

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Escuela de Ciencias de la Comunicación

**Análisis de la Comunicación Interna y el Clima Laboral en el
Centro de Pagos de una Empresa de Telecomunicaciones en
Guatemala**

Trabajo de tesis presentado por
Diana Lorena Nitch Reyes

Previo a optar al título de
Licenciada en Ciencias de la Comunicación

Asesora de tesis
Dra. Aracelly Krisanda Mérida González

Guatemala, mayo 2018

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Escuela de Ciencias de la Comunicación

Director

M Sc. Sergio Vinicio Morataya García
Consejo Directivo

Representantes Docentes

Lic. Mario Enrique Campos Trigilio
M.A. Gustavo Adolfo Morán Portillo

Representantes Estudiantiles

Anaitè Machuca
Mario Barrientos

Representante Egresado

M.A. Johnny Michael González Batres

Secretario

M Sc. Claudia Xiomara Molina Avalos

Tribunal Examinador

Dra. Aracelly Krisanda Mérida González
M.A. Hugo Rene Pérez Caal
Lic. Mario Roberto Toje Chiquín
M.A. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Lic. César Augusto Paiz Fernández
M.A. Rony Edilí Zuñiga Najarro



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

052-17



Guatemala 22 de mayo de 2017
Dictamen aprobación 036-17
Comisión de Tesis

Estudiante
Diana Lorena Nitch Reyes
Carné 200721800
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad de Guatemala

Estimado(a) estudiante

Para su conocimiento y efectos, me permito transcribir lo acordado por la Coordinación de Tesis en el inciso 1.13 del punto 1 del acta 003-2017 de sesión celebrada el 19 de mayo de 2017 que literalmente dice:

1.13 Comisión de Tesis acuerda: A) Aprobar al (la) estudiante: DIANA LORENA NITCH REYES, carné. 200721800, proyecto de tesis: DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA Y CLIMA LABORAL EN EL CENTRO DE PAGOS DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES EN GUATEMALA. B) Nombrar como asesor(a) a: Dra. Aracelly Krisanda Mérida González.

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

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

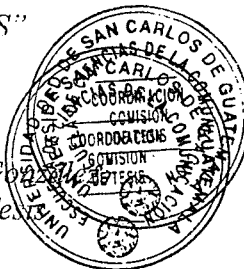
Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Dra. Aracelly Krisanda Mérida González
Coordinadora Comisión de Tesis



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala



Copia: Comisión de Tesis
AM/Anaijr

“Por una Universidad de Educación Superior Pública y de Calidad”

OLIVERIO CASTAÑEDA DE LEÓN



Universidad de San Carlos de Guatemala⁰⁵²⁻¹⁷
Escuela de Ciencias de la Comunicación



Guatemala, 23 de agosto de 2017
Comité Revisor/ NR
Ref. CT-Akmg 059-2017

Estudiante
Diana Lorena Nitch Reyes
Carné 1771 99938 0101
Registro Académico 200721800
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante

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: : *DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA Y CLIMA LABORAL EN EL CENTRO DE PAGOS DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES EN GUATEMALA.*

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:

Dra.	Aracelly Krisanda Mérida González	presidente(a)
Lic.	Armando Sipac Velásquez	revisor (a)
Lic.	Mario Roberto Toje Chiquín	revisor (a)

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García
Director ECC



Dra. Aracelly Krisanda Mérida González
Coordinadora Comisión de Tesis



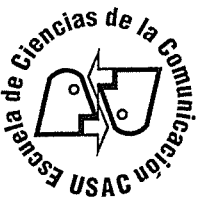
“Por una Universidad de Educación Superior Pública y de Calidad”

OLIVERIO CASTAÑEDA DE LEÓN

C.C. comité revisor

Edificio M2, Ciudad Universitaria, zona 12 • Teléfono: (502) 2418-8920. Telefax: (502) 2418-9810

www.comunicacion.usac.edu.gt



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

Guatemala, 17 de octubre de 2017
DECC 752-2017

Señora Coordinadora
Dra. Aracelly Mérida
Comisión de Tesis
Escuela de Ciencias de la Comunicación

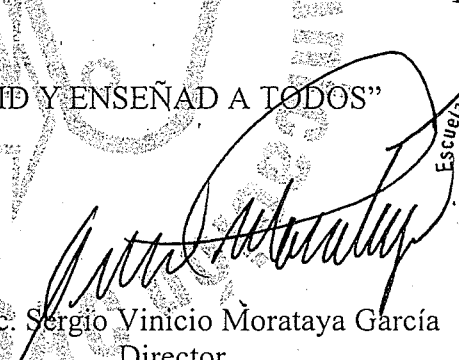
Estimada Señora Coordinadora:

Por este medio me permito saludarla y deseársle éxitos en el desempeño de sus actividades.

A solicitud de la estudiante **DIANA LORENA NITCH REYES**, carné 1771 99938 0101, autorizo para que sea asignado como revisor de su proyecto de tesis titulado: **“DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA Y CLIMA LABORAL EN EL CENTRO DE PAGOS DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES EN GUATEMALA”**, al Lic. Hugo Pérez Caal en lugar del Lic. Armando Sipac.

Sin otro particular, me suscribo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


MSc. Sergio Vinicio Morataya García
Director



SVMG/csg
cc. Lic. Hugo Pérez Caal
cc. Lic. Armando Sipac
cc. Estudiante Diana Lorena Nitch Reyes



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

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



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala



Guatemala, 26 de octubre de 2017.

Autorización informe final de tesis por Terna Revisora

Comisión de Tesis
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Edificio Bienestar Estudiantil, 2do. Nivel
Ciudad Universitaria, zona 12.

Atentamente informamos a ustedes que la estudiante Diana Lorena Nitch Reyes, con registro académico, 1771 99938 0101 y carné 2007 21800, ha realizado las correcciones y recomendaciones a su Tesis, cuyo título es: ***"Análisis de la Comunicación Interna y el Clima Laboral en el Centro de Pagos de una Empresa de Telecomunicaciones en Guatemala"***.

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

"Id y enseñad a todos"

Lic. Mario Roberto Toje
Miembro Comisión Revisora

Lic. Hugo Pérez Caal
Miembro Comisión Revisora

Dra. Aracelly Mérida
Presidente Comisión Revisora

c.c. archivo



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

052-17

Guatemala, 22 de marzo de 2018
Tribunal Examinador de Tesis/N.R.
CT-Akmg-No.029-18

Estudiante
Diana Lorena Nitch Reyes
Carné 1771 99938 0101
Registro Académico 200721800
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante:

Por este medio le informamos que se ha nombrado al tribunal examinador para que evalúe su trabajo de investigación con el título: *"ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EL CLIMA LABORAL EN EL CENTRO DE PAGOS DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES EN GUATEMALA"*, siendo ellos:

Dra. Aracelly Krisanda Mérida González	presidente(a)
M.A. Hugo René Pérez Caal	revisor (a)
Lic. Mario Roberto Toje Chiquín	revisor (a)
M.A. Gustavo Adolfo Morán Portillo	examinador(a)
Lic. César Augusto Paiz Fernández	examinador(a)
M.A. Rony Edilí Zúñiga Najarro	suplente

Cuando Secretaría nos indique la fecha de su examen privado se la estaremos confirmando vía correo electrónico, por lo que solicitamos este pendiente del mismo.

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

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García.
Director ECC

Escuela de Ciencias de la Comunicación
DIRECTOR

Dra. Aracelly Krisanda Mérida González
Coordinadora Comisión de Tesis



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

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



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

Guatemala, 17 de octubre de 2017
DECC 753-2017

Licenciado
Hugo Pérez Caal
Esc. Ciencias de la Comunicación

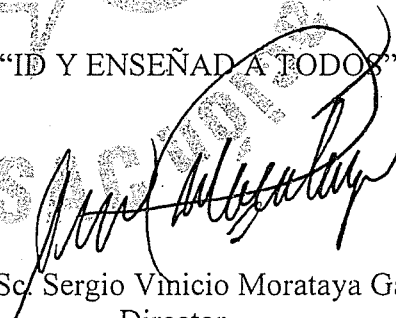
Estimado Licenciado Caal:

Por este medio me permito saludarlo y desearle éxitos en el desempeño de sus actividades.

Atentamente le informo que lo he nombrado como revisor de tesis de la estudiante **DIANA LORENA NITCH REYES**, carné 1771 99938 0101, de su proyecto de investigación denominado: **“DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA Y CLIMA LABORAL EN EL CENTRO DE PAGOS DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES EN GUATEMALA”**. Adjunto el Proyecto de Tesis de la estudiante.

Agradeciendo su amable atención.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


MSc/ Sergio Vinicio Morataya García
Director



SVMG/csg
cc. Estudiante Diana Lorena Nitch Reyes



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

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



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

052-17

Guatemala, 03 de mayo de 2018
Orden de impresión/NR
CT-Akmg- No. 018-18

Licenciado (a)
Diana Lorena Nitch Reyes
Carné 1771 99938 0101
Registro Académico 200721800
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado (a) Licenciado (a):


Nos complace informarle que, con base a la autorización de informe final de tesis por asesor, con el título "ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EL CLIMA LABORAL EN EL CENTRO DE PAGOS DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES EN GUATEMALA", 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; tres 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 las calidades para desenvolverse en cualquier empresa en beneficio de Guatemala, por lo que le deseamos toda clase de éxitos en su vida.

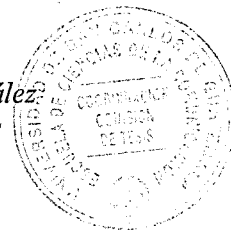
Atentamente,

¡DÉJENOS AYUDARLE A APRENDER Y ENSEÑAR A TODOS


M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García
Director ECC




Dra. Aracelly Krisanda Mérida González
Coordinadora Comisión de Tesis



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Copia: archivo
AM/SVMG/aijr

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

**“Para efectos legales la autora
es la única responsable del contenido de este trabajo.”**

Dedicatoria y Agradecimientos

- A Dios:** La gloria es de mi Padre Celestial, gracias a Él este proyector se realizó, Él respaldó todo este proceso desde el primer día. A pesar de los obstáculos que se me presentaron en el camino Él me dio la fortaleza para seguir adelante.
- A mi madre:** Verónica Reyes. A pesar de que ya no está en esta tierra, fue mi inspiración para concluir esta carrera, siempre quiso lo mejor para mí y sé que me quería ver como una profesional.
- Mamita bella, mirá te cumplí. Gracias por darme lo mejor que pudiste, te extraño.*
- A mi padre:** Leonel Nitch. Por su paciencia para escucharme en todo este proceso, por sus conocimientos, aunque Dios se lo llevo antes que me viera graduada sé que allá en el cielo está muy orgulloso de mí.
- Mire Gordito ya terminé la tesis, gracias por todo. Un beso.*
- A mis hermanas:** Karen Nitch. Por su compañía, ayuda, consejos, paciencia conmigo, cariño y amor. Tania Nitch. Gracias por todo.
- A mis amigos:** No es necesario nombrarlos, ya se sienten aludidos. Gracias por su sincera amistad.
- A la empresa de telecomunicaciones:** Gracias por la oportunidad de realizar este trabajo académico en el área, gracias a mis jefes por confiar en mi persona para hacer este trabajo.
- A mi asesora:** Dra. Aracelly Mérida, estoy agradecida por estar a mi lado y compartir juntas este proceso. Dios la Bendiga.

Índice

Resumen	i
Introducción.....	iii
Capítulo 1.....	1
1. Marco Conceptual.....	1
1.1. Título del tema	1
1.2. Antecedentes	1
1.3. Justificación	2
1.4. Planteamiento de problema	3
1.5. Alcances y Límites	3
1.5.1. Alcances	3
1.5.2. Límites.....	4
Capítulo 2.....	5
2. Marco Teórico.....	5
2.1. Teorías de comunicación interna	5
2.1.1. Teoría de la información organizacional.....	5
2.1.2. Teoría de la cultura organizacional.....	6
2.2. Teorías de Motivación.....	7
2.2.1. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow.....	7
2.3. Comunicación Organizacional.....	8
2.3.1. Definición.....	8
2.3.2. Comunicación interna.....	9
2.3.3. Redes de la comunicación interna.....	9
2.3.4. Comunicación interpersonal dentro de una empresa	10
2.4. Clima organizacional	13
2.4.1. Definición.....	13
2.5. Motivación Humana.....	14
2.5.1. Definición.....	14
2.5.2. Ciclo Motivacional.....	14
2.6. Empresa u organización	15
2.7. Empresa de telecomunicaciones.....	16
2.7.1. Centro de pagos	17

Capítulo 3.....	18
3. Marco metodológico.....	18
3.1. Método.....	18
3.2. Tipo de investigación.....	18
3.3. Objetivos	18
3.3.1. Objetivo General.....	18
3.3.2. Objetivos Específicos	18
3.4. Técnica	19
3.5. Instrumentos.....	19
3.6. Población.....	19
3.7. Muestra	19
3.8. Procedimiento.....	19
Capítulo 4.....	21
4. Presentación y Análisis de Resultados	21
4.1. Datos Demográficos	21
4.2. Comunicación interna	27
4.3. Canales de comunicación digital	39
4.4. Clima Laboral.....	44
4.5. Motivación	68
4.6. Análisis de Resultados General	72
5. Conclusiones	75
6. Recomendaciones.....	77
Referencias bibliográficas	78
E-grafía.....	79
.....	80
Anexos.....	80

Resumen

Título: Análisis de la Comunicación Interna y el Clima Laboral en el Centro de Pagos de una Empresa de Telecomunicaciones en Guatemala.

Autor: Diana Lorena Nitch Reyes

Universidad: San Carlos de Guatemala

Unidad

Académica: Escuela de Ciencias de la Comunicación.

Problema

Investigado: ¿Cuál es la situación actual de la comunicación interna en el centro de pagos de una empresa de telecomunicaciones en Guatemala?

Instrumentos: Fichas bibliográficas y cuestionarios.

Procedimiento: Se utilizó el método inductivo con el tipo de investigación cuantitativa. La técnica fue la encuesta y se hizo llegar por medio de un cuestionario de 45 preguntas, las cuales tenían relación con los temas de investigación que son: comunicación interna, clima laboral y motivación personal.

Resultados y

Conclusiones: Los hallazgos más notables en la investigación fueron una comunicación interna debilitada, debido que aún tiene áreas de oportunidad, ya que el área de supervisión aún está trabajando para que exista una comunicación de doble vía;

además, no existe motivación entre los colaboradores del centro de pagos, lo cual evidencia un mal clima laboral dentro del área.

Se concluye que el centro de pagos debe reforzar el tema de la comunicación interna, así como el clima laboral del centro de pagos, para que no existan barreras ni ruidos que impidan que se dé una buena comunicación. Y, por último, que se brinde la motivación necesaria o generar los incentivos para que los colaboradores puedan desempeñar sus labores correctamente.

Introducción

En la presente investigación se desarrolla el tema de la comunicación interna en una empresa de telecomunicaciones. La comunicación interna es fundamental para el buen funcionamiento de una empresa, sea cual sea su actividad dentro del rol económico de un país. Si una empresa no tiene una estructura de comunicación efectiva, ésta tendría muchas pérdidas.

En los primeros capítulos de esta investigación se describe el planteamiento del problema que en cuestión y la relación con la empresa de telecomunicaciones, así mismo, los objetivos que se plantearon para alcanzarlos. Luego, los fundamentos científicos y teóricos que fueron la base de este trabajo y cómo ayudaron a entender los resultados obtenidos por medio de la investigación de campo.

Se presenta el análisis por pregunta de los resultados obtenidos en la encuesta que fue aplicada a los colaboradores de la empresa en el mes de abril. Además, se realiza un análisis general de los resultados.

Por último, se enumeran las conclusiones a las que se llegó por medio del análisis de resultados y las recomendaciones que se le hacen a la institución que fue objeto de estudio, y a cada parte involucrada del centro de pagos.

Capítulo 1

1. Marco Conceptual

1.1. Título del tema

Análisis de la Comunicación Interna y el Clima Laboral en el Centro de Pagos de una Empresa de Telecomunicaciones en Guatemala.

1.2. Antecedentes

En la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala se han realizado tesis sobre comunicación interna. Entre ellos está el trabajo que presentó la Licda. Cesia Hernández, el cual se titula: “Comunicación Interna y Clima Laboral en el Departamento de Exportaciones de una empresa Maquiladora” (2006). En dicha investigación se presentó un diagnóstico, el cual expone que el hallazgo encontrado fue una comunicación interna deficiente, en la que no existe una retroalimentación del jefe para con sus empleados, por lo que esto contribuye a un mal clima laboral que no motiva a sus colaboradores a realizar sus labores con excelencia.

El mismo estudio concluye que el departamento necesita mejorar sus áreas de oportunidad en su clima laboral y reestructurar la comunicación interna que hasta en ese momento se utilizaba.

Continuando con la misma línea de investigación; siempre en la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala se encontró el análisis de la Máster María Fernanda Cacao Peláez, titulado: “Análisis de Comunicación Interna y Externa del Hospital Infantil de Infectología y Rehabilitación” (2016). En este trabajo se describe la dinámica de la comunicación con el público interno de la institución y el público externo; la investigación se valió de un diagnóstico en el que se concluye que la institución cuenta con varias debilidades; en parte, debido a que depende del Gobierno y

no de las autoridades del hospital. También se detectaron dos áreas de oportunidad, donde se puede trabajar para reforzar las mismas, a fin de que ambos públicos puedan percibir una buena comunicación. En la misma investigación se hace una propuesta de comunicación organizacional.

En la Escuela de Ciencias Psicológicas de esta universidad, también se presentó un trabajo en la misma línea de estudio de la presente tesis. El trabajo de las psicólogas Clara Luz Ortiz García y Nancy Brisseth Karina Álvarez Vargas se titula: “El impacto de las redes sociales cibernéticas en el psiquismo de los trabajadores del centro de pagos de la empresa Claro” (2015). La investigación describe la interacción de los usuarios de las redes sociales y la influencia que tienen en la mente de los individuos, tomando en cuenta todos los ámbitos de su vida.

1.3. Justificación

En cuanto a la comunicación interna es preciso indicar que es de suma importancia que sea parte esencial dentro de una empresa, ya que ésta da como resultado una buena organización y, por ende, mejora la comunicación de los colaboradores.

La investigación se propuso determinar las áreas de oportunidad en la comunicación interna y cómo influye en el clima laboral del centro de pagos de la empresa de telecomunicaciones.

Se identificaron las barreras y ruidos que están interfiriendo entre los emisores de la información y los receptores, y que perjudican el clima laboral, provocando desinformación entre los colaboradores, por lo que éstos no realizan con calidad su trabajo.

Se establecieron diversas razones o puntos de convergencia que podrían estar ligados a la raíz del problema, se presentaron los resultados, incluyendo las

recomendaciones correspondientes para que el jefe del centro de pagos los pueda tomar en cuenta y los pueda implementar en el área de trabajo, con el fin de ayudar a mejorar los procesos de emisión de mensajes para el área donde se labora.

1.4. Planteamiento de problema

La empresa de telecomunicaciones en Guatemala cuenta con un *call center* donde los clientes de esta empresa llaman para realizar sus pagos con cargo a tarjetas de crédito o débito; este es denominado Centro de pagos. En el centro hay 61 colaboradores (que atienden diariamente a los usuarios), tres supervisores y el jefe del área.

Desde el mes de julio de 2016 se detectó por parte de la gerencia de Recursos Humanos de la empresa, que en el área existe un clima laboral inadecuado para los integrantes del centro, que causa desinformación, ruidos en la comunicación y mucha especulación con respecto a las decisiones que los altos mandos tomarían por la problemática.

Fue importante identificar las barreras de comunicación que existen, así como los ruidos que provocan los mismos colaboradores al momento de transmitir la información; esto se realizó por medio de una investigación cuantitativa, ya que de ese tiempo a la fecha no se ha logrado identificar las causas del clima laboral inadecuado.

Por lo que se plantea la siguiente pregunta: ¿Cuál es la situación actual de la comunicación interna en el centro de pagos?

1.5. Alcances y Límites

1.5.1. Alcances

Esta tesis diagnosticó el estado en que se encontraba el clima laboral del centro de pagos y cómo influye en la comunicación de dicho centro. La

investigación se realizó en el edificio sede de la gerencia de *call center* Monte Verde zona 4 de Mixco, en el tercer nivel, donde se encuentra el área comercial y el área de Centro de Pagos de la empresa de telecomunicaciones. Se tomó en cuenta a los 61 colaboradores de los turnos matutino y vespertino.

1.5.2. Límites

En esta tesis no se tomó en cuenta a los jefes inmediatos, supervisores ni al jefe del área. Por las funciones que desempeña el área de centro de pagos se tuvo un tiempo muy limitado para aplicar las encuestas a los colaboradores del centro, por la misma razón no se realizó una observación de campo, ya que no se tuvo el tiempo suficiente para hacerla más detallada, para visualizar cómo contestaban la encuesta ni para resolver dudas relacionadas con el cuestionario.

Capítulo 2

2. Marco Teórico

2.1. Teorías de comunicación interna

Para sustentar la investigación es importante conocer las teorías en que se basa este estudio: la comunicación organizacional. Estos postulados ayudarán a analizar los resultados de la investigación de campo.

2.1.1. Teoría de la información organizacional

Esta postura indica que utiliza la teoría general de sistemas para explicar las interconexiones de los individuos en una organización. En pocas palabras significa que los empleados trabajan conjuntamente y forman sistemas diádicos, o de “dos vías”, para reducir incertidumbre y evitar errores; todo esto con el fin de alcanzar metas organizacionales y cumplir con sus objetivos laborales. El modelo de “doble interacción” involucra un acto, una respuesta y un ajuste en cada diálogo.

