

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**



**COMUNICACIÓN Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL:
UN ENFOQUE CUALITATIVO**

LIGIA SUSANA REVOLORIO ROSALES

GUATEMALA, MAYO DE 2012

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**COMUNICACIÓN Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL:
UN ENFOQUE CUALITATIVO**

Tesis

Presentada al Honorable Consejo Directivo por:

LIGIA SUSANA REVOLORIO ROSALES

PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE

LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

ASESOR

Lic. Elpidio Guillén

Guatemala, mayo de 2012

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

Director

Lic. Julio Moreno Sebastián

Representantes Docentes

M.A. Amanda Ballina Talento

Lic. Víctor Carillas Brán

Representantes Estudiantiles

Pub. José Jonathan Girón

Pub. Aníbal De León

Representante de Egresados

Lic. Michael González Bártres

Secretaria Administrativa

M.A. Claudia Molina

Terna examinadora

M.A. Elpidio Guillén - Presidente

Lic. César Paiz - Revisor

Lic. Donaldo Vásquez - Revisor

M.A. Aracelly Mérida – Examinador (a)

Lic. Hugo Gálvez – Examinador

M.A. Wangner Díaz - Suplente



085-11

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 04 de abril de 2011
Dictamen aprobación 24-11
Comisión de Tesis

Estudiante

Ligia Susana Revolorio Rosales
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad de Guatemala

Estimado(a) estudiante **Revolorio**:

Para su conocimiento y efectos, me permito transcribir lo acordado por la Comisión de Tesis en el inciso 1.1 del punto 1 del acta 04-2011 de sesión celebrada el 04 de abril de 2011 que literalmente dice:

1.1 Comisión de Tesis acuerda: A) Aprobar al (la) estudiante Ligia Susana Revolorio Rosales, carné 9410186, el proyecto de tesis IDENTIFICACIÓN DE LAS BARRERAS DE COMUNICACIÓN EN EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE LA DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA DEL MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS. B) Nombrar como asesor(a) a: M.A. Elpidio Guillén.

Asimismo, se le recomienda tomar en consideración el artículo número 5 del REGLAMENTO PARA LA REALIZACIÓN DE TESIS, que literalmente dice:

...“se perderá la asesoría y deberá iniciar un nuevo trámite, cuando el estudiante decida cambiar de tema o tenga un año de habersele aprobado el proyecto de tesis y no haya concluido con la investigación.” (lo subrayado es propio).

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS


M.A. Aracely Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis



Copia: Comisión de Tesis
AM/Eunice S.

Edificio M2,
Ciudad Universitaria, zona 12.
Teléfonos: (502) 2418-8920
(502) 2443-9500 extensión 1478
Telefax: (502) 2418-8910
www.comunicacion.usac.edu.gt



Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 16 de agosto de 2011
Comité Revisor/ NR
Ref. CT-Akmg 55-2011

Estudiante
Ligia Susana Revolorio Rosales
Carné **9410186**
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12.

Estimado(a) estudiante **Revolorio**:

De manera atenta nos dirigimos a usted para informarle que esta comisión nombró al COMITÉ REVISOR DE TESIS para revisar y dictaminar sobre su tesis: IDENTIFICACIÓN DE LAS BARRERAS DE COMUNICACIÓN EN EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE LA DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA DEL MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS.

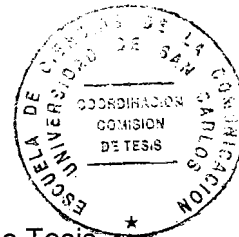
Dicho comité debe rendir su dictamen en un plazo no mayor de 15 días calendario a partir de la fecha de recepción y está integrado por los siguientes profesionales:


M.A. Elpidio Guillén, presidente(a).
Lic. César Paiz, revisor(a).
M.A. Donaldo Vásquez, revisor(a).

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS


M.A. Aracelly Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis




M.A. Gustavo Bracamonte Cerón
Director ECC



Copia: comité revisor. Adjunto fotocopia del informe final de tesis y boleta de evaluación respectiva.
Larissa Melgar
archivo.

AM/GB/Eunice S.



Autorización informe final de tesis por terna revisora

Guatemala, 07 de septiembre del 2011 de 2011

M.A.
Aracelly Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Edificio Bienestar Estudiantil, 2do. Nivel.
Ciudad Universitaria, zona 12

Distinguida M.A. Mérida:

Atentamente informamos a usted que el (la) estudiante Ligia Susana Revolorio Rosales
carné 9410186

ha realizado las correcciones y recomendaciones a su TESIS, cuyo titulo final es:

Identificación de barreras de comunicación, en el personal del Departamento
Financiero de la Dirección General Administrativa del Ministerio de Energía y Minas

En virtud de lo anterior, se emite DICTAMEN FAVORABLE a efecto de que pueda continuar con el
trámite correspondiente.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Handwritten signature of Lic. Donald Vásquez

Nombre y firma

Lic. Donald Vásquez
Miembro comité revisor

Handwritten signature of Lic. César Paiz

Nombre y firma

Lic. César Paiz
Miembro comité revisor

Handwritten signature of Lic. Epidio Guillén

Nombre y firma

Lic. Epidio Guillén
Presidente(a) comité revisor



017-12

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 15 de febrero de 2012
Tribunal Examinador de Tesis/N.R.
Ref. CT-Akmg- No. 28-2012

Estudiante
Ligia Susana Revolorio Rosales
Carné **9410186**
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Revolorio**:

Por este medio le informamos que se ha nombrado al tribunal examinador para que evalúe su trabajo de investigación con el título: **IDENTIFICACIÓN DE BARRERAS DE COMUNICACIÓN, EN EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE LA DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA DEL MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS**, siendo ellos:

M.A. Elpidio Guillén, presidente(a)
M.A. Donaldo Vásquez, revisor(a).
Lic. César Paiz, revisor(a)
M.A. Aracelly Mérida, examinador(a).
Lic. Hugo Gálvez, examinador(a).
M.A. Wangner Díaz, suplente.

Por lo anterior, apreciaremos se presente a la Secretaria del Edificio M-2 para que se le informe de su fecha de examen privado.

Deseándole éxitos en esta fase de su formación académica, nos suscribimos.

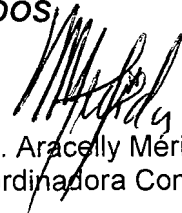
Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Lic. Julio E. Moreno Ch.
Director ECC

Copia: Larissa
Archivo
JEMCH/AM/IEunice S.




M.A. Aracelly Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis



Edificio M2,
Ciudad Universitaria, zona 12.
Teléfonos: (502) 2418-8920
(502) 2443-9500 extensión 1478
Telefax: (502) 2418-8910
www.comunicacion.usac.edu.gt



Escuela de Ciencias de la Comunicación
Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 11 de mayo de 2012

Orden de Impresión/NR

Ref. CT-Akmg- No. 41-2012

Estudiante

Ligia Susana Revolorio Rosales

Carné **9410186**

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Revolorio**:

Nos complace informarle que con base a la **autorización de informe final de tesis por asesor**, con el título **COMUNICACIÓN Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: UN ENFOQUE CUALITATIVO**, se emite la orden de impresión.

Apreciaremos que entregue dos tesis y un cd en formato PDF en la Biblioteca central de esta universidad, seis tesis y dos cd's en formato PDF, en la Biblioteca Flavio Herrera y diez tesis en la Secretaría de esta unidad académica ubicada en el 2º. nivel del Edificio M-2.

Es para nosotros un orgullo contar con un profesional como usted, egresado(a) de esta Escuela, que cuenta con todas las calidades para desenvolverse en cualquier empresa en beneficio de Guatemala, por lo que le deseamos toda clase de éxitos en su vida.

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Lic. Julio E. Sebastián Ch.
Director ECC

Copia: archivo
AM/JESCH/Eun
ice S.


M.A. Aracelly Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis



ACTO QUE DEDICO

A DIOS

Por su más grande amor.

A MIS PADRES

Marta Margarita Rosales de Revolorio, Q.P.D.
Reginaldo Revolorio Rosales
Por el amor y apoyo que siempre me han brindado.

A MIS HIJOS

Ronny Humberto Lara Revolorio
José Juan Lara Revolorio
Por ser mi inspiración.

A MI ESPECIAL COMPAÑERO

Juan José Lara Orellana
Por su apoyo moral y amor incondicional.

A MIS HERMANOS

A MIS AMIGOS

Especialmente a:
Yohana De León y Estela Reyes.

A MI ASESOR

M.A. Elpidio Guillén
Por su valiosa orientación.

A MIS REVISORES

Lic. César Paíz
Lic. Donaldo Vásquez
Por sus consejos útiles y aporte académico.

A MIS EXAMINADORES

M.A. Aracelly Mérida
Lic. Hugo Gálvez
Con especial aprecio por la mejora final de la tesis.

AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE LA DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA, MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS

Por su colaboración para llevar a cabo esta investigación.

AL LIC. ROCAEL RECINOS

Por el apoyo brindado.

A USTED SEÑOR LECTOR

**PARA LOS EFECTOS, ÚNICAMENTE EL AUTOR ES RESPONSBLE
DEL CONTENIDO DE ESTE TRABAJO**

Índice

	Página
Resumen	1
Introducción	2
Capítulo 1	3
Marco Conceptual	3
1.1. Comunicación y comportamiento organizacional: un enfoque cualitativo	3
1.2. Antecedentes	3
1.3. Justificación	4
1.4. Planteamiento del problema	5
1.5. Alcances y límites	6
1.5.1. Delimitación del problema	6
1.5.2. Ámbito geográfico	6
1.5.3. Ámbito institucional	6
1.5.4. Ámbito personal	6
1.5.5. Ámbito temporal	6
Capítulo 2	7
Marco Teórico	7
2.1. La organización	7
2.2. Institución	8
2.3. Instituciones políticas	9
2.4. Estudios organizacionales	9
2.5. Niveles de estudio del comportamiento organizacional	10
2.6. Disciplinas que han contribuido a desarrollar el campo del comportamiento organizacional	11
2.6.1. Ciencias de la Comunicación	11
2.6.2. Psicología	11
2.6.3. Sociología	12
2.6.4. Psicología Social	12
2.6.5. Antropología	12
2.6.6. Ciencia Política	12
2.7. Retos y oportunidades del comportamiento organizacional	12
2.7.1. Respuesta a la globalización	13
2.7.2. Manejo de la diversidad laboral	13
2.7.3. Mejoramiento de la calidad y la productividad	13
2.7.4. Mejoramiento del servicio a los clientes	13
2.7.5. Facultar al personal	14
2.7.6. Enfrentamiento a la temporalidad	14

2.7.7. Estímulo de la innovación y el cambio	14
2.7.8. Mejoramiento de la conducta ética	15
2.7.9. Objetivos del comportamiento organizacional	15
2.7.10. Enfoques del comportamiento organizacional	16
2.7.11. Modelos de comportamiento organizacional	16-17
2.8. La Comunicación	18-21
2.8.1. Comunicación organizacional	22-27
2.9. Reemplazo de la institución con el estudio sistemático	27
Capítulo 3	28
Marco Metodológico	28
3.1. Método	28
3.2. Tipo de investigación	28
3.2.1. Cualitativa	28
3.2.2. Descriptiva	28
3.3. Objetivos	29
3.3.1. Objetivo general	29
3.3.2. Objetivos específicos	29
3.4. Técnicas de investigación	29
3.5. Instrumentos	29
3.6. Población	29
3.7. Muestra	30
3.8. Procedimiento	30-31
Capítulo 4	32
Análisis de los resultados	32
Guión de entrevista	32
4.1. Informe	33
4.1.1. Introducción	33
4.1.2. Escenario de la Investigación	34-36
4.1.3. La observación	36-38
4.1.4. Las entrevistas	38
4.1.4.1. La comunicación y el departamento	38
4.1.4.2. Recepción de instrucciones	39
4.1.4.3. Comunicación: definición	39
4.1.5. El estrés como una posible barrera comunicacional	40
4.1.6. En opinión del psicólogo	40
4.1.6. Análisis de documentos	41-42
4.1.7. Triangulación: observación, entrevistas de profundidad y análisis de documentos	42-43
Conclusiones	44
Propuesta de mejora	45
Bibliografía	46-48
Anexos	49-64

RESUMEN

- Título: Comunicación y comportamiento organizacional: un enfoque cualitativo
- Autora: Ligia Susana Revolorio Rosales
- Universidad: San Carlos de Guatemala
- Unidad Académica: Escuela de Ciencias de la Comunicación
- Problema investigado: ¿Cómo es la comunicación y el comportamiento organizacional del personal del Departamento Financiero de la Dirección General Administrativa del Ministerio de Energía y Minas, desde un enfoque cualitativo?
- Instrumentos utilizados: La observación, la entrevista a profundidad, y la encuesta

Procedimiento empleado para obtener la información

Para efectuar la investigación cualitativa fue necesario el uso de distintas técnicas, tales como la observación. Además, se requirió entrevistar a ocho colaboradores del Departamento Financiero de la Dirección General Administrativa del Ministerio de Energía y Minas.

Con el objeto de sustentar la información obtenida de las entrevistas y en el proceso de observación se consultó a un psicólogo.

Resultados y conclusiones

Con base en los resultados obtenidos por medio de la observación y las entrevistas, se determinó que el estrés y la palabra articulada son las barreras comunicacionales que afectan el desempeño laboral de los integrantes del Departamento Financiero de la Dirección General Administrativa del Ministerio de Energía y Minas.

INTRODUCCIÓN

La comunicación ha sido siempre una herramienta primordial para el desenvolvimiento del ser humano. Es por ello que para llevar a cabo el presente proyecto se realizó una investigación cualitativa, en la cual se analizó el tipo de comunicación y el comportamiento organizacional del personal del Departamento Financiero de la Dirección General Administrativa del Ministerio de Energía y Minas.

En la tesis se justifica la investigación y además, se presentan los antecedentes para demostrar el aporte que ofrece este trabajo investigativo.

Además se dio respuesta al siguiente problema ¿Cuál es la comunicación y el comportamiento organizacional del personal del Departamento Financiero de la Dirección General Administrativa del Ministerio de Energía y Minas, desde un enfoque cualitativo? El problema se delimita desde los siguientes ámbitos: geográfico, institucional, personal y temporal.

Se detallan los pasos que se siguieron para llegar a las conclusiones, mediante la descripción del tipo de comunicación y el comportamiento organizacional del personal del Departamento Financiero. También se definen los conceptos necesarios para que el lector conozca sobre las relaciones laborales dentro de una entidad gubernamental.

La investigación cualitativa permite desarrollar el tema en una manera diferente, por ejemplo, en la recolección de datos se efectuó entrevistas, períodos de observación y una triangulación de datos, con los que concluye el informe.

A diferencia de la investigación cuantitativa, la cualitativa no contiene datos estadísticos: el informe se redacta a modo de relato. Dicho informe se detalla en el capítulo 4 de este documento.

Finalmente, el lector encontrará una propuesta de mejora para el Departamento Financiero, así como los anexos que refuerzan la investigación, con lo cual se complementa la información.

CAPÍTULO 1

Marco conceptual

1.1. Comunicación y comportamiento organizacional: un enfoque cualitativo

1.2. Antecedentes

En el proceso de evolución, el ser humano ha experimentado grandes cambios desde diferentes puntos de vista; sin embargo, la comunicación ha estado presente en todo momento. Por ende, para que el hombre se desenvuelva con éxito en cualquier ambiente, necesita de las relaciones humanas y una comunicación adecuadas.

El Ministerio de Energía y Minas es una institución gubernamental que fue creada para el beneficio de la población en general, en cumplimiento de las funciones del Gobierno. Por lo tanto, debe fomentar el aprovechamiento de los recursos naturales del país, (energía e hidrocarburos y los recursos mineros), de acuerdo con la legislación y la política nacional vigente.

