

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

**“La Comunicación Interna en la
Dirección de Bienes del Estado del
Ministerio de Finanzas Públicas”**

**Trabajo de tesis presentado por:
Job Geovanny García Rivera**

**Previo a optar al título de:
Licenciado en Ciencias de La Comunicación**

**Asesora de Tesis
M.A. Aracelly Mérida**

Guatemala, abril de 2014

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

Director

Lic. Julio Sebastián

Representantes Docentes

M.A. Amanda Ballina Talento

Lic. Víctor Carillas Brán

Representantes Egresados

Lic. Michael Gonzáles Bártres

Representantes Estudiantiles

Pub. José Jonathan Girón

Pub. Aníbal de León

Secretaria Administrativa

M.A. Claudia Molina

Tribunal Examinador

M.A. Aracelly Mérida (Presidenta)

Lic. César Paiz (Revisor)

Lic. Gustavo Morán (Revisor)

Licda. Miriam Yucuté (Examinadora)

M.A. María Estrada (Examinadora)

M.A. Rosa Aldana (Suplente)

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 14 de mayo de 2013
 Dictamen aprobación 75-13
 Comisión de Tesis

Estudiante

Job Geovanny García Rivera

Escuela de Ciencias de la Comunicación
 Ciudad de Guatemala

Estimado(a) estudiante **García**:

Para su conocimiento y efectos, me permito transcribir lo acordado por la Comisión de Tesis en el inciso 1.14 del punto 1 del acta 08-2013 de sesión celebrada el 14 de mayo de 2013 que literalmente dice:

1.14 Comisión de Tesis acuerda: A) Aprobar al (a la) estudiante Job Geovanny García Rivera, carné 199924655, el proyecto de tesis: LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA DIRECCIÓN DE BIENES DEL ESTADO DEL MINISTERIO DE FINANZAS PÚBLICAS. B) Nombrar como asesor(a) a: M.A. Aracelly Mérida.

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 haberse aprobado el proyecto de tesis y no haya concluido con la investigación.” (lo subrayado es propio).

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS


M.A. Aracelly Mérida
 Coordinadora Comisión de Tesis



Copia: Comisión de Tesis
 AM/Eunice S.



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala



Autorización informe final de tesis por Terna Revisora
Guatemala, 03 de marzo de 2014

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 ustedes que el estudiante Job Geovanny García Rivera, Carné 199924655. Ha realizado las correcciones y recomendaciones a su TESIS, cuyo título es: *La Comunicación Interna en la Dirección de Bienes del Estado del Ministerio de Finanzas Públicas.*

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

"Id y enseñad a todos"


Miembro Comisión Revisora
Lic. César Paiz


Miembro Comisión Revisora
Lic. Gustavo Morán


Presidente Comisión Revisora
M.A. Aracelly Mérida

c.c. archivo



020-14

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

Guatemala, 07 de febrero de 2014.
Comité Revisor/ NR
Ref. CT-Akmg 10-2014

Estudiante
Job Geovanny García Rivera
Carné 199924655
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12.

Estimado(a) estudiante **García**:

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: LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA DIRECCIÓN DE BIENES DEL ESTADO DEL MINISTERIO DE FINANZAS PÚBLICAS.

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. Aracelly Mérida, presidente(a)
Lic. César Paiz, revisor(a)
Lic. Gustavo Morán, revisor(a).

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS



[Handwritten Signature]
M.A. Aracelly Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis

[Handwritten Signature]
Lic. Julio E. Sebastián Ch.
Director ECC



Copia: comité revisor. Adjunto 2 fotocopias del informe final de tesis y respectiva boleta de evaluación.
archivo.
AM/JESCH/Eunice S.

Edificio M2,
Ciudad Universitaria, zona 12.
Teléfono: (502) 2418-8920
Telefax: (502) 2418-8910



059-14

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

Guatemala, 06 de marzo de 2014.
Tribunal Examinador de Tesis/N.R.
Ref. CT-Akmg- N.º. 25-2014

Estudiante
Job Geovanny García Rivera
Carné 199924655
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **García**:

Por este medio le informamos que se ha nombrado al tribunal examinador para que evalúe su trabajo de investigación con el título LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA DIRECCIÓN DE BIENES DEL ESTADO DEL MINISTERIO DE FINANZAS PÚBLICAS, siendo ellos:


M.A. Aracelly Mérida, presidente(a)
Licda. César Paiz, revisor(a).
Lic. Gustavo Morán, revisor(a)
Licda. Miriam Yucuté, examinador(a).
M.A. María del Rosario Estrada, examinador(a).
Licda. Rosa Idalia Aldana, suplente.

Por lo anterior, apreciaremos se presente a la Secretaría 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


M.A. Aracelly Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis




Lic. Julio E. Sebastián Ch.
Director ECC

Copia: Larissa.
Archivo.
AM/JESCH/Eunice S.

Edificio M2,
Ciudad Universitaria, zona 12.
Teléfono: (502) 2418-8920
Telefax: (502) 2418-8910



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

Guatemala, 22 de mayo de 2014.
Orden de impresión/NR
Ref. CT-Akmg- No. 30-2014

Estudiante
Job Geovanny García Rivera
Carné **199924655**
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **García**:

Nos complace informarle que con base a la **autorización de informe final de tesis por asesor**, con el título: LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA DIRECCIÓN DE BIENES DEL ESTADO DEL MINISTERIO DE FINANZAS PÚBLICAS, se emite la orden de impresión.

Apreciaremos que sean entregados un ejemplar impreso y un disco compacto en formato PDF, en la Biblioteca Central de esta universidad; seis ejemplares y dos discos compactos en formato PDF, en la Biblioteca Flavio Herrera y nueve ejemplares en la Secretaría General 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 de esta Escuela, que cuenta con todas la 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.



M.A. Aracely Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis

Lic. Julio E. Sebastián Ch.
Director ECC

Copia: archivo
AM/JESCH/Eunice S.

Edificio M2,
Ciudad Universitaria, zona 12.
Teléfono: (502) 2418-8920
Telefax: (502) 2418-8910

“Para efectos legales, el autor es el único responsable del contenido de este trabajo.”

AGRADECIMIENTO

AL SER SUPREMO

Por brindarme la iluminación, sabiduría y discernimiento para servir a mis semejantes.

A MI MADRECITA

Tirmy Rivera Loarca por su infinito amor, apoyo incondicional e inspiración ejemplar de virtud, paz y nobleza.

A MI PADRE

Juan De Dios García Juárez por imponerme desafíos para lograr mis metas.

A MI HERMANANITA

Mariluna García Rivera por ser mi mejor amiga e inspiración para motivarme a seguir adelante siempre.

A MI ABUELITA

Benigna Loarca Reina por sus sabios consejos y amorosas enseñanzas.

A MI ABUELITO

Job Rivera Castillo por brindarme su cariño y su ejemplo de responsabilidad.

A MIS TIAS

Elby, Marty, Cony, Noemy, por su cariño especial, virtuosidad y admirable fortaleza.

A MIS PRIMOS (AS)

Por compartir en distintas etapas de mi vida.

A MIS ASESORES

Por su ayuda para la culminación de mi meta, con especial aprecio a la M.A. Aracelly Mérida.

Índice

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
Marco Conceptual	1
1.1 Título de Tema	1
1.2 Antecedentes	1
1.3 Justificación	2
1.4 Planteamiento del problema	3
1.5 Alcance y límites	4
Capítulo 2	
Marco Teórico	5
2.1 Ministerio de Finanzas Públicas	5
2.2 Dirección de Bienes del Estado	5
2.2.1 Historia	5
2.2.2 Identificación	6
2.2.3 Visión	6
2.2.4 Misión	6
2.2.5 Valores	6
2.2.6 Clientes internos o colaboradores	7
2.2.7 Horario	7
2.2.8 Estructura organizacional	7
2.2.9 Organigrama	7
2.2.10 Descripción de Departamentos	8
➤ Unidad de Servicios Administrativos Internos	8
➤ Departamento Estudios y Proyectos	8
➤ Departamento de Investigación del Patrimonio del Estado	8
➤ Departamento de Gestión y Legalización	8
➤ Departamento de Registro del Patrimonio del Estado	8
➤ Departamento de Adjudicación de Bienes Muebles	9
2.2.11 Descripción de puestos	9
2.3 Herramientas de Comunicación Interna	9
2.4 Definición de Comunicación	9
2.5 Barreras de Comunicación	12
2.5.1 Ruidos (rumor)	13
2.6 Comunicación interna	14
2.6.1 Objetivos de la comunicación interna	15
2.6.2 Clasificación de la comunicación interna	16
2.6.2.1 Formal	16
2.6.2.1.1 Descendente	16

2.6.2.1.1	Descendente	16
2.6.2.1.2	Ascendente	17
2.6.2.1.3	Horizontal	19
2.6.2.1.4	Comunicación oblicua	20
2.6.2.1.5	Circular	20
2.6.2.1.6	Informal (libre y de varias formas)	20
2.6.3	Comunicación oral	20
2.6.4	Comunicación escrita	21
2.6.5	Comunicación no verbal	21
2.6.6	Las relaciones públicas	21
2.7	Público Interno	21

Capítulo 3

Marco Metodológico	23	
3.1	Método de investigación	23
3.2	Objetivos	23
3.2.1	General	23
3.2.2	Específicos	23
3.3	Técnica	23
3.4	Instrumento	23
3.5	Población	23
3.6	Muestra	24
3.7	Procedimiento	24

Capítulo 4

Presentación de resultados	25	
4.1	Datos Demográficos	25
4.2	Aspectos Generales	31
4.3	Aspectos de Comunicación Interna	33
4.4	Actitud en el Trabajo	47
4.5	Presentación de Entrevista a las Autoridades	49
Conclusiones	54	
Recomendaciones	55	
Bibliográficas	56	
E-grafías	58	

Anexos

Índice de cuadros, figuras y gráficas

Contenido	Pág.
Capítulo 2	
Marco Teórico	5
2.2.10 Cuadro del Organigrama de la Dirección de Bienes del Estado	8
2.4 Figura del Esquema de Comunicación	10
Capítulo 4	
4. Presentación de Resultados	25
4.1 Datos Demográficos, Edad, Cuadro 1, Gráfica 1	25
➤ Datos Demográficos, Género, Cuadro 2, Gráfica 2	26
➤ Datos Demográficos, Estudio, Cuadro 3, Gráfica 3	27
➤ Datos Demográficos, Puesto, Cuadro 4, Gráfica 4	28
➤ Datos Demográficos, Tiempo, Cuadro 5, Gráfica 5	29
➤ Datos Demográficos, Departamento, Cuadro 6, Gráfica 6	30
4.2 Aspectos Generales, Pregunta 1, Cuadro 7, Gráfica 7	31
➤ Aspectos Generales, Pregunta 2, Cuadro 8, Gráfica 8	32
4.3 Aspectos de Comunicación Interna, Pregunta 3, Cuadro 9, Gráfica 9	33
➤ Aspectos de Comunicación Interna, Pregunta 4, Cuadro 10, Gráfica 10	34
➤ Aspectos de Comunicación Interna, Pregunta 5, Cuadro 11, Gráfica 11	35
➤ Aspectos de Comunicación Interna, Pregunta 6, Cuadro 12, Gráfica 12	36
➤ Aspectos de Comunicación Interna, Pregunta 7, Cuadro 13, Gráfica 13	37
➤ Aspectos de Comunicación Interna, Pregunta 8, Cuadro 14, Gráfica 14	38
➤ Aspectos de Comunicación Interna, Pregunta 9, Cuadro 15, Gráfica 15	39
➤ Aspectos de Comunicación Interna, Pregunta 10, Cuadro 16, Gráfica 16	40
➤ Aspectos de Comunicación Interna, Pregunta 11, Cuadro 17, Gráfica 17	41
➤ Aspectos de Comunicación Interna, Pregunta 12, Cuadro 18, Gráfica 18	42
➤ Aspectos de Comunicación Interna, Pregunta 13, Cuadro 19, Gráfica 19	43
➤ Aspectos de Comunicación Interna, Pregunta 14, Cuadro 20, Gráfica 20	44
➤ Aspectos de Comunicación Interna, Pregunta 15, Cuadro 21, Gráfica 21	45
➤ Aspectos de Comunicación Interna, Pregunta 16, Cuadro 22, Gráfica 22	46
4.4 Actitud en el Trabajo, Pregunta 17, Cuadro 23, Gráfica 23	47
➤ Actitud en el Trabajo, Pregunta 18, Cuadro 24, Gráfica 24	48
4.5 Entrevista a las Autoridades, Pregunta 1, Cuadro 25, Gráfica 25	49
➤ Entrevista a las Autoridades, Pregunta 2, Cuadro 26, Gráfica 26	50
➤ Entrevista a las Autoridades, Pregunta 3, Cuadro 27, Gráfica 27	51
➤ Entrevista a las Autoridades, Pregunta 4, Cuadro 28, Gráfica 28	52
➤ Entrevista a las Autoridades, Pregunta 5, Cuadro 29, Gráfica 29	53

Resumen

Título

“La Comunicación Interna en la Dirección de Bienes del Estado del Ministerio de Finanzas Públicas”

Autor

Job Geovanny García Rivera

Universidad

San Carlos de Guatemala

Unidad Académica

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Problema investigado:

¿Cuál es la situación de la comunicación interna en la Dirección de Bienes del Estado del Ministerio de Finanzas Públicas?

Instrumentos utilizados

Cuestionario al personal de la Dirección de Bienes del Estado del Ministerio de Finanzas Públicas.

Procedimiento para obtener datos e información

Se realizó una investigación bibliográfica y documental en las bibliotecas de la Universidad de San Carlos de Guatemala y Flavio Herrera de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala, y en las bibliotecas de las universidades privadas de la ciudad de Guatemala, así como por internet. Además, se encuestó a los empleados de la Dirección de Bienes del Estado del Ministerio de Finanzas Públicas.

Resultados y conclusiones

Los empleados de la organización investigada calificaron la comunicación interna en un 71% buena; no obstante, un 29% considera que es indiferente, mala y pésima.

Un 57% de los empleados encuestados exteriorizaron que la comunicación no se desarrolla en forma directa, lo que puede tener importantes repercusiones en la eficacia de la comunicación interna.

Se concluye que, desde el punto de vista administrativo de la estructura de la organización, la comunicación ascendente y descendente debe mejorarse, ya que hay aspectos deficientes principalmente en estas jerarquías.

Introducción

La comunicación, manejada técnicamente, es una actividad indispensable en todas las empresas y organizaciones, ya que incrementa y fortalece las relaciones con los públicos internos y externos, esto permite alcanzar las metas propuestas y elaborar planes cuyas estrategias apuntan a mejorar la identidad e imagen de la organización.

Según lo indica Veliz Montero (2005), la comunicación que actualmente aplican las empresas con sus audiencias se podría definir como: comunicación que busca ser eficaz en sus objetivos; que valora y estudia en detalle a sus públicos; altamente proactiva, multimedia e integrada en sus soportes.

La comunicación interna, como una actividad permanente y planificada adquiere relevancia, cada vez mayor, dentro de las empresas y las organizaciones de todo tipo. La razón se basa en que la eficiencia de una empresa o institución depende, en buena parte, de una comunicación eficaz y motivadora, tanto en el ámbito interno como en el externo.

Mientras mejores sean las relaciones comunicativas, entre los públicos internos y externos de una empresa, se podrá trabajar con mayor satisfacción, lo cual incidirá en el aumento de la productividad. La identidad e imagen de una empresa, que son básicas para proyectarla de forma eficaz, dependen fundamentalmente de la comunicación.

Esta investigación se divide por marcos, como lo indica el normativo de tesis vigente en la Escuela de Ciencias de la Comunicación.

En el marco conceptual se anotan los antecedentes, la importancia de la investigación por medio de la justificación, el planteamiento del problema y se establecen los alcances y límites.

En el marco teórico se describen los temas que apoyan el trabajo de tesis, las generalidades e historia de la organización objeto de estudio, su visión, misión, valores, estructura organizacional, definición de comunicación, comunicación organizacional, comunicación interna, sus objetivos, clasificación formal e informal.

En el marco metodológico se especifica el tipo de investigación, los objetivos, las técnicas, instrumentos, universo y muestra del estudio. Finalmente, se presentan los resultados, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Capítulo 1

1. Marco Conceptual

1.1 Título del Tema

“La Comunicación Interna en la Dirección de Bienes del Estado del Ministerio de Finanzas Públicas”

1.2 Antecedentes

Cuando se refiere al tema de la comunicación esta se define como el proceso de mediación que conforman diferentes grupos sociales donde se transmite una información desde el emisor que es capaz de codificarla hasta un receptor el cual decodifica la información recibida para hablar de sus intereses y necesidades y de esta manera llegar al consenso para la acción.

Su finalidad es lograr un cambio de conducta en el individuo para así lograr una mejor calidad de servicio utilizando las herramientas adecuadas para dicha investigación, ya que es un proceso social que se basa en el diálogo.

