

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura de Administración de Empresas



**“Estrategia de comunicación interna en una fusión departamental en una  
empresade telecomunicaciones”**  
Práctica Empresarial Dirigida (PED)

**Estuardo René Figueroa Valdez**

Guatemala, septiembre 2014

**“Estrategia de comunicación interna en una fusión departamental  
en una empresa de telecomunicaciones”**

(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Estuardo René Figueroa Valdez

Lic. Ariel De León (**Asesor**)

Licda. Marisol Arroyo Carrillo (**Revisor**)

Guatemala, septiembre 2014

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**  
Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**  
Vicerrectora Académica

**M.A. Cesar Augusto Custodio Cobar**  
Vicerrector Administrativo

**EMBA Adolfo Noguera Bosque**  
Secretario general

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**  
Decano

**M.A. Ronaldo Antonio Girón**  
Vice decano

**M.Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa**  
Coordinador

**Terna examinadora que practicó el examen general  
de la Práctica Empresarial Dirigida**

**M. Sc. Elio Nuñez**

Examinador (a)

**Licda. Olga Alicia Torres**

Examinador (a)

**Licda. Karla de Sigüenza**

Examinador (a)

**Lic. Ariel de León**

Asesor (a)

**Licda. Marisol Arroyo Carrillo**

Revisor (a)



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

**REF.:C.C.E.E.0041-2014-ACA-**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**

**GUATEMALA, 29 JULIO DEL 2014**

**De acuerdo al dictamen rendido por licenciado Ariel De León Maldonado, tutor y licenciada Marisol Arroyo Carrillo, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN UNA FUSIÓN DEPARTAMENTAL EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES”. Presentada por el estudiante Estuardo René Figueroa Valdez, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 01122 de fecha 12 de julio del 2,014; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.**



**Lic. César Augusto Custodio Cobar**

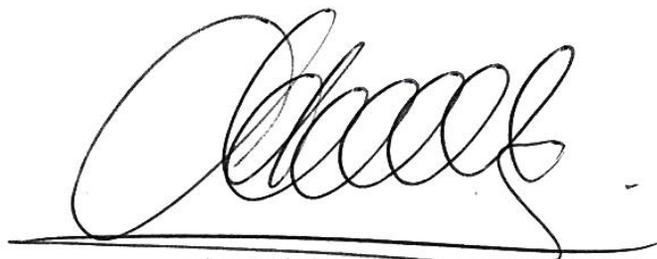
**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.**

Guatemala, abril 30 del 2014

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Practica Empresarial Dirigida –PED-con el tema **“Estrategia de comunicación interna en una fusión departamental en una empresa de telecomunicaciones”**, presentada por el estudiante: Estuardo René Figueroa Valdez, previo a optar al grado Académico de Licenciado en Administración de Empresas, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 90/100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.



Lic. Ariel De León Maldonado  
Tutor

Licda. Marisol Arroyo Carrillo  
Administradora de Empresas  
Colegiado Activo No. 10,728

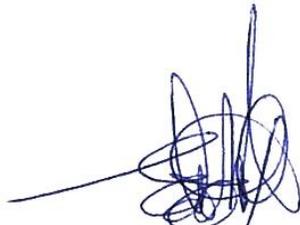
Guatemala, 28 de julio de 2014

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN UNA FUSIÓN DEPARTAMENTAL EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES”**, presentado por el estudiante: **Estuardo René Figueroa Valdez**, previo a optar al grado Académico de **“LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Licenciada Marisol Arroyo Carrillo  
Revisor



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 1145.2014

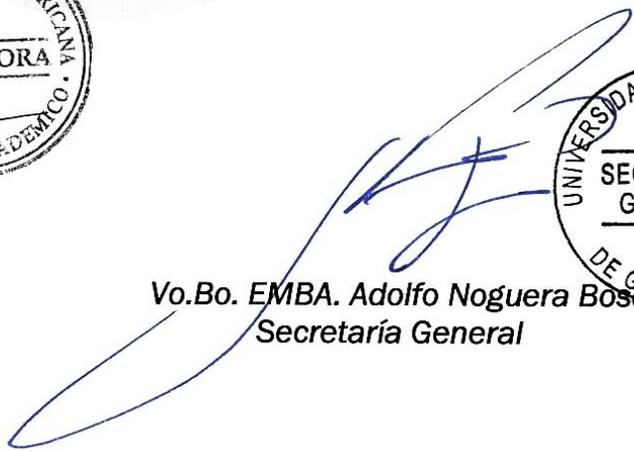
El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **Estuardo René Figueroa Valdez**, con número de carné 201304815 aprobó con **82 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día doce de julio del año dos mil catorce.

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los veintinueve días del mes de julio del año dos mil catorce.

Atentamente,

  
M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora  
Registro y Control Académico



  
Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque  
Secretaría General



Claudia Pineda  
cc. Archivo.

## Dedicatoria

- A Dios:** Padre Celestial, fuente de vida y creador de todo lo existente, gracias a Él por permitirme culminar una etapa más de mi vida, gracias por cuidarme y nunca abandonarme, llevarme hasta donde estoy y darme todo lo que tengo.
- A la Virgen María:** Madre Celestial, gracias por guiar mis pasos e iluminar mi mente, darme esa Fe que me permite avanzar día a día y brindarme el deseo de querer superarme constantemente. Gracias por ayudar a cumplir mis sueños, mis proyectos.
- A mis Padres:** Ing. Oswaldo René Figueroa Lucas (EPD) y Lesbia Iselda Valdez Calvillo, este triunfo es por ellos y para ellos. Gracias por su amor, cuidado y consejos. Hoy estoy aquí por ustedes. El agradecimiento supera a las palabras.
- A mis Hermanos:** Que este paso y pequeño triunfo que hoy culmino sea inspiración para ustedes. No existen imposibles.
- A mis Abuelitos:** Enrique Valdez G. (EPD) y María Francisca Calvillo, sus enseñanzas, cariño y ejemplo me llenan como persona y siempre mis triunfos serán suyos también.
- A mi Familia:** A mis tíos maternos y demás familia, gracias por su apoyo y cariño.
- A la Universidad:** Por recibirme y ser mi Alma Máter. Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría.
- A mis Amigos:** Por ser esa familia, por abrirme las puertas de su casa y brindarme esa amistad incondicional y sincera. Vivir el proceso de la carrera al lado de ustedes ha hecho esto único y para ustedes que han creído en mí y me han apoyado hoy les digo gracias! aquí estoy, cumplí la meta. Por nombre ustedes saben quiénes son, gracias por ser tan especiales.

## Contenido

|  |    |
|--|----|
| <b>Resumen</b>                             | i  |
| <b>Introducción</b>                        | ii |
| <b>Capítulo 1</b>                          | 1  |
| 1.1 Antecedentes                           | 1  |
| 1.2 Reseña histórica de la empresa         | 1  |
| 1.3 Estudios Previos                       | 2  |
| 1.4 Situación actual                       | 3  |
| <b>Capítulo 2</b>                          | 8  |
| 2.1 Marco Teórico                          | 8  |
| Planificación                              | 8  |
| Comunicación                               | 9  |
| Políticas                                  | 13 |
| Gestión del Cambio                         | 13 |
| Liderazgo                                  | 16 |
| Cambio organizacional                      | 18 |
| <b>Capítulo 3</b>                          | 21 |
| 3.1 Planteamiento del Problema             | 21 |
| 3.2 Objetivos de la investigación          | 22 |
| 3.2.1 Objetivo General                     | 22 |
| 3.2.2 Objetivos Específicos                | 22 |
| 3.3 Alcances y límites de la investigación | 22 |
| 3.4 Metodología Aplicada a la Práctica     | 23 |
| 3.4.1 Sujetos                              | 23 |
| 3.5 Instrumentos                           | 24 |
| 3.6 Procedimiento                          | 25 |

|  |    |
|--|----|
| <b>Capítulo 4</b>  | 27 |
| 4.1 Resultados   | 27 |
| 4.2 Resultados guía de observación   | 27 |
| 4.3 Resultados de encuestas  | 28 |
| 4.4 Resultados de entrevistas  | 43 |
| <b>Capítulo 5</b>  | 45 |
| 5.1 Análisis e interpretación de resultados  | 47 |
| <b>Conclusiones</b>  | 42 |
| Propuesta de mejora  | 48 |
| Introducción   | 49 |
| Justificación  | 49 |
| Objetivos  | 50 |
| Indicadores de comunicación interna  | 50 |
| Revisión orientada a la comunicación interna                                       | 53 |
| Oportunidad de mejora e implementación de matriz de comunicación<br>administrativa | 56 |
| Comunicación de la propuesta   | 62 |
| Viabilidad de la propuesta   | 65 |
| <b>Referencias Bibliográficas</b>  | 68 |
| <b>Anexos</b>  | 70 |

## Contenido de ilustraciones

|   |    |
|---|----|
| Ilustración No.1  | 5  |
| Figura 1: Estructura Organizacional por Jefaturas,<br>Unidad de Negocio del Área Móvil Comercial de HABLA | 5  |
| Ilustración No. 2   | 6  |
| Tabla 1: Análisis FODA –HABLA   | 6  |
| Ilustración No. 3   | 24 |
| Tabla 2: Tabla de sujetos   | 24 |
| Ilustración No. 4   | 26 |
| Tabla 3. Diagrama de Gantt sobre el plan de trabajo   | 26 |
| Ilustración No. 5   | 27 |
| Tabla 4: Cuadro de observación; proceso de comunicación de los involucrados                               | 27 |
| Ilustración No. 6   | 28 |
| Tabla 5: Matriz de sentido, guía de observación: Reuniones con equipo de venta                            | 28 |
| Ilustración No. 7   | 29 |
| Grafica No. 1   | 29 |
| Ilustración No. 8   | 30 |
| Grafica No. 2   | 30 |
| Ilustración No. 9   | 31 |
| Grafica No. 3   | 31 |
| Ilustración No. 10  | 32 |
| Grafica No. 4   | 32 |
| Ilustración No. 11  | 33 |
| Grafica No. 5   | 33 |
| Ilustración No. 12  | 34 |

|   |    |
|---|----|
| Grafica No. 6   | 34 |
| Ilustración No. 13  | 35 |
| Grafica No. 7   | 35 |
| Ilustración No. 14  | 36 |
| Grafica No. 8   | 36 |
| Ilustración No. 15  | 37 |
| Grafica No. 9   | 37 |
| Ilustración No. 16  | 38 |
| Grafica No. 10  | 38 |
| Ilustración No. 17  | 39 |
| Grafica No. 11  | 39 |
| Ilustración No. 18  | 40 |
| Grafica No. 12  | 40 |
| Ilustración No. 19  | 41 |
| Grafica No. 13  | 41 |
| Ilustración No. 20  | 42 |
| Grafica No. 14  | 42 |
| Ilustración No. 21  | 43 |
| Grafica No. 15  | 43 |
| Ilustración No. 22  | 44 |
| Tabla 6. Matriz de sentido de la entrevista al Director y Gerente | 44 |
| Ilustración No. 23  | 51 |
| Tabla No. 7: Cuadro del proceso de cambio.                        | 51 |
| Ilustración No. 24  | 58 |
| Tabla No. 8: Matriz de comunicación.                              | 58 |
| Ilustración No. 25  | 59 |

|  |    |
|--|----|
| Figura No. 2: Flujograma de comunicación.                  | 59 |
| Ilustración No. 26   | 60 |
| Tabla No. 9: Minuta de reuniones.                          | 60 |
| Ilustración No. 27   | 61 |
| Figura No. 3: Flujograma proceso de escalonamiento.        | 61 |
| Ilustración No. 28   | 62 |
| Figura No. 4: Encargado de la comunicación organizacional. | 62 |
| Ilustración No. 29   | 63 |
| Tabla No. 10: Agenda de comunicación administrativa.       | 63 |
| Ilustración No. 30   | 64 |
| Tabla No. 11: Presupuesto de la comunicación.              | 64 |
| Ilustración No. 31   | 64 |
| Tabla No. 12: Cronograma de la implementación              | 64 |
| Ilustración No. 32   | 65 |
| Tabla No. 13: Ventas estimadas antes de la fusión          | 65 |
| Ilustración No. 33   | 66 |
| Tabla No. 14: Ventas estimadas luego de la fusión          | 66 |

## **Resumen**

La presente investigación correspondiente a la Práctica Empresarial Dirigida fue orientada hacia el tema de la Estrategia de Comunicación y Gestión del Cambio en una Fusión Departamental en una compañía transnacional, con participación en el mercado de telecomunicaciones de Guatemala denominada por razones de confidencialidad como “HABLA”.

En el capítulo 1, se detalla a manera de resumen la reseña histórica, evolución y situación actual de la compañía, detalles que evidenciaron que existe un buen trabajo en los cimientos de la organización lo cual ha permitido obtener un amplio margen de crecimiento no solamente económico sino también humano, posicionando a dicha empresa como la empresa líder de celulares en Guatemala durante varios años. Fueron tomados en cuenta los factores internos y externos para la elaboración de un análisis FODA que determinó el contexto general en el que actualmente se sitúa la compañía en el área seleccionada, además también se incluye un organigrama del área involucrada para el tema de estudio.

El marco teórico es abordado en el capítulo 2, se eligieron desarrollar los temas que conceptualmente sirvieron de guía y dieron forma al trabajo de investigación que al mismo tiempo sustenta la parte técnica de análisis previa evaluación e identificación de oportunidades de mejora dentro del proceso de comunicación y gestión del cambio en una fusión departamental.

En el capítulo 3 se plantea el problema, sus variables y también se definen los objetivos principales y los específicos; además se incluye la lista de instrumentos a utilizar en la metodología de la investigación y delimitación de la misma.

## **Introducción**

El presente documento muestra de manera ordenada el resultado de la investigación realizada con la intención de develar la importancia que significa para cualquier organización, pero en especial para HABLA (unidad de análisis), la manera correcta de comunicar y gestionar el cambio ante una inminente fusión de dos departamentos. Lo anterior hace pensar que se robustece un departamento en lugar de dos y que esto será clave en la obtención de resultados que han sido planteados con anterioridad. La compañía es líder en su ramo por lo que mantenerse en esa posición es un reto difícil y que además marca paso a los competidores que vienen tras de ella.

Desde años anteriores la empresa se ha caracterizado por dividirse en Centros de Negocio, creando en el año 2010 el Centro de Negocio de Servicios Financieros Móviles. Dicho centro da forma a una opción nueva en el ámbito de pago electrónico, envío y recepción de remesas nacionales e internacionales además de pago de servicios básicos a través del celular en alianza con otras empresas.

El Centro de Negocio mencionado anteriormente estuvo trabajando con total independencia desde su puesta en marcha hasta agosto de 2013; y a partir de ese momento se presentó la fusión departamental con el Centro de Negocios Móviles Prepago.

La fusión departamental incluyó desde las gerencias, coordinaciones, supervisiones, asesores, educadores y vendedores. En el proceso no se estimó ninguna baja de personal sino al contrario se estableció un reacomodo tratando de minimizar al máximo un posible caos entre los empleados; sin embargo posterior a la fusión se presentaron bajas en los números de ventas, cierta anarquía por parte del personal de campo y una falta de orientación hacia los resultados deseados. Como todo cambio es normal e inherente al ser humano oponer cierta resistencia pero es en este estudio que se pretende dar forma a los fenómenos que se presentaron y obtener una respuesta certera y objetiva de cómo puede tratarse una situación de estas en una organización.

# Capítulo 1

## 1.1 Antecedentes

### 1.2 Reseña histórica de la empresa:

International Communications Network S.A. (ICN) es un operador de telefonía móvil que opera comercialmente bajo la marca HABLA, con presencia en América, Europa, África y Asia. Con oficinas centrales en los Países Bajos la compañía provee de servicios móviles, televisión e internet en más de 16 países alrededor del mundo. HABLA dirige desde Miami la mayor parte de las operaciones en Latinoamérica.