Su estructura está dividida en cuatro direcciones que son: la Dirección General Administrativa, que resguarda los recursos económicos, humanos y mobiliario y equipo; la Dirección General de Hidrocarburos, responsable de todo lo relacionado con los hidrocarburos (petróleo, gasolina y gas propano); la Dirección General de Energía, que controla lo referente a la energía (electricidad); y la Dirección General de Minería, que regula el uso de los minerales.

Para el desarrollo de todas las actividades que competen a esta institución es imprescindible la relación interpersonal entre los empleados y usuarios del ministerio, quienes están interesados en ejecutar proyectos relacionados con minería, energía e hidrocarburos.

Para lograr los objetivos y metas de la entidad se necesita de la comunicación, herramienta importante para desarrollar las funciones en el ministerio.

El personal está clasificado en jerarquía ascendente: autoridades superiores (ministro/a y viceministros), directores generales, coordinadores de unidades, jefes de departamentos, jefes de sección y subalternos (técnicos, secretarías, conserjes, personal de mantenimiento, pilotos, guardianes, mensajeros, etc.).

Los subalternos reciben instrucciones de forma verbal o escrita. El mensaje debe comunicarse claramente, para evitar la comprensión errónea de las órdenes, pues ello obstaculizaría el óptimo desempeño de sus labores y, en consecuencia, la imagen de la institución (Ministerio de Energía y Minas).

No solamente en las instituciones de Gobierno se da la comunicación laboral, sino también en empresas privadas de distinta índole, como lo demuestra Martínez Ovando, (2004), Escuela de Ciencias de la Comunicación, USAC; que concluye que los mensajes fluyen vertical y horizontal, lo cual afecta la atención que se le brinda al público.

Toj Pérez, (2008), Ciencias de la Comunicación –USAC-, plantea como problema de investigación, ¿cuáles son las necesidades de comunicación interpersonal que presenta la distribuidora Promociones y Novedades de Centroamérica, a nivel interno?

Concluyó que en dicha empresa sí hay necesidades de comunicación, porque encontró barreras que interfieren en el proceso, Toj Pérez, (2008). Entre las barreras están el bajo nivel de escolaridad de los empleados (40%), lo que no permite que ellos emitan su opinión ante las necesidades comunicacionales. Otra de las barreras es que los patronos no dan importancia a la actitud negativa de los empleados, lo cual podría afectar sus objetivos como empresa.

En la actualidad, en Guatemala poco o mucho se menciona de la importancia del proceso de la comunicación organizacional, aunque expertos como el doctor Federico Varona Madrid de Estados Unidos (1993), considera que es un tema de importancia para la satisfacción, eficiencia y productividad de una organización.

1.3. Justificación

Muchas veces los estudiantes oyen, redactan y discuten sobre ciertos temas que les competen por su calidad de estudiantes y como futuros profesionales, sobre todo como comunicadores sociales. Sin embargo, esto no pasa de la conversación en pasillos. Es por ello que resulta importante saber cuál es la realidad de la comunicación dentro de una entidad gubernamental, si la comunicación como una herramienta para el desarrollo de sus actividades, significa un obstáculo para lograr sus metas.

“Las comunicaciones informales son complementarias, simétricas, participativas, horizontales y circulares, y la mayoría de ellas están segmentadas por prejuicios de diferente índole”, es una de las conclusiones que se obtuvo en la tesis: ***Diagnóstico y Propuesta de la Comunicación Interna de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la USAC***, Castañeda Mejía, (2003).

Lo anterior indica que los prejuicios juegan un papel importante en el proceso de la comunicación en cualquier ambiente en donde el ser humano se desenvuelve y que por ende se convierte en una barrera comunicacional.

La comunicación en una institución se desarrolla desde dos perspectivas: interna y externa, lo que da como resultado que existen usuarios internos y usuarios externos. De ahí que para una organización debe ser de suma importancia

conocer sobre la comunicación interdepartamental, interpersonal y grupal, para su propio beneficio.

En toda entidad debe ser importante verificar cómo se llevan a cabo esas relaciones interpersonales internas y externas, porque ello permitirá descubrir la existencia de deficiencias para que posteriormente se rectifiquen los errores. Una mala comunicación o un mensaje mal enviado, tiene consecuencias negativas para cualquier institución.

El Ministerio de Energía y Minas es una entidad gubernamental, por lo tanto, debe cuidar una imagen. Si sus trabajadores tienen relaciones interpersonales e interdepartamentales incorrectas, cometen faltas. Por ejemplo: duplicidad de tareas, gastos innecesarios; o una información errónea, lo cual tendría como consecuencia la mala atención a los usuarios externos.

Es importante que dentro de una institución, no sólo gubernamental sino privada, se den correctas relaciones interpersonales para el éxito de todos. Lo mismo debiera ponerse en práctica en la vida cotidiana.

En el planteamiento del problema se hace la interrogación, ¿cómo es la comunicación y el comportamiento organizacional del personal del Departamento Financiero de la Dirección General del Ministerio de Energía y Minas, desde un enfoque cualitativo? La respuesta a la interrogante permitió verificar la forma en la que se comunican los empleados del ministerio y si eso obstruye el cumplimiento eficiente de las labores, que en consecuencia podría afectar los objetivos y metas de la institución.

En la medida en la que la sociedad ha evolucionado, la comunicación lo ha hecho paralelamente. Esto motiva a indagar sobre si surgen necesidades de comunicación para lograr el éxito en una entidad (pública o privada).

1.4. Planteamiento del problema

En la comunicación y el comportamiento organizacional, desde una perspectiva de mejoramiento para una institución, es importante describir sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas. Lograrlo permitiría que los administradores se comuniquen con un lenguaje común en el trabajo, tomando en consideración que la comunicación es una herramienta importante para desenvolverse en cualquier ámbito social, por lo que es necesario indagar al respecto en instituciones gubernamentales; lo que permite realizar la siguiente interrogante:

¿Cuál es la comunicación y el comportamiento organizacional del personal del Departamento Financiero de la Dirección General Administrativa del Ministerio de Energía y Minas, desde un enfoque cualitativo?

1.5. Alcances y límites

1.5.1. Delimitación del problema

El espacio que se contempló para el desarrollo de esta investigación es el Ministerio de Energía y Minas, el cual cuenta con cuatro direcciones generales, que tienen la responsabilidad de dar cumplimiento de todas las funciones del ministerio.

La Dirección General Administrativa es la responsable de coordinar y supervisar el desarrollo de las actividades administrativas del ministerio, dentro del marco de las políticas, planes, programas y estrategias que conlleven a la eficacia, racionalización y transparencia en el manejo y el uso de los recursos: humano, financiero y materiales. Además, debe brindar apoyo logístico a las otras direcciones generales.

La Dirección General de Hidrocarburos es la responsable del estudio, fomento, control, supervisión y fiscalización de todo lo relacionado con las operaciones en materia de hidrocarburos, como el reconocimiento superficial, exploración, explotación, importación, exportación, transformación, almacenamiento, transporte, distribución, comercialización de tales recursos naturales.

La Dirección General de Minería es la encargada de la supervisión y control técnico de todos los aspectos relacionados con operaciones mineras, así como de promover el desarrollo de la minería, de conformidad con lo establecido en la ley y su reglamento.

Por último, la Dirección General de Energía, que es la responsable del estudio, fomento, control, supervisión, vigilancia técnica y fiscalización del uso técnico de la energía, de conformidad con lo establecido en la ley y en su reglamento.

Para cumplir con las responsabilidades, cada una de las direcciones generales cuenta con departamentos y unidades para desarrollar a plenitud sus funciones. Por ello, en la investigación, se tomó intencionalmente como muestra al personal del Departamento Financiero de la Dirección General Administrativa del Ministerio de Energía y Minas.

1.5.2. Ámbito geográfico: diagonal 17, 29-78, zona 11, ciudad de Guatemala.

1.5.3. Ámbito institucional: Dirección General Administrativa, Ministerio de Energía y Minas.

1.5.4. Ámbito personal: personal del Departamento Financiero.

1.5.5. Ámbito temporal: marzo a julio de 2011.

CAPÍTULO 2

Marco teórico

2.1. La organización

Organización es una entidad compuesta por dos o más personas que trabajan en conjunto para lograr un propósito en común. Dentro de este concepto entran lo que son las instituciones de gobierno, hospitales, empresas privadas, centros educativos, etc.

Miró Rocasolano, (<http://www.eumed.net/cursecon/1/instconcepto.htm>); identifica a la organización como un sistema de proceso de mensajes, al considerar que prácticamente todas las actividades organizacionales incluyen procesos de comunicación, razón por la cual es de suma importancia que toda organización cuente con un adecuado flujo de información, tanto interna como externa.

Además, indica que la organización actual desarrolla tres tipos de funciones para cumplir con sus objetivos. Las específicas, aquellas tareas directamente relacionadas con sus propósitos centrales y su razón de ser; las administrativas, que aportan la metodología para la acción, y las orgánicas que formalizan su creación legal y establecen las bases para la relación organización.

Como sistema de proceso de mensajes es también un sistema de interrelación. La importancia de optimizar el flujo de comunicación entre la organización y sus públicos, tiene propósitos más trascendentes que el de facilitar el desarrollo de tareas mediante una coordinación eficiente.

En la tesis de Sergio Alfredo Escolín Contreras, (2000), de la Facultad de Ciencias Económicas, USAC, ***Comportamiento Organizacional***, se refiere que el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que las personas hacen y es de suma importancia para una institución o empresa, porque de los resultados se verificará su eficiencia.

David y Nwstrom, (1998), describen que las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos, o de la gestión del talento humano y de otro tipo. También se definen como un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico. Son el objeto de estudio de la Ciencia de la Administración, y a su vez, de algunas áreas de estudio de otras disciplinas como la Sociología, la Economía y la Psicología.

Además, indican David y Nwstrom (1998), que una organización es un grupo social que está compuesto por personas adecuadas a la naturaleza de cada individuo, el cual tiene por función organizarse o administrarse tareas, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir

bienes o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno.

Organización, es un sistema de actividades coordinadas formado por dos o más personas; en el cual la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común, apuntan David y Nwestrom, (1998).

También manifiestan que organización es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permita la acción de una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos, David y Nwestromn, (1998).

Ejemplos: guía telefónica, por el orden alfabético, es una base de datos.

En la organización es preciso establecer primero sus leyes o al menos principios teóricos, para elaborar una teoría sobre ellos. La organización está en todas partes.

2.2. Institución

Las instituciones son mecanismos de orden social y cooperación que procuran normalizar el comportamiento de un grupo de individuos (que puede ser reducido o coincidir con una sociedad entera). Las instituciones en dicho sentido trascienden las voluntades individuales al identificarse con la imposición de un propósito, en teoría considerado como un bien social, es decir: normal para ese grupo. Su mecanismo de funcionamiento varía ampliamente en cada caso, aunque se destaca la elaboración de numerosas reglas o normas que suelen ser poco flexibles, Miró Rocasolano, (<http://www.eumed.net/cursecon/1/instconcepto.htm>).

Según Miró Rocasolano, el término institución se aplica por lo general a las normas de conducta y costumbres consideradas importantes para una sociedad, como las particulares organizaciones formales de gobierno y servicio público; como estructuras y mecanismos de orden social en la especie humana.

Las instituciones son uno de los principales objetos de estudio en las ciencias sociales, como la Antropología, la Sociología, la Ciencia Política, la Economía y la Administración, entre otras. Las instituciones son también un tema de estudio central para el derecho, el régimen formal para la elaboración e implantación de reglas. La creación y evolución de las instituciones es un asunto, desde luego, que de este origen vienen instrucción, instructor e institutriz.

El término institución no tiene por qué ser un lugar físico. Una institución es, por ejemplo, el conducir un automóvil por la derecha en ciertos países. También puede ampliarse el concepto para designar a una persona de especial consideración, veneración y respeto: por ejemplo Miguel Delibes es una institución en la cultura española, o Chavela Vargas es una institución en la canción latina.

Miró Rocasolano explica que hay muchos grados de instituciones, formales e informales. El estudio de estas instituciones es de gran valor para entender muchos comportamientos sociales, políticos, económicos, etc.

2.3. Instituciones políticas

Miró Rocasolano, (<http://www.eumed.net/cursecon/1/instconcepto.htm>), manifiesta que instituciones políticas son aquellas que se refieren a la sociedad política, y que regulan la estructura y órganos del gobierno, del estado. Según el criterio presentado por la Unesco en 1948, referente a los objetos de estudio de la ciencia política, las instituciones políticas tienen relación con los siguientes conceptos.

- a) Constitución.
- b) Gobierno Central.
- c) Gobierno regional y Gobierno local (instituciones municipales o ayuntamientos).

2.4 Estudios organizacionales

El comportamiento organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. Es una disciplina científica a cuya base de conocimientos se agrega constantemente una gran cantidad de investigaciones y desarrollos conceptuales. Pero también es una ciencia aplicada, ya que la información sobre prácticas efectivas en una organización puede extenderse a muchas otras y dejar así el departamentalismo.

David y Nwstrom, (1998), describen que el comportamiento organizacional es un campo de estudio, porque es una especialidad delimitada y con un conjunto común de conocimientos que estudia tres determinantes del comportamiento de las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Aplica el conocimiento obtenido acerca de los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en la conducta, con la finalidad de un mejor funcionamiento en las organizaciones. El comportamiento organizacional se interesa particularmente en las situaciones que atañen al empleo.

2.5. Niveles de estudio del comportamiento organizacional

De acuerdo con David y Nwstrom, (1998), los temas que suelen estar incluidos en el estudio del comportamiento organizacional son: la estructura organizacional, la motivación, el compromiso organizacional, el poder, la comunicación, el trabajo en equipo, la cultura organizacional, el clima organizacional, el liderazgo y los procesos de cambio.

Cada uno de estos temas está presente en los tres niveles básicos de estudio del comportamiento organizacional: el individual, el grupal y el organizacional. Este esquema de niveles es muy importante al momento de plantear conclusiones. Por ejemplo, la motivación se puede describir en función de los principales intereses de un grupo de personas, pero como variable es individual ya que es en ese nivel en donde se origina.

Asimismo, David y Nwstrom, (1998) describen que, otro eje está relacionado con lo concreto o lo abstracto en nuestro discurso sobre los problemas que estudia el comportamiento organizacional. El nivel más concreto y objetivo es la conducta, observable y susceptible de cuantificarse con mayor facilidad. Un segundo nivel son las actitudes entendidas como las predisposiciones a actuar de las personas; y finalmente los valores, que son el nivel más abstracto y nos indican una orientación de nuestra conducta.

David y Nwstrom, (1998) ejemplifican: "Podemos pensar que somos colaboradores, pero en una discusión podemos evidenciar una actitud poco colaboradora frente a casos hipotéticos y, en la práctica, podemos ser más bien recelosos de dar nuestro apoyo". Esto constituye la mayor dificultad para estudiar a las organizaciones: la inconsistencia y la brecha entre lo que se dice y se hace, lo cual se complica cuando le añadimos jerarquías (poder) y patrones de conducta aceptados, algunas veces, por todos (cultura organizacional).

Tema que también debe de tomarse en cuenta es el estrés (tensión) y que según David y Nwstrom, (1998), es una reacción fisiológica del organismo en el que entran en juego diversos mecanismos de defensa para afrontar una situación, que se percibe como amenazante o de demanda incrementada; una respuesta natural y necesaria para la supervivencia, a pesar de lo cual hoy en día se confunde con una patología.

Cuando esta respuesta natural se da en exceso, se produce una sobrecarga de tensión que repercute en el organismo y provoca la aparición de enfermedades y anomalías patológicas que impiden el normal desarrollo y funcionamiento del cuerpo humano. Algunos ejemplos son los olvidos (incipientes problemas de memoria), alteraciones en el ánimo, nerviosismo y falta de concentración.