La teoría de la información organizacional fue postulada por Karl Weick; según Fernández y Galguera (2009), éste considera a las organizaciones como un sistema que toma información de su entorno y le da sentido. Su enfoque para describir el proceso a través del cual las organizaciones seleccionan, interpretan y utilizan la información se centra en el mensaje más que en la estructura de la organización.

2.1.1.1. Premisas de la teoría

Se pueden establecer 3 premisas básicas

- Las organizaciones viven en un sistema de información y dicho entorno es generado por los miembros de la organización y establece los objetivos que los llevan a obtener información de fuentes, tanto internas como externas.

- La información que recibe una organización varía en términos de ambigüedad. Los mensajes se diferencian según su capacidad para ser comprendidos.
- Las organizaciones procesan la información para reducir la ambigüedad. Las entidades emprenden actividades conjuntas para hacer más comprensible la información que reciben.

2.1.2. Teoría de la cultura organizacional

Según Greertz (citado en Fernández y Galguera, 2009), en esta teoría se describe a las organizaciones como poseedoras de su propia cultura. Es sabido que la cultura organizacional es aprendida e introyectada mediante procesos comunicativos y es un recurso estratégico cuyo valor se enfatiza en asegurar la existencia y la continuidad, es decir, la razón de ser o existir de la empresa e instituciones.

Fernández y Galguera (2009) también indican que la cultura organizacional adopta la comunicación como una herramienta para lograr objetivos, sembrando buenos hábitos en los integrantes de dicha organización y que éstos ayudarán a construir valores que se verán reflejados en la productividad de la empresa.

2.1.2.1. Premisas de la Teoría

- Los miembros de la organización generan y desarrollan un sentido compartido de la realidad de la organización que permite una mejor comprensión de los valores de la entidad.
- El uso y la interpretación de símbolos son básicos para determinar la cultura de una organización.
- Las culturas no son iguales en todas las organizaciones y la interpretación de las acciones establecidas son diferentes.

2.2. Teorías de Motivación

“La motivación es el concepto más vinculado con la perspectiva microscópica del comportamiento organizacional. Es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano” (Chiavenato, 2009, p.68).

2.2.1. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow

Chiavenato (2009) plantea la teoría de Maslow que indica la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades.



ILUSTRACIÓN 1/ FUENTE: [HTTPS://DEPSICOLOGIA.COM/PIRAMIDE-DE-MASLOW/](https://DEPSICOLOGIA.COM/PIRAMIDE-DE-MASLOW/)

A continuación, se explica a qué se refiere cada uno de los escalones de la pirámide de Maslow (1991, págs. 21-32):

- Necesidades fisiológicas: incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales; no hay duda de que las necesidades fisiológicas son las más imponentes de todas las que indica Maslow.
- Necesidades de seguridad: en esta escala se incluye también la de estabilidad, dependencia, protección, ausencia de miedo y caos, orden y la ley de límites.
- Sentido de pertenencia y las necesidades de amor: como bien indica, esta jerarquía incluye el amor, afecto, sentido de pertenencia,

aceptación y amistad. Las necesidades de amor suponen dar y recibir afecto.

- Necesidades de estima: las personas de una sociedad tienen necesidad o deseo de una valoración generalmente, que son una base firme y estable. Quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; factores externos de estimación como el estatus, reconocimiento y la atención.
- Necesidades de autorrealización: aunque las necesidades estén satisfechas podemos esperar que a menudo se desarrolle un nuevo descontento y una nueva inquietud. Este es un impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser y se incluyen el crecimiento y el potencial propio.

Beller (depsicologia.com, 2017) relaciona esta teoría con el entorno laboral; acá se ha comprobado que al momento en que los empleados de una empresa se sienten seguros en cuanto a su situación laboral, dejarán de preocuparse por el sueldo para aspirar a otros cargos o empiezan a aparecer otras motivaciones.

2.3. Comunicación Organizacional

2.3.1. Definición

Se entiende como un conjunto de técnicas y actividades que facilitan y agilizan el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de una organización, o entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de una organización, todo ello con el fin de que esta cumpla con sus objetivos. Las técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que por medio de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación (Rodríguez y Opazo, 2009)

La comunicación organizacional puede dividirse en comunicación interna y comunicación externa.

2.3.2. Comunicación interna

Es el conjunto de actividades efectuadas por una organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, gracias al uso de diferentes medios para mantenerlos informados, integrados y motivados a fin de contribuir con su trabajo al logro de los objetivos de la empresa (Fernández Collado, 1991).

Martínez de Velasco y Nosnik (2006) definen como comunicación interna el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subparte, lo que indica que la comunicación es una herramienta de trabajo importante con la cual los individuos pueden entender su papel y se pueden desempeñar de acuerdo con él en la organización.

La comunicación tiene una intención en sí; el propósito es enviar mensajes dentro de la organización y hace referencia al por qué son enviados y a qué funciones específicas sirven. Estos mensajes normalmente son difundidos como respuestas a los objetivos y políticas de la organización.

2.3.3. Redes de la comunicación interna

El mensaje sigue caminos dentro del espacio de la organización denominados redes de comunicación; la mayoría de estas redes son líneas formales de comunicación, mientras tanto, otras líneas son informales. A continuación, una definición de cada una:

- “La comunicación formal es aquella en donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el

organigrama de la entidad. Por regla, estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal”.

- “La comunicación descendente sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados. Uno de los propósitos más comunes de estos comunicados es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo: quien debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y por qué.”
- “La comunicación ascendente es la que va del subordinado hacia los superiores. El principal beneficio de este tipo de comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima organizacional en esos ámbitos.”
- “La comunicación horizontal se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de los mensajes horizontales tiene como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel. Por otro lado, cuando la comunicación de la organización no sigue los caminos establecidos por la estructura, se dice que es comunicación informal y comprende toda información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización; la comunicación informal incluye el rumor”. (Martínez de Velasco y Nosnik, 2006, p31-32).

2.3.4. Comunicación interpersonal dentro de una empresa

Cuando se habla de comunicación interpersonal, se refiere a la interacción que se tiene de forma directa con una o más personas y que obtiene una retroalimentación del mensaje que emiten; en otras palabras, se alude a la comunicación cara a cara.

2.3.4.1. *Conflictos en la comunicación interpersonal*

- Distorsión serial. Es la alteración o deformación del mensaje que viaja de una persona a otra; crea malentendidos cuando cada uno de

los receptores presenta una idea diferente. Un ejemplo claro de lo que ocurre cuando se da este tipo de barrera es el juego teléfono descompuesto.

- Sobrecarga de información. Es el exceso de información recibida. Ocurre cuando un miembro de la organización carece de la información necesaria para desempeñar de manera óptima sus funciones y/o relacionarse con los demás (Fernández Collado, 1991).

Con el fin de prevenir estas y otras fuentes de conflictos, y poder establecer relaciones interpersonales fructíferas, el comunicador debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Conocer a sus receptores
- Elaborar el mensaje considerando las capacidades comunicativas del receptor
- Estructurar los mensajes de forma clara y sencilla
- Proporcionar al receptor la información necesaria
- Utilizar la retroalimentación
- Utilizar la redundancia; es decir, enviar el mensaje en distintas formas a través de diferentes medios
- Comprender claramente la función de los papeles de la interacción
- Emplear canales alternativos
- No olvidar que el principal responsable de que la comunicación se lleve a cabo exitosamente es el emisor (Fernández Collado, 1991).

2.3.4.2. Barreras de comunicación interpersonal

Chiavenato (1988) define las barreras de comunicación como los obstáculos que surgen durante el proceso de la comunicación. Estos factores impiden o dificultan la comunicación, deformando el mensaje u obstaculizando el proceso general de la comunicación.

2.3.4.3. Barreras en el proceso de comunicación

En el siguiente cuadro se ejemplifica cómo influyen las barreras comunicacionales al momento de enviar un mensaje.

Barreras en el Proceso de Comunicación		
	Variables	
Entrada	Ideas preconcebidas	Salida
	Rechazo de la información Contraria	
	Significados personalizados	
	Motivación/Interés	
	Credibilidad de la fuente	
	Habilidad para comunicarse	
Mensaje tal como se envía	Clima Laboral	Mensaje tal como se recibe
	Complejidad de los canales	

Fuente: Chiavenato (1998)

2.3.4.4. Tipos de barreras comunicacionales

Los tipos de barreras son:

Tipos de Barreras		
Técnicas	Semántica	Humanos
Espacio/Distancia	Interpretación de las palabras	Variaciones de percepción
Fallas mecánicas	Decodificador de gestos	Diferencia de sensibilidad
Fallas eléctricas	Traslaciones del lenguaje	Variables de personalidad
Vacíos de tiempo	Significado de signos	Discrepancia de competencias
Interferencia física	Sentido de los recursos	Límite sensorial

Fuente: Chiavenato (1998)

2.4. Clima organizacional

El concepto de motivación conduce al clima organizacional. Los seres humanos están obligados continuamente a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades; la imposibilidad de satisfacer esas necesidades causa muchos problemas de adaptación, puesto que la satisfacción de ella depende de otras personas.

La adaptación varía en un continuo y corresponde más a grados que a tipos. Una buena adaptación denota "salud mental", y una manera de definir salud mental es describir las características de las personas sanas; esas características básicas son:

- Sentirse bien consigo mismo
 - Sentirse bien respecto con los demás y
 - Ser capaz de enfrentar por sí mismo las exigencias de la vida.
- (Chiavenato, 2009)

2.4.1. Definición

El concepto de clima organizacional comprende un espacio más amplio de la influencia sobre la motivación. "El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- Perciben o experimentan los miembros de la organización, e
- Influyen en su comportamiento" (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, La Dinamica del exito en las organizaciones., 2009, pág. 98)

Chiavenato (2009) relaciona al ambiente existente entre los miembros de la organización y está estrechamente ligado con el grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. En

resumen, puede decirse que el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa.

2.5. Motivación Humana

La motivación es uno de los factores internos que requiere una mayor atención.

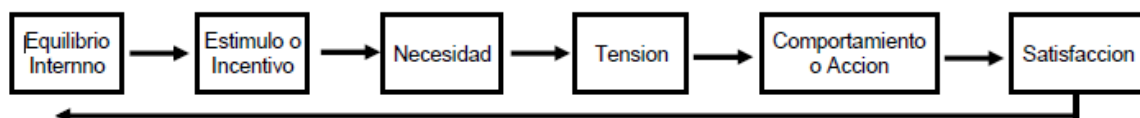
2.5.1. Definición

Chiavenato (2009) define la motivación como aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, por lo menos, que origina un determinado comportamiento. Este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo.

2.5.2. Ciclo Motivacional

Comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce uno de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y desequilibrio.

Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad, y por ende, descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio anterior y a su manera de adaptación al ambiente. (Chiavenato, 2009)



FUENTE: CHIAVENATO (2009)

2.6. Empresa u organización

Las empresas juegan un papel importante dentro de la economía y la sociedad, considerando que satisfacen necesidades fisiológicas, psicológicas y de autorrealización de sus colaboradores; además, ofrecen diferentes productos y servicios para satisfacer las necesidades de sus propios clientes.

Barnard (1938) define la organización como “un sistema de actividades o fuerzas conscientes coordinadas de dos o más personas”. Kreitner y Kinicki (2003) definen a las organizaciones con ciertas características que son particulares en ellas:

- Coordinación de esfuerzos
- Objetivo común
- División del trabajo
- Autoridad jerárquica

Para que una empresa funcione es necesario que posea una serie de elementos que hace que ésta funcione y alcance sus objetivos. Estos elementos son:

- Recursos: Son los que dispone la organización para operar y lograr sus metas; estos recursos pueden ser financieros, materiales, etc.
- Capital humano: son las personas que toman decisiones, administran, controlan y evalúan los procesos. El capital humano es el activo más importante que tiene una empresa, ya que hace operar los demás recursos de la organización.
- Conocimiento tecnológico: es el conocimiento que tiene la empresa sobre la tecnología que involucra su rol comercial. Básicamente son las máquinas y procesos actualizados y modernos que ayudan a realizar con mayor calidad, al menor costo y a tiempo los productos o servicios que ofrecen.
- Medio ambiente interno (clima laboral): es el ambiente que los empleados perciben de una serie de características propias de la

empresa. Según al ambiente que hay dentro de la organización es como se define si la actitud de los colaboradores es la adecuada o no para el bienestar de la empresa.

- Medio ambiente externo macro: son los sucesos que ocurren fuera de la empresa. La entidad no puede influir en ellos ya que son eventos externos que pasan en un contexto tanto nacional como internacional; sin embargo, estos eventos sí ejercen una influencia en la empresa. Estos pueden ser económicos, políticos, sociales, ecológicos o culturales.
- Medio ambiente externo micro: acá puede influir negativa o positivamente en la empresa, pero son agentes que influyen directamente dentro de la organización como los clientes, proveedores, consumidores, la competencia y los diferentes organismos que se encargan de regular las actividades de las empresas. (Kiniki y Kreitner, 2003)

2.7. Empresa de telecomunicaciones

En su sitio oficial de internet, claro.com.gt (2017) describe que esta empresa inició operaciones en Guatemala el 7 de septiembre de 2006. La empresa fue creada como una integración de marcas nacionales de telefonía móvil, convirtiéndose así en el segundo mayor operador de telefonía móvil en el país. Grupo Carso de México es propietario de la marca y tiene presencia en toda Latinoamérica.

Esta empresa ofrece servicios de telefonía móvil, telefonía fija, internet y servicio de cable coaxial y satelital, satisfaciendo las necesidades de sus clientes masivos y corporativos.

Misión: Ser líder en telecomunicaciones en toda la región centroamericana

Visión: Mejorar la vida de los clientes ayudando a las personas, negocios y comunidades a estar más y mejor conectados con el mundo.

2.7.1. Centro de pagos

Es un *Call Center* de la empresa de telecomunicaciones, donde el cliente puede llamar desde cualquier lugar y solicitar el pago de una factura de los servicios que presta la empresa de telecomunicaciones o también puede comprar tiempo de aire con cargo a tarjeta de crédito o débito. En el menú de opciones el cliente puede escoger realizar la transacción con una operadora automática o que un asesor telefónico le atienda y le tome sus datos.

Se creó el centro de pagos, debido a la necesidad de los clientes de realizar sus pagos de facturas o compra de tiempo de aire sin necesidad de salir de sus casas o lugares de trabajo, creando una opción de pago adicional a las que ya estaban establecidas.

El área de centro de pagos inició sus operaciones en el año 2001 con la antigua empresa de telecomunicaciones TELGUA, atendiendo los pagos de los clientes de Guatemala, con el paso del tiempo se empezaron a atender los pagos de los clientes de Honduras en 2010 y luego, en 2013, los clientes de Costa Rica. El centro de pagos trabaja con procedimientos regionales sobre guardar los datos personales de los clientes que solicitan un pago a través de este medio, ya que es información confidencial.

Capítulo 3

3. Marco metodológico

3.1. Método

El método que se utilizó en esta investigación fue el inductivo, porque permite razonar los elementos con el fin de obtener conclusiones generales para explicaciones particulares. La investigadora tiene experiencia en la empresa de telecomunicaciones, ya que cuenta con el conocimiento de datos particulares que ayudaron a analizar los resultados de la investigación y que fueron tomados en cuenta para sacar conclusiones de la misma.

3.2. Tipo de investigación

El propósito de esta tesis fue recolectar datos numéricos para determinar por medio de ellos, el estado actual del centro de pagos; por esta razón se utilizó el tipo de investigación cuantitativa. Este tipo de sondeo tiene como estrategia utilizar instrumentos que ayudan a recolectar los datos que más adelante permitirán interpretar y sacar conclusiones.

3.3. Objetivos

3.3.1. Objetivo General

- Analizar la comunicación interna y el clima laboral en el centro de pagos de la empresa de telecomunicaciones de Guatemala.

3.3.2. Objetivos Específicos

- Describir el estado actual de la comunicación interna en el centro de pagos de la empresa de telecomunicaciones.
- Interpretar el clima laboral que existe dentro del centro de pagos de la empresa de telecomunicaciones.

- Identificar el grado de motivación y satisfacción de los colaboradores que laboran en el centro de pagos de la empresa de telecomunicaciones.

3.4. Técnica

La técnica que se utilizó fue la encuesta; de igual manera se tuvieron a la mano documentos bibliográficos para el apoyo teórico de esta investigación.

3.5. Instrumentos

El instrumento que fue utilizado es el cuestionario que contenían preguntas alternativas múltiples y que fueron cerradas para encaminar los resultados para obtener información específica.

3.6. Población

La población en esta investigación fue finita. Se delimitó a la totalidad de los colaboradores que laboran en el centro de pagos; es decir, 61 personas (entre hombres y mujeres), divididas en grupos de trabajo que están bajo el mando de 3 supervisores.

3.7. Muestra

En esta investigación no se extrajo muestra de la población a investigar, debido que es un grupo reducido y todos forman parte del objeto de estudio.

3.8. Procedimiento

Los resultados obtenidos por medio de la encuesta fueron tabulados y procesados con la ayuda de una tabla de Excel; posteriormente, se elaboraron las gráficas para la presentación de los resultados obtenidos, las cuales fueron analizadas para comprender los datos obtenidos.

Para la elaboración de las preguntas que formaron parte del cuestionario se tomó como base investigaciones anteriores que se realizaron en la Escuela de

Ciencias de la Comunicación y se tomaron en cuenta las sugerencias del jefe del área de la entidad sujeto de esta investigación.

Las preguntas fueron agrupadas para poder obtener un análisis preciso por cada área relacionada al tema de estudio y que son parte de los objetivos planteados en esta investigación, por lo que fueron agrupados de la siguiente manera:

- Datos demográficos
- Comunicación interna
- Canales de comunicación digital
- Clima laboral
- Motivación

Capítulo 4

4. Presentación y Análisis de Resultados

A continuación, se presentan los resultados que se obtuvieron mediante la investigación realizada en el centro de pagos de la empresa de telecomunicaciones.

4.1. Datos Demográficos

Los datos demográficos que se incluyeron en la encuesta fueron:

- Edad
- Último grado académico cursado
- Carrera que estudian (en el caso que actualmente estudian)
- Y si actualmente estudia

Los resultados obtenidos en el censo de la edad tuvieron un margen de error de aproximadamente 20%; como se explicó en el capítulo tres, el investigador tiene datos relacionados con el objeto de estudio, y por tal motivo no se obtuvo un número exacto en este punto.

Las interrogantes de ¿último grado académico cursado?, ¿carrera que estudia? y ¿actualmente estudia? se agregaron a la encuesta, ya que los resultados obtenidos serán utilizados para la jefatura de centro de pagos con el fin de conocer el grado académico de los colaboradores.

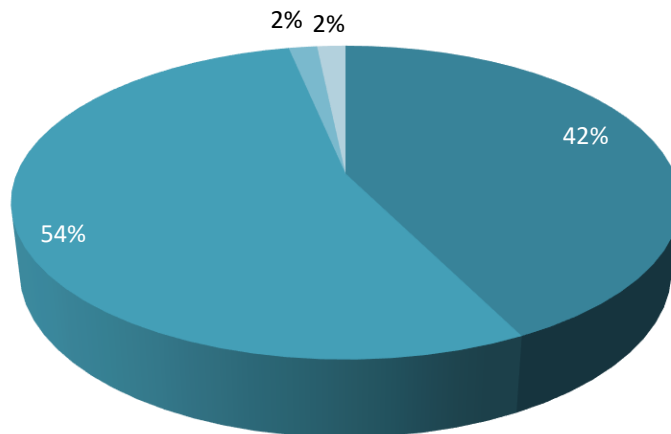
Edad del personal del Centro de Pagos de la Empresa de Telecomunicaciones.

Cuadro 1

Edad	Número de Personas	Porcentaje
20 a 29 años	26	43%
30 a 37 años	33	54%
38 a 52 años	1	2%
Más de 53 años	1	2%
Total	61	100%

Gráfica 1

■ 20 a 29 años ■ 30 a 37 años ■ 38 a 52 años ■ Mas de 53 años

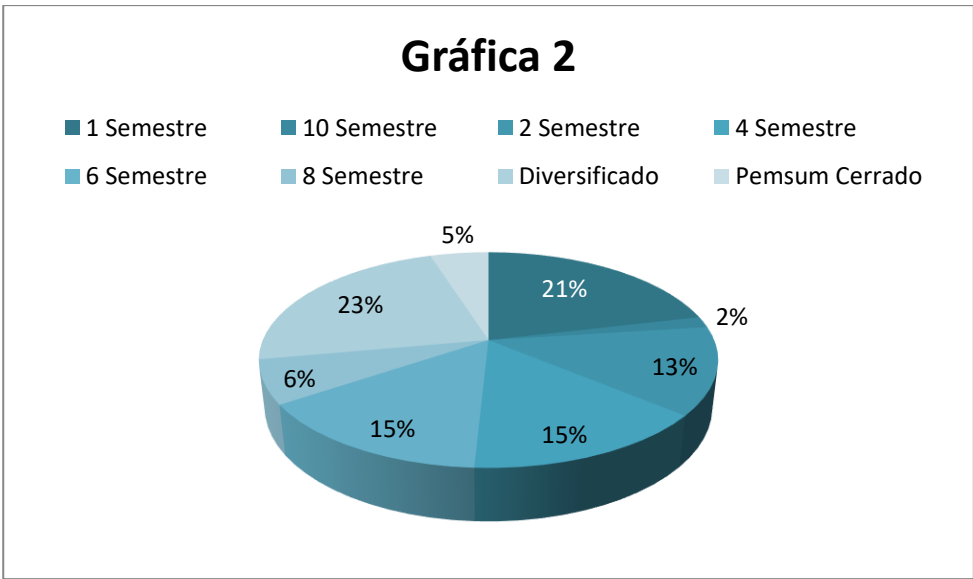


En el centro de pagos la edad promedio de los colaboradores que laboran en el área, es de jóvenes adultos comprendidos en las edades de 30 a 37 años; este rango es de quienes tienen más experiencia en el sector o cuentan con más años en éste. Los colaboradores en el rango de edad de 20 a 29 años son los colaboradores que cuentan con poco tiempo en el campo en cuestión.