En la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala existe una tesis que se relaciona con el objeto de estudio, y es la de Alan Alfonso Aguirre Munrayos, (2009) cuyo título es “Estrategia de Comunicación para la Comercialización de Bienes Inmuebles propiedad del Estado”, dicha tesis se fundamenta que: “Una buena gestión gubernamental es condición necesaria, pero no suficiente para generarle una imagen positiva a su máximo responsable. Esto es así porque no siempre los datos objetivos se convierten en atributos favorables para el dirigente responsable de una administración”. Aguirre Munrayos (2009: pag. 27)

En la misma línea, indica que: “Es por eso que en una gestión no se trata de comunicar acciones per se, sino fundamentalmente símbolos a partir de los cuales la población se forma una imagen de una administración. La mejor política pública puede ser en vano a los ojos del electorado si éste la reinterpreta de manera equívoca. Para evitar el problema de decodificación, presente en toda comunicación humana, las acciones tienen que ser de tal contundencia y claridad como para no dejar resquicios de duda sobre hacia dónde se va”. Aguirre Munrayos (2009: pag. 28)

Además agrega que: “El manejo correcto de la agenda de temas y la manera en que se van presentando las acciones a la sociedad son claves. Mucho más cuando se parte de un piso bajo y quizá sin la legitimidad política necesaria. Aquí las decisiones estratégicas no pueden dejarse llevar por las percepciones propias, sino por una visión objetiva.

La legitimidad se construye en la medida que progresa la percepción sobre la gestión. Este último aspecto es el gran ordenador de todo. No se puede pretender arreglar cada parte en forma aislada, sino que esto se comporta como un sistema, como un conjunto interrelacionado. El secreto consiste en identificar la piedra de toque de todo el proceso”. Aguirre Munrayos (2009: pag. 28)

1.3 Justificación

Debido a la deficiente comunicación interna en Guatemala, especialmente en el área pública, es importante que existan investigaciones y trabajos de campo que contribuyan a conocer la problemática en su justa dimensión, para así trazar estrategias efectivas como una aportación a las entidades públicas y, además buscar mejores posibilidades de desarrollo colectivo.

Asimismo, el Estado de Guatemala se encuentra obligado dentro de las funciones propias a su naturaleza, a brindar una cobertura social eficiente a la población guatemalteca que conforma una diversidad étnica y cultural, de tal modo resulta indispensable que el Estado utilice de manera eficiente la Administración Pública de conformidad con las Leyes establecidas para dichas funciones.

Esta investigación describe los elementos relevantes del problema para que en su momento se puedan tomar en cuenta y buscar las líneas de acción con el fin de implementar los canales de comunicación que mejoren la interrelación de los empleados y sus autoridades. Esa será la única forma en que se podrá obtener un mayor desarrollo integral para la entidad investigada.

Es importante analizar la comunicación de doble vía entre autoridades y empleados para encontrar puntos de equilibrio y así definir prioridades. De esa manera se podrán buscar soluciones favorables en las que participen autoridades y empleados.

Por tal razón, resulto conveniente realizar un estudio con relación a la comunicación interna de la Dirección de Bienes del Estado del Ministerio de Finanzas Públicas.

Como profesionales en la comunicación, se deben de sentar las bases y tener un punto de partida para realizar este tipo de investigaciones que no solamente ayudarán a los empleados de la entidad, sino también dará la experiencia para llevar a cabo un trabajo de esta magnitud.

1.4 Planteamiento del Problema

Según la Secretaría General del Consejo Nacional de Planificación Económica, en su plan de desarrollo como apoyo a la organización y comunicación en el área pública guatemalteca, es la que se ha visto más afectada por la mala de organización y la poca comunicación entre empleados y autoridades, siendo preferentemente la falta de educación y salud las principales fuentes de atraso con las que se ven afectados directa o indirectamente los trabajadores y a su vez esto repercute en el descontento para con las autoridades.

Asimismo, para lograr una organización y comunicación interna exitosa en el área pública deben de reforzarse los medios a través de los cuales los empleados logren verdadera participación proactiva para el logro del desarrollo laboral y de esta manera disminuir las problemáticas que durante tantos años han afectado y provocado atraso en el desempeño de sus funciones.

También se dice que una organización es el lugar donde interrelacionan personas con el fin de prestar un servicio (fuerza de trabajo) y a cambio de este reciben una remuneración económica. Para existir necesita, por lo menos, de dos personas porque un solo individuo no puede lograr interdependencia ni interrelación.

Como entidad, una organización es un sistema cuya estructura está diseñada para que el recurso humano, financiero, físico y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinar fines.

En ese orden de ideas, la Dirección de Bienes del Estado del Ministerio de Finanzas Públicas tiene la obligación de investigar, opinar y ejecutar de manera pública toda aquella información que le permita a los trabajadores tener una noción de la importancia de una buena comunicación interna que permita que las distintas actividades de dicha Dirección, faciliten la promoción y realización óptima de sus funciones.

Por lo anterior expuesto la interrogante que resolvió esta investigación:

¿Es la comunicación interna entre subalternos y las autoridades de la Dirección de Bienes del Estado del Ministerio de Finanzas Públicas un factor que no permite el desarrollo adecuado de las funciones propias a su naturaleza?

1.5 Alcances y Límites

Objeto de Estudio:

La Comunicación Interna en la Dirección de Bienes del Estado del Ministerio de Finanzas Públicas.

Alcance Geográfico:

La investigación abarcó a los empleados y autoridades de la Dirección de Bienes del Estado en el décimo sexto nivel, edificio de Finanzas Públicas, 8ª. avenida, 20-65, zona 1, Centro Cívico, Municipio y Departamento de Guatemala.

Alcance Institucional:

La unidad de estudio la constituye la Dirección de Bienes del Estado del Ministerio de Finanzas Públicas.

Alcance Poblacional:

Para los efectos de la investigación se encuestaron a 41 empleados y los jefes de la Dirección de Bienes del Estado.

Alcance Temporal:

El presente estudio se realizó, durante los meses de abril y mayo del 2013.

Límites:

En este estudio, no se consideraron empleados ajenos a la Dirección de Bienes del Estado.

Capítulo 2

2. Marco Teórico

La comunicación es un fenómeno que se presenta en todas las organizaciones públicas tanto para mantener una relación social estable estructurada como para desarrollarse en el desempeño de las funciones propias a su naturaleza.

El Estado de Guatemala desde su creación ha tenido en su vida política y estatal, dictaduras conservadoras y liberales, en las cuales los bienes inmuebles fueron administrados por los funcionarios del gobierno de turno.

Los cambios sociales nacen en el seno de la sociedad misma, por las propias necesidades y la aspiración, de forma individual o colectiva y la comunicación interna a través de una buena organización está inmersa en todos esos campos, para consolidar la calidad de vida de los seres humanos, sobre todo de aquellos que laboran en una entidad pública.

2.1 Ministerio de Finanzas Públicas

El Ministerio de Finanzas Públicas, creado el 7 de octubre de 1825, como una Dirección General de Hacienda, Dependencia del Despacho de Guerra y Hacienda, posteriormente en el año de 1945 se eleva a la categoría de Ministerio de Hacienda y Crédito Público, finalmente en diciembre de 1971, fue legalmente constituido como Ministerio de Finanzas Públicas a través del Decreto 106-71 del Congreso de la República de Guatemala. Dicha Institución tiene como determinado fin de establecer la vocación y destino de los recursos financieros e inmobiliarios del Estado para el mejor uso y aprovechamiento de los mismos.

2.2 La Dirección de Bienes del Estado

La Dirección de Bienes del Estado del Ministerio de Finanzas Públicas fue creada para lograr determinar la vocación y destino de los inmuebles del Estado para el mejor uso y aprovechamiento de los mismos, regularizando la posesión a través de investigaciones de campo y registrales que permitan emitir opiniones técnicas relacionadas al patrimonio del Estado y de esta manera aprovechar el potencial y vocación de los inmuebles.

2.2.1 Breve historia de la Organización

La Dirección de Bienes del Estado, fue creada inicialmente el 10 de noviembre de 1928 como un Departamento de Bienes Nacionales, mediante la promulgación del Decreto número 982, durante el gobierno del Presidente de la República, General Lázaro Chacón, y a través del mismo se estipuló que ejercía un control sobre los bienes de los poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial.

Asimismo se emitieron los Decretos número 1142 y 1346, durante el Gobierno del General Jorge Ubico, dándole al Departamento el control, inspección y vigilancia sobre las fincas rústicas y urbanas propiedad del Estado.

Por su parte, les siguió el Decreto Ley número 52, emitido en el Gobierno de Facto del Coronel Enrique Peralta, se declararon nulas de pleno derecho las enajenaciones de bienes nacionales, fueran estas, fraudulentas, ilegales o notoriamente lesivas a los intereses del Estado de Guatemala.

Posteriormente, el 27 de marzo de 1989, por medio del Acuerdo Gubernativo número 8-89 se eleva el Departamento de Bienes Nacionales del Estado a la categoría de Dirección, emitiéndose el Reglamento Orgánico correspondientes, así como legalizar aquellas fincas de uso no común para otorgarlas a familias en situación de pobreza y pobreza extrema.

Las funciones propias en materia de su competencia son las de regularizar la posesión y uso de bienes inmuebles y muebles a través de investigaciones de campo y registrales que permitan emitir opiniones técnicas relacionadas al patrimonio del Estado y así aprovechar el potencial y vocación de los inmuebles.

2.2.2 Identificación de la Organización

La Dirección de Bienes del Estado en la actualidad a través del Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Finanzas Públicas 394-2008, ha priorizado la actualización de un registro moderno, seguro y eficiente del patrimonio del Estado, ampliando y optimizando la realización de programas sociales, tal y como se estipula en su artículo 43: “La Dirección de Bienes del Estado es la dependencia del Ministerio de Finanzas Públicas, responsable de mantener un registro consolidado, moderno, seguro y eficiente del Patrimonio del Estado”.

2.2.3 Visión

Generar y administrar los recursos financieros y patrimoniales del Estado, de manera eficaz, equitativa y transparente, para alcanzar el bien común.

2.2.4 Misión

Ser ejemplo de administración y gestión pública, que por sus resultados impacta positivamente en el desarrollo de Guatemala.

2.2.5 Valores

Los valores que tiene la organización son los siguientes:

Institucionales: actitud positiva, excelencia, profesionalismo, solidaridad y transparencia.

Personales: respeto, honradez, lealtad, responsabilidad y disposición al cambio.

2.2.6 Clientes internos o colaboradores

Los clientes internos o colaboradores de la organización objeto de estudio, son un total de 41 personas, 17 mujeres y 25 hombres, quienes por su ubicación en el puesto de trabajo son operativos, administrativos o ejecutivos.

2.2.7 Horario

La duración del ciclo del servicio es de lunes a viernes, con un mínimo de ocho horas y media diarias.

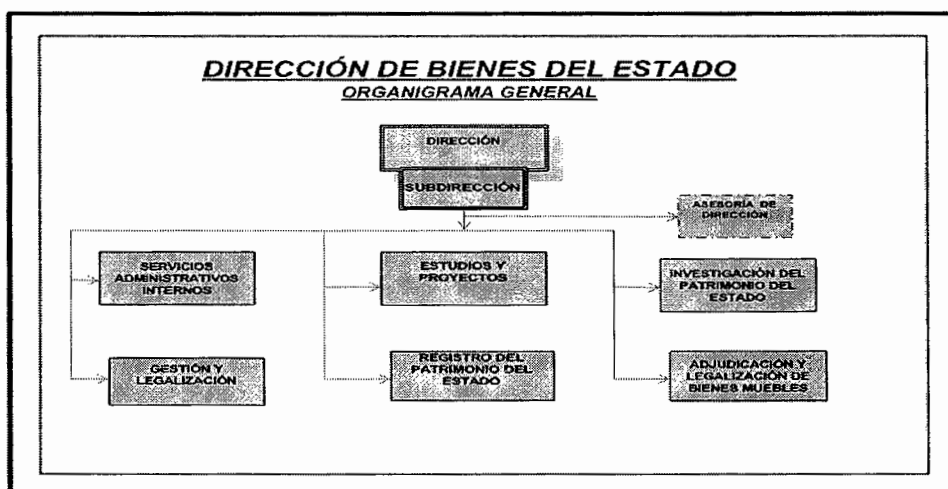
2.2.8 Estructura Organizacional

La organización está estructurada por 6 departamentos, cada uno tiene funciones específicas. En la actualidad la entidad cuenta con 47 colaboradores para la prestación del servicio.

2.2.9 Organigrama

Un organigrama es la estructura formal o gráfica de la institución, donde se indica el grado de jerarquía de los empleados del sistema y de las relaciones laborales que se espera que se den entre ellos.

Cuadro del Organigrama de la Dirección de Bienes del Estado



Fuente: Dirección de Bienes del Estado.

2.2.10 Descripción de los Departamentos

La estructura organizacional está formada por los siguientes Departamentos:

- Unidad de Servicios Administrativos Internos
- Estudios y Proyectos
- Investigación del Patrimonio del Estado
- Gestión y Legalización
- Registro del Patrimonio del Estado
- Adjudicación de Bienes Muebles

A continuación se describe cada uno de los departamentos.

➤ **Unidad de Servicios Administrativos Internos**

Es la unidad responsable de la administración eficiente y eficaz de los recursos físicos y financieros de la Dirección de Bienes del Estado para el cumplimiento de sus funciones.

➤ **Departamento de Estudios y Proyectos**

Es el encargado de regular el arrendamiento de bienes inmuebles o fracciones de éstos propiedad del Estado, a favor de personas individuales o jurídicas.

➤ **Departamento de Investigación del Patrimonio del Estado**

Es responsable de efectuar las investigaciones de gabinete y de campo de los bienes inmuebles propiedad del Estado, con la finalidad de determinar la situación registral, características topográficas, situación general y el uso que se le da a los mismos.

➤ **Departamento de Gestión y Legalización**

Es el responsable del saneamiento, regularización, recuperación y legalización de los bienes inmuebles que conforman el patrimonio del Estado.

➤ **Departamento de Registro del Patrimonio del Estado**

Es el responsable de la actualización de la información de la base de datos, así como, resguardar y custodiar la documentación legal del Patrimonio Inmobiliario del Estado.

➤ Departamento de Adjudicación de Bienes Muebles

Es responsable de la gestión, control y depuración de los inventarios de bienes muebles de las instituciones del Estado. Emite las resoluciones de autorización de placas de vehículos, alzas y bajas de inventarios, así como, el avalúo de bienes muebles.

2.2.11 Puestos de trabajo

“Un puesto es un conjunto de deberes y responsabilidades que corresponden al empleado que lo desempeña, y proporcionan los medios con los que los empleados contribuyen con el logro de los objetivos en una empresa.
(<http://www.mitecnologico.com>)

En la organización objeto de estudio los puestos de trabajo identificados son los siguientes:

- Operativo: son los colaboradores que realizan trabajo de campo.
- Medio: son los encargados de dirigir a los mandos operativos y de manejar la comunicación que dan los directores hacia mandos bajos.
- Jefes: son los encargados de cada departamento, quienes dirigen cada área y distribuyen atribuciones a los demás puestos, como medios y operativos.
- Directivos: es la alta gerencia de la organización.

2.3 Herramientas de Comunicación Interna que se utilizan en la Institución

Al respecto de la comunicación que se produce internamente, los mecanismos que se utilizan en la organización objeto de estudio son los siguientes:

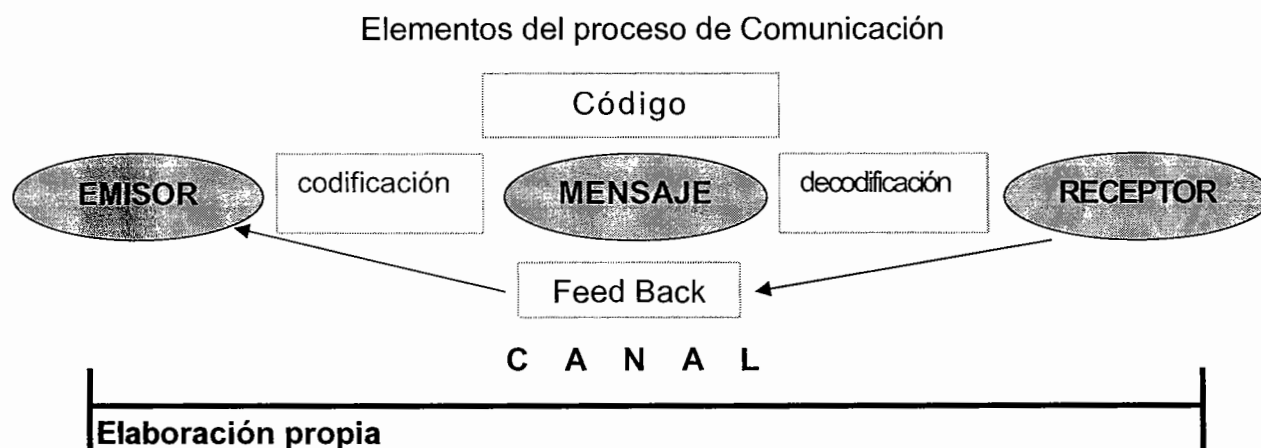
- Vía oral
- Correo electrónico
- Conversaciones telefónicas
- Reuniones de trabajo
- Memorandos
- Circulares
- Intranet.

2.4 La comunicación en la organización

Antes de definir que la comunicación organizacional es necesario explicar que la comunicación es como un proceso dinámico de intercambio de ideas (al decir ideas se engloba todo aquello que pueda tener cabida en la mente humana). Homs Quiroa (1990).

