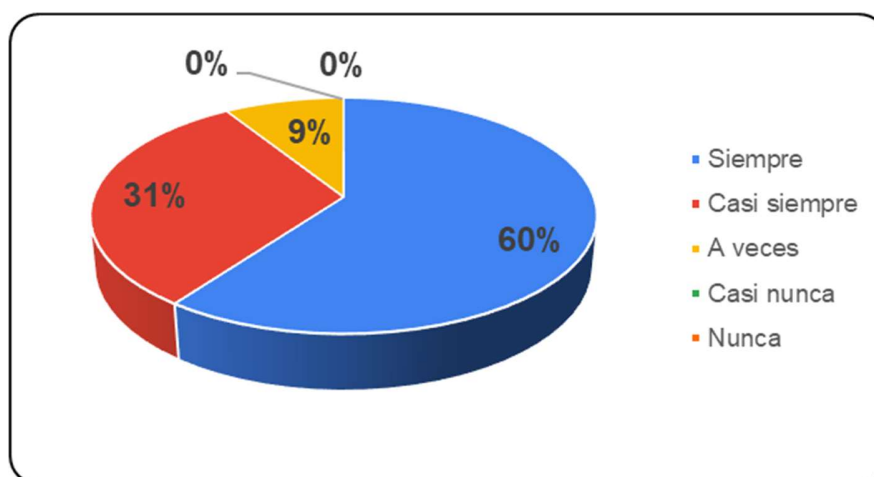
*Fuente:* Elaboración propia con datos obtenidos en la investigación realizada.

9 de cada 10 personas indicaron que son responsables con el cumplimiento de sus tareas, lo que refleja un resultado positivo, pues los colaboradores están respondiendo de manera eficiente y proactiva, lo que beneficia e impacta a la organización en sus resultados. “La conducta se orienta a la satisfacción de sus necesidades personales y al logro de sus objetivos y aspiraciones. Las personas pueden resistirse o colaborar con las políticas y los procedimientos de la organización, lo cual depende de las estrategias de liderazgo del supervisor.” (Chiavenato, 2009, p. 55). El accionar de los colaboradores responde a la gestión de sus encargados o superiores, es importante que se cuente con una estrategia para alinear el comportamiento de los colaboradores con los objetivos que posea la organización para la obtención de los resultados esperados.

**Gráfico 9: Interés en superación profesional**

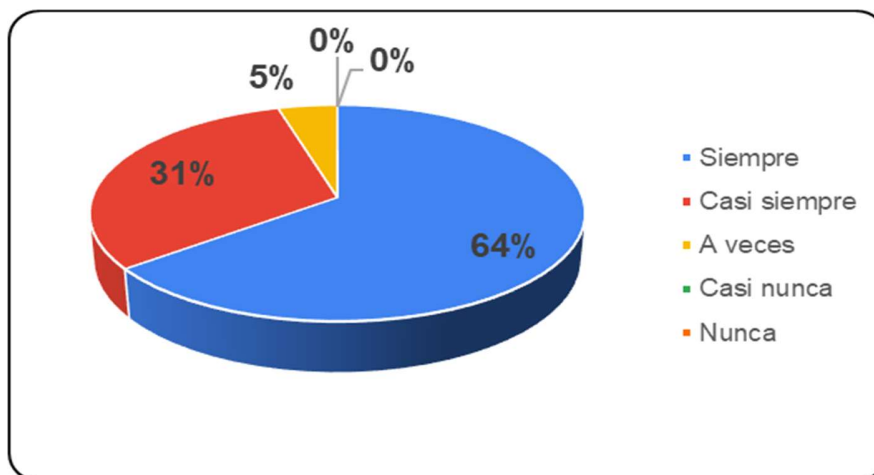
*Fuente:* Elaboración propia con datos obtenidos en la investigación realizada.

7 de cada 10 personas se interesan en asistir a capacitaciones, lo cual refleja que desean superarse y especializarse para desempeñarse de mejor manera en su lugar de trabajo. El resultado demuestra que la organización si propicia la herramienta de capacitarlos para que los colaboradores puedan desempeñarse mejor. “Así se crean talentos en la organización: al definir las competencias que se necesitan para alcanzar objetivos y al crear condiciones internas para que las personas adquieran y desarrollen tales competencias de la mejor manera posible.” (Chiavenato, 2009, p. 58). Parte de la labor de la organización es incentivar el desarrollo de la autonomía, a través de herramientas que potencialicen sus competencias o bien propiciar la adquisición de las habilidades que la empresa necesita que el colaborador posea.

**Gráfico 10: Participación de los colaboradores**

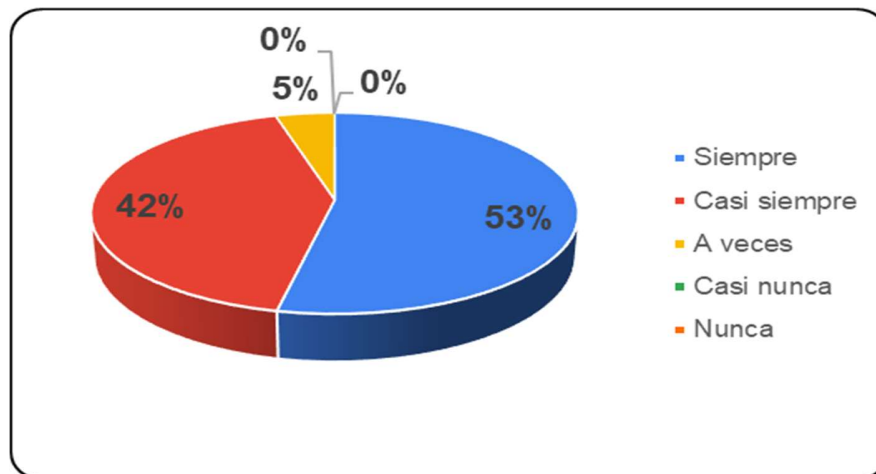
*Fuente:* Elaboración propia con datos obtenidos en la investigación realizada.

9 de 10 personas demuestran satisfacción e interés en las reuniones de trabajo según resultados detallados en la gráfica. Lo que evidencia que la comunicación es eficiente, pues los colaboradores participan activamente en dichas actividades. “En las organizaciones deben generarse procesos de mejora, orientados al éxito empresarial, para ello se hace necesario que la mayor parte sus integrantes se encuentren alineados hacia un objetivo común, forjando la visión, misión, los valores, pero además establecer estrategias claras y compartida.” (Duran, S., Crissien, J., Virviescas, J. & García, J., 2016, p. 4). Con esto se reafirma la teoría que la comunicación en la organización influye en el accionar de sus integrantes, o, sea en el desempeño, la participación de los colaboradores depende de cómo se está gestionando la estrategia en cada área de trabajo.

**Gráfico 11: Trabajo en equipo**

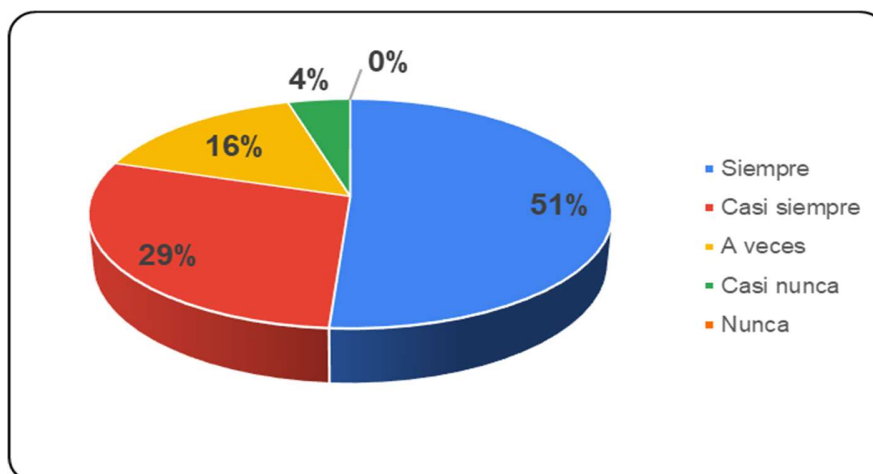
*Fuente:* Elaboración propia con datos obtenidos en la investigación realizada.

Según resultados observados en la gráfica once, 9 de 10 personas reconocen cuando necesitan ayuda en algunas tareas para alcanzar las metas estipuladas. Es importante que exista compañerismo y confianza en el departamento para alcanzar las metas y objetivos establecidos por la organización.” Todos en el equipo saben perfectamente cuáles son las mayores prioridades. Todos están comprometidos con ellas y saben qué es lo que define el éxito.” (Chiavenato, 2009, p. 269). Cada área de trabajo debe encontrarse alineada y enfocada en la estrategia del negocio, con objetivos y metas claras para que integralmente puedan trabajar con un mismo propósito, de esta manera afianzar el trabajo en equipo para lograr mejores resultados y lograr el alcance los objetivos determinados.

**Gráfico 12: Adaptabilidad al cambio**

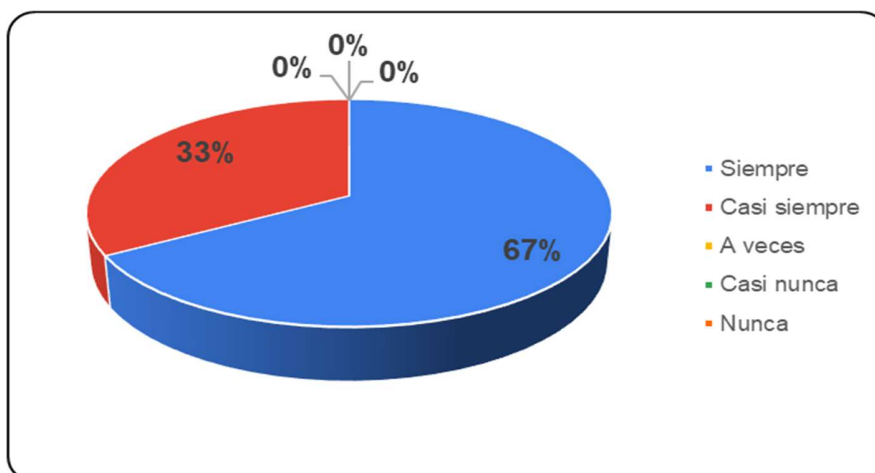
*Fuente:* Elaboración propia con datos obtenidos en la investigación realizada.

Como se observa en la gráfica, 9 de 10 personas suelen responder de manera efectiva al haber cambios en la organización, lo cual demuestra que existe un buen manejo de comunicación dentro de la organización, por lo que impacta de manera positiva en la productividad de los colaboradores. “se considera que la resiliencia demostrada en una o más situaciones concretas hace que la persona, el grupo o la organización en general esté más preparada para adaptarse al entorno y a las situaciones que pueden sobrevenir.” (Oviedo Amaro, Y., & Marrero Santos, M., 2020, p. 67). Cuando los colaboradores responden de manera positiva a los cambios que puedan surgir en la organización, ya sea planeados estratégicamente o bien, por causa de fuerza mayor ante una crisis o situación externa, significa que la organización ha intervenido intencionalmente en su comportamiento, por medio de todos los elementos relacionados a la misma a través de la comunicación.

**Gráfico 13: Utilización de Manuales y descriptores de puesto**

*Fuente:* Elaboración propia con datos obtenidos en la investigación realizada.

9 de 10 personas buscan la mejora continua investigando y consultando material relacionado a sus tareas para desempeñarse de mejor manera. Este resultado demuestra que los colaboradores de la organización buscan desempeñarse correcta y eficientemente para lograr resultados positivos que impacte en su área de trabajo y, por ende, en la organización. “En muchas empresas se selecciona a la persona adecuada, pero se la deja «sola ante el peligro», sin más instrucciones que las que les proporcionan sus compañeros de trabajo. Esta situación provoca cierto desconcierto en el empleado y la sensación de estar desubicado.” (Aguirre, M., 2017, p. 131). Es importante que al recibir nuevos colaboradores en la organización, esta les proporcione todas las herramientas necesarias para que puedan desempeñarse efectivamente, y no únicamente a los nuevos ingresos sino a todos los colaboradores en general, ya que es preciso que el aprendizaje y crecimiento profesional sea constante; la información puede ser transmitida por medio de manuales y ser complementada con capacitaciones, pero indiscutiblemente la organización debe contar con herramientas físicas que le permita a los colaboradores verificar ante cualquier duda o consulta para mejorar su desempeño en el trabajo.

**Gráfico 14: Cumplimientos de procedimientos**

*Fuente:* Elaboración propia con datos obtenidos en la investigación realizada.