Último grado académico del personal del centro de pagos en la empresa de telecomunicaciones.

Cuadro 2

Ultimo grado Académico	Número de Personas	Porcentaje
1 semestre	13	21%
10 semestre	1	2%
2 semestre	8	13%
4 semestre	9	15%
6 semestre	9	15%
8 semestre	4	7%
Diversificado	14	23%
Pensum Cerrado	3	5%
Total	61	100%

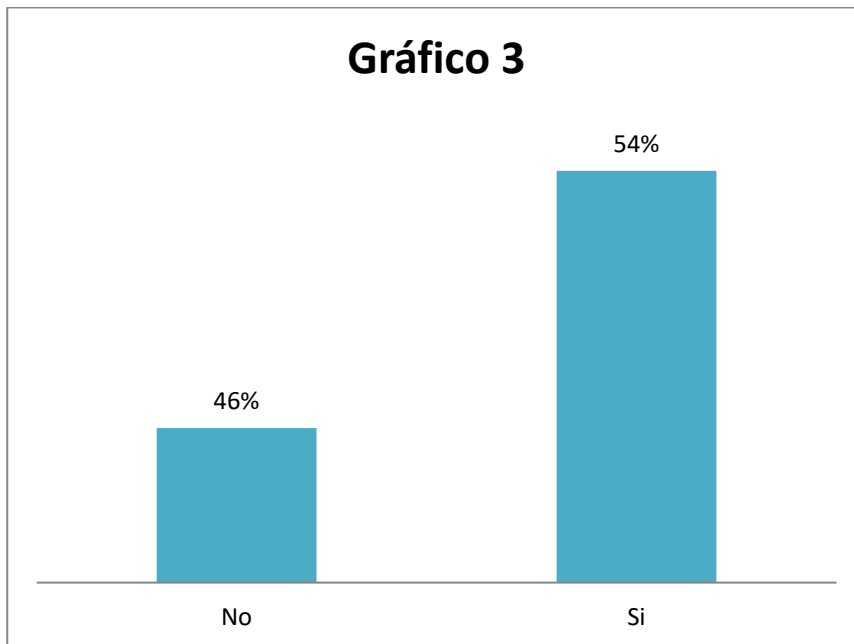


El 23% de los colaboradores del centro de pagos no cuenta con estudios superiores, ya que solo llegó al nivel diversificado; el otro 21% de la población está iniciando una carrera universitaria. En el caso de los colaboradores sin estudios superiores, se podría decir que no se han sentido motivados para continuar con sus estudios.

Los colaboradores del centro de pagos de la empresa de telecomunicaciones actualmente estudian.

Cuadro 3

Actualmente Estudia	Cuenta de Actualmente Estudia	Porcentaje
No	28	46%
Si	33	54%
Total	61	100%



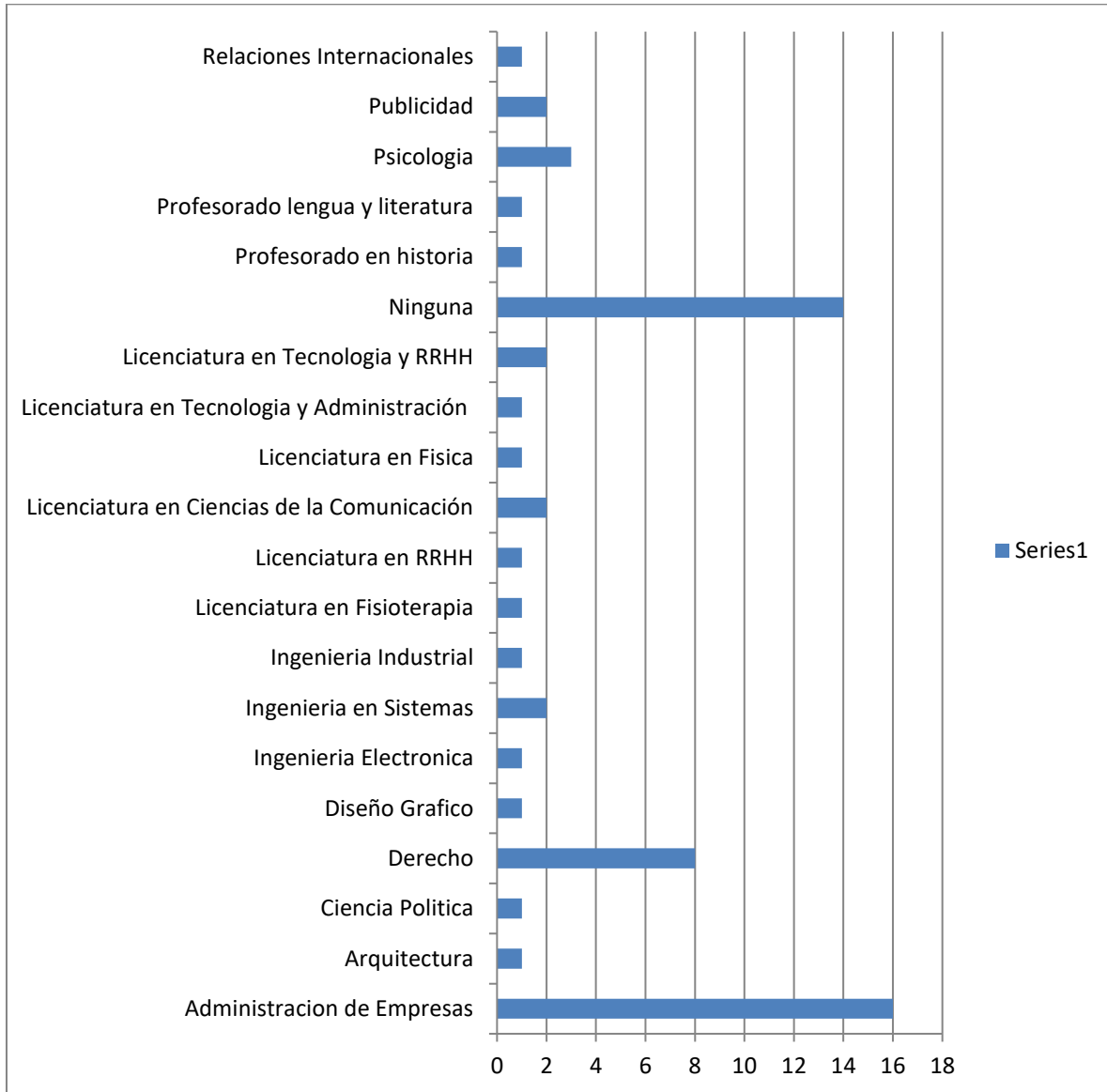
Un poco más de la mitad de la población de este análisis; es decir, el 54%, está estudiando, mientras que la otra parte el 46%, se dedica a actividades personales, sin que este en sus planes a futuro iniciar una carrera universitaria.

Las carreras universitarias que estudian o estudiaron los colaboradores del centro de pagos de la empresa de telecomunicaciones.

Cuadro 4

Carreras Universitarias	Número de Personas	Porcentaje
Administración de Empresas	16	26%
Arquitectura	1	2%
Ciencia Política	1	2%
Derecho	8	13%
Diseño Grafico	1	2%
Ingeniería Electrónica	1	2%
Ingeniería en Sistemas	2	3%
Ingeniería Industrial	1	2%
Licenciatura en Fisioterapia	1	2%
Licenciatura en RRHH	1	2%
Licenciatura en Ciencias de la Comunicación	2	3%
Licenciatura en Física	1	2%
Licenciatura en Tecnología y Administración	1	2%
Licenciatura en Tecnología y RRHH	2	3%
Ninguna	14	23%
Profesorado en historia	1	2%
Profesorado lengua y literatura	1	2%
Psicología	3	5%
Publicidad	2	3%
Relaciones Internacionales	1	2%
Total	61	100%

Gráfica 4



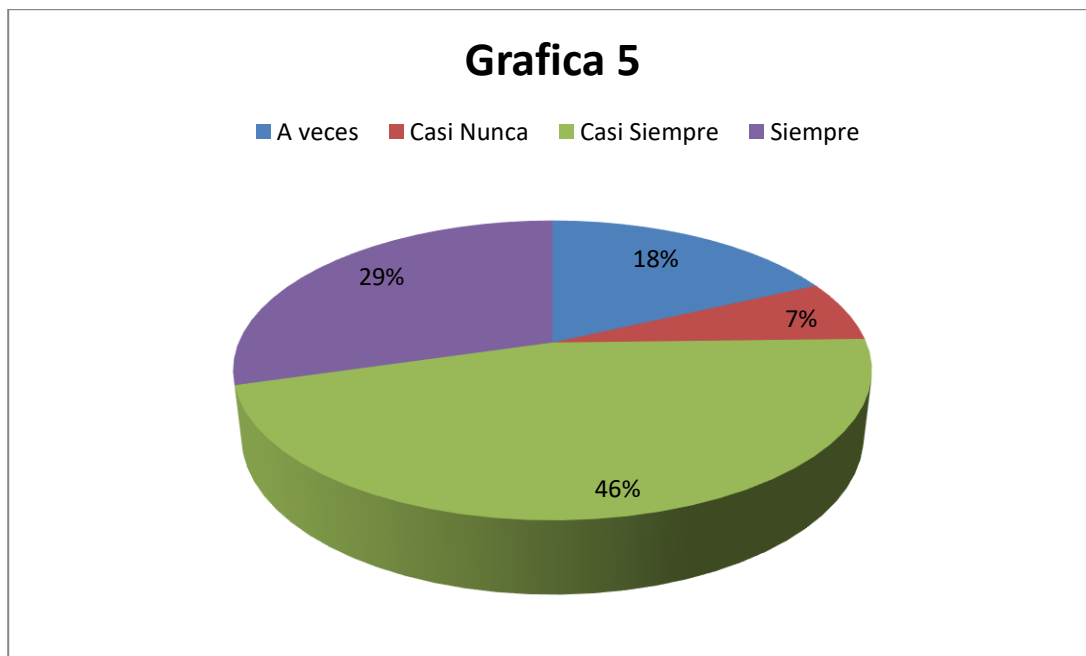
Las carreras universitarias con más estudiantes son Derecho y Administración de Empresas, mientras que un 21% de la población estudiada nunca ha ingresado a la universidad.

4.2. Comunicación interna

¿Conoce el significado de las palabras técnicas que utilizan para definir los resultados de su trabajo (KPI, niveles de servicio, accesibilidad, ocupación, ASA)?

Cuadro 5

Respuestas	Número de Personas	Porcentaje
A veces	11	18%
Casi Nunca	4	7%
Casi Siempre	28	46%
Siempre	18	29%
Total	61	100%

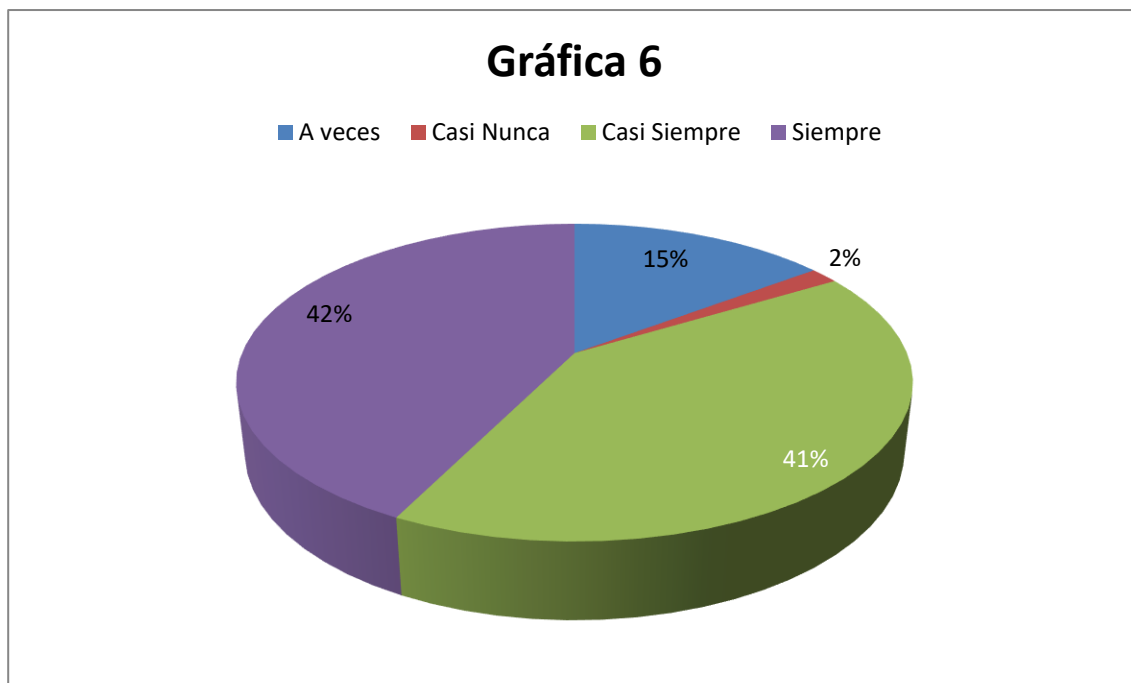


El 75% de los colaboradores del centro de pagos asimila el significado de los términos técnicos que se utilizan para medir la productividad del centro de pagos; el otro 25% debe reforzar la información para comprender en su totalidad el trabajo que realiza.

¿La información que envía su supervisor es clara y objetiva?

Cuadro 6

Respuestas	Número de Personas	Porcentajes
A veces	9	15%
Casi Nunca	1	2%
Casi Siempre	25	41%
Siempre	26	42%
Total	61	100%

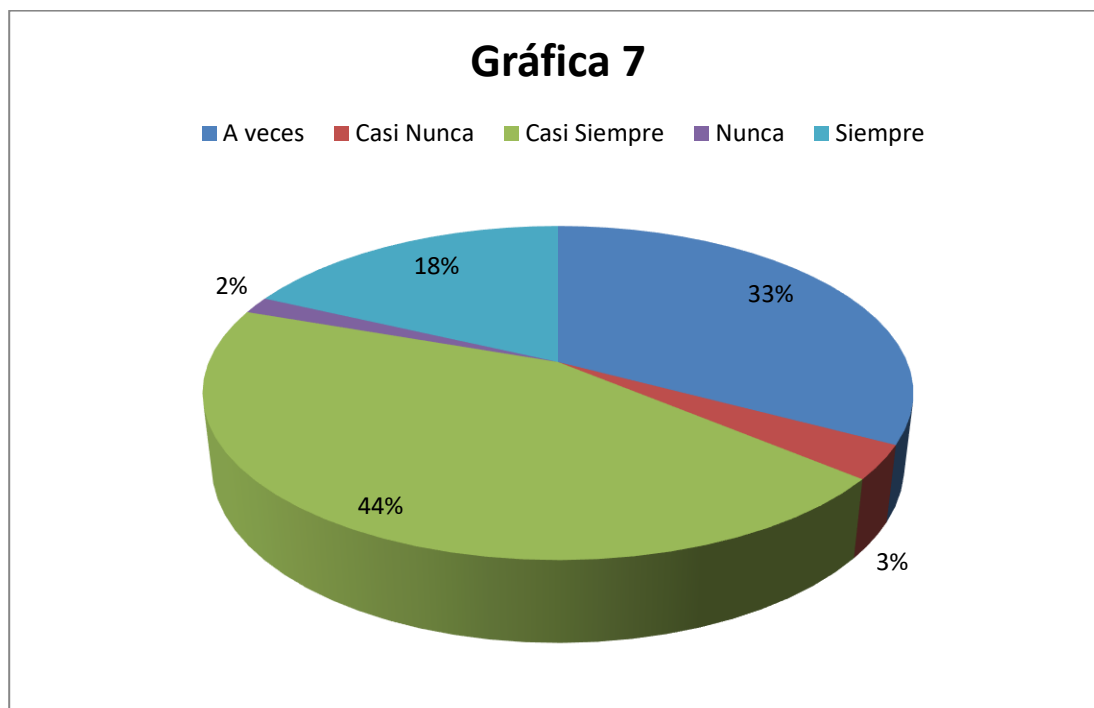


Cerca de un 84% de la población encuestada considera que la información que envía el supervisor es clara y utiliza las palabras correctas para dirigirse a los colaboradores, por lo que facilita la comunicación de jefe con subordinado.

¿Los Diagramas son comprensibles y fáciles de asimilar (Gráficas de resultados, catálogo de ceros, tablas de tiempos, tablas de tipificaciones)?

Cuadro 7

Respuesta	Número de Personas	Porcentaje
A veces	20	33%
Casi Nunca	2	3%
Casi Siempre	27	44%
Nunca	1	2%
Siempre	11	18%
Total	61	100%

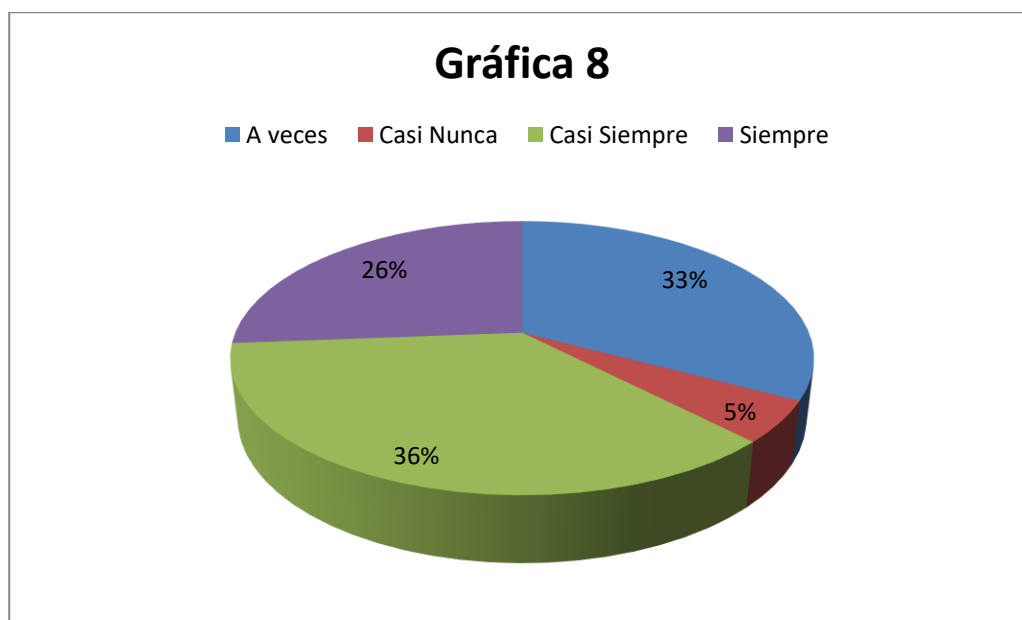


Para el 44% de los colaboradores es comprensible las gráficas de resultados, tablas de resultados etc. Para el otro 66% es necesario acercarse al supervisor para que le explique la información que contienen dichos esquemas.

¿Su jefe justifica las decisiones que se toman y que involucran su trabajo?

Cuadro 8

Respuestas	Número de Personas	Porcentaje
A veces	20	33%
Casi Nunca	3	5%
Casi Siempre	22	36%
Siempre	16	26%
Total	61	100%

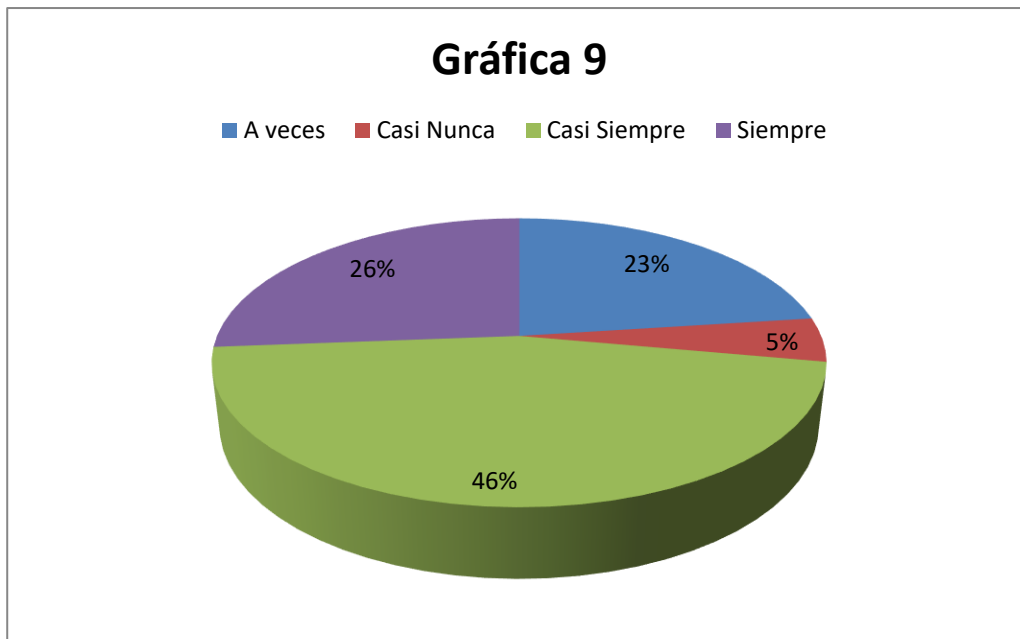


La mayoría de las decisiones que se toman dentro del centro de pagos son justificadas e involucran el trabajo que los colaboradores realizan en el centro. Esto contribuye a la comunicación interna del área, ya que se evidencia que el mensaje que los jefes envían a los empleados está siendo asimilado y al mismo tiempo, aceptado.