Por su parte Johansen (1975: p.80) la define "Como la interacción entre una fuente y un receptor a través de un mensaje que el primero envía al segundo y mediante el cual la fuente busca determinada conducta en el receptor, dentro de un medio y espacio". Para autores como Carlos Ramón Padilla (1991: p. 70) la comunicación organizacional es " la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización"

De tal manera en el desarrollo de una buena comunicación tiene que existir un emisor, un canal y un receptor. Es importante conocer un esquema de comunicación, el más tradicional o utilizado es el siguiente:



Emisor

Es la fuente que produce un mensaje, realizado de acuerdo con las reglas de un código específico, persona u objeto que transmite el mensaje. Cuando el emisor es el codificador, selecciona en el interior de un código cierto número de señales que le permiten transmitir el mensaje.

Receptor

Es el destinatario de un mensaje elaborado según un código específico. El receptor es el elemento más importante del proceso de comunicación, si el mensaje no llega a él, no hay comunicación. Cuando el emisor elige un código, lo hace pensando en que le resulte conocido al receptor. Al codificar, el emisor tendrá en cuenta las habilidades comunicativas del receptor, sus actitudes, su conocimiento y su posicionamiento sociocultural.

Mensaje

Según Fernández Collado (1991: p.21), "El mensaje es el estímulo que la fuente transmite al receptor; es la idea o sentimiento que se comunica. Los mensajes se componen de símbolos que tienen un significado común para la fuente y el receptor".

También se puede decir que el mensaje es la secuencia de signos que corresponden a reglas de combinación concretas y que un emisor transmite a un receptor mediante un canal con la intención de que éste lo reciba.

Código

Es un conjunto, limitado y moderadamente extenso, de signos que se combinan mediante ciertas reglas conocidas tanto por el emisor como por el receptor. Un código puede estar formado por señales de naturaleza diferente.

Codificación

Es el proceso mediante el cual se seleccionan los signos del código correspondiente y se introducen en el canal; es decir, la operación de transmutación del mensaje en forma codificada que permite su transmisión.

Referente

“Independientemente de la naturaleza del mensaje, éste siempre se refiere a algo que existe independientemente de emisor y receptor. Se llama así al objeto aludido en el mensaje. No siempre es un objeto material concreto. El referente tiene gran importancia dentro de todo proceso comunicativo, incluso, el origen de la comunicación se remonta a la necesidad del ser humano de dar cuenta de su mundo”. Velásquez (2006: p.34).

Canal

Es el soporte físico de la transmisión del mensaje, medio por el que se transmite el código o las señales. En el caso del código lingüístico, el canal de transmisión es el aire.

Feed Back o Retroalimentación

La retroalimentación es el elemento básico de diferenciación entre el proceso de información y el de comunicación. En su sentido más puro, la retroalimentación es una respuesta a un mensaje enviado dentro de un proceso de comunicación”. Homs Quiroa (1990: p.12)

Según Fernández Collado (1999), la comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.

De igual manera indica que la comunicación organizacional es “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”.

2.5 Barreras de comunicación

Dentro de toda organización existen barreras que obstruyen el buen desarrollo de la comunicación. Según Homs Quiroa (1990: p. 17) “Las principales barreras de comunicación son: semánticas, psicológicas, físicas y fisiológicas. Las barreras semánticas son las derivadas del uso incorrecto de las palabras desde el punto de vista de su significado”.

Las psicológicas son las más difíciles de superar por su diversidad de motivos porque usualmente, sin motivos reales quedan encubiertos a través de pistas falsas o por derivarse de actitudes negativas, ciertos prejuicios o estereotipos”.

Otras barreras de comunicación en una organización son los siguientes aspectos:

- Deformación: es un problema semántico, relacionado con el lenguaje o con los marcos de referencia: forma de pensar, la crianza, etc.
- Filtración: manipuleo de la información, según las intenciones del emisor. Generalmente ocurre en la comunicación verbal ascendente.
- Sobrecarga: al superior le llega demasiada información. Existe un principio de la excepción: sólo se debe comunicar lo principal del funcionamiento de la organización o del área correspondiente, lo que funciona.
- Sincronización: coordinación entre el tiempo y la información que se emite o realiza.
- Falta de aceptación: esta falta de aceptación por parte del que lo recibe puede ser por la poca claridad del mismo o por desconfianza del emisor.
- Cortocircuito: ocurre cuando se salta algún nivel estructural de la organización. Homs Quiroa (1990: p. 18)

Existen más problemas que interfieren con la comunicación dentro de una organización, sin embargo lo más sobresaliente es la actitud de las personas. Una actitud positiva se convierte en puente de comunicación y una negativa en barrera de comunicación.

De acuerdo con Ramos Padilla (1991: p.69), “Las llamadas barreras u obstáculos en el proceso comunicativo pueden mermar considerablemente los flujos informativos y los de las relaciones personales directas”.

Entre las más comunes se mencionan las siguientes:

- “Mensajes mal expresados o carentes de sentido.
- Apreciaciones e interpretaciones erróneas.
- Ausencia parcial o total de atención.
- Supuestos no aclarados.
- Análisis y sistemas evaluatorios prematuros.
- Diferencia de significados simbólicos entre emisor y receptor.
- Falta de práctica, inhabilidad o desorden para comunicarse.
- Miedo a la expresión.
- Insuficiente lapso para reconocimiento, ajuste o adaptación con el medio y los demás miembros presentes.
- Sentimientos, impresiones, conocimientos y sensaciones diferentes.
- La intención puede provocar confusiones si no se estructura y planea adecuadamente.
- Esperar escuchar lo que se desea y no lo que se plantea. En este caso sería el afán de interpretar ideas antes de que sean expuestas.
- Emitir excesiva información en tiempo breve. Saturación de datos.
- Tratar de influir en el receptor con informaciones no confirmadas o falsas.
- Evadir los temas tratados por ser causa de conflictos.
- Generalmente olvidar o rechazar la información que contradice conocimientos, sentimientos, sensaciones o expectativas.
- En diversas ocasiones, el estado emotivo altera sobremanera la percepción de los mensajes.
- Empleo de frases imprecisas y oscuras.” Ramos Padilla (1991: p.70)

2.5.1 Ruidos (rumor)

Es la comunicación informal que recorre la institución sin respetar canales. Entorpece la buena comunicación organizacional. Homs Quiroa (1990), se refiere a que los rumores tienen como característica fundamental, que cada persona de las que forman parte de su cadena de transmisión, pone algo de su parte, suprime, corrige, aumenta, deforma la información, consciente o inconscientemente.

El anonimato de quien da la información por primera vez, acerca de un hecho que no se puede comprobar ni negar, es el punto de partida para la creación del rumor, es decir que este surge cuando existe duda respecto de la veracidad de la información, pues cuando se comprueba que es verídica y se demuestra su falsedad deja de ser rumor, de inmediato desaparece para convertirse en información formal. Estos ruidos, por lo tanto, se combaten con información.

2.6 Comunicación Interna:

Transmisión y recepción, dinámicas de mensajes, contenidos de ideas. Medio principal para llevar a cabo la interacción entre dos individuos, ya sea través del lenguaje o por otros medios. Es un comportamiento mediante el cual el emisor busca despertar una reacción a través de un mensaje dirigido a un receptor. Glosario (www.fac.mil.com)

La comunicación interna se refiere principalmente al flujo de mensajes relacionados directamente con la misión y objetivos de la empresa, así como con las funciones y tareas de los respectivos cargos de acuerdo con su grado de jerarquía y autoridad.

Álvarez, citado por Arriagada Herrera, (2009) (www.rrppnet.com.ar) la concibe como: "Circulación de información descendente, ascendente y lateral, mediante reuniones presenciales o el uso de soportes analógicos o digitales, dirigida a los miembros de una organización y cuyo fin es integrar, comprometer y movilizar a las personas con los objetivos de la empresa".

Además, La Porte, citado por Arriagada Herrera (2009), (www.rrppnet.com.ar/comunicacioninterna.htm) añade: "Este tipo de comunicación favorece o promueve relaciones eficientes entre las personas que configuran los públicos internos de una organización, y que genera la confianza necesaria para coordinar adecuada y responsablemente todos los recursos disponibles en la consecución de la misión compartida. Su objetivo es mejorar la calidad del trabajo de la empresa y llevar a cabo, con mayor perfección, la realización de su misión".

Muñiz González (www.rrppnet.com.ar/comunicacioninterna.htm) indica: "La comunicación interna es la dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

Al tomarse en cuenta esta función principal, se puede afirmar que la comunicación interna permite:

- Construir una identidad en un clima de confianza y motivación.
- Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.
- Romper departamentos estancados respecto de actividades aparentemente independientes, pero que hacen que se bloqueen entre sí.
- Informar individualmente a los empleados.
- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
- Permitirle a cada uno expresarse ante la dirección general, no importando cual sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
- Promover una comunicación a todas las escalas.

La comunicación interna consigue que toda la organización tenga el protagonismo que le corresponde, que asuma su responsabilidad y que pueda potenciar sus ideas y propuestas, porque éstas se trasladarán con mayor facilidad hacia afuera.

Asimismo es un proceso por el cual se crean condiciones estables para que los diferentes sentidos y formas de ver el mundo que producen los diferentes grupos, sectores, comunidades de la sociedad puedan circular y competir en igualdad de condiciones.

Aparte de lo anterior, se puede señalar que cada una de las tipologías de públicos, tiene una proximidad psicológica diferente, es decir, frecuencias de contacto distinta, intensidad, calidad y valores psico-sociales distintos.

2.6.1 Objetivos de la Comunicación Interna

Capriotti, citado por Arriagada Herrera (2009), (www.rrppnet.com.ar) señala que la comunicación interna responde a los siguientes objetivos:

* A nivel relacional: establecer una relación fluida entre las diferentes personas que coexisten en la organización (subordinados, jefes, directivos, dueños, accionistas, proveedores, etc.), por medio de canales adecuados ante todos los niveles de la compañía.

* A nivel operativo: facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo así un funcionamiento más ágil y dinámico de las distintas áreas y una mejor coordinación entre ellas. Esto implica la acción de diseñar, evaluar y mantener las redes de información entre las áreas y las personas.

* A nivel motivacional: motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo con crear un clima de trabajo agradable, que redunde en mejor calidad del trabajo y en la mejora de la productividad y competitividad de la compañía.

* A nivel actitudinal: obtener la aceptación e integración de los empleados a la filosofía, valores y fines globales de la organización.

* A nivel formativo: apoyar, capacitar y fortalecer las competencias comunicativas entre los miembros de la organización. Analizando lo anterior se puede inferir que los objetivos asignados a la comunicación interna responden a dos tipos de necesidades:

Las demandas y expectativas de la propia dirección, es decir que los empleados contribuyan con alcanzar los objetivos finales de la compañía, privilegiando la responsabilidad, el compromiso, el emprendimiento y la no dependencia.

Las demandas y expectativas del empleado o cliente interno de la empresa, tendientes a obtener mayor satisfacción en el trabajo y al aumento de su nivel de participación, integración y motivación.

Para actuar con responsabilidad, los empleados esperan que la empresa les entregue información acerca de lo que se espera de ellos (espacios de actuación, retroalimentación de sus resultados, confianza y autocontrol). Para asumir el compromiso necesitan un horizonte movilizador y conocer las aspiraciones de la empresa incluyendo el rol individual que tienen en ese reto. Para ser emprendedores necesitan tener una línea clara del progreso en la empresa, con el objetivo de comprender por dónde pueden aportar significativamente, además de poder de decisión e incentivo para estimularse con el desafío.

Finalmente, para no ser dependientes de la empresa, necesitan del refuerzo constante de su competitividad laboral (aumento de su valor profesional en el mercado del trabajo). Arriagada Herrera, (2009), (www.rppnet.com.ar/comunicacioninterna.htm)

2.6.2 Clasificación de la Comunicación Interna

Arriagada Herrera (2009), (www.rppnet.com.ar/comunicacioninterna.htm) manifiesta que para entender mejor, cómo funciona la comunicación interna en las organizaciones, se ha clasificado de dos tipos: formal e informal.

2.6.2.1 Formal

Es dirigida y estructurada, transmite mensajes reconocidos de forma explícita, como oficiales de la organización (políticas, visión, misión, valores) y se plasma en forma gráfica en las líneas horizontales y verticales del organigrama y conecta con los distintos flujos de comunicación interna que transcurren por esos canales. La comunicación interna formal es la que enlaza los distintos niveles jerárquicos y departamentos.

Desde el punto de vista administrativo, de la estructura de la organización, sentido o dirección, de la comunicación formal sobresalen los flujos comunicacionales, entre los que se distinguen:

2.6.2.1.1 Descendente

También se llama vertical y es la que se desarrolla siguiendo un orden de arriba hacia abajo o viceversa, es decir, son los flujos de mensajes que tienen lugar entre jefes, empleados, entre éstos y sus jefes. Interiano (1997).

La comunicación descendente es la que va de la dirección, en sus distintos niveles, hacia los subordinados. Suele ser la más común y a la que más importancia se da, por lo general está bien organizada.

Puede ocurrir desde el Director hasta el empleado de menor categoría, directamente o por mandos intermedios. Entre las herramientas de comunicación descendente se encuentran:

- Tableros de anuncios
- Periódicos internos
- Carta al personal
- Jornada de puertas abiertas
- Reuniones de información
- Entrevista individual.

La mejor forma de comunicación descendente es la relación personal, seguida muy a la par, de la utilización de soportes digitales y escritos.

Respecto de las desventajas de este tipo de flujo, Eldrin, citado por Arriagada Herrera (2009), (www.rppnet.com.ar/comunicacioninterna.htm) afirma: "Cuando un mensaje desciende a lo largo de la línea jerárquica, puede ser no leído u oído o no ser leído o escuchado con la suficiente atención o no ser correctamente interpretado, memorizado o comprendido por razones de lenguaje o referentes entre el emisor y el receptor".

Además, cuando el estilo es imperativo, la comunicación suele ser más fría y escueta (lo contrario al estilo participativo que comparte ampliamente con su equipo toda la comunicación que es posible comunicar). Este tipo de comunicación también puede ser mal usada como forma de demostrar poder (algunos ejecutivos o gerentes no desean compartir la información, ya que creen que son más importantes si retienen más información).

Por último, si la empresa es de dimensiones muy grandes, con varios niveles de estructura y dispersión geográfica, la comunicación se vuelve difícil o llega muy debilitada.

2.6.2.1.2 Ascendente

Surge desde los niveles inferiores de la empresa y su recorrido es el inverso del descendente. Se gesta en la base de los empleados y toma diferentes rutas, dependiendo del diseño de los canales formales de comunicación, hacia la alta dirección.

Este tipo de flujo comunicacional tiene enorme validez, pues permite: comprobar la efectividad de la comunicación descendente y recoger aportes desde todos los lugares y áreas de la empresa (elemento vital en el momento de diseñar las políticas estratégicas de la compañía).

Según Olamendi, citado por Arriagada Herrera (2009), (www.rppnet.com.ar/comunicacioninterna.htm) la comunicación ascendente permite conocer con detalle el estado de ánimo y motivación de cada uno de los integrantes del equipo o departamento y percibir la realidad de los problemas ocasionados con el desarrollo de la actividad; conocer con precisión y prontitud lo que ocurre con las empresas y productos competidores, así como las múltiples variables que se producen dentro de los mercados, clientes y consumidores; promover la participación y aportación de ideas (los empleados se sienten integrados); mejorar el conocimiento entre las personas de la dirección y sus equipos; y produce el adecuado y necesario acercamiento de los empleados con los directivos (lo que ayuda a comprender mejor las decisiones tomadas por los responsables de la empresa).

Entre las barreras para una comunicación ascendente limpia, se resalta la mala práctica de aquellos trabajadores que tienden a enviar a sus jefes mensajes maquillados, intentando comunicarles informaciones y temas que saben que ellos desean oír, lo que ocasiona que la retroalimentación, relacionada con el funcionamiento y logro de objetivos en los puestos inferiores y medios de la empresa, sea recibida en forma inexacta por la dirección. Para evitar esto la dirección debe enfatizar en la necesidad de recibir información precisa y nunca premiar la retroalimentación positiva.

Otra barrera se da en el caso de aquellos jefes que tienen poco hábito o no disponen de tiempo para escuchar a sus subordinados, con lo cual difícilmente podrán pasar la información que intentan transmitir. También se genera una barrera cuando se corta la comunicación ascendente en algún nivel del organigrama, ya que el mando responsable tiene miedo, algunas veces de comunicar a sus superiores las dificultades que tiene con su equipo de trabajo (actitud que puede crear a largo plazo conflictos más significativos).

Del mismo modo, existe cuando los subordinados, dominados por los prejuicios, no comunican porque piensan que la información ya la deben saber los jefes, que no es importante, que no es el momento oportuno para revelarla y que ésta los puede perjudicar directamente.

Según Eldrin, citado por Arriagada Herrera (2009), (www.rppnet.com.ar/comunicacioninterna.htm) los mensajes ascendentes, en medida que suben por la línea jerárquica tienden a ser más condensados (cada nivel jerárquico ha extraído lo que no consideraba importante para el nivel superior), simplificados (le han reducido los matices y la riqueza de sus detalles), estandarizados (su lenguaje puede distorsionarse y perder sentido), idealizados (cada nivel busca presentarlo de tal manera que valore su propia acción) y sintetizados (cada nivel puede añadirle elementos que no figuraban en el mensaje original).

