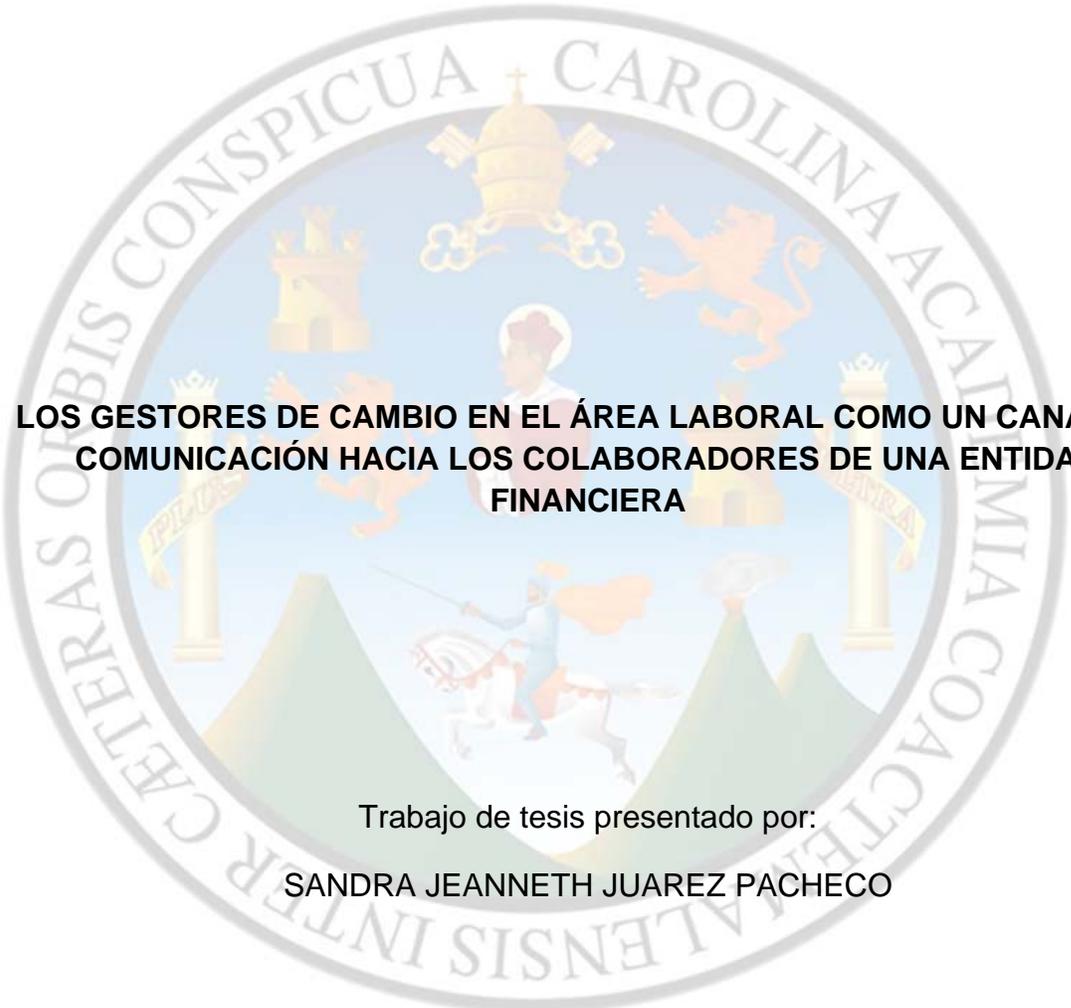


Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central figure of a man on a white horse, holding a staff and a banner. Above him is a golden crown with a cross on top. To the left and right are golden pillars with banners. The background is blue with a castle on the left and a lion on the right. The entire seal is surrounded by a circular border with Latin text.

**LOS GESTORES DE CAMBIO EN EL ÁREA LABORAL COMO UN CANAL DE
COMUNICACIÓN HACIA LOS COLABORADORES DE UNA ENTIDAD
FINANCIERA**

Trabajo de tesis presentado por:

SANDRA JEANNETH JUAREZ PACHECO

Previo a optar al Título de
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

Asesor de Tesis

Licenciado Walter Contreras

Guatemala, Mayo de 2013

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMLA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

DIRECTOR

Lic. Julio Eduardo Moreno Chilín

SECRETARIA

M.A. Claudia Molina

CONSEJO DIRECTIVO

REPRESENTANTES DOCENTES

M.A. Amanda Ballina Talento

LIC. Víctor Carillas Bran

REPRESENTANTES DE PROFESIONALES EGRESADOS

Lic. Jhonny Michael Gonzales Batres

REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

Pub. José Jonathan Girón Ticurú

Pub. Néstor Aníbal De León Velásquez

TRIBUNAL EXAMINADOR

M.A. Walter Contreras (Presidente)

Licda. Silvia de Paniagua (Revisor)

Ing. Sergio Gatica (Revisor)

Ing. Rodolfo Molina (Examinador)

Licda. Rosa Idalia Aldana (Examinadora)

Licda. Imelda González (Suplente)



Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 07 de mayo de 2012

Dictamen aprobación 46-12

Comisión de Tesis

Estudiante

Sandra Jeanneth Juarez Pacheco

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Ciudad de Guatemala

Estimado(a) estudiante **Juarez**:

Para su conocimiento y efectos, me permito transcribir lo acordado por la Comisión de Tesis en el inciso 1.8 del punto 1 del acta 06-2012 de sesión celebrada el 07 de mayo de 2012 que literalmente dice:

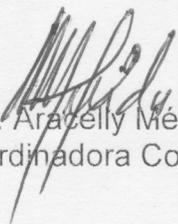
1.8. Comisión de Tesis acuerda: A) Aprobar al (la) estudiante Sandra Jeanneth Juarez Pacheco, carné 9514918, el proyecto de tesis: **LOS GESTORES DE CAMBIO EN EL ÁREA LABORAL COMO UN CANAL DE COMUNICACIÓN HACIA LOS COLABORADORES DE UNA ENTIDAD FINANCIERA.** B) Nombrar como asesor a: M.A. Walter Contreras.

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

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

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS


M.A. Aracelly Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis



Copia: Comisión de Tesis
AM/Eunice S.



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

Guatemala, 29 de agosto de 2012
Comité Revisor/ NR
Ref. CT-Akmg 62-2012

Estudiante
Sandra Jeanneth Juarez Pacheco
Carné **9514918**
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12.

Estimado(a) estudiante **Juarez:**

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: LOS GESTORES DE CAMBIO EN EL ÁREA LABORAL COMO UN CANAL DE COMUNICACIÓN HACIA LOS COLABORADORES DE UNA ENTIDAD FINANCIERA.

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

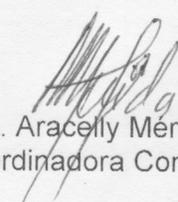
M.A. Walter Contreras, presidente(a).
Licda. Silvia de Paniagua, revisor(a)
Ing. Sergio Gatica, revisor(a).

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Lic. Julio E. Sebastián Ch.
Director ECC




M.A. Aracelly Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis



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



**Autorización informe final de tesis por Terna Revisora
Guatemala, de 201³**

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

Distinguida M.A. Mérida

Atentamente informamos a ustedes que el (la) estudiante Sandra Jeanneth Juarez Pacheco

Carné 9514918. Ha realizado las correcciones y recomendaciones a su TESIS, cuyo título es:
Los Gestores de cambio en el área laboral como un canal de
comunicación hacia los colaboradores de una entidad financiera

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

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Nombre y Firma
Miembro Comisión Revisora
Ing. Sergio Gatica

Nombre y Firma
Miembro Comisión Revisora
Lic. Silvia de Paniagua

Presidente Comisión Revisora
Nombre y Firma
Lic. Walter Contreras



Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 11 de marzo de 2013
Tribunal Examinador de Tesis/N.R.
Ref. CT-Akmg- No. 17-2013

Estudiante
Sandra Jeanneth Juarez Pacheco
Carné **9514918**
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Juarez**:

Por este medio le informamos que se ha nombrado al tribunal examinador para que evalúe su trabajo de investigación con el título: **LOS GESTORES DE CAMBIO EN EL ÁREA LABORAL COMO UN CANAL DE COMUNICACIÓN HACIA LOS COLABORADORES DE UNA ENTIDAD FINANCIERA**, siendo ellos:

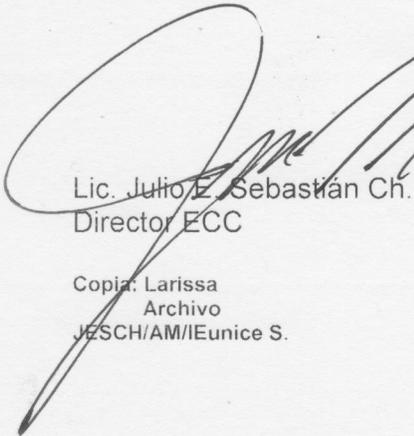
M.A. Walter Contreras, presidente(a)
Ing. Sergio Gatica, revisor(a).
Licda. Sylvia de Paniagua, revisor(a)
Licda. Rosa Idalia Aldana, examinador(a).
Ing. Rodolfo Molina, examinador(a).
Licda. Imelda González, suplente.

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

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

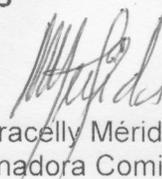
Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Lic. Julio E. Sebastián Ch.
Director ECC

Copia: Larissa
Archivo
JESCH/AM/IEunice S.




M.A. Aracelly Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis





Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 15 de mayo de 2013
Orden de impresión/NR
Ref. CT-Akmg- No. 18-2013

Estudiante
Sandra Jeanneth Juarez Pacheco
Carné **9514918**
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Juarez**:

Nos complace informarle que con base a la **autorización de informe final de tesis por asesor**, con el título MONOGRAFÍA: LOS GESTORES DE CAMBIO EN EL ÁREA LABORAL COMO UN CANAL DE COMUNICACIÓN HACIA LOS COLABORADORES DE UNA ENTIDAD FINANCIERA, se emite la orden de impresión.

Apreciaremos que diez ejemplares impresos sean entregados en la Secretaría General de esta unidad académica ubicada en el 2º. nivel del Edificio M-2. Seis ejemplares y dos discos compactos en formato PDF, en la Biblioteca Flavio Herrera y dos ejemplares y un cd en formato PDF en la Biblioteca central de esta universidad.

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

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Lie. Julio E. Sebastián Gh.
Director ECC

Copia: archivo
AM/JESCH/Eunice S.




M.A. Aracelly Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis



Para efectos legales, únicamente la autora es responsable del contenido de este trabajo.

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS ESPECIALES

A Dios, por permitirme llegar hasta este momento y por la oportunidad de cumplir otra meta más en mi vida, regalándome fortaleza, sabiduría, y perseverancia para salir adelante y culminar mi carrera y por darme la oportunidad de que mis padres estén con vida para presenciar este logro.

A MIS PADRES, Eva Pacheco y Samuel Juarez Huertas, les agradezco por haberme dado la vida, por sus consejos, por su apoyo incondicional, y porque los dos son personas luchadoras, honestas, optimistas, trabajadoras, y con muy buenas virtudes, ya que son un ejemplo a seguir,

A MI ESPOSO, Walter García, gracias por ser parte muy especial en mi vida, gracias por todo su apoyo en todo momento y en cualquier situación, ya que siempre está allí cuando lo necesito, gracias por compartir su vida conmigo, lo amo.

A MI HIJO, Walter Esteban Josué García Juarez, a quien amo con todo mi corazón y quien ha sido mi fuente de inspiración quien estuvo conmigo casi todos los días de desvelo dándome su grata compañía, espero que este logro sea para él un ejemplo a seguir, como para mis sobrinos.

A MIS HERMANOS Y HERMANAS, gracias a todos por todo su cariño, por su apoyo, y porque siempre estamos unidos ante cualquier situación, gracias por estar allí cuando los he necesitado, los quiero.

A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS, por su apoyo moral, espiritual, y por su preocupación en todo momento tanto por mí como por la culminación de mi carrera les estoy bien agradecida por su cariño y aprecio.

A WALTER CONTRERAS, gracias por todo su apoyo en el asesoramiento de mi trabajo de tesis, le agradezco por su conocimiento y por su dedicación y por su tiempo brindado, muchas gracias.

ÍNDICE	pág.
Resumen	
1.1 Título del tema	1
CAPÍTULO I	
Anotaciones preliminares	
1.2 Introducción	1
1.3 Antecedentes	2
1.4 Justificación	4
1.5 Descripción y Delimitación del tema	5
1.5.1 Ámbito geográfico	5
1.5.2 Ámbito Institucional	5
1.5.3 Ámbito Personal	5
1.5.4 Limites	5
1.6 Objetivos	5
1.6.1 Objetivo general	5
1.6.2 Objetivo específico	5
CAPÍTULO II	
Bosquejo conceptos y desarrollo de temas	
2.1 La comunicación	6
2.2 Proceso de la comunicación	9
2.3 Canales de comunicación	10
2.4 Medios de comunicación	10
2.5 Tipos de comunicación	11
2.5.1 Barreras de la comunicación	12
2.6 Comunicación organizacional	12
2.6.1 Comunicación interna	14
2.6.2 Características de la comunicación interna	16
2.6.3 Tipos de comunicación interna	17
2.6.4 Herramientas de la comunicación descendente	19
2.6.5 Herramientas de la comunicación ascendente	20
2.7 Clima organizacional	22
2.7.1 Orígenes y precursores del clima organizacional	23
2.7.2 Características y factores psicológicos del clima organizacional	25
2.7.3 Modelo de comportamiento organizacional	26
2.8 Entidad financiera	27

CAPÍTULO III

3.1	Concepto gestor de cambio	30
3.2	Surgimiento de los gestores de cambio en la institución	33
3.3	Quiénes conforman el programa de gestores	33
3.4	Intensión del programa y las realidades del cambio	34
3.5	Objetivos del gestor de cambio	35
3.6	Metodología etapas	37
3.7	Capsula de sentimientos, lectura motivacional, Creación del ambiente.	41
3.8	Responsabilidades a desempeñar para los gestores	42

CAPÍTULO IV

4.1	Los gestores de cambio en el área laboral como un canal de comunicación hacia los colaboradores de una Entidad Financiera.	46
4.2	Análisis de resultados (entrevistas) vaciado de información, Por medio de entrevistas	48
	Conclusiones	58
	Recomendaciones	59
	Bibliografías	60
	e-grafías	62
	Anexos	64
	Organigrama	65
	Imágenes	66
	Formato de entrevistas	70

RESUMEN

La necesidad de realizar un proceso de cambio organizacional obliga a utilizar varios procedimientos de análisis del cual los gestores de cambio son parte importante, donde evidentemente no se pueden obviar, entre otros aspectos: las comparaciones en el momento actual y el anterior, las críticas y reflexiones sobre el desarrollo y los resultados obtenidos en cada etapa del cambio así como las experiencias que se viven en el proceso que se da dentro de una organización.

La forma de trabajo de un gestor durante el cambio no puede dejarse a la espontaneidad sino tiene que estar dirigido y orientado a rebasar la práctica tradicional de la dirección. Basado en esto la dirección del departamento tiene que ser la máxima responsable de introducir oportunamente y conducir los diferentes cambios en la organización siendo esta una tarea muy compleja y constituyendo además un reto importante para estas personas.