¿Su supervisor le comunica las acciones que afectan el área y el plan que se tomará para reducir las mismas?

Cuadro 9

Respuestas	Número de Personas	Porcentaje
A veces	14	23%
Casi Nunca	3	5%
Casi Siempre	28	46%
Siempre	16	26%
Total	61	100%

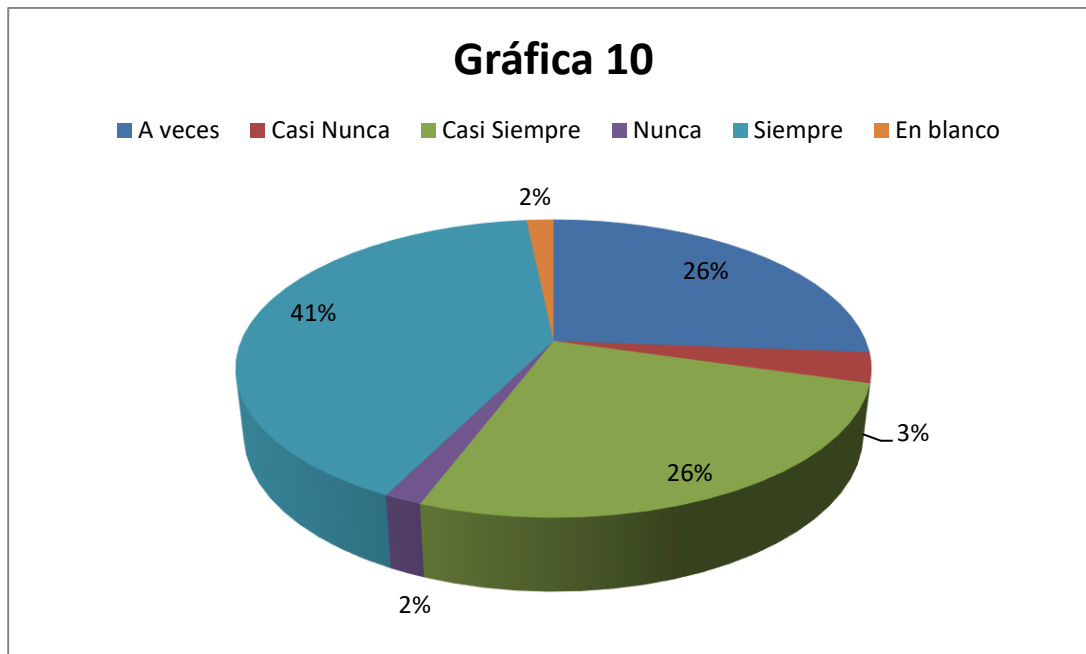


El 72% de los colaboradores está de acuerdo en que el supervisor mantiene una constante comunicación y les informa sobre las acciones que afectan el área de trabajo y que en algún momento puede llegar a perjudicar la función que ellos cumplen.

¿Expresa sus dudas u opiniones a su supervisor sobre la información relacionada a su área de trabajo?

Cuadro 10

Respuestas	Número de Personas	Porcentaje
A veces	16	26%
Casi Nunca	2	3%
Casi Siempre	16	26%
Nunca	1	2%
Siempre	25	41%
En blanco	1	2%
Total	61	100%



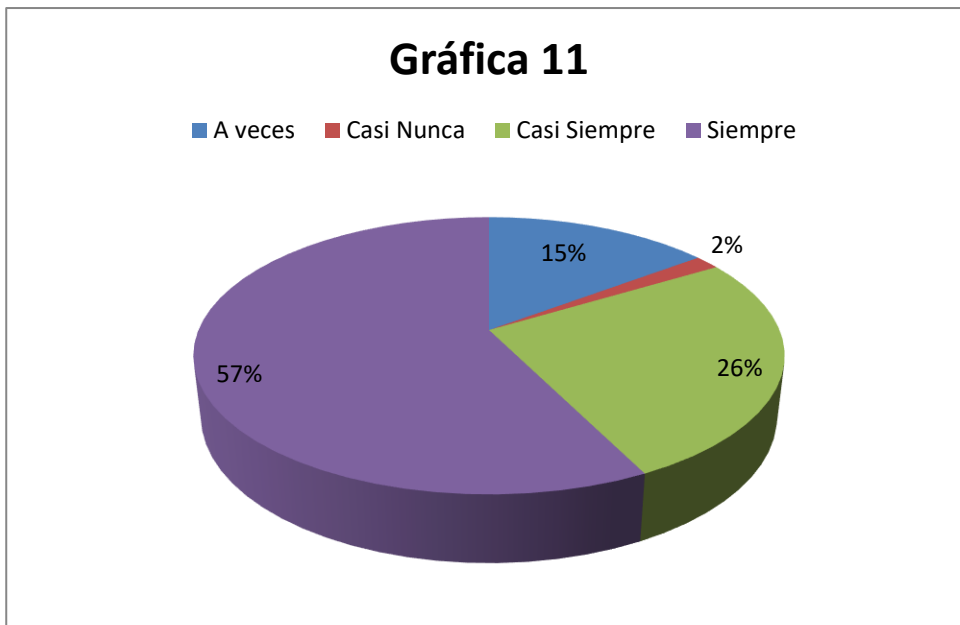
Un 67% del total encuestado indica que la mayoría de las veces es libre de expresar sus propias opiniones, la otra parte de la población encuestada indica que no se siente segura al expresar sus opiniones o dudas.

¿Es accesible su supervisor para escuchar sus opiniones y sugerencias para el desarrollo del área?

Cuadro 11

Respuestas	Número de Personas	Porcentaje
A veces	9	15%
Casi Nunca	1	2%
Casi Siempre	16	26%
Siempre	35	57%
Total	61	100%

Gráfica 11

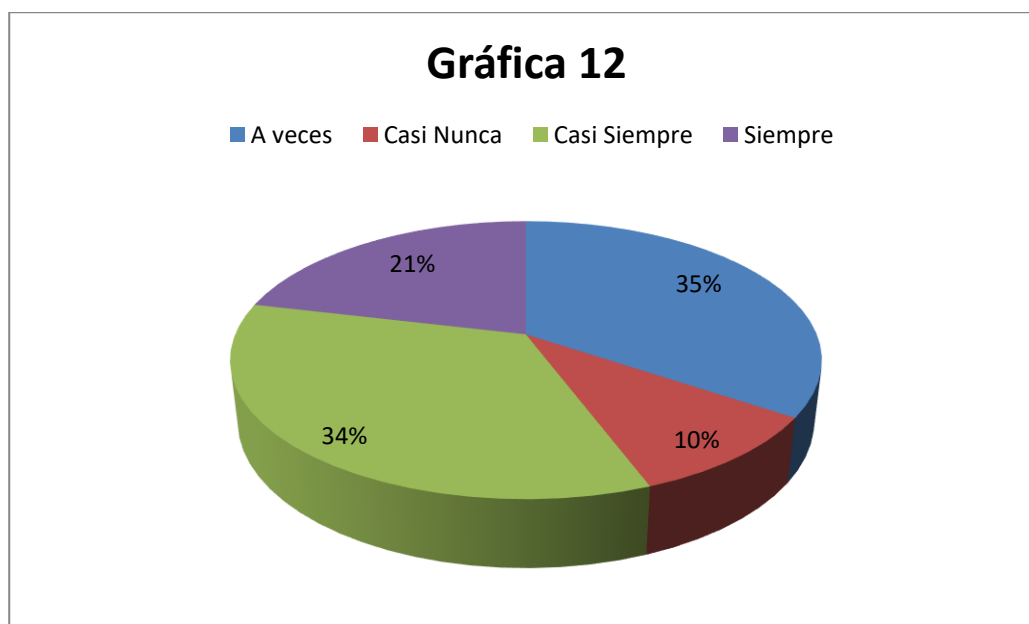


El 83% de los colaboradores del centro de pagos han percibido que los supervisores son accesibles para atender sus dudas o sugerencias para el desarrollo del centro de pagos. Con referencia a la pregunta No. 10, los colaboradores no aprovechan la accesibilidad que ellos tiene para con ellos mismos.

¿Se aboca con un compañero de trabajo cuando tiene dudas con respecto a la información que involucra su trabajo?

Cuadro 12

Respuestas	Número de Personas	Porcentaje
A veces	21	35%
Casi Nunca	6	10%
Casi Siempre	21	34%
Siempre	13	21%
Total	61	100%

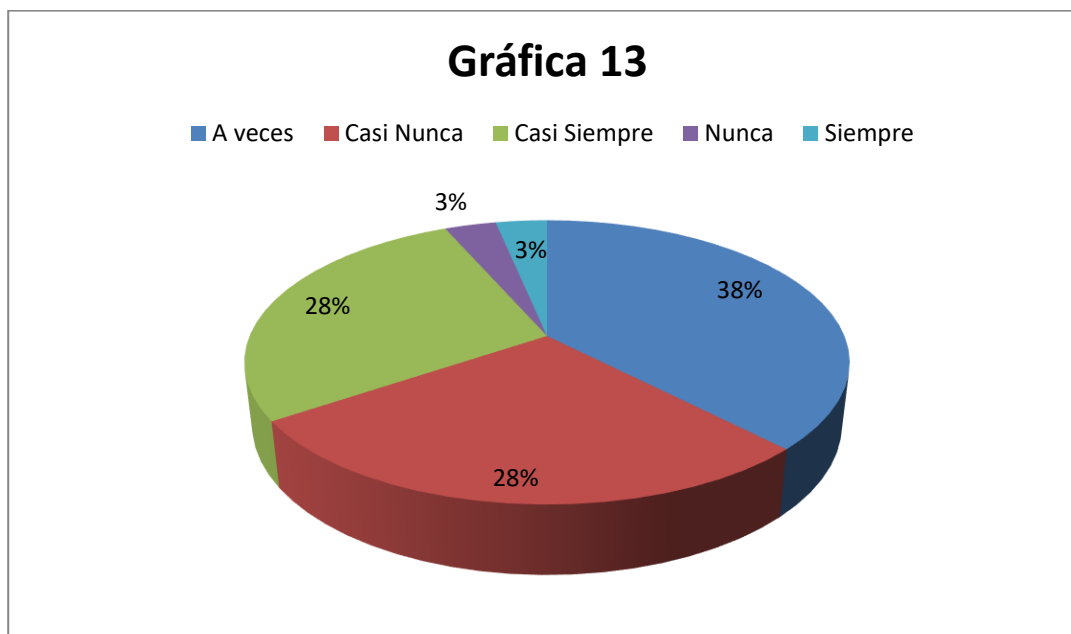


Para resolver dudas o hacer comentarios relacionados con su trabajo, los colaboradores prefieren acercarse a un compañero para obtener información. El 55% realiza esta práctica; en el caso de no ser controlada podría ocasionar desinformación en el área de trabajo. A pesar de que los colaboradores expresan que también se abocan con el supervisor para resolver dudas.

¿Considera oficial la información que intercambian entre compañeros de trabajo?

Cuadro 13

Respuestas	Número de Personas	Porcentaje
A veces	23	38%
Casi Nunca	17	28%
Casi Siempre	17	28%
Nunca	2	3%
Siempre	2	3%
Total	61	100%



La opinión de los colaboradores es un poco contradictoria en relación con la pregunta anterior, pues si no consideran oficial la información que sus compañeros comparten no deberían consultarlos. El 66% de los colaboradores no considera oficial la información que se genera entre los compañeros.

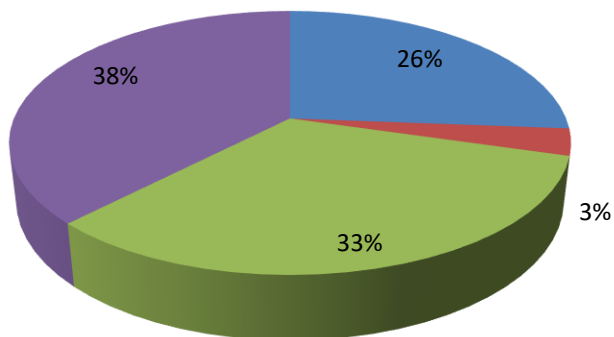
¿Ayuda a aclarar dudas a un compañero que aún no ha comprendido la información que ha enviado su supervisor?

Cuadro 14

Respuestas	Número de Personas	Porcentaje
A veces	16	26%
Casi Nunca	2	3%
Casi Siempre	20	33%
Siempre	23	38%
Total	61	100%

Gráfica 14

■ A veces ■ Casi Nunca ■ Casi Siempre ■ Siempre



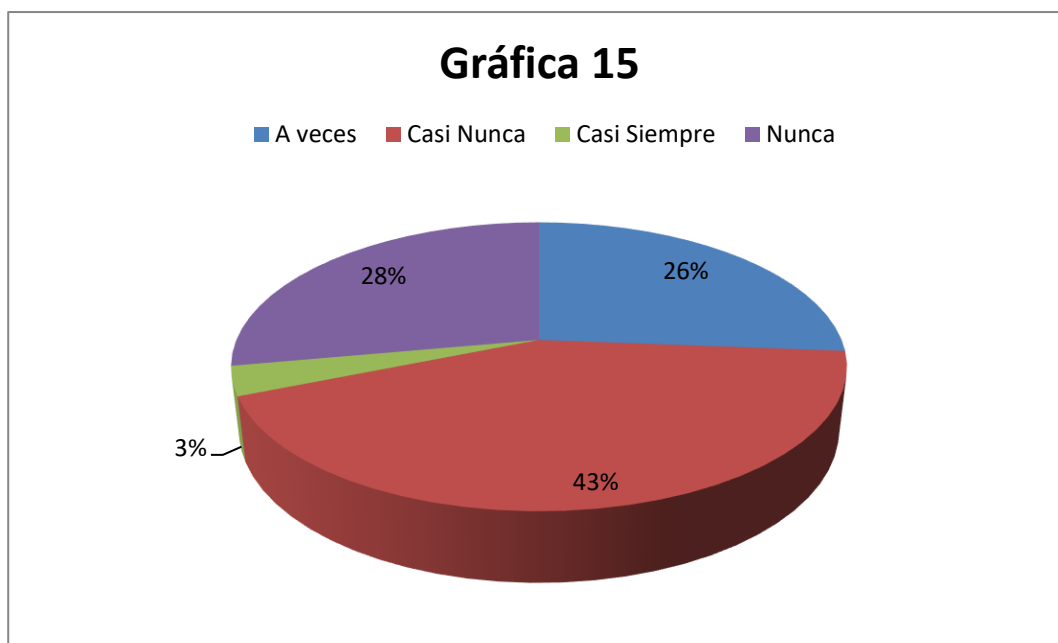
El 71% de los colaboradores se ofrece a aclarar dudas de sus compañeros, cuando se da el caso que no entienden la información que el supervisor envía para realizar su trabajo.

¿Ha obtenido resultados negativos por seguir instrucciones de sus compañeros de trabajo?

Cuadro 15

Respuestas	Número de Personas	Porcentaje
A veces	16	26%
Casi Nunca	26	43%
Casi Siempre	2	3%
Nunca	17	28%
Total	61	100%

Gráfica 15



Con relación a las preguntas anteriores, la mayoría de los colaboradores no ha obtenido resultados negativos con respecto a la información que ha obtenido por medio de sus compañeros, y se puede concluir que entre los encuestados manejan una misma línea de información y tratan de apoyarse mutuamente.

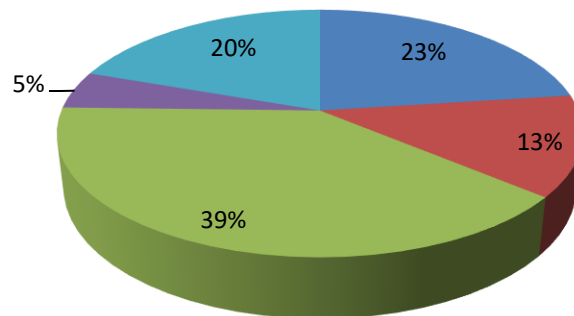
¿Su supervisor lo retroalimenta periódicamente?

Cuadro 16

Respuestas	Número de Personas	Porcentaje
A veces	14	23%
Casi Nunca	8	13%
Casi Siempre	24	39%
Nunca	3	5%
Siempre	12	20%
Total	61	100%

Gráfica 16

■ A veces ■ Casi Nunca ■ Casi Siempre ■ Nunca ■ Siempre



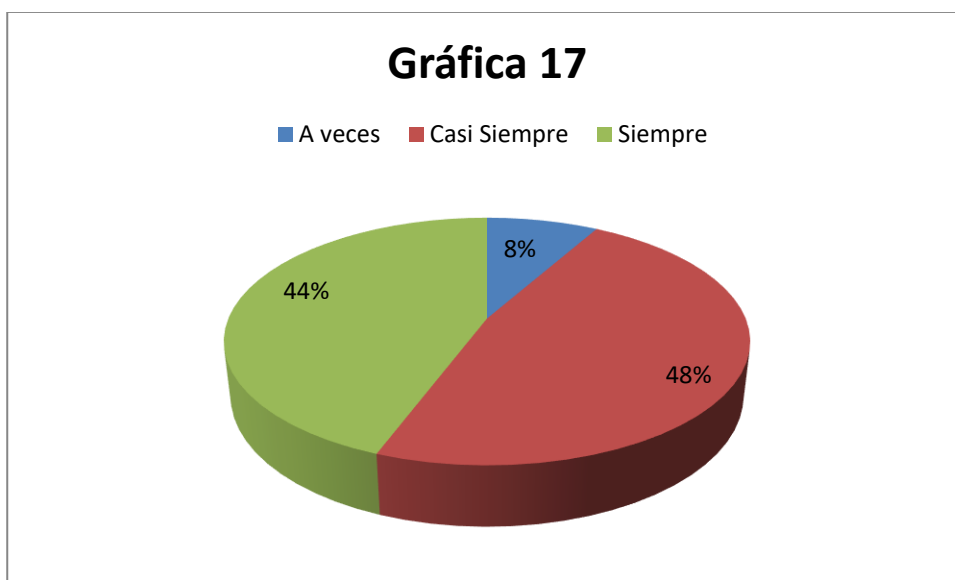
El 59% de los colaboradores recibe retroalimentación regularmente por parte de supervisor. Un 23% indica que la obtiene de vez en cuando, y el 18% afirma que no la ha recibido.

4.3. Canales de comunicación digital

¿Considera el correo electrónico un medio en donde se informa constantemente acerca de los procedimientos y actividades de su área?

Cuadro 17

Respuestas	Número de Personas	Porcentaje
A veces	5	8%
Casi Siempre	29	48%
Siempre	27	44%
Total	61	100%

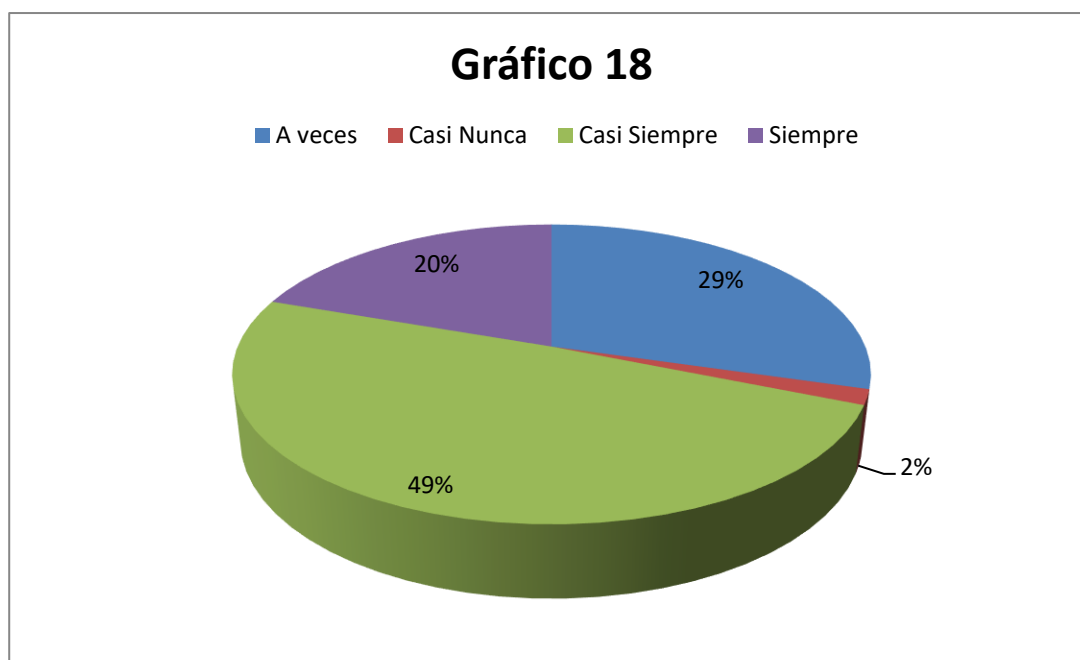


La mayoría de los colaboradores considera que el correo electrónico es una herramienta indispensable para informarse continuamente acerca de los procedimientos del área. Un 8% de la población indica que no es tan indispensable, pues existen otras herramientas; como por ejemplo grupos de *WhatsApp*, que también se pueden tomar en cuenta como un canal de información.