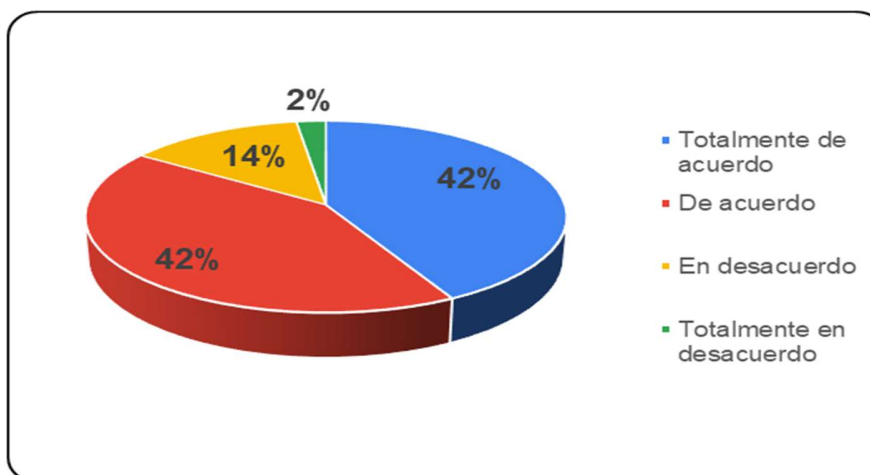
Según la gráfica catorce, generalmente 10 de 10 personas conocen los procedimientos administrativos de la organización y de su área de trabajo, por lo que los cumplen a cabalidad. Esto demuestra que la organización cuenta con un proceso de comunicación efectivo, así como también de retroalimentación para asegurarse que sus colaboradores desarrollen un proceso adecuado en sus tareas. Esto también involucra la parte de herramientas que proporciona la organización, puesto que, al haber recursos disponibles, los colaboradores pueden recurrir a ellos ante cualquier situación, así mismo considerando los elementos de retroalimentación y dirección por parte de los encargados de cada área y equipo de trabajo.



### 4.2.3 Elementos relevantes en la comunicación estratégica

Para comprender totalmente cómo se encontraba el proceso de comunicación en la organización, era necesario evaluar los elementos más relevantes en dicho proceso, por lo que, por medio de ciertas preguntas específicas se evidenciaron estos elementos. “Mediante una formación adecuada, las empresas pueden conseguir una mejora significativa en las cualificaciones y competencias profesionales de sus empleados, lo que redundará en una mayor competitividad.” (Aguirre, M., 2017, p. 129). Dentro de esta formación claramente se encuentra inmersa la comunicación, por medio de la cual es transmitida la información, la adecuada formación a nivel general es clave para el beneficio de la organización, puesto que contribuirá al cumplimiento de los objetivos.

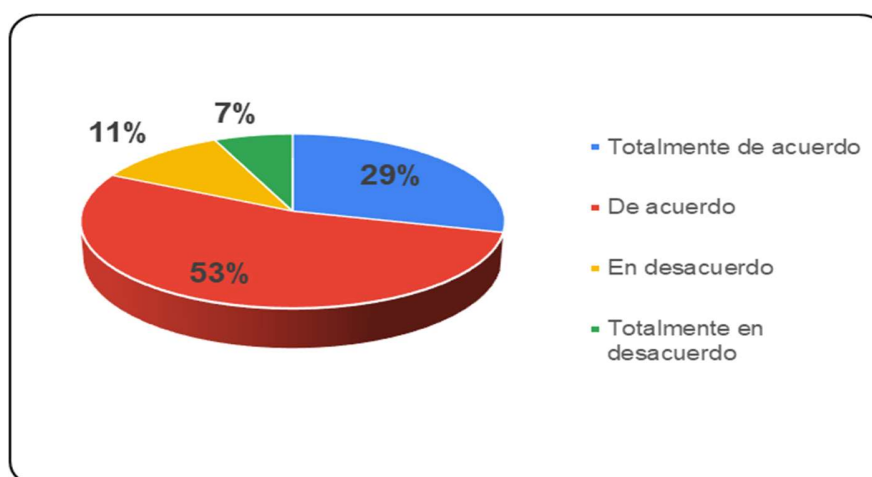
**Gráfico 15: Efectividad de comunicación ascendente**



*Fuente:* Elaboración propia con datos obtenidos en la investigación realizada.

8 de 10 personas afirmaron tener una buena comunicación con su jefe inmediato, lo que demuestra un nivel efectivo en la comunicación, esto impacta directamente en la productividad de los colaboradores, ya que la relación laboral es buena y la comunicación es adecuada, de manera que los procesos de trabajo obtienen un mejor resultado. “La organización y sus directivos proponen pautas de acción en los ritos, además, expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, propician el compromiso y participación, y consolidan la identidad de grupo, así como la cohesión social.” (Mendez, C., 2018, p. 148). Como se ha observado a lo largo de la discusión de resultados, son los directivos, líderes y encargados de áreas de trabajo, los responsables de transmitir una comunicación asertiva, construyendo relaciones profesionales basadas en la confianza, compromiso, disciplina y demás elementos indispensables para el logro de objetivos, cuando se tienen las directrices claras y definidas, los colaboradores responderán de forma efectiva, tal y como lo muestra la gráfica quince, afirmando que la mayoría de colaboradores mantienen una buena comunicación con su jefe inmediato.

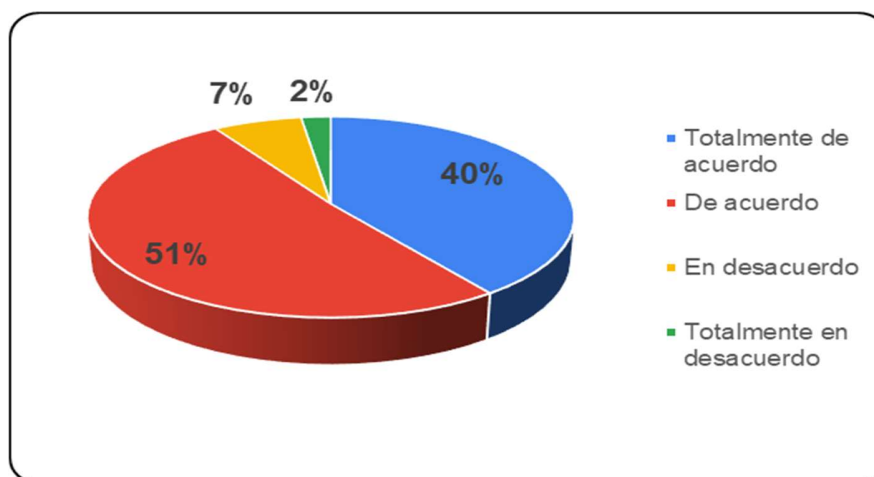
**Gráfico 16: Retroalimentación a colaboradores**



*Fuente:* Elaboración propia con datos obtenidos en la investigación realizada.

Los resultados de la gráfica dieciséis, aseveran que, 7 de 10 personas reciben comentarios de su jefe inmediato acerca del trabajo ejecutado, lo cual aporta de manera positiva en su desempeño, pues de esta manera pueden corregir o mejorar sus tareas. “Las informaciones tienen el propósito de controlar y corregir las desviaciones en la ejecución; están asociadas con el desarrollo de indicadores del desempeño y la medición, y proporcionan información para la retroalimentación.” (Chiavenato, 2009, p. 241). Por medio de evaluaciones de desempeño, entre otras estrategias para identificarlo, se pueden visualizar las necesidades o áreas débiles en el quipo organizacional, para reforzar y mejorar estas carencias es importante que se tenga una retroalimentación por parte de los encargados de cada área de trabajo, con la finalidad de aplicar las medidas correctivas que se requieran para optimizar el rendimiento de los colaboradores de modo que suplan los retos propuestos.

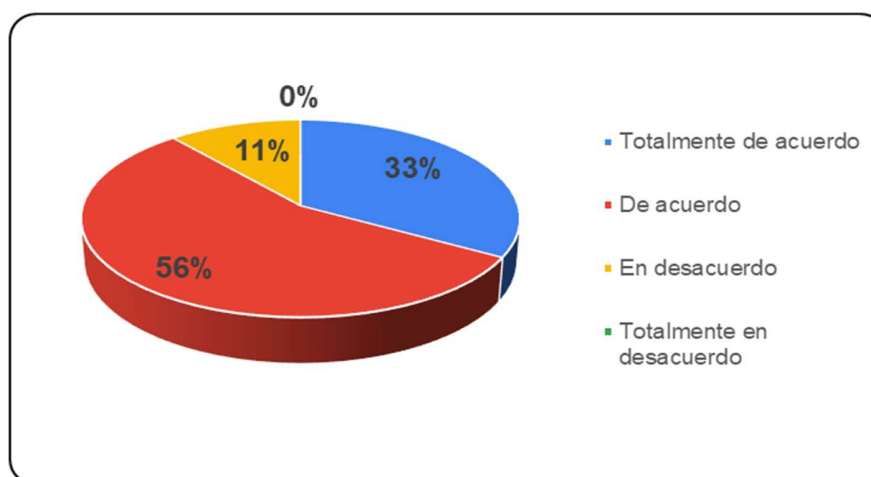
**Gráfico 17: Escucha activa de jefaturas hacia colaboradores**



*Fuente:* Elaboración propia con datos obtenidos en la investigación realizada.

En la gráfica número diecisiete se puede observar que 9 de 10 colaboradores reconocen que su jefe y superiores prestan atención a las opiniones y sugerencias que realizan con relación al trabajo que desempeñan. “La investigación ha demostrado que el contribuyente más importante para el éxito de los empleados y su retención en la empresa es su relación con el gerente.” (Lussier, 2011, p. 202). Esto evidencia que por parte de los jefes y superiores se trasmite una comunicación de entusiasmo y compromiso hacia sus colaboradores, fomentando una buena relación laboral, lo cual aporta a una mejora continua en su desempeño.

**Gráfico 18: Comunicación asertiva entre colaboradores**

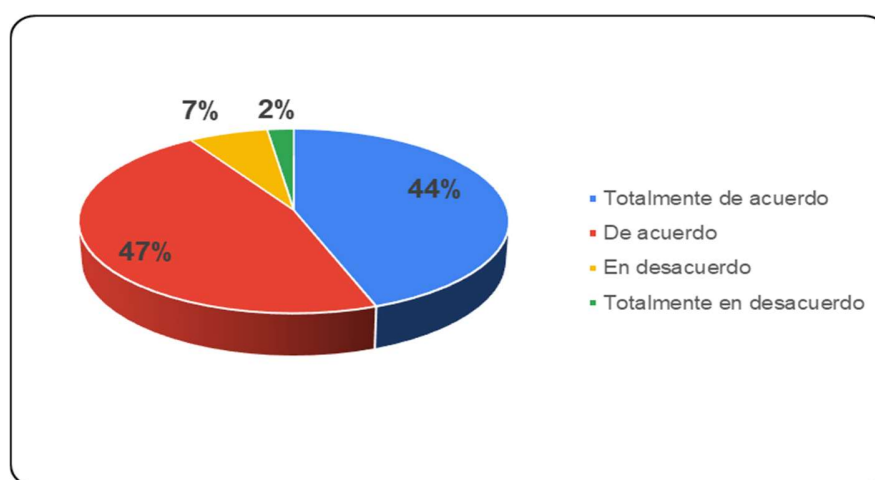


*Fuente:* Elaboración propia con datos obtenidos en la investigación realizada.

9 de 10 personas indican que la comunicación con los compañeros de trabajo funciona correctamente, de manera que los procesos administrativos y operativos funcionan de forma eficiente. “es esencial derrumbar las fronteras y fomentar la comunicación lateral dentro de la organización para fomentar la flexibilidad que la ejecución exige, así como la transferencia de conocimiento y la coordinación de las unidades operacionales.” (Chiavenato, 2009, p. 267). Para un correcto funcionamiento

organizacional es importante que cada área de trabajo sepa su funcionalidad y la de las demás, ya que muchas de estas se encuentran relacionadas y una depende de la otra, por esto también debe generarse una comunicación asertiva, de manera que el trabajo fluya sin complicaciones y barreras, en este punto, los resultados obtenidos son favorables, pues 9 de 10 personas afirmaron tener una buena relación laboral con sus demás compañeros.

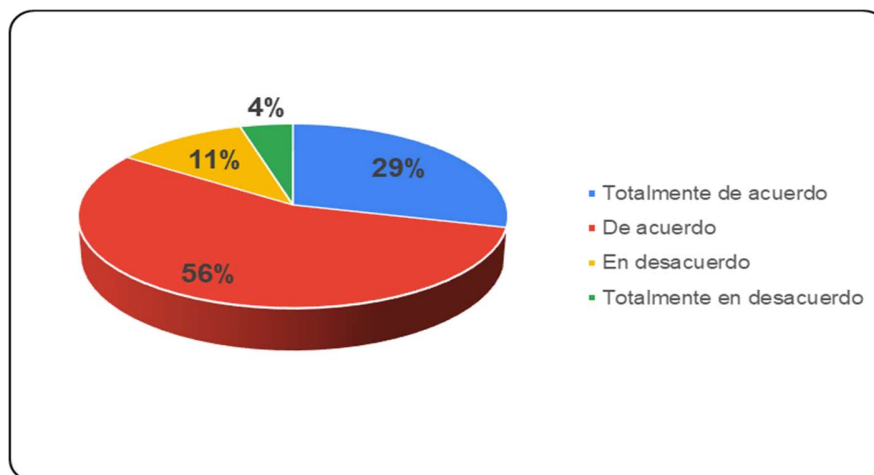
**Gráfico 19: Información adecuada a colaboradores**



*Fuente:* Elaboración propia con datos obtenidos en la investigación realizada.