Por tal motivo, en la actualidad es un tema de gran importancia para todas las organizaciones. Que buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para aumentar la productividad que demanda cualquier empresa, sin perder de vista la gestión del capital humano.

Lo anterior justifica el estudio tanto de los gestores de cambio como de la comunicación interna y del clima laboral, durante el proceso en que una empresa permite seguir la evolución de los cambios, prever los problemas y evaluar las fuentes de posibles insatisfacciones de los integrantes de la organización para actuar de inmediato sobre ellas y mejorar dicho ambiente, esto será el resultado de una valoración teórica y la interpretación del tema a partir de la experiencia propia.

A través de los capítulos expuestos en este trabajo se orienta al lector a conocer las diferentes formas de motivación de esta entidad financiera, y para su elaboración se consultaron diferentes textos que abordan temas de estudio de comunicaciones y relaciones laborales.

Por lo tanto el trabajo está el trabajo está dividido en cuatro capítulos los cuales son de temas de desarrollo, capítulo I, el porqué de la investigación y un resumen de lo que se trata la investigación, capítulo II temas de desarrollo, capítulo III el tema investigado y sus detalles, capítulo IV la unificación del tema desarrollado, por lo que dentro de la metodología del trabajo de monografía se utilizó la de análisis de experiencias, descriptiva ya que se trata de personas, objetos y situaciones.

La técnica utilizada fue la recopilación de información bibliográfica por medio de la de libros, manuales internos propiedad de la entidad financiera, para la elaboración de contenido de investigación, se hizo un estudio cualitativo por medio de encuestas y entrevistas.

Los instrumentos utilizados fueron las referencias y fichas bibliográficas, cuestionario y entrevistas de 9 a 16 preguntas cerradas y abiertas, se entrevistó al mando alto, mando medio y se les solicito ayuda para contestar el cuestionario a los colaboradores que pertenecen al programa de gestores, se utilizaron referencias de información sobre temas en internet.

El procedimiento que se siguió fue la fase heurística, con la recopilación de fuentes de información para los objetivos de la realización del trabajo se dividió en la recopilación de información con bibliografía documental.

La segunda fue la encuesta y la entrevista realizadas al personal administrativo (Gerente de departamento, jefe de área supervisor y trabajadores que conforma el proyecto se hace soporte al tema con fotografías y videos.

Por último para obtener los resultados de las entrevistas y encuestas, se tiene el análisis de resultados, y vaciado de información, conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos donde se presentan imágenes de fotografías como soporte al tema investigado.

En conclusión con los resultados se puede decir que los gestores de cambio si son un canal de comunicación hacia los colaboradores de la entidad financiera y que estos son los encargados de transmitir todo tipo de mensajes. Llegando a una mejora en la comunicación dentro de la entidad financiera, haciendo un cambio de actitud positiva y llegando al objetivo que es el cambio hacia el positivismo y esto se ve reflejado en el trabajo en equipo y en el desenvolvimiento de las tareas diaras.

CAPÍTULO 1.

Anotaciones preliminares

1.1 Título del tema

Los gestores de cambio en el área laboral como un canal de comunicación hacia los colaboradores de una entidad financiera.

1.2 Introducción

La monografía que a continuación se expone cumple con objetivos que parten de una valoración crítica en cuanto al trabajo en equipo de un grupo de colaboradores que generan un cambio de actitud positiva, dentro de su mismo entorno laboral. Para ello se realizó un análisis y se definieron los elementos que contribuyeron al proyecto; generando una comunicación en dimensiones laborales que generen la motivación, y la participación de los empleados.

El programa o proyecto de gestores de cambio fue implementado por el departamento de comunicación interna, bajo el análisis del clima organizacional siendo estos cuatro factores o problemas principales que hicieron el cambio de actitud negativa por parte de los colaboradores los cuales se enumeran a continuación:

1. Falta de motivación
2. Falta de trabajo en equipo
3. Falta de comunicación
4. Falta de valor humano

En este sentido es válido tener presente la importancia y el rol que juega cada trabajador en el propio funcionamiento de la relación laboral. Del gestor en cuestión parte la importancia que cada uno le da al trabajo que realizara para llevar a cabo el objetivo de alcanzar un cambio de actitudes mediante una mejor energía laboral

Dentro del desarrollo de investigación sobre el tema se tomara en consideración y se llegara a la determinación si los gestores de cambio cumplen como un canal de comunicación hacia los colaboradores de una entidad financiera.

Lo que se pretende es que los empresarios o cualquier otra persona interesada en el tema practique o estudie la posibilidad, de este proceso o programa de mejora para los grupos de trabajo o en su efecto cualquier tipo de estrategia puede ser de ayuda para despertar nuevamente la motivación en los colaboradores de cualquier empresa.

1.3 Antecedentes

De acuerdo a los gestores de cambio como información propia de la entidad financiera, se cuenta actualmente con un manual sobre este proyecto por parte de la comunicación interna y la comunicación organizacional de la institución, realizado en julio de 2008, el cual se expone dentro del desarrollo del tema.

El clima es un hecho innegable y no se puede evitar pues sería tarea arduamente difícil y hasta cierto punto imposible, más bien se debe incidir en éste de tal forma que repercuta de manera positiva en la organización en pro de los objetivos y metas en el ámbito de la gestión y la calidad.

El conocer cómo es el clima dentro de la organización y su impacto, tendrá un efecto en la eficacia administrativa y en su adecuada gestión. En otras palabras, incide en éste a través de la gestión directiva, administrativa, u organizacional, según el comportamiento, las actitudes de los empleados y los resultados obtenidos en los servicios que se ofrecen.

El Clima Organizacional no puede ser pasado por alto pues su vigencia es actual y sus consecuencias mayormente visibles para la organización, y en un siglo donde los cambios son cada vez más inestables, los administradores pueden y deberán convertirse en líderes y agentes de transformación, identificando las prácticas que acontecen en su entorno inmediato para dar atención según las prioridades que la Institución como organismo tenga contempladas.
[Http://sincronia.cucsh.udg.mx/mercadofall08.htm](http://sincronia.cucsh.udg.mx/mercadofall08.htm).

Por su parte Martínez y Nosnik (2008:p.5) indican que “se dieron a la tarea de una revisión con diversos procesos o sistemas organizacionales, las premisas básicas no solo siguen vigentes, estas han ido cobrando más auge en la mayoría de las empresas que cada día están más preocupadas y sobre todo ocupadas, en dar a su negocio una versión a largo plazo a través de:

1. La estructura clara de misión, visión y valores, y su importancia en la consolidación de las empresas y el diseño de estrategias.
2. El fomento de la participación activa de empleados de las diferentes áreas y niveles no solo en la conformación de estos aspectos básicos, sino en aprehenderlos y difundirlos.
3. La consolidación de una cultura organizacional claramente conocida y que se filtra al trabajo cotidiano.
4. La conformación de grupos de trabajo multidisciplinarios encargados del cuidado y aprovechamiento de ventajas o áreas de mejora (calidad).

En todo ello, el conocer y, sobre todo, poder comprender y aprovechar la comunicación organizacional es básico, no solo hacia dentro de la misma, si no fuera de ella.

El comportamiento organizacional ha sido caracterizado en sentido estricto, como un acervo de conocimientos que abarcan un conjunto relativamente específico de temas básicos. Cuando concebimos el comportamiento organizacional como una manera de pensar, admitimos que es posible estudiarlo sistemáticamente.

También describen a la comunicación interna como el diagnóstico de comunicación interna el cual se desarrolló y se ejecutó en el departamento de gestión del talento humano, entre los colaboradores administrativos y operativos, con el que se determinaron los hábitos, y el flujo de la Comunicación descendente, ascendente y horizontal, así como los medios utilizados y que mejor funcionan en una comunicación interna”.

1.4 Justificación

La comunicación en el área laboral es en gran medida la base y una de las necesidades importantes para el desempeño de las actividades cotidianas, por lo que el proyecto del gestor de cambio surgió debido a la necesidad de falta de motivación, de comunicación y de trabajo en equipo y por lo consiguiente esto genero un cambio de actitud hacia la negatividad.

El proyecto se llevó a cabo para disminuir o contrarrestar los efectos negativos que provocan el cambio organizacional en la conducta y el comportamiento individual y grupal del humano en una entidad financiera.

Es por ello que se dieron a la tarea por parte de la entidad financiera de tomarse el tiempo de analizar que el factor o capital humano es en mayor medida una de las tareas importantes a tratar para que exista una motivación por parte de los trabajadores, este mismo surge en interés por dar a conocer la labor que los gestores de cambio como líderes excelentes que hacen del ambiente de trabajo un lugar más cómodo para poder trabajar y permanecer durante el día de labores.

El diagnóstico del clima organizacional durante el proceso de cambio es importante ya que el análisis sistemático del ambiente laboral reinante ayudará a la entidad financiera a minimizar de forma permanente las resistencias negativas que vayan surgiendo, a ir mejorando los resultados y a retroalimentarse acerca del comportamiento de las personas y del grupo de trabajo.

Con un previo conocimiento de estos aspectos se puede atenuar la ocurrencia de determinados sucesos que constituyen riesgos latentes y de esta manera se facilita la modificación que se desee tanto en las actitudes como en la conducta de sus miembros.

Comentan Martínez y Nosnik (2008) que uno de los ingredientes más importantes en la fórmula para conducir a la excelencia a cualquier organización es la comunicación.

1.5 Descripción y delimitación del tema

Los gestores de cambio en el área laboral como un canal de comunicación hacia los colaboradores de una entidad financiera, con un tiempo de estudio de aproximadamente de 6 a 8 meses.

1.5.1 Ámbito geográfico

Estudio a realizarse entidad financiera de la ciudad capital.

1.5.2 Ámbito institucional

Entidad financiera ciudad capital.

1.5.3 Ámbito personal

Objeto de estudio: Grupo de colaboradores que conforman el proyecto.

1.5.4 Limites

El estudio tiene cobertura en una entidad financiera de la ciudad capital.

1.6 Objetivos:

1.6.1 Objetivos Generales:

Conocer, describir y explicar el involucramiento o participación de los Gestores de Cambio en el área laboral como un canal de comunicación en una entidad financiera.

1.6.2 Objetivos Específico:

1. Dar a conocer que son los gestores de cambio y cuál es su función dentro de la entidad financiera.
2. Analizar la importancia de los gestores de cambio como un canal de comunicación.
3. Detallar las actividades que realizan los gestores de cambio y si estos influyen para un cambio de actitud dentro de la entidad.

CAPÍTULO II

Bosquejo conceptos y desarrollo de temas

2.1. La Comunicación

Es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupal.

La comunicación proviene del latín *communis* que significa común. Tanto el latín como los idiomas romances han conservado el especial significado de un término griego (*epikinonia*) que significa a la vez comunicación y comunidad. También en castellano el radical común es compartido por los términos comunicación y comunidad. Ello indica a nivel etimológico la estrecha relación entre comunicarse y estar en comunidad.

Comenta Berlo (1985) que el objeto fundamental de la comunicación es producir una respuesta específica en los demás, es necesario que la persona que se comunica utilice el mensaje apropiado para expresar dicho propósito. Si conoce bien su propósito será capaz de lograr una comunicación a la vez, eficiente y efectiva.

Por su parte Fiske (1982) define a la comunicación como una “interacción Social por medio de mensajes”. La relación comunitaria humana consiste en la emisión recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de conveniencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre.

La comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social. Pasquali (1978).

Comenta (Pérez, 2006:p.37) que “la comunicación es la transferencia de la información por medio de mensajes. Un mensaje es una sustancia que ha recibido cierta forma; por ejemplo las vibraciones acústicas del mensaje oral los impulsos eléctricos del mensaje telefónico las formas visuales del mensaje escrito, el surco gravado del disco fonográfico”

“Cada una de estas experiencias exige comunicación, damos y obedecemos órdenes; por un lado solicitamos y por otro accedemos a lo que se nos solicita. Vamos aprendiendo la forma en que se producen los hechos la forma en que están hechas las cosas y como estas cambian y se destruyen. A medida que maduramos comenzamos a estudiar los sistemas de comunicación en sí mismos: organizaciones sociales, relaciones económicas, valores culturales todo aquello construido por el hombre cuando utiliza la comunicación como herramienta”.

Simultáneamente se interviene en forma activa en organizaciones humanas: familia, grupos de pares, iglesia, comunidad. Participamos de lo que ocurre en el ámbito público interactuamos. “La comunicación es la base de esta interacción, de estas relaciones de hombre a hombre” (Berlo 1985:p.10).

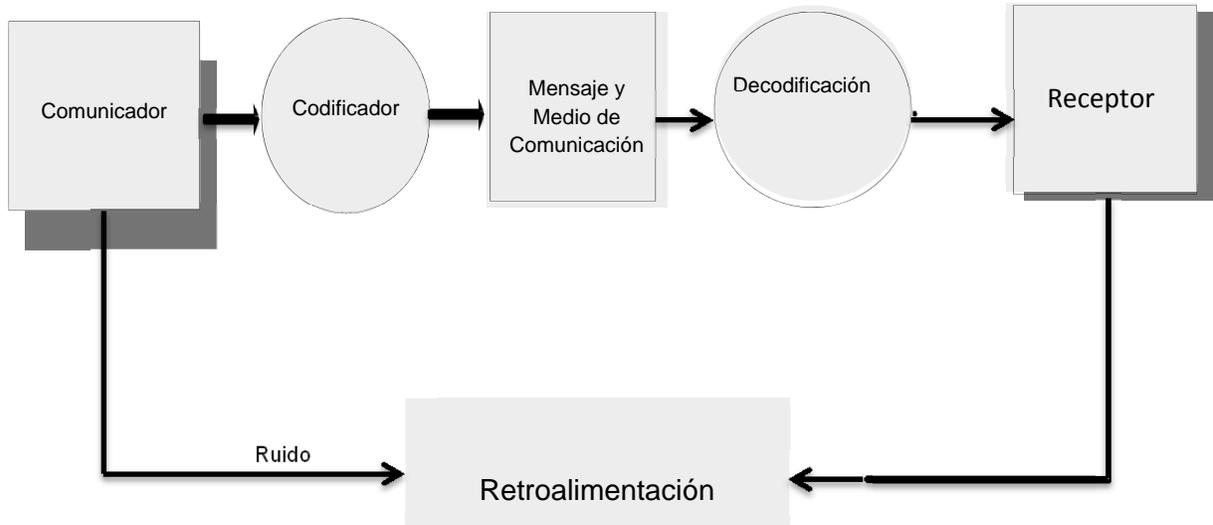
En cuanto a definiciones Aristóteles, deja claramente que para él queda asentada que la meta principal de la comunicación es la persuasión, es decir el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista.

Es de esta forma el análisis sobre el concepto de comunicación de las diferentes citas y de diferentes puntos de vista de varios autores.

La comunicación es la transmisión directa o indirectamente de un emisor a un receptor y de este a aquel a través de medios personales o masivos, humanos o mecánicos, mediante un sistema de signos convenido.