El estrés de trabajo se puede definir como un conjunto de reacciones nocivas, tanto físicas como emocionales, que concurren cuando las exigencias del trabajo

superan las capacidades, los recursos o las necesidades del trabajador, describe la David y Nwstrom, (1998).

Es una patología emergente en el área laboral, que tiene una especial incidencia en el sector servicios, siendo el riesgo mayor en las tareas de puestos jerárquicos, que requieren mayor exigencia y dedicación, Morataya, (2011).

2.6. Disciplinas que han contribuido a desarrollar el campo del comportamiento organizacional

David y Nwstrom (1998), indican que el comportamiento organizacional es una ciencia aplicada del comportamiento que se basa en la contribución de varias disciplinas conductuales, ya sea en el plano de análisis individual o microanálisis, como el caso de la psicología, o en el plano de procesos de grupos y organización, en donde entra la colaboración de disciplinas como la Sociología, la Psicología Social, Antropología y la Ciencia Política.

Para lo cual también se toma en consideración el método inductivo-deductivo, que permite observar cómo se asocian ciertos fenómenos, aparentemente ajenos entre sí, pero que en determinado momento se unan para obtener los resultados generales, partiendo de que lo inductivo es una forma de razonar que lleva de lo particular a lo general; y la deducción, de lo general a lo particular (Planeación Estratégica, <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1236115440/metodo-inductivo-y-deductivo/>).

2.6.1. Ciencias de la comunicación

Las ciencias de la comunicación son las que intervienen en todos los procesos comunicacionales que están relacionados con una organización. La rama de las ciencias de la comunicación que atiende sobre las organizaciones es llamada comunicación organizacional o institucional.

2.6.2. Psicología

Ciencia que pretende medir, explicar y en ocasiones cambiar la conducta de los seres humanos. Los primeros psicólogos se concentraban en los problemas de fatiga, aburrimiento y factores relativos a las condiciones laborales que obstaculizaban un desempeño eficaz en el trabajo.

Últimamente sus contribuciones se extienden al aprendizaje, percepción, personalidad, emociones, capacitación, eficacia del liderazgo, necesidades y motivadores, satisfacción laboral, procesos de toma de decisiones, evaluaciones del desempeño, medición de actitudes, técnicas de selección de empleados, diseño del trabajo y estrés laboral.

2.6.3. Sociología

Ciencia que estudia a las personas en relación con sus semejantes. Las contribuciones que los sociólogos han hecho al comportamiento organizacional han sido a través de su estudio del comportamiento de los grupos en las organizaciones, particularmente en las formales y complejas, David y Nwstrom, (1998).

Algunos de estos conocimientos contribuidos al comportamiento organizacional son sobre la dinámica de grupos, diseño de equipos de trabajo, cultura organizacional, teoría y estructura de las organizaciones formales, tecnología organizacional, comunicaciones, poder y conflictos.

2.6.4. Psicología Social

Rama de la psicología en la que se combinan ésta y la sociología. Se enfoca en la influencia recíproca de las personas. Los psicólogos sociales hacen aportaciones significativas a la medición, comprensión y cambio de actitudes, pautas de comunicación, fomento de la confianza, medios con que las actividades de los grupos satisfacen las necesidades de los individuos, y procesos de toma de decisión en grupo.

2.6.5. Antropología

Estudio de las sociedades para comprender a los seres humanos y sus actividades. El trabajo de los antropólogos sobre las culturas y sus entornos ha ayudado a comprender las diferencias en valores fundamentales, actitudes y conductas de personas de diversos países y en organizaciones distintas. En cultura organizacional, gran parte de lo que se sabe sobre ambientes organizacionales y las diferencias entre culturas organizacionales es producto del trabajo de los antropólogos.

2.6.6. Ciencia Política

Ciencia que estudia de la conducta o comportamiento de los individuos y grupos en ambiente político. Se enfoca en la estructura de los conflictos, la distribución de poder y cómo la gente manipula el poder en áreas de sus intereses personales.

2.7. Retos y oportunidades del comportamiento organizacional

Según David y Nwstrom (1998), existen diversos cambios radicales dentro de las organizaciones a los cuales se tienen que enfrentar los administradores, de igual

forma, la competencia mundial exige que los empleados sean más flexibles y aprendan a enfrentar cambios acelerados. Algunos de estos retos y oportunidades para que los administradores apliquen los conceptos del comportamiento organizacional, son los siguientes:

2.7.1. Respuesta a la globalización

Las organizaciones ya no están limitadas por fronteras nacionales, el mundo se ha convertido en una aldea global por lo que los administradores tienen que ser capaces de trabajar con personas de culturas distintas.

La globalización afecta las habilidades de trato con la gente de los administradores cuando menos en dos formas: en primer lugar, el administrador tiene cada vez más posibilidades de recibir una asignación en el extranjero; en segundo lugar, incluso en el propio país va a trabajar con jefes, compañeros y otros empleados que nacieron y crecieron en culturas diferentes. Para trabajar bien con esas personas, tendrá que comprender su cultura, cómo se han formado y cómo adaptar el estilo de administración a esas diferencias.

2.7.2. Manejo de la diversidad laboral

Para David y Nwstrom (1998), uno de los retos más importantes y extensos en las organizaciones es adaptarse a personas que son diferentes, es decir, a la diversidad laboral, la cual atañe a diferencias entre personas en el mismo país. El término de diversidad laboral implica que las organizaciones se han hecho más heterogéneas en términos de género y origen étnico, comprende también a las personas con discapacidad, homosexuales y adultos mayores.

El reto para las organizaciones es dar mejor cabida a los diversos grupos de personas ocupándose de sus esquemas de vida, necesidades familiares y estilos de trabajo. Los administradores tienen que cambiar su filosofía de tratar a todos por igual y reconocer la diversidad física y cultural de las personas.

2.7.3. Mejoramiento de la calidad y la productividad

Cada vez más, los administradores tienen que mejorar la productividad de su organización y la calidad de los productos y servicios que ofrecen. Para hacerlo, implantan programas como los de administración de calidad.

2.7.4. Mejoramiento del servicio a los clientes

David y Nwstrom (1998), comparten que la mayoría de los empleados en los países desarrollados ocupan puestos de servicio. Anteriormente se pensaba que

concentrarse en los clientes era una tarea de quienes estudiaban y ejercían el marketing. Pero el comportamiento organizacional puede contribuir a mejorar el desempeño de las organizaciones enseñando a los administradores la relación entre las actitudes y la conducta de los empleados y la satisfacción de los clientes.

Indican que muchas organizaciones han fracasado porque sus empleados no han sabido complacer a los clientes, por lo tanto, la administración debe crear una cultura de sensibilidad a los clientes, en la que los empleados sean amables y corteses, accesibles, capaces, listos para responder a las necesidades de los clientes y dispuestos a hacer lo necesario para complacerlos.

2.7.5. Facultar al personal

La toma de decisiones se está bajando al nivel operativo, lo que proporciona libertad a los trabajadores para tomar decisiones sobre problemas planteados por el trabajo. Lo que sucede es que la administración faculta a los empleados, es decir, los pone a cargo de lo que hacen, con lo cual, los administradores tienen que aprender a ceder control y los empleados tienen que aprender a asumir la responsabilidad por su trabajo y a tomar decisiones convenientes.

2.7.6. Enfrentamiento a la temporalidad

David y Nwstrom (1998), sugieren que el término de administración debe describirse más bien como una actividad con largos periodos de cambios continuos, interrumpidos ocasionalmente por momentos breves de estabilidad.

Los puestos que ocupan los trabajadores de estos días se encuentran en un estado de flujo permanente, de modo que los empleados tienen que actualizar continuamente sus conocimientos y habilidades para realizar nuevos cometidos laborales. Los administradores y empleados deben aprender a enfrentar la temporalidad, a vivir con flexibilidad, espontaneidad e imprevisibilidad.

2.7.7. Estímulo para la innovación y el cambio

Las organizaciones exitosas deben fomentar la innovación y dominar el arte del cambio o se pondrán en peligro de extinción. El éxito lo alcanzarán las organizaciones que mantengan su flexibilidad, mejoren constantemente la calidad y venzan a la competencia del mercado con una corriente continua de productos y servicios innovadores.

2.7.8. Mejoramiento de la conducta ética

David y Nwstrom (1998), manifiestan que los miembros de las organizaciones enfrentan cada vez más “disyuntivas éticas”, que son situaciones en las que tienen que definir cuál es la conducta correcta y cuál la incorrecta. En las organizaciones, los administradores redactan y distribuyen códigos de ética que ayudan a los empleados en las disyuntivas, se ofrecen seminarios, talleres y otros programas de capacitación para fomentar el comportamiento ético.

El administrador debe generar un ambiente ético sano para sus empleados, donde trabajen productivamente y enfrenten las menores ambigüedades en cuanto a lo que constituyen conductas buenas y malas.

De igual forma, el comportamiento organizacional facilita la comprensión de las relaciones interpersonales, que son aquéllas en las que interactúan dos personas (dos compañeros de trabajo o un par formado por un superior y un subordinado). En el nivel siguiente, el comportamiento organizacional es valioso para examinar la dinámica de las relaciones en grupos pequeños, tanto en equipos formales como en grupos informales.

Cuando es necesario que dos grupos o más coordinen sus esfuerzos, como por ejemplo en las áreas de ingeniería y ventas, los administradores se interesan en las relaciones intergrupales que surgen. Por último, también es posible ver y administrar a las organizaciones como sistemas internos, que tienen relaciones entre ellos (por ejemplo, las fusiones y empresas conjuntas).

2.7.9. Objetivos del comportamiento organizacional

Para David y Nwstrom (1998), hay muchas ciencias que comparten cuatro objetivos: describir, entender, predecir y controlar ciertos fenómenos, incluso el entorno organizacional. Éstos son los objetivos del comportamiento organizacional:

El primer objetivo es describir sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas. Lograrlo permite que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo.

Un segundo objetivo es entender por qué las personas se comportan como lo hacen. Los administradores se frustrarán mucho si sólo pudieran hablar acerca del comportamiento de sus empleados sin entender las razones subyacentes. Por ende, los administradores interesados, aprenden a sondear en busca de explicaciones.

Predecir el comportamiento futuro de los empleados es otro objetivo del comportamiento organizacional. En teoría, los administradores tendrían la capacidad de predecir cuáles empleados serán dedicados y productivos, y cuáles se caracterizarán por ausentismo, retardos o conducta perturbadora en determinado momento (de modo que sea posible emprender acciones preventivas).

El objetivo último del comportamiento organizacional es controlar, al menos en parte, y desarrollar cierta actividad humana en el trabajo. Los administradores son responsables de los resultados de rendimiento, por lo que les interesa de manera vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo y la productividad de los empleados.

En consecuencia, necesitan mejorar los resultados mediante sus acciones y las de sus trabajadores, y el comportamiento organizacional puede ayudarles a lograr dicho propósito.

Algunas personas temen que las herramientas del comportamiento organizacional se usen para limitar su libertad y privarlas de sus derechos. Aunque ello es posible, también resulta improbable, ya que las acciones de los administradores están sujetas a revisiones profundas.

Los administradores tienen que recordar que el comportamiento organizacional es una herramienta humana para beneficio de los seres humanos. Se aplica de manera amplia a la conducta de las personas en todo tipo de organizaciones, como empresas, organismos de gobierno, escuelas y organizaciones de servicios. Donde haya organizaciones, existe la necesidad de describir, entender, predecir y mejorar la administración del comportamiento humano.

2.7.10 Enfoques del comportamiento organizacional

- Enfoque de recursos humanos.
- Enfoque contingente.
- Enfoque orientado a resultados.
- Enfoque de sistemas.

2.7.11 Modelos de comportamiento organizacional

David y Nwstrom (1998), indican que hay cuatro modelos de comportamiento organizacional:

Modelo de custodia: surge a partir del reconocimiento de los gerentes, de los sentimientos de insatisfacción, inseguridad y frustración de los empleados frente al modelo autocrático.

Se comenzaron programas de bienestar social para los empleados, con el objeto de brindarles seguridad. Se basa en los recursos económicos, necesarios para ofrecer todos los beneficios. Luego, la orientación de la gerencia es hacia el dinero. Se genera dependencia del individuo a la organización.

Necesidades satisfechas son de manutención y el desempeño es de cooperación pasiva. Ventajas: brinda satisfacción y seguridad a los trabajadores. Desventajas: no logra una motivación efectiva. Los trabajadores producen muy por debajo de sus capacidades y no están motivados para desarrollarlas a niveles más altos. Se sienten complacidos, pero no satisfechos.

Modelo de apoyo: depende del liderazgo. Por medio de éste la gerencia crea un clima que ayuda a los empleados, a crecer y alcanzar las cosas que son capaces de realizar en conjunto con los intereses de la organización.

La orientación gerencial es la de apoyo al empleado en su desempeño; su papel es ayudar a los empleados a resolver sus problemas y ejecutar su trabajo. El resultado psicológico en los empleados es un sentimiento de participación y colaboración en las actividades de la organización. (Decir “nosotros” en lugar de “ellos” al hablar de la organización). Este modelo funciona mejor en países más ricos.

Modelo colegiado: es una útil prolongación del modelo de apoyo. El término colegial o colegiado, alude a un grupo de personas con un propósito común. Es la ampliación del concepto de equipo, este modelo se aplicó inicialmente con cierta amplitud en laboratorios de investigación y entornos de trabajos similares, aunque actualmente es aplicable a una extensa variedad de situaciones de trabajo.

Este modelo depende de la generación por parte de la dirección, de una sensación de compañerismo con los empleados, teniendo como resultado que los colaboradores se sientan útiles y necesarios.

La orientación administrativa se dirige al trabajo en equipo. La dirección funge como el entrenador a cargo de la creación de un equipo de gran calidad. La respuesta de los colaboradores a esta situación es la responsabilidad. El resultado psicológico del modelo colegial en los colaboradores es la autodisciplina. Dado que se saben responsables de sus actos.

Modelo autocrático: David y Nwstrom (1998), establecen que fue el modelo prevaleciente durante la Revolución Industrial. Se basa en el poder; los que controlan deben tener el poder para exigir. La gerencia se orienta a una autoridad oficial y formal, que se delega por derecho de jefatura a aquéllos a quienes se aplica. La gerencia cree que sabe lo que hace y los empleados deben seguir sus órdenes. Los empleados deben ser persuadidos y presionados.

2.8. La comunicación

La comunicación como tal nace desde el momento en el que los seres humanos sienten la necesidad de saber sobre lo que los rodea. Como se recordará y de acuerdo a la evolución histórica del hombre, al inicio no se comunicaban a través del lenguaje oral, porque no poseían esa habilidad; sin embargo, lo hacían a través de sonidos y gestos, porque la sociedad en la que se vivían era primitiva.

Conforme se dio el proceso de evolución y en la medida en la que el hombre percibía lo que había a su alrededor, transformó sus métodos para comunicarse; tanto así que en la época de los amerindios, su forma de enviar mensajes de una comunidad a otra fuera a través de señales de humo y con el resonar de cuernos, entre otras.

La comunicación es tan importante, que la evolución de la ciencia, el arte y en general de toda la cultura, es posible por la comunicación. Es por ello que la corriente filosófica de la fenomenología afirma que el ser humano es sólo en la medida en que se comunica, esto significa que el hombre sólo puede ser humano en la medida que pueda transmitir mensajes y lograr compartir con los demás seres humanos.

“La comunicación es algo tan común, tan cotidiano, que estamos todo el tiempo inmersos en ella y apenas nos percatamos. Toda nuestra vida social, todo nuestro desarrollo intelectual, depende y tiene su origen en los distintos procesos comunicativos que realizamos”, es la definición que le da Velásquez Rodríguez, (1999, p. 60).