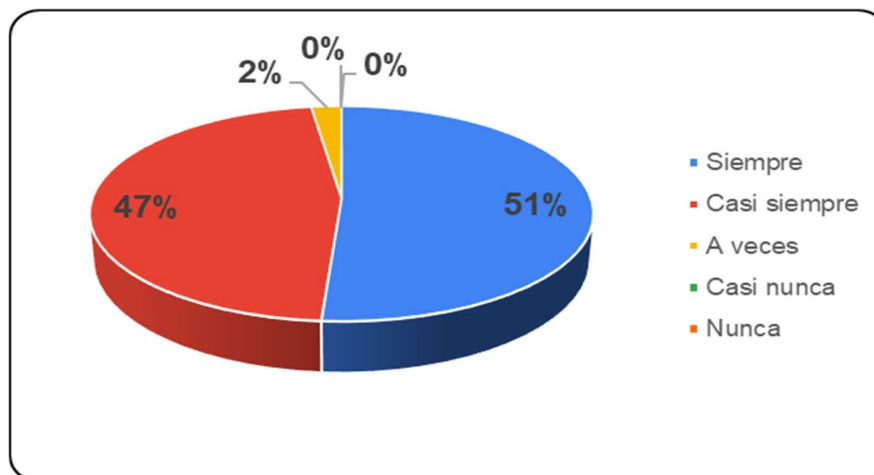
8 de 10 personas afirman que, al momento de ingresar a la organización, se les dio a conocer las generalidades de sus responsabilidades para desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo, este elemento es vital para que el colaborador desde un inicio conozca las tareas que debe desempeñar para enfocarse y especializarse en lo que hace. La gráfica diecinueve confirma la discusión de resultados antecedentes; ante el ingreso de nuevos colaboradores y la alineación de los colaboradores antiguos, se necesita de la existencia de herramientas que provean soporte ante cualquier duda o consulta que se les presente, esto asegurará una información certera y clara, favoreciendo el rendimiento y desempeño de los colaboradores.

**Gráfico 20: Detección de problemas en tiempo**



*Fuente:* Elaboración propia con datos obtenidos en la investigación realizada.

8 de 10 personas respondieron que su jefe inmediato generalmente, identifica en tiempo apropiado cuando se cometen errores, para poderles buscar una solución viable. Esta acción por parte de los jefes mejora el rendimiento de los colaboradores, pues les transmiten empatía, apoyo, así como también se ve implícito el proceso de retroalimentación, que refuerza el conocimiento de los procesos en los colaboradores. “La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupales, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.” (Ritter, 2008, p. 89). Una de las formas en las que el jefe inmediato o superior a cargo puede detectar problemas en tiempo prudente y adecuado, es indagar en su área de trabajo acerca del avance, ejecución de procesos y demás, estar inmerso en las actividades de su equipo para observar y prevenir errores oportunamente para erradicarlos o buscar soluciones viables que permitan el cumplimiento adecuado en los procesos pertinentes.

**Gráfico 21: Empatía laboral**

*Fuente:* Elaboración propia con datos obtenidos en la investigación realizada.

Según los resultados de la gráfica Veintiuno, describe que, 9 de 10 personas utilizan sus conocimientos para apoyar a otros compañeros y de esta manera alcanzar un buen desempeño en conjunto. Este elemento impacta directamente en la comunicación, ya que, si existe una buena relación entre los compañeros de trabajo, así mismo las personas que se encuentran más capacitadas apoyaran en el crecimiento profesional de sus demás compañeros. “la empatía es un proceso de comprensión del otro. Para hablar de la empatía, muchos autores emplean sinónimos como comprensión de las personas, sensibilidad social o exactitud en la percepción social.” (Chiavenato, 2009, p. 52). La empatía es un factor social esencial, puesto que favorece las relaciones humanas, sensibilizando la personalidad de las personas de manera que haya comprensión y apoyo mutuo entre sí; en la organización resulta beneficioso, pues al existir este tipo de relaciones se reforzará el trabajo en equipo y los resultados serán positivos a nivel organizacional.

## 5 CAPÍTULO 5

### Conclusiones y Recomendaciones

#### 5.1 Conclusiones

1. Como efecto de la investigación elaborada, se identificó que la organización si cuenta con un proceso de comunicación, pues en cada área se fomenta la comunicación dentro de los compañeros de trabajo, así como también se cuentan con medios específicos para trasladar información, a lo que, 7 de 10 colaboradores respondieron que los consideraban efectivos, lo cual demuestra una dinámica adecuada, pues las relaciones entre colaboradores y jefes son eficientes en un 98%, para lo cual se refleja en la gráfica 4. Así mismo, el buen desempeño de los colaboradores se reconoce por medio del jefe inmediato, lo cual confirma que los colaboradores están siendo estimulados para procurar e impulsar la productividad.
2. Se evidenció que la retroalimentación hacia los colaboradores es efectiva, lo que causa que su nivel de productividad sea alto. El proceso de retroalimentación a través de las reuniones y capacitaciones de trabajo impacta de manera positiva, demostrando que, 7 de 10 personas muestran interés en superarse profesionalmente para desempeñarse mejor en su área de trabajo, así mismo, se ve reflejado que, el 90% de los colaboradores son disciplinados y responsables con la entrega de sus tareas asignadas, ejecutándolas de forma correcta, tanto los procesos administrativos, como operativos, lo que causa el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.
3. Para comunicar estratégicamente es necesario contar con varios elementos esenciales que permitan la comunicación asertiva entre los colaboradores; los resultados del cuestionario describen algunos: 80% de los colaboradores respondió que la comunicación con el jefe inmediato es efectiva; así como también, el 90% afirmó que los líderes organizacionales escuchaban los



comentarios e ideas de los colaboradores. Así mismo, al momento de ingresar a la organización, se da a conocer al colaborador toda la información importante y necesaria para que se desempeñe efectivamente; estos elementos permiten que la comunicación se desarrolle correctamente, de modo que impacta en la productividad para la mejora continua y obtención de resultados esperados.

## 5.2 Recomendaciones

### **A las Organizaciones del Sector Eléctrico:**

1. Es de vital importancia contar con un proceso de comunicación claro, definido, comprensible y accesible para todos los colaboradores, priorizando la mejora continua del desarrollo organizacional y su impacto en el mercado, por lo que, se recomienda crear una guía que oriente a cada integrante de la organización, la forma correcta de comunicarse, cómo debe hacerlo, el medio por el cual hacerlo y las personas involucradas para solventar el caso que este ejecutando, de esta manera habrá una herramienta que de soporte a todos los colaboradores que no conocen a profundidad el proceso para comunicarse y desempeñarse en la organización.
2. A pesar de que la organización mostró resultados positivos en cuanto a la productividad que están teniendo los colaboradores, es importante que haya una forma específica de medir el resultado de su trabajo, por lo que, se recomienda establecer una herramienta que contenga elementos capaces de ser medibles y alcanzables acorde al puesto del colaborador, con el fin de evaluar la productividad, de esta forma se dará la retroalimentación necesaria y acorde a las necesidades que presente el colaborador, mejorando el proceso de comunicación y por ende, impactando en el desarrollo del negocio.
3. Como parte de la retroalimentación al colaborador, es importante mantenerlo satisfecho y motivado, lo cual trae consigo impacto en su productividad, por esto, es importante contar con un proceso establecido y definido para brindarle

resultados de su trabajo, los aspectos que debe mejorar, la manera en la que puede mejorar, con qué herramientas y qué personas pueden intervenir para generar los resultados esperados, así mismo, hacerle saber sus fortalezas y de qué manera puede seguir impactando con su trabajo, esto mejorará la comunicación en el área y potencializará su labor en la organización.

**A la comunidad académica en general:**

4. La comunicación es un factor determinante para la elaboración y el desarrollo del qué hacer diario, es importante saber cómo hacerlo, en dónde hacerlo y a través de qué personas se canaliza información estratégica para garantizar resultados óptimos, en esta línea, se invita a la comunidad académica a seguir investigando y relacionar dicha variable con otras, de esta manera ampliar el estudio y evaluar el impacto que tiene la comunicación en la sociedad.
5. Como profesionales es indispensable mantener un dialogo abierto, analítico y profundo, a manera de intervenir y proponer nuevas formas de comunicación, nuevas maneras de relacionarse entre sí, con el fin de mejorar las relaciones interpersonales a nivel general, lo cual causará un impacto positivo en la productividad y, por ende, en las metas propuestas y objetivos, desde lo individual hasta lo colectivo.

## 6 CAPÍTULO 6

### Formulación de Proyecto

#### **“Mejora y fortalecimiento en el manejo del flujo de la información organizacional, a través de un Manual corporativo de comunicación”**

En base a los resultados obtenidos, se realizará la propuesta de la creación de un manual corporativo de comunicación, el cual pueda describir los canales de comunicación interna, los procesos que se llevan a cabo, los requisitos para cada uno de los procesos y demás aspectos necesarios para asegurar que los colaboradores posean toda la información pertinente para el buen desenvolvimiento en sus tareas, de esta manera mejorar su rendimiento, el cual es primordial para los resultados esperados por la organización.

#### **6.1 Análisis de participantes:**

Según los resultados obtenidos en el estudio aplicado a los colaboradores del sector eléctrico, se identificó que es necesario reforzar ciertas áreas para mejorar, tanto, los procesos administrativos como operativos; la comunicación organizacional es un factor determinante para el desarrollo del negocio, por esto, se debe trabajar en conjunto para lograr los objetivos propuestos, pero para ello se necesita tener información clara y procesos definidos, que orienten a los colaboradores para que no se pierda el enfoque organizacional.

A continuación, se muestra el análisis de los actores involucrados en el proyecto, quienes, en su mayoría se encuentran relacionados con el área de comunicación, por lo que intervienen directa y algunas indirectamente, pero que su participación será fundamental en el proyecto para abordarlo y llevarlo a cabo.

### Análisis de actores

Categoría	Actor	Rol y objetivo	Relación predominante	Jerarquización de su poder	Recursos
Gubernamental	Empleados del sector eléctrico	Desempeñar las funciones asignadas por el patrono	Indiferente	Bajo	<p>Conocimiento Público objetivo</p> <p>Ley Contra la Corrupción Decreto No. 31-2012</p> <p>Normativo para la Contratación, Pago de Honorarios y Reconocimiento de Gastos por Servicios Profesionales o Técnicos, con cargo al Renglón Presupuestario 029</p> <p>Manual de Organización y Funciones del INDE</p>
	Consejo directivo	Dictaminar las directrices a seguir en la institución, tanto interna como externamente	Indiferente	Alto	<p>Infraestructura</p> <p>Conocimiento</p> <p>Materiales</p> <p>Reglamento de Compras, Contrataciones y Enajenaciones del INDE</p>

					<p>Normativo 54 para compra de combustibles para vehículos automotores, equipos y maquinaria pesada del INDE y sus reformas</p> <p>Reglamento de Transportes, INDE</p> <p>Ley de Acceso a la Información Pública</p> <p>Manual de Consistencia Gráfica INDE</p> <p>Ley Orgánica del INDE Decreto No. 64-94 y sus reformas</p> <p>Normativo para el control de activos fijos del INDE</p> <p>Ley Contra la Corrupción - Decreto No. 31-2012</p>
	Gerencia General	Área encargada de	Indiferente	Alto	Infraestructura Conocimiento

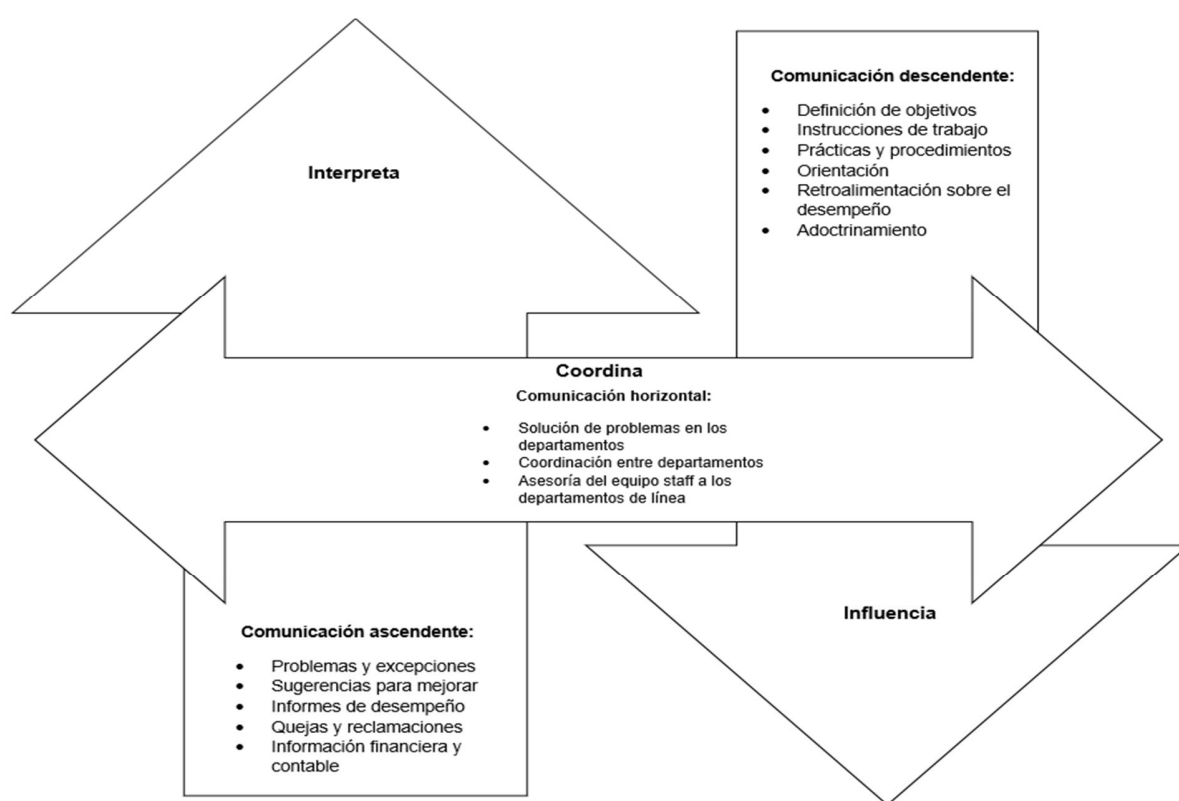
		la ejecución de las directrices y políticas emanadas del Consejo Directivo, además de llevar la administración y gobierno de la Institución			<p>Materiales</p> <p>Reglamento de Compras, Contrataciones y Enajenaciones del INDE</p>
	Gerencia de RRHH	Responsable de programas de formación	A favor	Medio	<p>Conocimiento</p> <p>Capacitadores</p> <p>Difusión</p> <p>Código de trabajo Guatemala</p> <p>Constitución Política de la República de Guatemala</p> <p>Declaración de los Derechos Humanos</p> <p>Manuales internos</p>
	Gerencia de Comunicación	Entidad a cargo de difundir las principales noticias de la institución a los ciudadanos, así como sus logros y planes	A favor	Medio	<p>Conocimiento</p> <p>Materiales</p> <p>Difusión</p> <p>Manual de Organización y Funciones del INDE</p> <p>Uso y manejo de INTRANET</p>