La empresa es la nueva marca que componen las redes y servicios Time Division Multiple Access (TDMA) y Global System for Mobile (GSM) que International Communications Network S.A. (ICN) lanza al mercado en el rubro de telefonía celular en sus operaciones de Latinoamérica (Bolivia, Colombia, El Salvador, Guatemala, Honduras y Paraguay). International Communications Network S.A. (ICN), cuenta con 16 operaciones celulares en diferentes países de Asia Sur-Occidental, Asia del Sur, América Central, Suramérica y África.

Las operaciones de ICN conectan aproximadamente a 392 millones de personas alrededor del mundo.

El compromiso la empresa es brindar la mejor señal, la mayor cobertura GSM y 3G con los mejores servicios y los precios más convenientes del mercado. La nueva red GSM de última generación en frecuencia 850 MHz permite a los clientes enviar mensajes multimedia (imágenes + sonido + texto), enviar fotos, navegar por Internet, conectar su teléfono a una PC y muchos servicios más.

Además es una marca joven, cálida, dinámica y alegre que recoge atributos tales como accesibilidad, ubicuidad y vivacidad. En suma, es una denominación comercial que para los usuarios se traduce en mayor acceso a comunicación móvil gracias a precios bajos, amplia cobertura y calidad de comunicación.

### 1.3 Estudios Previos

HABLA fue lanzando en Guatemala en agosto de 2004, como parte de un proceso de integración de las marcas nacionales Celulares y Telecomunicaciones, S.A. (CELTELCOM) y Cuate de CELTELCOM con International Communications Network (ICN). Es el mayor operador de telefonía móvil del país, contando con más de 8 millones de usuarios activos. En sus inicios ofrecía servicios sobre redes AMPS/TDMA (actualmente desactivadas), continuando con la evolución a las redes GSM/GPRS/EDGE/UMTS/HSDPA/HSPA+. En septiembre del 2008 lanzó comercialmente el servicio de 3G en la banda 850 MHz realizando una mejora en diciembre de 2011 lanzando el servicio de HSPA+ ó 4G. En la actualidad la compañía provee de soluciones móviles como telefonía celular, internet móvil, Wi-Max y compite con operadores regionales como Greenstar y Aló.

En la empresa se esfuerzan por contar dentro de sus filas con gente abierta, apasionada, energizante, comprometida a entregar a tiempo un trabajo bien hecho, comportándose con integridad, transparencia y respeto. En contraparte a los anteriores requisitos se esfuerzan por ofrecer a sus colaboradores el mejor lugar para trabajar, con amplios horizontes de crecimiento profesional, capacitación, entrenamiento y múltiples beneficios.

Según Patricia Marroquín (mayo de 2005) en su Tesis de “Análisis y Descripción de puestos para la obtención de los perfiles en el área de taller máquina-herramienta para una industria azucarera” dentro del resumen menciona que los métodos cuantitativos tales como cuestionarios son utilizados para reunir datos cuantificables y referentes a los deberes y responsabilidad de diversos puestos.

En el proceso de elaboración de perfiles de puesto es importante llegar a un consenso con las áreas involucradas para estar de acuerdo en las habilidades, aptitud y actitud que debe tener la persona idónea al puesto. Esto facilitará al personal de reclutamiento dirigir la entrevista para obtener información concisa y directa.

Mencionado lo anterior y partiendo de la importancia que supone el reclutamiento de personal idóneo en la Tesis “Los Programas de Reclutamiento, selección e inducción en el Colegio

Capouilliez” , elaborada por Violeta David, el apartado de Selección de personal se hace mención a Stephen Robbins, autor del libro Comportamiento Organizacional, cuando menciona que el objetivo de una selección eficaz es vincular las características individuales (habilidad, experiencias, etc.) con los requisitos del puesto. Cuando un administrador no vincula estos dos factores, se sufre tanto en el desempeño como en la satisfacción del empleado.

La satisfacción del empleado pasa a tomar vital importancia al instante que se siente cómodo e incrementa su rendimiento agregando un valor adicional a sus actividades diarias, impulsando su creatividad e incentivándolo a comprometerse cada día más con los objetivos grupales de la compañía; caso contrario y en detrimento de sus funciones inician un período de disminución de actividades, contaminación a otros compañeros y bajo rendimiento.

El perfil de puesto entonces es un factor que viene implícito en un programa de reclutamiento formalmente establecido. El reclutamiento del personal en las organizaciones es una de las funciones más importantes en el área de recursos humanos, ya que de ello depende que la organización cuente con personal calificado, actualizado y capacitado porque esto le otorga un nivel de competitividad y cumplimiento exacto de sus objetivos globales. Lo anterior es mencionado en la Tesis de Madeline Sánchez, titulada “Manual de análisis y descripción de puestos como base del proceso de reclutamiento y selección del personal administrativo del hospital nacional “Santa Elena” de Santa Cruz del Quiché.

#### 1.4 Situación actual:

Como la empresa representante de INC en Guatemala, se rige bajo la misión, visión, valores y estrategias de la casa matriz.

La misión consiste en “Proveer servicios a personas que quieren estar en contacto con sus comunidades, mantenerse informados y entretenidos, permitiéndoles expresar sus emociones y mejorar su calidad de vida”.

La visión “Gente disfrutando del acceso a su mundo. Creamos un mundo donde los servicios son económicos, accesibles y están disponibles para todos y en todos lados”.

Lo anterior demuestra que es una empresa de telecomunicaciones en la que su foco se centra en países en vías de desarrollo conectando gente en todo momento y en todo lugar, con total disponibilidad de sus servicios y el mayor beneficio para los clientes es que se cuenta con un precio accesible.

Los valores se dividen en: Integridad, Respeto y Pasión. La Integridad se refiere a: seguir las reglas, actuar con transparencia, honestidad y lealtad, asumir responsabilidad por las acciones propias y estar comprometidos para actuar de manera ética. El Respeto engloba tratar a todo el mundo con dignidad, escuchar, corroborar las decisiones siempre con los colegas y valorar la contribución de los demás. La Pasión es ser positivo, innovador, creativo y entusiasta.

En cuanto a las Estrategias se centran en que el servicio y producto se encuentre Asequible, Accesible, Disponible y crear Afinidad con el cliente.

Unidos los parámetros anteriores forman el ADN de la empresa, una filosofía que es transmitida a los colaboradores desde el primer día de su ingreso a la compañía lo cual permite una rápida adaptación y sentimiento de pertenencia a la organización. Facilitar la vida al consumidor y exceder sus expectativas son el día a día en la empresa, cuenta con unidades de negocio que laboran en un entorno de colaboración con sus “socios comerciales” dedicados a Categorías, Finanzas, Recursos Humanos, Manufacturera, Riesgo y Operaciones Técnicas.

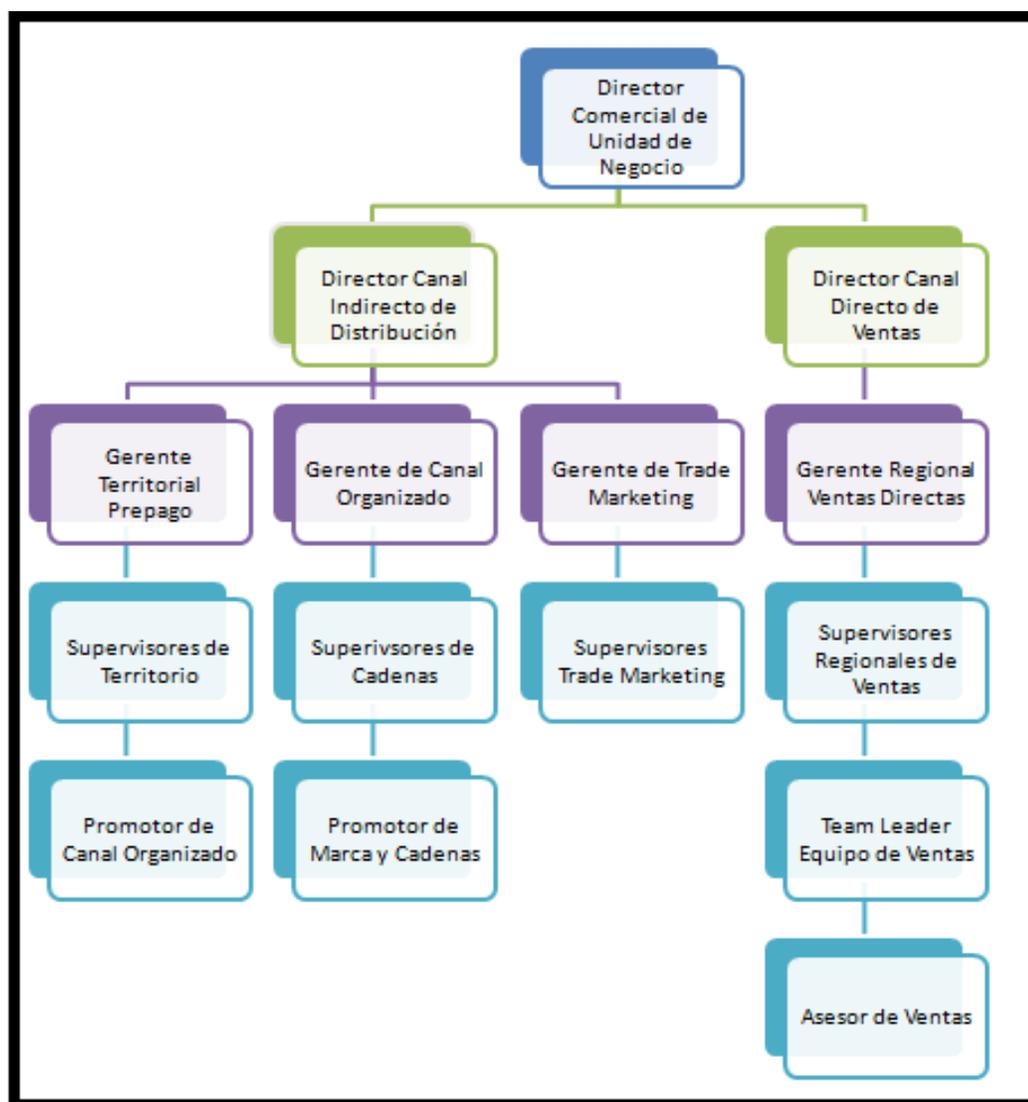
En el interior de la compañía existen procesos especializados dentro de cada línea de negocios, servicios en común se organizan a nivel local y regional, cada línea de negocios es responsable por sus ganancias y pérdidas.

Un factor ampliamente valorado y discutido en la empresa, es la Actitud. La filosofía es “Contratamos, retenemos y promovemos a nuestros colaboradores basados en la actitud. Actitud y comportamiento correctos + buen desempeño merece alentar y premiar; Actitud y comportamiento correctos + bajo desempeño merece entrenar y supervisar; Mala actitud y comportamiento + buen desempeño merece estar afuera y por último Mala actitud y comportamiento + mal desempeño merece estar afuera.

A continuación se presenta la estructura organizacional, específicamente de la Unidad de Negocio del Área Móvil Comercial de HABLA.

### Ilustración No.1

**Figura 1: Estructura Organizacional por Jefaturas, Unidad de Negocio del Área Móvil Comercial de HABLA**



Fuente: Información HABLA, diseño propio, septiembre 2013.

Lo anterior demarca un organigrama específico del área objeto de investigación, con una estructura bastante sencilla, acertada y funcional para la operación de trabajo. Se cuenta con un

Director Comercial de la Unidad de Negocio prepago, quien a su vez tiene a su cargo 2 directores, uno que se encarga del Canal Indirecto de Distribución, luego se cuenta con Gerentes Regionales y para cada área específica y luego encontramos al equipo de Supervisores de Territorio que a su vez tienen a su cargo Promotores de Canal.

En el área de Ventas Directas, la distribución de personal es similar con una estructura de Gerentes Regionales que tienen a su cargo Supervisores de Ventas Regionales y a su vez se apoyan en Team Leader de equipos de ventas y por último encontramos a los Asesores de Ventas, quienes sufrieron el proceso de fusión con el departamento de Servicios Financieros Móviles. A continuación se presenta un análisis FODA.

**Ilustración No. 2**  
**Tabla 1: Análisis FODA –HABLA**

|                                   | Positivas  | Negativas  |
|-----------------------------------|--|--|
| Factores Externos no controlables | Oportunidades (+)  | Amenazas (-)   |
|                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo en Market Share del mercado de telecomunicaciones celulares en Guatemala</li> <li>Disponibilidad de capital para financiamiento de proyectos propios</li> <li>Credibilidad de la empresa con cartea de proveedores y acreedores</li> <li>Se proyecta como una marca aspiracional</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Promociones y rebaja de precios de las empresas de la competencia</li> <li>Alza de combustibles y materiales de construcción que son fundamentales para mantenimiento y colocación de radio bases nuevas</li> <li>Cambios de gobierno que ostentan con una imposición de impuestos a empresas de telecomunicaciones</li> <li>Situación económica raquítica en municipios, aldeas y caseríos del país</li> </ul>   |
| Factores Internos controlables    | Fortalezas (+)   | Debilidades (-)  |
|                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia, renombre y posicionamiento en el mercado de telecomunicaciones de Guatemala</li> <li>Disponibilidad de capital propio para financiamiento de proyectos</li> <li>Innovación constante en sus productos y servicios</li> <li>Cumplimiento con disposiciones legales y fiscales existentes en Guatemala</li> <li>Contratación de personal altamente capacitado y constante capacitación</li> <li>Comunicación fluida con jefaturas, política de oficinas de puerta abierta</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación estratégica débil dentro de algunas unidades de negocio</li> <li>Sobrecarga de trabajo hacia departamentos operativos por duplicidad de funciones</li> <li>Descompensación salarial para colaboradores que se encuentran contratados por "servicios"</li> <li>Existen demasiados controles, procesos y requisitos de transacciones sencillas lo cual retrasa los procesos de atención al cliente interno y externo</li> <li>Automatización de procesos sin realizar pruebas piloto</li> </ul> |

Fuente: Información de la empresa, diseño propio, 2013.

El análisis FODA ilustra el escenario en el cual se denota de manera sencilla las fortalezas (internas) y que son respuesta ante las amenazas (externas) del mercado, donde HABLA se posiciona como una empresa fuerte a nivel nacional en el ramo de las telecomunicaciones. Se resalta mucho la confianza existente en la estructura interna de la empresa, su personal y la capacidad de capital existente para seguir acrecentando la operación.

Por el otro lado se expone que las debilidades (internas) son de tipo administrativo y específicamente de planeación y procesos, lo cual es una debilidad controlable y de fácil corrección pero que merece ser tomada en cuenta para que aumente y a largo plazo perjudique la agilidad de la operación (se prevee un crecimiento de personal y capital). Las oportunidades (externas) son alentadoras, tomando en cuenta que el mercado de telecomunicaciones es sumamente dinámico y de primera necesidad, convirtiendo estos servicios como parte del “mercado cautivo”.

## Capítulo 2

### 2.1 Marco Teórico

La investigación científica conlleva una serie de pasos ordenados los cuales son necesarios para llegar a un resultado esperado. Se hace necesario investigar todos aquellos elementos y fenómenos que han de servir de análisis y plantear juicios objetivos fundamentados en información formal que complemente la investigación de campo que se plantea y que también servirá para conceptualizar los temas claves que envuelven la problemática planteada.

“Uno de los propósitos de la revisión de la literatura es analizar y discernir si la teoría existente y la investigación anterior sugieren una respuesta (aunque sea parcial) a la pregunta o a las preguntas de investigación; o bien, provee una dirección a seguir dentro del planteamiento de nuestro estudio” (Danhke, 1989, citado por Hernández Sampiero et. al., 2010:59)

Por lo anterior se interpreta que la importancia del marco teórico es fundamental y base de la investigación, ya que no se puede concebir el inicio de un proceso investigativo científico formal sin una previa que sitúe en una determinada época acontecimientos, pensamientos y teoría asociada al tema elegido por el investigador. El marco teórico será la guía por la cual se pondrá en evidencia pensamientos, prejuicios e hipótesis en el trabajo de escritorio, por lo que la conjunción de información recabada de varios autores es vital para los intereses del investigador y determinar de los distintos puntos de vista una orientación certera para encasillar y acentuar conceptos a los fenómenos investigados.