Se debe tener presente que comunicar no es lo mismo que informar. Comunicar es un proceso de causa y efecto; cuando el emisor envía un mensaje, este debe provocar en el receptor un sentimiento de compartir para obtener un beneficio en común.

Informar, por el contrario, son mensajes que se reciben constantemente. El hombre se informa en todo momento, y el mensaje queda en él, no lo comparte con otros.

Según Interiano, (1994); el significado de un mensaje será interpretado de acuerdo al código que maneje el receptor y los subcódigos culturales y sociales que imperen en el momento de recibido el mensaje.

Para que exista comunicación debe haber un emisor, un receptor y un canal. El emisor, es quien envía el mensaje (jefe de departamento), el receptor, quien recibe el mensaje, (subalterno); y el canal, medio que se utiliza para enviar el mensaje. Por ejemplo, la palabra.

Sin embargo, para Velásquez Rodríguez (1999), en el proceso de la comunicación intervienen siete elementos:

Emisor: es la persona que envía el mensaje y quien debe identificar los códigos por utilizar para enviarlo, esto quiere decir que lo debe enviar en un lenguaje que el receptor pueda entender. Dependiendo de cómo lo envíe, el receptor podrá aceptar o rechazar dicho mensaje.

Receptor: es quien recibe el mensaje. Debe conocer el código elegido por el emisor para que pueda descifrar el mensaje.

Mensaje: es la información que el emisor comunica al receptor a través de señales o signos pactados por ambos. El mensaje puede variar de acuerdo a la necesidad de comunicar, por ejemplo comunicar el contenido de una noticia, ideas, órdenes, sentimientos, etc.

Canal: es el vehículo, medio o instrumento a través del cual se transmite el mensaje, que podría ser la voz, un teléfono, la televisión, la escritura, entre otros.

Código: es el lenguaje (signos o señales) por medio del cual se transmite el mensaje y que por supuesto debe ser conocido por el emisor y el receptor. Los idiomas (oral y escrito) son los códigos más efectivos utilizados en la comunicación. Sin embargo, también existe el código gestual, el icónico, la música. Por otro lado, cuando se da la comunicación, simultáneamente se utilizan varios códigos.

Referente: es el objeto al cual alude el mensaje.

Ruidos y redundancia: los ruidos son las condicionantes que impiden que un mensaje sea recibido en su totalidad por el receptor. Por una u otra razón, dichos mensajes no son captados tal y como el emisor lo desea. Por esa razón se debe recalcar el mensaje, a manera de redundancia, para que el receptor lo perciba tal como el emisor desea que se comprenda el mensaje.

Dentro de los ruidos que afectan el proceso de la comunicación están los psicológicos, que se refieren a barreras culturales, ideológicas, políticas y psicológicas; los ruidos físicos, fallas técnicas; y los ruidos fisiológicos que afectan a los cinco sentidos, el oído, la vista, el tacto, el gusto y el olfato.

El lenguaje, según Albizúrez Palma, (1978. p. 11), es: "Todo sistema de signos destinado a la comunicación", y uno de ellos es el lenguaje articulado o hablado, que se basa en sonidos.

"La lengua es la forma particular del lenguaje articulado empleado por una comunidad"; Albizúrez Palma, (1978. p. 11), es decir, un código que debe ser conocido por todos los miembros de una comunidad.

Hay dos clases de lengua, la oral y la escrita; sin embargo, en el *Manual de comunicación lingüística* de Albizúrez Palma (1978), dice que la lengua oral es

la real y que la lengua escrita es sólo una versión o transcripción de la primera. A pesar de ello, la lengua escrita tiene ventaja sobre la lengua oral, ya que la primera se desarrolla y corrige a la vez, lo que no sucede con la segunda, porque lo dicho, dicho está, lo cual podría ocasionar problemas con los interlocutores.

Albizúrez Palma (1978) explica que comunicar significa compartir información entre un destinador y un destinatario, esto quiere decir que cuando el receptor recibe el mensaje, debe haber una respuesta, un efecto y una retroalimentación. Se da un proceso de codificación y decodificación.

Según se cita en el *Manual*, (1978) para Jakobson, existen seis funciones de la comunicación que definen cuáles son las relaciones entre emisor, mensaje y receptor: conativa o apelativa, que trata de provocar determinadas reacciones en el destinatario. Por ejemplo, cuando un jefe le da instrucciones a un subalterno para desarrollar una tarea, quien da la orden espera una respuesta positiva a la instrucción dada.

Para que la comunicación se dé en un marco de cordialidad existen varias técnicas, como saber escuchar al interlocutor; un jefe o líder nunca debe adoptar actitudes de superioridad, porque la recepción del mensaje puede provocar efectos negativos; cuando se da una instrucción ésta debe ser clara y respetuosa; no se debe recurrir a los gritos en ningún momento.

En el proceso de la comunicación intervienen algunos factores que impiden que esa comunicación sea efectiva, como es el no saber escuchar. Albizúrez Palma (1978), dice que oír es sólo percibir sonidos, mientras que escuchar significa captar el mensaje; sin embargo, hay muchas personas que no saben escuchar, esto puede ocurrir por diferentes razones: desconcentración, falta de interés o, en todo caso, sentir antipatía por el emisor, cansancio, etc.

Albizúrez Palma, (1978), hace alusión a las siguientes palabras de André Conquet, en relación al saber escuchar:

“Escuchar es, en primer lugar, una actitud física y moral. No se escucha si se está incómodo en la silla, escondido detrás de una columna o de un pilar. No se escucha si uno está haciendo otra cosa. Nuestro rendimiento es muy pobre porque no sabemos franquear las barreras que nos separan del orador, del conferencista, o más simplemente, del interlocutor”.

Cabe decir, que la Semiología es la ciencia que estudia los signos de la vida social. Los signos por consiguiente, son los códigos mediante los cuales se envía un mensaje determinado, que comunica algo. Por ejemplo, el ceño fruncido, nos indica posible enojo.

De los trece signos que se citan en el texto, los que interesan en esta investigación son: la palabra (en el plano semántico, fonológico prosódico y

sintáctico); el tono; la mímica del rostro; el gesto, y el movimiento escénico del actor.

Para el análisis semiológico de la palabra hay tres planos:

Plano semántico: se refiere al análisis de lo que la palabra quiere decir en sí sin ser pronunciada. Lo que significa, en su contenido, concepto, definición, a lo que se le llama significado.

Plano fonológico prosódico: se refiere a la palabra pronunciada, a su origen físico, a cómo se dice. Lo que es el significante.

Plano sintáctico: señala el lugar que ocupa una palabra en la frase y de acuerdo a dicho lugar, la palabra resaltará menos o más, según sea la intención.

Uno de los ejemplos que muestra Kowsan (1997) es: que en algunas lenguas, la superabundancia de consonantes sibilantes y africadas (s, z, ch, j) en una respuesta puede ser signo de cólera o de irritación en el personaje que habla.

Otra de las formas de comunicación es el lenguaje corporal, Mohr (2007), "El lenguaje corporal se usa para aprender más sobre nosotros mismos, mejorar las relaciones con los demás y saber con qué tipos de personas nos relacionamos". Además, describe que el lenguaje corporal es importante porque es un complemento del lenguaje oral.

En la mayoría de situaciones, con el lenguaje corporal se confirma lo que se dice con el lenguaje oral. Esto podría dar como resultado una serie de connotaciones que podrían ser malinterpretadas por el receptor, aunque no fuera así.

Mohr (2007), cita a la psicóloga Sara Pereira, quien aclara que el lenguaje corporal es más expresivo porque constituye un 70%, contrario al verbal que tiene un 30%. Cita también a la psicóloga Dogmar Polasek, quien manifiesta que el lenguaje corporal requiere más atención, ya que en él interfiere la distancia, la expresión facial, el movimiento de los ojos, de las manos, los sonidos, la entonación y la posición del cuerpo.

Según Pereira, muchas veces se oye decir "no es lo que me dijo, sino cómo me lo dijo", "si le hubieras visto la cara"; para tal actitud debe existir congruencia entre el lenguaje verbal y el corporal, para que el mensaje sea efectivo, de lo contrario ello puede afectar las relaciones personales.

Con los gestos se comunican muchas cosas y eso va a depender del tipo de relación que exista entre emisor y receptor, como por ejemplo: una pareja de novios, madre e hijo, entre amigos, de jefe a subalterno, etc.

Kowsan (1997), describe que la palabra pronunciada por un actor, su entonación, la manera de pronunciar esa palabra, puede cambiar su valor. La mímica del

rostro y el gesto, de la mano pueden acentuar el significado de las palabras, desmentirlo o darle un matiz particular. Si se analiza este concepto, se puede llegar a la conclusión de que esto ocurre en la vida cotidiana del ser humano.

Kowsan también describe entre los otros signos del teatro el tono, la mímica del rostro y el gesto, y de acuerdo con lo que dice, estos en conjunto y unidos al signo de la palabra, logran acentuar un mensaje. Se puede comunicar hasta lo más inimaginable.

El tono, por ejemplo, pertenece a la función expresiva del lenguaje, según el esquema de la comunicación de Jakobson. El tono es simplemente la forma en la que se pronuncian las palabras. Comprende elementos como la entonación, el ritmo, la velocidad, la intensidad, a través de los cuales se crean los más variados signos auditivos.

La mímica del rostro es el sistema de signos kinésicos más relacionado con la expresión verbal, y tienen un valor expresivo tan grande, que a veces reemplazan exitosamente a la palabra. Con estos signos se logra comunicar las emociones de una persona a otra sin necesidad de utilizar las palabras. Se puede manifestar: sorpresa, cólera, miedo y placer. La kinesia es un indicador imperfecto, en la investigación cualitativa, según Chávez (2010), que acompañado de otros, contribuye en la obtención de los resultados.

Por último, el gesto constituye el medio más rico y flexible para expresar los pensamientos; es decir, que es el sistema de signos más desarrollado, según Kowsan (197). Además menciona este autor, que los teóricos del gesto sostienen que es posible hacer hasta 700,000 signos. El gesto es el movimiento de la mano, del brazo, de la pierna, de la cabeza, del cuerpo entero, para crear o comunicar signos.

2.8.1. Comunicación organizacional

Según Escolín Contreras (2000, Ciencias Económicas, USAC), los procesos de comunicación en el seno de una organización son de vital importancia para la consecución de sus objetivos: "La eficacia del sistema de comunicaciones tiene un impacto significativo sobre la eficacia última de toda la organización".

Escolín Contreras (2000), indica que para que se dé una comunicación adecuada debe existir una línea de dirección; de forma descendente cuando va de jefes a subordinados, porque a través de este proceso éstos últimos saben lo que se espera de ellos (cómo y cuándo hacer su trabajo); y, de forma ascendente cuando es de subalternos a jefes. Dentro de todo este contexto y por medio de la comunicación, a ambas partes les interesa saber cómo es que encaja su trabajo dentro de la organización, por lo tanto desean estar informados de todo lo que acontece a su alrededor.

En las políticas de comunicación de la organización es de suma importancia la disposición de los directivos, su participación dentro de este sistema comunicacional, en el cual debe haber un clima de confianza y sinceridad. Por lo tanto, se debe de estar consciente de los beneficios que una buena comunicación aporta a la institución y del papel que como directivos les corresponde dentro del sistema.

Dentro de cualquier organización o institución siempre van a existir redes de comunicación que pueden involucrar a dos o más personas y que generalmente se dan en forma jerárquica. Además, existen dos sistemas de comunicación: el formal y el informal. El primero se utiliza para todos los mensajes oficiales que se refieren específicamente a temas de trabajo, y que generalmente se comunica por medio de escritos. El segundo, son los mensajes que pueden aludir a situaciones del trabajo, aunque no afectan el funcionamiento de la organización, la información se transmite por medio de rumores. Rebasa los límites jerárquicos y se comunica personalmente.

El sistema informal puede ser tan perjudicial como beneficioso para una organización, dependiendo de cómo y quién lo use. Aunque, Escolin Contreras (2000, Ciencias Económicas, USAC), describe que este sistema puede ser devastador y negativo para la institución, porque aún no existe método alguno para eliminar esta vía clandestina de comunicación.

En lo que respecta a esta investigación: el objeto de estudio es la relación entre directivos y subalternos, la forma en la que se transmiten los mensajes, para detectar el tipo de comunicación y el comportamiento organizacional del personal del Departamento Financiero. Sin embargo, es oportuno precisar que por la jerarquía, estos mensajes siempre se transmiten de jefe a subordinado, debido a que un jefe debe demostrar su autoridad.

Hay actitudes propias de los jefes. Mohr (2007), detalla gestos: los que demuestran autoridad y dominio propio; además, actitudes que demuestran capacidad para la toma de decisiones, aunque a veces se puede manifestar impaciencia, inseguridad o de poco autocontrol. En los subalternos se puede manifestar actitudes de malestar, de disposición para reaccionar ante cualquier actitud que se considere amenazante. Empero, hay gestos y actitudes que pueden ser manifestados por jefes y subalternos, dependiendo del tipo de comunicación que se esté procesando.

Para que el proceso de la comunicación organizacional sea efectivo se ha de efectuar en un ambiente agradable, en donde el personal se sienta cómodo al recibir instrucciones, y en el que los directivos eviten pensar únicamente en el incremento de la productividad de la institución. En este contexto laboral y debido a que el propio personal constituye uno de los públicos organizacionales, tanto la comunicación interna como la externa deben considerarse vitales para el óptimo desempeño de la función organizacional.

La comunicación ha tenido grandes cambios, sin embargo, y de acuerdo con la ponencia *Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense*, del Dr. Federico Varona Madrid, presentada en el I Seminario-taller latinoamericano sobre formación para la comunicación organizacional” en Santafé de Bogotá en 1993, se anota que: “La comunicación es el sistema nervioso de una organización, sin comunicación no es posible su funcionamiento” (http://www.uca.edu.sv/deptos/letras/sitio_pers/j_benitez/document/lectura4.pdf).

En esta ponencia, se expresa que los directivos de las organizaciones nunca se preocupan porque la comunicación de su personal se dé en forma adecuada, ya que sólo les interesa el resultado de las funciones organizacionales y el aspecto financiero, no se percatan de si sus empleados saben comunicarse o no, además desconocen el impacto negativo que ello ocasiona.

De acuerdo a este documento, la comunicación desempeña un papel imprescindible en el desarrollo de una institución, pues a través de ella la gente se organiza, establece parámetros para desarrollar sus actividades y genera una serie de situaciones que le permiten no sólo cumplir con sus labores, sino sentirse satisfecha consigo misma.

Sin embargo, como los jefes de la organización no les interesa saber sobre la comunicación de los empleados entre sí, no evalúan ni mejoran el proceso comunicativo: por eso se hace necesario realizar auditorías de la comunicación.

El objetivo principal de la comunicación en una organización es promover la participación de los individuos, hacerlos conscientes de su papel y de ese modo propiciar su desarrollo y el de la comunidad.

Asimismo, el Dr. Varona expone que en 1974, en los Estados Unidos, casi todos los textos referentes a la comunicación organizacional incluían capítulos relacionados con la evaluación de este tema, y posteriormente hubo libros sobre auditorías de la comunicación organizacional.

Según Varona, hay tres conocidas perspectivas estadounidenses para evaluar la comunicación organizacional: a) la funcionalista, que la analiza como una actividad objetiva y observable, que puede ser medida, clasificada y relacionada con otros procesos organizacionales, cuyo objetivo principal es detectar y corregir las malas prácticas de comunicación que impidan cumplir las metas de la organización, b) la interpretivista, que estudia subjetivamente el proceso de la comunicación organizacional, porque solamente analiza la forma en la que se comunican los individuos en una organización, sin proponer cambios de tal práctica, y, c) la crítica, que se centra en el estudio de cómo el proceso de comunicación organizacional es sistemáticamente distorsionado para beneficio de los directivos de la institución.