Figura n.1

Esquema de la comunicación



Fuente: Claude E. Shannon y Warren weaver (1949)

Modelo de comunicación

Los elementos básicos de la Retroalimentación de la comunicación:

- a) **Comunicador:** Es la persona que dará a conocer tal mensaje.
- b) **Codificador:** Es el conjunto de símbolos a enviarse en un idioma que sea el objeto que se persigue.
- c) **Mensaje:** Es el resultado del Proceso del Codificador, o es lo que se espera expresarle al destinatario.
- d) **Medio de comunicación:** es el transporte del mensaje, sea oral, no oral, por señas, expresiones del rostro, movimiento de ojos, manos.
 - **Decodificador:** Es la interpretación del mensaje.
 - **Receptor:** Persona que recibe el mensaje y decodifica el mismo.
 - **Retroalimentación:** Es la respuesta por parte del receptor y le permite al comunicador establecer si se ha recibido el mensaje en ese proceso nos

indica si existió algún fallo en la comunicación o en el mensaje que se trató de hacer llegar.

- **Ruido:** Se define como el factor que distorsiona el mensaje que se perseguía dar o que en este caso no llega a su cometido.

En la antigüedad personalidades como Aristóteles afirmaban la presencia de tres elementos fundamentales en la comunicación, como el orador discurso y auditorio, hoy día se habla de: Emisor, mensaje y receptor. (Berlo, 1985).

2.2 Proceso de la comunicación

La primera vertiente es la comunicación como proceso y se centra en el proceso comunicacional desde un ángulo bastante científico y exacto; aquí el concepto central es la “transmisión de mensajes a través de un proceso eficiente” donde tiene gran relevancia el rol de codificadores y decodificadores que cumplen los emisores y receptores respectivamente. (Berlo, 1985).

El interés por la comunicación a dado como consecuencia diversidades de modelos en el proceso con diferencias en cuanto a descripciones de exacto y elementos. Ninguno de ellos puede calificarse de exacto, si no que algunos serán de mayor utilidad o corresponderán más que otros en determinado momento. (Fiske, 1982).

Comenta Berlo (1985:p.20) que “la teoría de la comunicación refleja un concepto de proceso. Un teórico de la comunicación rechaza la posibilidad de que la naturaleza este por acontecimientos o componentes que puedan ser separados de todo otro hecho o componente. Sostiene que no es posible hablar ni del principio ni del fin de la comunicación, o decir que una idea determinada proviene de una fuente específica que la comunicación se produce de una sola manera”.

La dinámica del proceso tiene limitaciones, pero a pesar de ello hay más de una dinámica susceptible de ser desarrollada en casi todas las combinaciones de

acontecimientos. Cuando se trata de hablar o de escribir sobre un proceso, como puede ser el de la comunicación, tenemos que enfrentar tres problemas.

- **Problema técnico:** Como puedan ser transmitidos los símbolos a través de los canales adecuados.
- **Problema Semántico:** Se refiere a la coherencia entre lo que se transmite y lo que se desea transmitir.
- **Problemas de efectividad:** Coherencia entre las intenciones del emisor y la conducta del receptor.

2.3 Canales de la comunicación

El mensaje oral que se transmite tiene que llegarle al lector en algún vehículo de transporte para el mensaje. Los vehículos que transportan los mensajes orales son las ondas sonoras. En forma más característica consideramos los medios públicos de comunicación como vehículos de mensaje; la radio el teléfono los periódicos los filmes, las revistas, el escenario la tribuna pública. “Claro está que cada uno de estos medios puede ser examinado como un sistema de comunicación integral”.

“Sería exacto decir que ningún termino, en la teoría de la comunicación ha sido objeto de tanto uso y abuso como la palabra canal. La utilizamos para designar muchas cosas distintas. Debemos contemplar por lo menos tres significados atribuidos al término” canal. (Berlo, 1985:p.49).

“Los canales pueden ser personales o masivos, en el primero es de voz a voz y el segundo puede ser escrito, radial o televisivo, estos dos son portadores del emisor para el receptor”.

2.4 Medios de Comunicación

Son los vehículos que se utilizan para comunicar, claro que no hay mejor comunicación que la personal, pero llegar a un público extenso obliga a utilizar medios que conduzcan a muchas personas.

Pero el concepto de medio de comunicación de masas se aplica a los medios de difusión general: como lo es la prensa, radio y la televisión.

No se debe descartar sin embargo, en cada plan que se realice la utilización, con ética de cualquier medio que conduzca a un determinado público, así que es conveniente tener en cuenta todos ellos y seleccionarlos con acierto.

2.5 Tipos de comunicación

- **Comunicación Interpersonal**

Esta comunicación se da entre dos personas que están físicamente próximas. Con la cual cada una produce mensajes que son una respuesta a los mensajes que han sido enviados por otras personas involucradas en la comunicación.

Los seres humanos están relacionados a la división de cuatro comunicaciones la interpersonal, la comunicación grupal, se da de tres a más personas, la comunicación social, involucra temas técnicos, y pueden llegar a millones de personas, y la comunicación intrapersonal, la realiza cada uno o solo.

- **Intrapersonal**

“Esta comunicación es la que se mantiene consigo mismo, es el dialogo interno dentro del cerebro humano hay una voz que traduce a la mente lo que se piensa haciendo un análisis a lo que se va a decir o se piensa”. Bethami y Dobking (2003: p.21).

- **Impersonal**

Esta comunicación va dirigida a toda una masa de receptores a los cuales se los denomina audiencia.

- **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.

2.5.1 Barreras de la comunicación

La comunicación puede ser bastante vulnerable por lo que se pueden presentar situaciones que hacen perder su efectividad dentro de las barreras podemos mencionar:

- Fisiológicas: Limitaciones orgánicas de los receptores
- Físicas: Deficiencia técnica de los canales
- Sociológicas: Disputas o peleas de los comunicantes
- Culturales: Diferencias intelectuales o de mentalidad entre los comunicantes.
- Administrativas: Sistemas inadecuados en la organización.
- Lingüísticas: Desconocimiento de los códigos o signos en la comunicación.
- Psicológico: Trastornos personales y problemas de carácter, como es la depresión, ansiedad, irritabilidad entre otras conductas.
<http://eumed.net/ce/2012/smm.html>.

2.6 Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación. Más aún, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes.

Esta comunicación comprende la comunicación interna y la externa y estas son esenciales para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada.

“La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual un individuo o una de las sub-partes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra sub-parte” Martínez y Nosnik, (2008:p.30).

Por su parte Homs (2008) dice que la comunicación organizacional es una actividad que tiene como objeto la creación y mantenimiento de una imagen positiva a través del trabajo planificado y de difusión.

<http://comunicacioninternayclima.blogspot.com/2008/01/comunicaciónorganizacional-contemporanea.html>.

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

Por su parte Gerald Golhaber (1974) define a la comunicación organizacional como el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados; para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control solo cobran vida mediante la comunicación organizacional, en su gestión son responsables de que la comunicación organizacional sea bien implementada empezando por ellos mismos.

Por este motivo no solo deben proyectar estrategias corporativas, financieras, y administrativas si no también estrategias comunicativas.

http://www.ciaf.edu.co/ciem/proyectos/comunicacion_organizacional.pdf

El primer paso que se debe seguir para lograr una comunicación eficaz es identificar las barreras u obstáculos, para corregirlos a continuación se presenta la principal barrera de comunicación organizacional.

2.6.1 Comunicación interna

La comunicación interna está dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

“La comunicación interna genera valor dentro de la empresa. Para ello, es conveniente analizar la cadena de valor en una organización y descubrir en qué fases la comunicación interna aporta un valor añadido”. Pinillos (1999:p.59).

Está siendo reconocida por las empresas que la aplican como un factor clave para la rentabilidad y un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio. La correcta gestión de la comunicación dentro de las organizaciones reduce la posibilidad de los flujos incontrolados de información, disminuyendo así en un alto grado el riesgo de conflicto. Morales, Serrano (2001).

Cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros) se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Por su parte Formanchuk (2010) dice que la comunicación interna 2.0 es la cultura de comunicación en movimiento. Consideró que una comunicación 2.0 se mueve siguiendo varias de estas trayectorias que es el acceso y la disponibilidad, esto significa que se le brinde al personal un amplio acceso a la información que sea un acceso igualitario que torne disponibles muchos datos que antes estaban vedados o reservados para un grupo exclusivo

La interacción el 2.0 supone una comunicación interactiva donde el personal tenga la oportunidad de intervenir, originar y compartir contenidos bajo un paradigma de red y no simplemente de bi-dirección ascendente /descendente. Tiene que existir una reducción del control, para que estos lineamientos hagan que la empresa deba estar dispuesta a perder el control clásico sobre lo que se dice piensa o decide se tiene que tomar en cuenta lo que dice el personal y pensar como lo pueden aprovechar las empresas o instituciones. Formanchuk (2010).

Muchas empresas confunden la Comunicación Interna con un modelo de información unidireccional. La Comunicación Interna concierne a todos los componentes de la empresa desde la dirección general, pasando por los cuadros, directivos y empleados, persigue contar a su público interno lo que la propia organización hace o lo logra un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas, incrementa la motivación y la productividad. Todo ello para alcanzar la máxima optimización de los recursos de las empresas e instituciones, haciendo las cosas cada vez mejor al menor costo posible.

Se podría afirmar que la función principal que la comunicación interna permite es la de construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.

- ✚ Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.
- ✚ Romper departamentos estancados respecto a actividades aparentemente independientes Informar individualmente a los empleados.

- ✚ Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
- ✚ Permitirle a cada uno expresarse ante la dirección general, y esto cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización.

2.6.2 Características de la comunicación interna

1. Brinda a los niveles altos de la organización la retroalimentación que proviene de niveles más bajos acerca de las comunicaciones descendentes, esta comunicación es el contacto de los empleados a sus superiores para que estos estén suficiente y oportunamente informados de la manera en que sus departamentos o áreas de responsabilidad reciben las comunicaciones.
2. Mide el clima organizacional imperante y enfrentarse a problemas como quejas o baja productividad.
3. Permite la participación de los empleados en la toma de decisiones mediante la aportación de sus ideas con base en el conocimiento de sus tareas.
4. Permite el diagnóstico de las malinterpretaciones y la prevención de nuevos problemas cuando se presenta los primeros síntomas de tensión y dificultades.
5. Puede incrementar la aceptación de decisiones ejecutivas.
6. Mejora el conocimiento de los subordinados. La habilidad para influir y motivar a los niveles inferiores. Como final se puede decir que este tipo de comunicación ayuda a fundamentar la toma de decisiones.

2.6.3 Tipos de comunicación interna

- **Comunicación Vertical**

Es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales.

- **Comunicación Bidireccional**

En la que los emisores y receptores intercambian mensajes precisando la información recibida, comprobando lo que el oyente ha entendido, es más eficaz si de la comunicación verbal se utiliza la no verbal.

- **Comunicación asertiva**

Es la comunicación que se transmite de forma clara concisa y rápida, y es contundente, se hace o se pide algo haciéndolo entender al máximo que es lo que se está pidiendo, sin tener la pena de que la otra persona lo tome a mal o simplemente se moleste.

- **Comunicación no asertiva**

En este proceso de comunicación en la parte de lo que se pide a la otra persona se pide titubeando o se pide sin seguridad o como pidiendo perdón, o para pedir algo que se necesita.

- **Comunicación Afectiva y efectiva**

Estas dos comunicaciones van de la mano ya que si se comunica con alguien es por amistad y depende del trato será efectiva llevará una respuesta y el resultado de las habilidades serían las siguientes.

El tono de voz, inflexiones, pausas y énfasis, reconocerá motivaciones, preocupaciones, sentimientos y la significación emocional que tiene la conversación para el otro.

- **Comunicación formal**

Es aquella en donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización. Por regla general, estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal.

- **Comunicación Informal**

Es el tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. (Reuniones informales alrededor del botellón de agua, chismes y encuentros en los pasillos), este tipo tiende a ser más rápido que la formal, o se caracteriza como rumores.

Figura n.2

TIPOS	
Comunicación formal	Comunicación Informal
Ámbitos Ascendente Descendente Horizontal	En toda la Organización.
Formato de Mensajes Memorandos Cartas Reportes Circulares Juntas	Charlas Pláticas Reuniones

- **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”. Esta comunicación también permite dar a conocer a los empleados los objetivos metas que persigue la institución, así como la información necesaria para realizar su Trabajo.

- **Comunicación ascendente**

Es la comunicación del subordinado hacia los superiores, y el principal beneficio de este tipo de comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, con lo que permite tener información del clima organizacional en esos ámbitos.

Esta adopta muchas formas, sin embargo puede reducirse a lo que la persona dice: De sí misma su desempeño y sus problemas acerca de otras personas y sus problemas acerca de los usos, prácticas y políticas organizacionales acerca de lo que es necesario realizar y como puede llevarse a cabo. La comunicación Ascendente puede constituirse como un termómetro de lo que sucede con las personas al mando.

2.6.4 Herramientas de la comunicación descendente

Cada tipo de comunicación requiere de unas herramientas diferentes de comunicación. Por ejemplo, entre las herramientas de comunicación descendente encontramos:

- **Tablones de anuncios**

Instrumento que se puede utilizar en todos los sentidos de la comunicación (ascendente, descendente y horizontal) y aportan facilidad de ejecución y la flexibilidad de su contenido y la complementariedad con otros instrumentos.

- **Carta al Personal**
Las cartas deben ser breves y legibles, se utilizan para difundir información importante tales como resultados, cambios en la organización. Su ventaja radica en la rapidez de su llegada y el impacto que provoca el remitente. Por ello, se aconseja no realizarlas en forma múltiple con un destinatario común sino personalizado.
- **Jornadas de puertas abiertas**
Que puede ser de dos tipos: internas o externas. La primera incluye a los empleados y a sus familiares como públicos directos relacionados con la organización, mientras que la segunda, son aquellas personas que no tienen relación directa con ésta.
- **Reuniones de información**
Permiten a los gerentes comunicarse fluidamente con sus equipos, y la finalidad es mejorar la interacción personal y tratar temas que en la jornada laboral de todos los días pasan de largo; Los diferentes estudios realizados respecto a la comunicación interna coinciden en que la mejor forma de comunicación descendente es la relación personal, seguida muy a la par de la utilización.

2.6.5 Herramientas de la comunicación ascendente

- **Entrevista**
La entrevista es un contacto que se establece entre dos personas de la organización para tener una relación bidireccional.
- **Revista o periódico interno**
Los objetivos son crear una identidad organizativa, conocer las inquietudes de los miembros de la organización, establecer canales fluidos de comunicación entre todos los miembros independientemente de la posición jerárquica e informar a los empleados.

- **Intranet**

“Una pequeña Internet, con la gestión de la información y herramientas de acceso del Word Wide Web juntos en una organización. Se puede elegir conectar la intranet a Internet, o se puede decidir mantener la intranet local y no conectarla jamás a Internet”. (Ambegaonkar, 1997:p.17).

- **Buzón de sugerencias**

Instrumento de comunicación ascendente que tiene como objetivo que los empleados puedan expresar sus opiniones o sugerencias o quejas sobre diversos aspectos tales como:

- **Técnicos:** Como mejoras organizativas, mejora de la productividad.
- **Humanos:** Referidos a turnos de vacaciones, mejoras sociales, condiciones en el trabajo.
- **Administrativos:** Entre los que se encuentran nóminas normas administrativas. www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7996-13-herramientas-para-la-comunicacion-interna.html.