Planificación:

Según Raymundo Javier Benavides Pañeda el concepto de planeación implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que ese habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logran por sí mismos: es necesario establecerlos con anticipación.

Para Enrique B. Franklin Fincowsky y Mario José Krieger Planear es el proceso sistemático y estructurado que permite emplear la inteligencia de la organización en la búsqueda de respuesta a preguntas vitales para su diseño, estructura, dirección y control, tomando en consideración la dinámica del cambio social tanto en el entorno actual como en un escenario futuro.

La definición de Benavides Pañeda es muy acertada cuando hace mención a que los resultados no se logran por sí mismos sino son consecuentes de una planeación y que es necesario establecerlos con anticipación. La planeación puede ser la mejor de todas y puede no darse el resultado esperado de la investigación, pero no se debió a una planeación defectuosa, al contrario demuestra que los pasos se siguieron bien y por ende los resultados fueron contrarios a lo planteado pero se logró corroborar lo planteado. Por otro lado si el investigador carece de una planeación y sus herramientas, es como iniciar un viaje sin una lista de equipaje y un destino; no sabrá entonces hacia dónde dirigirse y en el caso hipotético de llegar al destino deseado puede que no salió preparado con el equipamiento necesario para el destino por lo cual sufrirá una serie de inconvenientes.

Lo antes mencionado nos deja muy en evidencia lo importante de la planificación y que debe ser el punto de salida de la investigación científica en su fase inicial. Para un proceso de fusión departamental debe considerarse como la herramienta principal antes de iniciar un proceso tan grande como esto, ya que puede ser la guía que determine el tiempo mínimo / máximo para el proceso de cambio y también determine el éxito del mismo.

## Comunicación

Acerca de la comunicación Enrique B. Franklin Fincowsky y Mario José Krieger opinan que es un proceso complejo que requiere el cumplimiento de ciertas condiciones para la adecuada emisión del mensaje y su recepción satisfactoria por parte del receptor. En dicho proceso participan los actores y factores siguientes:

Emisor (fuente): Es el punto de partida de la información; puede ser una persona, un grupo o una organización que precisan transmitir información a otra persona, grupo u organización. Desde luego, la intención de transferir la comunicación tiene su origen en

una necesidad de cumplir con cierto objetivo; por ejemplo, que el receptor ejercite una acción.

**Codificación:** Es una actividad previa a la emisión; su propósito es traducir el mensaje en una serie de símbolos que el receptor sea capaz de interpretar. Eso significa que el emisor debe emitir información en un formato compatible con las percepciones del receptor.

**Mensaje:** Es la forma “visible” que adopta la información para ser captada por el receptor: oral, escrita, gestual, etc. Esta forma debe definirse en función de la personalidad y las condiciones del receptor.

**Canal:** Es el método que se selecciona para transmitir el mensaje. La selección del canal se hará en función de los mensajes a transmitir y de las disponibilidades del receptor.

**Receptor:** Es la persona o instancia que recibe el mensaje del emisor o fuente, y lo traduce en la información que genera una acción en respuesta. Si el mensaje no llega al receptor, el proceso de comunicación no se completa; lo mismo ocurre si llega pero se interpreta de modo diferente a como se pretendía originalmente, provocando que no se cumpla la acción de respuesta en el sentido concebido por el emisor.

**Decodificación:** Es el proceso que utiliza el receptor para interpretar el mensaje a partir de su propio marco de referencia. Así, la decodificación del mensaje se ve influida por las experiencias, los conocimientos y los sentimientos del receptor, todo lo cual afecta la manera en que “traduce” la información que lo llevará a efectuar o no la acción esperada. Cuanto más ajustada sea la decodificación al sentido que el emisor pretendió dar al mensaje, más eficaz será la comunicación.

**Ruido:** Es cualquier interferencia capaz de afectar la calidad del proceso de comunicación. Puede ser semántico, psicológico o sociológico, y presentarse en cualquier etapa del proceso de comunicación. El ruido perturba la comunicación.

Retroalimentación: Es el proceso complementario de la comunicación original; a través de la retroalimentación se verifica el resultado real de la transmisión original. Esto permite conocer si la información ha sido debidamente interpretada y aplicada.

La definición anterior enmarca un concepto que puede ser representado con una escena donde se logran identificar ocho elementos claves que son actores en el proceso de la comunicación. La comunicación y sus diferentes medios de manifestación son el ente principal para transmitir cualquier tipo de idea o sentimiento en una organización. Dadas las condiciones de planificación del cambio de la fusión departamental el paso siguiente e importante es trasladar la información, la manera de hacerlo y la preparación del receptor para utilizar los canales adecuados y que sea un proceso transparente de asimilación de la información recibida. En las organizaciones Franklin y Krieger delimitan los llamados “Niveles de comunicación en las organizaciones” los cuales se detallan a continuación:

- Nivel I. Intrapersonal:

La comunicación con nuestro propio yo es intrapersonal, y resulta esencial en las actividades cognitivas.

- Nivel II. Interpersonal:

Una persona se comunica con otra; por ejemplo, un administrador comenta la asignación de una tarea a un subordinado.

- Nivel III. Comunicación grupal individual:

a) La primera situación de esta categoría es el caso “uno con muchos” en sentido administrativo; un ejemplo apropiado es la obligación del presidente de una empresa de informar sus actividades al directorio o a la asamblea de accionistas.

b) La comunicación “muchos con uno” es la segunda situación de esta categoría. A menudo las decisiones adoptadas por una comisión se comunican al individuo que debe ejecutar la acción definitiva. La decisión se elabora de manera conjunta, pero la aplicación

corresponde a un individuo de autoridad superior. Una comisión ejecutiva que remite decisiones al presidente de la empresa es un ejemplo de comunicación “muchos con uno”.

- Nivel IV. Comunicación de un grupo con otro:

- a) La primera forma de estas comunicación está representada por los mensajes “muchos a muchos”, que comprometen el espacio. Este tipo de comunicación se caracteriza por el flujo de mensajes entre sectores de la organización; el contenido suele referirse a situaciones corrientes, y por lo regular tiene un sentido coordinador.

- b) Los mensajes que comprometen tiempo constituyen la segunda forma de la comunicación “muchos a muchos”. Mientras los mensajes que comprometen el espacio se refieren a actividades administrativas corrientes de coordinación, los mensajes que comprometen tiempo vinculan el presente con el pasado. Las tradiciones y las políticas –en resumen, la imagen de la empresa- son producto de los “muchos” que actuaron antes que el grupo actual de ejecutivos.

- Nivel V. Comunicación organizacional:

Cuando está dirigida al conjunto de la organización, áreas, grupos, equipos, miembros (houseorgan).

- Nivel VI. Comunicación interorganizacional:

Dirigida por lo general a los elementos de la órbita organizacional.

- Nivel VII. Comunicación a públicos selectivos.

Dirigida a audiencias más o menos homogéneas, nichos de público.

- Nivel VIII. Comunicación masiva.

Tiene como característica principal que sus interlocutores son heterogéneos, aunque mantienen algún tipo de interés común.

## Políticas

Para Raymundo Javier Benavides Pañeda las Políticas son declaraciones amplias y generales de acciones esperadas que sirven como guía para la toma de decisiones administrativas o para supervisar las acciones de los subordinados.

Las políticas también son planes en el sentido de que son declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. Aparte, ayudan a decidir sobre diversos temas antes de que se conviertan en problemas, vuelven innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes.

## Gestión del Cambio

Para Franklin y Krieger el cambio es el paso de una situación personal, grupo o social a otra, en un tiempo y un espacio determinados; en consecuencia, podemos afirmar que depende de un contexto específico.

Por su misma naturaleza, el cambio supone una modificación de valores, actitudes y conductas de los sujetos (individuos, grupos, organizaciones y demás actores sociales). En resumen, todo cambio implica desaprender (desestructurando conocimientos, conductas, viejas pautas y modelos) y aprender (adoptando, ejercitando e interiorizando nuevas).

## Fuerzas que contribuyen al cambio

Las causas del cambio organizacional provienen tanto de fuerzas internas como externas, y los administradores deben estar siempre atentos a su presencia. En ocasiones surgen casi por completo de factores externos a la organización, tales como las condiciones económicas o comerciales, desarrollos tecnológicos y cambios demográficos, entre otros; otras veces las fuerzas provienen de la organización propiamente dicha, a partir de factores como las decisiones administrativas para implementar modificaciones, o las presiones de los empleados para poner en práctica transformaciones urgentes. Por supuesto, lo más frecuente es que el cambio derive de una combinación de causas internas y externas.

## Fuerzas externas

En el entorno de la organización opera una amplia diversidad de fuerzas que pueden provocar cambios en su interior. Algunas de las más importantes son las condiciones económicas, las acciones de los competidores, el desarrollo tecnológico, los acontecimientos político/legales, así como los movimientos sociales y demográficos.

## Condiciones económicas

Los acontecimientos que ocurren en el ámbito económico constituyen importantes razones para el cambio organizacional. Por ejemplo, si la economía está débil es probable que la organización busque disminuir su fuerza laboral o cuando menos no contratar más personal, asimismo reducir las líneas de producción poco redituables. Por el contrario, si la economía está vigorosa y en expansión, muchas empresas considerarán el lanzamiento de nuevos servicios o productos, la creación de nuevas unidades o divisiones, la apertura de operaciones en nuevas áreas geográficas y otras acciones encauzadas al crecimiento.

## Acciones de los competidores

Sin importar el estado de la economía, casi todas las organizaciones tienden a ser muy sensibles a los movimientos de sus competidores, en especial a aquellos que se dan en respuesta a cambios en el mercado o en las preferencias del consumidor. Las acciones de otros protagonistas del entorno inmediato suelen desencadenar cambios en el interior de la organización, aun cuando ésta prefiera no cambiar en ese momento.

## Desarrollo tecnológico

A menudo los avances tecnológicos desarrollados fuera de la organización exigen una respuesta de ésta, incluso contra su voluntad. Los avances tecnológicos representan tanto oportunidades como amenazas para la organización, pero si motivan cambios importantes y relacionados de manera directa con sus tareas centrales, a los administradores no les queda más remedio que hacer los ajustes necesarios.

### Acontecimientos políticos y legales

Cuando los gobiernos promulgan nuevas leyes los administradores deben responder, aunque las soluciones o los tipos de cambio que deberían llevarse a cabo no sean obvios en un primer momento.

### Movimientos sociales y demográficos

Otros tipos de fuerzas para el cambio tardan más en desarrollarse, o son más sutiles y, por lo tanto, más difíciles de detectar. Tal es el caso del cambio de actitudes sociales frente a diversos productos, servicios y prácticas. Por ejemplo, de las modificaciones de los patrones demográficos (como el envejecimiento de la población), que implican retos para las empresas de venta al menudeo y orientadas al consumidor, ya que tendrán que plantear nuevas mezclas de producto, así como nuevos enfoques de marketing y ventas. Tales movimientos demográficos, por supuesto, no ocurren de un día para otro, pero ejercen una fuerza poderosa.

### Fuerzas internas

Para la investigación en curso estas fuerzas son de mayor importancia ya que se dilucida que es la causante principal de la fusión departamental. Para los autores Enrique Franklin y Mario Krieger muchas fuerzas potenciales dentro de la organización propician cambios. Dos de las más importantes son las decisiones administrativas, las preferencias y sugerencias del personal.

### Decisiones Administrativas

Los gerentes de todos los niveles de la organización trabajan dentro de ciertas restricciones que limitan su libertad de acción. Sin embargo en muchos casos tienen autoridad suficiente para realizar cambios en sus áreas particulares de influencia. En general, incluso en esta era de estructuras organizacionales planas, cuanto más arriba esté el gerente de una organización, tanto más libertad y poder tendrá para realizar cambios. El riesgo, como es obvio, radica en que si el intento de cambio fracasa, el gerente acabará con menos poder que antes de tratar de ponerlo en práctica. Cuando los administradores toman la decisión de cambiar, la determinación afectará su estatus quo de una manera u otra.

## Preferencias y sugerencias del personal

Las decisiones administrativas no son la única fuente de cambio dentro de las organizaciones. También los empleados de los niveles inferiores suelen ser una excelente fuente de sugerencias innovadoras. Para el administrador, el reto de solicitar sugerencias y preferencias a los trabajadores consiste en reconocer las propuestas creativas con potencial de mejorar el desempeño y mejorar el clima de trabajo, y saber distinguir las de aquellas que no son viables. Hacer esos juicios con sabiduría y responder de manera apropiada a las presiones son habilidades administrativas imprescindibles; sin embargo, independientemente de qué tan hábil sea el administrador, los empleados constituyen un estímulo para el cambio que no puede –ni debe–, ser ignorado.

## Liderazgo

Proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio (Lussier y Achua, 2005, p. 6).

Liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales (Harold Koontz y Heinz Weihrich, 2007, p. 532).

El líder cambia la conducta del seguidor, lo que da como resultado un sentimiento de satisfacción y efectividad tanto en el seguidor como en el líder (Frank Landy y Jeffrey Conte, 2006, p. 442).

Para Enrique Franklin y Mario Krieger desde la perspectiva original, el liderazgo es la capacidad de influir en las actividades de una persona, grupo o equipo que forma parte de una empresa y está orientado a alcanzar objetivos y metas en cierta situación.

Liderar implica influir, orientar, marcar el rumbo, convencer, contener, comprender, motivar, capacitar, dar el ejemplo, innovar, tener una visión de éxito. El Líder se enfoca en las personas y equipos, inicia y origina procesos; se interesa por desentrañar el porqué de las cosas. Es capaz de asumir riesgos, busca superar la cotidianidad, piensa de manera estratégica. Su visión es de mediano y largo plazo.

Por lo que se refiere al poder, el líder debe desarrollar la capacidad de usarlo con eficacia y de un modo responsable y justo. En esencia, para ejercer liderazgo es necesario contar con seguidores. En otras palabras, lo que convierte a una persona en líder es la disposición de los demás a seguirla. Más aún: los individuos tienden a seguir a quienes, según su punto de vista, son capaces de proporcionarles los medios para lograr sus propios deseos, anhelos y necesidades. En el liderazgo se dan situaciones referenciales de poder: “P” se identifica o desea identificarse con “O”; cualesquiera que sean las reacciones de “O”, “P” se esforzará por actuar como quiere “O”.

En el ejemplo anterior aparecen los tres actores que intervienen en el liderazgo:

- El líder: su personalidad está conformada por su manera de liderar, de comunicarse, por cómo decide, delega, motiva, articula. También se identifica por el grado de tolerancia que muestra ante la incertidumbre, y por su capacidad para asumir riesgos y afrontar presiones y desafíos. Asimismo destaca por su presencia y su habilidad para estar en el momento y la circunstancia en que se le necesita, manteniéndose conectado, comunicado y en sintonía con sus seguidores.
- Los seguidores: son los individuos que hacen suya la visión del líder, aportando a la consecución de ésta sus características, competencias y predisposición a asumir responsabilidades y participar. Se destacan también por su grado de tolerancia a la incertidumbre, sus valores predominantes, su nivel de autonomía-dependencia, su comprensión de las tareas que les son asignadas, sus habilidades y grado de profesionalización.
- La situación: se refiere al entorno organizacional en general, incluyendo el grado de turbulencia o caos que haya en él, la cultura y el clima organizacional, las relaciones de poder y autoridad que priven en sus escenarios, así como su estructura, procesos, tareas, tiempos de realización, los tipos de grupos o equipos y el nivel de cohesión alcanzado por ellos.

Si predomina la fuerza del líder, la combinación de las fuerzas en interacción lleva a la elección de estilos de liderazgo específicos para cada situación y seguidor. En esta relación el líder puede predominar, imponerse, o tomar decisiones por sí mismo.

En cambio, si predomina la fuerza de los subordinados –por ejemplo, en un entorno altamente profesionalizado-, el líder deberá escuchar, consultar, delegar y dar participación a los seguidores en la toma de decisiones.