Las auditorías de la comunicación se valen al igual que otras investigaciones, de métodos y técnicas conocidos, como la entrevista, el cuestionario, el análisis de la transmisión de mensajes, de experiencias críticas de comunicación, de las redes de comunicación, de la entrevista grupal, de la observación directa y del análisis de las producciones comunicativas.

En la ponencia se afirma que, las auditorías de la comunicación han servido para verificar las satisfacciones y los beneficios que dicha evaluación puede dar al proceso de la comunicación, tanto para los miembros de una organización, como a la organización.

La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una compleja organización. Dicho proceso puede ser interno, es decir, estar basado en las relaciones que se viven dentro de la organización, o externo (entre organizaciones). Si la organización es una empresa, la comunicación distingue tres sistemas:

- Operacionales: se refiere a tareas u operaciones.
- Reglamentarios: órdenes e instrucciones.
- Mantenimiento: relaciones públicas, captación y publicidad.

Si ampliamos el significado de comunicación organizacional, puede ser entendida como el proceso de producción, circulación y consumo de significados entre una organización y sus públicos.

La comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes, mandatos, aceptación de políticas, etc. Es por ello que se debe destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores.

La efectividad y el buen rendimiento de una empresa dependen plenamente de una buena comunicación organizacional. Así pues, la comunicación organizacional estudia las formas más eficientes para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo. Hay diversos tipos de comunicación organizacional:

Comunicación vertical

Es aquella que fluye en forma ascendente o descendente entre subordinados y gerentes. Esta comunicación permite regular y controlar la conducta de los subordinados en aspectos tales como:

- Instrucciones y planificación de las tareas.
- Información sobre procedimientos, prácticas y políticas.
- Valoración del rendimiento de los empleados.

Los canales de comunicación que se emplean en la comunicación vertical son:

- Teléfono.
- Reuniones.
- Correo electrónico.
- Manuales, guías.

Los medios más eficaces para transmitir información son las reuniones y el teléfono. Permiten condensar una gran cantidad de información en un breve lapso.

La comunicación escrita (correos) es apropiada sólo cuando la tarea requiere una gran cantidad de información detallada y compleja. Es un tipo de lenguaje más preciso, ya que no está sujeto a distorsiones como la palabra hablada.

La comunicación escrita es útil también cuando necesita crearse un registro de la información tratada.

Comunicación horizontal

La comunicación horizontal es aquella que se establece entre los miembros de un mismo nivel jerárquico. Pueden ser entre departamentos, grupos, o de forma individual, no hay presencia de autoridad y sirve para agilizar la estructura organizativa. Ese tipo de información se puede obtener a través de juntas, informes, asambleas, etc.

Comunicación oblicua

Es la que se produce entre el gerente de departamento de comercialización y un empleado de finanzas, está prevista en la organización. Es la necesidad de la coordinación intergrupala, debido a una urgencia por parte del emisor para conseguir una respuesta del receptor.

Comunicación formal

La comunicación formal es aquella que transmite por canales (comunicación escrita: cartas circulares; comunicación verbal: reuniones de trabajo) concebidos para que sea recibida por un público y que responda a unos objetivos o pretensiones. Sirve para que haya una mayor eficacia organizativa.

Comunicación Informal

David y Nwstrom (1998), la comunicación informal se practica dentro de la organización, sin utilizar canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización. Este tipo de comunicación es conocida popularmente como "rumores" y sirve para que los altos niveles jerárquicos conozcan las condiciones personales de los empleados y del entorno de la empresa.

En definitiva, el estudio de la comunicación organizacional está en auge y la experiencia afirma que las organizaciones que la llevan a cabo, presentan una mayor efectividad laboral, motivación y mejores resultados.

2.9. Reemplazo de la intuición por el estudio sistemático

En general, la conducta es previsible y el estudio sistemático del comportamiento es un medio para hacer razonablemente pronósticos acertados. Se habla de un estudio sistemático al referir el examen de las relaciones en el intento por atribuir causas y efectos y basar nuestras conclusiones en pruebas científicas; es decir, en datos reunidos en condiciones controladas e interpretación rigurosa.

El estudio sistemático sustituye a la intuición, que es una opinión no sustentada por las investigaciones.

CAPÍTULO 3

Marco metodológico

3.1. Metodología

Horacio Cabezas (2006), define metodología como un camino a seguir; asimismo, Mérida González (2011, p. 31), anota: “es la forma razonada de utilizar métodos, técnicas y procedimientos con el fin de realizar ordenadamente una actividad”.

3.2. Tipo de investigación

3.2.1. Cualitativa

Es cualitativa porque obtiene directamente los datos principales de las expresiones de las personas investigadas. Chávez (2010), conceptualiza la investigación cualitativa como una indagación que surge de un proceso de observación, en el que los observados están en disposición de colaborar para tal efecto. El objetivo de este tipo de investigación es mejorar las condiciones laborales en una entidad.

La investigación cualitativa se caracteriza porque la muestra debe tomarse de una cantidad que puede ser de dos hasta diez individuos, quienes son la representación en una investigación; se eligen de forma intencional. El informe se presenta en forma de relato, se lleva un diario o bitácora, además es totalmente humana porque toca los sentimientos de los investigados.

Una de las ventajas de este tipo de investigación es que se puede llevar a cabo una triangulación de los datos obtenidos en la observación, las entrevistas y el análisis de los documentos, para llegar a las conclusiones de la investigación.

3.2.2. Descriptiva

También es descriptiva porque durante el desarrollo de la investigación se detalla los procedimientos. Se limita a la descripción de las observaciones en un contexto determinado Chávez Zepeda, (2010).

3.3. Objetivos

3.3.1. Objetivo general

Describir el tipo de comunicación y el comportamiento organizacional del personal del Departamento Financiero de la Dirección General Administrativa del Ministerio de Energía y Minas.

3.3.2. Objetivos específicos

Definir qué tipo de comunicación utiliza el personal del Departamento Financiero de la Dirección General Administrativa del Ministerio de Energía y Minas.

Establecer los medios que utiliza para comunicarse el personal del Departamento Financiero de la Dirección General Administrativa del Ministerio de Energía y Minas.

3.4. Técnicas de investigación

Para la recopilación de datos se recurrió a las fichas bibliográficas, documentos, textos, revistas y la encuesta.

3.5. Instrumentos

Los instrumentos utilizados para la realización de esta investigación fueron la observación participativa, la entrevista de profundidad y el análisis de documentos.

La técnica de la observación participante es un medio que permite al investigador mezclarse con el grupo investigado e involucrarse en el mismo, acción que da mayor accesibilidad a cada uno de los integrantes Chávez Zepeda, (2010).

Entrevista es la comunicación oral o escrita que se establece entre dos o más personas, entrevistador y entrevistado (s), para obtener información sobre los segundos, que podría ser referente a su personalidad.

3.6. Población

La población o universo fue el personal del Ministerio de Energía y Minas.

3.7. Muestra

La muestra, por ser cualitativa, no probabilística, se eligió de manera intencional y se tomó al personal que labora en el Departamento Financiero de la Dirección General Administrativa del Ministerio de Energía y Minas.

3.8. Procedimiento

Esta investigación empezó con los lapsos de observación de las personas que sirvieron como muestra: nueve miembros del Departamento Financiero de la Dirección General Administrativa del Ministerio de Energía y Minas, de lo cual se dejó constancia por medio de fotografías tomadas a los investigados y notas en las que se describe lo observado.

El estudio se realizó con el consentimiento de las personas que constituyeron la muestra y los períodos de observación duraron entre 5 a 20 minutos, durante abril a junio de 2011.

Para obtener datos precisos, durante el proceso de observación, se tomó en cuenta los movimientos corporales o signos kinésicos de los individuos estudiados, quienes se estudiaron por su importancia en el proceso de la observación y en las entrevistas.

Durante el desarrollo de la investigación, se puso en práctica de forma alterna la observación participativa y la realización de las entrevistas de profundidad. Además, se evaluó la disponibilidad de cada participante.

Previo a la realización de las entrevistas se contactó a los nueve miembros del Departamento Financiero de la Dirección General Administrativa del Ministerio de Energía y Minas, quienes fueron la muestra para la presente investigación.

Las entrevistas de profundidad permiten, por el tipo de preguntas, obtener información acerca de los sentimientos y las necesidades de cada individuo, en su ambiente laboral.

Sin embargo, se entrevistó sólo a ocho de los nueve colaboradores del Departamento Financiero, pues, debido a las múltiples ocupaciones de la jefa, no se logró llevar a cabo la reunión correspondiente.

Se escribió un guión de entrevista con once preguntas debidamente redactadas, lo que permitió obtener datos específicos y personales, relacionados con el proceso de comunicación que se da en el Departamento Financiero.

Seguidamente, para confirmar lo expresado en las entrevistas y la información obtenida por medio de la observación, se analizó los documentos del Departamento Financiero de la Dirección General Administrativa del Ministerio de

Energía y Minas, en los que se dan instrucciones para el desempeño de las tareas.

Se utilizó el método analítico para diagnosticar la conducta del personal elegido. Para respaldar el análisis, se entrevistó a un profesional de la psicología, que trabaja en la Liga Guatemalteca de Higiene Mental, con el fin de entender las actitudes y acciones de los trabajadores.

Para analizar el proceso de la comunicación en el personal del Departamento Financiero del Ministerio de Energía y Minas se consultó textos relacionados con el tema de investigación: ***La Semiología y los trece signos del teatro*** de Kowsan (1997), en el cual se detalla la metodología para analizar algunos signos que no únicamente se utilizan en el teatro, sino también en la vida cotidiana.

Además, se empleó el método inductivo-deductivo, puesto que se consideró útil para los propósitos de la investigación.

CAPÍTULO 4

Análisis de los resultados

GUIÓN DE ENTREVISTA

La presente entrevista de profundidad, tiene como objetivo recopilar información relacionada con el proceso de comunicación que se da en el Departamento Financiero de la Dirección General Administrativa del Ministerio de Energía y Minas, la cual permitirá identificar la existencia de barreras que puedan obstaculizar dicho proceso.

¿Cómo se siente en el departamento?

¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en esta institución?

¿Por qué medio recibe instrucciones para desarrollar sus tareas?

¿Qué tipo de comunicación es la que más utiliza: verbal o escrita?

¿Qué instrumento (cartas, circulares, memorándums) se utiliza en el departamento para la comunicación escrita?

¿Qué es la comunicación para usted?

¿Qué importancia tiene la comunicación en el desarrollo de sus actividades laborales?

¿Qué opinión tiene de su jefe?

¿Cómo es la comunicación de sus compañeros?

¿Cómo es la comunicación con sus compañeros?

¿Cómo maneja el estrés)

4.1. Informe

4.1.1. Introducción

De acuerdo a lo que es una investigación cualitativa, a continuación se detallan los resultados de la indagación, respecto de la comunicación y el comportamiento organizacional del personal del Departamento Financiero de la Dirección General Administrativa del Ministerio de Energía y Minas –MEM-.

Para obtener los datos, se realizó ocho entrevistas a profundidad al personal de dicho departamento y varias observaciones alternas participativas. Además, se trianguló los datos, lo que se logró con una evaluación y con el reconocimiento de los documentos para confirmar lo expuesto en las entrevistas.

El tiempo de duración de las entrevistas varió entre 15 y 30 minutos, ciclo que inició en la segunda quincena de abril y finalizó en la primera de julio, lo cual dependió de la disponibilidad del entrevistado y de lo interesante que se tornó la entrevista, porque cada quien analizó la comunicación de acuerdo con su criterio. Las entrevistas se transcribieron conforme se llevaron a cabo (abril a julio de 2011).

La muestra, como se dijo al inicio, se eligió intencionalmente debido a lo específico del tema y a que por ser una investigación cualitativa no requirió de una muestra extensa.

Debido a que la investigación se desarrolló en una entidad administrativa pública y para proteger la identidad de los entrevistados, se evita referir sus nombres.

Cabe mencionar que a la jefa del departamento solamente se le tomó en cuenta en las observaciones, ya que por la posición que ocupa dentro del departamento y por sus múltiples ocupaciones, no fue posible entrevistarla.

El escenario de la investigación lo constituyó el área que ocupa el Departamento Financiero, para lo cual se tomó en consideración todo lo que involucra el proceso de las tareas asignadas (relación laboral); los insumos de trabajo como material, mobiliario y equipo de oficina; el ambiente físico en el que se desenvuelven y bajo qué normas lo realizan.

Para sustentar lo observado, respecto de las acciones para comunicarse y del comportamiento organizacional de los miembros del Departamento Financiero, se entrevistó a un psicólogo.

Especial mención merece que para elaborar este informe, se consultó el texto digital **Metodología de la investigación cualitativa** de Gregorio Rodríguez Gómez, Javier Gil Flores y Eduardo García Jiménez. (<http://148.202.18.157/sitios/catedrasnacionales/material/2010b/Ortiz/infmic.pdf>).

4.1.2. Escenario de la investigación

El escenario de la investigación (contexto) es el entorno físico o de situación en el cual ocurre un hecho. En ese sentido, el Ministerio de Energía y Minas, es el espacio que ocupa a esta investigación.

El Ministerio de Energía y Minas, como toda entidad del Estado, cuenta con un espacio físico (edificio) para que los empleados que atienden a la sociedad desempeñen sus labores en un lugar adecuado. Posee una serie de oficinas que se dividen de acuerdo a la jerarquía de su estructura administrativa. Todas son importantes para cumplir con los objetivos de la institución.

Como todo empleado público, los miembros del Departamento Financiero están sujetos a responsabilidades de carácter administrativo, civil y penal por las infracciones, omisiones, acciones, decisiones y resoluciones de las que sean responsables durante el ejercicio de su cargo.

El Departamento Financiero pertenece a la Dirección General Administrativa, según especifica el **Reglamento Orgánico** (Acuerdo Gubernativo No. 631-2007) del Ministerio de Energía y Minas, en su capítulo VI, artículo 49.

La Dirección General Administrativa cumple sus funciones, tanto en materia de administración de personal, como de servicios varios, porque es el ente responsable de brindar apoyo logístico a las direcciones que conforman el ministerio, "*Nosotros somos el Departamento Financiero de la Dirección Superior, de la Dirección Administrativa y el Departamento de Laboratorio Técnico*", aseveró uno de los entrevistados, cuando se le cuestionó: ¿a qué entidades de la Dirección Administrativa sirven?

Por su parte, el Departamento Financiero, según el artículo 52: Funciones y Atribuciones del Reglamento Orgánico, es el encargado del control, ejecución y evaluación de la formulación y administración del presupuesto de ingresos ordinarios y propios de la Dirección, en coordinación con la Unidad de Administración Financiera del ministerio, se le atribuyen las funciones siguientes:

a) Coordinar la formulación y programación de la ejecución presupuestaria y evaluar la gestión del presupuesto de la Dirección.

b) Administrar la gestión financiera del presupuesto, contabilidad, tesorería, compras, inventarios y almacén de la Dirección, conforme a los lineamientos y metodologías que establezca la Unidad de Auditoría Interna del ministerio y la Contraloría General de Cuentas.

c) Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar todos los eventos relacionados con el registro de las operaciones de orden económico-financiero de la dirección que son susceptibles de ser expresadas en unidades monetarias, de acuerdo con las normas establecidas por los principios de contabilidad

generalmente aceptados por la Unidad de Auditoría Interna, la Unidad de Administración Financiera del ministerio y la Contraloría General de Cuentas.

d) Efectuar labores comerciales de cotización de precios de equipo, suministros o servicios.

e) Organizar y mantener el archivo de los documentos que respaldan los registros contables de la dirección, de acuerdo con normas legales vigentes.

f) Analizar, evaluar e implementar cambios en el sistema de registro contable, en función de las necesidades de información y control de la Dirección, con base en normas establecidas por los organismos contralores.

g) Formular y someter a consideración de la Dirección, las necesidades de capacitación del personal del departamento Financiero.

h) Atender todas las labores del departamento y las que se deba cumplir de conformidad con las leyes, reglamentos y demás disposiciones legales aplicables.