La intención es transmitir información interna a los empleados para que estos estén enterados de las actividades que se llevaran a cabo dentro de la institución o en su caso para tratar asuntos de interés, por lo que es necesario este tipo de comunicación para que quede por escrito cualquier tipo de información; esto es con la finalidad que no se pierda tiempo en reunir al personal para darle avisos pero también se corre el riesgo que el mensaje no se reciba pero este forma una de las herramientas de la comunicación interna.

2.7 Clima Organizacional

Es la relación entre el personal de la institución e incluso la relación con personal externo, ésta puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la institución en su conjunto o de determinadas personas que se encuentren dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Para Julio Zelaya, (2008), es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización. En suma, es la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que índice directamente en su desempeño.

Comenta Julio Zelaya, (2008) que el clima organizacional debe ser analizado por medio de una serie de pasos. El proceso cognitivo más importante es el análisis. ¿Qué es lo que debo analizar para diagnosticar un clima organizacional?

Paso 1: Análisis de la expectativas emocionales.

Paso 2: Análisis de compromiso y satisfacción laboral

Paso 3: Análisis de comunicación interna

Paso 4: Análisis de la posición ante el cambio

Paso 5: Análisis de la toma de decisiones

Paso 6: Evaluación del clima organizacional

Paso 7: Propuesta del plan de acción.

El clima interno se considera como un diagnóstico el cual puede contribuir a lograr cómo es el ambiente, o cómo es el clima que se vive en una organización.

A pesar de ser un factor difícil de cuantificar, es determinante para el éxito de las empresas. Una manera de descubrir el clima actual que reina en la empresa es

realizando un diagnóstico de clima laboral; este estudio consiste en una serie de encuestas, entrevistas y dinámicas de grupo que se aplicarán al personal para llegar a un resultado.

El clima es una percepción que se hacen las personas acerca de su trabajo en la organización, mientras que la cultura tiene que ver con las creencias, los criterios o los conceptos que comparten la mayoría de los miembros de esa organización.

El clima lo componen entre otras cosas variables las relaciones sociales, las instalaciones, la tarea y su retribución y la imagen de la empresa que desata el orgullo por pertenecer. Cabe esperar que un buen ambiente con instalaciones apropiadas y los elementos necesarios para la satisfacción no solo de los usuarios sino de los trabajadores, será el reflejo de una cultura productiva, por el contrario un clima deteriorado será el resultado de una proporción deficiente de los elementos que lo generan.

El clima organizacional puede ser un vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Se resume a que “es la expresión personal de la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo y apertura entre otras” Davis, Keith (1997).

2.7.1 Orígenes y Precusores del Clima Organizacional

El interés suscitado por el campo del clima organizacional está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

Fernández y Sánchez (1996), señalan que se considera como punto de introducción el estudio de Halpan y Croft (1963) acerca del clima en organizaciones escolares, pero anterior a este se encuentra el de Kurt Lewin como precursor del interés en el contexto que configura lo social. Para Lewin, el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona. <http://climalaboral.wordpress.com>.

Al respecto, Likert, Rensis (1986), menciona que la reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva. Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.

Comenta Furnham (2001) que desde 1960, el estudio acerca de clima laboral se ha venido desarrollando, ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto. Así pues tenemos a diversos autores que han definido este campo, citados por.

Forehand y Von Gilmer (1964) definen al clima laboral “como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340%origenes%20y20definicion%20clima>.

Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello con lleva.

2.7.2 Características y factores psicológicos del clima organizacional

- Las características del clima son las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. Tomar en cuenta las siguientes características.
- **Estructura**
Percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos trámites.
- **Responsabilidad Recompensa:** Reconocimiento de un trabajo bien hecho.
- **Desafío:** Los riesgos que se corren al aceptar un reto impuesto.
- **Relaciones:** El ambiente existencial entre trabajadores de diferentes niveles
- **Cooperación:** Apoyo mutuo de participación
- **Estándares:** Son las normas de rendimiento a acatar.
- **Conflictos:** Es importante aceptar las ideas de otros para llegar a un acuerdo.
- **Identidad:** Cuando el individuo se siente identificado en la empresa. El Clima Organizacional influye de esta manera en el comportamiento de las personas en una empresa determinada.



Factores Psicológicos:

Se puede mencionar que existen diversos factores que afectan el ámbito psicológico dentro de una empresa donde se desenvuelve el colaborador o trabajador.

- Estilo de liderazgo
- Las actitudes
- Las opiniones
- Las percepciones
- Las expectativas
- Influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.
- Estructura
- Responsabilidad individual

Estos factores influyen de forma directa al empleado o colaborador y esto se mide a través del clima organizacional, y esta se puede notar en la reacción del trabajador en determinado momento, la identidad también forma parte de este valor humano en el sentido de pertenecer a la organización.

2.7.3 Modelo de comportamiento organizacional

- **Modelos administrativos:** Forman parte del clima organizacional.
- **Modelo Burocrático:** Consiste en regirse por normas rígidas establecidas por los reglamentos de la institución, con los que quedan a salvo la seguridad y responsabilidad del jefe.
- **Modelo Autocrático:** Los individuos dirigentes que actúan en esta forma poseen un concepto más marcado de su personalidad, son tipos de carácter egocéntrico y que en el fondo solo buscan prestar un servicio a su yo personal. El jefe autocrático exige una obediencia ciega a sus subordinados, cuyas necesidades y sentimientos no le interesan mayormente. De allí el descontento y origen de los conflictos entre los miembros del trabajo.
- **Modelo de Actuación Simpática:** El jefe tiene como motivación el interés por cada uno de los subordinados, en una actitud donde el Jefe trata de desarrollar en ellos su potencialidad, estimula sus ambiciones de progreso y otorga recompensas adecuadas, pero es capaz también de aplicar sanciones y castigos según los casos.
- **Modelo de Actuación Demo-crítica:** Se caracteriza por estar concentrado el interés en un grupo, el Jefe democrático aspira al perfeccionamiento del equipo. Existen algunas formas que contribuyen a crear un clima favorable y son los siguientes:

Calidad de liderazgo, grado de confianza, comunicación ascendente y descendente, sentimiento de realizar un trabajo útil, responsabilidad, recompensas justas,

presiones razonables del empleo, oportunidad, controles razonables, estructura y burocracia, compromiso del empleado y participación.

2.8 Entidad Financiera

Una entidad financiera es una institución con fines intermediarios financieros especializados en operaciones de banco de inversión, promueven la creación de empresas productivas mediante la captación y canalización de recursos internos y externos de mediano y largo plazo.

Antecedentes (Revista 4000 años de Banca, recopilación Banco de Guatemala p.1) “la civilización Babilónica desarrollo la primera cultura esencialmente comercial, en donde todas las operaciones de esa índole estaban regidas por leyes, y es así que el rey Hammurabi (2123-2081a.c) dictó principios básicos que tuvieron vigencia por más de quince siglos este fue el origen de muchas leyes actuales en el campo económico, por ejemplo se instituyo un tipo de interés sobre préstamos de dinero y mercaderías”.

(Revista 4000 años de Banca, recopilación Banco de Guatemala p.2), “a pesar de ello no existían aun instituciones financieras propiamente dichas, pero ciertas familias poderosas se dedicaban al negocio de otorgar préstamos de dinero operaciones que se hacían sobre garantías personales. Propiedades y cosechas, las cuales eran embargadas de antemano para asegurar el pago de las cantidades de oro y plata prestadas”.

Es de hacer notar que los métodos financieros y comerciales de Babilonia proveyeron para muchos siglos los cimientos para el desarrollo comercial de occidente. En los siglos posteriores las naciones vencedoras de babilonia adoptan su cultura comercial casi sin ningún cambio y la difunde por el cercano oriente, como en el caso de asiria, libia y fenicia.

Entre estos periodos el rey de lidia Cresos (570-546 a.c) da un gran paso en materia de finanzas y banca al emitir monedas de oro y plata acuñadas y garantizadas por el

estado en su valor nominal. Esto estimulo el comercio en toda la región del mar mediterráneo pues reemplazo el uso de los metales los cuales eran medios en peso para cada transacción sin garantía del estado. (Revista 4000 años de Banca, recopilación Banco de Guatemala p. 7) ,“en el año 1171 es fundado en Venecia el primer banco de propiedad Pública (sociedad por acciones) llamado Banco de Venecia, dándose también el primer caso registrado históricamente de emisión de bonos gubernamentales”.

El comienzo a la banca moderna, siendo Italia la cuna de la Banca tal y como es practicada en la actualidad. En este periodo histórico las operaciones financieras se encontraban en manos privadas, corrientemente familiar enteramente dedicadas a esa actividad tal como la familia Bardi de Florencia que poseía agencias bancarias en Inglaterra y Alemania, la familia Peruzzi que poseía 130 agencias bancarias que se extendían de Londres a Constantinopla. (Revista 4000 años de Banca, recopilación Banco de Guatemala p.8)

En este periodo la banca se operaba con una tendencia pública, pues sus principales funciones consistían en financiar proyectos de los gobernantes, incluido el ejercicio de la guerra y la conquista. Previo al descubrimiento de América, el comercio marítimo se efectuaba preponderantemente en el mar mediterráneo y sus ciudades se convirtieron en grandes centros de comercio originando ello la necesidad de crear oficinas financieras en las principales ciudades de la península italiana.

Creación de las Instituciones Financieras en Guatemala

Relaciones Publicas, Banco de Guatemala (1992:p.10) “a partir de la creación del Decreto-ley 208 instituciones que funcionan como Sociedades Anónimas las cuales se dedican a otorgar préstamos con recursos propios, a la compra venta de acciones de otras compañías, y estando ya reguladas por una ley específica y para poder seguir desarrollando la actividad financiera que hasta ese momento efectuaban las que podrían hacer en el futuro según lo que asignaba la ley específica y ante las disposiciones que debe cumplir toda sociedad financiera privada en Guatemala.

Estas instituciones se vieron en la necesidad de efectuar el trámite de autorización para así poder funcionar dentro del marco legal ante la superintendencia de bancos, ya que en el Decreto-Ley 208 en su artículo 1”.

Segundo párrafo específica “Solamente las instituciones autorizadas conforme a esta ley podrán operar como sociedades financieras y usar en su denominación, en su nombre comercial o en la descripción de sus negocios, la palabra “Financiera” u otras denominaciones derivadas de dicho termino que califiquen sus actividades como de esta índole” y es así como a partir de 1962, se autoriza la primera sociedad financiera privada en Guatemala, con tal razón social financiera industrial guatemalteca sociedad anónima, a partir de esa fecha han sido autorizadas las siguientes sociedades financieras: industrial y agropecuaria.

Esta obra analiza una de las profesiones más relevantes en los últimos años, la gestión estratégica de la comunicación en el ámbito empresarial. En concreto, la profesora Gutiérrez presenta los resultados de una investigación realizada en el sector bancario. La obra parte de un análisis sobre cuáles son las principales corrientes y tendencias que marcan las pautas en la gestión comunicativa en los países de nuestro entorno, sintetizando los principales aspectos que preocupan a los directivos de comunicación. Gutiérrez (2010) url: www.unav.es/fcom.

Comunicación en el ámbito financiero

Los principales aspectos que caracterizan a la comunicación en el ámbito empresarial y financiero; es la importancia de intangibles como la reputación corporativa, el marco legal sobre transparencia informativa, principales sujetos, relaciones con periodistas.

Y todo ello analizado en un contexto en el que los profesionales de comunicación de las empresas se hallan en la encrucijada de definir su labor, dar razón de sus efectos y explicar el valor social que confiere su actividad.

Si bien es cierto el capital económico es lo que mantiene a una entidad financiera pero también depende el capital humano para que esto resulte por lo que la comunicación a cualquier ámbito es bastante importante para cualquier institución, es fundamental mantener el diálogo fluido entre empresa y profesionales, del que surge una inteligencia interna de valor incalculable para el proyecto empresarial.

CAPÍTULO III

3.1 Concepto de Gestor de cambio

Individuo que posee una firme determinación de marcar la diferencia; provocando y liderando cambios que se traduzcan en mejoras y beneficios, para las personas.

Este tipo de líder inspira, convence y persuade a los grupos con los que se interrelaciona con el fin de moverlos a la acción. El gestor logra que las personas confíen y crean su filosofía debido a su carácter, determinación y ejemplo.

“El gestor tendrá la iniciativa de identificar el área de mejora y potenciar las fortalezas de sus compañeros con el fin de cambiar su entorno y transformar a la entidad financiera, con el mejor servicio en Guatemala.

El ser un agente de cambio es una aspiración noble. Asumo, por supuesto que el cambio es para bien, no meramente un cambio destructivo, se puede decir que el cambio es similar a “hacer que la gente mejore”. Es algo por lo que se tiene que luchar para alcanzar los objetivos.

La meta de un agente de cambio es obviamente hacer los cambios que peguen o trasciendan. El resultado del trabajo de un agente de cambio es la capacidad en las personas para hacer más o encontrar una nueva y mejor perspectiva en la vida.

A veces, esta última idea es la base para el cambio futuro que logra los resultados que anteriormente no eran alcanzables”. Manual de gestores de cambio (2008:p.11).

Las definiciones de diccionario supongo que están bien. Pero en este caso, creo que se pierde la esencia de lo que significa ser un agente de cambio. El cual es mucho más a estos conceptos de entender o repetir una definición. En un Agente de cambio se muestra la identidad y el carácter. Ofrezco las siguientes explicaciones de cómo se siente ser un agente de cambio.

Un agente de cambio vive en el futuro, no el presente. Independientemente de lo que está pasando hoy en día, un agente de cambio tiene una visión de lo que podría o debería ser y lo usa como el sentido de sus acciones. Hasta cierto punto, un agente de cambio no está satisfecho con lo que ve a su alrededor, en favor de una mejor visión del futuro. Sin esta visión de futuro, el agente de cambio puede perder su camino.<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/1355911/Que-es-un-agente-de-cambio>.

Esta creencia por lo general se asocia con personas que no sólo pueden imaginar escenarios diferentes sino, fundamentalmente, que pueden llevarlos a la realidad. Nuevamente, bajando al campo de lo concreto, son las personas capaces de plantarse ante todos aquellos que creen que el cambio no es necesario, y sostener activa y creativamente la idea que justifica la necesidad de cambiar.

El Changer Manager o también llamado gerente del cambio, o gestor del cambio, es aquella persona que dentro del marco organizacional se anima, se autoriza, y es autorizado por la organización para crear una sensación de urgencia, algo así como la idea de que si no se cambia, el negocio, la organización, y todos los que la habitan, se hundirán.<http://www.sht.com.ar/archivo/Management/change.htm>.

Lo principal en los colaboradores es la actitud

La actitud define a una persona y se observa desde un principio si ésta es positiva o negativa ya que a veces las cosas o lo que se proponga como meta dependerá el alcance de la actitud y del querer hacer las cosas.

La conducta humana en una organización o empresa depende de muchos factores y es muy diversa por varios factores pero las principales son internas son las propias por las personas y externas originadas por la empresa o lugar donde trabaja.

Los factores internos varían de persona en persona como son la personalidad, motivación, actitudes, valores morales y percepción que pueda tener de la empresa u organización.

Los factores externos tienen que ver con el ambiente y la infraestructura de la empresa, reglamento interno, política interna, dinámica de grupos.