Como podemos ver, las fuerzas y las características de cada situación constituyen siempre las variables que especifican y condicionan al estilo de liderazgo factible de ejercer. Así, podríamos ampliar nuestra definición y hacerla más precisa afirmando que la situación depende de las características de la tarea, es decir:

- Del entorno en donde se realiza: más o menos turbulento, más o menos incierto.
- De su grado de complejidad: más simple o más compleja
- De su naturaleza: rutinaria, no rutinaria
- Del nivel de previsibilidad que admite: si es programable o no programable

A su vez, cada situación puede dar lugar a cambios de roles entre el líder y los seguidores, lo cual es consecuencia de la direccionalidad de la influencia: en un grupo, una persona puede ser líder para las actividades laborales, otra para las lúdicas, una más para las artísticas, etc. De esta manera, quien es líder en cierta situación será seguidor en otras.

### Cambio organizacional

Cuando se piensa en un cambio primero se debe dirigir la atención a cambio en los individuos, específicamente al desarrollo y capacitación de los administradores, pero también se debe trabajar en los grupos de individuos y en las organizaciones.

Los ejecutivos de excelencia miran al futuro y se preparan para enfrentarlo. Uno de los medios más importantes para lograrlo es el desarrollo y capacitación de los administradores para que sean capaces de manejar nuevos problemas, demandas y retos. Es un hecho que los ejecutivos

tienen la responsabilidad de ofrecer a sus subordinados oportunidades de capacitación y desarrollo para que rindan su máximo potencial.

El termino desarrollo administrativo se refiere a programas a largo plazo orientados al futuro y a los avances conseguidos por una persona en el aprendizaje de la administración. La capacitación administrativa atañe por su parte a los programas que facilitan el proceso de aprendizaje y es, en esencia, una actividad a corto plazo para contribuir a que los individuos desempeñen de mejor manera sus labores. Se entiende por desarrollo organizacional un método sistemático, integrado y planeado para elevar la eficacia de grupos de personas y de la organización o de una unidad organizacional importante. El desarrollo organizacional supone el uso de varias técnicas para la identificación y solución de problemas.

Así pues, el desarrollo organizacional se concentra esencialmente en la totalidad de la organización (o un segmento importante de esta), mientras que el desarrollo del administrador se concentra en los individuos. Ambos métodos se apoyan entre si y deben integrarse para elevar la eficacia tanto de los administradores como de la empresa.

#### Técnicas para iniciar el cambio

Las organizaciones pueden hallarse en un estado de equilibrio, caracterizado por fuerzas a favor del cambio en un extremo y fuerzas opuestas a él con el propósito de mantener el estado de cosas imperantes en el otro. Kurt Lewis describió este fenómeno en su teoría del campo de fuerza, la cual postula que el equilibrio se mantiene por medio de fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas. Al emprender cambios prevalece la tendencia a incrementar las fuerzas impulsoras. Esto puede producir ciertamente algún movimiento, pero por lo general acrecienta las resistencias, ya que las fuerzas restrictivas se consolidan. Otro enfoque, usualmente más eficaz, consiste en la previa reducción o eliminación de las fuerzas restrictivas y en el posterior movimiento a un nuevo nivel de equilibrio. Así, un cambio de políticas en las organizaciones encuentran menor resistencia cuando los directamente afectados participan en él.

El proceso del cambio se compone de tres pasos: 1) descongelamiento, 2) movimiento o cambio y 3) recongelamiento. En la primera etapa, se generan motivaciones de cambio. Si la gente se siente insatisfecha con la situación imperante, es probable que advierta la necesidad de cambio. Sin embargo, en algunos casos puede surgir el interrogante ético acerca de la legitimidad o no de la deliberada creación de perturbaciones capaces de inducir al cambio.

La segunda etapa es el cambio mismo. Este cambio puede ocurrir por la asimilación de nueva información, la exposición a nuevos conceptos o el desarrollo de una perspectiva diferente.

En la tercera etapa, recongelamiento, el cambio se estabiliza. Para ser eficaz, el cambio debe ser congruente con la identidad y valores de una persona. Si el cambio es incongruente con las actividades y conductas de otros miembros de la organización, cabe la posibilidad de que la persona vuelva a su comportamiento anterior. De ahí que sea esencial el reforzamiento de la nueva conducta.

## Capítulo 3

### 3.1 Planteamiento del Problema

HABLA, cuenta con unidades de negocio, por motivos internos de cambios y sinergias, la unidad de negocio de servicios móviles financieros fue fusionada con el departamento de ventas directas prepago de la unidad móvil, también personal del área administrativa y personal de campo. A partir de la fusión departamental se presentaron inconvenientes varios a nivel nacional sin embargo la investigación está enfocada en el equipo de ventas de Quetzaltenango.

El factor común denominador posterior a la fusión departamental del área de ventas del canal directo prepago con personal del área de entrenamiento de servicios móviles financieros, ha sido el decremento de las ventas además de la falta de motivación y cumplimiento a reglamentos y procesos internos de la empresa. El producto que decayó específicamente es un celular con un plan híbrido (se recibe una cantidad de minutos al mes, mensajes y megabytes para navegación por una cuota fija, si desea ingresar tarjeta prepago puede hacerse y el costo del minuto es preferencial de acuerdo al plan), en el que se firma un convenio de pago por 18 meses pero si al segundo mes de uso el cliente desea migrar su línea a solo prepago y no seguir haciendo pagos fijos puede hacerlo sin pagar penalización alguna. El producto se vende en calle, preferentemente en plazas o calles más transitadas de Quetzaltenango y los proveedores de la competencia actualmente no tienen una oferta similar con sus quipos de fuerza de venta en calle del citado departamento. Los requisitos para compra de este producto es presentar DPI y no tener ninguna deuda pendiente con algún banco y/o proveedor financiero del país, a lo cual se investiga en buró de créditos al momento de la venta.

Se tomó en cuenta que durante los meses que se ocasionó la baja de ventas los proveedores de la competencia no realizaron venta de un producto igual o parecido, solamente en el mes de septiembre durante la feria de Quetzaltenango ocuparon un importante espacio y patrocinio a la misma para vender sus productos prepago además de generar presencia de marca e imagen. Dentro del portafolio de productos los vendedores del nuevo departamento tienen otros productos y metas de activaciones de clientes en planes de internet y también registro a los servicios

móviles financieros. Anterior a la fusión el personal de ventas del canal directo reportaba números positivos en las ventas además de adaptarse al reglamento y comportamiento adecuado.

Considerando los resultados obtenidos en la observación de campo, comentarios y entrevistas a personal de las dos áreas, se determinó la situación actual, además tomando en cuenta los puntos expuestos con anterioridad, se plantea la siguiente interrogante:

¿Influyó la fusión departamental y el proceso de comunicación realizado en el área de ventas directas de servicios móviles y financieros del área de Quetzaltenango para la baja en la venta del producto prepago-híbrido?

### 3.2 Objetivos de la investigación

#### 3.2.1 Objetivo General

Determinar cuáles son los resultados que presenta la evaluación al proceso de Gestión del Cambio y Fusión Departamental al que fueron sometidos los integrantes de los equipos de ventas directas y educadores de servicios móviles financieros y el impacto que esto generó en la baja de ventas.

#### 3.2.2 Objetivos Específicos

- Determinar el modelo de liderazgo y comunicación que practican los jefes inmediatos respecto a sus subordinados
- Determinar el porqué de la conducta y bajo rendimiento de los equipos de ventas posterior a la fusión departamental
- Determinar y evaluar las razones principales que impulsaron la fusión y las estrategias seguidas ante la gestión del cambio.

### 3.3 Alcances y límites de la investigación

La investigación se centra en determinar la comunicación en el proceso de fusión departamental, asimilación, consecuencias y se tomara en cuenta la percepción de la comunicación recibida por parte del equipo y que predomina en el ambiente laboral. El conocer el día a día de los jefes con

sus equipos de trabajo, la manera de planificar los cronogramas de trabajo, distribución de tareas dentro del personal de ventas, como abordar al cliente, capacitaciones, traslado de información relevante al canal, actividades y motivación, será sumamente importante ya que sobre estos temas se enfoca la investigación. Las limitaciones se presentan con relación a las ubicaciones de trabajo (calle) del personal, tiempo limitado de los jefes de grupo, por lo que la investigación se apoya demasiado en la observación y la utilización de fuentes primarias para lograr los resultados esperados. También se tuvo limitación para acceder a presupuestos asignados de recursos humanos para temas de actividades de grupo, organización de reuniones y recurso asignado para capacitaciones. Otra limitante fue el acceso a datos reales del histórico de ventas previo a la fusión departamental y los datos posteriores por lo que se brindó únicamente un estimado de las ventas.

### 3.4 Metodología aplicada a la práctica

#### 3.4.1 Sujetos:

La opinión e interacción con el personal de la empresa específicamente del área de Quetzaltenango es fundamental, relevante y determinante en los resultados de la investigación por lo que su trabajo diario y el rol de cada participante en el equipo de ventas es fundamental para el cumplimiento de metas de ventas. La muestra que se consideró como objeto de estudio está enfocada específicamente al departamento de Quetzaltenango, para contar con datos específicos se separaron de los demás equipos de venta de los departamentos que conforman la región occidente, en especial del departamento de Totonicapán con quien conforman equipo de ventas.

Se incluyen como sujetos de investigación a los siguientes puestos de trabajo:

- Gerente de Ventas Canal Directo Occidente, 1 Gerente que lidera 4 departamentos de Guatemala
- Supervisor de Ventas Canal Directo, 1 Supervisor para el departamento de Quetzaltenango.

- Team Leader Equipo de Ventas, 4 Team Leader encargados de coordinar un equipo de ventas cada uno.
- Vendedores, 35 vendedores de campo que son la fuerza de ventas del departamento de Quetzaltenango. El total de vendedores son 80 para el área occidental pero solamente se tomaron en cuenta vendedores de Quetzaltenango.
- El total de sujetos involucrados es 41, incluyendo Gerente, Supervisor, Team Leader y Vendedor.

**Ilustración No. 3**  
**Tabla 2: Tabla de sujetos**

| Objetivo General   | Sujetos                                       | Universo | Muestra | Instrumentos | No. de Instrumentos |
|--|---|----------|---------|--------------|---------------------|
| Determinar cuáles son los resultados que presenta la evaluación al proceso de Gestión del Cambio y Fusión Departamental al que fueron sometidos los integrantes de los equipos de ventas directas y educadores de servicios móviles financieros. | Dirección del Departamento Ventas Directas    | 6        | 6       | Entrevista   | 1                   |
|  | Departamento de Ventas Directas               | 50       | 20      | Encuesta     | 1                   |
|  | Departamento de Servicios Móviles Financieros | 30       | 15      | Encuesta     | 1                   |
| Objetivos Específicos  | Sujetos                                       | Universo | Muestra | Instrumentos | No. de Instrumentos |
| Determinar si existe liderazgo y comunicación fluida entre los jefes inmediatos respecto a sus subordinados.   | Gerente                                       | 1        | 1       | Entrevista   | 1                   |
|  | Supervisor                                    | 1        | 1       | Entrevista   |                     |
|  | Team Leader                                   | 4        | 4       | Entrevista   |                     |
| Determinar el porque de la conducta y bajo rendimiento de los equipos de ventas posterior a la fusión departamental.   | Vendedores                                    | 80       | 35      | Encuesta     | 1                   |

Fuente: Información de la empresa, diseño propio, 2013.

### 3.5 Instrumentos

Guía de Observación en campo a los sujetos de investigación, en el área de Quetzaltenango.

Se planea hacer la observación tanto en oficina (reuniones matinales de equipo, dinámicas, etc....) y también observación en las ventas directas en actividad BTL (Behind The Line).

Cuestionario dirigido a Gerente de región, Supervisor y Team Leader de Quetzaltenango con el fin de conocer su percepción de la integración horizontal que se realizó, si notan una sinergia operativa a raíz de la fusión y si cuentan con alguna estrategia que eleve resultados del departamento de Quetzaltenango (ver tabla No.2, Anexos).

La muestra será no aleatoria, eligiéndose a todos los sujetos integrantes de los equipos fusionados, esto dada la cantidad manejable de personal tomado en cuenta para la investigación.

### 3.6 Procedimiento:

Se eligió la empresa mencionada con anterioridad para la presente investigación de la práctica empresarial dirigida, por ser una empresa en constante evolución, crecimiento y reorganización que opera en un sector del mercado altamente competitivo y con desarrollo tecnológico constante por lo que a nivel profesional y académico representa un excelente reto al evaluar el tema propuesto y a partir de los resultados presentar una propuesta de cambio que permita mejorar la comunicación y robustecer los procesos internos de la unidad de negocios objeto de investigación.

El análisis FODA que se elaboró, inicialmente da una muestra de lo observado en la situación actual con lo que sentó precedentes y la utilidad radica para partir de allí y plantear el problema. Se determinó la variable de investigación y posteriormente la recopilación de información para elaboración del marco teórico y dar forma al anteproyecto de la investigación.

Parte fundamental para dar rumbo a la investigación fue la definición del objetivo general y los objetivos específicos, para los cuales se espera acertar con el cumplimiento previsto. Los límites, alcances del proyecto y elección de sujetos de la investigación delimitan de manera precisa un marco de referencia del cual no se debe salir en la investigación y al finalizar la misma se deben mostrar los resultados y hallazgos que se plasmarán en el informe final como cumplimiento al requisito del proceso de graduación en el plan –ACA-.

A continuación se detalla el trabajo elaborado a través de las semanas del segundo semestre del año 2013 y primer semestre del año 2014.

**Ilustración No. 4**  
**Tabla 3. Diagrama de Gantt sobre el plan de trabajo**

| Mes                            | ago-13 |     |     |     |     | sep-13 |     |     |     | oct-13 |     |     |     | nov-13 |     |     |     | ene-14 |    |    |    | feb-14 |    |    |    | mar-14 |    |     |     | abr-14 |     |     |     | may-14 |     |     |     |  |  |
|--------------------------------|--------|-----|-----|-----|-----|--------|-----|-----|-----|--------|-----|-----|-----|--------|-----|-----|-----|--------|----|----|----|--------|----|----|----|--------|----|-----|-----|--------|-----|-----|-----|--------|-----|-----|-----|--|--|
| Tarea                          | s31    | s32 | s33 | s34 | s35 | s36    | s37 | s38 | s39 | s40    | s41 | s42 | s43 | s44    | s45 | s46 | s47 | s48    | s1 | s2 | s3 | s4     | s5 | s6 | s7 | s8     | s9 | s10 | s11 | s12    | s13 | s15 | s16 | s17    | s18 | s19 | s20 |  |  |
| Elección de empresa            |        |     |     |     |     |        |     |     |     |        |     |     |     |        |     |     |     |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |     |     |        |     |     |     |        |     |     |     |  |  |
| Selección del tema             |        |     |     |     |     |        |     |     |     |        |     |     |     |        |     |     |     |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |     |     |        |     |     |     |        |     |     |     |  |  |
| Recabar antecedentes           |        |     |     |     |     |        |     |     |     |        |     |     |     |        |     |     |     |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |     |     |        |     |     |     |        |     |     |     |  |  |
| Revisión de estudios previos   |        |     |     |     |     |        |     |     |     |        |     |     |     |        |     |     |     |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |     |     |        |     |     |     |        |     |     |     |  |  |
| Análisis de situación actual   |        |     |     |     |     |        |     |     |     |        |     |     |     |        |     |     |     |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |     |     |        |     |     |     |        |     |     |     |  |  |
| Elaboración de marco teórico   |        |     |     |     |     |        |     |     |     |        |     |     |     |        |     |     |     |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |     |     |        |     |     |     |        |     |     |     |  |  |
| Desarrollo de investigación    |        |     |     |     |     |        |     |     |     |        |     |     |     |        |     |     |     |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |     |     |        |     |     |     |        |     |     |     |  |  |
| Planteamiento del problema     |        |     |     |     |     |        |     |     |     |        |     |     |     |        |     |     |     |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |     |     |        |     |     |     |        |     |     |     |  |  |
| Elaboración de instrumentos    |        |     |     |     |     |        |     |     |     |        |     |     |     |        |     |     |     |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |     |     |        |     |     |     |        |     |     |     |  |  |
| Trabajo de campo               |        |     |     |     |     |        |     |     |     |        |     |     |     |        |     |     |     |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |     |     |        |     |     |     |        |     |     |     |  |  |
| Tabulación de resultados       |        |     |     |     |     |        |     |     |     |        |     |     |     |        |     |     |     |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |     |     |        |     |     |     |        |     |     |     |  |  |
| Conclusiones                   |        |     |     |     |     |        |     |     |     |        |     |     |     |        |     |     |     |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |     |     |        |     |     |     |        |     |     |     |  |  |
| Propuesta de mejora            |        |     |     |     |     |        |     |     |     |        |     |     |     |        |     |     |     |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |     |     |        |     |     |     |        |     |     |     |  |  |
| Correcciones                   |        |     |     |     |     |        |     |     |     |        |     |     |     |        |     |     |     |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |     |     |        |     |     |     |        |     |     |     |  |  |
| Entrega informe final de Tesis |        |     |     |     |     |        |     |     |     |        |     |     |     |        |     |     |     |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |     |     |        |     |     |     |        |     |     |     |  |  |

Fuente: Elaboración propia, agosto 2013.