La comunicación ascendente es la que parte de los empleados y se dirige a los directivos. Incluye la comunicación, a los superiores, de opiniones, sugerencias, ideas, propuestas, quejas y problemas de los empleados. Sería la retroalimentación o *feed back* de la comunicación descendente y se descuida más, pero paulatinamente las empresas se van haciendo conscientes de su importancia. Por su parte, entre las herramientas de comunicación ascendente se pueden encontrar:

- Entrevistas
- Programa de sugerencias
- Sección en el periódico interno
- Por correo
- Buzón de sugerencias
- Intranet.

2.6.2.1.3 Horizontal

Interiano Carlos (1997), indica que es la comunicación que se verifica entre empleados que gozan de un mismo nivel jerárquico en una institución o empresa, por lo que sigue las líneas horizontales del organigrama, y produce un intercambio de información entre compañeros e iguales.

Olamendi, citado por Arriagada Herrera (2009), (www.rppnet.com.ar/comunicacioninterna.htm) señala que una comunicación horizontal es eficaz cuando genera un espíritu de corporación y logra crear un ambiente de trabajo en común, teniendo en cuenta los objetivos de cada uno de los departamentos de la empresa; facilita la eliminación de los falsos rumores y malos entendidos disminuyendo la presión al aclararse las situaciones; es más rápida que la comunicación oficial, llegando antes a las personas y departamentos implicados; posibilita el entendimiento y la búsqueda de soluciones compartidas entre los distintos estamentos de la empresa; y genera confianza y amistad entre compañeros.

Ventajas:

- Optimiza los equipos de trabajo.
- Genera un ambiente organizacional agradable, potenciando la confianza y el compañerismo.
- Mejora la coordinación y el conocimiento de las diferentes actividades que desarrolla la organización.
- Ayuda a resolver conflictos, eliminar rumores y aplacar distorsiones de la realidad.

Entre las herramientas de comunicación horizontal se pueden encontrar:

- Reuniones de trabajo interdepartamentales (se busca rapidez en las decisiones y en los métodos de trabajo, la información se comparte y luego cada responsable la comunica a su equipo),
- Informes (pueden acceder varias personas a la información que está escrita, la que se encuentra sintetizada y reflexionada. Si son objetivos, neutrales y reales evitan tensiones entre los departamentos),
- Comunicados (cartas internas entre departamentos -recordatorios de plazos y ejecución-).

2.6.2.1.4 Comunicación oblicua o transversal

Se da no sólo entre niveles jerárquicos, sino también con las distintas áreas de la organización, las cuales comparten funciones. Son muy comunes en las empresas que tienen estrategias globales y de alta participación de los diferentes sectores.

2.6.2.1.5 Circular

Es la comunicación que se realiza en la empresa o institución con fines no laborales, entre jefes, empleados y algunas veces público. Es donde el empleado tiene los mismos derechos y obligaciones que el jefe pues se da fuera de la oficina. Interiano (1997).

2.6.2.1.6 Informal (libre y de varias formas)

Surge de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la empresa y representa una parte importante de toda la comunicación que se genera en las grandes organizaciones. El empleado se dirige a quien quiere y cuando quiere en función de lo que el otro es y no solamente en función de lo que representa, y apelando a lenguajes y referentes culturales que sean más adecuados al estilo de relación que se establece con el interlocutor y según el mensaje que se quiera comunicar.

La comunicación informal desempeña un papel extremadamente importante dentro de la empresa, los empleados necesitan definir y ajustar permanentemente sus actitudes frente a todo lo que concierne su entorno social. Interiano (1997).

Desde el punto de vista del canal se subdivide en:

2.6.3 Comunicación oral

Cuando se realiza con la voz, sea con el emisor y receptor juntos o separados, por dispositivos electrónicos.

2.6.4 Comunicación escrita

Cuando se ejecuta por medio de documentos escritos, bien por encontrarse alejados del emisor y el receptor, o porque es necesario que quede constancia del hecho. Actualmente, la comunicación por ordenador es una forma escrita sobre un soporte especial.

2.6.5 Comunicación no verbal

Según Prieto Blanco (2001: p.93), "La comunicación no verbal es la contenida en las expresiones, gestos, posturas, imagen personal, etc. Se trata de un tipo de comunicación muy difícil de ocultar, ya que si bien se puede decidir no hablar resulta prácticamente imposible no enviar mensajes por medio del rostro o del cuerpo.

Este intercambio de información y significados mediante las expresiones faciales, los gestos, los movimientos del cuerpo y la imagen psicosocial tiene diferentes funciones:

- Enfatiza y complementa el mensaje verbal.
- Orienta la forma en que el mensaje verbal será interpretado.
- Expresa el estado de ánimo y afectividad del interlocutor.
- Regula la interacción, al existir gestos comúnmente aceptados que indican cuando hay que callar o hablar, retirarse o esperar, etc.
- Sustituye las palabras.
- Ayuda a mantener la atención del oyente." Prieto Blanco (2001: p.94).

2.6.6 Las relaciones públicas

Es una comunicación bilateral y colectiva, su fin principal es lograr transmitir que la empresa existe y que además de producir determinados productos o servicios, se ocupa de cuestiones sociales, culturales y deportivas, etc. Interiano (1997).

2.7 Público Interno

"Es aquel que consta de personas que ya están conectadas con una organización y con quienes la organización se comunica normalmente en la rutina ordinaria de trabajo". Marston (1981: p.23).

El vínculo que se establece entre la institución y el público interno tiene alto grado de dependencia mutua; la institución requiere de sus componentes individuales para el logro de sus objetivos y para la supervivencia del sistema. Por otro lado, los miembros del sistema tienen que satisfacer sus necesidades, tanto materiales como las de autorrealización.

Para el logro de los objetivos de la organización conviene coordinar y armonizar los intereses de todos sus componentes para la consecución de las funciones individuales. El sistema de comunicación organizacional es la vía para alcanzar coordinación y optimización en las relaciones de los públicos internos con la organización y viceversa.

El tipo de público específico del que se habla se denomina “colectivo interno” que ha sido clasificado descendientemente, de la siguiente manera:

- Directivos
- Jefes
- Analistas
- Técnicos
- Auxiliares

Según Costa (2001: p.120), cada uno de estos grupos se relaciona con mayor o menor intensidad con la institución o empresa, de acuerdo con los sistemas de intereses recíprocos que los vinculan. Si estos intereses son sólo unilaterales, esa parte interesada tendrá que afectar y motivar los intereses de su solo grupo tipológico. Los grupos tipológicos y las instituciones se afectan por razones diversas de proximidad física, de interés funcional, económico, laboral, psicológico y cultural, entre otros.

Capítulo 3

3. Marco Metodológico

3.1 Método y tipo de Investigación

Método utilizado deductivo pues se parte de datos generales aceptados como válidos para llegar a una conclusión de tipo particular. El Tipo de Investigación es de enfoque cuantitativo, ya que el investigador hace a un lado sus propios valores y creencias, la posición del investigador es imparcial los datos son representados en forma de números que son analizados estadísticamente.

3.2 Objetivos

3.2.1 General

Describir la situación de la Comunicación entre empleados y autoridades de la Dirección de Bienes del Estado del Ministerio de Finanzas Públicas.

3.2.2 Específicos

* Establecer la situación de la Comunicación Interna ascendente, descendente y horizontal de la Dirección de Bienes del Estado, la cual es objeto de las presentes actuaciones.

* Evidenciar el nivel de satisfacción, relacionado con la comunicación interna entre autoridades y empleados de la Dirección de Bienes del Estado del Ministerio de Finanzas Públicas.

3.3 Técnicas

Las técnicas que se utilizaron para esta investigación de campo son bibliográfica, documental e internet, así como su complementación con una encuesta.

3.4 Instrumento

Para la realización del estudio se utilizaron fichas bibliográficas, fichas de resumen, entrevista y cuestionario estructurado de preguntas tanto abiertas como cerradas.

3.5 Población

El universo lo representan 47 empleados tanto hombres como mujeres de distinto nivel jerárquico que laboran dentro de la Dirección de Bienes del Estado del Ministerio de Finanzas Públicas; de las 47 personas, 41 son empleados sin ningún nivel jerárquico y 6 personas son jefes de los Departamentos que lo conforman:

- Gestión y Legalización
- Investigación del Patrimonio del Estado
- Registro del Patrimonio del Estado
- Estudios y Proyectos
- Unidad de Servicios Administrativos

3.6 Muestra

Para efecto de esta investigación no se extrajo la muestra, ya que el personal es poco, y fue posible aplicar la encuesta a su totalidad y de esa manera tener en cuenta sus opiniones para que sea transparente y los resultados se apeguen a la realidad.

3.7 Procedimiento

Se recopiló información bibliográfica, documental e internet, relacionada con el tema objeto de estudio.

Se reunió información por medio de la observación.

El cuestionario se estructuró de la siguiente manera y se paso a 41 personas:

Una breve introducción en la que se explica al empleado los motivos académicos e investigativos, así como objetivos del tema a tratar y la garantía de la confidencialidad de la información que será proporcionada, además de las instrucciones de su llenado.

Posteriormente se presentan los datos demográficos de la población encuestada, obteniendo de esta manera las variables, género, edad, educación y ocupación de las personas encuestadas.

Finalmente, el contenido del cuestionario incluyó todas las preguntas relacionadas directamente con la Comunicación Interna y sus diferentes problemas, mediante la aplicación de técnicas estadísticas precisas, para la investigación y de esa manera obtener un análisis descriptivo de los resultados de la población encuestada.

Asimismo, a los 6 jefes de los Departamentos respectivamente, se les realizó una entrevista de preguntas abiertas y cerradas.

Capítulo 4

4. Presentación de Resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos del cuestionario realizado por medio de preguntas a los 41 empleados de la Dirección de Bienes del Estado del Ministerio de Finanzas Públicas, la cual es analizada e interpretada a través de gráficas.

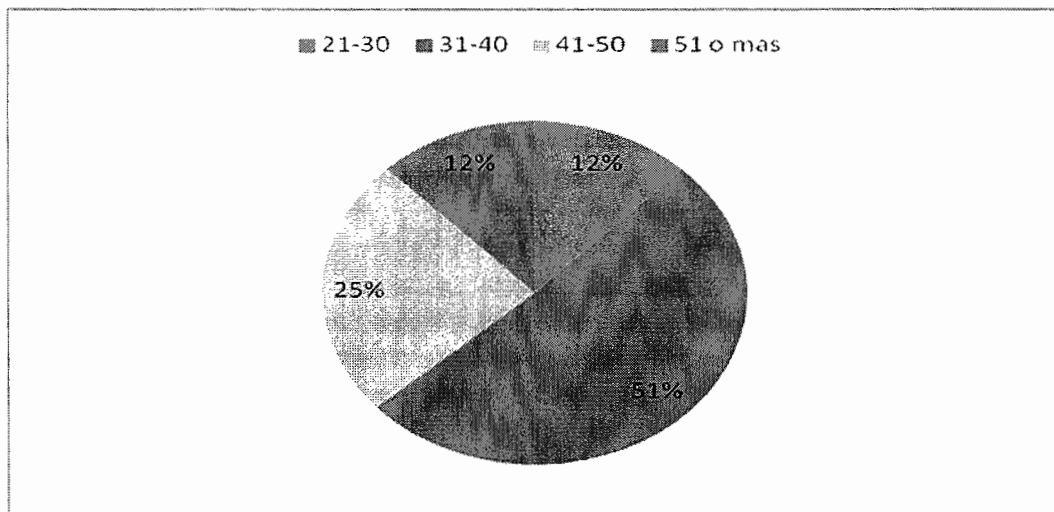
4.1 Datos Demográficos

Edad

Cuadro 1

Edad	Cantidad	Porcentaje
21-30	5	12%
31-40	21	51%
41-50	10	25%
51 o más	5	12%
Total	41	100%

Gráfica 1



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo.

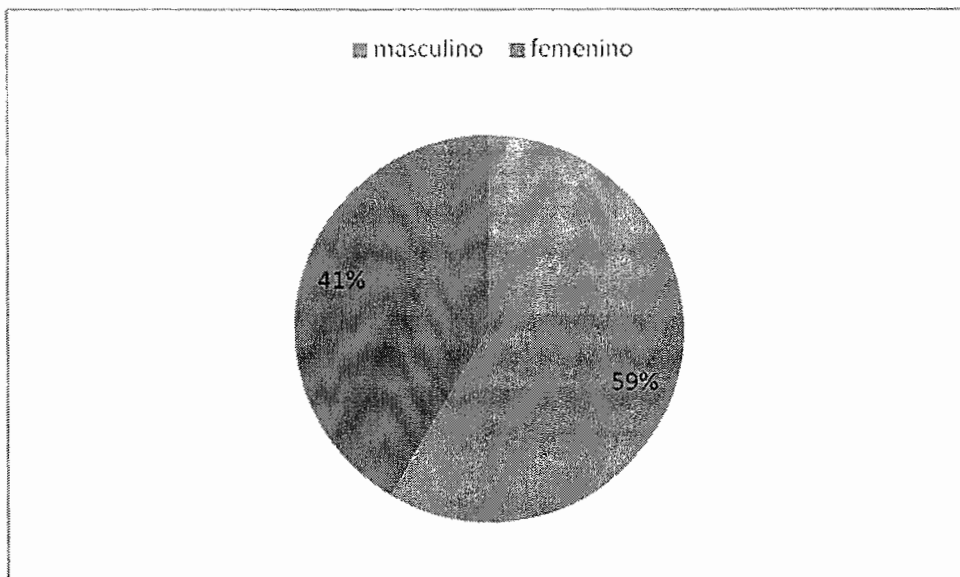
En la Dirección de Bienes del Estado el 51% de la población se encuentra entre las edades de 31 a 40 años, esto demuestra que el personal es relativamente joven, lo que permite contar con una fuerza laboral con iniciativa y proyecciones de superación profesional y laboral.

Género

Cuadro 2

Género	Cantidad	Porcentaje
Masculino	24	59%
Femenino	17	41%
Total	41	100%

Gráfica 2



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo.

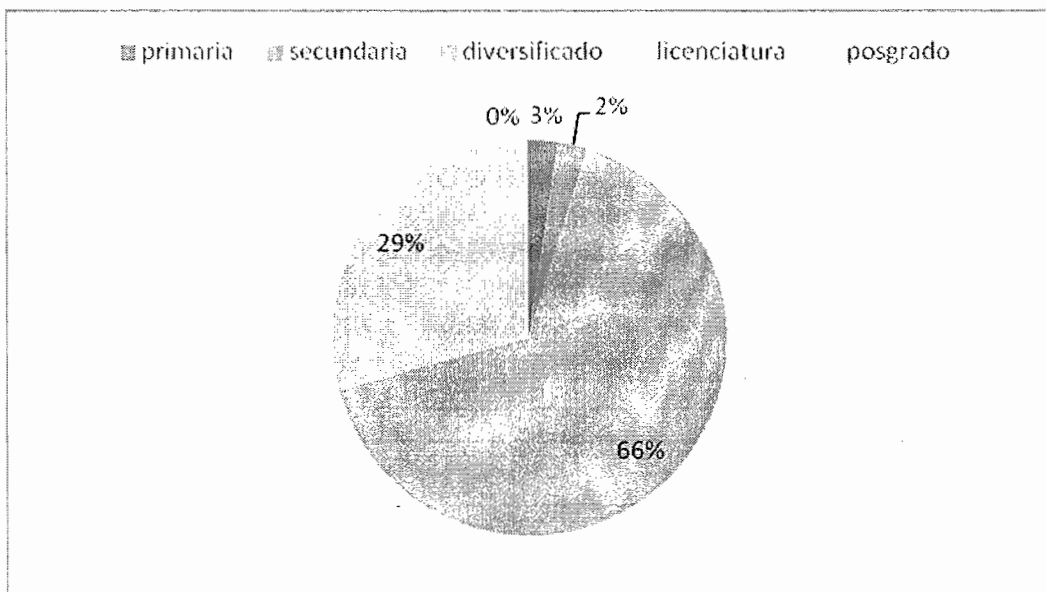
En su mayoría el personal que labora en la Dirección de Bienes del Estado es perteneciente al género masculino, ya que representa el 59% del total, en tanto que el género femenino está representado por el 41%. Existe una diferencia relativamente significativa en cuanto a género en esta Dirección.

Nivel de Estudio

Cuadro 3

Nivel de estudio	Cantidad	Porcentaje
Primaria	1	3%
Secundaria	1	2%
Diversificado	27	66%
Licenciatura	12	29%
Posgrado	0	0%
Total	41	100%

Gráfica No. 3



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo.