El ser humano en una organización no solo recibe órdenes y tareas que cumplir sino que también asume una actitud proactiva al anticiparse y provocar cambios en su ambiente e ahí el secreto de las empresas exitosas al invertir en este tipo de personas, las personas dentro de la organización también desarrollan objetivos y metas a mediano y a largo plazo que pueden incluir en la empresa es decir encontrar un mejor puesto, ascender o prescindir de ella obteniendo un trabajo en otra organización. <http://psicologiayempresa.com/la-conducta-humana-en-la-empresa-u-organizacion.html>.

La actitud es como enfrentamos las cosas las personas suelen compartir el mismo tipo de actitud para distintas cosas como el trabajo, la vida, familia, y amigos, esto puede generar un gran conflicto cuando nos acostumbramos mucho a algo solemos aplicar esa actitud a toda nuestra vida y eso genera muchísimos problemas, como no saber separar el trabajo del resto de actitudes.

La actitud que se suele plasmar en todos los otros ámbitos de la vida es la del trabajo dado que es allí donde pasamos más tiempo y donde se nos exige un cambio más grande en nuestra personalidad. Lo malo de las personas es que no se acostumbran a cambiar y como solo cambian en el trabajo acostumbran a adoptar este comportamiento el resto de su vida, y no hay que tener una actitud para cada

situación de la vida, tenemos que acostumbrarnos al cambio. <http://revista-digital.verdadera-seducion.com/que-es-actitud/>.

3.2 Surgimiento de los gestores de cambio en la institución

Los gestores de cambio, surgen a raíz del clima organizacional para fortalecer la comunicación Interna, Viéndose en la necesidad de que ellos intervinieran para poder cambiar tanto las actitudes negativas hacia lo positivo y el cambio al ambiente laboral.

Gestión:

Conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para alcanzar sus objetivos.

Gestor:

Es aquella persona que practica la acción, que actúa, es promotor, propulsor, impulsor. Principio o sujeto de una acción. Es toda persona que contribuye mediante una acción directa o indirecta a la ejecución de una actividad específica.

Cambio:

Es el estímulo para que los organismos y organizaciones se adapten. Los cambios pueden tener lugar tanto lentamente con modificaciones graduales en las mentalidades y creencias, o bruscamente, mediante revoluciones. De nuestra capacidad positiva el cambio siempre será visto como una oportunidad. De manera negativa, se verá como una adversidad. Manual de gestores de cambio comunicación interna desarrollado por la entidad financiera en (julio, 2008).

3.3 Quienes conforman el programa de gestores

“Los gerentes de área, directores y jefes, serán los encargados de implementar este programa; el cual requiere de la participación de colaboradores entusiastas, que propicien un ambiente de trabajo armonioso a través de la aplicación de los estándares de servicio de la entidad financiera.

3.4 Intenciones del programa, sus realidades y sus acciones

Con este programa se busca la construcción de líderes que puedan convertirse en “Gestores de Cambio”, quienes a su vez deberán apoyar a su líder jerárquico, en el seguimiento y desarrollo de actividades que fortalezcan el nivel de servicio que se brinda a clientes internos, como los colaboradores.

Los gestores deben constituirse en líderes modelo, con representación en todas las áreas de la entidad financiera. El gestor de cambio será una especie de guardián de la cultura de servicio al cliente interno.

Realidades del cambio

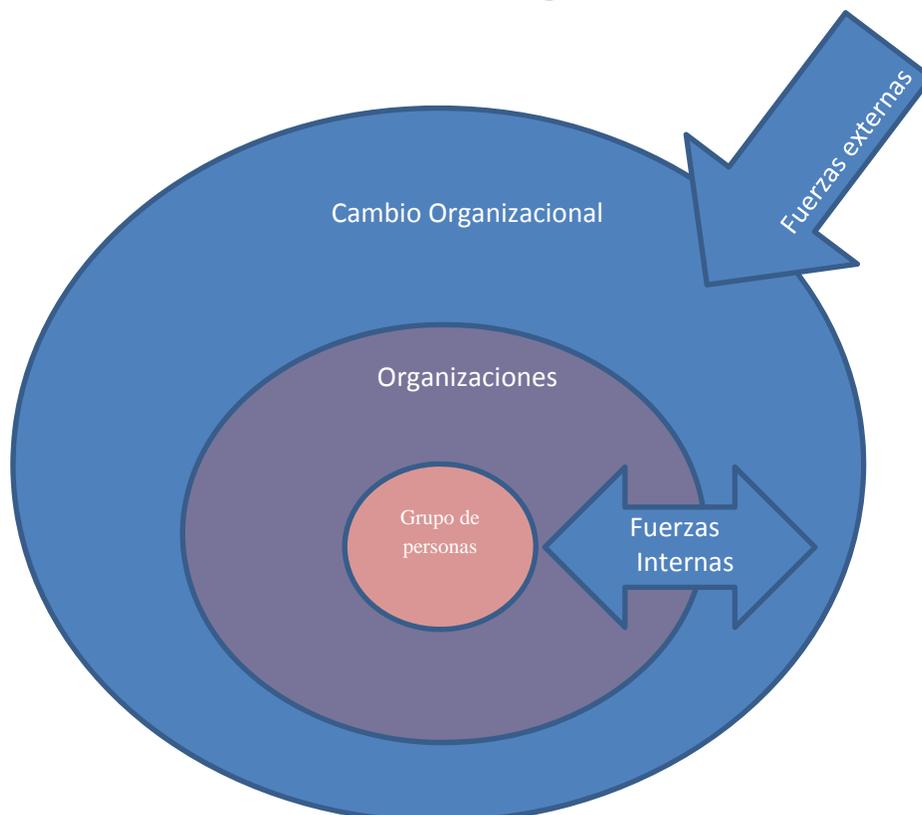
- Es constante, es inevitable, afecta de manera personal y el cambio que el individuo escoja es el más fácil de aceptar.

Acciones para promover el cambio

- Anticiparse, controlar, adaptarse, disfrutar y prepararse.

Figura n.3

Transformación de entorno dentro de una organización



3.5 Objetivos para cada gestor de cambio:

- Compartir la responsabilidad de liderazgo de vivenciar el compromiso que demanda ser impulsor de una cultura de servicio
- Mejorar la motivación del equipo (capsulas de valores, principios lecturas)
- Velar por el cumplimiento de estándares
- Promover creatividad en el equipo. Diversas formas de mantener presente el compromiso con el servicio
- Liderar con el ejemplo. Al ser responsable del mantenimiento del programa, automáticamente se genera un compromiso mayor, el cual se traduce en la aplicación de lo que se predica.
- Generar deseo de pertenencia al equipo de gestores por parte de todo el departamento /área/ agencia.
- Construcción de nuevos líderes de servicio
- Fortalecer la comunicación y trabajo en equipo
- Internalizar las principales guías de negocio (misión, Visión, valores).

Funciones / rol del gestor

El gestor de cambio deberá influir en su círculo cercano de interacción. Debe estudiar capsulas de sentimientos, estándares, reglas de servicio.

El gestor tendrá la responsabilidad de ser generador y multiplicador de la filosofía de servicio, los valores y competencias organizacionales.

- Integridad
- Respeto
- Confiabilidad
- Actitud de servicio
- Disposición al cambio
- Responsabilidad social

Asumir ya sea formal e informalmente los siguiente roles: Ser iniciadores, creadores, planificadores, ejecutores y evaluadores de sus áreas de trabajo durante su periodo de gestión.

Dar seguimiento y ser un líder de las sesiones de la estrategia de manteniendo vivo el espíritu de servicio al menos 1 vez por semana”. Manual de gestores de cambio (2008:p.10).

Impulsadores motivacionales

Los gestores de cambio tienen la Facultad de dar charlas motivacionales o capacitaciones a todos los colaboradores el día de la reunión mensual por departamento. Imágenes en anexos de fotografías. 2 y 3.

Gritos de guerra y porras creativas

Como primer punto de la agenda de manteniendo el espíritu de servicio, se debe cantar el grito de guerra. Procure ir implementando más elementos que generen dinamismo, armonía y diversión: chinchines, panderetas, tambores pequeños entre otros.

Promueva el concurso de la “porra” de su departamento con esto lograra la participación de todos y el despertar de la creatividad. Someta a votación la elección de la porra del mes. Cambie de porra al menos una vez cada 4 semanas puede sugerir que en la porra se incluyan temas concernientes a la actividad que realiza el departamento. Imágenes en anexos de fotografías. 4 y 5.

3.6 Metodología

“Etapa 1: Seleccionando al gestor

Se utilizan 6 etapas.

1. Cualquier colaborador puede ser gestor de cambio independientemente del nivel jerárquico que posea
2. El líder jerárquico deberá elaborar un listado de los candidatos evaluando los factores que se describen a continuación.

- Colaborador con liderazgo demostrado
- Comprometido con la estrategia de servicio al cliente
- Persona con mucho entusiasmo
- Conocimiento general del área de trabajo al menos 6 meses de antigüedad en el área.
- Habilidad de comunicación
- Credibilidad
- Fuerte autoestima
- Solidario que trabaja en equipo
- Fuente de inspiración predica con el ejemplo.

En el caso en que líder de área no cuente con colaboradores que posean todas las habilidades descritas, será su responsabilidad dar “coaching” (entrenamiento) a su personal para que estos las puedan desarrollar”. Manual de gestores de cambio (2008:p.11).

Etapa 2: Facultando al gestor

“Tomando en cuenta a Manual de gestores de cambio (2008:p.12) los líderes jerárquicos serán estos los responsables de facultar a los gestores en cada una de las unidades de trabajo. Deberán proporcionar el respaldo a las acciones y decisiones que sean tomadas por los mismos en beneficio de mejorar la imagen y actitud de servicio brindada por el área.

Para que el gestor de cambio sea nombrado y facultado, deberá ser convocado a una reunión organizada por su líder jerárquico. En la misma se le explicaran y sugerirán a detalle los siguientes aspectos.

- Objeto del programa
- Razones para su nombramiento (criterios de selección)
- Funciones a roles
- Alcances y límites
- Duración de la gestión
- Planificación de la gestión
- Comunicación hacia el resto de colaboradores del área o de la entidad financiera.
- Evaluación de la gestión.

Tip's o sugerencias de desarrollo como gestores

1. Aprecie el poder del cambio. Es el oxígeno del alma.
2. Crea en las personas. Si no cree en ellas, ellas no creerán en usted.
3. Construya relaciones. Cuanto más sincero sea su cambio será más efectivo
4. No solo hable actúe. Del ejemplo haciendo lo que quisiera que los otros hagan.
5. Muéstreles a las personas cual importantes son para usted. Recuerde sus nombres y pídale ayuda.
6. Dele a las personas una reputación que tengan que mantener.
7. Recompense lo que valora. Las cosas que se recompensan llegan a completarse.
8. Realice más celebraciones. Reconocer los triunfos motiva a las personas a seguir intentándolo.
9. Incentivar la participación y el sentido de pertenencia. La gente no se desanima cuando siente que es parte de una organización o equipo.

Después de este proceso en esta reunión el líder hará entrega al gestor del material que lo identifique como gestor de cambio.

Alcances

El gestor de cambio estará facultado por su líder jerárquico para dar coaching a los colaboradores del área. Tendrá injerencia sobre sus compañeros sobre todos los temas relacionados con el servicio.

Límites de gestión

El gestor de cambio deberá de circunscribirse a las funciones asignadas por su líder. No será responsable de la evaluación de servicio individual de los colaboradores de su área, pero sí es responsable de fomentar el servicio excepcional de los mismos”.

Etapa 3: calendarización

Manual de gestores de cambio (2008:p.13) “Se podrá seleccionar 1 o más gestores de cambio en función de la cantidad de colaboradores y departamentos en donde se pueda lograr un alto impacto. Para poder llevar un mejor control del desempeño de los colaboradores como gestores de cambio cada uno de los líderes jerárquicos, deberá elaborar un cuadro con la planificación mensual del programa. Una vez elaborado el cuadro con la planificación mensual el líder jerárquico y el gestor de cambio deberán de trabajar en conjunto el calendario de actividades a realizar durante la gestión.

Etapa 4: comunicación

Una vez efectuado el nombramiento, el líder jerárquico debe ser el responsable de:

- Comunicar el objetivo y metodología del programa de agente de cambio de la entidad financiera a todos los colaboradores del área.
- Presentar al colaborador seleccionado como gestor de cambio en funciones (por medio de comunicación escrita, correos electrónicos y reuniones informativas, se recomienda incluir la fotografía del gestor dentro de la comunicación por correo electrónico.

- Informar sobre las atribuciones del gestor de cambio dentro de la unidad de trabajo”.

“Es importante que el líder haga una presentación oficial del gestor y motive al resto de los compañeros a participar de una manera entusiasta en el programa”. Manual de gestores de cambio (2008:p.15).

Etapas 5: seguimiento a la gestión

“El líder del área es el responsable de dar seguimiento a la gestión del colaborador y comunicar los logros alcanzados durante y al final del periodo. Para que este seguimiento sea efectivo, se deberá planificar una reunión semanal en donde se revise el status de las actividades programadas y sean presentados por parte del gestor de cambio todas las situaciones y anécdotas de servicio que se hubieran suscitado en la semana anterior”. Manual de gestores de cambio (2008:p.16).

Etapas 6: la evaluación del gestor

“Al cierre de cada trimestre, se presentaran y se comunicaran los resultados de la gestión del o los colaboradores que hubieran sido asignados mensualmente al Programa de gestores de cambio, para ello se deberá de llenar la “hoja de evaluaciones” este formato deberá ser completado por el líder jerárquico del área de trabajo”. Manual de gestores de cambio (2008:p.16).

Promueva el compartir

“Cada uno de sus compañeros debe compartir alguno de estos enunciados. Mensualmente se darán instrucciones por grupos en el cual cada colaborador tiene que participar activamente en la realización de frases mensuales aparte de la actividad de las porras la intención es de que los colaboradores se involucren en su lugar de trabajo no solo a ejercer lo que tienen asignado de hacer en el trabajo si no también compartir experiencias grupales”. Imágenes en anexos de fotografías. 6 y 7.

3.7 Capsulas de sentimientos, lectura motivacional y creación del ambiente

“En cada reunión o sesión de “mantenimiento” que usted sostenga con sus compañeros debe compartir con ellos una capsula de alguno de los cursos recibidos”. Manual de gestores de cambio (2008:p.20).

Los gestores promueven el cambio de actitud por medio adorno temático alusivo al mes

“Cada mes como se detalla en cuadro de la Minuta ejemplo. Donde se describe que se hará en cada mes allí indica cuáles serán los adornos de la fecha. Como ejemplo en las imágenes. Mes de Febrero día del cariño y Mes de Marzo y Abril días de verano”. Imágenes en anexos de fotografías. 8, 9 y 10.

Adorno de lugares y motos por celebración de cumpleaños

Los colaboradores son festejados el día de su cumpleaños con el adorno del lugar del cumpleaños esto es con la finalidad de que el empleado se sienta a gusto con su celebración al igual los motoristas son agasajados y son también adornadas sus motos de trabajo. Imágenes en anexos de fotografías. 11 y 12.

Lectura motivacional

“Procure que en cada reunión de “Mantenimiento” se comparta una lectura motivacional o de superación. Trate de que se incluyan temas como: alcanzando el éxito. Responsabilidad, confianza, trabajo en equipo, actitud liderazgo familia entre otros”. Manual de gestores de cambio (2008:p.21).