## Capítulo 4

### 4.1 Resultados

Con el objetivo de soportar la investigación del proceso de comunicación y gestión del cambio en la fusión departamental en la empresa, y siendo objetivos con la metodología sugerida para la investigación, se procedió a realizar trabajo de campo para obtener información directamente de los equipos involucrados en la fusión departamental. Para esto se utilizaron dos cuestionarios para los vendedores y educadores, y guía de entrevista para un director, un gerente y tres team leader. La observación e indagación de información en las reuniones de los equipos de trabajo fueron un complemento a las entrevistas y encuestas.

### 4.2 Resultados guía de observación

En distintos horarios y días de la semana se observó la interacción existente en los distintos personajes que se plantearon y forman parte del proceso de comunicación del departamento de ventas directas de la empresa. Se observó el día lunes la interacción del director con el gerente y a su vez el gerente con el supervisor; el día martes el supervisor parte de la ciudad hacia Quetzaltenango para laborar el resto de la semana en ese departamento. Dentro de las actividades que inicia el supervisor diariamente está asistir a reuniones matinales de 07:00 a.m. a 08:00 a.m. donde los team leader informan al equipo de vendedores el plan de trabajo previo a salir a campo. Existen también reuniones por separado del supervisor con los team leader y también de los team leader con su equipo de ventas. A raíz de esto se presenta el cuadro de la fluidez de información en los equipos:

#### Ilustración No. 5

**Tabla 4: Cuadro de observación; proceso de comunicación de los involucrados**

|                            | <b>Linea de comunicación 1</b> | <b>Linea de comunicación 2</b> | <b>Linea de comunicación 3</b> | <b>Linea de comunicación 4</b> |
|----------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| <b>Responsable</b>         | Director                       | Gerente                        | Supervisor                     | Team Leader                    |
| <b>Vía de comunicación</b> | e-mail                         | e-mail y verbal                | e-mail y verbal                | Verbal                         |
| <b>A quién se dirige</b>   | Gerente                        | Supervisor                     | Team Leader                    | Vendedor                       |

Fuente: elaboración propia, 2014

También se observó la mecánica de las reuniones a lo cual se identificó el siguiente proceso:

**Ilustración No. 6**  
**Tabla 5: guía de observación: Reuniones con equipo de venta**

|   | Linea de comunicación 1                              | Linea de comunicación 2   | Linea de comunicación 3  | Linea de comunicación 4                          |
|---|--|---|--|--|
|   | Director   | Gerente   | Supervisor   | Team Leader                                      |
| 1 | Reunión con Gerentes quincenalmente                  | Reunión con Supervisores semanal, día lunes                             | Reunión con Team Leaders dos o tres veces por semana                             | Reunión diaria con equipo de ventas              |
| 2 | Revisión del alcance de metas semanalmente           | Revisión del alcance de metas semanalmente                              | Revisión de alcance de metas con Team Leaders, diariamente                       | Dinámicas de trabajo en equipo                   |
| 3 | Traslado de información relevante al canal (e-mail)  | Desarrollo de reunión con solicitudes varias                            | Atención a solicitudes varias diariamente (e-mail)                               | Revisión de alcance de metas diario por vendedor |
| 4 | Traslado de información de cambios de metas (e-mail) | Traslado de información relevante (verbal)                              | Traslado de información relevante (e-mail y verbal)                              | Seguimiento a plan de trabajo                    |
| 5 | Reuniones emergentes                                 | Traslado de información relevante (e-mail)                              | Asistencia a reuniones matinales de equipo de ventas dos o tres veces por semana | Traslado de información relevante (verbal)       |
| 6 | --   | Durante la semana e-mail y llamadas para información relevante al canal | --   | --   |

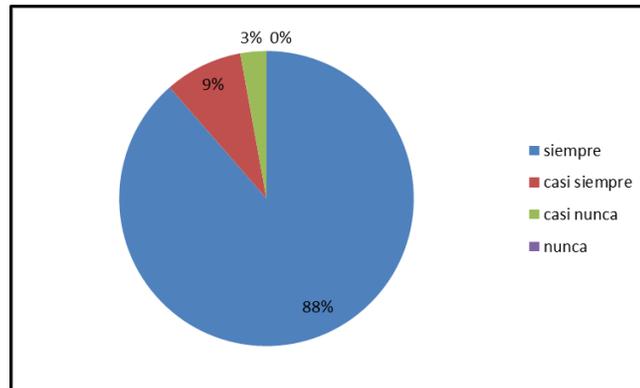
Fuente: elaboración propia, 2014.

#### 4.3 Resultados de encuestas:

La encuesta No. 1 tenía como objetivo primordial conocer y determinar el resultado posterior al proceso de gestión del cambio y fusión departamental que se suscitó. La misma fue dirigida a los integrantes del equipo de ventas, team leader y supervisor.

### Ilustración No. 7

**Gráfica No. 1:** Satisfacción con la atención y frecuencia con la que el jefe inmediato se dirige al equipo de ventas.

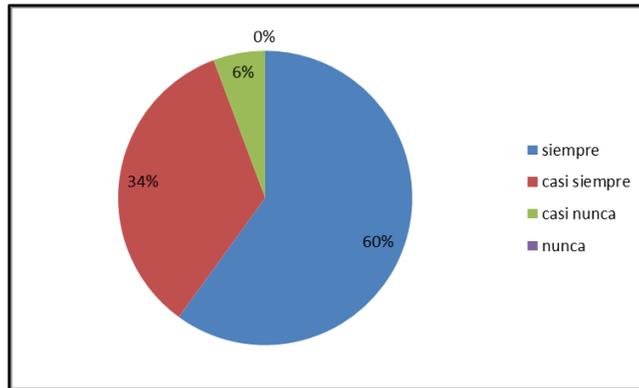


Fuente: elaboración propia, trabajo de campo febrero 2014.

Del total de vendedores que fueron entrevistados, la gran mayoría muestra satisfacción con la atención y frecuencia con la que el jefe inmediato se dirige hacia ellos; parte importante es la reunión matinal que se realiza a diario antes de salir a campo.

### Ilustración No. 8

**Gráfica No. 2:** Es adecuada la forma para trasladar la información de cambios de estructura al equipo de ventas

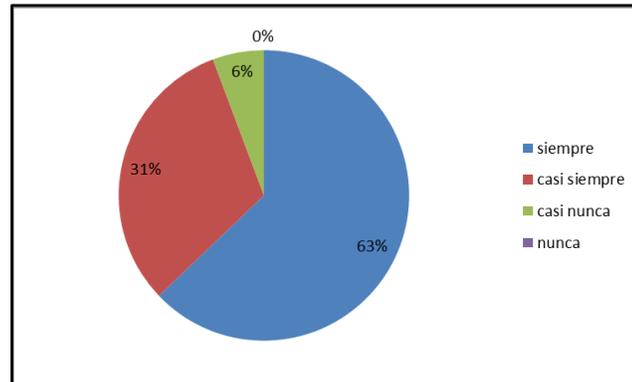


Fuente: elaboración propia, trabajo de campo febrero 2014.

La gran mayoría de los encuestados manifestaron estar de acuerdo que siempre se les informa acerca de los cambios estructurales mientras que una tercera parte de encuestados indicaron casi siempre y solamente una minoría indicaron que casi nunca les informan; estas últimas respuestas pueden considerarse no significativas ya que la mayoría admite ser informados cuando se realiza un cambio estructural. Indagando acerca de la forma en que se hace, generalmente es a través de una reunión regional y un tiempo prudencial donde asisten directores, gerentes y supervisores.

### Ilustración No. 9

**Gráfica No. 3:** Es ideal la formación laboral proporcionada por la empresa para poder realizar el trabajo diario

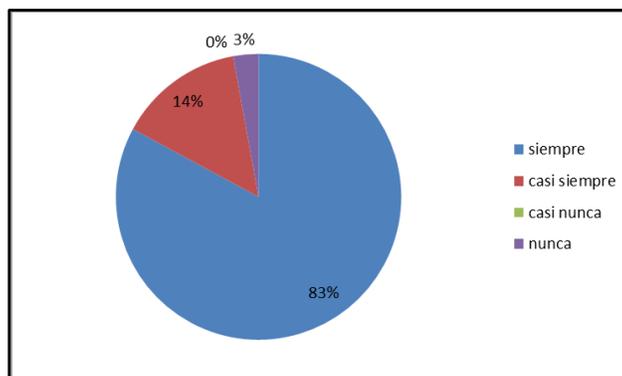


Fuente: elaboración propia, trabajo de campo febrero 2014

La gran mayoría de los encuestados contestaron estar de acuerdo que siempre o casi siempre les brindan formación laboral adecuada para realizar de forma correcta el trabajo diario; para el puesto específico de ventas se les traslada información de cómo abordar clientes, diferentes tipos de clientes y técnicas de persuasión para manejo de objeciones.

## Ilustración No. 10

**Gráfica No. 4:** Satisfacción respecto al nivel de comunicación brindado por el jefe inmediato

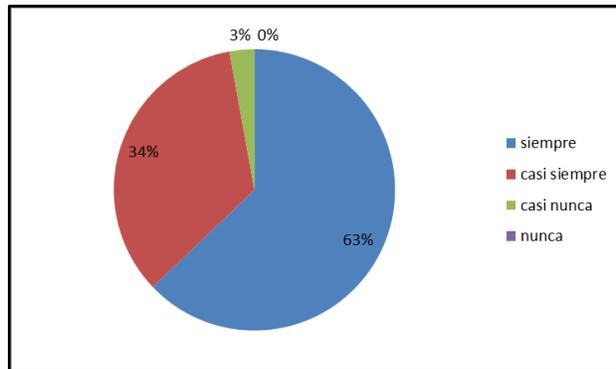


Fuente: elaboración propia, trabajo de campo febrero 2014.

En el rubro de satisfacción con la comunicación existente entre el jefe inmediato y el equipo de ventas se denota una pequeña insatisfacción no representativa; esto incide en la relación directa de cada colaborador hacia su jefe y poder comunicarse de forma fluida a diario por lo que en definitiva afecta la realización de tareas y seguimiento de instrucciones. Sin embargo la mayoría de los colaboradores indica que siempre o casi siempre existe una satisfacción en cuanto a la comunicación con su jefe inmediato.

### Ilustración No. 11

**Gráfica No. 5:** Satisfacción obtenida con el nivel de participación en las decisiones grupales

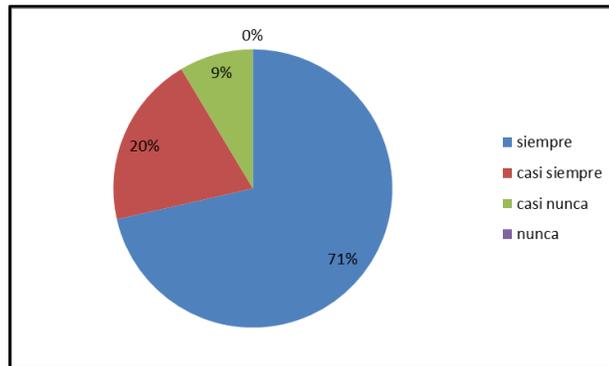


Fuente: elaboración propia, trabajo de campo febrero 2014.

Dos terceras partes del personal está de acuerdo que siempre participan en la toma de decisiones grupales, una tercera parte indica que casi siempre está satisfecho y solamente un tres por ciento casi nunca. Esta respuesta se interpreta en que la mayoría del equipo se encuentra satisfecho. Decisiones grupales que pueden tomar son las siguientes: multas por llegadas tardes a reuniones, asignación de visitas a municipios, horarios de fin de semana, asistencia a eventos especiales, etc.

## Ilustración No. 12

**Gráfica No. 6:** Satisfacción con el nivel de exigencia y la forma en que se comunican las metas para cada vendedor



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo febrero 2014.

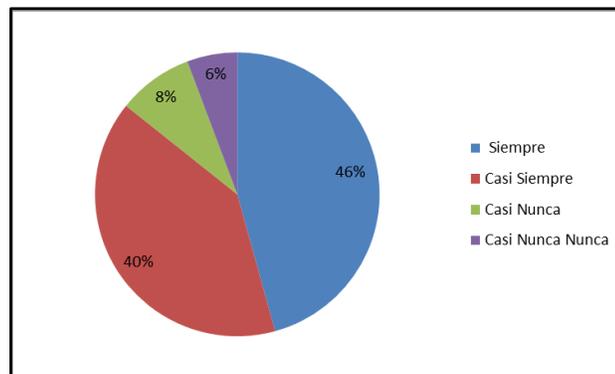
Se interpreta el resultado dividido, ya que del total de los encuestados una pequeña parte indica que casi nunca o nunca reciben una comunicación asertiva de las metas o rendimiento individual. El veinte por ciento de las personas indican que casi siempre y las restantes indican que siempre. Al indagar con varios vendedores se logró observar que es dependiendo del team leader asignado, acá es donde se observa que puede darse el sesgo de información ya que cada team leader tiene un estilo distinto de transmitir la información y no está homologado.

## Encuesta No. 2

El objetivo principal es determinar el porqué de la conducta y bajo rendimiento del equipo de ventas posterior a la fusión departamental.

### Ilustración No. 13

**Gráfica No. 7:** Reconocimiento dentro de la Empresa al buen desempeño de los empleados

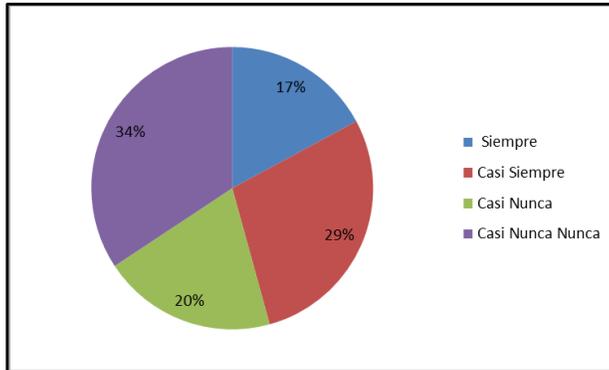


Fuente: elaboración propia, trabajo de campo febrero 2014.

El resultado indica que la mayoría del equipo está de acuerdo con saber que dentro de la organización se reconoce el buen trabajo; esto los mantiene motivados ya que existen oportunidades de crecimiento laboral.