					Control, creación y difusión de boletines
Local	Sindicato de empleados	Velar por el cumplimiento de los pactos colectivos y los derechos de los empleados  Asegurar el bienestar de los empleados	Indiferente	Alto	Conocimiento Otros (Medios de Influencia)  Convenio sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación  Convenio sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva

## 6.2 Análisis de problemas:

Se partió de analizar los resultados del estudio aplicado a los colaboradores del sector eléctrico, en donde se identificaron varias áreas necesitadas de mejora y refuerzo, pero el problema priorizado será la descripción clara y completa de los canales de comunicación existentes en la organización a través de un Manual corporativo. “Los canales de comunicación formal son los que fluyen dentro de la cadena de mando o responsabilidad definida por la organización.” (Chiavenato, 2009, p. 321). Chiavenato describe que, dentro de la organización se encuentran tres tipos de canales formales: Las comunicaciones descendentes, las ascendentes y las horizontales; a continuación, se muestra cómo es su comportamiento:

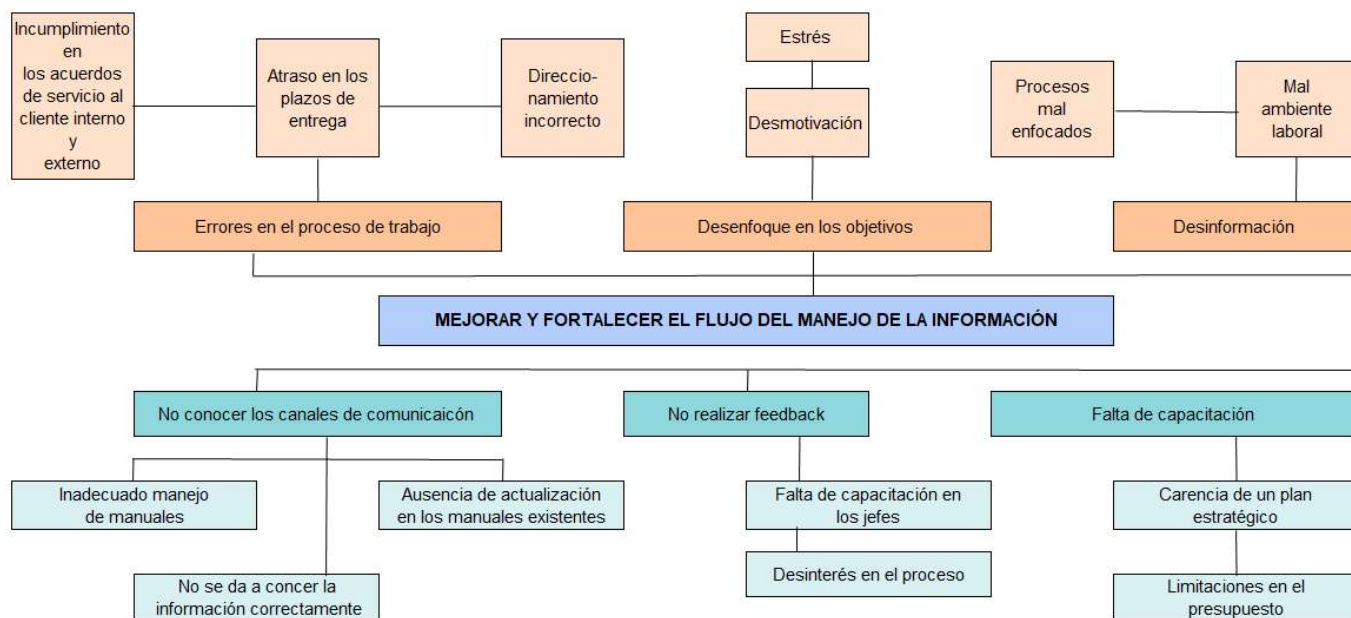
*Figura 6. Comunicaciones organizacionales:*



*Fuente:* Elaboración propia con datos obtenidos en: (Chiavenato, 2009, p. 321).  
Comportamiento Organizacional



## Árbol de problemas



*Fuente:* Variables de investigación realizada. Elaboración propia.

### **Análisis contextual y diagnóstico:**

Debido a la poca información que se pudo obtener de la organización, no se cuenta con el dato de cómo se encuentran los procesos de comunicación en las distintas empresas del sector eléctrico en dónde se aplicó el estudio; al momento se cuenta con los resultados obtenidos mediante los cuestionarios de Comunicación Organizacional y Productividad Laboral, por lo que en base a ello se analizaron y detectaron algunas necesidades, así como los intereses que podrían tener las personas que intervendrían en el proyecto.

<b>Necesidades detectadas</b>	<b>Intereses en los sujetos potenciales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fortalecer la comunicación entre los colaboradores.</li> <li>● Mejorar la forma de transmitir la comunicación al personal en general.</li> <li>● Establecer los medios de comunicación para cada una de las áreas y procesos existentes.</li> <li>● Establecer un plan de retroalimentación frecuente.</li> <li>● Mejorar la escucha activa entre colaboradores, a nivel de jefes y subordinados.</li> <li>● Realizar capacitaciones constantes para el desarrollo y mejor desempeño de los colaboradores.</li> <li>● Establecer inducciones para los nuevos ingresos y darles a conocer de forma clara y precisa sus derechos, beneficios, responsabilidades y actividades a desarrollar en su puesto de trabajo.</li> <li>● Realizar reuniones periódicas para todos los jefes de área, para evaluar el desarrollo de su unidad.</li> <li>● Crear encuestas de satisfacción laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Capacitarse para gestionar un plan estratégico que les enseñe a fortalecer las relaciones entre los colaboradores.</li> <li>● Conocer cada uno de los procesos existentes para crear medios efectivos de comunicación.</li> <li>● Crear indicadores que les muestren el desarrollo y avance del plan estratégico.</li> <li>● Verificar los procesos y alinearlos conforme los objetivos organizacionales.</li> <li>● Observar resultados medibles y tangibles.</li> <li>● Revisar las herramientas de soporte para los colaboradores como: Guías, políticas, manuales y actualizarlos cada cierto tiempo para procurar que la información sea lo más clara y específica posible de forma que el índice de error sea bajo.</li> <li>● Conocer las ideas de los colaboradores para que en conjunto se puedan considerar gestiones innovadoras para garantizar una comunicación óptima.</li> </ul>

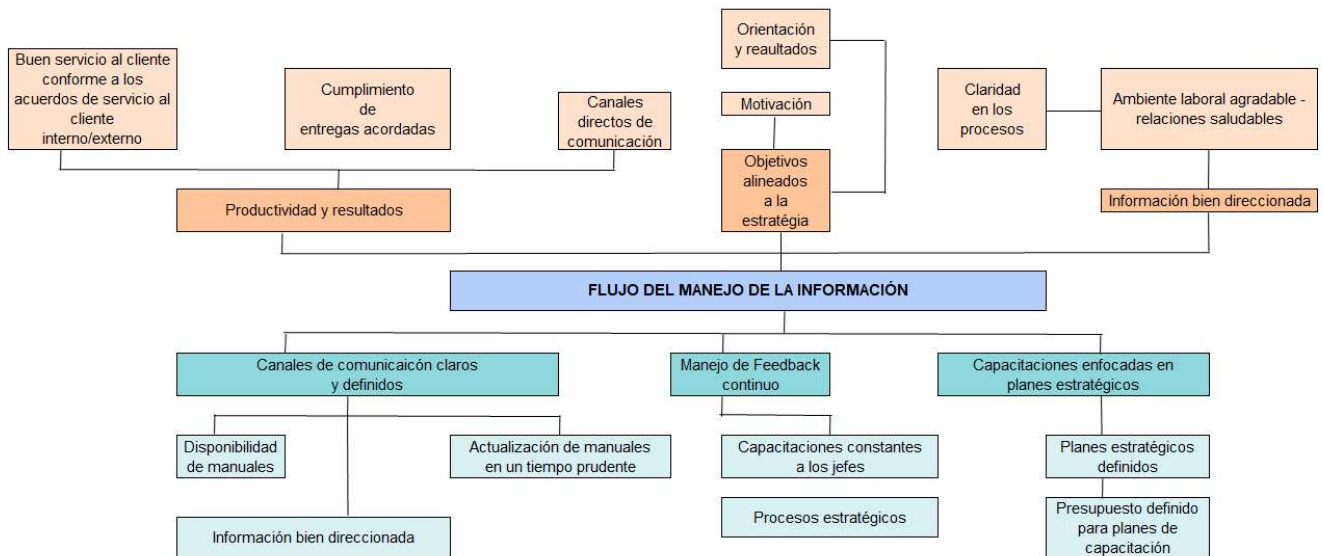
- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Incentivar al personal de forma que se reconozcan sus logros.</li><li>• Crear políticas que describan los lineamientos de ciertos procesos para evitar ilegalidades.</li></ul> |  |
|--|--|

En consecuencia, con la descripción de las necesidades existentes en la organización, “el flujo inadecuado del proceso de comunicación provoca problemas dentro de la organización, alteración en sus funciones y enfoque inadecuado para el logro de las metas y objetivos planteados.” (Rodríguez, A., Tapia, M., y Estrada, I. 2019, p. 3). Partiendo de esta idea, la comunicación involucra procesos, estos dependerán del giro del negocio, así como de los objetivos de este, lo que permitirá un mejor desempeño en los colaboradores, no solo influyendo en su productividad, sino también en su motivación, ya que, al contar con información clara y definida, los procesos fluirán, alcanzando en su mayoría las metas y objetivos organizacional.

### 6.3 Análisis de objetivos:

En esta fase se trasladaron los datos del problema a: aspectos positivos, razonables, medibles y capaces de lograr resultados esperados, a través del árbol de objetivos se podrán analizar y seleccionar diversas alternativas concretas que permitan el desarrollo del proyecto que se desea abordar para la mejora y fortalecimiento de la comunicación en la organización del sector eléctrico.

## Análisis de objetivos



*Fuente:* Variables de investigación realizada. Elaboración propia.

**Objetivo General:**

Fortalecer el flujo de la información para la mejora de la productividad en las organizaciones del sector eléctrico y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.

**Objetivos específicos:**

- Crear un manual corporativo que describa los canales de comunicación, defina los procesos desde los administrativos hasta los operativos para reducir el margen de error y mejorar los índices de productividad.
- Desarrollar un plan estratégico de *Feedback* que mejore el rendimiento de los colaboradores para el logro de las metas y objetivos organizacionales.
- Desarrollar un plan de capacitación que permita la formación constante de los colaboradores, alineando su desarrollo con los objetivos de la organización.