¿Se toma el tiempo necesario para leer la información que está relacionada a su área de trabajo?

Cuadro 18

Respuesta	Número de Personas	Porcentaje
A veces	18	29%
Casi Nunca	1	2%
Casi Siempre	30	49%
Siempre	12	20%
Total	61	100%

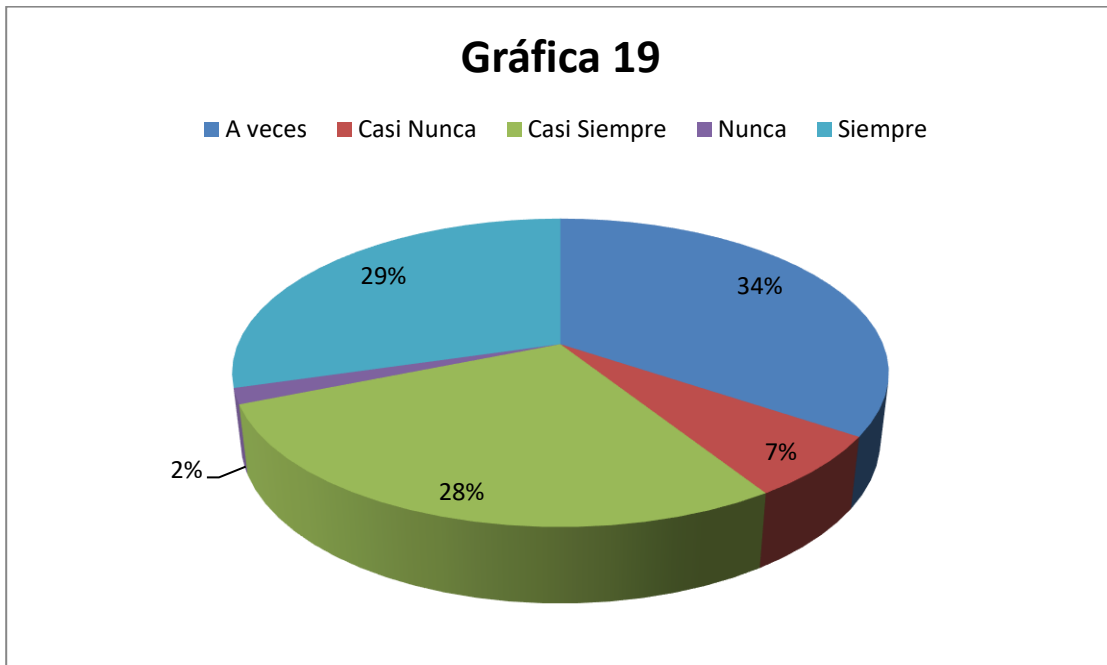


La mayoría de los colaboradores dedica el tiempo suficiente para informarse acerca de las actualizaciones, nuevos procedimientos o actividades que están relacionadas con el área de trabajo; es decir, un total del 69% que lee la información enviada por correo electrónico. Hay un 29% que busca otros medios para informarse acerca de su trabajo.

¿Utiliza la Intranet como un medio secundario para informarse sobre los procedimientos ya establecidos por el área?

Cuadro 19

Respuesta	Número de Personas	Porcentaje
A veces	21	34%
Casi Nunca	4	7%
Casi Siempre	17	28%
Nunca	1	2%
Siempre	18	29%
Total	61	100%



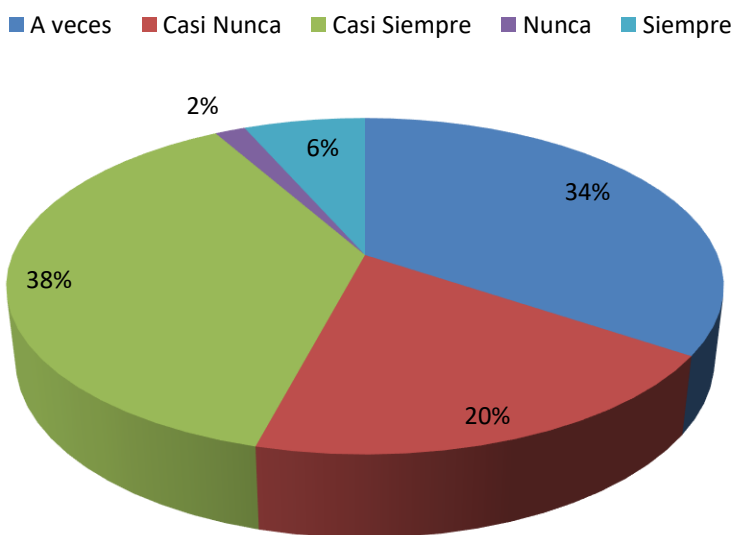
Cerca del 47% de la población encuestada utiliza la intranet corporativa como un medio alternativo para informarse acerca de las actividades del área. La otra parte no la considera como un medio alternativo de información.

¿Considera que la información que está en la intranet está actualizada?

Cuadro 20

Respuestas	Número de Personas	Porcentaje
A veces	21	34%
Casi Nunca	12	20%
Casi Siempre	23	38%
Nunca	1	2%
Siempre	4	6%
Total	61	100%

Gráfica 20

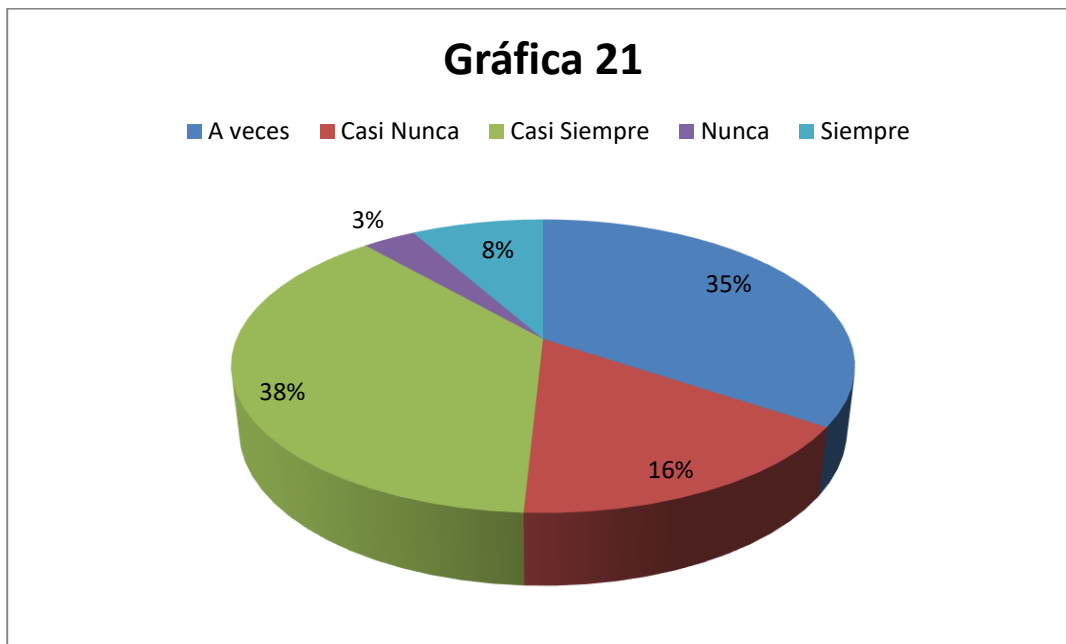


En el algún momento los colaboradores han considerado que la información que está en la intranet corporativa no está actualizada, lo que genera una especie de barrera comunicacional, ya que no tienen a la mano la información que necesitan en el momento. Un 38% considera que la información que encuentra en la intranet es la que necesitan.

¿Con qué frecuencia utiliza el correo electrónico para dar a conocer sus dudas u opiniones a su supervisor?

Cuadro 21

Respuestas	Número de Personas	Porcentaje
A veces	21	35%
Casi Nunca	10	16%
Casi Siempre	23	38%
Nunca	2	3%
Siempre	5	8%
Total	61	100%



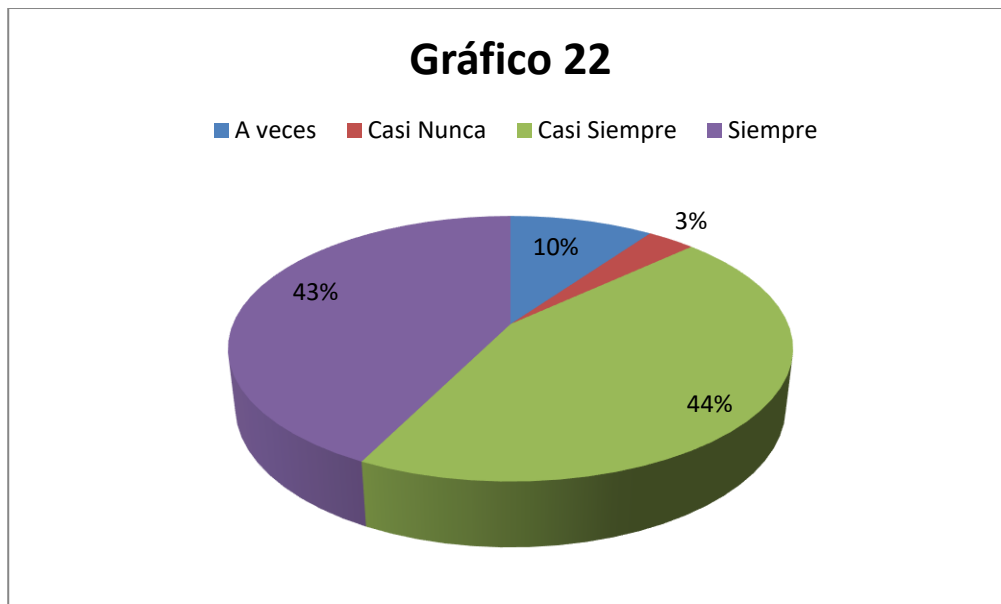
El 46% de los colaboradores utiliza el correo electrónico para hacer llegar al supervisor sus dudas, opiniones o sugerencias relacionadas con su trabajo. La otra parte de ellos se deduce, utiliza otro canal para hacer llegar esta información.

4.4. Clima Laboral

¿Conoce cómo contribuye su trabajo a alcanzar las metas del área?

Cuadro 22

Respuestas	Número de Personas	Porcentaje
A veces	6	10%
Casi Nunca	2	3%
Casi Siempre	27	44%
Siempre	26	43%
Total	61	100%

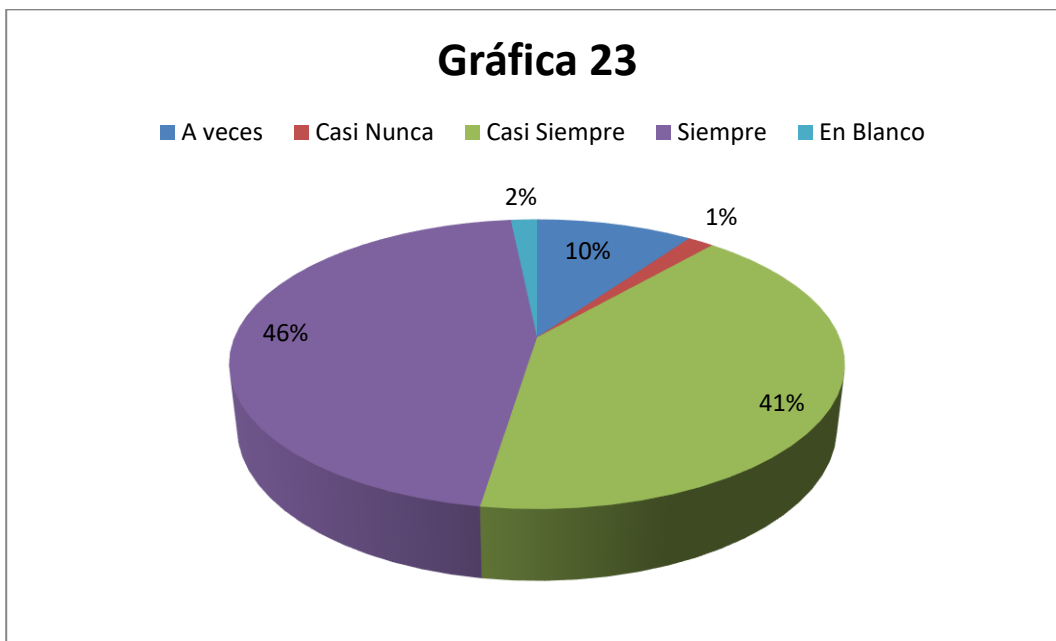


Un 87% de los consultores coincide en que sabe y conoce cómo contribuye el trabajo que realiza para alcanzar las metas asignadas al área donde laboran. El otro 13%, no. Es probable que este grupo sea de nuevo ingreso y es necesario reforzar dicha información.

¿Conoce las metas asignadas a su área de trabajo?

Cuadro 23

Respuestas	Número de Personas	Porcentaje
A veces	6	10%
Casi Nunca	1	2%
Casi Siempre	25	41%
Siempre	28	46%
En Blanco	1	1%
Total	61	100%

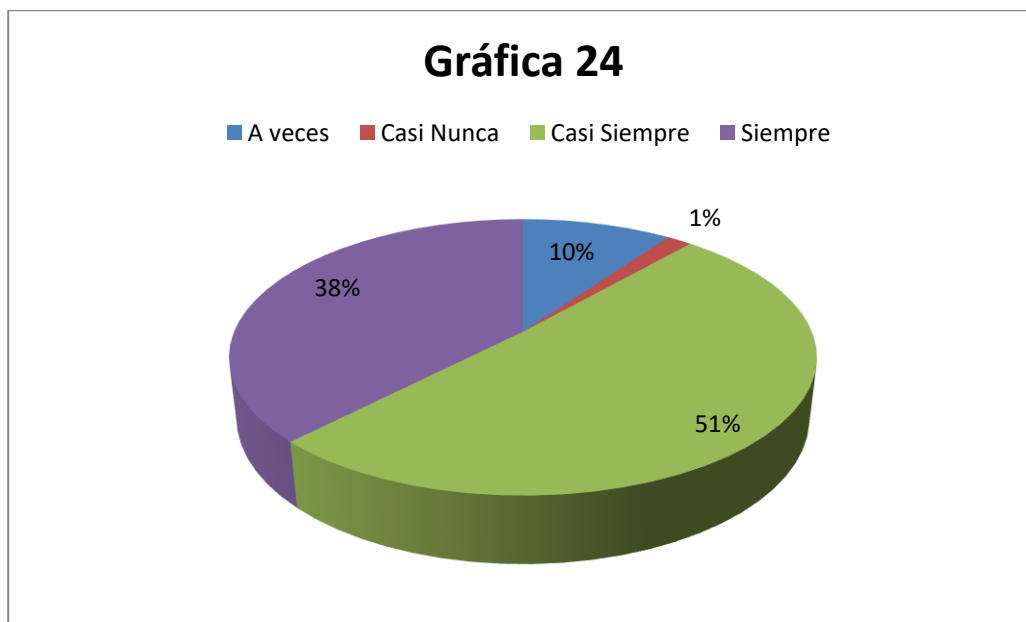


El 88% de la población encuestada conoce las metas que gerencia le ha asignado al centro de pagos. El resto de la población es probable que no conozca esta información, porque es personal de nuevo ingreso o no está comprometida con su trabajo.

¿Se le informa periódicamente sobre el avance de las metas y logro de objetivos?

Cuadro 24

Respuestas	Número de Personas	Porcentaje
A veces	6	10%
Casi Nunca	1	1%
Casi Siempre	31	51%
Siempre	23	38%
Total	61	100%

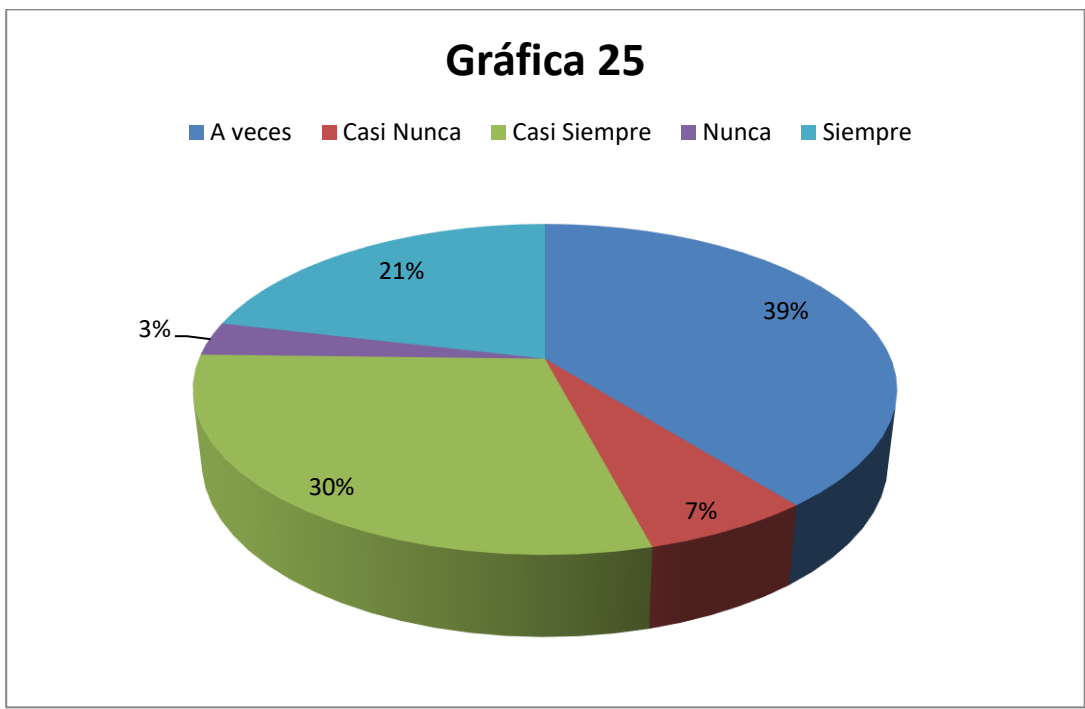


La mayoría de los colaboradores coincide en que se le retroalimenta periódicamente sobre los avances o los logros que se han obtenido, gracias al trabajo que se realiza; el 11% indica que no hay avances y es probable que nunca ha estado en las reuniones, o considera que no se le toma en cuenta para la retroalimentación.

¿Considera que todos sus compañeros de trabajo contribuyen para alcanzar las metas y objetivos de su área de trabajo?

Cuadro 25

Respuestas	Número de Personas	Porcentaje
A veces	24	39%
Casi Nunca	4	7%
Casi Siempre	18	30%
Nunca	2	3%
Siempre	13	21%
Total	61	100%

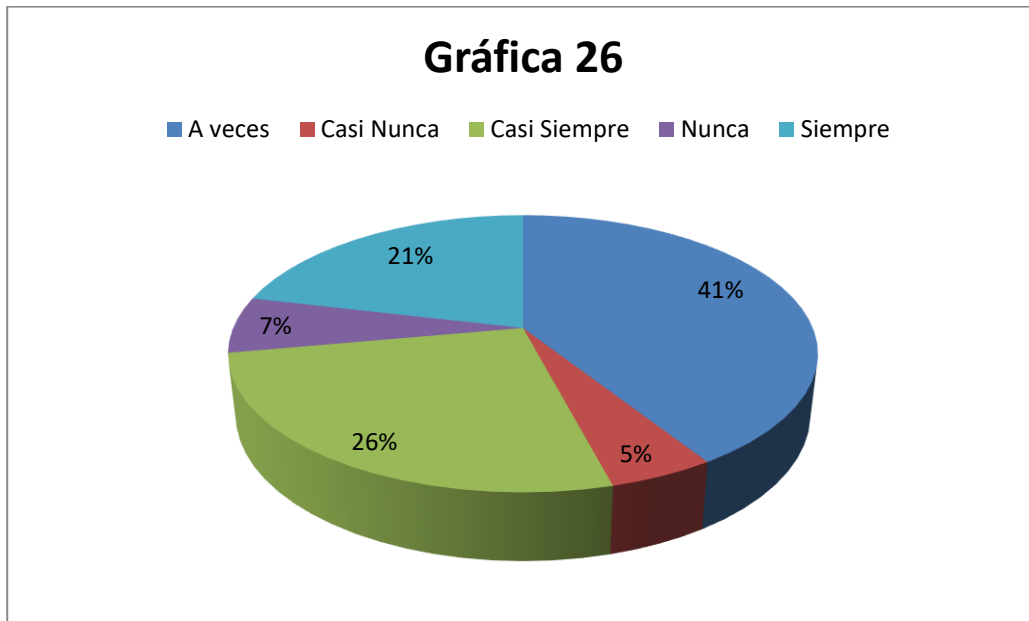


El 51% del grupo del centro de pagos considera que hay poca cooperación en el trabajo en equipo, ya que no se siente apoyada por sus propios compañeros para alcanzar las metas asignadas al área.

¿Cree que existe integración y cooperación entre compañeros para alcanzar las metas del centro?