De acuerdo a lo anterior, se debe tomar en cuenta que para el cumplimiento de las funciones, los empleados del Departamento Financiero deben observar lo que establece el **Manual de la Organización y Procedimientos**, contando para el efecto, con una copia del manual.

Para que los integrantes del departamento se sientan cómodos en el desempeño de sus funciones, el jefe debe velar por el cumplimiento de este requerimiento. Por su parte, el personal del Departamento Financiero también debe colaborar brindando un servicio de calidad a los usuarios internos y externos.

En el proceso de las labores del personal del departamento, mantendrán una comunicación directa con la jefa del mismo; sin embargo, es preciso mencionar que por el tipo de tareas, también tendrán relación directa con otras entidades del ministerio (Despacho Superior, Unidad de Administración Financiera, Auditoría Interna).

Con relación a la ubicación y con base en los periodos de observación, se comprobó que el Departamento Financiero está ubicado en el edificio secundario de los dos que ocupa el Ministerio de Energía y Minas, porque en el primero se instalan las autoridades de esta entidad. Este no cuenta con una iluminación natural adecuada, ni con escaleras de emergencia.

La oficina del Departamento Financiero se localiza en el primer nivel del edificio, frente a la puerta de la entrada principal, cuenta con una puerta trasera que conduce al área de cafetería y a los parqueos. El departamento no tiene un letrero de identificación.

Además del servicio de cafetería y de parqueo, el personal disfruta del servicio de agua, sanitarios, energía eléctrica, telefonía, clínica, y lo principal, con sus respectivas áreas de trabajo. También hay un Sindicato de Trabajadores.

Ocho de los integrantes del Departamento Financiero, se desenvuelven en un área de aproximadamente sesenta metros cuadrados, divididos en seis habitaciones, unas más pequeñas que otras. De esas seis habitaciones, tres sirven de archivos y bodega (equipo de oficina).

La jefa del departamento tiene su propia oficina, lo que denota que por su posición jerárquica, ella desempeña sus funciones en un espacio específico (privado), mientras que el resto del personal trabaja en la habitación mayor, que se divide en cubículos de aproximadamente cuatro metros cuadrados.

Los empleados del MEM, por imagen institucional utilizan, de lunes a jueves, un uniforme que los identifica como trabajadores del ministerio, mientras que viernes pueden usar vestimenta semi informal. Esto se da, dependiendo de la posición jerárquica que ocupan, razón por la que los jefes de departamento, unidades y autoridades superiores, visten siempre ropa formal.

Los integrantes del Departamento Financiero, cuentan con los insumos necesarios: material de oficina (lápices, lapiceros, papel, libretas, etc.), mobiliario y equipo de oficina (computadoras, teléfonos, copiadoras, impresoras, máquinas de escribir eléctricas, servicio de internet, etc.).

La iluminación del área es artificial, debido a la ubicación de la oficina del Departamento Financiero, y donde sólo entra luz natural en la oficina que ocupa la jefa del departamento.

El área de almacén, por falta de espacio en el Departamento Financiero, está ubicada en los alrededores del edificio secundario.

Para llevar a cabo las entrevistas, la jefa autorizó una de las áreas dentro del departamento, misma que está acondicionada para que los integrantes de éste, tomen sus alimentos a la hora de la refacción y almuerzo. Ello permitió que los entrevistados no se alejaran de su área de trabajo y que la actividad se realizara en un sitio de confianza.

4.1.3. La observación

La observación se llevó a cabo en diferentes períodos de tiempo, de cinco y veinte minutos cada uno, durante abril a junio de 2011.

En términos generales, se observó que los miembros del Departamento Financiero de la Dirección General Administrativa, tienen buenas relaciones interpersonales.

Cada miembro realiza su trabajo de manera responsable, cumpliendo con las labores que cada quien tiene asignadas; se utiliza la comunicación verbal como herramienta principal para el desarrollo de las actividades.

La jefa llama a cada colaborador a su oficina o se acerca a las áreas de trabajo para darles instrucciones verbales, para que desarrollen determinada tarea. Dependiendo de la situación se observó que habla con naturalidad.

El personal del departamento utiliza su criterio en el desempeño de sus labores. Se comprobó que la atención brindada al público es formal y respetuosa, en algunas ocasiones, jovial y bromista.

Sin embargo, si el ambiente se torna tenso por urgencias, el personal del Departamento Financiero niega la atención a solicitudes del usuario interno, en forma respetuosa, indicándole que regrese en otro momento.

Durante un período de observación un trabajador tuvo una discusión con otro empleado; sin embargo, el segundo evitó alterarse, como lo manifestó su rostro, mientras que el primero expresó frustración; aunque al final, aparentemente llegaron a un acuerdo.

El 23 de junio de 2011, se realizó un período de observación de aproximadamente diez minutos. Por el ir y venir de algunos miembros del departamento, era un día de mucho trabajo, a tal grado que, en cierto momento, un colaborador le hizo el requerimiento de unas facturas a otro empleado.

Por los gestos y el tono de voz utilizado, la solicitud indicaba urgencia, pues un empleado sonó los dedos al otro para darle fuerza a su mensaje. El receptor por su parte, calmadamente buscó la información requerida y la trasladó al solicitante.

El mismo 23 de junio, se observó que uno de los colaboradores, en el ir y venir de sus tareas, balbuceó palabras entrecortadas y gestos que demostraban frustración.

Algunos trabajadores caminan rápidamente, lo que según el psicólogo, manifiesta: ansiedad, desesperación, irritación y frustración. Se estableció, entonces, que eso afecta las relaciones interpersonales de los empleados. En consecuencia, crea barreras comunicacionales, porque algunos colaboradores no se sienten cómodos en el ambiente laboral.

Al consultarle al psicólogo, Luis Morataya, de la Liga Guatemalteca de Higiene Mental, la razón de esas actitudes y cuál podría ser la causa, declaró que la causa es el estrés.

La conclusión del psicólogo concuerda con lo que manifestó un empleado, cuando otro no le dio las instrucciones completas: "Le mandan a ella un correo

importante de alguna de presupuesto verdad, de algunas transferencias o de algunas asignaciones o de algún problema que hay, que se requiere que se atienda y ella lo guarda, no nos lo trasmite a nosotros”, agregó que: “entonces dice hay te tenía que decir algo pero esperame que me voy a acordar, y esperame que me voy a acordar, y a veces todo el día y no se acuerda”.

“A veces de parte de la jefa, o tal vez no es que lo omita si no que se le olvida dar toda la instrucción completa verdad”, afirmó un trabajador.

4.1.4. Las entrevistas

4.1.4.1. La comunicación y el departamento

Para la recolección de datos se utilizó la entrevista de profundidad, llamada así porque se elaboró un cuestionario con preguntas abiertas, con flexibilidad para estimular las respuestas que cada individuo dio, según su criterio.

Es importante mencionar que en el proceso de las labores del personal del Departamento Financiero, la comunicación informal es un tema que no se descarta porque va de la mano de la comunicación formal, tomando en consideración que involucra asuntos personales.

Algunas de las preguntas necesarias para el objeto de esta investigación, la comunicación y el comportamiento organizacional, son: ¿Por qué medio recibe instrucciones para desarrollar sus tareas?; ¿Qué tipo de comunicación es la que más utiliza: verbal o escrita?; ¿Qué instrumento (cartas, circulares, memorandos) se utiliza en el departamento para la comunicación escrita?; ¿Qué importancia tiene la comunicación en el desarrollo de sus actividades laborales?; ¿Cómo es la comunicación de sus compañeros?

El personal del Departamento Financiero, concordó en que la comunicación en el proceso de las labores es buena; aunque se produzcan conflictos eventuales, buscan la manera de resolverlo a la mayor brevedad posible. Coincidieron en que el producto del trabajo es exitoso a pesar de los tropiezos.

Los colaboradores del departamento manifestaron que llevan una relación laboral y personal: cordial, jovial y amena. Se apoyan y respetan mutuamente, posiblemente por el tiempo que llevan de laborar en esa área.

Sin embargo, a pesar de las buenas relaciones laborales, no todos los integrantes están satisfechos y cómodos en el departamento, por distintas causas: por no haber motivación, por los problemas que de repente surgen o por cuestiones anímicas.

4.1.4.2 Recepción de instrucciones

Para la recepción de instrucciones existen dos vías para hacerlo: la comunicación verbal y la comunicación escrita.

Todos los integrantes del Departamento Financiero coincidieron en que cuando les dan instrucciones es mediante la comunicación verbal y la escrita, prevaleciendo la primera.

Mencionaron que cuando es verbal la jefa no tiene establecido un método para hacerlo, porque ya sea que los llame a su oficina o que los busque en sus puestos de trabajo.

En cuanto a las instrucciones escritas, manifestaron que es por medio de oficios, circulares, memorandos o providencias; empero, indicaron que no es directamente de la jefa, sino de los jefes de las otras unidades a quienes también sirven; enfatizando que lo hacen de forma respetuosa.

Se estableció que la comunicación verbal es la más utilizada en el departamento contable. Sin embargo, es de hacer notar que algunos de ellos, preferirían la comunicación escrita, porque es más confiable.

Las relaciones laborales como personales son importantes en todo ambiente organizacional, más aún cuando esa relación es entre jefa y subalternos. En ese sentido, los integrantes del Departamento Financiero expresaron que es una buena persona, accesible, respetuosa, con la que llevan una correcta comunicación, aunque como todo ser humano, tenga sus defectos.

4.1.4.3 Comunicación: definición

La comunicación es el medio por el cual todo ser vivo envía y recibe mensajes desde diferentes vías o canales, y que desde inicios de la historia ha venido evolucionando de acuerdo a las necesidades de los individuos.

Todos los empleados del departamento saben lo que es comunicación, ya que consideran que es el medio por el cual envían y reciben mensajes laborales, enfatizando que los mismos deben ser claros, sencillos y correctos para evitar tropiezos en el proceso de las tareas. Están seguros de que un mal mensaje puede provocar problemas en el buen desempeño, como: duplicidad de funciones, atrasos, gastos innecesarios, trabajar contra el tiempo.

4.1.5. El estrés como una posible barrera comunicacional

Debido a los efectos nocivos del estrés para el proceso de la comunicación organizacional, se hace importante referir lo que opinaron los investigados, cuando se les preguntó sobre el estrés.

“Yo procuro sobrellevar las cosas, no ponerle mucha atención, porque si no dónde pararía uno”, manifestó uno de los trabajadores. En tanto que otro dijo: “Generalmente se dan casos extremos, ¡ay! ahí sí, sí se pone uno como que de mal humor, verdad, y hasta con dolor de cabeza, y cositas así, porque sí hay bastante presión”.

“Yo soy de la opinión de que si yo me molesto, me ofusco por algo con alguien. Yo, pues, mejor me quedo callada y si alguien me pregunta algo yo les digo, ¿saben una cosa?, ahorita ni me vayan a hablar porque no les quiero contestar mal”, expresó otra empleada.

Empero, otro colaborador dijo: “No, no lo considero una barrera”. Aunque, alguien más opinó: “No afecta para nada la comunicación, lo que sí afecta es muchas veces el cuerpo físico”; opinión que coincide con la de otro trabajador, quien agregó: “Yo lo considero como un problema de salud más que todo; aunque uno esté estresado tiene que comunicarle las cosas a las personas”.

Finalmente, otro empleado expresó: “Como nosotros trabajamos con plazos, normalmente, sobre todo, con la Unidad de Administración Financiera, porque por ponerte un ejemplo: ahorita ya tengo como fecha máxima para entregar el anteproyecto de presupuesto 2012”. Lo que pone de manifiesto que los empleados del Departamento Financiero, trabajan bajo presión.

4.1.5.1. En opinión del psicólogo

Para dar certeza a la presente investigación, se realizó una entrevista al licenciado en Psicología, Luis Morataya, quien labora en la Liga Guatemalteca de Higiene Mental, la cual se ubica en la 4ª calle 2-10, zona 1, de la ciudad de Guatemala.

Según, Luis Morataya, la comunicación dentro de un ambiente laboral: “Juega un papel importantísimo en las relaciones laborales”, porque por medio de ella se pueden expresar pensamientos, sentimientos, alegrías, tristezas, inconformidades y principalmente: “Generar relaciones humanas verdaderamente sanas, las cuales colaboren con el desenvolvimiento tanto laboral, como personal de los individuos”.

El profesional considera que las barreras psicológicas que podrían darse en el ambiente laboral son: la timidez, la ansiedad, la frustración, el estrés y una serie

de problemas ligados al temperamento de las personas, y que además de ser obstáculos psicológicos, podrían ser barreras de socialización, porque según él, los ambientes laborales no son un lugar en que favorezca la salud mental y en donde el empleado sienta la comodidad necesaria para socializar con sus compañeros.

En la entrevista realizada a cada uno de los miembros del Departamento Financiero, se les cuestionó sobre si consideraban el estrés como una barrera comunicacional, a lo que la mayoría respondió que no; sin embargo, el experto en el tema expresa que sí es una barrera, debido a que el estrés provoca: irritabilidad, cansancio, enojo, frustración. Indicó además: "Todo aquello que provoque un malestar en la persona, influirá en su desenvolvimiento interpersonal sano".

Agregó que, cuando dentro de un grupo laboral existen ese tipo de actitudes de frustración de una persona, ya sea ésta jerárquicamente superior o igual, el resto de los individuos hará lo que mejor les convenga: rechazo o conformismo, dependiendo del nivel escalonado (jerárquico) y que soportarán esa actitud dependiendo de la salud mental de cada integrante del grupo.

4.1.5. Análisis de documentos

Para aplicar los conceptos de este método, se tuvo a la vista los documentos (circulares, memorandos y cartas) que, según los entrevistados, se utilizan en el Departamento Financiero para dar instrucciones y poder llevar a cabo las tareas cotidianas.

Circulares recibidas

Se determinó que las circulares que se reciben en el departamento son enviadas de otras oficinas, en las que laboran empleados de mayor jerarquía. En estos documentos se dan instrucciones y se hacen requerimientos de carácter financiero. El vocabulario empleado es formal y respetuoso. Las circulares analizadas fueron recibidas entre enero a junio de 2011.

Circulares enviadas

Son las que se utilizan en el departamento para enviarlas a otras oficinas de su competencia, para hacer requerimientos financieros. Al igual que en las circulares recibidas, se emplea una redacción formal y adecuada.

Se comprobó que no se dirigió ninguna circular al personal del departamento para dar instrucciones laborales. El período de análisis comprendió de enero a marzo de 2011, debido a que no se encontró en los meses subsiguientes hasta junio.

Oficios enviados y recibidos

En el análisis de estos documentos o cartas internas, se verificó que circulan en menor porcentaje que los que se usan para hacer algún requerimiento financiero. La redacción que se utiliza es formal. Esta documentación circuló de febrero para junio de 2011.

4.1.7. Triangulación: observación participativa, entrevistas de profundidad y análisis de documentos

El empleo de esta técnica, que permite superar o minimizar dificultades: por ejemplo, que los sujetos investigados no se hayan expresado con sinceridad Chávez Zepeda (2010), se hace necesario para determinar la validez de los testimonios por medio de la triangulación de datos, para que no se distorsione la investigación.

Con esta técnica también se comprobó que los miembros del Departamento Financiero utilizan la comunicación verbal para transmitir sus ideas en el trabajo. Reciben instrucciones por parte de un mando medio de forma oral. En otras ocasiones, mediante memorandos, circulares u oficios debido a que de otras oficinas de mayor jerarquía, como la Dirección General Administrativa o la Unidad de Administración Financiera emiten instrucciones, las cuales van dirigidas a la jefa del departamento, posteriormente ella las traslada al área interna correspondiente.