**6.4 Análisis de opciones:**

<b>Alternativas</b>	<b>Opción 1 Manual corporativo</b>	<b>Opción 2 Plan estratégico de <i>Feedback</i></b>	<b>Opción 3 Plan de Capacitaciones</b>
	<b>Panorama ideal</b>	<b>Panorama medio</b>	<b>Panorama limitado</b>
<b>Involucramiento institucional</b>	<p>La organización evalúa el proyecto, lo visualiza viable y rentable, por lo que lo acepta y lo adquiere, direcciona al coordinar del proyecto con el área correspondiente para su desarrollo.</p> <p>Muestra el proyecto a otras organizaciones de interés para su posible aplicación.</p>	<p>La organización se interesa por el proyecto, lo acepta y adquiere, de forma que le brinda su respaldo en recursos económicos, materiales y en recurso humano, direcciona al coordinar del mismo al área correspondiente para el desarrollo.</p> <p>La organización visualiza rentable el</p>	<p>La organización se interesa en el proyecto, da la apertura para que se pueda desarrollar, pero no se compromete con recursos económicos, materiales y humanos.</p> <p>La organización se muestra expectante con el desarrollo del proyecto a nivel organizacional.</p>

	<p>La organización ofrece un contrato al coordinador del proyecto por un tiempo establecido para seguimiento del proyecto.</p> <p>Se acepta el presupuesto ofrecido por el coordinador para garantizar los resultados planteados.</p> <p>Se brinda apoyo con Recurso Humano para un mejor manejo en la gestión y desenvolvimiento del proyecto.</p> <p>Se aprueba la difusión pública del Manual corporativo.</p> <p>La organización solicita al coordinador del proyecto la exposición del Manual corporativo para los integrantes del equipo organizacional, con el fin que se conozca, se difunda y se le dé el uso adecuado.</p>	<p>proyecto, por lo que, contribuye y lo comparte con otras organizaciones para la consideración e implementación de este.</p>	
--	--	--	--

<b>Recursos Humanos</b>	<p>Maestrante (Profesional, creadora y coordinadora del proyecto).</p> <p>Equipo organizacional destinado al proyecto (2 colaboradores).</p> <p>Supervisión y acompañamiento de Gerencia de Recursos Humanos de la organización.</p> <p>Supervisión y acompañamiento de la Gerencia de Comunicación de la organización.</p> <p>Apoyo del Consejo directivo y de Gerencia general para la aprobación y autorización de los procesos descritos en el Manual corporativo.</p>	<p>Maestrante (Profesional, creadora y coordinadora del proyecto).</p> <p>Equipo organizacional destinado al proyecto (2 colaboradores).</p> <p>Supervisión de Gerencia de Recursos Humanos de la organización.</p> <p>Supervisión de la Gerencia de Comunicación de la organización.</p>	<p>Maestrante (Profesional, creadora y coordinadora del proyecto).</p> <p>Apoyo por parte de otros colegas interesados en la participación y desarrollo en el proyecto.</p> <p>Supervisión voluntaria por parte de uno de los asesores de la Escuela de Ciencias Psicológicas, USAC.</p>
<b>Recursos materiales</b>	<p>Espacio físico en el departamento de Comunicación, ubicado dentro de la organización.</p> <p>Mobiliario y equipo de la oficina.</p>	<p>Espacio físico en el departamento de Comunicación, ubicado dentro de la organización.</p> <p>Mobiliario y equipo de la oficina.</p>	<p>Espacio físico en el departamento de Comunicación, ubicado dentro de la organización.</p> <p>Mobiliario de la oficina.</p>

	<p>Material audiovisual.</p> <p>Materiales físicos: Impresora, tinta, hojas, objetos varios de librería.</p> <p>Salón de reuniones para la difusión verbal del manual.</p> <p>Transporte para gestiones fuera de la oficina.</p>	Salón de reuniones para la orientación del proceso de <i>Feedback</i> .	Salón de reuniones para la implementación del plan de capacitación.
<b>Tiempo estimado para el logro de los objetivos</b>	Seis meses para la creación y seguimiento del Manual, con la propuesta de ser actualizado cada año.	1 año, seis meses para la implementación del plan estratégico de <i>Feedback</i> y 6 meses para seguimiento y visualización de resultados.	1 año, en el cual se desarrollarán capacitaciones constantes con los diferentes enfoques que se requieren para el logro de las metas y objetivos organizacionales.
<b>Riesgos</b>	<p>Rechazo del proyecto por parte de la organización.</p> <p>Inexistencia de apoyo por el Recurso humano necesario.</p> <p>Carencias en recursos materiales.</p>	<p>Resistencia en los colaboradores para aceptar <i>Feedback</i>.</p> <p>Diferencias de posturas entre las áreas de Recursos humanos, Gerencia de comunicación y coordinadora del proyecto.</p>	<p>Debido a la falta de compromiso de la empresa hacia el proyecto, uno de los riesgos más altos es el que pueda desistir al desarrollo del proyecto.</p> <p>Renuencia de los colaboradores en general al saber que no es un proyecto</p>



	<p>No disponer de un espacio apropiado para la coordinación y desarrollo del proyecto.</p> <p>Renuencia en los colaboradores por falta de un plan estratégico en la organización.</p>	<p>Ausencia de interés y apoyo de recurso humano asignado.</p> <p>Dificultad para el desarrollo del proyecto por ausencia de recursos materiales, económicos y humanos.</p>	<p>totalmente respaldado por la organización.</p> <p>Falta de compromiso e interés por las áreas relacionadas al proyecto, (Recursos Humanos y Gerencia de Comunicación).</p> <p>Carencia de recursos económicos para el desarrollo adecuado del proyecto.</p> <p>Carencia de recursos materiales para la realización del proyecto.</p>
<b>Probabilidades para el logro de objetivos</b>	<p>Se considera un nivel alto para lograr los objetivos propuestos por las siguientes causas:</p> <p>Aprobación y patrocinio del proyecto.</p> <p>Buen manejo en el desarrollo del proyecto, ya que la coordinadora conoce el tema a profundidad.</p> <p>Buena gestión del tiempo para el</p>	<p>Nivel medio si se cuenta con una apertura adecuada por parte de la organización.</p> <p>Nivel medio si se logra la persuasión y sensibilización de los colaboradores para la aplicación del plan.</p> <p>Nivel medio al contar con los recursos necesarios para la implementación del proyecto.</p>	<p>Nivel medio-bajo si la organización no muestra interés y renuencia.</p> <p>Nivel medio-bajo si los colaboradores responden de manera abierta al plan de capacitación.</p> <p>Nivel medio-bajo si no se dispone de todos los recursos necesarios para el adecuado desarrollo del proyecto.</p>

	<p>cumplimiento de los objetivos del proyecto.</p> <p>Buen manejo en la sensibilización y persuasión a los colaboradores de la organización.</p>		
<b>Vinculación con los beneficiarios</b>	<p>Se beneficia la Organización del Sector eléctrico al mejorar el manejo de la información de manera organizada y enfocada, ya que obtendrá resultados satisfactorios que impactarán en el negocio.</p> <p>Se benefician los colaboradores al tener claros los procesos, por lo que se genera un nivel alto de confianza, pues al tener enfoque de los objetivos organizacionales, se sentirán tomados en cuenta para el cumplimiento de estos.</p> <p>Se beneficia la profesional a cargo del proyecto, ya que la realización del proyecto agrega valor a</p>	<p>Se beneficia la organización al optar y desarrollar un plan de <i>Feedback</i> que ofrezca mejorar el comportamiento organizacional.</p> <p>Se benefician los colaboradores al recibir información para mejorar áreas con limitantes y fortalecer sus áreas potenciales.</p> <p>Se beneficia la profesional a cargo del proyecto, ya que la realización del proyecto agrega valor a la investigación, evidenciando la viabilidad de este, respaldado por la Universidad de San Carlos de Guatemala.</p>	<p>Se beneficia la organización al implementar un plan estratégico de capacitación, el cual ofrece la formación continua de los colaboradores para mejorar su desempeño.</p> <p>Se benefician los colaboradores al recibir capacitaciones que brindan enseñanza enfocada a potencializar su formación en la organización.</p> <p>Se beneficia la profesional a cargo del proyecto, ya que la realización del proyecto agrega valor a la investigación, evidenciando la viabilidad de este, respaldado por la</p>

	la investigación, evidenciando la viabilidad de este, respaldado por la Universidad de San Carlos de Guatemala.		Universidad de San Carlos de Guatemala.
--	---	--	---

Habiendo evaluado las distintas opciones planteadas en la tabla antecedente, se considera que la alternativa uno, es la más viable, pues cuenta con la mayoría de los requisitos para la elaboración del proyecto, permitiendo el correcto abordaje para la mejora del flujo en el manejo de información organizacional, lo que involucra una mejora en el cumplimiento de los acuerdos de servicio al cliente interno y externo, mejora en los tiempos de entrega de tareas asignadas, pues la información desde su inicio asegura ser clara y definida, enviada de los canales adecuados, lo cual reducirá el margen de error en los procesos administrativos y operativos.

#### 6.5 Marco conceptual:

Robbins y Judge (2013) describen que la comunicación tiene cuatro funciones importantes en una organización:

1. El control
2. La motivación
3. Expresión emocional
4. Información

La comunicación actúa como autoridad, inhibiendo el comportamiento de los colaboradores, bajo los parámetros de: Normas, reglas, acuerdos de confidencialidad, principio de valores, ética, y demás aspectos, por lo que, de esta manera, la comunicación funciona de forma vertical, por jerarquización, contribuyendo a que el comportamiento de los colaboradores sea condicionado y responda al enfoque que la organización ha determinado. Continuando con la idea, la organización es la encargada de orientar al colaborador en su desarrollo dentro de la misma, ya que,

dependiendo del giro de negocio, de los objetivos y metas organizacionales es necesario accionar para impulsar el desempeño de este y acorde a la obtención de resultados, retroalimentar su comportamiento para mejora o fortalecimiento de su comportamiento laboral.

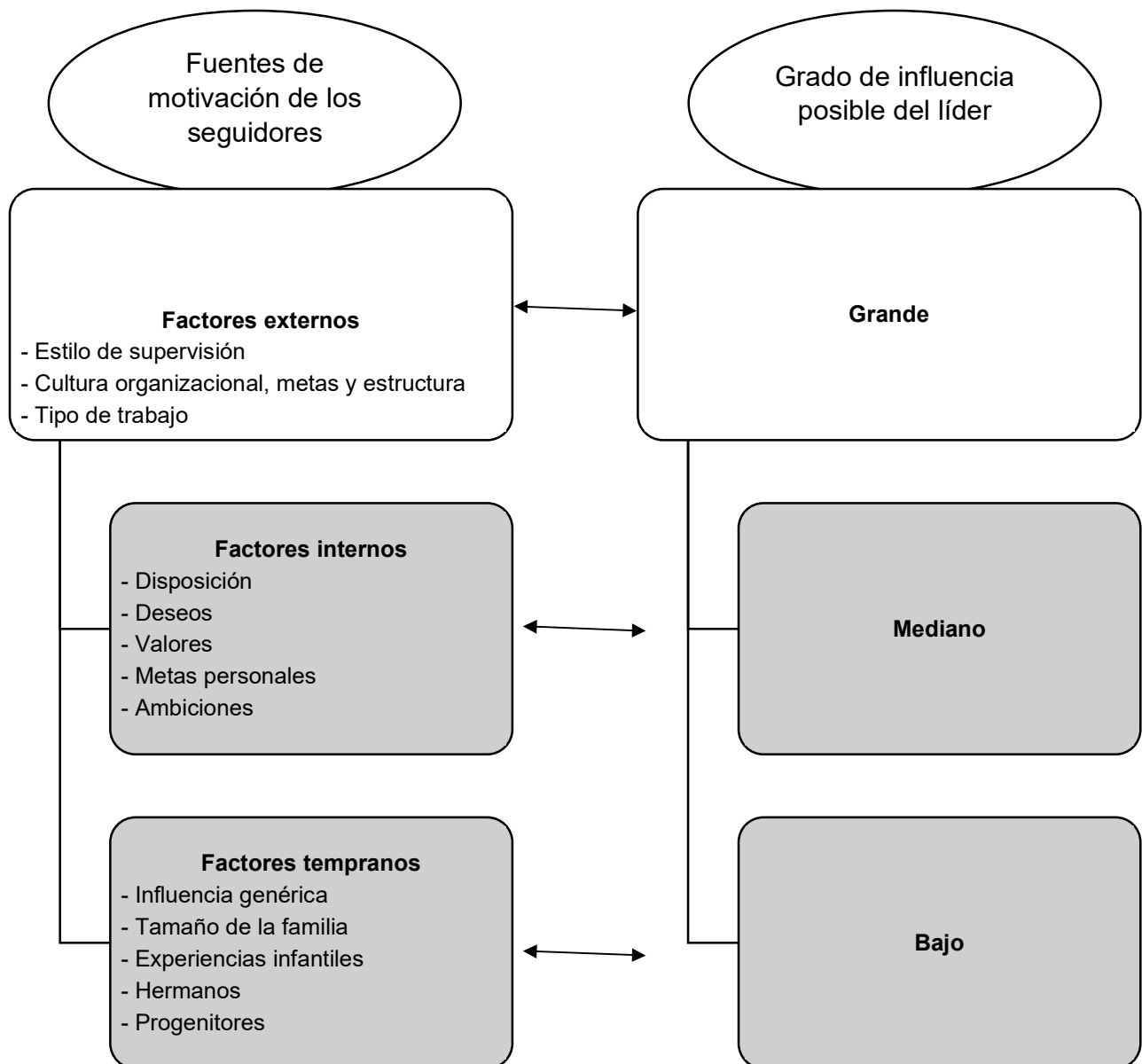
“En la fuerza actual de trabajo tanto gerentes como supervisores deben motivar a un grupo heterogéneo. Plantea un enorme reto hacer que sin importar su edad ni su cultura todos se sienten importantes, conectados, útiles y motivados.” (Dalton, Hoyle & Watss, 2007, p. 67). Respecto a la motivación, generalmente son los colaboradores quienes hablan entre sí, de cómo se sienten en la organización, en su puesto de trabajo, la motivación es un factor determinante para su desempeño, por lo que es importante considerar el factor para gestionarlo de forma correcta, de modo que los colaboradores se sientan valorados, tomados en cuenta y por ende, parte de la organización.