Cuadro 26

Respuestas	Número de Personas	Porcentaje
A veces	25	41%
Casi Nunca	3	5%
Casi Siempre	16	26%
Nunca	4	7%
Siempre	13	21%
Total	61	100%

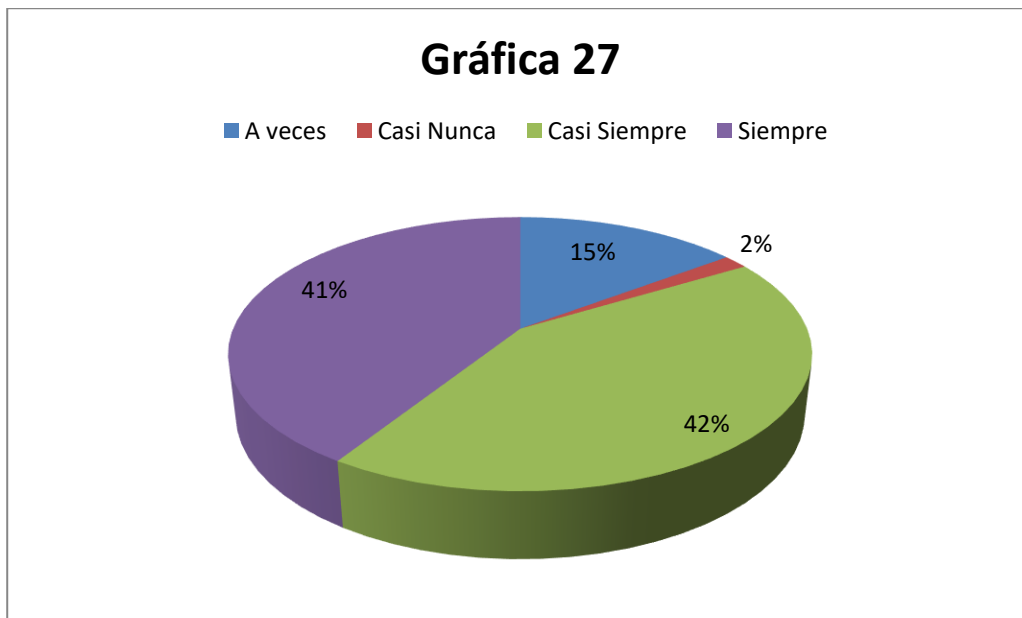


El trabajo en equipo se evidencia en la integración y la cooperación de cada integrante, sin embargo, el 46% de los colaboradores afirma que esas características son parte del equipo de trabajo del centro de pagos. El 41% indica que a veces se evidencian.

¿Considera que su supervisor le aporta las herramientas necesarias para que realice su trabajo adecuadamente?

Cuadro 27

Respuestas	Número de Personas	Porcentaje
A veces	9	15%
Casi Nunca	1	2%
Casi Siempre	26	42%
Siempre	25	41%
Total	61	100%

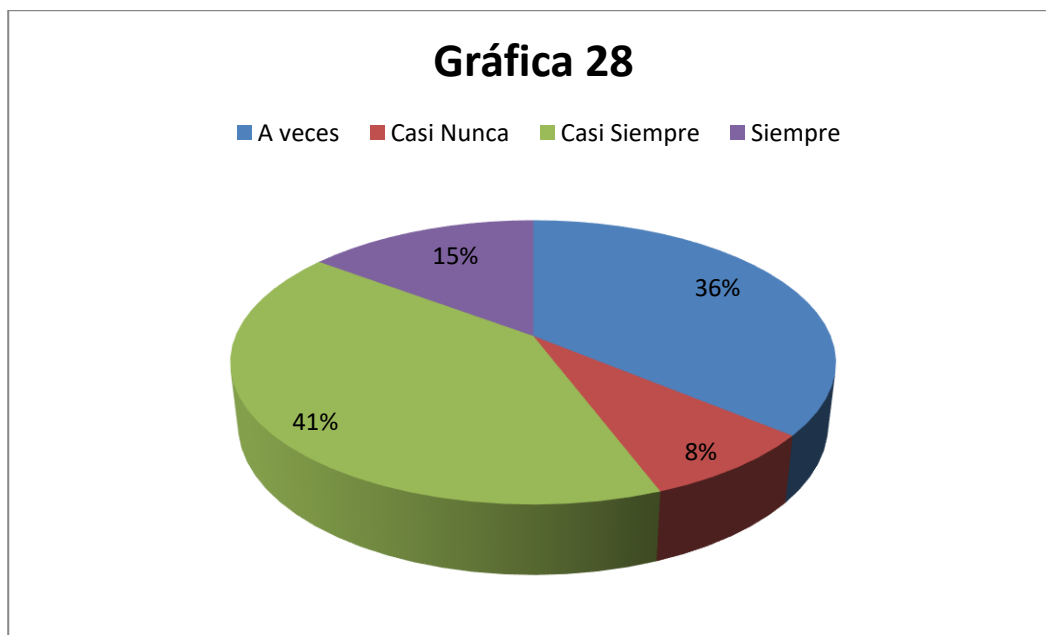


El 88% de los colaboradores está de acuerdo en que los supervisores que están a cargo del centro de pagos le aportan las herramientas necesarias para que realizar sus actividades lo mejor posible dentro del área de trabajo.

¿Recibe la capacitación adecuada para alcanzar las demandas de su área de trabajo?

Cuadro 28

Respuestas	Número de Personas	Porcentaje
A veces	22	36%
Casi Nunca	5	8%
Casi Siempre	25	41%
Siempre	9	15%
Total	61	100%

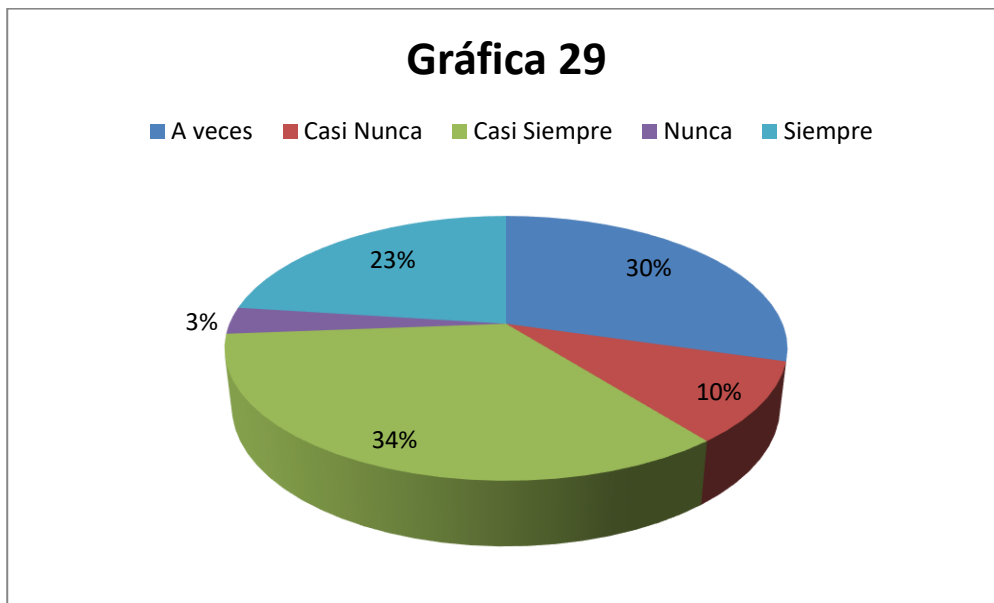


El 56% de los colaboradores han recibido la capacitación adecuada para cumplir con las exigencias de su trabajo, además el 36% de los encuestados coinciden que a veces la capacitación que han recibido no cumple con las demandas del trabajo que realizan diariamente.

¿Su supervisor estimula el trabajo en equipo?

Cuadro 29

Respuestas	Número de Personas	Porcentaje
A veces	18	30%
Casi Nunca	6	10%
Casi Siempre	21	34%
Nunca	2	3%
Siempre	14	23%
Total	61	100%

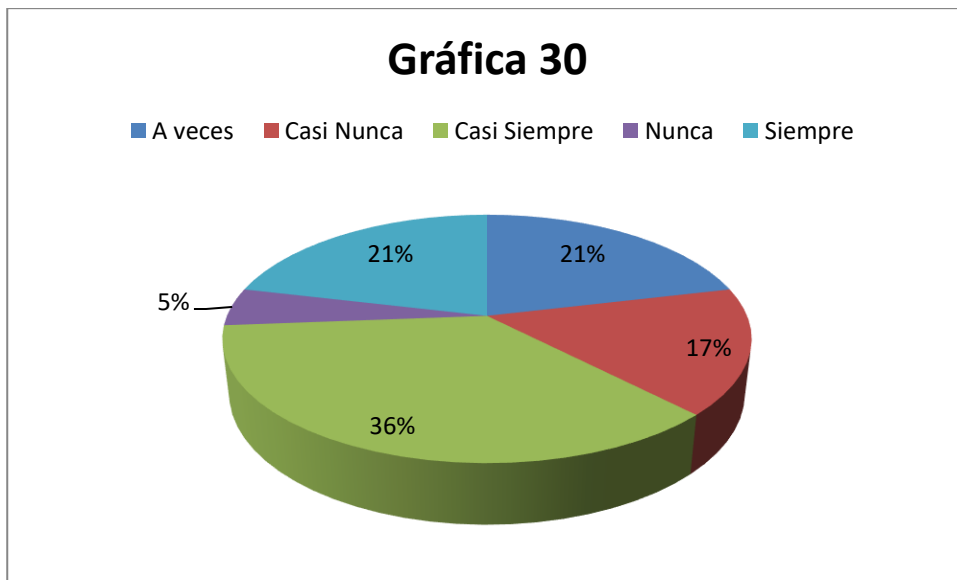


El 57% respondió que, si fomentan el trabajo en equipo, especialmente en los grupos que tienen a cargo cada uno. Un 30% que a veces lo hacen, y es según las circunstancias en que se dan los hechos.

¿Su supervisor reconoce el buen trabajo del personal a su cargo?

Cuadro 30

Respuestas	Número de Personas	Porcentaje
A veces	13	21%
Casi Nunca	10	17%
Casi Siempre	22	36%
Nunca	3	5%
Siempre	13	21%
Total	61	100%

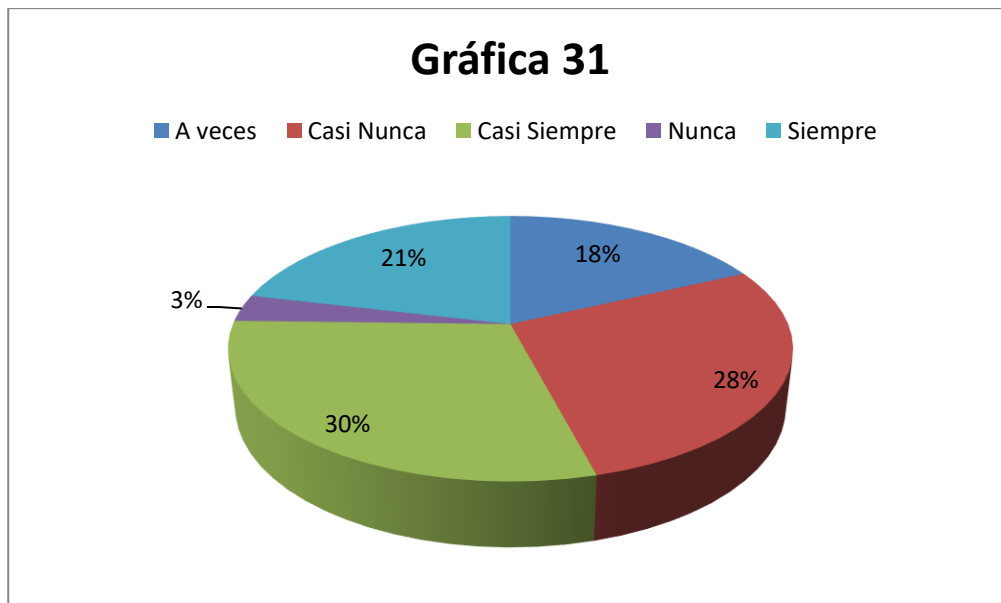


El 57% de los colaboradores está de acuerdo en que los supervisores reconocen el buen trabajo que se realiza; la otra parte de los colaboradores considera que no se dan cuenta del trabajo que se hace, pese a sus esfuerzos.

¿Existe confianza mutua entre sus compañeros de trabajo?

Cuadro 31

Respuestas	Número de Personas	Porcentaje
A veces	11	18%
Casi Nunca	17	28%
Casi Siempre	18	30%
Nunca	2	3%
Siempre	13	21%
Total	61	100%

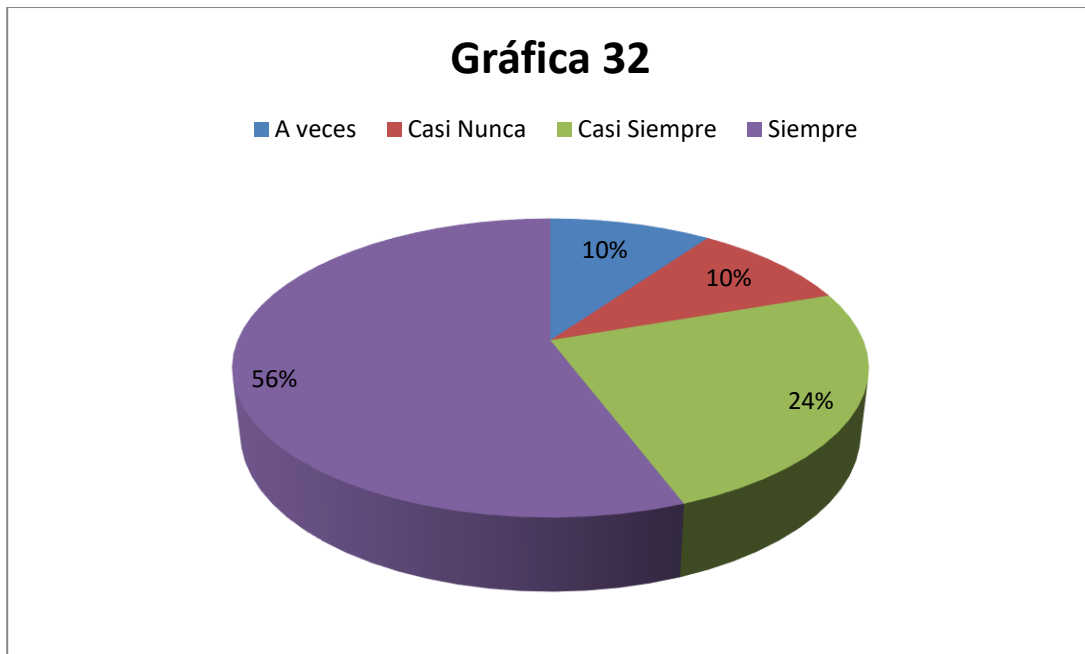


El 30% de la población encuestada indica que casi siempre existe confianza mutua entre sus compañeros de trabajo, mientras que el 21% manifestó que siempre, lo que indica que el 51% siente confianza mutua. Mientras el 31% no siente confianza con sus compañeros de trabajo.

¿Considera que los valores son una prioridad en su área de trabajo?

Cuadro 32

Respuestas	Número de Personas	Porcentaje
A veces	6	10%
Casi Nunca	6	10%
Casi Siempre	15	24%
Siempre	34	56%
Total	61	100%

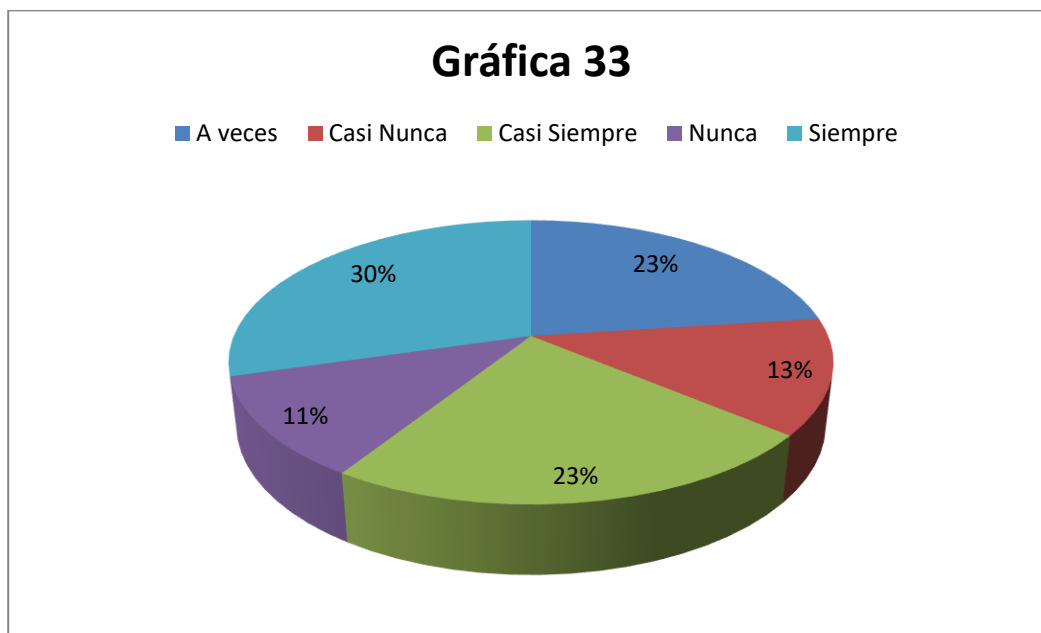


Como en toda empresa los valores son una prioridad en el centro de pagos, debido a la responsabilidad que cada uno tiene sobre la información que maneja.

¿Existe el favoritismo del supervisor para con algún compañero?

Cuadro 33

Respuestas	Número de Personas	Porcentaje
A veces	14	23%
Casi Nunca	8	13%
Casi Siempre	14	23%
Nunca	7	11%
Siempre	18	30%
Total	61	100%

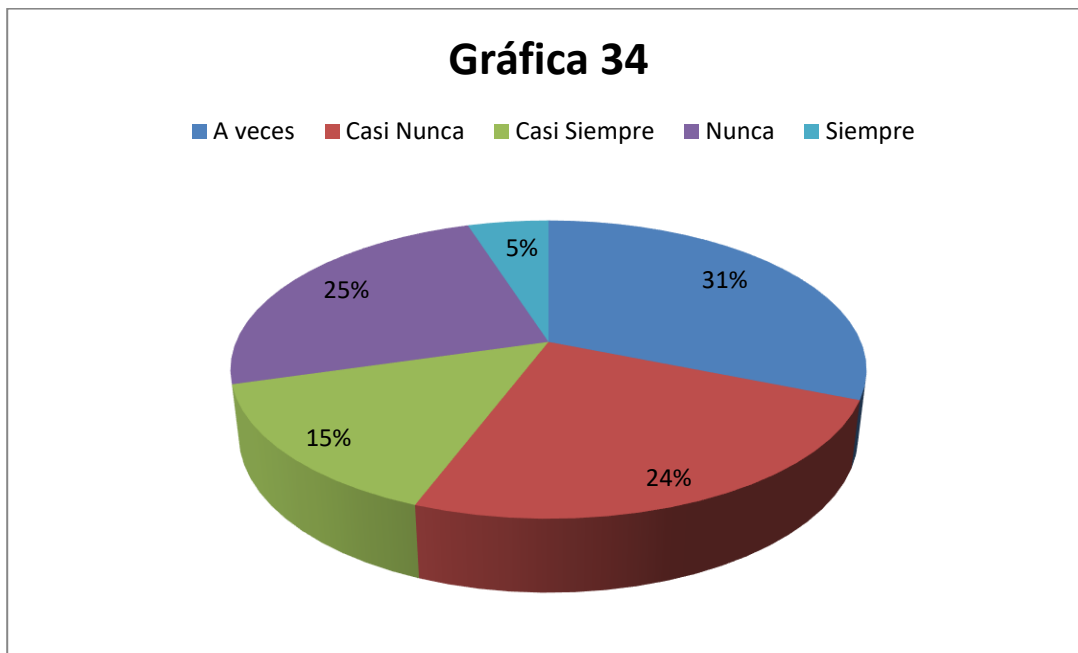


El 53% de los colaboradores está de acuerdo que existe favoritismo en el área de trabajo. Se debe evaluar a qué se debe que ellos piensen así.

¿Alguna vez se ha sentido que no lo toman en cuenta para las actividades que se organizan dentro del área?

Cuadro 34

Respuestas	Número de Personas	Porcentaje
A veces	19	31%
Casi Nunca	15	24%
Casi Siempre	9	15%
Nunca	15	25%
Siempre	3	5%
Total	61	100%



El 49% de los colaboradores indica que se siente tomado en cuenta para participar en las actividades organizadas dentro del área; mientras que un 20% que indica que la mayor parte del tiempo no se le toma en cuenta para dichas actividades.

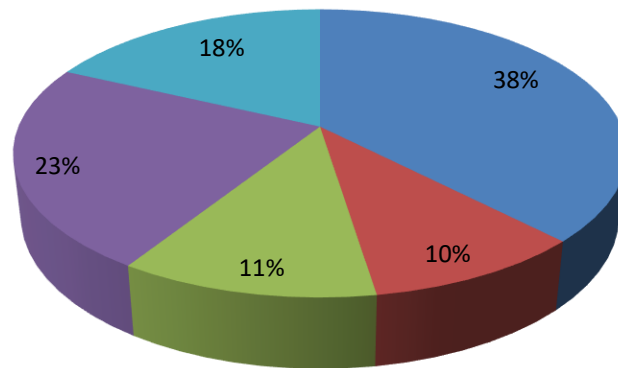
¿Alguna vez se ha limitado a opinar por miedo a represalias?