### Ilustración No. 14

**Gráfica No. 8:** Nivel de satisfacción de los empleados  
Respecto a los beneficios recibidos en la empresa

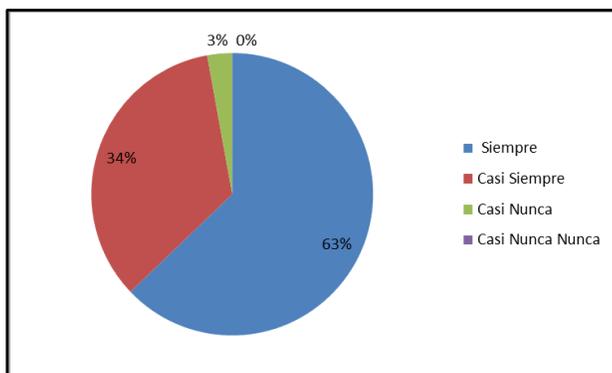


Fuente: elaboración propia, trabajo de campo febrero 2014.

En esta pregunta se denota un inconformidad en cuanto a la satisfacción de beneficios; se indago con los team leader y supervisor para conocer los beneficios, salarios y demás prestaciones pero el esquema de prestaciones del equipo de servicios móviles financieros es distinto al del equipo de ventas directas por lo cual al momento de la fusión esto no fue tomado en cuenta para realizar una nivelación en todo el equipo sino por el contrario se les indicó que esas eran las condiciones de trabajo que podían ofrecer. Esto desmotiva a la mayor parte de personal que integraba la parte de servicios móviles financieros; se considera un factor determinante que la comunicación no fue adecuada y el manejo de la misma hacia el equipo.

### Ilustración No. 15

**Gráfica No. 9:** Pago en tiempo prudente de los sueldos y comisiones.

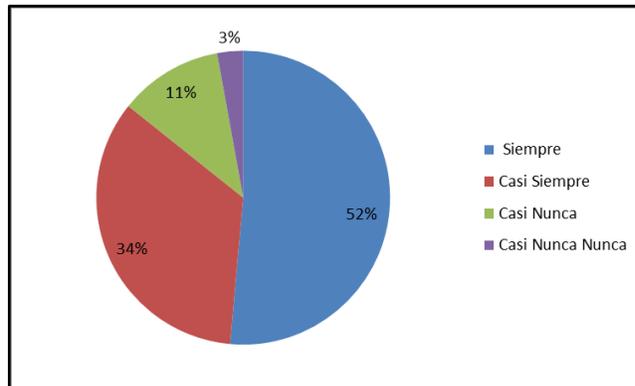


Fuente: elaboración propia, trabajo de campo febrero 2014

En esta pregunta se nota que la mayoría de los encuestados manifestaron estar satisfechos con el pago de su salario y únicamente un mínimo porcentaje presenta inconformidad con el tiempo de espera para recibir el pago por su trabajo, estas últimas respuestas pueden considerarse no significativas ya que la mayoría admite encontrarse conformes con la recepción de su salario. Indagando acerca de la forma en que se realiza el pago, generalmente es a través de una transferencia a la cuenta del colaborador y un tiempo prudencial en el cual recibe el total de su salario, la insatisfacción mostrada podría darse por algún error en el ingreso del registro.

### Ilustración No. 16

**Gráfica No. 10:** Conocimiento de los empleados de la Forma de pago y su distribución

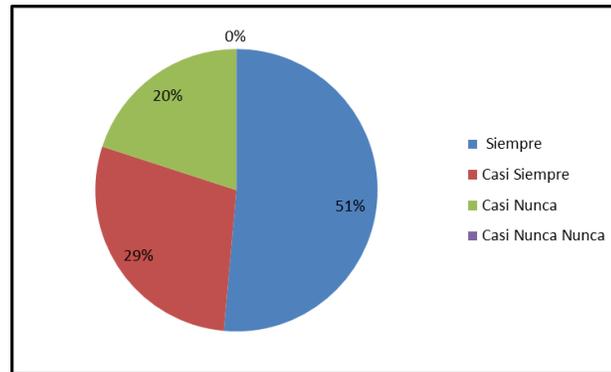


Fuente: elaboración propia, trabajo de campo febrero 2014

La mayoría de los encuestados respondieron estar de acuerdo que siempre o casi siempre conocen como se distribuye el pago que reciben por sus honorarios; para el puesto específico de ventas se les divide el pago en salario base, bono y comisiones por ventas realizadas en base a la escala definida a inicio de mes.

### Ilustración No. 17

**Gráfica No. 11:** Reconocimiento dentro de la empresa  
Al desempeño sobresaliente de los empleados

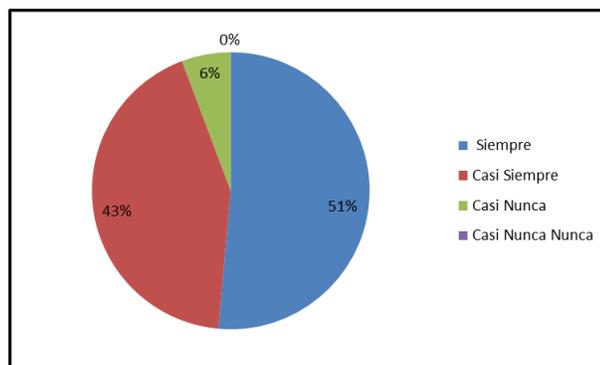


Fuente: elaboración propia, trabajo de campo febrero 2014

En este ítem se cuenta con una aceptación amplia del personal, los team leader y supervisor del equipo pasaron un proceso de selección para lograr esta plaza; anteriormente ocuparon la plaza de vendedor por lo que los subordinados saben que la oportunidad de ocupar plazas como esta es real.

### Ilustración No. 18

**Gráfica No. 12:** Equidad en la evaluación del desempeño y retroalimentación de puntos de mejora

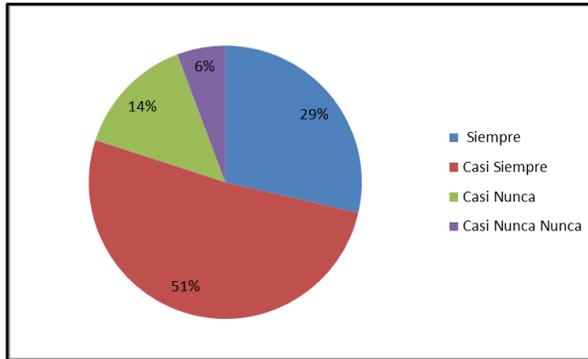


Fuente: elaboración propia, trabajo de campo febrero 2014

El resultado se presenta un tanto dividido, pero con un sesgo positivo, ya que del cien por ciento de encuestados la mayor parte indica que siempre o casi siempre reciben una evaluación asertiva y justa del trabajo que realizan. Únicamente la minoría indica que casi nunca reciben una evaluación en forma justa. Al indagar en las evaluaciones de los vendedores se logró observar que el resultado de la evaluación depende del nivel de alcance de metas de cada individuo, las personas que respondieron de forma negativa podrían representar el pequeño porcentaje de los vendedores que presentan resultados negativos en alcance de metas.

### Ilustración No. 19

**Gráfica No. 13:** Cambio del ambiente laboral de forma favorable a raíz de la fusión departamental

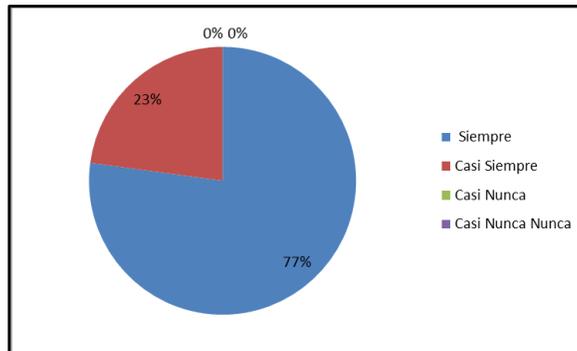


Fuente: elaboración propia, trabajo de campo febrero 2014

Se puede notar que la mayoría de los integrantes del grupo de trabajo se encuentran satisfechos en cuanto al cambio en ambiente laboral que ha representado la fusión de ambos departamentos de la compañía, un considerable porcentaje indican que no ha sido positivo el cambio, pero esto podría deberse a la resistencia al cambio, ya que elaborar una rutina diariamente representa el acomodamiento del personal y en consecuencia se sienten insatisfechos cuando se realiza un cambio en el trabajo que realizan, pero con el tiempo logran tener una mayor adaptación y consiguen una percepción satisfactoria del ambiente laboral.

## Ilustración No. 20

**Gráfica No. 14:** Conocimiento de los objetivos de desempeño esperados por el equipo de trabajo

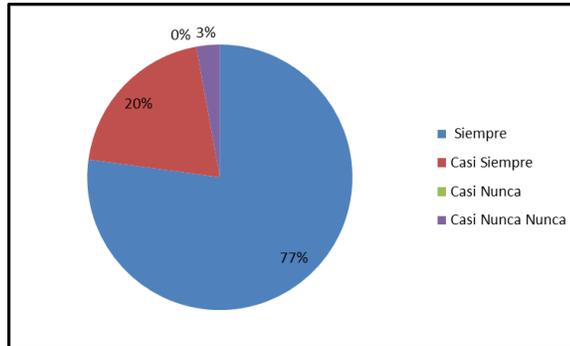


Fuente: elaboración propia, trabajo de campo febrero 2014.

La respuesta es muy contundente en cuanto a que todo el equipo conoce los objetivos de desempeño esperado; lo anterior es debido a que se sostiene una metodología llamada 4 disciplinas donde se dan a conocer las metas crucialmente importantes. Conocer los objetivos es muy positivo sin embargo en ocasiones se trasladan los mismos pero no la forma adecuada de cumplimiento o procesos que se deben realizar para alcanzarlos.

## Ilustración No. 21

**Gráfica No. 15:** Conocimiento de la relación dependiente entre los objetivos de la empresa y su trabajo



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo febrero 2014.

Se puede observar que en su mayoría, los integrantes del grupo conocen cual es el objetivo de que realicen su trabajo y de qué forma este trabajo se relaciona con los objetivos de la compañía, todos los vendedores son conscientes de las consecuencias de realizar un buen trabajo y de qué forma ayudan a que las metas planteadas por la organización sean alcanzadas.

### 4.4 Resultados de entrevistas:

Para la entrevista se solicitó a ambas personas una disponibilidad de 20 minutos aproximadamente, se realizó en su oficina y fue una entrevista cara a cara. La misma se desarrolló de forma amena en forma de conversación obteniendo una comunicación fluida e interés en responder las preguntas.

## Ilustración No. 22

**Tabla 6. Matriz de sentido de la entrevista al Director y Gerente**

| No. | Pregunta  | Director                      | Gerente  | Observaciones  |
|-----|---|-------------------------------|--|--|
| 1   | Cuál es el método y frecuencia con la que comunica cambios, procedimientos y políticas a su equipo?                                       | Ocasionalmente                | Ocasionalmente                                       | Ambos coinciden en que dependiendo la frecuencia con los que los cambios se presenten. En cuanto a la forma de transmitir la información se hace en una reunión presencial y se refuerza lo visto en la misma con una minuta enviada a través de correo electrónico.   |
| 2   | Como motiva a sus subordinados a que sostengan una comunicación asertiva y fluida en el transcurrir de la semana                          | Política de puertas abiertas  | Política de puertas abiertas                         | Ambos coinciden que la política de puertas abiertas aplica para sus subordinados inmediatos y también cualquier integrante del equipo. La comunicación se da mayoritariamente a través de llamadas y correos; también se cuentan con grupos de comunicación en servicios de mensajería instantánea.  |
| 3   | Sus subordinados cumplen con el respeto a los niveles jerárquicos establecidos  | De acuerdo                    | De acuerdo   | Tanto el director y gerente mencionan que están de acuerdo con el ítem y no recuerdan ningún caso contrario.   |
| 4   | De qué forma y con que periodicidad presenta informes de desempeño a sus subordinados   | Mensualmente                  | Semanalmente   | El director afirma que revisa mes a mes los resultados en una reunión de trabajo donde son discutidos los diferentes temas. El gerente afirma que se reúne de manera semanal para revisar los alcances de metas con todo el equipo de supervisores.  |
| 5   | Existe una metodología en la organización para transmitir información   | No                            | No   | Ambos indican que no tienen conocimiento de alguna metodología que sea utilizada en la organización. El gerente también afirmó que si existía el la desconoce.   |
| 6   | En el departamento existen preestablecidas matrices de comunicación que faciliten comunicar información de arriba hacia abajo y viceversa | No                            | No   | Los dos entrevistados indican que esto no existe en el departamento.   |
| 7   | Como transmite la información de nuevos productos, promociones e información relevante hacia sus subordinados inmediatos                  | No le corresponde esa función | Reuniones y manuales                                 | El director indica que dentro de sus atribuciones no le corresponde eso. El gerente indica que son puntos medulares de información en las reuniones semanales donde se traslada la información además de entrega manuales electrónicos y físicos para que sean distribuidos con el resto del equipo.   |
| 8   | Cómo verifica el cumplimiento y ejecución de las órdenes que les transmite a sus subordinados   | Ellos saben que deben cumplir | Con el alcance de resultados y seguimiento a correos | El director fue muy cerrado al admitir que es parte de la labor del gerente cumplir con sus órdenes y no debe enfocarse en revisar si no están cumpliendo las órdenes ya que es motivo de despido. El gerente explicó que los resultados son un reflejo de esto y que también la información que fluye por correo electrónico que es la vía favorita para comunicarse. |

Fuente: elaboración propia, trabajo de campo febrero 2014.

Es relevante la diferencia de respuestas derivado de las atribuciones al puesto; sin embargo también preocupa la forma en que la comunicación fluye en base a esto y no con una matriz adecuada para que la misma sea distribuida a todo el equipo en un efecto de cascada. En las respuestas del director influía mucho el factor tiempo ya que es en ocasiones limitado para poder comunicarse con el gerente directamente y se abusa mucho del teléfono a través de mensajería instantánea o bien llamadas telefónicas con lo cual no se deja una constancia de lo tratado. El gerente muestra más cuidado en que la reunión semanal del día lunes con los supervisores sea muy productiva y se toquen temas relevantes y puntuales.

## Capítulo 5

### 5.1 Análisis e interpretación de resultados

Para el autor Hernández Sampieri es muy importante la revisión de la literatura y su comparación con los resultados es una fuente para revelar diferentes niveles en el desarrollo de un tema determinado, tales como la existencia de una o varias teorías ya desarrolladas, que estén soportadas por evidencia empírica y que se apliquen consecuentemente al problema de investigación; así mismo que pueden haber piezas o trozos de teoría que sugieren variables potencialmente importantes que pueden ser aplicadas al problema de investigación. Lo anterior denota un sentido de congruencia muy apegado a la parte teórica que indica que el soporte del fundamento teórico será el punto de partida de la investigación ya que puede indicar hacia dónde puede orientarse un posible resultado.

#### Gestión del cambio y fusión departamental

El contexto de la gestión del cambio y fusión departamental enmarca un proceso que viene a ser necesario en una organización ya sea para adaptarse o bien para sobrevivir para aceptar cambios impuestos en el entorno externo o bien interno de la organización. Durante el desarrollo de la investigación se denota que en HABLA el caso de la fusión departamental responde a una necesidad de sinergia de las áreas involucradas lo cual generó una variación de la vida de la organización, esto es considerado un factor interno de cambio. La unidad de servicios móviles financieros necesitaba un giro de sus actividades, conocer por qué y para qué de lo que la gente (usuarios potenciales) piensa y necesita del servicio por lo cual no podía ser que el personal siguiera trabajando separado de la fuerza de ventas prepago.

#### Comunicación y liderazgo

Idalberto Chiavenato en su libro Administración define que “la comunicación tiene por objeto suscitar una respuesta o conducta específica en otros por parte de una persona o un grupo determinado. Es el proceso de transmisión de un mensaje que se realiza gracias a un código formado por gestos, palabras, símbolos, expresiones, etcétera”. En el proceso de investigación durante la etapa de trabajo de campo, se observó que si bien la comunicación cuenta con los

elementos fundamentales no existe una guía o lineamiento plenamente identificado y establecido para comunicar información relevante descendente y también ascendente dentro del equipo. Se identificó que la comunicación administrativa, que es el proceso en doble sentido por el que intercambian información las personas que trabajan en una institución, tiene una gran oportunidad de mejora para ser ejecutada de forma eficaz, es decir que logrando esto se establecerá una comunicación formal que permita transmitir el mensaje de manera clara desde el emisor hasta el receptor. La falta de esta comunicación administrativa generó desinformación de los equipos de ventas lo cual se reflejó en las ventas.