Existe cierta confusión por parte de los entrevistados, mencionan que reciben indicaciones por medio de circulares, memorandos u oficios: "Por medio de oficios", "verbal y por escrito también", aseveraron tres de ellos.

Uno de los miembros del departamento mencionó la comunicación escrita, sin embargo se refirió a una forma informal de comunicarse, porque indicó que cuando recibe instrucciones: "¡Eh!, a veces, pues, con un papelito, o sea, [...] no, no son formales, en un papelito, me pone qué es lo que, lo que quiere".

La comunicación escrita se usa poco y sólo cuando el departamento hace requerimientos a otras oficinas con las que mantiene relación laboral, o cuando los escritos son enviados de la Dirección General Administrativa o de la Unidad de Administración Financiera, que son de mayor jerarquía, según el organigrama del Ministerio de Energía y Minas, Reglamento Orgánico, Acuerdo Gubernativo No. 631-2007.

Así lo confirmó otro trabajador: "Aunque no al ciento por ciento, porque a veces también recibo instrucciones verbales del Director Administrativo, porque al final es el que da el visto bueno en las diferentes tareas que se realizan en el departamento"; agregó que en otras oportunidades es por escrito.

Otro empleado ratificó que reciben indicaciones verbales y escritas: "Por medio de oficios y memos, que es lo que nos pasa la jefa para cumplir con ciertas asignaciones que ella nos da a cada uno". Lo mismo dijo otro colaborador: "Hay veces que traen instrucciones escritas, pero a veces son de jerarquía más alta, de niveles más altos como el Director, en ocasiones vienen dirigidas a nosotros pero es muy raro, casi siempre a la jefa"; agregó que en la mayoría de ocasiones es por medio de oficios, incluso mediante correos electrónicos.

Conclusiones

Los resultados obtenidos por medio de la observación y las entrevistas, se determinó que el tipo de comunicación que desarrollan los empleados del Departamento Financiero de la Dirección General Administrativa del Ministerio de Energía y Minas, es verbal.

Se comprobó que la comunicación se da desde dos perspectivas: la formal (aspecto laboral) y la informal (aspecto personal), y que se produce en un ambiente de cordialidad.

Se descubrió que el estrés es una barrera comunicacional que afecta el proceso de las labores cotidianas de los integrantes del Departamento Financiero de la Dirección General Administrativa del Ministerio de Energía y Minas.

Se concluyó que la comunicación verbal es una barrera comunicacional, que también afecta el proceso de las labores cotidianas de los integrantes del Departamento Financiero de la Dirección General Administrativa del Ministerio de Energía y Minas.

Por medio de las entrevistas de profundidad y la observación participativa, se confirmó que algunos integrantes del Departamento Financiero, en ocasiones se sienten incómodos durante el desarrollo de sus actividades.

Propuesta de mejora

La presente propuesta además de los resultados obtenidos en la investigación, está basada en una encuesta realizada a los integrantes del Departamento Financiero de la Dirección General Administrativa. Se propone que el personal reciba por lo menos una vez al año, cursos de capacitación, haciendo énfasis en la importancia que tiene la comunicación en el desempeño de las labores cotidianas, en temas como:

- Trabajo en equipo.
- Comunicación organizacional.
- Relaciones humanas e interpersonales.
- Manejo del estrés.
- Trabajo y equidad.

Esta propuesta tiene como referencia lo que expresan los integrantes del Departamento Financiero, se plantea que se use la comunicación escrita para la asignación de tareas, porque es una herramienta fundamental para dar instrucciones, en la comunicación organizacional, con el fin de que los resultados óptimos.

Se recomienda, reunirse periódicamente para incentivar el intercambio de opiniones respecto de la mejor manera de realizar las tareas cotidianas.

BIBLIOGRAFÍA

Albizúrez Palma, Francisco. 1978. "Manual de Comunicación Lingüística". Guatemala. Ediciones Superación

Cabezas, Horacio. 2006. "Metodología de la Investigación". Guatemala. Piedra Santa.

Castañeda Mejía, Yolanda Leticia. 2003. "Diagnóstico y propuesta de la comunicación de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la USAC", tesis. Guatemala. Escuela de Ciencias de la Comunicación, USAC.

Chávez Zepeda, Juan José. 2010. "Elaboración de Proyectos de Investigación: Cualitativa y Cuantitativa". Guatemala.

Davis, Keith; Newstrom, John W. 1998. "El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional". México. Segunda Edición.

Escolin Contreras, Sergio Alfredo. 2000. "Comportamiento Organizacional", tesis. Guatemala. USAC. Facultad de Ciencias Económicas

Gore, All. 2007. Película: Una verdad incómoda. Estados Unidos.

Interiano, Carlos. 1994. "Elementos de persuasión". Guatemala. Segunda Edición

Kowsan, Tadeusz. 1997. "La Semiología y los 13 signos del Teatro". Guatemala. Comisión de Extensión, Escuela de Ciencias de la Comunicación, Universidad de San Carlos.

Martínez Ovando, Norma Leonila Tesis. 2004. "Incidencia de la comunicación interna del personal administrativo en la División de Bienestar Estudiantil Universitario". Guatemala. Escuela de Ciencias de la Comunicación, USAC.

Mérida González, Aracelly. 2011. Manual para elaborar y presentar tesis. Guatemala.

Mohr, Claudia. 2007. "El lenguaje del cuerpo". Guatemala. Revista Vía Libre. Págs. 10-11. Ejemplar No. 35, Prensa Libre, Guatemala.

Morris, Charles G. 1988. "Psicología: Un nuevo enfoque". Quinta edición.

Toj Pérez, María Verónica. 2008. "Diagnóstico de la Comunicación Interna en el Departamento de Ventas en una empresa privada en la ciudad capital de Guatemala", tesis. Guatemala. Escuela de Ciencias de la Comunicación, USAC.

Guatemala. Reglamento Interno. Ministerio de Energía y Minas. Publicado en el Diario Oficial, 2006

Guatemala. Ley General de Electricidad. Ministerio de Energía y Minas. Decreto No. 93-96 del Congreso de la República, publicado en el Diario Oficial el 15-11-96 y su Reglamento publicado en el Diario Oficial el 02-04-97.

Guatemala. Ley de Hidrocarburos. Ministerio de Energía y Minas. Decreto Ley No. 109-83 y su Reglamento publicado en el Diario Oficial No. 11 el 16-09-83.

Guatemala. Ley de Minería Ministerio de Energía y Minas. Decreto No. 48-97 del Congreso de la República de Guatemala. Segunda Edición, IDEADS, 1999.

Manual de Procedimientos del Departamento Financiero de la Dirección General Administrativa del Ministerio de Energía y Minas. 2006

Velásquez Rodríguez, Carlos Augusto. 1999. "Semiótica, Teoría de la Mentira". Guatemala. Ediciones de la Posguerra.

Bibliografía electrónica

Creación del Ministerio de Energía y Minas. Página www.mem.gob.gt

"Investigación Cualitativa". Lic. Ramón Fica Carrasco. <http://www.fhumyar.unr.edu.ar/escuelas/3/materiales%20de%%20catedras/trabajo%20de20%20campo/fica.htm>

Ley de Probidad y Responsabilidades de Funcionarios Públicos. Congreso de la República de Guatemala. Decreto número 89-2002. Página www.mem.gob.gt

"Metodología de la Investigación Cualitativa" de Gregorio Rodríguez Gómez, Javier Gil Flores y Eduardo García Jiménez, Ediciones Al. <http://148.202.18.157/sitios/catedrasnacionales/material/2010b/Ortiz/infmic.pdf>

Método Inductivo y Deductivo. Planeación Estratégica, <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1236115440/metodo-inductivo-y-deductivo/>

Miró Rocasolano, Pablo. "El concepto de institución". <http://www.eumed.net/cursecon/1/instconcepto.htm>

Varona Madrid, Federico. 1993. Santafé, Bogotá, Colombia. Ponencia "Las Auditorias de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense". http://www.uca.edu.sv/deptos/letras/sitio_pers/j_benitez/document/lectura4.pdf

Reglamento Orgánico del Ministerio de Energía y Minas
<http://www.mem.gob.gt/portal/memdocuments/dga/reglamento.pdf>

ANEXOS

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

a) Encuesta

ENCUESTA

Objetivo:

La presente encuesta tiene como finalidad completar la información recabada por medio de las entrevistas de profundidad realizadas a los integrantes del departamento Financiero de la Dirección General Administrativa, para verificar el desarrollo del proceso de la comunicación en dicho departamento.

Instrucciones: a continuación se le plantean dos preguntas, las cuales debe responder con la mayor responsabilidad posible.

Puesto: _____ Sexo: _____

1. ¿Existe alguna situación laboral/personal que le incomode en el Departamento Financiero?

2. ¿Qué sugiere para mejorar el la comunicación organizacional en el Departamento Financiero?

¡Gracias por su aporte!

b) Guion de la entrevista realizada al psicólogo

Objetivo:

La presente entrevista tiene como finalidad conocer el punto de vista del psicólogo, con relación al proceso de comunicación, del personal que labora en el Departamento Financiero de la Dirección General Administrativa del Ministerio de Energía y Minas, lo cual permitirá comprobar la posible existencia de barreras comunicacionales.

Guion:

1. ¿Qué importancia tiene la comunicación en un ambiente laboral?

2. ¿Cuáles son las barreras psicológicas que obstaculizan el desarrollo adecuado del proceso de la comunicación en un ambiente laboral?

3. ¿Podría ser el estrés una barrera comunicacional?

4. En un ambiente laboral, cuando una persona demuestra ansiedad, irritación e incluso desesperación, ¿cómo se denominaría esa actitud?

5. ¿Considera que esa actitud es una barrera comunicacional?

6. Si el personal que convive con una persona ansiosa, irritada y desesperada, se muestra calmado, aunque molesto en su interior, ¿qué explicación le daría a esa actitud?

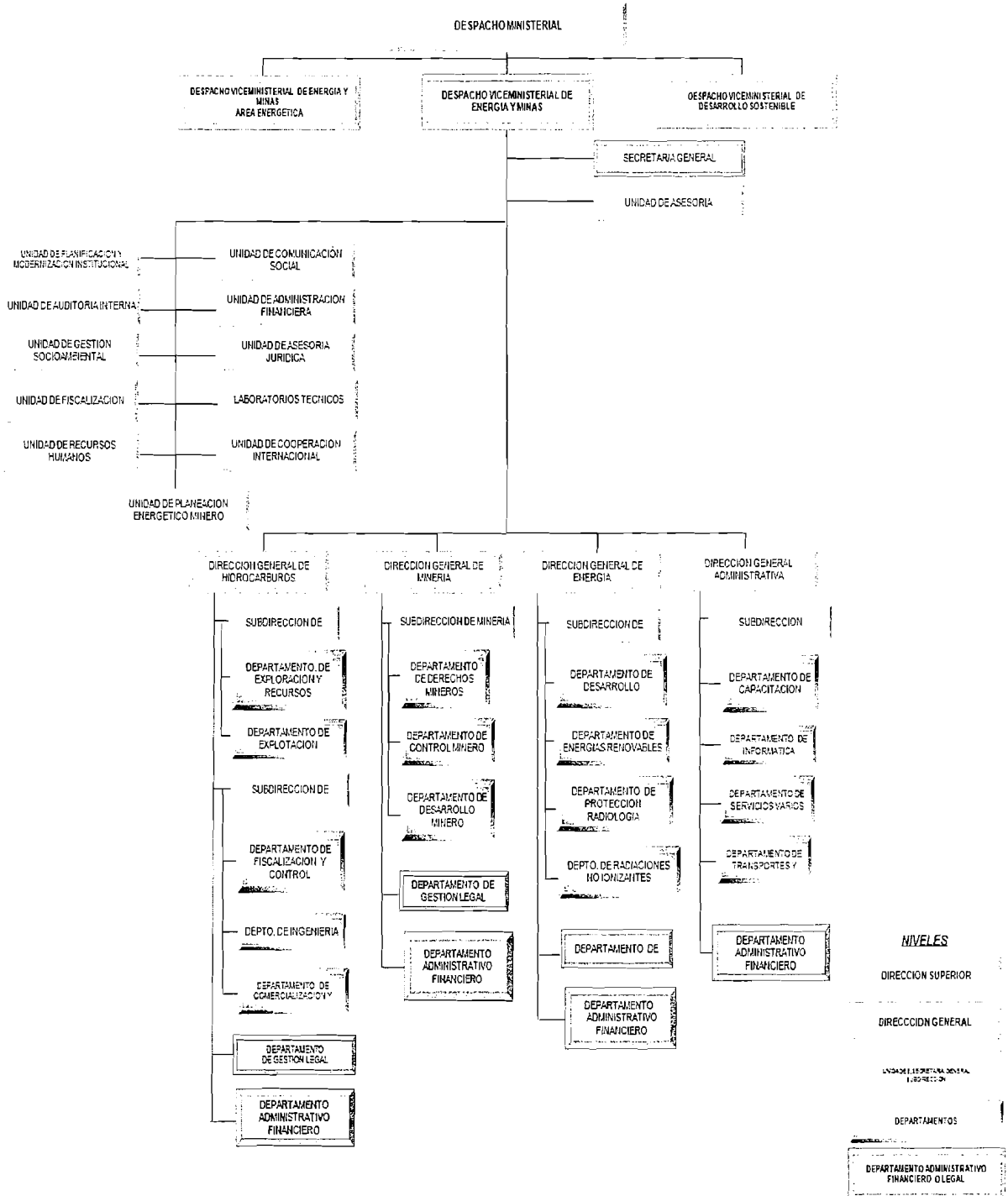
7. ¿Cuánto tiempo podrían soportar esa actitud los afectados?

8. ¿Qué aconseja para lograr una efectiva comunicación en un área laboral?

c) Organigrama



ORGANIGRAMA DEL MINISTERIO DE ENERGIA Y MINAS
REGLAMENTO ORGANICO ACUERDO GUBERNATIVO No. 631-2007



d) Diario de investigación

Para realizar esta investigación se contó con la colaboración de todos los integrantes del Departamento Financiero de la Dirección General del Ministerio de Energía y Minas, a quienes se les trató impersonalmente para proteger su identidad.

Martes, 1 de marzo de 2011

La investigadora platicó con uno de los trabajadores del Departamento Financiero de la Dirección Administrativa del Ministerio de Energía y Minas, a quien le informó que elaboraba un proyecto de tesis y que eligió el departamento en donde él labora porque el tema por investigar: la comunicación, está relacionado directamente con ellos, por la convivencia en la oficina. El empleado esbozó una media sonrisa y dijo que él consideraba que no habría ningún problema y que el resto de compañeros también estaría de acuerdo en colaborar para realizar el estudio.

Jueves, 3 de marzo de 2011

La investigadora interrogó a una de las trabajadoras sobre la posibilidad de obtener colaboración para la realización de la entrevista, la empleada amablemente, entre bromas, indicó que sí, y manifestó la disponibilidad de colaborar con mucho gusto. Antes, la investigadora le había explicado a la persona interrogada brevemente el objeto del proyecto de tesis.

Lunes, 7 de marzo de 2011

La investigadora entró segura en la oficina de la jefa del Departamento Financiero, y en forma cortés le pidió audiencia, a lo que ella accedió. La jefa pidió amablemente a la investigadora que se sentara, para que le manifestara sus inquietudes y el porqué de la visita. La investigadora le explicó sobre el tema por investigar: *Comunicación y comportamiento organizacional: un enfoque cualitativo*.