Dalton, Hoyle & Watss (2007) describen tres campos de fuentes motivacionales, los cuales influyen en el comportamiento de los colaboradores, a continuación, se muestran en la gráfica.

- Los factores externos son los más altos en el grado de influencia, los cuales pueden gestionarse a través de: estímulos de recompensa, como felicitar a los colaboradores por el trabajo bien hecho; delegar ciertas responsabilidades por un tiempo determinado, variar de actividades o crear equipos de trabajo para el logro de una meta específica y recompensas financieras, pueden ser bonos, aumentos salariales, tarjeta de regalo, etc.
- Los factores internos tienen un grado de influencia medio, estos son intrínsecos del colaborador, ya que provienen de las necesidades y deseos de la persona, conocerlos es de gran valor, ya que a partir de dicha información se puede trabajar de manera más enfocada con los integrantes del equipo de trabajo.
- Los factores tempranos tienen el grado más bajo de influencia, ya que provienen del contexto del colaborador, de sus genes, de la cultura que

vive su familia, de su historia, sus experiencias y personas con la que ha crecido y se desenvuelve en la actualidad.

*Figura 7. Campos de fuentes motivacionales:*



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en: (Dalton, Hoyle & Watss, 2007). Relaciones Humanas.

Los colaboradores en general trabajan de 8 horas en adelante, lo que significa que gran parte de su tiempo lo invierten en la organización donde laboran, por lo que la comunicación en dicho sentido también juega un papel de gran relevancia, ya que la organización es el espacio en donde los colaboradores atraviesan diversas emociones, desde el sentimiento más positivo por la convivencia y/o motivación que se maneja, hasta el sentimiento más frustrante y agotador, por lo que es necesario que haya una libertad de la expresión emocional, que le haga sentir al colaborador que es importante, de tal forma que pueda expresarse para liberar estrés y nivelar sus niveles de carga emocional.

Por último, la función de la información es vital para el buen desempeño de los colaboradores, ya que de esta depende su desenvolvimiento y desarrollo de tareas, todo grupo organizacional desarrolla varias funciones, para las cuales necesita conocer el fin, objetivo y proceso específico que estas tareas requieren para tomar las decisiones correctas, de esto depende que los productos entregados sean los adecuados, lo cual generara satisfacción en el colaborador que realizó la función, como en sus superiores, en los demás clientes internos (compañeros) y clientes externos; la información clara, definida y bien direccionada asegura un mejor servicio y disminuye el margen de error.

“La mejora de los procesos de comunicación interna exige la elaboración de un plan estratégico insertado en la cultura, que permita a través de los medios y soportes adecuados, cubrir las necesidades de comunicación que presentan los colaboradores” (Hernández, Gallarzo & Espinoza, 2011, p. 195). Partiendo de esta idea, la comunicación se vuelve estratégica al comprender que es fundamental para el desarrollo adecuado de la organización, por esto, se debe saber comunicar a los colaboradores hacia donde se dirige con los procesos ya definidos, cómo se encuentran orientados los objetivos y las metas, para que ellos sepan el propósito de cada una de sus tareas asignadas, siendo esta información renovable cada que haya un cambio en la estrategia.

En este sentido, la comunicación organizacional es la vinculación de métodos y tareas orientadas a proveer y a facilitar el manejo de la información que se da a nivel organizacional, es decir, desde los altos mandos, hasta los últimos puestos del organigrama, ya que todos los integrantes de la organización deben considerarse parte de la estrategia. A través de los métodos utilizados para difundir la información, así mismo, es importante la recopilación de las necesidades que están teniendo los colaboradores, conocer las dificultades y problemas existentes para gestionar de la mejor forma el apoyo y buscar una solución viable, ya que de no trabajarlo puede intervenir en su desempeño, lo cual afectaría los resultados del negocio.

Hernández, Gallarzo & Espinoza (2011) describen una lista de posibles consecuencias desencadenadas por una mala gestión de de comunicación:

- Afectación de las operaciones productivas de la empresa por falta de información sobre cambios en la programación.
- Rumores frecuentes que crean incertidumbre.
- Los trabajadores dejan de seguir políticas y procedimientos, aunque estén escritos.
- Cada departamento sigue su propia visión, porque ignoran la visión global.
- Falta de compromiso de parte de los empleados, ya que desconocen cómo está la organización.

En continuación con la idea, las organizaciones que no cuentan con una comunicación estratégica pueden presentar alguna de las consecuencias mencionadas anteriormente, lo cual también puede generar un ambiente laboral tenso, debido a que no hay comunicación entre departamentos, el trabajo puede desarrollarse, pero es probable que sea a costa de un sacrificio elevado, como por ejemplo: atrasos en los tiempo de entrega de tareas, incumplimiento en acuerdos de servicio al cliente interno y externo, lo que puede significar: cancelación de contratos, reclamos, pérdida de clientes, etc. Lo cual impactará en costos, causando deficiencia en el servicio y obstruyendo el alcance de los objetivos propuestos.

Por esto, al contar con una comunicación bien enfocada, se detectarán las deficiencias existentes en un tiempo prudente para realizar cambios necesarios, los

cuales deben ser trasladados al personal, es importante tomar en cuenta que, la detección de necesidades no solo debe gestionarse a nivel institucional, sino también a nivel global, pues los servicios en general van en función al público externo, por lo que, la organización debe encontrarse contextualizada y enfocarse también en las demandas del cliente externo, ofreciendo productos y servicios innovadores que aseguren una buena experiencia; tomando en cuenta que el producto y servicio son el reflejo de una buena gestión interna.

## 6.6 Matriz del proyecto (marco lógico):

<b>Fin:</b> Proceso de interacción con la población organizacional para intervenir y gestionar de forma viable y eficiente los canales de comunicación organizacional interna.				
<b>Propósito:</b> Mejorar y fortalecer los procesos de comunicación corporativa, a través de canales concretos, definidos y claros, que permitan el desarrollo potencial de los colaboradores.				
<b>Objetivo específico 1:</b> Crear espacios de sensibilización y concientización de la importancia de la comunicación en la organización para fortalecer y mejorar los procesos ya definidos.				
<b>Resultado 1:</b> Coordinación con el equipo del proyecto para la implementación de este.				
No.	Actividad	Indicadores	Fuentes objetivas de verificación	Situaciones externas/ Supuestos
1.1	Presentación del proyecto a la junta directiva y a Gerencia General	La organización acepta el proyecto y gestiona una carta de apertura para continuar con el trámite en las otras áreas involucradas	Proyecto aceptado y contrato firmado para su implementación	Por situaciones ajenas a la junta directiva y G.G. no es aceptado el proyecto.
1.1.1	Presentación del proyecto a Recursos Humanos	Recursos Humanos evalúa y valida el	Vo.Bo. del proyecto, se proporcionan herramientas para	Falta de apoyo del área de Recursos Humanos



		proyecto, firma la carta de apertura	su implementación	
1.1.2	Presentación del Proyecto a Gerencia de Comunicación Corporativa	Gerencia de Comunicación Corporativa evalúa y valida el proyecto, firma la carta de apertura completando el primer paso para iniciar el proyecto	Vo.Bo. del proyecto, se proporcionan herramientas para su implementación	El área de G.C. se muestra renuente
1.1.3	Presentación del proyecto a los colaboradores en general	Se programan reuniones para presentar el proyecto a los colaboradores por grupos pequeños para captar su atención	Se agendan reuniones, se proporciona material a cada participante	Ausencia de conocimiento en la población corporativa
1.2	Proceso de sensibilización con los encargados de cada una de las áreas	Se agendan espacios para la implementación de talleres	Se programan talleres con material necesario para su desarrollo	No se logra concretar la sensibilización con todos los encargados
1.2.1	Proceso de sensibilización con los colaboradores en general	Se agendan espacios para la implementación de talleres	Se programan talleres con material necesario para su desarrollo	Obstáculos administrativos para llevar a cabo el proceso de sensibilización
1.3	Conocer los canales de comunicación existentes	Se programa un recorrido por toda la organización para conocer a profundidad cada uno de los canales existentes	Se genera un informe de información recopilada	Carencia de equipo administrativo por parte de la organización para llevar a cabo el

				acompañamiento con la C.P.
1.3.1	Acompañar a varios colaboradores en su gestión del día a día para conocer el comportamiento de comunicación organizacional	Se programa el acompañamiento con varios de los colaboradores de la organización para identificar y evaluar la comunicación	Se generan informes semanales de la información recopilada	Autorización denegada para realizar el acompañamiento con lo colaboradores de la organización para conocer el comportamiento de C.O.
1.4	Investigar la evolución que ha tenido la comunicación en la organización	Se programa una evaluación hacia colaboradores de distintas áreas para el sondeo objetivo	Se crean evaluaciones a través de los correos institucionales	Ausencia de registros en archivo
1.4.1	Verificar las herramientas que se han utilizado para el proceso de comunicación	Se programa una visita al departamento de archivo, Recursos Humanos, Gerencia de Comunicación para conocer y revisar las herramientas que se han utilizado para comunicar	Se genera un informe la información recopilada	Acceso limitado para verificar el archivo de la organización
1.4.2	Realizar un sondeo de la funcionalidad de las herramientas de comunicación a los colaboradores	Detallar los aspectos funcionales para comunicar	Se realiza un informe de la información recopilada a través de encuestas aplicada por	La organización limita el sondeo a la coordinadora del proyecto con un grupo selecto por la misma organización

			correo institucional	
1.4.3	Evaluar la utilización de las herramientas de comunicación existentes	Realizar un detalle y descripción de cómo se han utilizado las herramientas existentes de comunicación	Se realiza un informe de la información recopilada	Poca información para realizar el análisis
1.4.4	Evaluar la eficiencia de las herramientas de comunicación	Realizar una encuesta a los colaboradores para verificar el impacto que ha tenido la comunicación	Análisis de la información recopilada, se realiza un informe	Poca información para realizar el análisis
1.4.5	Evaluar el tiempo de actualización de las herramientas de comunicación	Realizar una revisión en el historial de procesos desarrollados de comunicación, para evaluar el impacto en la eficiencia	Se crea un cronograma que evidencie los tiempos	Acceso limitado para verificar el archivo de la organización
<b>Objetivo específico 2:</b>				
Redefinir los canales de comunicación para el fortalecimiento y mejora en los procesos administrativos y operativos.				
<b>Resultado 2:</b>				
Creación de organigrama corporativo y mapa de la actualización de los canales de comunicación y su aplicación.				
2.1	Análisis de la información recopilada en las actividades anteriores	Realizar un informe con toda la información recopilada	Presentación de la información recabada hasta la fase dos	Poca información recopilada

2.2	Mapeo de las áreas estratégicas	Creación del croquis para visualización de las áreas estratégicas	Impresión del croquis, se firma y autoriza por las autoridades correspondientes	Acceso limitado para conocer todas las áreas de la organización y su funcionalidad
2.3	Mapeo de las áreas responsables de procesar los requerimientos de las áreas estratégicas	Creación del croquis para visualización y definición de las áreas correspondientes	Impresión del croquis, se firma y autoriza por las autoridades correspondientes	Poca información antecedente para el mapeo adecuado
2.4	Mapeo de la población que recibe el producto procesado por las áreas estratégicas y las áreas consecuentes	croquis para visualización y definición del público objetivo	Impresión del croquis, se firma y autoriza por las autoridades correspondientes	Acceso limitado a la información de la población objetivo
2.5	Creación y diseño del organigrama actualizado	Convocar a una reunión con los involucrados del proyecto para la creación de organigrama	Se gestiona la actualización del organigrama en todas las plataformas y medios de comunicación de la organización	Carencia de recursos
2.6	Creación y diseño del mapa actualizado de los canales de comunicación corporativa	Convocar a una reunión con los involucrados del proyecto para la creación de un croquis especificando los canales de comunicación	Se implementa su actualización en los medios correspondientes	Carencia de información

**Objetivo específico 3:**

Conocer y evaluar los procesos administrativos y operativos de la organización en general con el fin de definirlos para mayor claridad de los colaboradores.

**Resultado 3:**

En conjunto con Recursos Humanos y Gerencia de Comunicación Corporativa se revisan los procesos establecidos en la organización para reenfocarlos y alinearlos a los objetivos organizacionales para plasmarlos en el Manual de Comunicación.