V.E.S.O

“Como último punto de las reuniones diarias usted debe solicitar a sus compañeros intercambien reconocimientos que sean. Verdaderos, Específicos, Sinceros y Oportunos”. Manual de gestores de cambio (2008:p.22).

Crear ambiente

“Es el ambiente en el cual los empleados en todos los niveles sienten que ellos tienen una real influencia sobre los estándares de calidad servicio eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad”. Manual de gestores de cambio, (2008:p.26).

Dentro de la imagen personal y el ambiente de trabajo Esta la imagen con un 83% de tu credibilidad.

Cerramos el tema con el lema de los gestores de cambio

“Lo que el ser humano cree de sí mismo, es lo que es

Es decir: uno crea su identidad”.

3.8 Responsabilidades a desempeñar cada miembro de la junta directiva

- **Presidente y vice-presidente**

Se encargarán de velar por el desempeño, la organización u la realización de cada una de las actividades asignadas al personal de Gestores, para el cumplimiento de metas asignadas y de dar cualquier conocimiento y planeación a gerente o supervisor del departamento.

- **Tesoreros**

Tendrán a cargo en general todo el control de los gastos y costos de las actividades a realizarse.

- **Secretarias**

Tendrán a cargo la realización de cada Minuta, de todas las reuniones que se llevaran a cabo y también darán conocimiento de cualquier actividad de los gestores a realizarse según instrucciones de nuestras líderes, también tendrán la obligación de dar cualquier conocimiento de las mismas vía correo

electrónico, con copia a el gerente o supervisor del departamento, y a la Presidenta de Gestores.

- **Diseño y Publicidad**

Tendrán a cargo la administración y publicidad tanto del buzón, del boletín mensual, incluyendo avisos de felicitación y de motivación, etc.; además de presentaciones generales que se necesiten comunicar a todo el departamento.

- **Animación y supervisión de actividades**

Tendrán a cargo la presentación de los nuevos integrantes del equipo de trabajo la cual se hará con previa cita con la secretaria general del departamento, los cuales se encargaran de recopilar toda la información personal de los colaboradores nuevos en la entidad y velaran porque cada actividad planteada se lleve a cabo conforme a la minuta autorizada. Ejemplo Organigrama anexos. Imágen. 1.

Ejemplo Minuta: Junta directiva gestores de cambio

Ejemplo de la minuta por escrito con relación a la programación de las actividades del mes de junio 2012, las cuales llevan a cabo los Gestores de Cambio.

Lugar de reunión: Sala Mayor

Tema a discutir: Junta directiva Gestores de Cambio 2012. Organización de adorno por cada temporada; organización y planificación de Reunión Mensual del equipo de Gestores del Departamento.

Fecha: 21/05/2012

Gestores presentes:

- Presidente y Vice-presidente
- Tesoreros 1 y 2
- Secretarias 1 y 2

- Diseñador publicista
 - Cotizador
-

Reunidos el día de hoy se llevó a cabo la planeación y organización de los cargos a desempeñar en el equipo de gestores durante el año 2012, al mismo tiempo los cargos en las actividades previa y post a las reuniones mensuales de nuestro departamento y asignación por mes de la decoración del departamento.

Como primer punto, detallamos como quedo organizada la “JUNTA DIRECTIVA DE GESTORES DE CAMBIO 2012”

- | | |
|--|-----------------|
| • Presidente: | Srta. Porras |
| • Vice-presidente: | Srta. Vásquez |
| • Tesorero 1: | Sr. Tepeque |
| • Tesorero 2: | Sr. Ortiz |
| • Secretaria 1: | Srta. Castillo |
| • Secretaria 2: | Srta. Solórzano |
| • Encargado | |
| De compras y cotización | Sr. Alebon |
| • Diseño y Publicidad | Srta. Motta |
| • Animación y Supervisión de actividades | Srta. Hernández |

MINUTA N.2: JUNTA DIRECTIVA GESTORES DE CAMBIO

En el segundo tema que desarrollamos, se estableció la planificación a corto plazo de la decoración del departamento de los 7 meses que restan del año. Se realizaron equipos de 2 personas encargadas para cada mes y al mismo tiempo se establecieron los temas alusivos para cada decoración por temporadas esta actividad debe llevarse a cabo los primeros 5 día hábiles del nuevo mes quedando así:

Adorno temático mensual Gestores encargados de la decoración de cada mes

- Mes de Enero Decoración con lápices gigantes
- Mes de Febrero Decoración día del cariño corazones con nombre de cada uno de los colaboradores
- Mes de Marzo y Abril Decoración de verano sombreros de paja y pelotas.
- Mes de Mayo Decoración día de la madre canastas con flores.
- Mes de junio y Julio Decoración gotas de agua y día del Padre
- Mes de agosto Decoración feria en Guatemala
- Mes de septiembre Decoración símbolos patrios
- Mes de octubre y Nov. Decoración con barriletes y competencia por depto.
- Mes de diciembre Decoración adornos navideños guirnaldas, posada.

Actividad de antorcha para septiembre (pendiente de pedir autorización), con este desarrollo se lleva a cabo la organización y coordinación de las reuniones mensuales del departamento, realizando un cronograma de actividades previo al evento y la asignación de las funciones que se estarán llevando a cabo durante el mismo.

Se toma la decisión de sortear el rol de actividad cada vez que se lleve a cabo una reunión esto con el fin de poder desenvolverse en cualquier actividad si cualquiera de los gestores tuviese que faltar.

Todos los gestores de cambio firman la minuta anteriormente descrita. (Para que quede constancia que todos los integrantes de la junta directiva estuvieron en la reunión y se deja constancia por escrito.)

Presupuesto para decoración

Todo gasto incurrido en compra de materiales y utilización de enseres mensuales corre por cuenta de gerencia y directores de área, tomando en cuenta que cuando es competencia de decoraciones corren los gastos por área participante.

Actividades durante la reunión mensual y capacitación, gestores de cambio jueves 2012, “El llamado a marcar la diferencia”.

ACTIVIDAD	DESARROLLO	ENCARGADO	DIA DEL EVENTO
1.ASISTENCIA	llevar la asistencia al momento de ingreso de los colaboradores	Tepeque y alebon	miércoles 20-06-2012
2.BIENVENIDA	palabras de bienvenida para la apertura del evento	Srta. Hernández	
3.ROMPE HIELO	actividad de iniciación para motivarlos	todos los gestores de cambio	
4.TEMA	El tema a desarrollarse "MOTIVACIONAL" se tendrá que enviar al correo del Lic. Roberto Álvarez para que lo revise.	Supervisores y jefes de área	
5. PRESENTACION DE NUEVOS COLAB.	presentación de personal de nuevo ingreso	Srta. Solórzano	
6.SORTEO ADMINISTRACION	sorteo mensual a todo el personal administrativo	Srta. Castillo	
7.SORTEO FINAL	Sorteo final para el premio de Q2, 000.00/ premio al buen trabajo mensual.	Srta. Vásquez	
8. CIERRE	Palabras de despedida seguido del grito de guerra o porra.	Srta. Porras (líder gestor de cambio)	

CAPITULO IV

4.1 Los gestores de cambio en el área laboral como un canal de comunicación hacia los colaboradores de una entidad financiera

Con la implementación del programa de gestores de cambio en la entidad financiera, llevada a cabo por el departamento de comunicación interna de este. Cumple como un canal de comunicación muy importante, junto con las herramientas que en el cuerpo del trabajo se explican las cuales utilizan los gestores, para poder transmitir los mensajes que provoquen un cambio de comportamiento y de actitud positiva.

Por lo que se puede decir, que los colaboradores, en su mayoría, están motivados con el cambio en el área laboral tanto por la motivación como por el adorno temático que se coloca los primeros cinco días de cada mes.

Llenando así las expectativas de un canal de comunicación eficaz, hacia colaboradores que dentro de las diferentes áreas o departamentos desempeñen labores cargadas de estrés, por lo que los gestores tratan la forma de ir desechando lo malo y lo hacen a través de la comunicación con capacitaciones motivacionales, las cuales se imparten por una hora los días sábados, para promover el trabajo en equipo que son llamadas también mini-capacitaciones y la capacitación formal motivacional es mensual, la cual se detalla por medio de un cuadro de actividades a realizarse.

Dentro de las demás participaciones que tienen los gestores, se cuenta con un boletín o revista, la cual circula por correo electrónico a nivel interno solo en uno de los departamentos, el cual cumple con una distracción en horas de trabajo, es enviada mensualmente, la cual, consta con consejos personales, temas de motivación, fotos de actividades mensuales realizadas por los gestores de cambio, y una sección de humor esto es con el afán de distraer la atención por lo menos en un momento de labores, en este boletín felicita a los cumpleaños del mes haciéndoles público su día.

Es así, como el desenvolvimiento del tema sobre el programa de gestores de cambio, y a lo largo de la investigación se tomó a nivel de experiencia vivencial, en el que se analiza a detalle a los gestores y lo mucho que tienen que ver con los colaboradores de una entidad financiera ya que ellos son; el portavoz como un canal de comunicación para que los colaboradores cambien la forma de ver las situaciones que se presentan a diario en el trabajo.

4.2. Análisis de resultados

Se solicitó a las personas involucradas en el proyecto de gestores, implementado por la entidad financiera atender a unas entrevistas y a contestar unas encuestas para saber si el programa cumplió con su cometido con ser o no un canal de comunicación a continuación se presentan las respuestas por el grupo que prestó su apoyo a la realización de estos cuestionarios y entrevistas a directores, gerentes, jefes de área, y compañeros colaboradores que participan en el programa.

Vaciado de información por medio de entrevistas y cuestionarios

Para fines de la investigación en este mismo capítulo se hace un consolidado de las respuestas obtenidas a los entrevistados y encuestados en las cuales en su mayoría las respuestas fueron coincidentes.

Para poder descifrar si los gestores de cambio en el área laboral son un canal de comunicación hacia los colaboradores en la entidad financiera, se entrevistó al gerente de área del departamento de cobros Licenciado Roberto Álvarez y a un jefe de área del mismo departamento Sr. Alfonso Alemán. Estas dos personas junto a otros jefes de otros departamentos fueron unos de los precursores que participaron de la idea, la organización, la ejecución y llevaron a la práctica el proyecto de gestores de cambio, hacia toda la entidad financiera, estas personas colaboraron finamente en escuchar y atender a la solicitud de información para hacer constatar de lo ya descrito en los capítulos anteriores.

Se entrevistó a otro de los precursores del proyecto Sr. Alemán, se entrevistó también a la Srta. Helen Porras actualmente Presidenta de los Gestores de Cambio y a los Colaboradores que conforman al Grupo de Gestores se les agradece por su participación al haber atendido a la solicitud para fines informativos.

Dentro de la información brindada estas personas manifestaron y coincidieron que el clima organizacional, tiene mucho que ver con el surgimiento de los gestores de cambio porque la comunicación interna y el clima organizacional estaba mal hace algunos años y que por ello se dio la necesidad de un cambio permanente.

Comentan los entrevistados que el procedimiento para nombrar a alguien para pertenecer al grupo de gestores era con señalización a dedo, y analizaban que fuera un líder, ya que a los gerentes les interesaba que fuesen un modelo a seguir, no podía ser candidato una persona que no era de su agrado aunque esta persona fuese bastante colaboradora, y con iniciativa ya que esto pasaba porque los jefes eran los que antes tenían al mando el poder elegir quienes serían Gestores de cambio y se dio el cambio del proceso ya que los jefes no podían ejercer las dos labores, y en ese momento hubieron roles a nivel profesional por este cambio.

Cuando se vio la necesidad de cambiar el procedimiento para elegir a los gestores fue impuesta por el Lic. Álvarez, siempre tomando en cuenta las buenas actitudes, y sobre todo tenía que tener liderazgo, además se vieron en la necesidad de hacer esto ya que el clima organizacional de setenta y un áreas fue calificado el departamento, de cobros en último lugar, y tenían urgentemente en ese momento que buscar líderes para que todo el clima no se viniera abajo, pero lo que afectó al igual fue la forma de calificar porque tomaban en cuenta una área de cinco colaboradores con una área de ciento noventa entonces no era equitativa la nota aparte que con el clima estaban mal en ese tiempo.

El Lic. Álvarez comenta que la decisión de hacer un cambio que tomó fue para bien, ya que indica que el darse cuenta de las necesidades de los trabajadores formaba parte de la percepción el saber qué es lo que quieren o necesitan los colaboradores, ya que el Licenciado se preguntaba porque seguían mal en el proceso del clima se decía a el mismo, "Porque si todos tienen empleo todos ganan bien, ganan horas extras, pero él no se había percatado que todo problema que surgía repercutía en el clima o en el ambiente de trabajo y esto se tornaba mal y se llegó a la conclusión que

era cuestión solamente de comunicación”, y se vieron en la **necesidad de crear un puente o un canal de comunicación**, a través de líderes para tomar el papel de gestores de cambio.

Dentro de la entrevista a estas tres personas, gerente, jefe y presidenta de gestores de cambio, coincidieron en la entrevistas con el mismo resultado e indican, que de allí nace la idea de crear este puente o canal para que los gestores fueran los monitores, pero sin hacer caer a estos colaboradores en habladurías por parte de los otros colaboradores que no pertenecen a este proyecto ni querían que estos fueran tachados de orejas o algo parecido, tenían que ganarse a la gente para que todo fuese en confianza para que contaran que era lo que debía cambiar dentro del área.

Se inició con la primera fase, en ese momento los colaboradores como gestores de cambio empezaron a darles señales a los gerentes de área para que ellos se dieran cuenta que eran cuestiones que dentro del trabajo a los colaboradores de área nadie les ponía atención, ya que no tenían motivación alguna hasta que ellos se introdujeron de lleno para tomar decisiones para lograr hacer cambiar la actitud de los colaboradores, ya que para los colaboradores los jefes habían dejado por un lado el sentido humano.

Siguiendo con el tema sobre el equipo de gestores informa el licenciado Álvarez que para llevar a cabo la terminación del proceso de comunicación intercalaron jefes con colaboradores, de allí el formo su grupo de confianza los cuales le hicieron ver al licenciado que verifican las encuestas de clima organizacional el cual se compone en un cuestionario de 26 divisiones y tomaron de muestra la nota más baja, dando el resultado de que eran cuestiones de vacaciones, horas extras y motivación.

Dando paso a que los gestores le ayudaran a resolver este problema de clima, y ellos sirvieron como ejecutores, midiendo, principios y valores para ejercer, pero tenía problema porque los gestores de ese tiempo andaban con la justicia en la mano y no se trataba de eso.

Por lo que en la segunda fase el licenciado ejecuto una circular para optar como gestores a nivel voluntario y se llenó el cupo, porque ya casi todo había dado un giro para bien quedando los que ahora conforman la junta directiva.

Comenta el licenciado que solo así se pudo cambiar la forma de ver a los colaboradores y que al momento si existe un nivel jerárquico y un organigrama, de la junta directiva.

Dentro de todos los cambios parte la idea con relación a un adorno temático mensual, el cual informa que él ha escuchado por parte de los colaboradores buenas críticas y también, por parte del cliente externo que es el que visita las áreas para cualquier trámite que necesiten hacer en algún departamento de la entidad financiera, y escucha que los clientes comentan que allí siempre se está de fiesta pero no es así es algo interno perteneciente al clima organizacional.