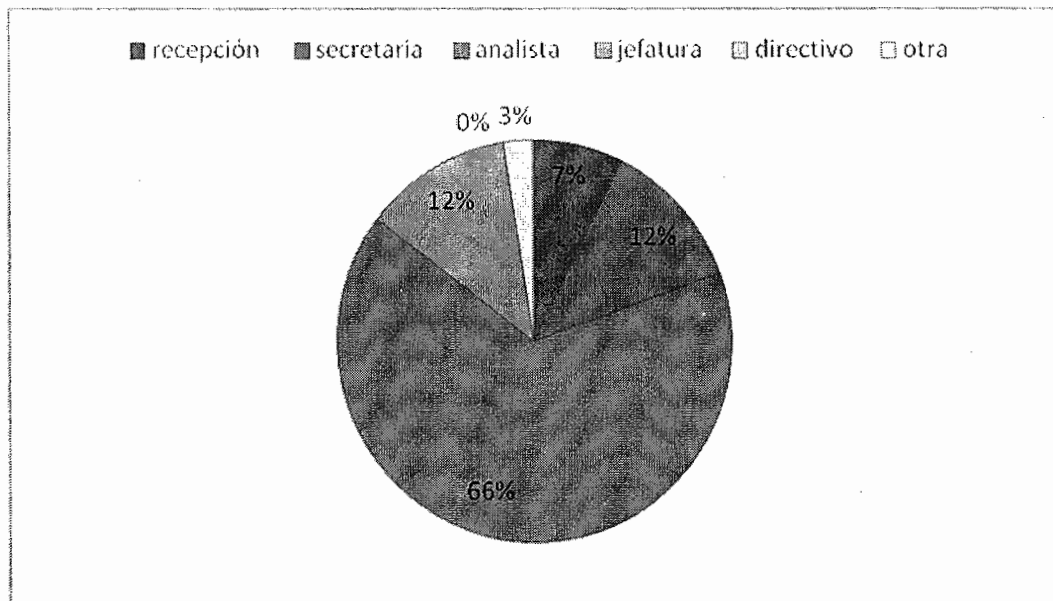
El nivel académico con que se cuenta en la Dirección de Bienes del Estado, nos indica que el 66% tiene estudios a nivel diversificado, con títulos de perito contador, bachiller, secretaria y un 12% con estudios a nivel universitario, con títulos de Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales, Administración de Empresas, Ingeniería Civil y Agrónoma.

Puesto

Cuadro 4

Puesto	Cantidad	Porcentaje
Recepción	3	7%
Secretaria	5	12%
Analista	27	66%
Jefatura	5	12%
Directivo	0	0%
Otra	1	3%
Total	41	100%

Gráfica 4



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo.

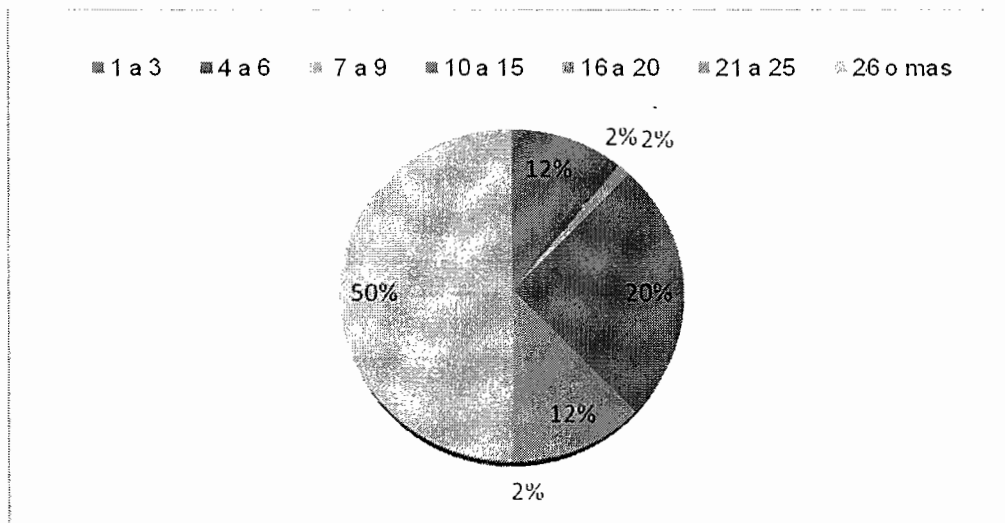
En la Dirección de Bienes del Estado predominan los puestos de analistas con un 66%, en tanto que un 12% ocupa las jefaturas y otro 12% las secretarías, un 7% es recepcionista y un 3% da soporte a mantenimiento, por tal razón la comunicación es en su mayoría a nivel intermedio.

Tiempo Laboral

Cuadro 5

Tiempo laboral	Cantidad	Porcentaje
1 a 3	4	12%
4 a 6	1	2%
7 a 9	1	2%
10 a 15	21	50%
16 a 20	10	20%
21 a 25	3	12%
26 o mas	1	2%
Total	41	100%

Gráfica 5



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo.

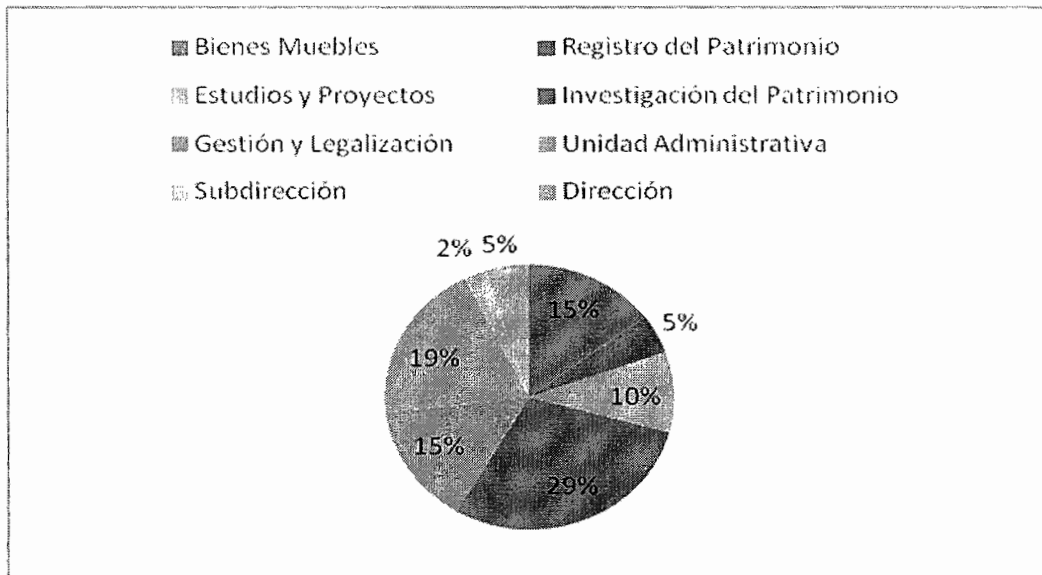
El tiempo de laborar de los trabajadores en la Dirección de Bienes del Estado es de un 50% de entre 10 a 15 años, lo que indica que existe ya una carrera administrativa que sabiéndola aprovechar laboralmente, estimularía la empatía de los empleados para un mejor desempeño de las funciones propias que les asisten funcionalmente en el desarrollo de sus labores cotidianas.

Departamento

Cuadro 6

Departamento	Cantidad	Porcentaje
Bienes Muebles	6	15%
Registro del Patrimonio	2	5%
Estudios y Proyectos	4	10%
Investigación del Patrimonio	12	29%
Gestión y Legalización	6	15%
Unidad Administrativa	8	19%
Subdirección	1	2%
Dirección	2	5%
Total	41	100%

Gráfica 6



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo.

El Departamento de Investigación del Patrimonio cuenta con el mayor porcentaje de personal, un 29%, en el mismo se realizan investigaciones de campo y registrales del patrimonio; un 19% a la Unidad Administrativa, que maneja la adquisición de los bienes y servicios para el funcionamiento de los distintos departamentos que conforman la Dirección de Bienes del Estado; un 15% el Departamento de Gestión y Legalización que maneja el saneamiento legal de patrimonio del Estado y sus distintas dependencias; y el Departamento de Bienes Muebles que se encarga del cargo y descargo de mobiliario y equipo de las distintas carteras del Estado.

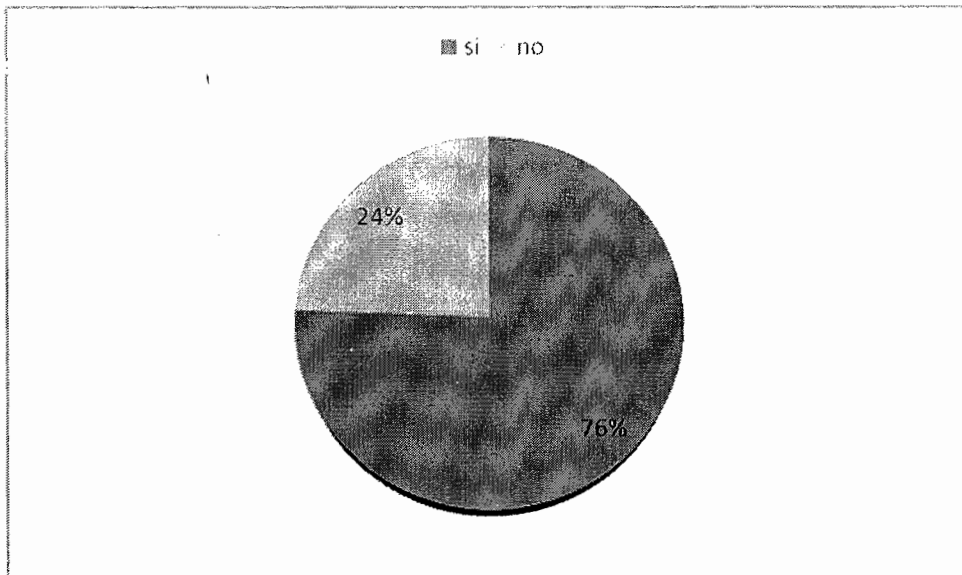
4.2 Aspectos Generales

¿En su Departamento hacen reuniones para manifestar los problemas internos?

Cuadro 7

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	31	76%
No	10	24%
Total	41	100%

Gráfica 7



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo.

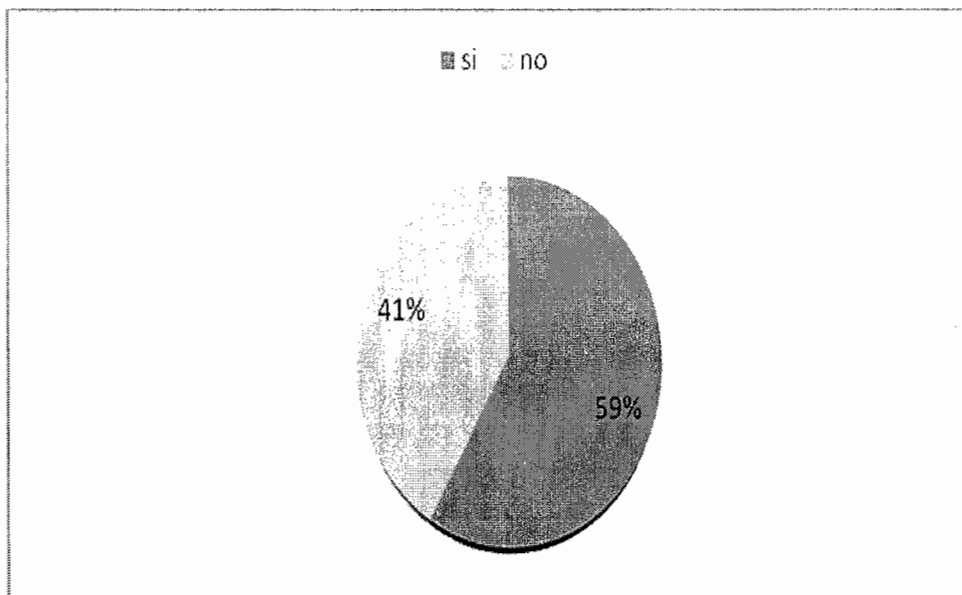
Con base en los resultados obtenidos, un 76% de los trabajadores indican que si cuentan con reuniones en sus respectivos Departamentos para tratar los distintos problemas internos que puedan desarrollarse, y un 24% indica no. Cabe mencionar que, aunque en un porcentaje relativamente menor, algunos trabajadores creen que no se tratan debidamente los problemas internos.

¿Son atendidas sus peticiones por las autoridades de Dirección?

Cuadro 8

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	24	59%
No	17	41%
Total	41	100%

Gráfica 8



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo.

Un 59% afirmó que las autoridades atienden sus peticiones, en tanto que el 41% considera que no son atendidas las mismas, por tal razón, la discrepancia en cuanto a que puedan manifestar sus solicitudes y estas sean atendidas o no, difiere por poco.

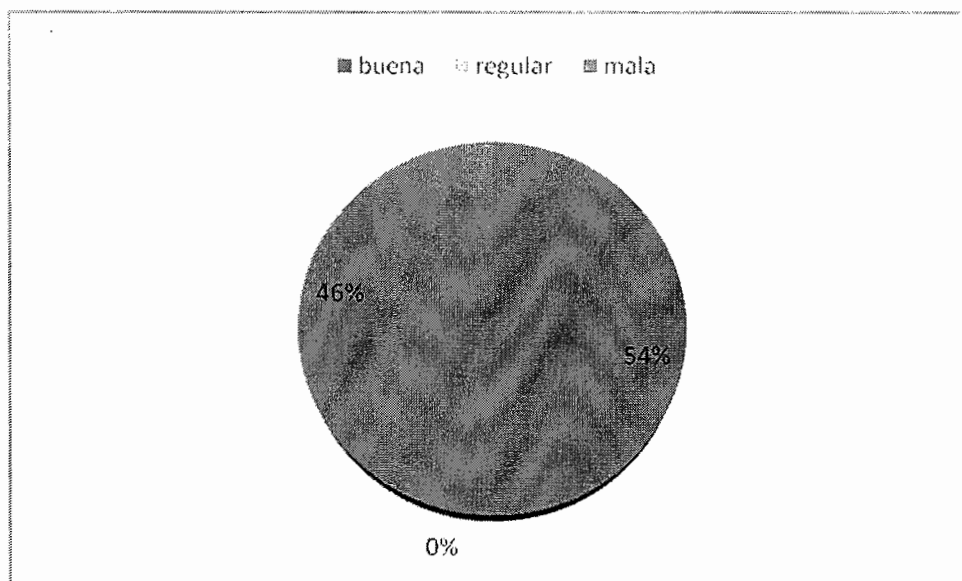
4.3 Aspectos de Comunicación Interna

¿Cómo es la comunicación entre usted y la Dirección?

Cuadro 9

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Buena	22	54%
Regular	0	0%
Mala	19	46%
Total	41	100%

Gráfica 9



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo.

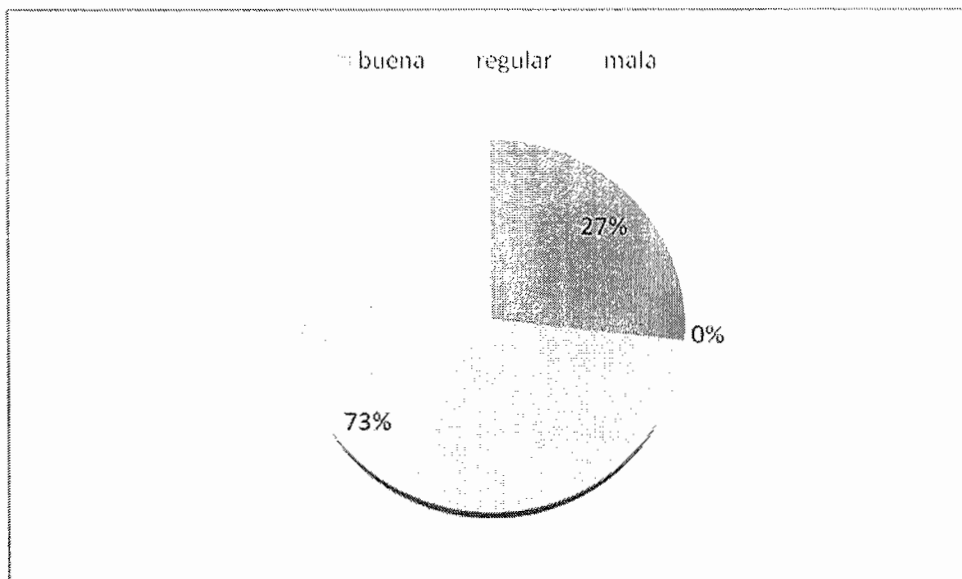
Conforme a los resultados, un 54% indica que la comunicación en general es buena, por otra parte el 46% considera que hay una mala comunicación. En ese sentido tiene que mejorar la comunicación para lograr un clima laboral sano y pueda mejorar el desempeño de los propios trabajadores.

¿Conoce usted las metas de la Dirección respecto al elemento comunicación?

Cuadro 10

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Buena	11	27%
Regular	0	0%
Mala	30	73%
Total	41	100%

Gráfica 10



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo.