3.1	Revisión, evaluación y alineación de los procesos del área Gerencial	Informe con los procesos redefinidos	Se gestiona una carta a las autoridades correspondientes para la redefinición de los procesos de la G.G.	Acceso limitado a la información de G.G.
3.2	Revisión, evaluación y alineación de los procesos del área administrativa	Informe con los procesos redefinidos	Se gestiona una carta a las autoridades correspondientes para la redefinición de los procesos del área administrativa	Carencia de información por acceso limitado por parte de la Organización
3.3	Revisión, evaluación y alineación de los procesos del área operativa	Informe con los procesos redefinidos	Se gestiona una carta a las autoridades correspondientes para la redefinición de los procesos del área operativa	Acceso limitado a ciertas áreas
3.4	Diseño del formato que describe los	Revisar el formato de procesos y gestionar su aprobación	Carta autorizada para la actualización del formato	Limitación en recursos materiales y humanos

	procesos definidos				
3.5	Transferencia de la información final a los nuevos formatos	Aprobado el formato, presenta producto terminado	el se el	Carta de autorización del producto terminado	No se dispone del tiempo necesario para realizar el traspaso de datos
3.6	Revisión de ortografía y redacción	Validación del producto realizado por todos los integrantes del proyecto	del por los del	Presentación de la fase 3 a los involucrados	No se realiza la revisión adecuada por falta de tiempo y equipo
<b>Objetivo específico 4:</b>					
Crear un manual corporativo que describa los canales de comunicación y detalle los procesos administrativos y operativos.					
<b>Resultado 4:</b>					
Manual corporativo para un mejor manejo del flujo de la información, con canales de comunicación definidos y procesos administrativos y operativos descritos a detalle para mejorar y fortalecer el desempeño de los colaboradores.					
4.1	Convocar al equipo del proyecto para organizar y definir el desarrollo de este	Se organiza y define la ruta para la creación del Manual corporativo	y	Presentación de los informes antecedentes para el desarrollo del Manual	Falta de disposición para asistir a la convocatoria
4.2	Definir la estructura del Manual corporativo	Reunión con los integrantes del proyecto para validar la estructura del Manual corporativo	del para del	Documentos con estrategias	Ausencia de un espacio adecuado
4.3	Evaluar y elegir el diseño del Manual corporativo	Reunión con los integrantes del proyecto para validar el diseño	del para	Propuesta aceptada por las autoridades correspondientes	El tiempo es insuficiente para realizar la actividad

		del Manual corporativo		
4.4	Realizar parte introductoria del Manual corporativo	Validación de la primera fase del Manual corporativo	Carta de autorización firmada	No se cuenta con los recursos necesarios para el adecuado desarrollo de dicha actividad
4.5	Definir propósito y objetivos del Manual Corporativo	Validación de la segunda fase del Manual corporativo	Carta de autorización firmada	Carencia de información para ejecutar dicha actividad
4.6	Agregar el organigrama de la organización	Verificación y aprobación del organigrama	Documento de registro de actualización	Carencia de información para ejecutar dicha actividad
4.7	Agregar mapa mental de los Canales de comunicación	Verificación y aprobación de mapa mental de los canales de comunicación	Documento con el detalle de los canales de comunicación aprobado y firmado por las autoridades correspondientes	Carencia de información para ejecutar dicha actividad
4.8	Realizar la descripción de los canales de comunicación	Verificación y aprobación de la descripción de los canales de comunicación	Carta firmada y autorizada	Información insuficiente por acciones antecedentes por parte de la organización
4.9	Descripción a detalle de procedimientos y de los procesos administrativos y operativos	Verificación y aprobación de la descripción de los procedimientos y procesos	Documentos de registro que evidencian la actualización	Información insuficiente por acciones antecedentes por parte de la organización

4.10	Programar reuniones con el equipo del proyecto para evaluar la versión del Manual Corporativo, propuesto por la coordinadora del proyecto	Se verifica y se aprueba la versión actualizada del Manual corporativo para su presentación a las autoridades máximas de la organización	Se realiza un informe de la información recopilada para las modificaciones indicadas	No se dispone de un espacio para propiciar la reunión agendada
4.11	Revisión de ortografía y redacción	Revisar en conjunto con el equipo del proyecto, el Manual corporativo para examinar aspectos generales de coherencia, redacción y ortografía	Aplicación de modificaciones según informe precedente	No se dispone del tiempo necesario para realizar la revisión adecuada
4.12	Presentación general del Manual corporativo para verificación y aprobación (3 filtros, coordinadora de proyecto, Recurso Humanos, Gerencia de comunicación).	Analizar en conjunto el Manual corporativo con las autoridades mencionadas para determinar su aprobación	Se extiende carta de autorización	Falta de disposición de algunas autoridades para realizar la presentación
4.13	Gestiones administrativas para la	Recopilación de firmas y autorizaciones	Extensión de documentos firmados y	Las autoridades no se muestran interesadas para



	publicación del Manual en INTRANET	para la publicación del Manual corporativo en la plataforma INTRANET de la organización	autorizados para la publicación del Manual en las plataformas de la organización	la aprobación del proyecto
4.14	Gestiones administrativas para la impresión del Manual Corporativo	Recopilación de firmas y autorizaciones para la impresión del Manual corporativo	Extensión de documentos firmados y autorizados para la impresión del Manual corporativo y sus copias legales para el envío a todas las áreas de la organización	No se cuenta con las autorizaciones necesarias la impresión del proyecto

## 6.7 Presupuesto:

### 6.7.1 Recursos

Para la implementación de la propuesta de intervención planteada: “Mejora y fortalecimiento en el manejo del flujo de la información organizacional, a través de un Manual corporativo de comunicación”, se necesitan una serie de recursos, los cuales se describen a continuación.

#### 6.7.1.1 Recursos Humanos

Para pasar a la acción el proyecto de Comunicación Organizacional Interna, el recurso principal y más importante, es el recurso humano, a continuación, se describen los involucrados.

- Coordinador de proyecto (maestrante, diseñadora del proyecto)
- Autoridades involucradas (G.G., G.R., G.C., C.D., y dos colaboradores como apoyo, autorizados por las autoridades)

### **6.7.1.2 Recursos Físicos**

Los recursos físicos corresponden a herramientas de trabajo, las cuales son indispensables para la coordinadora del proyecto y su equipo para el desarrollo e implementación de la propuesta, a continuación, se detallan.

- Trabajo de investigación impreso
- Documentos archivados de la organización (Herramientas de comunicación utilizadas a lo largo de su historial)
- Decretos, leyes, pactos colectivos, entre otros.
- Hojas bond blancas tamaño carta
- Útiles, lapiceros, lápices, resaltadores, fotocopias, impresiones, fólderes, leitz, fastener, clips, sacabocado, engrapadora y demás
- Equipo audiovisual, computadora, cañonera, sonido, micrófono, cámara de grabación, vídeo y fotografía
- Impresora, tinta
- Internet
- Otros, transporte, gasolina, alimentación

### **6.7.1.3 Recursos Financieros**

Son los fondos destinados para el proyecto de investigación, los cuales serán utilizados de la siguiente manera:

<b>Recursos Humanos</b>			
<b>Rubro</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Total</b>
Coordinadora del proyecto	12 meses	Q12,000.00	144 ,000.00
Asesoría de RRHH	12 meses	Q8,000.00	Q96,000.00
Asesoría de Comunicación Corporativa	12 meses	Q8,000.00	Q96,000.00
Colaboradores de las áreas de RRHH y Comunicación corporativa	12 meses	Q4,500.00	Q54,000.00
<b>Total, Recursos humanos</b>			<b>Q390,000.00</b>

<b>Recursos Físicos (Gastos Generales)</b>			
<b>Rubro</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Total</b>
Resmas de hojas bond blancas tamaño carta	10	Q43.90	Q439.00
Papelería y útiles de oficina	1	Q2,000.00	Q2,000.00
Impresora EPSON matriz LX350	1	Q1,199.00	Q1,199.00
Equipo audiovisual	1	Q6,899.00	Q6,899.00
Otros gastos	1	Q8,300.00	Q8,300.00
<b>Total, Recursos físicos</b>			<b>Q18,837</b>





## 6.9 Evaluación de proyecto:

Evaluación	Primer momento	Segundo momento	Temporalidad
<p><b>Inicial</b></p>	<p>En este primer momento se partirá de un análisis de desempeño, realizando primeramente un reporte del estado actual de la Comunicación Organizacional, los indicadores a evaluar serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participación en capacitaciones</li> <li>▪ Participación en reuniones</li> <li>▪ Puntualidad en la entrega de tareas asignadas</li> <li>▪ Involucramiento con otras áreas</li> <li>▪ Adaptabilidad al cambio</li> <li>▪ Cumplimiento de procedimientos establecidos</li> <li>▪ Utilización y aplicación de las herramientas de comunicación</li> <li>▪ Retroalimentación por parte de jefes y colaboradores</li> <li>▪ Escucha activa</li> <li>▪ Reconocimiento</li> </ul>	<p>Se realizarán encuestas y evaluaciones a la población corporativa en general para analizar el progreso de su comportamiento organizacional, lo que permitirá la modificación del proyecto para fortalecer las áreas débiles o bien, continuar con lo planteado y realizar ajustes por las recomendaciones recibidas por parte del equipo del proyecto.</p>	<p><b>Primer momento enero 2021</b></p> <p><b>Segundo momento marzo 2021</b></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manejo de conflictos</li> </ul>		
<b>Proceso</b>	<p>Se programarán reuniones quincenales para monitorear el avance del proyecto, con el fin de que los actores involucrados puedan realizar un análisis individual, comentar desde su profesionalidad y experiencia para realizar y aplicar los ajustes necesarios que el proyecto requiera para el logro de los objetivos propuestos.</p> <p>Se evaluará:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de participación de los colaboradores en las capacitaciones</li> <li>• Porcentaje de participación de los colaboradores en reuniones</li> <li>• Índice de cumplimiento en las tareas asignadas</li> <li>• Índice de rotación de manuales</li> </ul>	<p>Se realizará un análisis de tendencias para evidenciar el resultado a nivel general, tanto internamente como externamente, ya que el flujo de la comunicación impacta de forma general.</p> <p>Los aspectos y formas de evaluar serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de competencias para evidenciar la actualización en los puestos de trabajo</li> <li>• Actividad evaluativa para identificar el nivel de trabajo en equipo</li> </ul>	<p><b>Primer momento mayo 2021</b></p> <p><b>Segundo momento julio 2021</b></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectividad en la retroalimentación en colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividad evaluativa para medir el nivel de flexibilidad en los colaboradores ante situaciones que impliquen residencia</li> <li>• Evaluación para determinar el criterio y nivel de trabajar bajo presión</li> </ul>	
<b>Final</b>	<p>Se realizará un mapeo en todas las áreas de la organización para supervisar el desarrollo del proyecto, seguidamente se realizará un análisis de la información recabada para aplicar los ajustes que el proyecto requiera y por último se preparan expedientes para la reunión final.</p> <p>En esta fase final el proyecto ofrece un</p>	<p>Para la evaluación final se convocará a una reunión con el equipo del proyecto y con las autoridades involucradas de la organización, en donde se realizará un análisis de valor que demostrará detalladamente el abordaje, ejecución, desarrollo y finalización del proyecto, por medio</p>	<p><b>Primer momento septiembre 2021</b></p> <p><b>Segundo momento noviembre 2021</b></p>



	<p>incremento en los siguientes indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación asertiva</li> <li>• Medios de comunicación definidos</li> <li>• Retroalimentación consecutiva</li> <li>• Escucha activa</li> <li>• Involucramiento de jefes con su equipo de trabajo</li> <li>• Reconocimiento por el buen desempeño</li> </ul>	<p>de Project Profesional, se abordarán hallazgos, las fortalezas y limitantes que se tuvo durante el mismo, también se plantearán y determinarán las rutas para la continuación del fortalecimiento y mejoramiento de la comunicación organizacional.</p> <p>Se verificarán resultados según los ajustes que tuvo el proyecto durante todo el proceso.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual corporativo de comunicación</li> <li>• Políticas internas existentes</li> <li>• Políticas nuevas creadas durante el proceso del proyecto</li> </ul>	
--	--	---	--

		<ul style="list-style-type: none"><li>• Acuerdos y/o mandatos</li></ul> <p>Todas las herramientas descritas se cotejarán con el Reglamento interno de trabajo para asegurar la transparencia y legalidad del proyecto.</p> <p>Se considera que los objetivos del proyecto se cumplirán en su totalidad.</p> <p>La viabilidad del proyecto dará</p>	
--	--	--	--

		<p>apertura para la implementación en otras instituciones relacionadas.</p> <p>Al autorizarse el proyecto es necesario gestionar una revisión y evaluación periódica por ajustes que puedan surgir.</p>	
--	--	---	--

## REFERENCIAS

- Acosta, J. (2013). Inteligencia emocional. *Amat editorial*. Recuperado de: [PNL \(PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA\) E INTELIGENCIA EMOCIONAL: HABILIDADES PERSONALES PARA CRECER Y COMUNICAR MEJOR \(archive.org\)](#)
- Aguirre, M. (2017). *Dirigir y motivar equipos*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Alfaro, M. (2012). *Administración de personal*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Armijos, F., Bermúdez, A., y Mora, N. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Universidad y sociedad*. Recuperado de: <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Avilés, A., P.A., Campos, V. & R. J. (2020). Los efectos de la comunicación organizacional. ¿Influyen sobre la productividad de una PyME?. *E-IDEA Journal of Business Sciences*. Recuperado de: <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/52>
- Bonifaz, C. (2012) Desarrollo de habilidades directivas. México: *Red Tercer Milenio S.C.* Recuperado de: [https://www.academia.edu/34645416/DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS 1 ?email work card=view-paper](https://www.academia.edu/34645416/DESARROLLO_DE_HABILIDADES_DIRECTIVAS_1_email_work_card=view-paper)
- Castro, A. & Días, P. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española. *Profesional de la información*. Recuperado de: <https://recyt.fecyt.es/index.php/EPI/article/view/epi.2020.may.24/50506>
- Charry Condor, Héctor Omar. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, Recuperado de: [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682018000100003&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003&lng=es&tlng=es).
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. Ciudad de México: Mc Graw Hil Educación.