Para que los colaboradores se sientan bien en sus áreas laborales, esto parte de que hay una persona como gestor que se encarga de diferentes actividades, como cartas de reconocimiento, lo del adorno es mensual , los sorteos son semanales, y las capacitaciones son cada ocho días los días sábado y una reunión mensual.

Los gestores de cambio no tienen por escrito políticas, pero si se toma en cuenta la normativa como un cumplimiento como el llegar temprano comunicarse y dar el ejemplo y debe existir la crítica constructiva, no chismes, al final es un estándar de cumplimiento de principios y valores que tienen que llegar a una comunicación efectiva, asertiva, y proactiva.

En la entidad financiera hace unos años no habían parámetros a seguir si no que cada área tenía la necesidad de ponerlo en práctica. Ya que con la ayuda de los gestores de cambio el área del licenciado Álvarez como gerencia en el año dos mil once quedo en tercer lugar en el clima llegando hacer un logro, por lo que comenta

que en este año dos mil doce , se llevó el primer lugar en gerencia de cobro con más de cien colaboradores, por lo que eso le marca que están a nivel satisfactorio en lo que a los colaboradores respecta y esto lo insta a seguir con el proyecto porque sabe que las cosas a nivel de comunicación y clima interno están muy bien.

El licenciado Álvarez comenta que él forma parte y representa al comité de Líderes del Clima organizacional, en la entidad financiera donde los líderes de cambio apadrinan a otras áreas para evaluar al personal y dar su punto de vista por experiencia para poder identificar donde está el inconveniente para que los colaboradores de las áreas de la entidad expongan su malestar para poder ayudar a identificar porque se produce una nota negativa, y al mismo tiempo hacer sentir bien con el clima a los colaboradores, siempre tomando en cuenta que ellos tienen diecisiete acciones de mejores prácticas de clima, son doce obligatorias y cinco opcionales.

Entre las opcionales están las convivencias fuera de la entidad, arreglo de lugares por cumpleaños, para tener un contacto mucho mejor. Pero tenían que hacer algo para llegar a un mismo fin. El clima organizacional menciona el licenciado Álvarez, y el sr. Alemán, que si va de la mano con los gestores de cambio, ya que tienen mucho que ver, ya que del clima y de los gestores se forma el liderazgo y que se ve reflejado en las actitudes positivas y un mejor desempeño en el trabajo.

Por su parte el Sr. Alemán comentó de su experiencia como gestor de cambio ya que él fue unos de los iniciadores o precursores de los gestores de cambio, comentando que fue de una serie de proyectos que se programaron iniciando con un buzón de sugerencias como servicio al cliente interno, esto fue por parte de Gerentes luego se tomó en cuenta a todos los colaboradores.

Comenta que lo que lo motivo a pertenecer al grupo de gestores de cambio fue la vivencia motivacional y le fue de mucho agrado ya que junto a otros colaboradores dieron esa idea de crear este proyecto para poder tener en sus áreas de labores a

alguien quien encaminara y pusiera en práctica este proyecto por ello indica que fue nombrado por su jefa de área en el dos mil ocho, y fue llamado a formar parte de este grupo.

Indica que con la implementación de este proyecto si ha habido un cambio de actitud positiva, solo los colaboradores más antiguos estaban renuentes a este cambio pero hasta la fecha algunos todavía no han o no quieren aceptar este proyecto, la mayoría de los colaboradores nuevos aceptan muy bien el cambio y ahora el trato es totalmente diferente ya que antes solo se querían ver números o resultados pero no se preocupaban por el capital humano, ahora es todo lo contrario.

La labor que desempeñaba cuando era gestor era la misma tarea transmitir mensajes como un canal de comunicación y también la motivación, ahora ya se está perfeccionando y antes se llamaba gestor de cambio individual, no habían grupos, solo se guiaba por parte de recursos humanos y también del clima organizacional, él era el único colaborador en el trabajo que pertenecía a este grupo pero solo él no podía con el cambio.

El sr. Alemán comenta que entre los cambios que también se darían era el manejar el estrés que también forma parte del trabajo por lo que se puede tratar también por medio de la motivación, pero se tiene que saber manejar, y los gestores tienen que ser bastante creativos para poder sobrellevar estos casos.

También comenta que dentro de las áreas de la entidad financiera no todos los departamentos cuentan con un adorno temático mensual, solo convivencias fuera de oficina, en algunos casos hay personas que no les gusta esa actividad pero son personas que se resisten al cambio positivo en el cual no han tenido la oportunidad de contar con un ambiente trabajo como lo tiene el departamento de cobros de esta entidad financiera.

Como conclusión por parte del sr. Alemán indica que los gestores de cambio, son la base fundamental para una buena comunicación de transmisión o canal para el mejor desenvolvimiento del clima y la motivación hacia los colaboradores, y nos expone que sin los gestores de cambio el departamento no sería el mismo de antes sin ninguna motivación de ningún tipo.

Por otra parte se entrevistó al grupo de gestores de cambio dándonos a conocer sus respuestas ya que casi todas las respuesta llegan a las mismas conclusiones algunas tienen variación por los diferentes puestos a ejercer en la organización como gestores de cambio ya que cada uno tiene diferente actividad por realizar pero todos tienen que estar enterados de que hace cada quien porque cuando falta uno de los gestores otro del grupo asume el papel de la persona faltante.

Los gestores entrevistados opinan que lo que los motivo a pertenecer a este grupo fue el querer participar en actividades, para motivar y levantar el ánimo a los colaboradores y ayudar a cambiar la actitud de todos sus compañeros de labores. También exponen que los gestores de cambio tienen que ser entusiastas, decididos para experimentar hasta donde son capaces de llegar para alcanzar sus objetivos, y lo principal predicar con el ejemplo a seguir.

El criterio de los gestores es que para ellos vale la pena pertenecer al grupo porque experimentan nuevas emociones al hablar en público y al desenvolverse como grupo.

También describen que la junta directiva presidente, vice-presidente y la gerencia de gestores de cambio toman muy en cuenta sus puntos de vista, ideas, opiniones, y si aceptan sus sugerencias para los cambios. Han aprendido también de las experiencias en comunicar mensajes, dar capacitaciones, perdiendo poco a poco el miedo para hablar en público y saber que pueden hacer un cambio de actitud porque los colaboradores notoriamente han cambiado su actitud y este es un gran logro que ellos ahora pueden ver y sentir a través del ambiente que se respira.

En lo que todos coinciden es que ellos tratan la forma de quedar muy bien con los colaboradores ellos se esmeran en hacer todo lo mejor posible ya que ellos se sienten orgullosos de pertenecer a este grupo de cambio porque están aportando algo bueno a sus compañeros.

Los gestores también hacen mención que ellos comparten el liderazgo vivencial para que los colaboradores se impulsen hacia el servicio tanto interno como externo para poder ponerlo en práctica.

El grupo de gestores de cambio es de gran importancia en el departamento o área, según exponen ellos forman parte fundamental de la comunicación interna y del clima organizacional porque cuando ven que las situaciones se salen de control con relación a la actitud ellos contraatacan ese estado.

Consideran los gestores de cambio que si han contribuido a la construcción o formación de nuevos líderes, que quieren pertenecer al grupo del cambio para ellos es importante este paso porque ven que su trabajo está dando los resultados esperados para ellos y para el programa de gestores porque si han llegado a su cometido y con ello se a fortalecido la comunicación y se a intensificado el trabajo en equipo.

Por su parte comenta el licenciado Álvarez y el sr. Alemán que se tiene que tener responsabilidad, confiabilidad, para ser un ejemplo a seguir de allí parte el ser un gestor de cambio.

Concluye el licenciado que esta es una muestra de la labor de los gestores de cambio, la cual se vio reflejada en la evaluación y medición dos mil doce del clima organizacional, obteniendo el tercer lugar de la categoría cien empleados ya que el año dos mil diez, fue como el séptimo lugar, en el año dos mil once, paso el departamento de cobros a ocupar como el quinto lugar, quedando así como uno de

los mejores ubicados en cuanto a nota, rendimiento y comunicación con el cambio de actitud positiva, que se ve reflejada en los empleados de la entidad financiera que tratan la forma de llevarse mejor con los gerentes, directores, jefes, supervisores y colaboradores en el área. Entrega de medallas, clima organizacional, dos mil doce. Imagen en anexos de fotografías. 15 y 16.

Para la entrega de medallas y para la premiación por departamentos para llevarse el primero, segundo y tercer lugar la mecánica es la siguiente:

Cada año se hace una evaluación a cada uno de los colaboradores sobre el clima organizacional de cada área, o departamento, participa toda la entidad financiera, por medio de una encuesta vía intranet luego es evaluada por el departamento de comunicación interna donde se saca el porcentaje por área de trabajo, se evalúa al gerente, al director, al jefe a los supervisores y al ambiente de trabajo cada uno con una encuesta por aparte de allí se genera la nota.

La evaluación de cada una de las áreas se hace con el mismo número de colaboradores, como ejemplo si son cuatro o cinco departamentos de ciento cincuenta colaboradores compiten solo esos departamentos y así dependiendo el número de trabajadores es como evalúan luego de todas esas notas compiten todas las áreas por una nota global por departamento y la evaluación de gerencias viene a definir la nota es así es como son evaluados los primeros, segundos y terceros lugares es por ello que son merecedores de una medalla por el esfuerzo que los gestores de cambio hacen día con día.

Es por eso que el departamento de cobros fue merecedor en el dos mil doce del primer lugar a nivel general de la entidad financiera, a cada uno incluyendo al gerente, directores, jefes, supervisores y colaboradores se le hizo entrega de una medalla del mejor clima organizacional dos mil doce, con la evaluación que se realizó en el mes de marzo, razón por la cual los gestores de cambio se sienten satisfechos de haber hecho una buena labor de cambio.

Concluyen los señores entrevistados, que las personas que conforman el proyecto de gestores, hacen una buena labor como líderes ya que ahora se cuenta con armonía, motivación y son portadores de buenas ideas, buena organización, siendo los gestores el termómetro para cada una de las áreas de la entidad financiera, y que ahora se cuenta con una actitud positiva por parte de los colaboradores.

Los buenos resultados del programa se resumen conforme a las respuestas de las encuestas atendidas, por los gestores de cambio, pero se puede decir que con el proyecto o programa implementado por el departamento de comunicación interna se ha llegado al objetivo por lo que los gestores de cambio al momento seguirán siendo un canal de comunicación, ya que a través de diversas actividades han llegado a su cometido motivando, comunicando y trabajando en equipo, entre otros.

Después de todos estos propósitos lo que se pone en práctica es la actitud positiva la cual surge voluntariamente, en cada uno de los colaboradores, hoy en día se cuenta con una muy buena actitud de participación, y una mejora de las actividades productivas en el trabajo diario se cuenta con una buena comunicación, casi a un noventa y siete por ciento, ahora existe una buena colaboración de trabajo en equipo y se considera hoy en día el valor humano, dándole importante atención a los trabajadores tanto por el trabajo y su atención como por los problemas personales que en determinado momento puedan surgir.

Conclusiones

1. Se afirma que del clima organizacional, surgió de la necesidad de crear el programa de gestores de cambio como un grupo de personas líderes optimistas, para una mejora de motivación, promoviendo la creatividad, e involucrando a la participación a todo el equipo de trabajo.
2. Se determina que los gestores de cambio, son de gran importancia dentro de la entidad financiera, porque estos cumplen con fortalecer la comunicación ya que son un puente o canal de traslado de información, haciendo partícipes de las actividades a los colaboradores, velando por el cumplimiento de estándares de servicio de la entidad.
3. Se concluye que los gestores de cambio, están bien orientados hacia un mismo fin, siendo uno de los principales objetivos liderar con el ejemplo como compromiso, hacia el colaborador el gestor tiene que crear el deseo de pertenecer al grupo, para que se sientan identificados, a participar en las actividades: de motivación, comunicación, trabajo en equipo, para la construcción de nuevos líderes, que influyan en un cambio de actitud positiva.

Recomendaciones

- 1.** A las personas encargadas de conformar el equipo de Gestores de Cambio, se mantengan en constante actualización sobre temas motivacionales como; trabajo en equipo, liderazgo, salud y seguridad laboral para la correcta orientación y armonía entre jefes y colaboradores y todo lo que aporte al crecimiento y duración de proyectos para un buen Clima Organizacional.
- 2.** Que los gestores de cambio, estén en constante comunicación con los colaboradores para seguir fortaleciéndola cada vez más, y para el traslado de información para mejorar, si esta era trasladada mensualmente ahora hacerla cada quince días, o dependiendo la necesidad del área, para que siga dándose la buena comunicación, que los gestores hasta el momento han mantenido y que estos sean los que velen por el cumplimiento de reglas y normas de servicio para clientes tanto internos como externos de la entidad.
- 3.** En las etapas de inducción o de información por parte del gestor, aprovechar la oportunidad para hacer sentir a los colaboradores que son parte fundamental de la entidad, el gestor tiene que ser un ejemplo a seguir para la creación de nuevos líderes motivados a pertenecer al grupo de gestores, para crear el sentido de pertenencia tanto individual como grupal; promover la creatividad y el estímulo por medio de nuevas estrategias, como dejando a los colaboradores para que ellos mismos preparen algún montaje de alguna charla motivacional, o la realización de algún juego grupal, para que haya más participación por parte de los colaboradores para que se mantenga una buena actitud y armonía.

Referencias Bibliográficas

- Ambegaonkar, Prakash. 1997, kit de recursos de intranet. Madrid McGraw- Hill interamericana.
- Andreu Pinillos, Alberto (1998), la batalla de la comunicación interna, Harvard Deusto Business Review N.82, enero-febrero, editorial Deusto, Bilbao.
- Ander-Egg, E. (1978), introducción a las técnicas de investigación social. Buenos Aires: Humanista.
- Berlo, David. 1985. El proceso de comunicación, Introducción a la teoría de la práctica. México: Editorial el Ateneo. 239 p.
- Bethami, A. Dobkin, Roger C Pase, 2003. Comunicación en un mundo cambiante. Editorial Mc Graw Hill, México.
- Claude Elwood Shannon y Warren Weaver, 1949. Modelo de comunicación, teoría matemática de la comunicación. Universidad de Illinois press urbana edición 1963 y 1964. Estados unidos de américa.
- Davis, Keith. Newstrom John, (1997), Comportamiento Humano en las organizaciones. Editorial Mcmillan-Collier. Inglaterra.
- Fiske, John, 1982. Introducción al Estudio de la Comunicación. Colombia Editorial Norma.
- Fernández Collado, Carlos. 1999. La comunicación en las organizaciones. México: Editorial trillas.
- Formanchuk, Alejandro. 2010. Comunicación Interna 2.0. Un desafío cultural 1ª edición, Buenos aires, Argentina, Edición Formachuk y asociados.