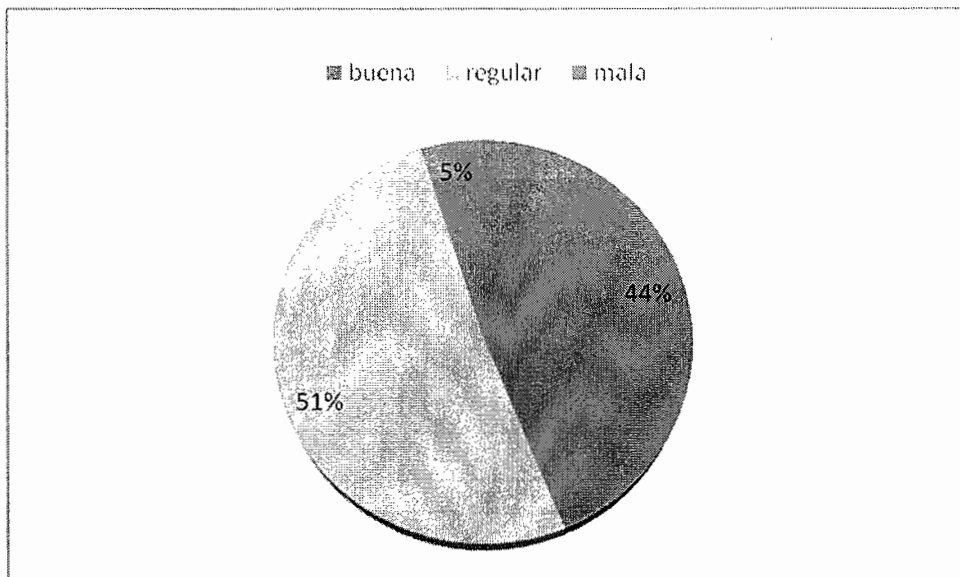
El 73% de trabajadores indicó que con base a esta pregunta, las metas respecto a comunicación la calificaron como mala, por su parte el 27% restante, la aprobó como buena. Es de tomar en consideración hacer las mejoras convenientes para la realización de las metas de la Dirección.

¿Cómo ve la comunicación interna entre las autoridades y ustedes?

Cuadro 11

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Buena	18	44%
Regular	21	51%
Mala	2	5%
Total	41	100%

Gráfica 11



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo.

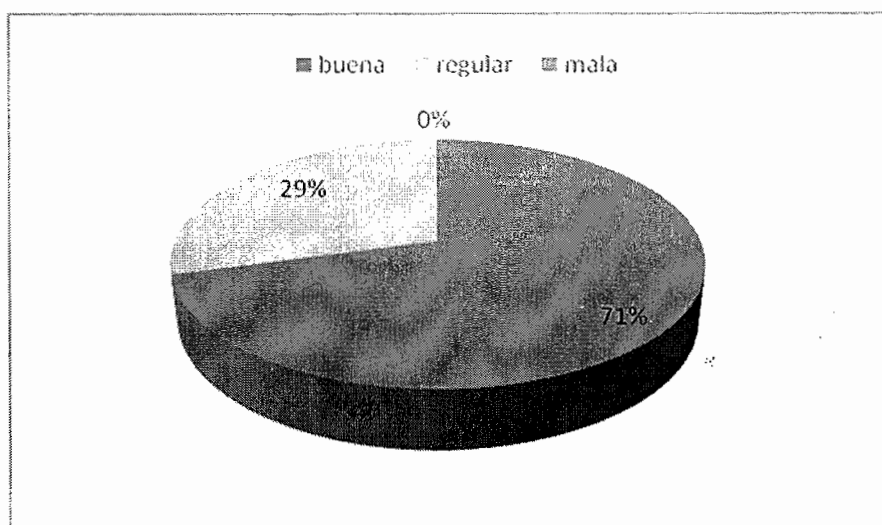
Con relación a esta pregunta, el 44% consideró que existe una buena comunicación, pero el 56% restante de los trabajadores indicó que es regular y mala. Las autoridades deben tomar en cuenta que al mejorar la comunicación con sus subalternos, reducirán sobre manera hostilidades laborales y personales dentro de su equipo de trabajo.

¿Cómo es la comunicación interna en su Departamento?

Cuadro 12

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Buena	29	71%
Regular	12	29%
Mala	0	0%
Total	41	100%

Gráfica 12



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo.

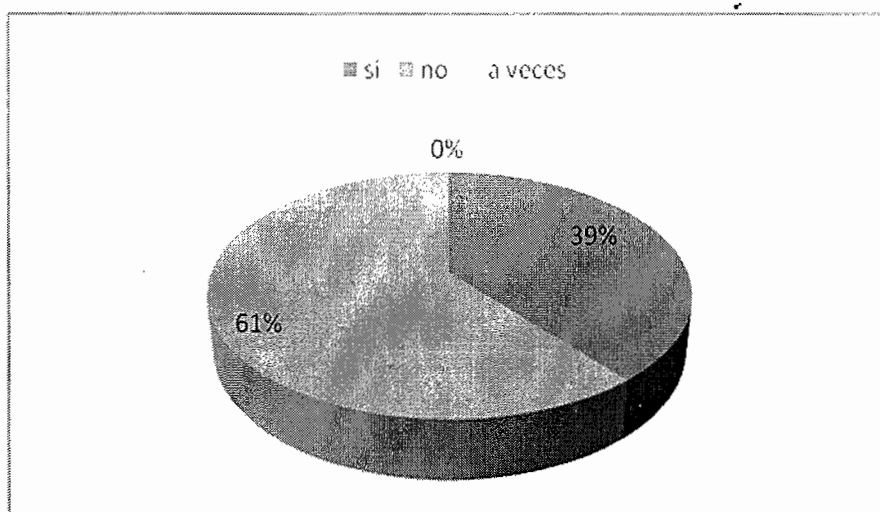
La comunicación interna dentro de los distintos Departamentos que conforman la Dirección fue calificada con un 71% buena y un 29% regular. Esto demuestra que en su mayoría los trabajadores tienen un criterio positivo en relación a la comunicación de su ambiente inmediato de trabajo.

¿Se comunican con usted solo para darle órdenes e instrucciones de trabajo?

Cuadro 13

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	16	39%
No	25	61%
A veces	0	0%
Total	41	100%

Gráfica 13



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo.

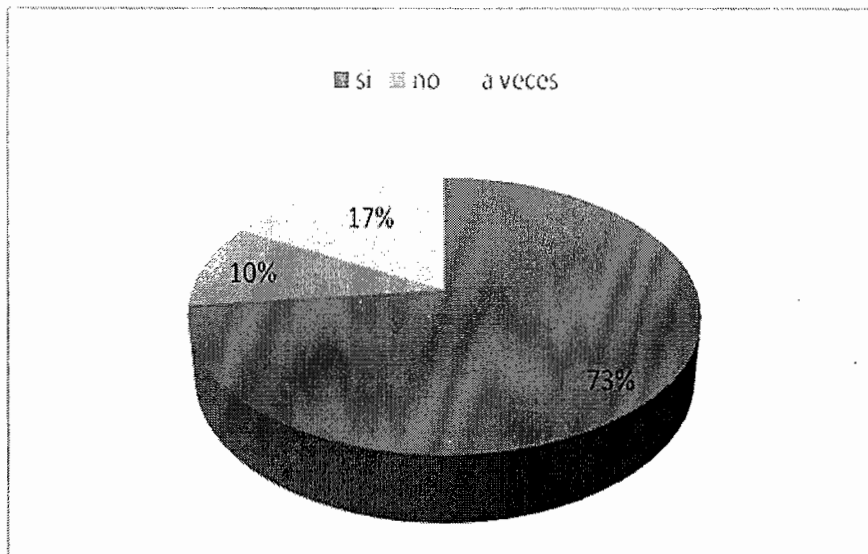
Con base a los resultados, un 61% de los trabajadores indicó que se comunican las autoridades con ellos solo para darles órdenes e instrucciones, lo que define que existe una problemática de comunicación interna jerarquizada dentro de la Dirección. En ese sentido debe de ejercerse una comunicación más fluida y cordial entre jefes y subordinados que permita mejorar el ambiente laboral y motivar al empleado.

¿Su jefe inmediato resuelve sus dudas?

Cuadro 14

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	30	73%
No	7	17%
A veces	4	10%
Total	41	100%

Gráfica 14



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo.

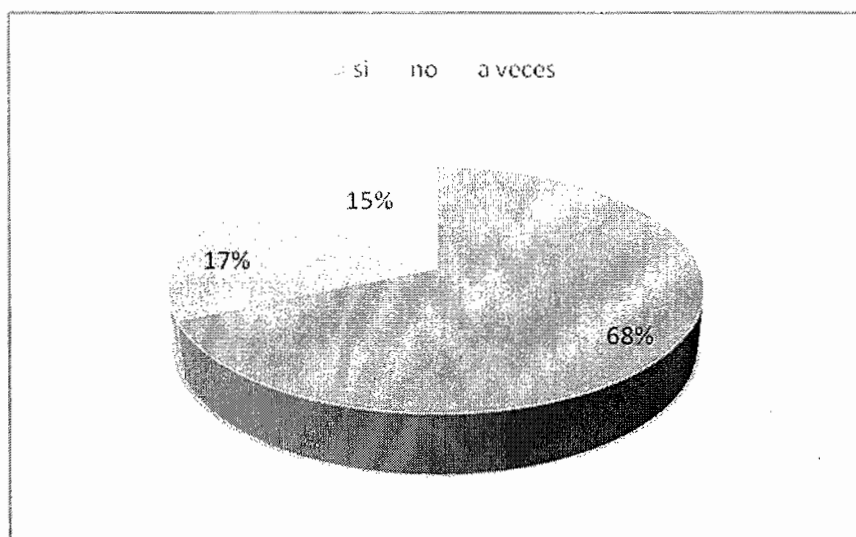
Esta pregunta demostró que al 73% de los trabajadores sí les resuelven sus dudas los jefes inmediatos, en tanto que el 27% restante respondió que a veces y que en otros casos no. Por lo tanto, al quedar sin resolverse las dudas laborales, las probabilidades de realizar el trabajo de manera diligente y con eficiencia disminuye considerablemente, creando un ambiente de incertidumbre en el desarrollo de las funciones propias de los trabajadores.

¿La comunicación entre su jefe y usted es el factor más importante en su trabajo?

Cuadro 15

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	28	68%
No	7	17%
A veces	6	15%
Total	41	100%

Gráfica 15



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo.

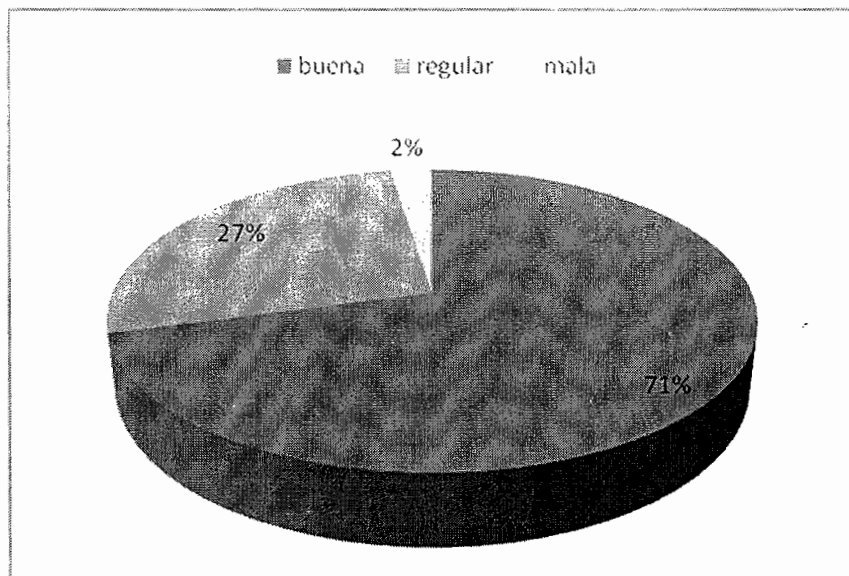
El 68% indicó que la comunicación con sus jefes es un factor importante en su trabajo, y el otro 32% calificó que a veces y en otras oportunidades no, esta diferencia permite determinar que hay que reforzar la confianza de los subalternos con sus jefes para lograr la optimización de la comunicación entre ambas partes.

¿Cómo califica la comunicación entre su jefe y usted?

Cuadro 16

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Buena	29	71%
Regular	11	27%
Mala	1	2%
Total	41	100%

Gráfica 16



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo.

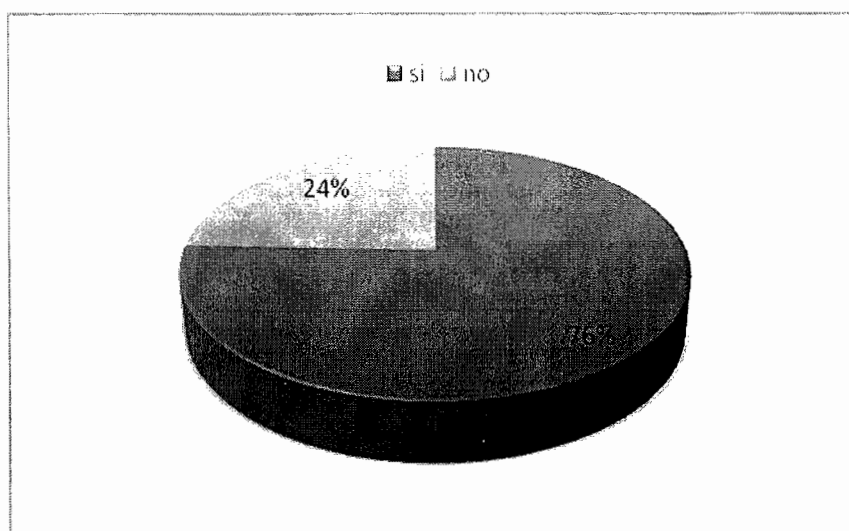
Un 71% calificó de buena la comunicación con su jefe inmediato, aunque por su parte el 29% restante de los encuestados indicó que a su consideración era regular y mala. Esto afecta la comunicación tanto ascendente como descendente, lo que interfiere de manera negativa en la relación laboral y desempeño funcional de los trabajadores.

¿Cuándo su jefe está equivocado en una situación laboral, se lo hace saber?

Cuadro 17

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	31	76%
No	10	24%
Total	41	100%

Gráfica 17



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo.

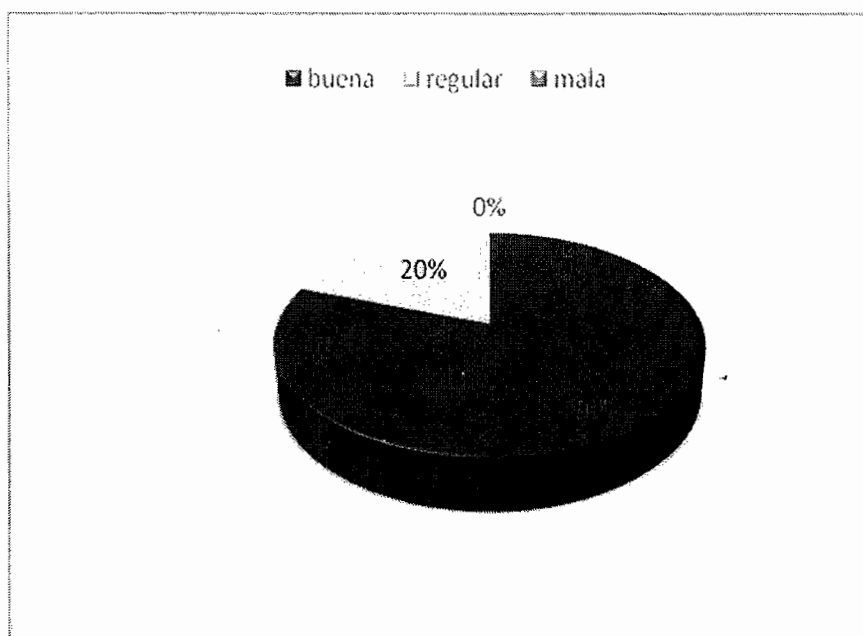
Un 76% calificó como positiva la accesibilidad de manifestarle a los jefes alguna equivocación relacionada con el trabajo, por su parte un 24% indicó que no. Por lo tanto es necesario que la comunicación ascendente pueda ser mejorada para una mejor comunicación y gestión laboral, lo que repercutirá en el desarrollo de confianza en el trabajador.

¿Cómo califica la comunicación entre sus compañeros de trabajo y usted?

Cuadro 18

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Buena	33	80%
Regular	8	20%
Mala	0	0%
Total	41	100%

Gráfica 18



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo.

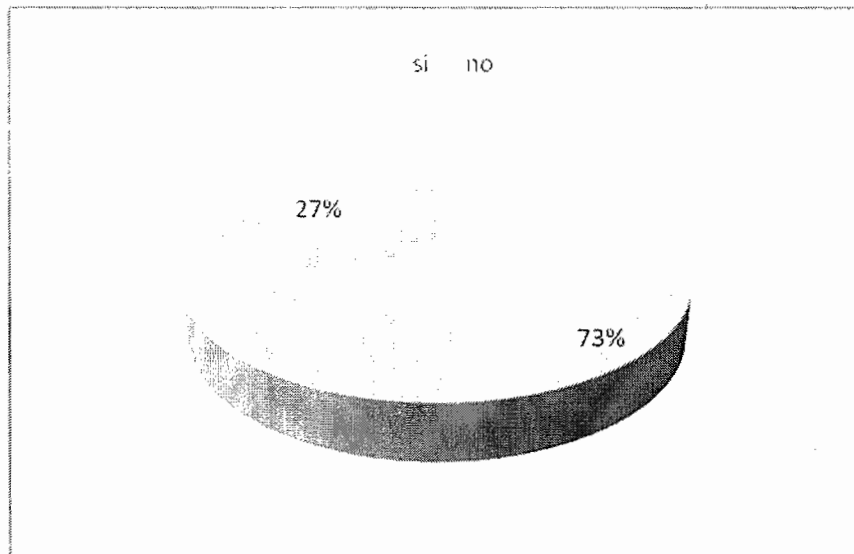
El 80% calificó de buena la comunicación con sus compañeros, aunque un 20% considero de regular la comunicación. Es de hacer mención que la comunicación a nivel horizontal es agradable y cordial, y puede mejorarse con estimulaciones en las relaciones interpersonales que permitan un ambiente laboral cooperativo y armonioso.