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. McGraw Hill Educación. México.
- Dalton, M., Hoyle, D., y Watss. M. (2007). *Relaciones humanas*. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- De la Cruz Lablanca, I. (2014). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. España: Aula Mentor.
- DuBrin, A. (2008). *Comportamiento humano en el trabajo*. PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado de: [Relaciones Humanas. Comportamiento humano en el trabajo \(scalahed.com\)](http://scalahed.com)
- Duran, S., Crissien, J., Virviescas, J. & García, J. (2016). Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajos en empresas constructoras del Caribe colombiano. *Revista Espacios*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.12442/1589>
- Escobar, E. (2019). *Comunicación organizacional, gestión administrativa en la productividad laboral de las instituciones educativas UGEL 05-2019. Universidad César Vallejo en Perú*. Recuperado de: <http://181.224.246.201/browse?type=author&value=Escobar+Rodriguez+de+S+alinas%2C+Esther>
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional. principios y aplicaciones*. McGraw Hill Education. México.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México, D.F: Cengage Learning Editores, S.A.
- Hernández, P., Gallarzo, J., y Espinoza, M. (2011). *Desarrollo Organizacional*. México: PEARSON.
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, T. (2018). *Metodología de las investigaciones: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.

- Hinojo, F., Aznar, I., & Romero, J. (2020). Factor humano en la productividad empresarial: un enfoque desde el análisis de las competencias transversales. *INNOVAR*. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v30n76/0121-5051-inno-30-76-51.pdf>
- Lesmes Silva, A. K., Barrientos-Monsalve, E. J., & Cordero Díaz, M. C. (2020). Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial? *Aibi Revista De investigación, administración E ingeniería*. Recuperado de: <https://doi.org/10.15649/2346030X.757>
- López, I. & Walker, W. (2020). Plan global de comunicación organizacional. DDigital – Umss. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/123456789/20813>
- Lussier, R. (2011). *Liderazgo, Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Martínez, E., Hernández, T., Torres, D., García, M. del R., & Montaña, O. (2018). La realidad comunicacional, liderazgo y clima laboral de la pequeña empresa industrial textil en el Estado de Hidalgo. *Revista GEON Gestión, Organizaciones Y Negocios*, Recuperado de: <https://doi.org/10.22579/23463910.15>
- Mendez, C. (2018). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Revista Universidad y empresa*. Recuperado de: <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>
- Oficina Internacional del trabajo. (2017). *Diálogo social tripartito de ámbito nacional, una guía para la gobernanza*. Ginebra: OIT. Recuperado de: [https://www.ilo.org/ifpdial/information-resources/publications/WCMS\\_548547/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/ifpdial/information-resources/publications/WCMS_548547/lang--es/index.htm)
- Oviedo Amaro, Y., & Marrero Santos, M. (2020). La resiliencia organizacional. Un constructo para empoderar a las empresas. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, Recuperado de <http://www.revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/revsyt/article/view/144/201>

- Pineda, A. (2019). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON*. Recuperado de: <https://doi.org/10.22579/23463910.182>
- Pineda, H. & Eugenia, A. (2020). *La comunicación organizacional en la gestión empresarial*. Revista GEON: Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7828548>
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional: gestión y comunicación*. Buenos Aires. La Crujía.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2014). *Administration*. México: Gerencia Editorial.
- Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: PEARSON.
- Rodríguez, A., Tapia, M., y Estrada, I. (2019). Proceso de comunicación y su impacto en el desempeño laboral: Una prueba piloto. *VinculaTègica*. Recuperado de: [http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculategica\\_5\\_2/A.44.pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculategica_5_2/A.44.pdf)
- Rueda, I., Tamayo, G., Acosta, B., Cueva, F., & Idrobo, Paul. (2020). Aprendizaje organizacional y su vinculación con la comunicación. *Revista Saberes*. Recuperado de: <http://saberes.fcecon.unr.edu.ar/index.php/revista/article/view/174>
- Soler, P., Morales, F., Madroñero, M., & Enrique, A. (2008). La planificación de la comunicación empresarial. Barcelona: Servei de Publicacions.
- Traverso, P., Flores, B, y Palacios, I. (2017). *La Comunicación efectiva como elemento de éxito en los negocios*. Samborondón, Ecuador: Universidad ECOTEC.
- Toca, C. & Carrillo, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar. Ciencias Sociales y Humanas*.
- Vásquez, J. (2015). Relación entre la comunicación y la satisfacción laboral de un grupo de trabajadores del área de bodega de BOFASA. *Universidad Rafael Landívar*. Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Vasquez-Jeimy.pdf>

- Valenzuela, N. L., Martínez, C. P. B., Sánchez, V. L. V., & Briones, C. T. R. (2020). Comunicación organizacional interna y su relación con la satisfacción de los empleados de una empresa concesionaria de automóviles de Piedras Negras Coahuila. *Revista GEON. (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*. Recuperado de: <https://doi.org/10.22579/23463910.206>
- Villamil, E. E. (2017). La comunicación interna como herramienta estratégica en la empresa: un análisis desde la gestión organizacional. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/16401>.
- Yáñez, J., & Yáñez, R. (2020). La satisfacción laboral en la universidad Metropolitana sede Machala a través de la incidencia de la comunicación Organizacional. *Revista Metropolitana*. Recuperado de: <http://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/242/284>



## 7 ANEXOS

### Instrumentos

#### Consentimiento informado

##### **Confidencialidad y resguardo de la información:**

El cuestionario sobre, Productividad laboral y Comunicación Organizacional, tiene un tiempo de duración de 15 a 20 minutos aproximadamente, fue construido con base en: Vásquez (2015) y Escobar (2019). La información recabada será utilizada única y exclusivamente para los propósitos de la investigación titulada: La Comunicación Organizacional Interna y su impacto en la productividad en colaboradores del sector eléctrico, como parte del proceso con fines de graduación de Areli Berenice González Flores, estudiante de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional de la escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, con número de carné 201413661.

El objetivo general de la investigación es: establecer la relación entre la comunicación organizacional y la productividad en los colaboradores del Sector eléctrico que se encuentran en la ciudad de Guatemala.

Cualquier duda o comentario con respecto a su participación puede hacerla llegar al correo electrónico: areliberenice09@gmail.com

Para garantizar el resguardo de la información, el manejo ético y seguro de su contenido, se generarán códigos de clasificación que restringen el alcance de la identidad de cada participante en todas las entrevistas individuales de diálogo.

Asimismo, se realizarán todos los esfuerzos necesarios para garantizar la confidencialidad definida en Tratados Internacionales y Leyes nacionales.

Su participación dentro de esta investigación es voluntaria por lo que, puede retirarse en cualquier momento sin dar ninguna explicación.

Los resultados generales de este proceso de investigación servirán de base para la construcción de una propuesta encaminada para abordar hallazgos.

El proceso está siendo acompañado en su totalidad por la Mtra. Gabriela Álvarez García, profesora titular del curso, colegiado 3817 y la Mtra. Katia Tejeda de Cabrera como asesora de contenido, colegiado 570, del Departamento de Estudios de Postgrado, de la Escuela de Ciencias Psicológicas, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Como participante tiene derecho a solicitar los resultados obtenidos y puede escribir a: areliberenice09@gmail.com. Se le informará sobre el tiempo estipulado para la publicación global.

De tener alguna consulta sobre su participación, puede escribir a: maestriagho@psicousac.edu.gt o bien, a: galvarez@psicousac.edu.gt

Declaración de consentimiento:

Después de la lectura de la información que se me ha proporcionado, comprendo el objetivo de la investigación, que puedo retirarme en el momento que lo considere

conveniente y que puedo consultar en los correos descritos si surgen dudas respecto a mi participación.

- Estoy de acuerdo en participar \_\_\_\_\_
- No estoy de acuerdo en participar \_\_\_\_\_

### **Cuestionario de Productividad laboral**

Instrucciones:

A continuación, encontrará una serie de enunciados relacionados con el trabajo, con fines propiamente de investigación académica; léalos con atención y seleccione la opción que considera se adecúa mejor a su percepción. No hay respuestas CORRECTAS ni INCORRECTAS, la información será totalmente anónima y confidencial, por lo que agradezco conteste honestamente.

Si existe alguna duda sobre cualquier pregunta, puede hacerla con tranquilidad al encargado de la encuesta.

<b>Nunca 1</b>	<b>Casi nunca 2</b>	<b>A veces 3</b>	<b>Casi siempre 4</b>	<b>Siempre 5</b>
----------------	---------------------	------------------	-----------------------	------------------

<b>EFICIENCIA LABORAL</b>						
<b>No.</b>	<b>Ítem</b>	<b>Escala</b>				
1	Comparte sus conocimientos laborales en beneficio de sus compañeros	1	2	3	4	5
2	Aplica los valores institucionales en su puesto de trabajo	1	2	3	4	5
3	Es leal con sus superiores	1	2	3	4	5
4	Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros	1	2	3	4	5
5	Le gusta participar en actividades en grupo	1	2	3	4	5
6	Evita ser sancionado por realizar trabajos personales dentro del horario de trabajo	1	2	3	4	5
7	Aplica sus conocimientos en beneficio de otros compañeros de trabajo en la realización de sus tareas	1	2	3	4	5
8	Participa con entusiasmo y atención a las reuniones de trabajo	1	2	3	4	5
9	Hace buen uso del equipo e instrumentos de trabajo	1	2	3	4	5

<b>EFICACIA LABORAL</b>						
10	Es puntual con la entrega de trabajos que se le asignan	1	2	3	4	5
11	Aunque no se le solicite, brinda más tiempo del requerido	1	2	3	4	5
12	Posee los conocimientos adecuados para desempeñarse en el puesto que actualmente ocupa	1	2	3	4	5
13	Se preocupa por superarse académicamente, asistiendo a cursos de capacitación	1	2	3	4	5
14	Participa con entusiasmo y atención a las reuniones de trabajo	1	2	3	4	5
15	Participa con entusiasmo y atención a las capacitaciones programadas	1	2	3	4	5

<b>EFFECTIVIDAD LABORAL</b>						
16	Acepta la ayuda de otros para superar las metas establecidas	1	2	3	4	5
17	Falta a sus labores, cuando es una verdadera emergencia	1	2	3	4	5
18	Mantiene una actitud positiva ante los cambios que se generan en la organización	1	2	3	4	5
19	Cumple con los procedimientos administrativos establecidos en la unidad	1	2	3	4	5
20	En ausencia de su inmediato superior asume responsabilidad	1	2	3	4	5
21	Posee la capacidad de atender asuntos laborales bajo presión	1	2	3	4	5
22	Aplica nuevos conocimientos en su lugar de trabajo	1	2	3	4	5
23	Efectúa aportes de carácter académico o técnico que sea de beneficio a su unidad	1	2	3	4	5
24	Consulta e investiga manuales que tengan relación con su trabajo	1	2	3	4	5
25	Cumple con los procedimientos administrativos establecidos en la unidad	1	2	3	4	5

### Cuestionario Comunicación Organizacional

No.	Aspecto	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	En el departamento donde trabajo se fomenta la comunicación dentro de los compañeros de trabajo.				
2	La información que se quiere comunicar al personal es correctamente transmitida.				
3	Considero que los medios para compartir la información del departamento son efectivos.				
4	La comunicación que existente con mi jefe inmediato es efectiva.				
5	Recibo retroalimentación clara por parte de				

	mis jefes acerca del trabajo realizado.				
<b>6</b>	Mis jefes y demás superiores escuchan mis ideas y comentarios.				
<b>7</b>	La comunicación con mis compañeros de trabajo es buena.				
<b>8</b>	Se me dio a conocer apropiadamente las responsabilidades y actividades a desarrollar en mi puesto de trabajo.				
<b>9</b>	Se me dio a conocer apropiadamente mis derechos como trabajador.				
<b>10</b>	Mi jefe inmediato conoce mis problemas de trabajo.				
<b>11</b>	Cuando no me queda claro lo que se me informa, siempre pregunto las veces que sea				



	necesaria hasta comprender lo que se me comunica.				
<b>12</b>	Mi jefe se interesa por escuchar lo que tengo que decir.				
<b>13</b>	Cuando me encuentro con alguien por primera vez, trato de dar una buena impresión.				
<b>14</b>	Empleo una buena forma de comunicarme con mis compañeros y mi jefe inmediato.				
<b>15</b>	Reacciono con una actitud negativa cuando me siento atrapado o me provocan.				
<b>16</b>	El puesto que ocupo contribuye a tener una sana autoestima y contribuye con mi auto realización.				
<b>17</b>	Puedo hablar libremente con mi jefe cuando estoy				

	en desacuerdo con él o ella.				
<b>18</b>	Cuando llego a cometer algún error, mi jefe lo detecta oportunamente e informa de manera adecuada.				
<b>19</b>	Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo, mi jefe reconoce mi aportación.				
<b>20</b>	En mi área de trabajo se manejan adecuadamente los problemas que se presentan.				