Cuadro 35

Respuestas	Número de Personas	Porcentaje
A veces	23	38%
Casi Nunca	6	10%
Casi Siempre	7	11%
Nunca	14	23%
Siempre	11	18%
Total	61	100%

Gráfica 35

■ A veces ■ Casi Nunca ■ Casi Siempre ■ Nunca ■ Siempre

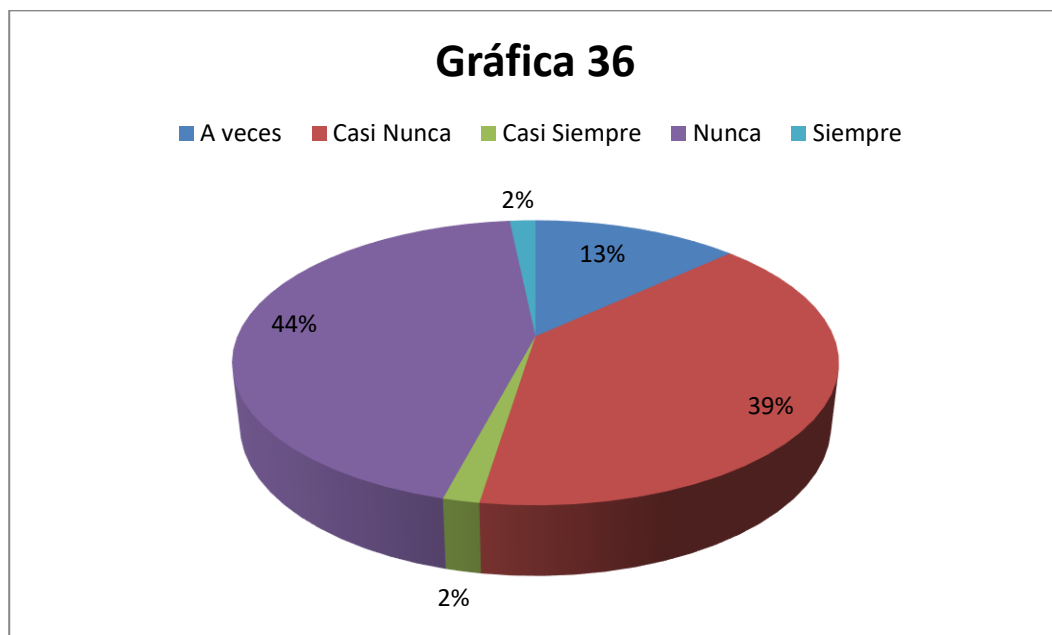


Una parte de los colaboradores que laboran dentro del área, que es el 29%, manifiesta que tiene miedo a dar opiniones, ya que teme a las consecuencias que puedan tener los comentarios que se emitan. El 38% indica que a veces ha estado en esas circunstancias. El 33% se siente libre de emitir su punto de vista, pues no tiene miedo alguno a decir lo que piensa.

¿Alguna vez ha tenido conflictos con algún compañero de trabajo?

Cuadro 36

Respuestas	Número de Personas	Porcentaje
A veces	8	13%
Casi Nunca	24	39%
Casi Siempre	1	2%
Nunca	27	44%
Siempre	1	2%
Total	61	100%



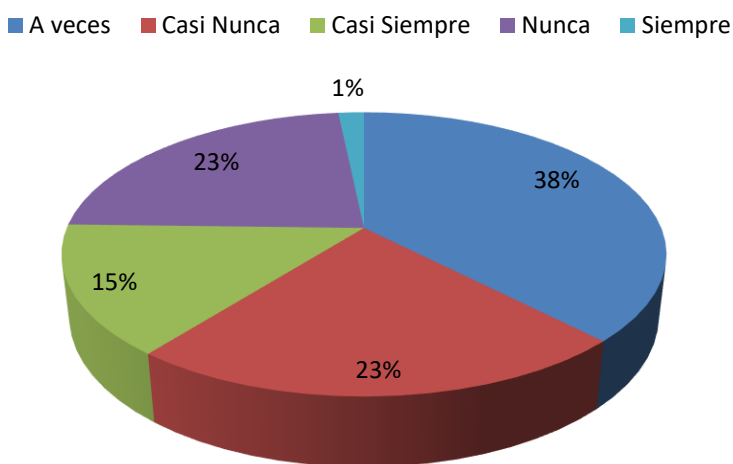
Un 51% de la población encuestada coincide que nunca ha tenido conflictos con sus compañeros, lo cual demuestra que hay armonía entre estas personas. Un 13% en algún momento los ha tenido; mientras que un 4% indica que sí tiene conflicto con algún compañero de su área de trabajo.

¿Ha sentido alguna vez que las decisiones que toman los jefes le afectan directamente a usted?

Cuadro 37

Respuestas	Número de Personas	Porcentaje
A veces	23	38%
Casi Nunca	14	23%
Casi Siempre	9	15%
Nunca	14	23%
Siempre	1	1%
Total	61	100%

Gráfica 37

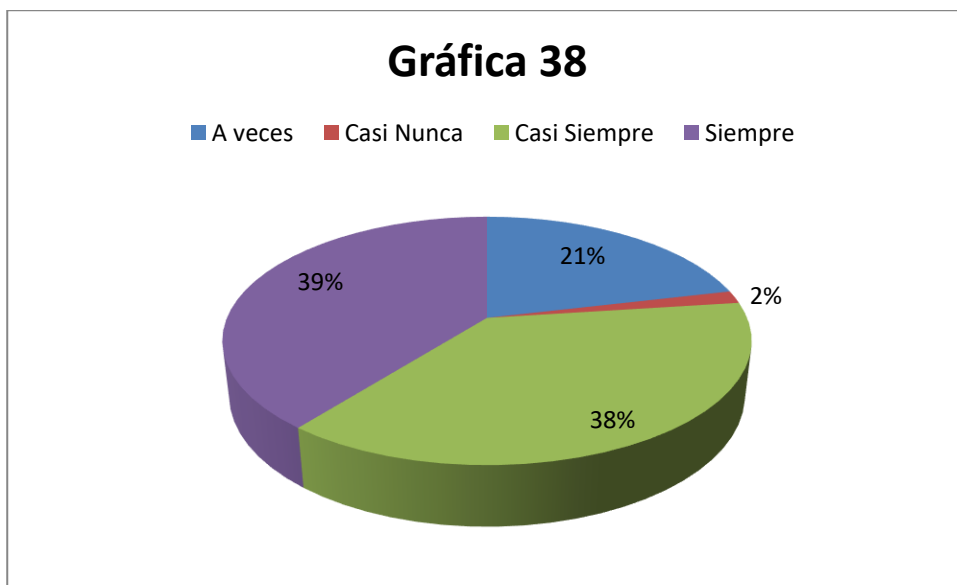


El 17% de los colaboradores indica que todas las decisiones que toman los supervisores le afectan directamente; el 38% está de acuerdo que en ocasiones sí se ve afectado y el 46% coincide en que no es algo que le afecte o que se tomen las decisiones a causa de ellos.

¿Considera adecuado el trato que le da su supervisor a usted y demás compañeros?

Cuadro 38

Respuestas	Número de Personas	Porcentaje
A veces	13	21%
Casi Nunca	1	2%
Casi Siempre	23	38%
Siempre	24	39%
Total	61	100%



El 77% de las personas que laboran en el centro de pagos indica que el trato que el supervisor le da a su grupo de trabajo es el adecuado; el 21%, que no está de acuerdo con el trato que recibe de él y en algún momento se ha sentido afectado en relación a este tema.

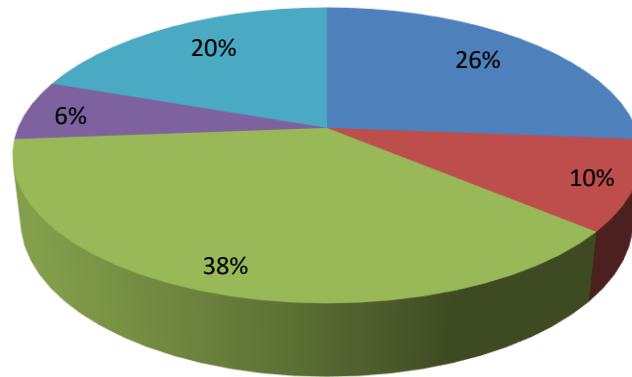
¿Existe liderazgo en su área de trabajo?

Cuadro 39

Respuestas	Número de Personas	Porcentaje
A veces	16	26%
Casi Nunca	6	10%
Casi Siempre	23	38%
Nunca	4	6%
Siempre	12	20%
Total	61	100%

Gráfica 39

■ A veces ■ Casi Nunca ■ Casi Siempre ■ Nunca ■ Siempre



El 58% reconoce que existe liderazgo en el área de centro de pagos; el resto de la población encuestada indica que es muy difícil reconocer un liderazgo en el área.

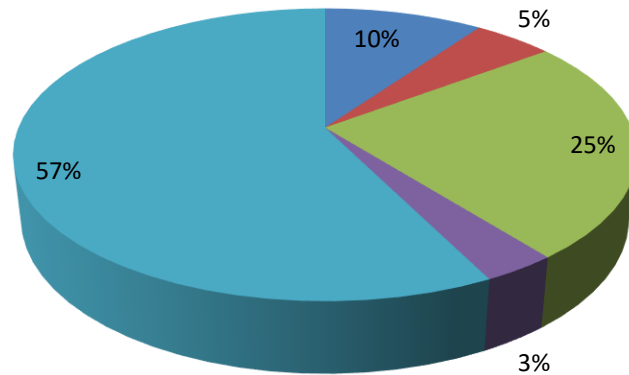
¿Considera que su trabajo es indispensable para la empresa para la cual labora?

Cuadro 40

Respuestas	Número de Personas	Porcentaje
A veces	6	10%
Casi Nunca	3	5%
Casi Siempre	15	25%
Nunca	2	3%
Siempre	35	57%
Total	61	100%

Gráfica 40

■ A veces ■ Casi Nunca ■ Casi Siempre ■ Nunca ■ Siempre



El 62% demuestra que se siente parte de la empresa ya que reconoce que el trabajo que ellos realizan es importante para el funcionamiento de la organización. Un 10% considera que a veces es importante lo que ellos realizan, y el otro 8% indica que el trabajo que se lleva a cabo no es tan importante.

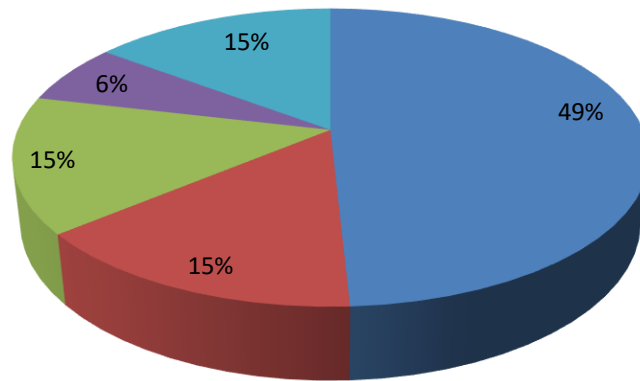
¿Alguna vez se ha sentido estresado (a) por todas las funciones que realiza en su puesto?

Cuadro 41

Respuestas	Número de Personas	Porcentaje
A veces	30	49%
Casi Nunca	9	15%
Casi Siempre	9	15%
Nunca	4	6%
Siempre	9	15%
Total	61	100%

Gráfica 41

■ A veces ■ Casi Nunca ■ Casi Siempre ■ Nunca ■ Siempre



El 49% de los colaboradores está de acuerdo que el trabajo que realiza alguna vez lo ha estresado; un 30% indica que siempre está estresado por las labores que realiza y un 21% no se ha sentido estresado al cumplir con sus labores.

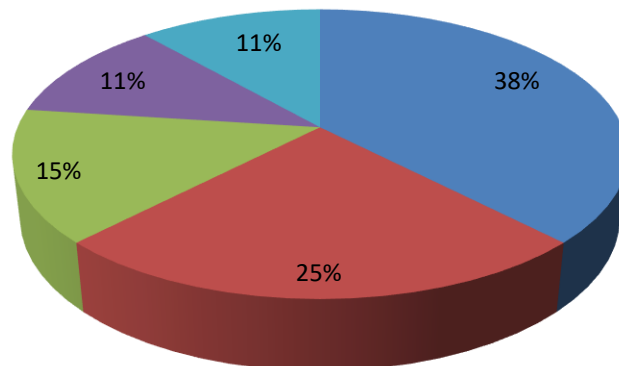
¿Considera que existe rivalidad o competitividad entre sus compañeros?

Cuadro 42

Respuestas	Número de Personas	Porcentaje
A veces	23	38%
Casi Nunca	15	25%
Casi Siempre	9	15%
Nunca	7	11%
Siempre	7	11%
Total	61	100%

Gráfica 42

■ A veces ■ Casi Nunca ■ Casi Siempre ■ Nunca ■ Siempre



Un 26% considera que existe rivalidad entre compañeros; el 38% está de acuerdo que en ocasiones aflora la hostilidad y un 36% indica que no hay enfrentamiento entre sus compañeros.

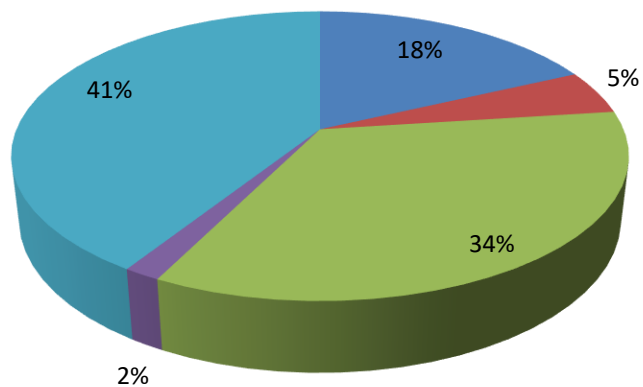
¿Se siente cómodo conviviendo con personas de un turno diferente al suyo?

Cuadro 43

Respuestas	Número de Personas	Porcentaje
A veces	11	18%
Casi Nunca	3	5%
Casi Siempre	21	34%
Nunca	1	2%
Siempre	25	41%
Total	61	100%

Gráfica 43

■ A veces ■ Casi Nunca ■ Casi Siempre ■ Nunca ■ Siempre

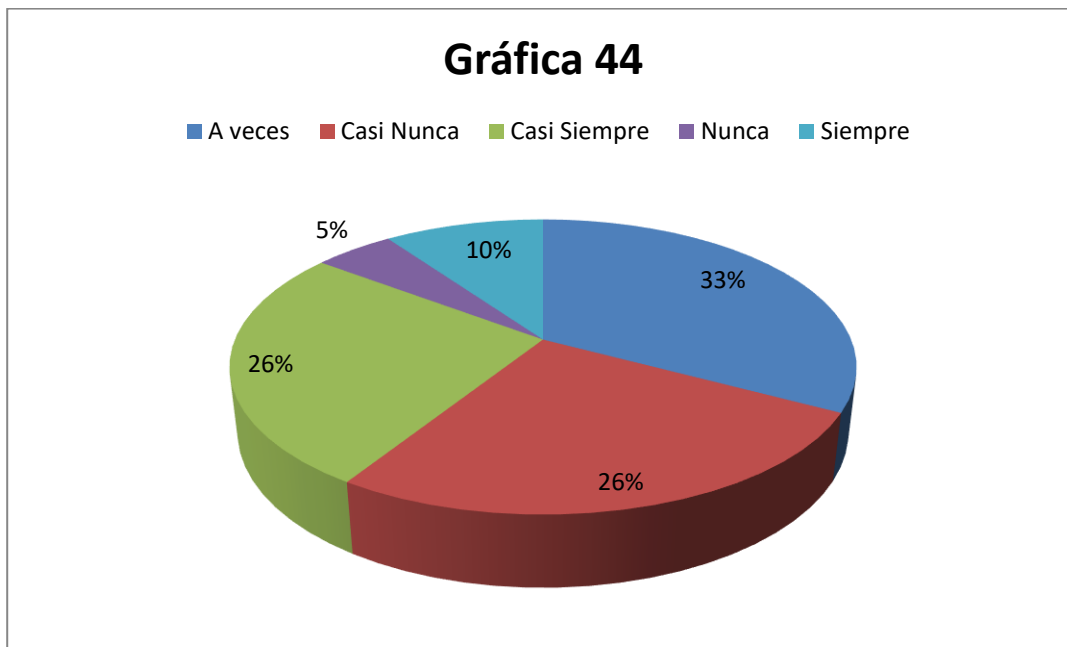


Un 75% se siente cómodo conviviendo con personas que laboran en un turno diferente. La otra parte manifiesta que no.

¿Considera que sus ideas, opiniones o sugerencias son tomadas en cuenta para el desarrollo del área?

Cuadro 44

Respuestas	Número de Personas	Porcentaje
A veces	20	33%
Casi Nunca	16	26%
Casi Siempre	16	26%
Nunca	3	5%
Siempre	6	10%
Total	61	100%



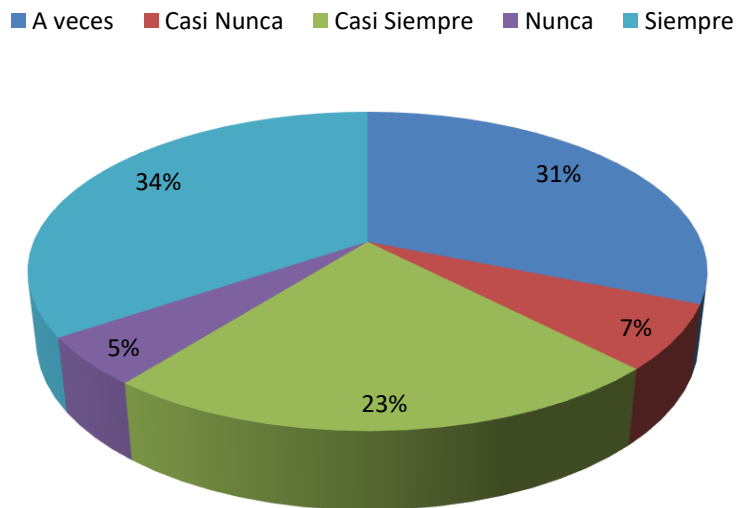
El 31% expresa que sus opiniones no son consideradas para la toma de decisiones de cara al desarrollo del centro de pagos; el 33% indica que a veces es tomado en cuenta su criterio y el 36% confirma que siempre han tenido peso su juicio.

¿Considera que las relaciones interpersonales que poseen sus compañeros dentro del área pueden llegar a afectar el clima laboral?

Cuadro 45

Respuestas	Número de Personas	Porcentaje
A veces	19	31%
Casi Nunca	4	7%
Casi Siempre	14	23%
Nunca	3	5%
Siempre	21	34%
Total	61	100%

Gráfica 45



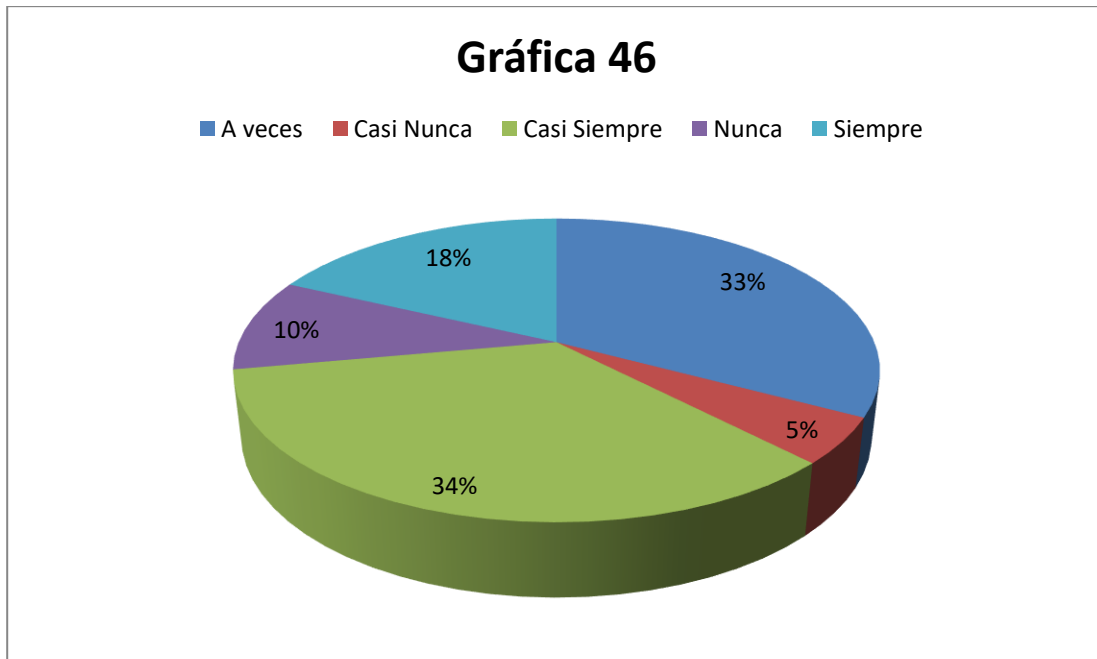
Se consideran como relaciones interpersonales a las amistades y relaciones sentimentales, entre otras. En esta pregunta el 57% indica que de alguna manera estas relaciones pueden llegar a afectar el clima laboral del área. Un 31% considera que a veces puede llegar a afectarse, según las circunstancias, y un 12% confirma que esto no afecta el clima laboral del área.

4.5. Motivación

¿Se siente motivado(a) para realizar adecuadamente su trabajo?