La plática continuó con preguntas de la jefa, respecto de por qué se eligió ese departamento: "Mi departamento", dijo. La investigadora le explicó: por ser un grupo de trabajo estable en donde se desempeñan puestos administrativos específicos de la institución. Al final de la conversación, la interlocutora contestó que podía hacerse la investigación, siempre y cuando se tuviese la reserva necesaria con la información y la autorización correspondiente.

Martes, 29 de marzo de 2011

Se envió una carta al Director General Administrativo, del Ministerio de Energía y Minas, la cual fue firmada por el asesor de tesis, de la Escuela de Ciencias de la Comunicación, USAC, Lic. Elpidio Guillén, para solicitar la autorización correspondiente para hacer la investigación de campo de la tesis en las

instalaciones del ministerio. La misiva fue entregada personalmente por la investigadora al director administrativo, quien la recibió.

El director leyó el documento con detenimiento. Observó a la investigadora y preguntó: “¿por qué se había seleccionado el Departamento Financiero, qué relación tiene con la comunicación?”.

La investigadora se sonrió y le explicó que el hecho de que el departamento tuviera que ver con asuntos financieros no significaba que le interesaran los números, sino que, como él bien sabía, la comunicación se da en cualquier ambiente. Se aclaró que no se tenía ninguna intención de indagar sobre los aspectos financieros, sino respecto de cómo se desarrollaba el proceso de la comunicación en el desempeño de las actividades que se realizan en el departamento.

El director también sonrió, con lo que confirmó que comprendía lo que se le había explicado. Manifestó que no había ningún problema y preguntó que si necesitaba la autorización por escrito, la investigadora respondió que sí, para evitar problemas posteriores. La reunión finalizó con la indicación de que al momento de estar lista la respuesta escrita, ésta sería entregada a la requirente.

Ese mismo día por la tarde se recibió la nota de autorización. Días después se inició la investigación, con pequeños períodos de observación.

e) Período de observación

Miércoles, 13 de abril de 2011

En esta fecha dio inicio la etapa de observación, que se realizó en lapsos, durante diferentes fechas para llegar a las conclusiones de la investigación.

A las 11:15 horas, se observó a los integrantes del Departamento Financiero de la Dirección General Administrativa. El ambiente se encontraba tranquilo, en un día de labores. La jefa del departamento dio instrucciones a una de sus subalternas de una forma respetuosa y seria, luego salió de la oficina.

Un momento después, dos de los trabajadores iniciaron una plática de trabajo, en la cual una le pidió al otro que le elaborara un documento para que pudiera seguir con la actividad que realizaba. El otro respondió en forma cortés y, en tono de broma, dijo que no podía, a lo que ella le suplicó que por favor lo hiciera porque el documento le iba a servir, finalmente ambos sonrieron. (La observación duró cinco minutos).

Lunes, 18 de abril de 2011

Se notó que los empleados atendieron al personal interno de la institución, revisaron papelería, recibieron llamadas telefónicas, acciones en las que demostraron buenas relaciones interpersonales. Un trabajador que informó sobre la actividad por desarrollar, lo hizo con un vocabulario adecuado.

Martes, 21 de junio de 2011

Se observó durante un período aproximadamente de 20 minutos. Se comprobó que se comunican verbalmente sobre asuntos laborales, en forma respetuosa y cordial. Se notó que fue un día agitado por los gestos y el lenguaje corporales que lo denotaban.

En el transcurso de ese período de observación, hubo una discusión entre unos empleados, en la que se discutió sobre procesos laborales. Uno de los trabajadores demostró tranquilidad en sus movimientos corporales, mientras el segundo, por sus gestos faciales: frustración. Pero, al parecer, llegaron a un acuerdo.

Jueves, 23 de junio de 2011

Según se vio era un día de muchos trámites por ser fecha de liquidación. Algunos empleados estaban tranquilos en el qué hacer de sus labores, mientras que otros expresaban estrés.

En un momento, un colaborador se acercó a otro y le solicitó, con cierto grado de exigencia y con un tono de voz fuerte, unos documentos que le urgían. El empleado, a quien le exigieron los documentos, actuó con tranquilidad.

f) Reuniones de asesoramiento

Viernes, 29 de abril de 2011

Se tuvo una reunión con el asesor, Lic. Elpidio Guillen, en la que se le presentó el informe diario que se llevaba hasta el momento. Él dio indicaciones para presentar el informe de la investigación, que debe estar terminado para la primera quincena de julio. Las instrucciones dadas fueron que: una vez finalizadas las entrevistas y los períodos de observación, se debe redactar el informe, en el que se debe citar textualmente las respuestas obtenidas en las entrevistas, para reforzar el informe.

Lunes 25 de julio de 2011

Fue entregado al Lic. Elpidio Guillén, el primer informe.

Miércoles, 27 de julio de 2011

El Lic. Elpidio Guillén, luego de la revisión del primer informe, dio indicaciones a la investigadora, para que efectuara las correcciones pertinentes, las cuales debían ser entregadas el 1 de agosto de 2011.

Lunes, 1 de agosto de 2011

Se hizo entrega al asesor del segundo informe con las correcciones indicadas. En ese mismo momento, se hizo la revisión correspondiente, y se indicó los últimos detalles para la entrega final a los revisores de la tesis.

g) Entrevistas

Las ocho entrevistas se llevaron a cabo durante el 18 de abril al 11 de julio de 2011. Las respuestas a las preguntas planteadas se citan a continuación, a modo de resumen. Se separó las respuestas de cada empleado con punto y seguido. En el caso de aquellas preguntas cuyas respuestas difieren, esto se comenta oportunamente entre paréntesis, con el mismo tipo de letra con el que están escritas las preguntas.

1. ¿Cómo se siente en el departamento?

“Bastante bien, muy bien, motivado. Me siento a gusto. Me gusta mi trabajo, me siento bien con mis compañeros. Bien en todo sentido [...] con el sueldo, especialmente. Excelente. Hay ocasiones en que, a veces, uno no se siente tan bien, pero es por tantas presiones en el trabajo, pero la verdad: cómodo”. (Una empleada dijo que no se sentía motivada, porque siempre hacía el mismo trabajo).

2. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en esta institución?

“Veinte años. Cinco años. Diez años. Seis años. Nueve años”. (Un empleado aclaró que estuvo dos meses en la garita y que luego lo trasladaron al Departamento Financiero)

3. ¿Por qué medio recibe instrucciones para desarrollar sus tareas?

“Verbalmente y por escrito. Por teléfono”.

4. ¿Qué tipo de comunicación es la que más utiliza: verbal o escrita?

“Verbal. Las dos cosas”.

5. ¿Qué instrumento (cartas, circulares, memorandos) se utiliza en el departamento para la comunicación escrita?

“Circulares. Oficios. Memorandos. Providencias, no se di cuentan los correos. ¡Eh!, a veces pues con un papelito”.

6. ¿Qué es la comunicación para usted?

“Es importante para el desarrollo de las actividades. Es el medio por el cual se va a transmitir una idea, es también un canal, donde existe el emisor y el receptor. En base a la comunicación pues, este, pues nosotros vamos a saber qué es lo que quiere la otra persona. Es buena para desarrollar bien el trabajo. Es la forma en que uno se expresa con las demás personas para transmitir cualquier situación. Muy buena excelente. Es trasladarle a una persona información, indicaciones. Debe ser efectiva”.

7. ¿Qué importancia tiene la comunicación en el desarrollo de sus actividades laborales?

“Es de mucha importancia la comunicación, sirve para evitar a veces malos entendidos. Alta [...] es el medio con el que uno trabaja, verdad, porque si a uno no le comunican bien lo que tiene que hacer, puede ser que uno no lo haga bien”.

8. ¿Qué opinión tiene de su jefe?

“Es una persona *accesible*. Tiene sus *cositas*. Es histérica, enojada, aunque no ha sido mala. Es una muy buena persona [...] ahí como muy eléctrica. Tiene paciencia [...] por el tipo de trabajo se preocupa, se comunica de buena forma. Cumple con sus atribuciones, su forma de ser es correcta [...] en un 80% bien. De carácter fuerte, aunque tiene sus lagunas; nos da confianza”. (Un trabajador respondió que no tenía comentario alguno, respecto de su jefa).

9. ¿Cómo es la comunicación de sus compañeros?

“No estamos como que tan mal. Hay una buena comunicación con todos. Se comunican en forma verbal. Se comunican de la mejor manera. Efectiva”.

10. ¿Cómo es la comunicación con sus compañeros?

“Es muy buena. Yo siento que hay comunicación tanto de trabajo como de amistad, verdad, a veces viene uno con un problema, verdad, le cuenta a alguno de sus compañeros”.

h) Observaciones de la realización de las entrevistas

- ❖ Se platicó previamente con las personas por entrevistar para fijar la fecha y la hora en las que se habrían de llevar a cabo las entrevistas.
- ❖ La realización de algunas entrevistas fue difícil, pues, los (as) empleados (as) estaban muy ocupados; sin embargo, se les entrevistó.
- ❖ La solicitud para las entrevistas se hizo en las horas de trabajo y en las instalaciones del Ministerio de Energía y Minas.
- ❖ Se presentó un inconveniente: no fue posible grabar todas las entrevistas, porque se descargaron las baterías de la grabadora. Por ello se tomó nota de las respuestas dadas por los (as) entrevistados (as).
- ❖ La mayoría de las entrevistas se efectuaron en las oficinas del Departamento Financiero. Excepto una, que se hizo en los jardines.
- ❖ Todas las personas entrevistadas colaboraron gustosamente en la realización de las entrevistas.

i) Reseña histórica del Ministerio de Energía y Minas

El Ministerio de Energía y Minas fue elevado a la categoría de Ministerio, el 1 de julio de 1983, mediante el Decreto Ley 106-83, que fue publicado en el ***Diario de Centroamérica*** (Publicación Oficial de Guatemala), (www.mem.gob.gt página oficial del Ministerio de Energía y Minas).

Anterior a la creación del Ministerio de Energía y Minas, conforme a la Ley del Organismo Ejecutivo, correspondía al Ministerio de Economía conocer todo lo relativo a los hidrocarburos, minas y canteras. Por sus complejas atribuciones y funciones, dicho ministerio no estaba en real posibilidad de atender debidamente los numerosos temas relacionados con la exploración, explotación, transformación, transporte y comercialización de los hidrocarburos, así como lo concerniente a la explotación y exploración de minerales metálicos y no metálicos. Para llegar a la categoría de ministerio, se dieron dos momentos importantes.

Por iniciativa del Organismo Ejecutivo, en 1978, se emitió el Decreto 57-78 del Congreso de la República, mediante el cual se creó la Secretaría de Minería, Hidrocarburos y Energía Nuclear, facultada por esa ley para regular las

actividades que dejaron de ser competencia del Ministerio de Economía. Posteriormente, en 1983 se emite el Decreto 86-83, a través del cual se nombra la Secretaría de Energía y Minas y se amplían al mismo tiempo sus funciones y atribuciones.

El Ministerio de Energía y Minas es el ente del Organismo Ejecutivo al que le corresponde atender lo relativo al régimen jurídico aplicable a la producción, distribución y comercialización de la energía y los hidrocarburos, y a la explotación de los recursos mineros; por lo que tiene que velar porque se cumpla con la legislación correspondiente y las normas ambientales relacionadas con el tema.

Energía y Minas estudia y fomenta el uso de fuentes nuevas y renovables de energía, y promueve su aprovechamiento y uso racional, procurando una política nacional que promueva la autosuficiencia energética del país.

Además, coordina las acciones necesarias para mantener un adecuado y eficiente suministro de petróleo y sus derivados, de acuerdo con las necesidades del país y conforme la ley que lo rige. Asimismo, regula y supervisa la exploración y explotación de los recursos mineros.

Su visión describe que es la institución rectora de los sectores energético y minero, que fomenta el aprovechamiento adecuado de los recursos naturales del país. Conformar un equipo de trabajo multidisciplinario y capacitado que cumple con la legislación y la política nacional, propiciando el desarrollo sostenible, en beneficio de la sociedad.

Su misión es propiciar y ejecutar las acciones que permitan la inversión destinada al aprovechamiento integral de los recursos naturales, que proveen bienes y servicios energéticos y mineros, velando por los derechos de sus usuarios y de la sociedad en general.

j) Ley de Probidad y Responsabilidades de Funcionarios y Empleados Públicos

La ***Ley de Probidad y Responsabilidades de Funcionarios y Empleados Públicos***, emitida por el Congreso de la República de Guatemala, (Decreto No. 89-2002), que entró en vigencia el 1 de febrero de 2003, establece en su artículo 3, Funcionarios públicos: se consideran funcionarios públicos todas aquellas personas a las que se refiere el artículo 4, sin perjuicio de que se les identifique con otra denominación.

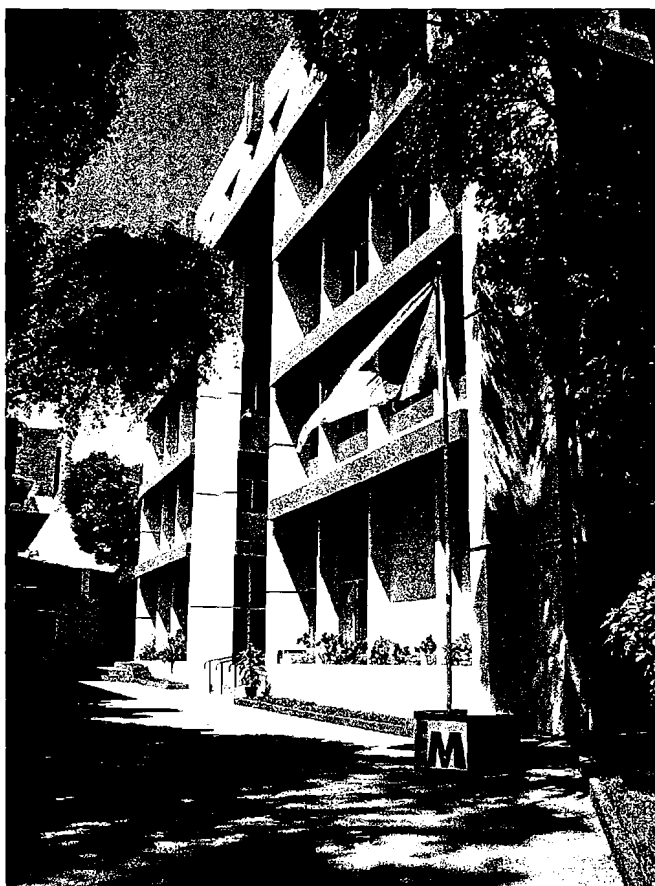
El artículo 4, textualmente dice: sujetos de responsabilidad. Son responsables de conformidad con las normas contenidas en esta ley y serán sancionados por el incumplimiento o inobservancia de la misma, conforme a las disposiciones del ordenamiento jurídico vigente en el país, todas aquellas personas investidas de funciones públicas permanentes o transitorias, remuneradas o gratuitas, especialmente:

a) Los dignatarios, autoridades, funcionarios y empleados públicos que por elección popular, nombramiento, contrato o cualquier otro vínculo presten sus servicios en el Estado, sus organismos, los municipios, sus empresas, y entidades descentralizadas y autónomas.

La **Ley de Probidad**, en su artículo 7, Funcionarios públicos, dice que los funcionarios públicos conforme los denomina el artículo 4 de la ley, están obligados a desempeñar sus deberes, atribuciones, facultades y funciones con estricto apego a lo que norma la Constitución Política de la República y las leyes vigentes en el país.

k) Fotos

**MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS
MIEMBROS DEPARTAMENTO FINANCIERO, DIRECCIÓN GENERAL
ADMINISTRATIVA**



**HORARIO DE ATENCIÓN
PARA REALIZAR PAGOS EN ESTA UNIDAD
DE 8.00 hrs. A 15.00 hrs.**

**PERMITIENDO EL INGRESO A PERSONAS AJENAS
A ESTE DEPARTAMENTO**