- Folleto de Relaciones Publicas, Banco de Guatemala .1992
- Furnham, Adrián. 2001. El Comportamiento del individuo en las organizaciones. México. Oxford University Press.
- Gestores de cambio. Julio 2008. Manual interno desarrollado por la entidad financiera, no pública.
- Goldhaber, Gerard. (1989). La comunicación organizacional, México: Diana
- Homs Quiroga, Ricardo.1991. La comunicación en la empresa. México: Ibero américa.
- Likert, Rensis. (1986), Desarrollo Organizacional. Editorial Trillas. México.
- Martínez de Velasco, Alberto y Nosnik, Abraham, 2008. Comunicación organizacional Practica, manual gerencial, Editorial Trillas, México, D.F.
- Mérida González, Aracely Krisanda, 2010. Guía para elaborar y presentar la monografía. Guatemala: Editorial Luna. 68p.
- Morales Serrano, Francisca, 2001. La Comunicación interna, Profesora de Comunicación Corporativa Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- Pasquali, Antonio. 1978. Comprender la comunicación, Monte Ávila, editorial Gedisa. Barcelona.
- Pérez Rivera, Maritza Raquel, 2006. Modelo de gestión de comunicación para el cambio Organizacional en Guatemala. Administración industrial, estructura organizacional. Tesis ingeniería industrial, Guatemala.
- Programa de Comunicación Interna.1999. España: Instituto de Empresa, profesor Andreu Pinillos. s.p.

- Revista 4000 años de Banca, pág. 2, pág. 7, pág. 8, pág. 10. recopilación Banco de Guatemala, Guatemala.
- Zelaya, Julio, 2008. Director de Learnin Group, fábrica de sueños, folleto clima organizacional, propiedad interna de la entidad financiera.

E-grafía

Búsqueda

- Comunicación Interna o Comunicación Organizacional.
<http://comunicacioninternayclima.blogspot.com/2008/01/comunicación-organizacional-contemporanea.html>. /Consulta realizada el día 20 de Julio 2012.
- Comunicación Organizacional, Corporación Instituto de Administración y Finanzas Facultad de Gestión Empresarial área de Proyecto de Investigación Pereira/ Risaralda, Angie Katherine, Restrepo Ceballos, Irma Juliana.
http://www.ciaf.edu.co/cima/proyecto/comunicacion_organizacional.pdf.monroyhoyos. Consulta realizada el 02 de abril 2012.
- Changer Manager, las Actitudes de los Gestores del Cambio Organizacional por Mariano Vinocur. <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/change.htm/> consulta realizada 02 de abril 2012.
- Definición Virtual / Revista Verdadera Seducción por Domenec Benaiges, Fuste, <http://revista-digital.verdadera-seducion.com/que-es-actitud/> consulta realizada 29 de marzo de 2012.
- El Clima Organizacional/ Elemento de Gestión y Cambio Raúl Mercado Pérez, <http://sincronia.cucsh.udg.mx/mercadofall08.htm>. /Consulta realizada 02 de agosto de 2012.

- La Comunicación Interna en las Organizaciones, grupo de investigación eumednet sej-309, de la universidad de Málaga, con el apoyo de la fundación universitaria andaluza inca Garcilaso <http://eumed.net/ce/2012/smm.html>. Consulta realizada el 30 de marzo de 2012.
- La conducta humana en la empresa u organización, <http://psicologiayempresa.com/la-conducta-humana-en-la-empresa-u-organizacion.html>. Consulta realizada el 20 de enero 2013.
- Orígenes y Definición del Clima Organizacional, <http://climalaboral.wordpress.com>. Consulta realizada el día 30 de marzo de 2012.
- Orígenes y Definición del clima laboral, Eumet.net, Biblioteca virtual de Derecho Economía y Ciencias Sociales. <http://www.eumed.net/libros/2007c/340/Origenes%20y%20definicion%20de%20clima%20laboral.htm/> consulta realizada el 30 de marzo 2012.
- Pensamiento Imaginativo, Difundiendo la Creatividad e Innovación para la Gestión de Organizaciones y pymes, <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/1355911/Que-es-un-agente-de-cambio.html> / consulta realizada el 28 de marzo 2012.
- Ser Humano y Trabajo Promoviendo el Desarrollo del Talento Humano, Changer Manager, Las Actitudes de los Gestores de Cambio Organizacional. <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/532780/Change-Manager-Las-actitudes-de-los-gestores-del-Cambio-Organizacional.html/> consulta realizada el día 02 de abril de 2012.
- Un Libro Analiza la Gestión de la Comunicación en Entidades Financieras, Facultad de Comunicación, Universidad de Navarra (Pamplona, España) www.unav.es/fcom , Gutiérrez García, Elena (2010)

ANEXOS

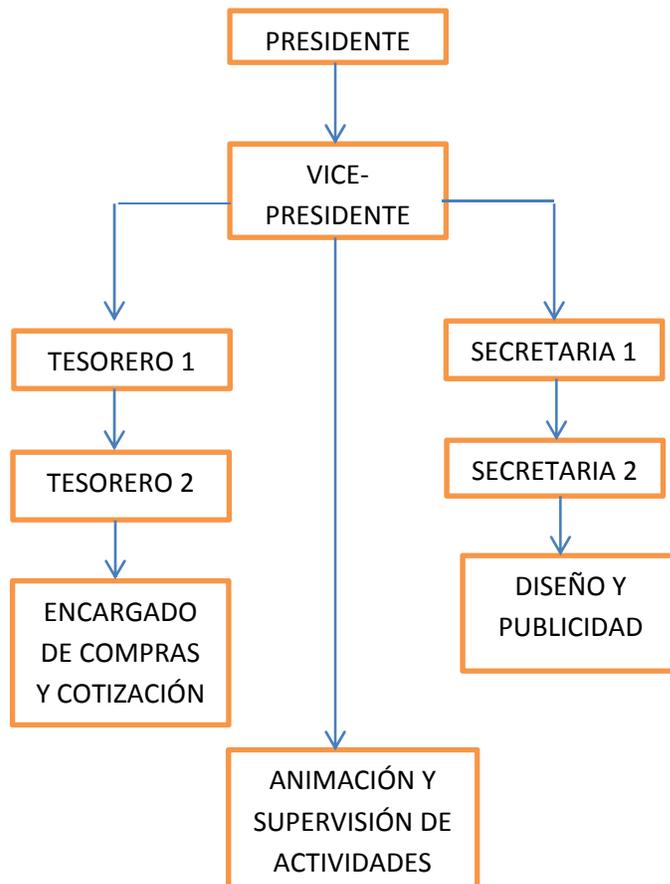
Organigrama Junta Directiva Gestores de Cambio

Junta Directiva de los gestores de cambio (esquema)

Anexo, Imágen 1.

Este grupo está conformado por:

- Presidente.....Vice-presidente
- Tesorero N.1.....Tesorero N.2
- Secretaria N.1.....Secretaria N. 2
- Encargado de compras
- Diseño y Publicidad
- Animación y supervisión de actividades.



Fotografías de actividades de gestores de cambio

Impulsadores motivacionales

Charlas motivacionales, capacitaciones Anexo Imágenes 2 y 3. Capacitaciones que imparten los gestores de cambio hacia los colaboradores.



Imágen .2



Imágen. 3

Gritos de guerra y porras creativas

Manteniendo el espíritu de servicio, se solicita que en la porra se incluyan temas concernientes a la actividad que realiza el departamento, competencias de la mejor porra por turnos de trabajo. Imágenes 4 y 5.



Imágen 4



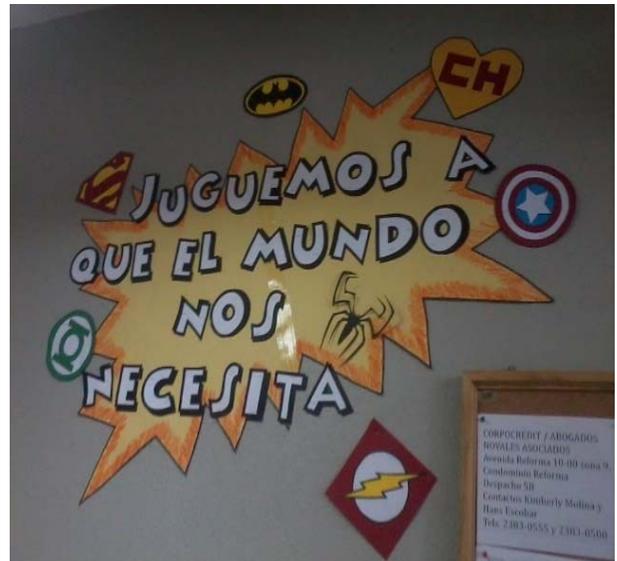
Imágen 5

Promueva el compartir

Mensualmente frases motivacionales. Imágenes, 6 y 7.



Imágen 6



Imágen 7

Los gestores promueven el cambio de actitud

Adorno Temático de diferentes meses en las áreas laborales. Imágenes, 8, 9, y 10.



Imágen 8



Imágen 9



Imágen 10

Adorno de lugares de trabajo por Cumpleaños

Colaboradores son agasajados por cumpleaños al igual que a los compañeros que son motoristas las cuales también son adornadas. Imágenes, 11, 12, y 13.



Imagen 11



Imagen 12



Imagen 13

Entrega de medallas a los colaboradores por haber obtenido uno de los primeros lugares en clima organizacional, 2012.



Imágen 13



Imágen 14

Entrega de medallas a los primeros tres lugares dentro del clima organizacional, en la imágen 13 muestra la leyenda que dice: Gracias a personas como TÚ mejoramos el Clima Organizacional.

Esta participación de los primeros tres lugares fue de 5 áreas con aproximadamente ciento noventa trabajadores en cada área, compiten las áreas con el mismo número. Al igual compiten áreas de 5 colaboradores en adelante, esto es con calificación de ambiente laboral como por gerencias.



ANEXO

Instrumento de Investigación

ENTREVISTA N.1

Licenciado Roberto Álvarez (Gerente de área o departamento)

Le agradecería atender a la entrevista y contestar algunas preguntas, ya que es de suma importancia conocer más sobre los Gestores de Cambio a nivel Comunicacional con la Entidad Financiera. Licenciado Roberto Álvarez actualmente gerente del departamento de cobros y precursor de los Gestores de Cambio y actualmente pertenece al grupo del clima organizacional.

1. ¿Con sus propias palabras puede comentar qué son los gestores de cambio?
2. ¿De dónde surge o nace el interés o la necesidad de crear un grupo de gestores de cambio?
3. ¿Se tiene algún orden jerárquico o algún organigrama de las personas que conforman esta organización de gestores de cambio?
4. ¿Para los gestores de cambio existen algunas políticas?
5. ¿Cuál es el fin de los gestores de cambio?
6. ¿El clima organizacional tiene mucho o poco que ver dentro de los gestores de cambio?
7. ¿Solo en este departamento existen los gestores de cambio o en toda la entidad financiera?
8. ¿De dónde vienen las instrucciones a seguir para los directivos de los gestores de cambio?



ANEXO
Instrumento de Investigación

ENTREVISTA N.2

Sr. Alfonso Alemán (Jefe de área)

Le agradecería el favor de atender esta entrevista y contestar algunas preguntas ya que es de suma importancia conocer más sobre los Gestores de Cambio a nivel Comunicacional con la Entidad Financiera. Sr. Alfonso Alemán como precursor del equipo de gestores de cambio año 2008, se le entrevistó por motivo de ser una de las personas iniciadoras de este programa o proyecto.

1. ¿Por qué surge la necesidad de crear a varios grupos de gestores de cambio para diferentes departamentos?
2. ¿Qué fue lo que le motivo a pertenecer al grupo de gestores de cambio?
3. ¿De dónde vienen las órdenes a seguir para cualquier cambio que involucre a los gestores de cambio?
4. ¿Para usted es notable algún cambio positivo o negativo por parte de los colaboradores con respecto a cómo es ahora el trato y la motivación?
5. ¿Para su experiencia como gestor de cambio fue costosa la aceptación de los colaboradores a un cambio?
6. ¿Cuándo pertenecía al grupo de colaboradores de gestores de cambio cuál era su labor dentro del grupo?
7. ¿A pesar de la carga de trabajo y del estrés que se vive a diario dentro del área usted cree que los gestores han hecho un cambio en la actitud de los colaboradores?
8. ¿Todos los departamentos de la entidad financiera tienen la oportunidad de contar con un ambiente de trabajo agradable hablando del adorno temático mensual?
9. ¿Usted cree que el área laboral de los colaboradores puede cambiar a un más a como está ahora?



ANEXO
Instrumento de Investigación

CUESTIONARIO N.3

Señorita Helen Porras (Supervisora de área)

Le agradecería el favor de atender a este cuestionario y contestar algunas preguntas ya que es de suma importancia para conocer sobre las actividades de los gestores de cambio a nivel comunicacional con la entidad financiera. Señorita Helen Porras actualmente presidenta de la junta directiva del equipo de gestores de cambio año 2012, se le entrevisto por motivo de ser una de las personas más importantes en la toma de decisiones sobre los Gestores de Cambio.

1. ¿Cómo Presidenta del grupo de gestores de cambio como ha sido su experiencia?
2. ¿Qué fue lo que le motivo a pertenecer al grupo de gestores de cambio
3. ¿Cuál es la actividad de los gestores de cambio?
4. ¿Para usted ha valido la pena pertenecer a este grupo de gestores?
5. ¿Cómo presidenta ha notado un cambio favorable en los colaboradores?
6. ¿Cómo grupo de gestores de cambio han tenido algunas diferencias para llegar a algún acuerdo?
7. ¿Cuántas personas conforman a los gestores de cambio?
8. ¿Cada uno de los gestores de cambio tiene un puesto a desempeñar fijo o son movibles?
9. ¿Cómo parte de gestores de cambio para usted ha valido la pena pertenecer al grupo?
10. ¿Usted ha notado algún cambio positivo o negativo en el departamento desde el surgimiento de los gestores de cambio puedes mencionar algún porcentaje?
11. ¿Cómo presidenta del grupo de gestores de cambio me puede mencionar si tienen algún lema o alguna motivación como grupo al iniciar cada reunión?



ANEXO

ENTREVISTA REALIZADA A LOS GESTORES DE CAMBIO

Le agradecería el favor de atender a esta entrevista y contestar algunas preguntas ya que es de suma importancia recabar información sobre los Gestores de Cambio a nivel Comunicacional con la entidad financiera. Encuesta contestada por cada uno de los colaboradores que conforman el equipo de gestores de cambio año 2012.

1. ¿Cuál es su desempeño o su actividad como gestor de cambio?
2. ¿Usted cree que comparte su liderazgo vivencial como propulsor de servicio?
3. ¿Qué le motivo a pertenecer al grupo de gestores de cambio?
4. ¿Para usted que es ser un gestor de cambio?
5. ¿Usted se considera un ejemplo a seguir y predica con el ejemplo?
6. ¿Para usted los gestores de cambio son un canal de comunicación?
7. ¿Considera usted que el equipo de gestores es parte importante para su departamento?
8. ¿La junta directiva lo toma en cuenta al exponer sus puntos de vista?
9. ¿Usted cree que el Clima Organizacional tiene mucho que ver con los gestores?
10. ¿Usted contribuye a incentivar a su equipo de trabajo?
11. ¿Para usted es notable algún cambio positivo o negativo por parte de los colaboradores con respecto a cómo es ahora el trato y la motivación?

12. ¿Se siente orgulloso de su aporte hacia el cambio para bien como gestor de cambio?

13. ¿Con su trabajo realizado como gestor de cambio considera que ha llevado a cabo la construcción de nuevos líderes?

14. ¿Para su experiencia como gestor de cambio fue costosa la aceptación de los colaboradores a un cambio?

15. ¿Dentro de su área laboral usted considera que ha fortalecido la comunicación y ha colaborado para incentivar el trabajo en equipo?