Cuadro 46

Respuestas	Número de Personas	Porcentaje
A veces	20	33%
Casi Nunca	3	5%
Casi Siempre	21	34%
Nunca	6	10%
Siempre	11	18%
Total	61	100%

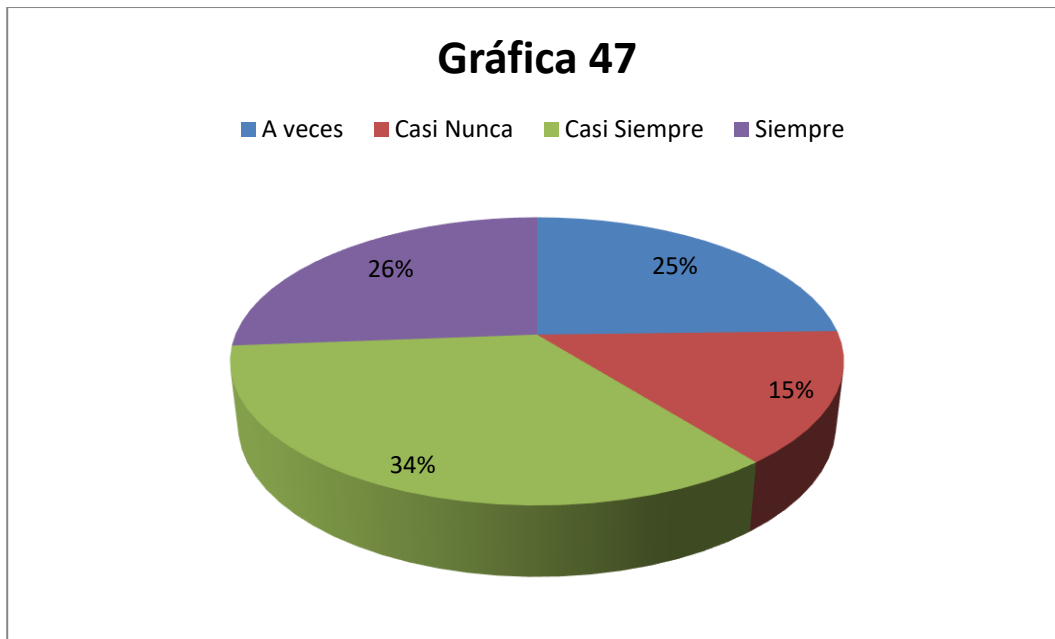


El 52% de los colaboradores se siente motivado para realizar sus labores adecuadamente; el 33% de los encuestados indica que a veces se siente motivado y un 23% confirma que no hay motivación para realizar sus labores adecuadamente.

¿Las relaciones interpersonales entre sus compañeros, lo(a) motivan a tener un mejor desempeño en sus labores?

Cuadro 47

Respuestas	Número de Personas	Porcentaje
A veces	15	25%
Casi Nunca	9	15%
Casi Siempre	21	34%
Siempre	16	26%
Total	61	100%



Un 60% del personal del centro de pagos indica que depende de sus compañeros para estar motivado; puede que existan personas que motiven a sus propios compañeros, pero en realidad la motivación es individual y se considera que no depende de alguien más, sino de sí mismo.

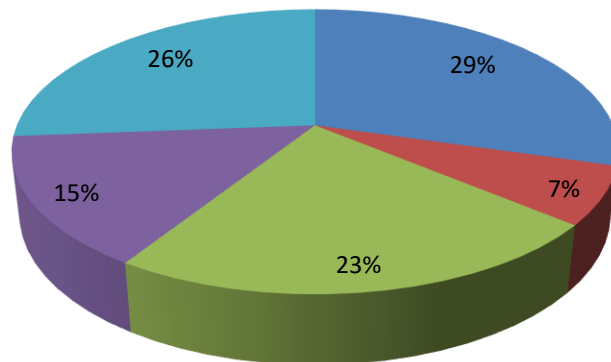
¿Sus logros académicos son un motivo para continuar en el puesto que actualmente desempeña?

Cuadro 48

Respuestas	Número de Personas	Porcentaje
A veces	18	29%
Casi Nunca	4	7%
Casi Siempre	14	23%
Nunca	9	15%
Siempre	16	26%
Total	61	100%

Gráfica 48

■ A veces ■ Casi Nunca ■ Casi Siempre ■ Nunca ■ Siempre

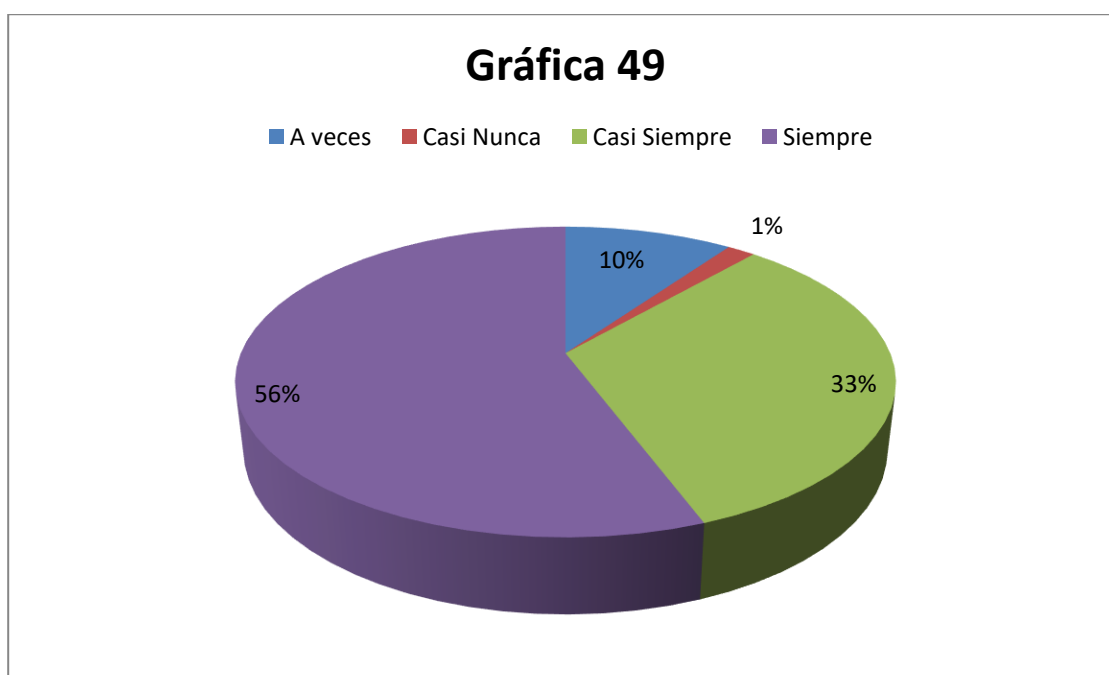


Si un colaborador tiene un grado académico superior, esto lo motiva a querer cambiar de puesto; mientras que alguien que tiene un nivel académico bajo no busca cambiar de puesto, ya que no llena los requisitos que solicitaría Recursos Humanos para ascender, por lo que su grado de escolaridad no lo motiva a buscar nuevas oportunidades laborales. Es por esta razón que un 49% considera permanecer en el mismo puesto.

¿Considera que los cambios son para mejorar y seguir adelante y no para empeorar?

Cuadro 49

Respuestas	Número de Personas	Porcentaje
A veces	6	10%
Casi Nunca	1	1%
Casi Siempre	20	33%
Siempre	34	56%
Total	61	100%



Un 89% está de acuerdo que todo cambio es para mejorar y traerá cosas buenas para el área en la que labora. Un 10% no se siente seguro de que los cambios sean para bien, y de alguna manera se ve afectado, ya que sale de su zona de confort.

4.6. Análisis de Resultados General

A continuación, un análisis general de los resultados que se obtuvieron de la encuesta realizada en el centro de pagos, resaltando los puntos que más llaman la atención en dicho estudio.

La edad promedio de los colaboradores indica que son jóvenes adultos, comprendidos en las edades de 30 a 37 años, considerando un estereotipo de los *call center*, en el que debe haber personas menores de 30 años laborando en esta área. La mayoría de los colaboradores que se encuentran en el centro de pagos ha encontrado una estabilidad laboral, por lo que ha pasado años en el mismo puesto de trabajo.

Entre los hallazgos, en relación con la comunicación interna del centro de pagos, se evidencia que el canal de comunicación es el correo electrónico y, tanto el supervisor como el colaborador, se comunican a través de este medio.

Existe una página de intranet corporativa; los colaboradores consideran que la actualización de la información no es constante, no cuentan con un medio en el cual tengan a la mano la información en el momento que se necesita.

El lenguaje o terminología que se utiliza para informar a los colaboradores es la adecuada. Los supervisores están haciendo lo posible para que sea lo más comprensible posible. Al mismo tiempo, los supervisores comunican algunas decisiones y acciones que están afectando el área y se plantea una posible solución para evitarlas.

La mayoría de los colaboradores expresa sus sugerencias u opiniones, en tanto que los supervisores están en la disposición de escucharlos, ya que se toman el tiempo necesario para hacerlo. Casi siempre los colaboradores le hacen llegar su punto de vista a través del correo electrónico. Pero una parte de estos tiene miedo a las represalias que puedan tomar en contra de ellos si

éstas no son de acuerdo con las instrucciones que dicta el supervisor. De las personas que dan a conocer su opinión una parte considera que es tomada en cuenta. El resto pese a dar su opinión no la toman en cuenta para nada.

Para resolver dudas relacionadas al área de trabajo, los colaboradores se abocan a los compañeros de trabajo y, aunque la mayoría opina que sus compañeros pueden aclarar sus dudas, no consideran como oficial la información que reciben. Los mismos colaboradores reconocen que ellos ayudan a otros compañeros a resolver dudas y que no han obtenido malos resultados o malas experiencias apoyándose mutuamente.

La mayoría conoce las metas asignadas al centro de pagos, y reconoce que el trabajo que ellos realizan ayuda a alcanzar esas metas asignadas. Los colaboradores conocen los resultados del trabajo que ellos hacen, ya que se les informa periódicamente al respecto. La mitad se siente identificado con los resultados alcanzados, gracias al trabajo que realizan cada día, por lo que tienen un sentido de pertenencia con la empresa para la cual laboran.

En relación al trabajo en equipo, la mitad del grupo encuestado opina que hay poca cooperación entre sus compañeros para alcanzar las metas asignadas al área de trabajo, pese a que los supervisores fomentan el trabajo en equipo. La mitad de los colaboradores considera que no hay una confianza mutua para trabajar en equipo, y solo la mitad reconoce que hay liderazgo en el centro de pagos. Algunos consideran que se ven afectados por las decisiones que se toman en el centro de pagos.

El supervisor aporta las herramientas necesarias para que los colaboradores realicen adecuadamente sus labores, mientras la otra parte encuestada indican que no reciben una capacitación constante para poder utilizar las herramientas dadas para cumplir con las actividades, con excelencia.

Con relación a la integración de equipo, el supervisor reconoce el buen trabajo que su equipo realiza; como en cualquier empresa, los colaboradores consideran que existe favoritismo con alguno de sus compañeros, y la mayoría se siente tomada en cuenta para participar en actividades que son organizadas dentro del área de trabajo.

Los colaboradores indican que no reciben una retroalimentación periódica por parte de su supervisor. Y en otro aspecto, la mayoría siente estrés por las labores que realiza diariamente.

5. Conclusiones

1. En relación con la situación actual de la comunicación interna del centro de pagos de la empresa de telecomunicaciones, se concluye que es un área de oportunidad que está en desarrollo, y ya se están fortaleciendo los canales de comunicación que existen, proporcionando toda la información disponible a los colaboradores. Además, hay algunas barreras de comunicación, tales como el rumor, en cuanto a la información no oficial que los colaboradores manejan entre sí; también que los colaboradores tienen temor a represalias si expresan con libertad su opinión, por lo que no se establece una comunicación de doble vía entre supervisor y colaborador. Esto último, causa que no haya una retroalimentación constante para erradicar el rumor en el área.

Por parte de los supervisores se evidencia que se han esforzado para que sus equipos de trabajo puedan estar al tanto de todos los cambios, procedimientos o cualquier otra actividad que se relacione al área de trabajo utilizando una forma adecuada de transmitir el mensaje, usando el canal correcto de comunicación y utilizando el lenguaje adecuado para que los colaboradores comprendan el contenido. Lamentablemente, no hay una retroalimentación de la información que los supervisores envían; éstos últimos no se toman el tiempo para confirmar que la información que ellos transmiten es recibida y asimilada por sus equipos de trabajo.

2. En relación al clima laboral del centro de pagos, no existe un liderazgo, ya que la mayoría de los colaboradores no reconoce que haya un líder dentro del área, por lo que el trabajo en equipo es escaso, ya que no hay cooperación entre compañeros a fin de alcanzar las metas asignadas para el área de centro pagos.

3. La motivación y la satisfacción que tienen los colaboradores es muy bajo, debido a la rutina del trabajo que realizan, perjudicando la operación del área. No hay incentivos que motiven a los colaboradores para ayudarlos a que lleguen a las metas asignadas a su puesto de trabajo.

6. Recomendaciones

A los jefes inmediatos:

- Se deben reforzar los canales de comunicación, así como mantener la misma línea de lenguaje que actualmente utilizan los supervisores para informar a los colaboradores.
- Asegurarse que su equipo de trabajo pueda comprender toda la información enviada.

Al jefe de área:

- Se deben crear estrategias de comunicación que ayuden a erradicar las barreras de comunicación y que contribuyan a la comunicación interna para el fortalecimiento de la misma.
- Se pueden crear herramientas que ayuden a que los colaboradores se mantengan actualizados con relación a la información que ellos manipulan.
- Crear actividades que motiven a los colaboradores a realizar sus labores adecuadamente.
- Buscar incentivos que ayuden a motivar al equipo de trabajo para que puedan cumplir las metas asignadas a su puesto de trabajo.

A los colaboradores:

- Utilizar los canales de comunicación ya establecidos por las autoridades del centro de pagos, evitando la desinformación y distorsión del mensaje que se envía.

Referencias bibliográficas

1. Aguado, J. M. (2004). *Introducción a las teorías de la información y comunicación*. España: Universidad de Murcia.
2. Barker, A. (2001). *Como mejorar la comunicación*. Barcelona, España: Gedisa.
3. Barnard, C. (1938). *Las Funciones del Ejecutivo*. Estados Unidos: Harvard University Press.
4. Cacao Peláez, M. F. (2016). *Análisis de Comunicación Interna y Externa del Hospital Infantil de Infectología y Rehabilitación*. Guatemala: USAC.
5. Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo*. Santiago de Chile: Colección libro de la empresa.
6. Chiavenato, I. (1998). *Administración del Recurso Humano*. México: McGraw Hill.
7. Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, La Dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGrawHill.
8. Fernández Collado, C. (1991). *La Comunicación en las Organizaciones* (Segunda Edición ed.). México DF: Trillas.
9. Fernández, Carlos; Laura Galguera. (2009). *Teorías de la Comunicación* (Primera Edición ed.). México DF: McGrawHill.
10. Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York.
11. Goffe, R. (2011). *El carácter organizacional: como la cultura corporativa puede crear o destruir negocios*. Barcelona: Granica.
12. Gomar, C. E. (2014). *Diagnóstico del Clima Organizacional en el Departamento de Repuestos de una Empresa de Refrigeración Comercial*. Guatemala, Guatemala: USAC.
13. Hernández, C. K. (2016). *Comunicación Interna y Clima Laboral en el Departamento de Exportaciones de una Empresa Maquiladora*. 80. Guatemala: USAC.

14. Interiano, C. (2003). *Semiología y Comunicación*. Ciudad de Guatemala: Estudianti Fenix.
15. Kinicki, Angelo; Kreitner, Robert. (2003). *Comportamiento de las Organizaciones*. McGraw Hill.
16. Martínez de Velasco, Alberto; Nosnik, Abraham . (2006). *Comunicación Organizacional Práctica, Manual Gerencial*. Mexico: Trillas.
17. Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. España: Diaz Santos.
18. Ortiz Garcia, Clara Luz ; Alvarez Vargas, Nancy Brisseth Karina . (2015). *El impacto de las redes sociales cibernéticas en el psiquismo de los trabajadores del centro de pagos de la empresa CLARO*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
19. Rodríguez M. Dario; Opazo B. María Pilar. (2009). *Comunicaciones de la Organización*. Mexico: Alfaomega.
20. Stephen P. Robbins; Timothy A. Judge. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.
21. West, Richard Lynn H. Tuner. (2005). *Comunicación. Teoría, Análisis y Aplicación*. Madrid: McGrawHill.

E-grafía

1. Beller, E. (14 de marzo de 2017). *depsicologia.com*. Obtenido de <http://depsicologia.com/piramide-de-maslow/>
2. www.claro.com.gt. (2017). *Claro Guatemala*. Obtenido de www.claro.com.gt.



Anexos

ENCUESTA



Diagnóstico de la comunicación interna y clima laboral del centro de pagos de una empresa de telecomunicaciones en Guatemala.

Edad	20-29 años	<input type="checkbox"/>	30-37 años	<input type="checkbox"/>	38-52 años	<input type="checkbox"/>	Mas de 53 años	<input type="checkbox"/>
------	------------	--------------------------	------------	--------------------------	------------	--------------------------	----------------	--------------------------

Ultimo Grado Académico	Nivel Medio	<input type="checkbox"/>	1er Semestre	<input type="checkbox"/>	2do Semestre	<input type="checkbox"/>	4to Semestre	<input type="checkbox"/>
	6to Semestre	<input type="checkbox"/>	8vo Semestre	<input type="checkbox"/>	10mo Semestre	<input type="checkbox"/>	Pensum Cerrado	<input type="checkbox"/>
	Graduado	<input type="checkbox"/>						

Carrera que Estudia _____

Actualmente Estudia SI NO

Instrucciones: A continuación, se presentan una serie de preguntas, donde se debe marcar con una "X" la respuesta que más se acerca a su opinión personal, la información que brinde es confidencial ya que es con fines académicos.

Comunicación Interna

		Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
1	Conoce el significado de las palabras técnicas que utilizan para definir los resultados de su trabajo (KPI, Niveles de servicio, accesibilidad, ocupación, ASA)					
2	La información que envía su supervisor es clara y objetiva					
3	Los Diagramas son comprensibles y fáciles de asimilarlos. (Graficas de resultados, catálogo de ceros, tablas de tiempos, tablas de tipificaciones)					
4	Su jefe justifica las decisiones que se toman y que involucran su trabajo					
5	Su supervisor le comunica las acciones que afectan el área y el plan que se tomara para reducir las mismas					
6	Expresa sus dudas u opiniones a su supervisor sobre la información relacionada a su área de trabajo					
7	Es accesible su supervisor para escuchar sus opiniones y sugerencias para el desarrollo del área.					
8	Se aboca con un compañero de trabajo cuando tiene dudas con respecto a la información que involucra su trabajo					
9	Considera oficial la información que intercambian entre compañeros de trabajo					
10	Ayuda a aclarar dudas a un compañero que aún no ha comprendido la información que ha enviado su supervisor					
11	Ha obtenido resultados negativos por seguir instrucciones de sus compañeros de trabajo					
12	Su supervisor lo retroalimenta periódicamente					

Canales de comunicación digital

		Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
1	Considera el correo electrónico un medio en donde se informa constantemente acerca de los procedimientos, actividades de su área.					
2	Se toma el tiempo necesario para leer la información que es relacionada a su área de trabajo,					
3	Utiliza la intranet como un medio secundario para informarse sobre los procedimientos ya establecidos por el área.					
4	Considera que la información que está en la intranet está actualizada					
5	Con que frecuencia utiliza el correo electrónico para dar a conocer sus dudas u opiniones a su supervisor					

Clima organizacional

		Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
1	Conoce como contribuye su trabajo a alcanzar las metas del área					
2	Conoce las metas asignadas a su área de trabajo					
3	Se le informa periódicamente sobre el avance de las metas y logro de objetivos					
4	Considera que todos sus compañeros de trabajo contribuyen en alcanzar las metas y objetivos de su área de trabajo					
5	Cree que existe integración y cooperación entre compañeros para alcanzar las metas del centro					
6	Considera que su supervisor le aporta las herramientas necesarias para que realice su trabajo adecuadamente					

7	Recibe la capacitación adecuada para alcanzar las demandas de su área de trabajo					
8	Su supervisor estimula el trabajo en equipo					
9	Su supervisor reconoce el buen trabajo del personal a su cargo					
10	Existe confianza mutua entre sus compañeros de trabajo					
11	Considera que los valores son una prioridad en su área de trabajo					
12	Existe el favoritismo del supervisor para con algún compañero					
13	Alguna vez se ha sentido que no lo toman en cuenta para las actividades que se organizan dentro del área.					
14	Alguna vez se ha limitado a opinar por miedo a represarías					
15	Alguna vez ha tenido conflictos con algún compañero de trabajo					
16	Ha sentido alguna vez que las decisiones que toman los jefes le afectan directamente a usted.					
17	Considera adecuado el trato que le da su supervisor a usted y demás compañeros					
18	Existe liderazgo en su área de trabajo					
19	Considera que su trabajo es indispensable para la empresa para la cual labora					
20	Alguna vez se ha sentido estresado(a) por todas las funciones que realiza en su puesto					
21	Considera que existe rivalidad o competitividad entre sus compañeros					
22	Se siente cómodo conviviendo con personas de un turno diferente al suyo.					
23	Considera que sus ideas, opiniones o sugerencias son					

	tomadas en cuenta para el desarrollo del área					
24	Considera que las relaciones interpersonales que poseen sus compañeros dentro del área pueden llegar a afectar el clima laboral					

Motivación

		Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
1	Se siente motivado(a) para realizar adecuadamente su trabajo					
2	Las relaciones interpersonales entre sus compañeros, lo(a) motivan a tener un mejor desempeño en sus labores					
3	Sus logros académicos son un motivo para continuar en el puesto que actualmente desempeña					
4	Considera que los cambios son para mejorar y seguir adelante y no para empeorar					