La figura de liderazgo que se observó dentro de las reuniones y en el trabajo de campo del equipo de ventas directas (posterior a la fusión) fue identificada como un liderazgo democrático, en el cual las decisiones se tomaban en base al voto mayoritario, se exhorta la participación del equipo y las sanciones son mínimas. Lo anterior ha generado un buen ambiente laboral de respeto y participación que ayuda a la relación líder-seguidor para enriquecer el trabajo del grupo en general.

Conducta y bajo rendimiento del equipo posterior a la fusión departamental.

La relevancia de la fusión departamental era trascendental en palabras de los distintos gerentes de las áreas involucradas. El cliente es el rey y como tal exige cada día nuevos y mejores servicios. A pesar de un cambio de estructuras internas en la empresa las metas de ventas, afiliaciones a servicios móviles y transacciones se mantenía conforme lo planificado sin embargo durante el mes de agosto, septiembre y octubre las metas no fueron alcanzadas en ningún rubro. Se entiende que en Guatemala el recurso humano ha ido tomando auge importante en las empresas durante las últimas décadas y se trata de generar un valor agregado al mismo para que los colaboradores sean un factor de diferenciación respecto a los competidores y en HABLA este factor es muy tomado en cuenta dado el nivel desarrollado de cultura organizacional imperante. Sin embargo y a pesar de lo anterior existen factores culturales que en ocasiones son hábitos arraigados en las personas y se pudo observar que estos se manifestaron en el momento de la fusión departamental lo cual generó una resistencia al cambio y actitud negativa.

## Conclusiones

1. Se determinó crear un conjunto de conocimientos de proceso de comunicación que se pueda transmitir de forma interna al nuevo departamento de ventas directas para que no se atraviesen dificultades de comunicación interno, esto debe provocar una estandarización de formatos para que todo el equipo maneje información relevante, pueda consultar sus dudas y así no caer en una desinformación. La comunicación y capacitación de los nuevos roles del vendedor deben transmitirse de una forma precisa y clara para evitar desconocimiento del equipo y que esto afecte las operaciones de venta diaria.
2. Se identificó que el modelo de comunicación administrativa que se ha utilizado se puede mejorar ya que solo ha realizado de forma oral además existe una barrera administrativa en la comunicación descendente, de persona a grupo y viceversa. Aunque la comunicación contenga todos los elementos necesarios puede presentar deficiencias, lo que ocasiona confusión en los distintos niveles provocando frustración y actitudes incorrectas.
3. En cuanto a la conducta y bajo rendimiento del equipo reflejado en los resultados mensuales, se atribuye a la mala comunicación en el proceso de fusión departamental. Quedó reflejado que el personal no fue comunicado de manera correcta de las nuevas atribuciones, reglas, procesos y beneficios. Este hecho generó descontento entre el personal de ventas y se vio reflejado en el alcance diario de ventas, la ansiedad y negativismo ocupó durante semanas el ambiente laboral en el equipo de ventas del departamento de Quetzaltenango.

## **Propuesta de mejora**

La investigación que se desarrolló permitió realizar hallazgos relevantes de la baja de ventas de líneas híbridas prepago durante el mes de agosto, septiembre y octubre del 2014 del equipo de ventas directa prepago del departamento de Quetzaltenango. Se enfoca entonces la propuesta en mejorar la estrategia de comunicación que actualmente se práctica en el departamento de ventas directas del departamento de Quetzaltenango de la organización sujeto de investigación, estableciendo que la comunicación organizacional a un nivel más profundo y su implementación significaría una oportunidad de crecimiento y avance cualitativo del departamento sin necesidad de crear estructuras complejas o modelos enredados de comunicación que requieran de recursos adicionales a los que ya se cuentan.

Basado en lo anterior entonces se reconoce la importancia de esta estrategia de comunicación que se identifica como una oportunidad de mejora que en la línea del tiempo significaría un corto período de implementación ya que se sugieren capacitaciones cortas de fácil entendimiento, específicamente en el departamento de ventas directas.

El planteamiento de la propuesta está dirigido entonces a mejorar la comunicación ante cambios (nuevos procesos, implementaciones, etcétera), desde la dirección pasando por gerencia, luego a supervisión, líderes de equipo y terminando con los vendedores. Con una comunicación fluida, clara y eficiente se podrá garantizar una mayor efectividad del conocimiento del equipo ante cualquier tipo de información y esto repercutirá en alcanzar los logros deseados por parte de la organización y así no perder clientes e ingresos derivado de problemas de comunicación interno ante un proceso de cambio que es una constante dentro de la organización.

## 1. Introducción

“La palabra comunicar proviene del latín *communicare*(comunicarse), “poner en común”. La comunicación es la transmisión de ideas, pensamientos, conocimientos, experiencias, sentimientos y emociones entre dos o más personas. Comunicarse, es pues, compartir experiencias, relacionarse, entender y ser entendido, dar y recibir conocimientos, provocar cambios, modificar conductas en los demás y en uno mismo. Comunicar no es sólo emitir mensajes es, sobre todo, el acto de provocar respuestas” tal como lo expone el autor Raymundo Benavides Pañeda en su libro Administración. Partiendo de la premisa anterior se entiende entonces que la comunicación es fundamental y parte inseparable del ser humano, la importancia podemos decir que reside en la respuesta que se espera de los otros. La comunicación sostenida con una persona o un grupo de personas será determinante para conocer qué tipo de relación se va a sostener con la persona o el grupo.

Comunicar algo entonces para obtener una respuesta deseada es una función del día a día que se practica por los líderes que tienen personal a su cargo en el departamento de ventas directas; siendo HABLA una empresa de telecomunicaciones y que su función principal es la de comunicar personas hace reflexionar que su personal es experto en la comunicación y sus elementos. Se propondrá entonces como una estrategia a implementar ante una fusión departamental el modelo de comunicación administrativa como un apoyo a que la comunicación sea más efectiva y por ende se concrete mejores resultados y respuestas ante lo solicitado. En general este modelo de comunicación quedaría implantado como una herramienta de trabajo.

## 2. Justificación

Considerando los hallazgos obtenidos en el desarrollo de la investigación, donde se tocaron temas relacionados a la comunicación y la gestión del cambio en una fusión departamental, enfocados específicamente en la estrategia de comunicación en el departamento de ventas directas de la unidad de prepago se logró identificar una oportunidad de mejora del modelo de comunicación a utilizar, se plantea la implementación del mismo para lograr una eficiente comunicación administrativa.

### 3. Objetivos

#### a) General

Contribuir en el establecimiento de una estrategia de comunicación administrativa eficaz dentro de la nueva estructura de ventas posterior a la fusión departamental.

#### b) Específicos

- 1) Plantear la necesidad de definición de una matriz de comunicación para trasladar información relevante a todos los integrantes del equipo de ventas para que la información sea bien aceptada y procesada.
- 2) Provisionar distintas maneras asertivas de transmitir información sin necesidad de incurrir en gastos adicionales como adquisición de equipos o software.
- 3) Entregar una solución certera y sencilla a la problemática actual para la fluidez de información desde los mandos superiores hasta los puestos de menor jerarquía.

### 4. Indicadores de comunicación interna

#### 4.1. Recopilación de información

En la etapa de la recopilación de información se presenta la estructura organizativa del departamento de ventas directas de la unidad de prepago; se verifica también el material de comunicación existente en los diferentes niveles y los motivos de la necesidad del cambio que promovió la fusión departamental.

**Ilustración No. 23**  
**Tabla No. 7: Cuadro del proceso de cambio**

| <i>Fases</i> | <i>Etapas</i>  | <i>Problemas posibles</i>   | El cambio aborta. Fin del proceso | Reajustar el proceso produciendo correcciones necesarias<br>El cambio continúa |
|--------------|--|---|-----------------------------------|--|
| Fase 1       | Percepción de la necesidad de cambio   | Mala percepción del entorno.  |                                   |  |
| Fase 2       | Realización del diagnóstico y búsqueda de soluciones alternativas a problemas planteados | Mal diagnóstico.<br>Falta de creatividad.   |                                   |  |
| Fase 3       | Selección de la(s) técnica(s) de intervención  | Recurrencia a soluciones estandarizadas o enlatadas.  |                                   |  |
| Fase 4       | Acumulación del poder necesario para la introducción del cambio                          | Falta de apoyo suficiente para introducir los cambios.  |                                   |  |
| Fase 5       | Implementación del cambio  | Fallas de motivación.<br>Fallas de comunicación.<br>Resistencia.<br>Mala presentación del tema.<br>Dificultades con el entorno. |                                   |  |
| Fase 6       | Planificación sistemática de la implementación del cambio                                | Errores de diseño, de etapas o de tiempos.  |                                   |  |
| Fase 7       | Institucionalización del cambio  | Falta de continuidad.<br>Falla por falta de seguimiento. El proyecto se desvía de sus objetivos.                                |                                   |  |

Fuente: elaboración propia, febrero 2014.

Dentro de las etapas del proceso de cambio se hace necesario describir los motivos internos que impulsan cambios y lo observado en la investigación con cada etapa.

- Percepción de la necesidad de cambio: Generalmente se sugiere una sinergia de ambos departamentos para lograr una mejor atención hacia el cliente al momento de la venta brindando más y mejor información.
- Realización de diagnóstico y búsqueda de soluciones alternativas a problemas planteados: El mercado de telecomunicaciones es muy cambiante, las exigencias de los clientes también y la empresa se caracteriza en la última década por ser la marca líder e innovadora en los servicios de telefonía móvil y también internet móvil; el contar desde hace 4 años con una unidad especializada en servicios móviles financieros hace que

también esta unidad presente cambios de estructura y esté preparada para innovar sus diferentes productos.

- Selección de la técnica de intervención: Para estos cambios se identifican 3 etapas que pueden ser atravesadas para el cambio, esto basados en el modelo propuesto por Edgar Shein, siendo la etapa 1: la creación de una motivación para cambiar lo cual constituye una tarea compleja ya que requiere una operación simultánea de procedimientos específicos para que el individuo sujeto de cambio se sienta forzado a abandonar conductas y/o actitudes ya formadas; la etapa 2: consiste en desarrollar los nuevos lineamientos, actitudes y comportamientos renovados con base a la nueva información (acá puede presentarse el inconveniente de comunicación) y por última la etapa 3: significa la institucionalización de los cambios de manera formal.
- Acumulación del poder necesario para la introducción del cambio: En esta etapa se debe contar con el apoyo del máximo superior para agilizar las fechas de implementación del cambio, por lo que facilitaría libertades en la toma de decisiones a los gerentes para manejo de sus equipos.
- Implementación del cambio: En esta etapa ocurren fallas de comunicación y motivación como se aprecia en el cuadro, justamente es acá donde se concentra la propuesta de mejora ya que la debilidad de esta etapa desencadenan consecuencias importantes.
- Planificación sistemática de la implementación del cambio: Dentro de esta etapa se debe implementar la matriz de comunicación que debe ser aplicada principalmente por los mandos medios, que a su vez deben aplicar gerentes y estos últimos se encargan de tomar medidas correctivas.
- Institucionalización del cambio: Para esta etapa, se debe enviar comunicación formal escrita hacia todos los empleados para notificar la fusión de ambos departamentos inclusive puede ser un pequeño video del CEO donde se explican los motivos, la visión y la nueva intensidad del negocio de ambos departamentos.

## 5. Revisión orientada a la comunicación interna

### 5.1. Objetivos organizacionales y su comunicación posterior al cambio

El objetivo organizacional de la fusión departamental cambia el *estatus quo* de una manera u otra, la comunicación del nuevo objetivo de la organización para con el nuevo departamento determina gran parte del éxito para aceptación del cambio y para este caso no es la excepción. El objetivo fundamental se orienta a fuerzas internas de la organización y determinadas por decisiones administrativas de una mejora significativa de conocimiento de vendedores, crecimiento de la fuerza de venta y la sinergia que estos factores combinados generan.

La manera en que fluyó la comunicación ha sido una comunicación formal sin embargo se ha topado con una barrera de la comunicación, en específico una barrera administrativa denominada comunicación descendente donde existen secretos, exageración de contenido de información, omisión de información y en especial un desconocimiento de una manera estándar de trasladar información a través de todos los niveles jerárquicos y puestos del departamento.

Identificado lo anterior se entiende que la manera correcta de la comunicación administrativa puede aceptar la comunicación en distintas formas: de persona a persona y de persona a grupo. El medio utilizado también puede variar ya que puede ser de forma escrita, forma oral o bien una combinación de las anteriores. La matriz de comunicación es una herramienta que sirve para indicar tanto las formas como los medios en cada nivel y con esto evitar las barreras de comunicación.

Para esto se propone utilizar un instrumento (encuesta) de medición de la gestión de comunicación administrativa, de esta manera se sabrá la percepción de los integrantes del departamento respecto a la gestión de comunicación administrativa (Ver anexos).

Para la empresa en mención, la comunicación se sabe que es esencial pero en los hallazgos de la investigación se denota la oportunidad de mejora en este renglón; la comunicación vertical descendente es la más aconsejable para notificar este tipo de cambios y en especial el nuevo objetivo organizacional enfocado al nuevo departamento.

Profundizando más en la comunicación vertical descendente esta es la que debe fluir desde el director del departamento, bajando hacia gerentes, supervisores, team leader y por último vendedores.

En la comunicación vertical descendente no solo la información fluye a través de la cadena de mando, sino que pondrá de manifiesto el compromiso de transmitir información relevante de manera constante.

De esta forma pueden transmitirse las siguientes instrucciones:

Órdenes: comunicaciones que sirven para mandar a otros lo que deben o no deben ejecutar, esta debe basarse en la autoridad de quien delega y representa el ejercicio de la misma autoridad que por tanto debe estar bien definida y ampliamente difundida. La comunicación de órdenes en el departamento de ventas prepago debe entonces provenir siempre de un jefe y dirigirse a uno o varios subordinados con órdenes concretas y exigir el cumplimiento de las mismas.

Instrucciones: son preceptos que la mayor parte del tiempo deben brindar información y conocimiento además de una recomendación para realizar una tarea. Se recomienda para los gerentes girar instrucciones bien concretas a los supervisores para que a su vez ellos puedan transmitir las y recalcarlas de la mejor manera al equipo de ventas prepago.

Reglas: estas guías de acción formuladas con autoridad deben venir desde el director hacia los gerentes pasando por supervisores llegar a team leader y finalmente al vendedor. La regla debe acatarse y su no cumplimiento se debe considerar como una falta grave.

Informes o avisos: Estos deben de constituir el flujo de información descendente formal más cotidiano donde se debe informar a los subordinados sobre información relevante del día en situación a su trabajo. Necesariamente no supone un incumplimiento no acatar algo de la información trasladada.

## 5.2. Objetivo de la comunicación interna

HABLA debe considerar a los colaboradores como el primer público objetivo de su comunicación; los colaboradores conforman un conjunto de individualidades diferenciadas que necesitan información, y su nexo de unión es una relación laboral encaminada al cumplimiento de un objetivo común.

En este aspecto el programa de comunicación interna que se verá representado por una matriz de comunicación para el departamento de ventas prepago, debe recoger objetivos generales de la organización y los objetivos específicos del departamento para transmitir a los integrantes y de esta forma reforzar esta y toda información que fluya dentro del equipo de trabajo.

El objetivo de la comunicación interna se verá cumplido cuando se observe la comunión de información enviada y aceptación recibida. Como se mencionaba anteriormente el éxito de la comunicación es la respuesta obtenida que para el departamento de ventas prepago se transmite en cumplimiento de metas y objetivos.