¿Le comunican lo que se espera de usted en su trabajo?

Cuadro 19

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	30	73%
No	11	27%
Total	41	100%

Gráfica 19



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo.

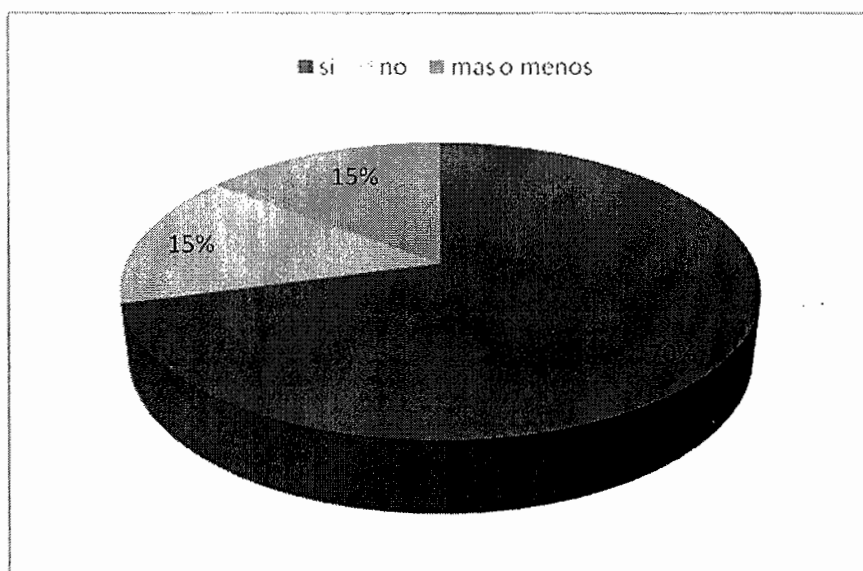
Un 73% de los trabajadores manifestaron que si les comunican lo que esperan de su trabajo, y el 27% no es informado de lo que esperan en su trabajo. Considerando la importancia del desempeño en las funciones laborales de los trabajadores es necesario informarles qué se requiere para que tengan conocimiento lo que se espera de su trabajo y no estar en una situación laboral de incertidumbre.

¿La calidad de la comunicación entre su jefe, sus compañeros de trabajo y usted influye en el desempeño de sus tareas laborales?

Cuadro 20

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	29	70%
No	6	15%
Más o menos	6	15%
Total	41	100%

Gráfica 20



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo.

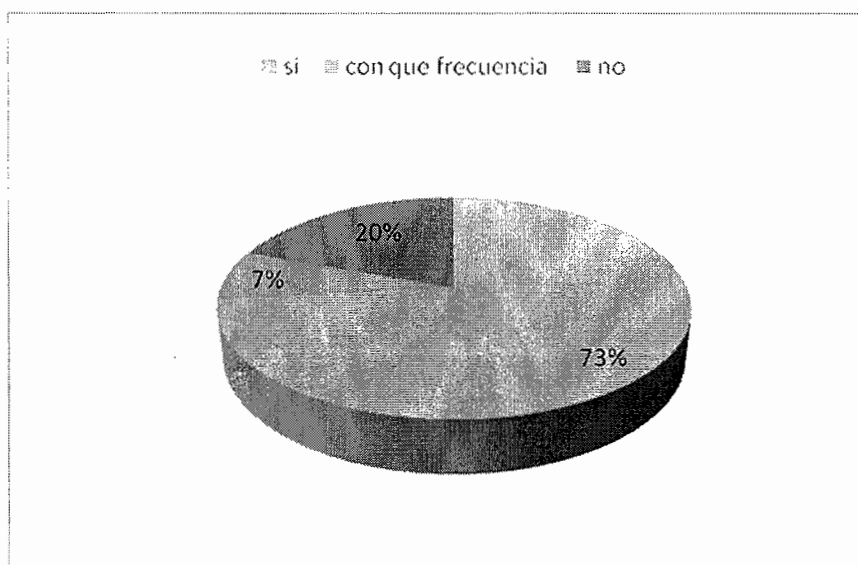
El 70% indicó que sí influye la calidad de comunicación en su entorno laboral para el desempeño de las funciones que les asisten, por su parte un 30% manifestó que no es su totalidad o parcialmente, al mejorar la comunicación tanto vertical como horizontal se optimizará la calidad del trabajo, logrando una interacción más sana y cordial entre el equipo conformado.

¿En su Departamento realizan reuniones para poder resolver problemas?

Cuadro 21

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	30	73%
Con frecuencia	3	7%
No	8	20%
Total	41	100%

Gráfica 21



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo.

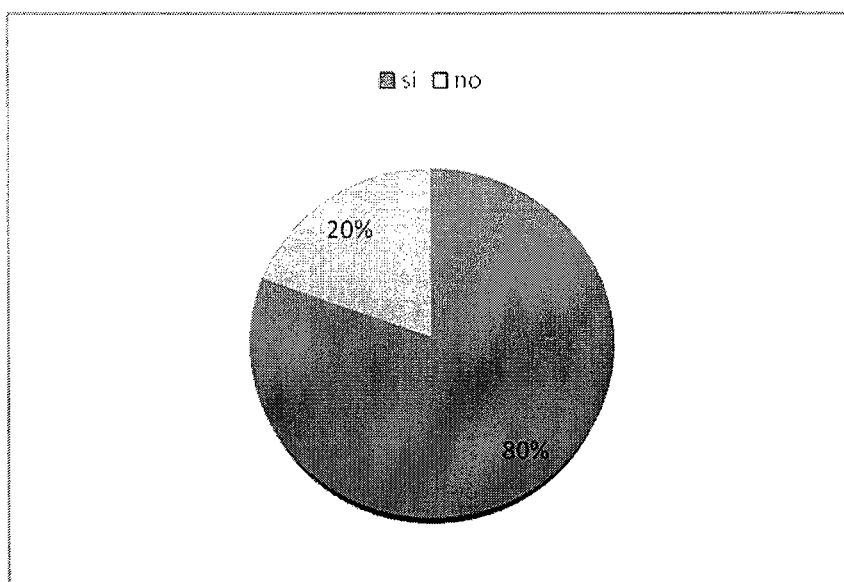
Un 73% manifestó que efectivamente sí se realizan reuniones para resolver problemas en sus respectivos Departamentos, en tanto que un 27% considera que no o que con poca frecuencia, esto demerita el poder resolver y sanear dificultades tanto de forma como de fondo, en ese orden de ideas debe resolverse una programación de reuniones que permita solventar cualquier conflictividad de manera parcial o total según sea el caso y a la brevedad posible.

¿Piensa usted que una buena comunicación beneficiaría a su Departamento?

Cuadro 22

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	33	80%
No	8	20%
Total	41	100%

Gráfica 22



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo.

El 80% indicó que en su Departamento se beneficiarían con tener una mejor comunicación que les permitiera optimizar sus funciones y resolver inconvenientes en sus respectivos Departamentos, aunque un 20% considera que no necesariamente habría un beneficio al tener una buena comunicación, esto deviene en que para sanear dificultades a corto y mediano plazo, habrá que mejorar la comunicación iniciando en las reuniones programadas que permitan solventar las debilidades y otorgar la certeza que existe una comunicación estable.

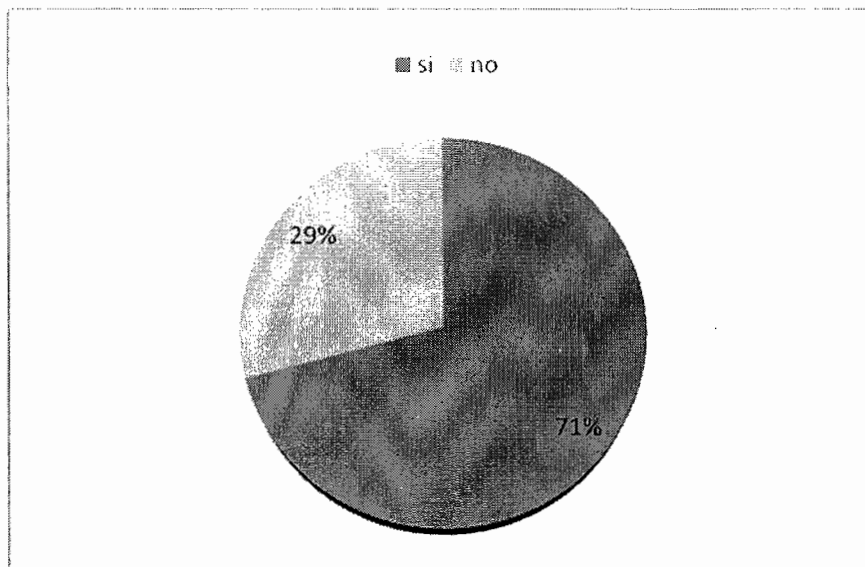
4.4 Actitud en el Trabajo

¿Se siente motivado para la realización de su trabajo?

Cuadro 23

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	29	71%
No	12	29%
Total	41	100%

Gráfica 23



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo.

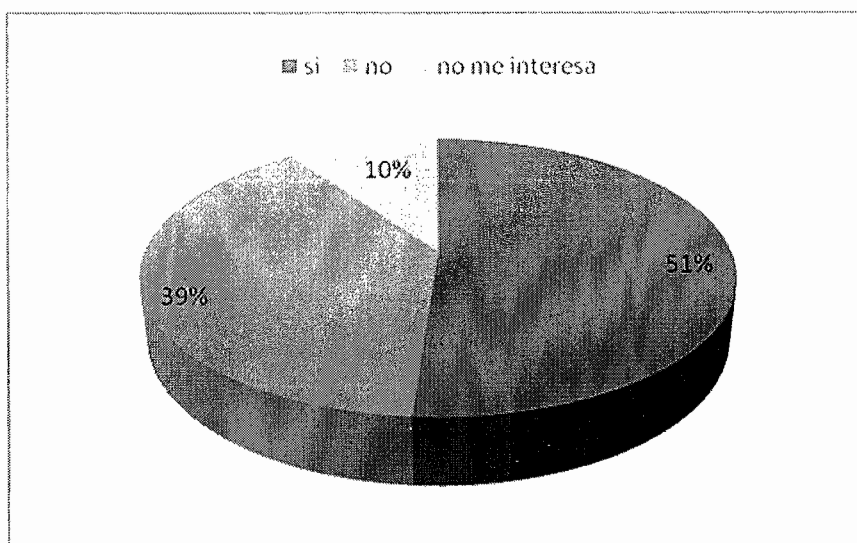
El 71% indicó que al realizar su trabajo cuenta con la motivación necesaria para culminarlo, aunque un 29% no se considera motivado, existen estimulaciones agregadas a las ya establecidas que permitirán eliminar totalmente cualquier inconveniente que desmotive al trabajador y con ello lograr un mejor aprovechamiento de la fuerza laboral.

¿Cree que se le reconoce su trabajo?

Cuadro 24

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	21	51%
No	16	39%
No me interesa	4	10%
Total	41	100%

Gráfica 24



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo.

Un 51% consideró que sí se le reconoce su trabajo, aunque un 49% manifestó que no se le reconoce o que no le interesa. La falta de reconocimiento de la labor de los trabajadores por parte de sus superiores no estimula su productividad, lo que deviene en una apatía por el desempeño propio a las funciones que les corresponden y demerita la productividad a nivel institucional.

4.5 Cuestionario a las Autoridades

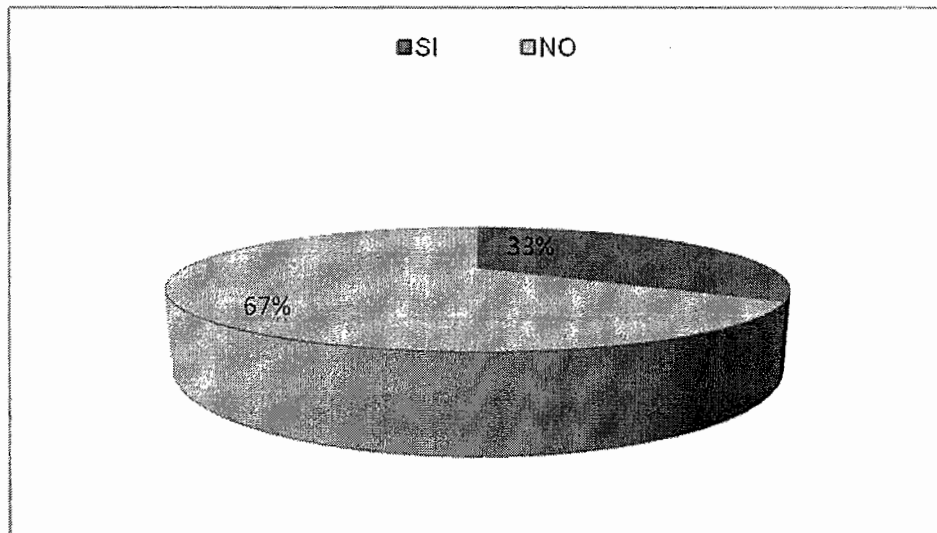
A continuación se presentan los resultados obtenidos del cuestionario realizado por medio de preguntas a los Directores de la Dirección de Bienes del Estado del Ministerio de Finanzas Públicas, el cual es analizado e interpretado a través de gráficas.

¿Considera que esta bien organizada la Dirección?

Cuadro 25

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	2	33%
No	4	67%
Total	6	100%

Gráfica 25



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo.

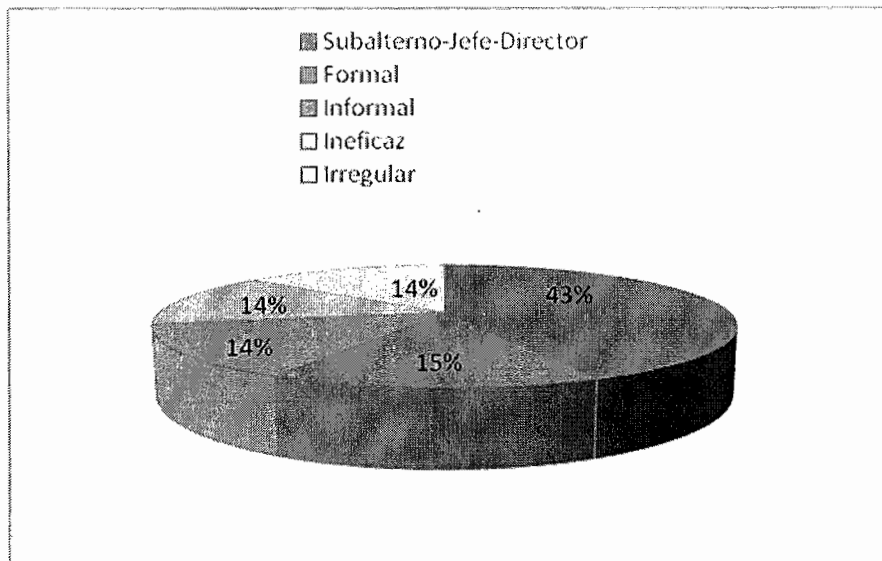
El 67% consideró que si está bien organizada la Dirección de Bienes del Estado, en tanto que solo el 33% manifestó que esta no lo está. La diferencia entre ambas opiniones permite determinar que con una inclusión más objetiva del personal laboral, podría reducirse al mínimo esta opinión negativa o de ser posible eliminarla conceptualmente de los trabajadores.

¿Cómo se desarrolla la comunicación en su Dirección?

Cuadro 26

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Subalterno-Jefe-Director	3	43%
Formal	1	15%
Informal	1	14%
Ineficaz	1	14%
Irregular	1	14%
Total	6	100%

Gráfica 26



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo.

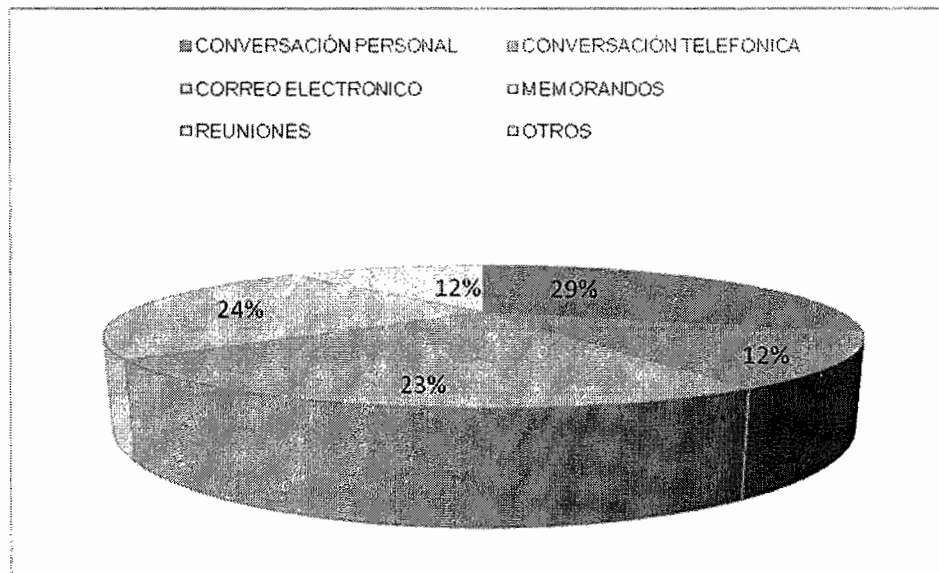
Un 43% indicó que la comunicación en la Dirección se desarrolla de forma descendente-ascendente, en tanto que el 57% restante manifestó que se maneja de manera informal, ineficaz e irregular entre otras. Los distintos procesos comunicativos que se utilizan al no estar formalmente establecidos, resultan en inconvenientes informativos que desvirtúan el mensaje y lamentablemente esto provoca contaminación comunicacional.

¿Cuál es el medio que más emplea para comunicarse internamente en su Dirección?

Cuadro 27

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Conversación personal	5	29%
Conversación telefónica	2	12%
Correo Electrónico	4	24%
Memorandos	4	23%
Reuniones	2	12%
Otros	0	0%
Total	6	100%

Gráfica 27



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo.

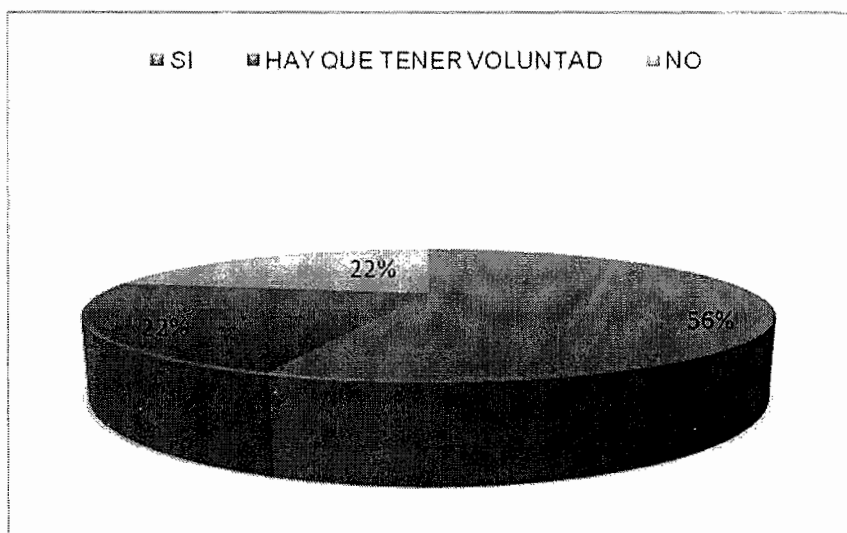
El 29% de los jefes manifestó que el medio más implementado por ellos para comunicarse internamente es la conversación personal, en tanto que el 71% indicó que los medios utilizados son vía telefónica, correo electrónico, memorandos, reuniones entre otras. Tomando en cuenta que la comunicación por inmediatez tiende a ser personal y directa, existe el inconveniente de ser únicamente utilizada como laboral e impositiva.

¿Dentro de su Dirección, se comunica usted con el mismo esfuerzo con los que mantienen buena relación social y con quienes no la tienen?

Cuadro 28

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	4	56%
Hay que tener voluntad	2	22%
No	2	22%
Total	6	100%

Gráfica 28



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo.

Un 56% de las jefaturas indicó que sí mantienen un trato imparcial con aquellos trabajadores con los que tienen una buena relación que con los que no la tienen, por su parte un 44% manifestó que su comunicación es parcial con los subalternos a su cargo y depende de la buena relación que tenga o no con dichos trabajadores. Esta situación es preocupante dentro de un ambiente laboral porque difiere de ser sana y motivadora para el desempeño eficiente de la ejecución laboral.

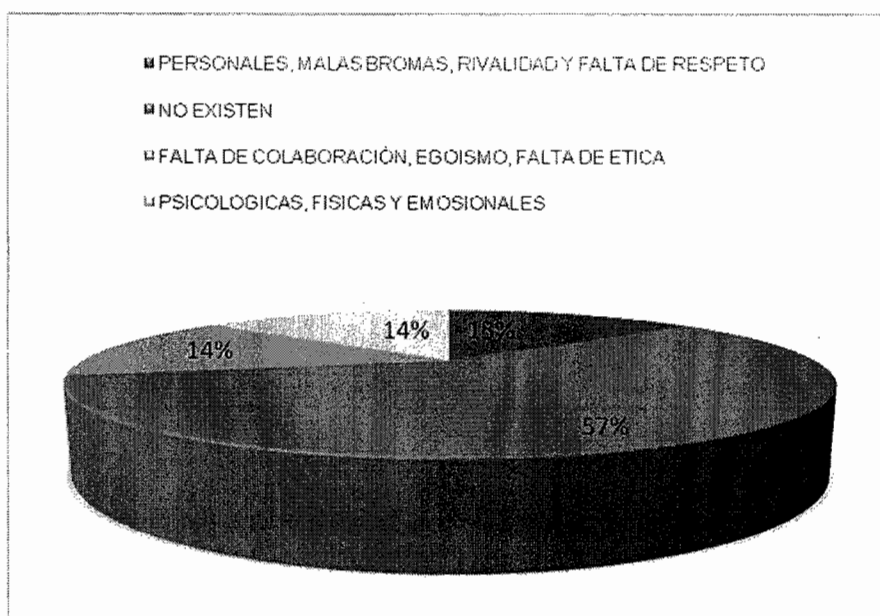
¿Existen barreras de comunicación en la Dirección para comunicarse con otros?

¿Cuáles considera?

Cuadro 29

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Personales, malas bromas, rivalidad y falta de respeto	1	15%
No existen	3	57%
Falta de colaboración, egoísmo, falta de ética	1	14%
Psicológicas, físicas, emocionales	1	14%
Total	6	100%

Gráfica 29



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo.

El 57% de los jefes consideró que no existen barreras de comunicación interna y que por su parte un 43% indica que si las hay. Con base en estos criterios y una diferencia relativamente poca entre los mismos, es de reforzar los medios de comunicación internos para eliminar a corto y mediano plazo las barreras que sean focalizadas en primer plano, de tal manera que se pueda subsanar los inconvenientes que causan las mismas.

Conclusiones

De acuerdo con el análisis de los resultados, se presentan las siguientes conclusiones:

1. La situación de la Comunicación Interna entre empleados y autoridades de la Dirección de Bienes del Estado del Ministerio de Finanzas Públicas no es buena, porque desde el punto de vista administrativo en la estructura de la organización, la comunicación ascendente y descendente debe mejorarse, toda vez que hay aspectos deficientes en las mismas.
2. La comunicación interna que existe en la institución es formal, ya que ocurre en un ambiente altamente estructurado, lo que determina que la interacción entre subordinados y superiores sea muy diferente a la que se produce entre iguales.
3. En la institución objeto de estudio existe una Comunicación Interna ascendente parcialmente activa, pues, según los resultados del estudio realizado, un 71% consideró que es buena la comunicación con sus superiores.
4. Por lo que respecta a la comunicación descendente, las jefaturas consideraron que la comunicación es fluida y directa, de conformidad con el 57% no existen barreras en la misma.
5. Al determinar la comunicación horizontal, es con un 80% que los encuestados la consideraron como buena, por lo que la interacción es más fluida y directa a nivel comunicacional.
6. Dentro de las debilidades existentes en la Institución, la falta del fortalecimiento de las vías comunicacionales existentes, se reflejaron los resultados de las encuestas realizadas a los empleados, así como una actitud proactiva y positiva de parte de los mismos hacia sus superiores.

Recomendaciones

De conformidad con las conclusiones anteriores, se anotan las siguientes recomendaciones:

1. Para fortalecer completamente el proceso de comunicación es necesario que inicialmente el personal de la Institución conozca los procesos y procedimientos establecidos, a efecto que adquiera una actitud participativa, identificándose interna y externamente con las actividades y funciones propias a su naturaleza.
2. La comunicación interna, como cualquier otra actividad organizacional, es necesario que cuente con el apoyo constante de la Dirección y Subdirección de la organización para que se refuerce y mantenga con mayor solidez.
3. Desde el punto de vista administrativo de la estructura de la Institución, la comunicación ascendente y descendente debe mejorarse, ya que hay aspectos deficientes principalmente en estas jerarquías, optimizando las relaciones individuales.
4. Debe existir una estrategia de comunicación, sensibilización y negociación, pues es necesaria para formar en comunicación a los empleados de todas las jerarquías y concientizarles sobre su importancia.
5. En el ámbito de directivos se recomienda implementar capacitación en habilidades comunicacionales; a nivel de jefaturas, proponiendo una comunicación de estrategia institucional.
6. Establecer dentro de la estructura organizacional de la Dirección, una sección o unidad de divulgación, a efecto de crear una coordinación administrativa eficiente, de las actividades relacionadas con planear, dirigir, atender y ejecutar lo relacionado a los bienes del Estado, que facilite el acercamiento e información hacia otras instituciones o población en general.

Referencias Bibliográficas

1. Aguirre Munrayos, Alan Alfonso 2009. "Estrategia de Comunicación para la Comercialización de Bienes Muebles propiedad del Estado". Tesis Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. Guatemala: Universidad de San Carlos . Escuela de Ciencias de la Comunicación.
2. Costa, Joan. 2001 Imagen Corporativa en el siglo XXI. España: Ediciones La Crujía.
3. Fernández Collado, Carlos, 1991. La Comunicación en las Organizaciones. México: Editorial Trillas. 380 p.
4. Guatemala. Constitución Política de la República de Guatemala. 1985. Decretada por la Asamblea Constituyente. Guatemala: Tipografía Nacional.
5. Guatemala. Leyes, decretos, acuerdos, etc. 1963. Decreto Ley No. 106 Código Civil. Guatemala: Impresos Don Carlos.
6. Guatemala, leyes, decretos, acuerdos, etc. 2003. Decreto No. 114-97 "Ley del Organismo Ejecutivo con sus reformas incluidas". Guatemala. Impresos Don Carlos.
7. Guatemala, leyes, decretos, acuerdos, etc. 2003. Decretos Nos. 982, 1142 y 1346. Impreso Don Carlos.
8. Guatemala, leyes, decretos, acuerdos, etc. 2003. Decreto Ley No. 52. Impresos Don Carlos.
9. Homs Quiroa, Ricardo, 1990. La comunicación en la Empresa. México: Grupo Editorial Iberoamérica. 148 p.
10. Interiano Carlos, 1997. Semiología y Comunicación. Guatemala. Editorial Paz.
11. Johansen Bertoglio, Oscar, 1975. Las comunicaciones y la conducta en las organizaciones. México: Editorial Diana. 255 p.
12. Manual de Puestos y Funciones. 2003. Dirección de Bienes del Estado. Programa para la Modernización del Ministerio de Finanzas Públicas.
13. Manual de Procesos y Procedimientos. 2007. Dirección de Bienes del Estado. Versión 3.0.

14. Marston, John E., 1981. Relaciones públicas modernas. México: Mc Graw-Hill.
15. Memoria de Labores año 2006. Abril, 2007. Dirección de Bienes del Estado. Ministerio de Finanzas Públicas. Guatemala.
16. Prieto Blanco, Antonio. 2001. Atención al cliente. Madrid España. Ediciones Pirámide. 167 p.
17. Ramos Padilla, Carlos G. 1991. La Comunicación: un punto de vista organizacional. México: Editorial Trillas. 76 p.
18. Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Finanzas Públicas 394-2008. Guatemala. Taller Nacional de Grabados.
19. Reseña Histórica de la Dirección de Bienes del Estado. 2005. Guatemala. Taller Nacional de Grabados.
20. Robbins, Stepher P. y Coulter, Mary. 2005. Administración. 8 ed. México: Person Educacion.
21. Shultz, Duane P., 1993. Psicología Industrial. 3 ed. México: Litografía Ingramex. 457 p
22. Velásquez, Carlos, 2006. Comunicación. 6 ed. Guatemala: Eco Ediciones. 177 p.

Referencias E-gráficas

1. American Marketing Association: <http://www.marketingpower.com/mgdictionary.php>. Fecha de consulta, 13 de febrero de 2013.
2. Arriagada Herrera, José Miguel, 2009. Comunicación interna. comunicacioninterna-enchile.blogspot.com/2009/03/claves-para-gestionarla-comunicacion.html. Fecha de Consulta el 13 de febrero de 2013.
3. Comunicación Organizacional: www.rppnet.com.ar/comorganizacional.htm. Fecha de consulta, 6 de mayo de 2013.
4. Comunicación Interna: www.fac.mil.co/pag_interiores/provisionales/glosario.htm. Fecha de consulta, 8 de junio de 2013.
5. Comunicación Interna: www.rppnet.com.ar/cominterna.htm. Fecha de consulta, 26 de junio de 2013.
6. Kreps. 1995 <http://www.rppnet.com.ar/comorganizacional.htm>. Fecha de consulta, 26 de junio de 2013.
7. Martín Martín, Fernando www.rppnet.com.ar/cominterna.htm. Fecha de consulta, 26 de junio de 2013.
8. Muñiz Gonzáles, www.rppnet.com.ar/cominterna.htm. Fecha de consulta, 26 de junio de 2013.
9. Nosnik, Abraham (1997) Comunicación Efectiva en la Organización. <http://www.rppnet.com.ar/comorganizacional.htm>. Fecha de consulta, 26 de junio de 2013.

Anexos

Anexo No. 1

Cuestionario

El presente cuestionario forma parte de una tesis de grado, cuyo objetivo general es describir la comunicación interna en la Dirección de Bienes del Estado del Ministerio de Finanzas Públicas.

Toda la información que usted proporcione será valiosa y se le garantiza total confidencialidad. Por ningún motivo y bajo ninguna circunstancia se emplearán nombres propios, de empresas u organizaciones que puedan afectar su integridad personal. La información se utilizará únicamente para obtener datos estadísticos para los propios fines investigativos. Siendo usted nuestra fuente más importante y agradeciéndole de antemano su participación.

Instrucciones: En las preguntas se le presentan opciones, se solicita de manera atenta respuesta marcando con X la que considere, contestando a la pregunta formulada.

1. Datos demográficos

Edad 21-30 _____ 31-40 _____ 41-50 _____ 51 o más _____	Género Masculino _____ Femenino _____
Nivel de Estudio Primaria _____ Secundaria _____ Diversificado _____ Licenciatura _____ Posgrado _____	Puesto Recepción _____ Secretarial _____ Analista _____ Jefatura _____ Directivo _____
Tiempo Laboral 1-3 años _____ 4-6 años _____ 7-9 años _____ 10-15 años _____ 16-20 años _____ 21-25 años _____ 26 o más _____	Departamento Bienes Muebles _____ Registro del Patrimonio _____ Estudios y Proyectos _____ Investigación del Patrimonio _____ Gestión y Legalización _____ Administrativo _____ Subdirección _____ Dirección _____

Aspectos Generales

1. ¿En su Departamento hacen reuniones para manifestar los problemas internos?

Si	
No	

2. ¿Son atendidas sus peticiones por las autoridades de Dirección?

Si	
No	

3. ¿Cómo es la comunicación entre usted y la Dirección?

Buena	
Regular	
Mala	

4. ¿Conoce usted las metas de la Dirección respecto al elemento comunicación?

Si	
No	

5. ¿Cómo ve la comunicación interna entre las autoridades y ustedes?

Buena	
Regular	
Mala	

Aspecto de Comunicación Interna

6. ¿Cómo es la comunicación interna en su Departamento?

Buena	
Regular	
Mala	

7. ¿Se comunican con usted solo para darle órdenes e instrucciones de trabajo?

Si	
No	
A veces	

8. ¿Su jefe inmediato resuelve sus dudas?

Si	
No	
A veces	

9. ¿La comunicación entre su jefe y usted es el factor más importante en su trabajo?

Si	
No	
A veces	

10. ¿Cómo califica la comunicación entre su jefe y usted?

Buena	
Regular	
Mala	

11. ¿Cuándo su jefe está equivocado en una situación laboral, se lo hace saber?

Si	
No	

12. ¿Cómo califica la comunicación entre sus compañeros de trabajo y usted?

Buena	
Regular	
Mala	

13. ¿Le comunican lo que se espera de usted en su trabajo?

Si	
No	

14. ¿La calidad de comunicación entre su jefe, sus compañeros de trabajo y usted influye en el desempeño de sus tareas laborales?

Si	
No	
Mas o menos	

15. ¿En su Departamento realizan reuniones para poder resolver problemas internos?

Si	
Con que frecuencia	
No	

16. ¿Piensa usted que una buena comunicación beneficiaría a su Departamento?

Si	
No	

Actitud en el trabajo

17. ¿Se siente motivado para la realización de su trabajo?

Si	
No	

18. ¿Cree que se le reconoce su trabajo?

Si	
No	
No me interesa	

Anexo No. 2

Entrevista a las Autoridades

1. ¿Considera que esta bien organizada la Dirección?
2. ¿Cómo se desarrolla la comunicación en su Dirección?
3. ¿Cuál es el medio que más emplea para comunicarse internamente en su Dirección?

Conversación personal	
Conversación telefónica	
Correo electrónico	
Memorandos	
Reuniones	
Otros	

4. ¿Dentro de su Dirección, se comunica usted con el mismo esfuerzo con los que mantienen buena relación social y con quienes no la tienen?
5. ¿Existen barreras de comunicación en la Dirección para comunicarse con otros? ¿Cuáles considera?