## 5.3. Actitud de los miembros de la organización ante la comunicación

La postura de los miembros del departamento de ventas prepago es un factor que puede inducirse de manera positiva si la comunicación administrativa es adecuada. El proceso del cambio derivado de la fusión departamental atravesó las siguientes etapas, según Enrique Franklin y Mario Krieger en su libro *Comportamiento Organizacional* y el cual debe analizarse y cuantificarse de la manera más conveniente por recursos humanos. Los síntomas que se observan son entonces los siguientes:

1. Impacto.
2. Negación, incredulidad, cuestionamiento, resistencia al cambio
3. Dudas y propinas y emoción
4. Aceptación y dejarlo pasar
5. Adaptación y pruebas
6. Construcción y búsqueda de significado
7. Interiorización del cambio

## 8. Retroalimentación

## 9. Aprendizaje

Dentro de estas nueve etapas debe existir una retroalimentación de comunicación vertical ascendente y así los gerentes y director poseer información acerca de que es la reacción de la parte más baja de la estructura y de esta forma podrán conocer si la comunicación administrativa ha sido buena y/o deben solicitar correcciones a su estructura para transmitir de manera adecuada la información.

La actitud de los miembros va a depender entonces de haber recibido información certera y aceptarla de manera precisa y objetiva.

## 6. Oportunidad de mejora e implementación de matriz de comunicación administrativa

La utilización de la comunicación administrativa es una herramienta que enfoca el propósito principal en delimitar la información que debe trasladarse a los equipos, las formas en las que se debe hacer, periodicidad y responsables. También se deben definir y tomar en cuenta las valoraciones siguientes:

- Que información se desea comunicar, incluido el formato y niveles a los que se traslada
- Como debe comunicarse la información –correos, llamadas, portal de intranet, reuniones, etc...
- Cada cuanto debe ser trasladada la información –frecuencia y si es comunicación formal o informal
- Responsables de la comunicación por cada nivel
- Flujograma de las comunicaciones por cada proyecto/cambio
- Restricciones internas y externas que puedan afectar la comunicación administrativa
- Plantillas estándar, formatos o documentos a utilizar en la comunicación administrativa
- Proceso de escalamiento para resolución de cualquier conflicto o dudas basadas en la comunicación.

## 6.1. Matriz de Comunicación

Se plantea la matriz de comunicación administrativa y se coloca la forma en que debe abordarse un proceso de comunicación formal de manera descendente tomando en cuenta los elementos de la comunicación, el objetivo de la comunicación, el medio a utilizar, frecuencia con que se debe comunicar, participantes, responsables y formatos de entregables que puedan salir como puntos de acción en la reunión.

**Ilustración No. 24**  
**Tabla No. 8: Matriz de comunicación**

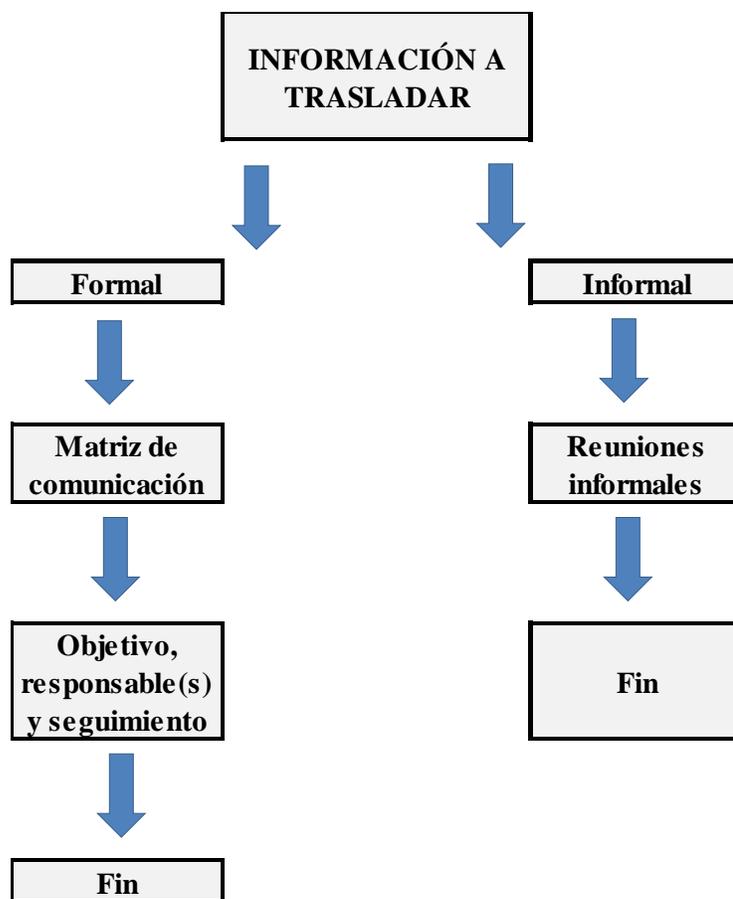
| <b>Tipo de Comunicación</b>        | <b>Objetivo de la Comunicación</b>  | <b>Medio de Comunicación</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Participantes</b>                                    | <b>Responsable</b>             | <b>Entregable</b>   | <b>Formato del Entregable</b>            |
|------------------------------------|---|------------------------------|-------------------|---|--------------------------------|---------------------|--|
| Reunión inicial                    | Transmitir motivos del cambio, nuevo objetivo organizacional del departamento   | Reunión cara a cara          | única             | Director, Gerente y Supervisor                          | Director                       | Minuta de reunión   | Correo a los involucrados y presentación |
| Reunión de trabajo                 | Informar como queda definida la nueva estructura (organigramas), definir las funciones y roles de cada quién dentro del departamento                                    | Reunión cara a cara          | 1 de 3            | Director, Gerente y Supervisor                          | Director y Gerente             | Minuta de reunión   | Correo a los involucrados y presentación |
| Reunión informativa                | Transmitir motivos de los cambios, nuevo objetivo organizacional del departamento, mostrar organigramas y definición de funciones y roles dentro del departamento       | Reunión cara a cara          | única             | Director, Gerente, Supervisor, Team Leader y vendedores | Director, Gerente y Supervisor | Boletín informativo | Correo a los participantes               |
| Reunión de trabajo                 | Seguimiento a la nueva estructura , avance de resultados e información ascendente   | Reunión cara a cara          | 2 de 3            | Director, Gerente y Supervisor                          | Director y Gerente             | Minuta de reunión   | Correo a los involucrados y presentación |
| Reunión plan de trabajo            | Transmitir toda la información de la nueva organización de trabajo, despeje de caminos y resolución de dudas al equipo de ventas. Asignación de nuevas metas del equipo | Reunión cara a cara          | única             | Gerente, Supervisor, Team Leader y Vendedores           | Gerente y Supervisor           | Boletín informativo | Correo a los participantes               |
| Reunión plan de trabajo            | Seguimiento a la nueva estructura , avance de resultados y revisión al alcance de metas   | Reunión cara a cara          | 3 de 3            | Supervisor, Team leader y Vendedores                    | Supervisor                     | Minuta de reunión   | Correo a los involucrados                |
| Reunión mensual de trabajo         | Revisión alcance de resultados del mes, traslado de información relevante al canal  | Reunión cara a cara          | mensual           | Director, Gerente y Supervisor                          | Director y Gerente             | Minuta de reunión   | Correo a los involucrados                |
| Estatus de resultados y reportería | Revisión alcance de resultados del mes, traslado de información relevante al canal  | Reunión cara a cara          | mensual           | Supervisor, Team leader y Vendedores                    | Supervisor                     | Minuta de reunión   | Correo a los involucrados                |

Fuente: elaboración propia, febrero 2014.

## 6.2. Flujograma de comunicación

Se debe separar una comunicación formal de la informal. La segunda no requiere de documentos ni planificación.

**Ilustración No. 25**  
**Figura No. 2: Flujograma de comunicación**



Fuente: elaboración propia, febrero 2014.

### 6.3. Minuta de reuniones

En este formato se puede llevar de forma ordenada los temas a tratar en una reunión, asignar puntos de acción, responsables y fechas de entregables.

**Ilustración No. 26**  
**Tabla No. 9: Minuta de reuniones**

Fecha: \_\_/\_\_/\_\_

## **MINUTA DE REUNIÓN**

### **EQUIPO DE VENTAS QUETZALTENANGO**

---

#### **AGENDA**

---

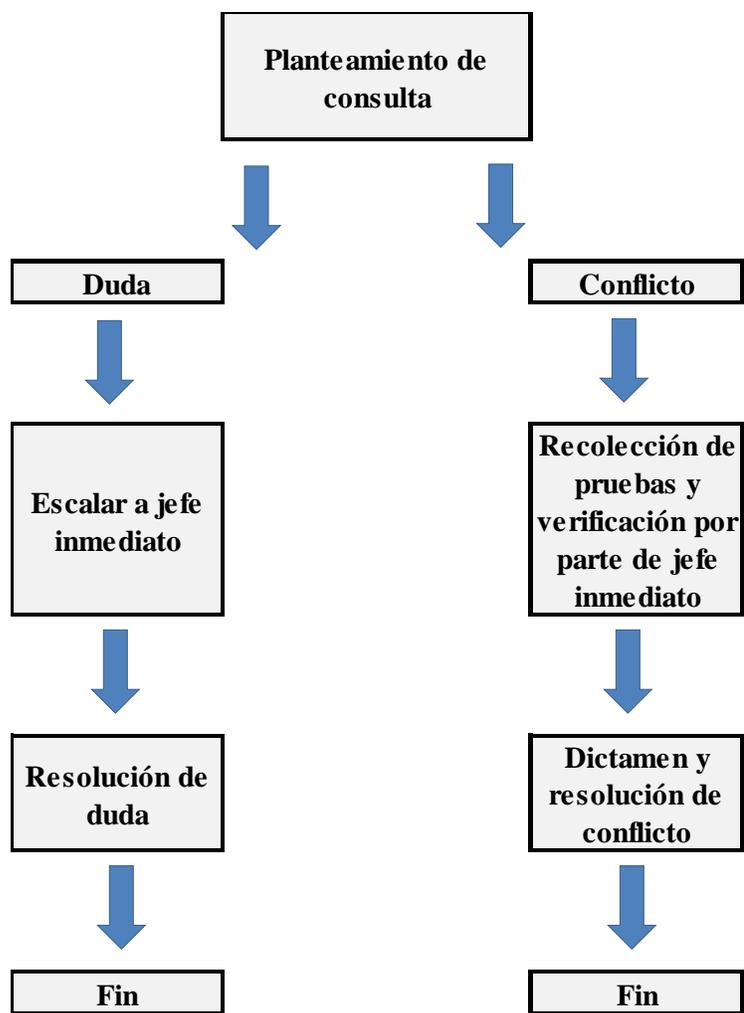
| <b>Tema(s) propuestos a tratar</b> | <b>Comentarios</b> | <b>Responsable(s)</b> |
|------------------------------------|--------------------|-----------------------|
|                                    |                    |                       |
|                                    |                    |                       |
|                                    |                    |                       |
|                                    |                    |                       |
|                                    |                    |                       |
|                                    |                    |                       |

Fuente: elaboración propia, febrero 2014.

### 6.4. Proceso de escalamiento

Las dudas o conflictos no deben ser un proceso largo y complicado para su solución. Los jefes inmediatos deben de estar preparados para este tipo de posturas y si no pueden resolverlo deben escalar de forma inmediata a su jefe inmediato.

**Ilustración No. 27**  
**Figura No. 3: Flujograma proceso de escalonamiento**



Fuente: elaboración propia, febrero 2014.

#### 6.5. Encargado de la comunicación administrativa

En el departamento de recursos humanos se debe contar con un especialista en comunicación administrativa el cual defina los procesos antes mencionados y se encargue de capacitar y monitorear procesos de comunicación importantes y de ser necesario recoger resultados. El contar con una persona con este conocimiento hace que la comunicación tenga un crecimiento cualitativo a nivel del departamento de ventas prepago. Contreras y Tacoronte plantean un

modelo de departamento y se adjunta una gráfica de como integra los diferentes elementos de la comunicación administrativa en la organización.

**Ilustración No. 28**  
**Figura No. 4: Encargado de la comunicación organizacional**



Fuente: Tesis Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional en Guatemala, Licda. Maritza Raquel Pérez, página 102.

## 7. Comunicación de la propuesta

Toda etapa y proceso de cambio conlleva una planificación que culmina con el proceso de comunicación. En esta parte de comunicación del cambio se hace indispensable la objetividad para trasladar la información con claridad y asertividad obteniendo así una respuesta positiva de los involucrados. El compromiso y liderazgo de los jefes es parte clave para iniciar con buen pie la comunicación. A continuación se presenta la agenda de la reunión de presentación de propuesta de comunicación administrativa al equipo de líderes de equipo (director, gerente, supervisor y team leader).

## 7.1. Agenda

Se adjunta agenda propuesta.

**Ilustración No. 29**  
**Tabla No. 10: Agenda de comunicación administrativa**

| <b>Agenda</b>  |             |       |   |       |
|--|-------------|-------|---|-------|
| <b>Comunicación Administrativa</b>   |             |       |   |       |
| <b>Participantes: Director, Gerente, Supervisor y Team Leader</b>          |             |       |   |       |
| <b>Horario: 07:45 a.m. a 10:00 a.m.</b>                                    |             |       |   |       |
| Bienvenida y agenda de temas   | Facilitador | 07:45 | a | 08:00 |
| Breve introducción a la comunicación administrativa y gestión del cambio   | Facilitador | 08:00 | a | 08:10 |
| Desayuno   | Todos       | 08:10 | a | 08:40 |
| Desarrollo del tema: Indicadores de comunicación interna                   | Facilitador | 08:40 | a | 09:00 |
| Desarrollo del tema: Importancia de la revisión de la comunicación interna | Facilitador | 09:00 | a | 09:20 |
| Desarrollo del tema: Implementación y uso de la matriz de comunicación     | Facilitador | 09:20 | a | 09:50 |
| Preguntas, respuestas, retroalimentación                                   | Todos       | 09:50 | a | 10:15 |
| Definición de programación de implementación                               | Todos       | 10:15 | a | 10:30 |
| Agradecimiento a despedida   | Facilitador | 10:30 | a | 10:35 |

Fuente: elaboración propia, 2014.

## 7.2. Presupuesto de la comunicación

Cuadro de presupuesto de reunión-capacitación.

**Ilustración No. 30**  
**Tabla No. 11: Presupuesto de la comunicación**

| Concepto   | Valor             |
|--|-------------------|
| Alquiler de salón y cañonera en Hotel 5 estrellas Carretera a El Salvador por 4 horas  | Q.5,500.00        |
| 8 desayunos  | Q.480.00          |
| Facilitador de recursos humanos (4 horas/hombre)   | Q.300.00          |
| Elaboración el plan de trabajo de comunicación administrativa por parte de facilitador de recursos humanos (24 horas/hombre) | Q.1,800.00        |
| <b>Total</b>   | <b>Q.8,080.00</b> |

Fuente: elaboración propia, 2014.

## 7.3. Cronograma de la implementación

Cuadro de planificación de implementación de la propuesta PED.

**Ilustración No. 31**  
**Tabla No. 12: Cronograma de la implementación**

| Mes  | jun-14 |     |     |     |     | jul-14 |     |     |     |     |
|--|--------|-----|-----|-----|-----|--------|-----|-----|-----|-----|
|  | s22    | s23 | s24 | s25 | s26 | s27    | s28 | s29 | s30 | s31 |
| <b>Tarea</b>   |        |     |     |     |     |        |     |     |     |     |
| Presentación de propuesta PED a Director y Gerente del departamento de ventas prepago de Habla     |        |     |     |     |     |        |     |     |     |     |
| Aprobación e implementación de la propuesta, traslado a recursos humanos                           |        |     |     |     |     |        |     |     |     |     |
| Autorización de presupuesto para implementación de propuesta                                       |        |     |     |     |     |        |     |     |     |     |
| Reunión de sensibilización y presentación de propuesta al equipo                                   |        |     |     |     |     |        |     |     |     |     |
| Implementación de capacitación de líderes de equipos (Director, Gerente, Supervisor y Team Leader) |        |     |     |     |     |        |     |     |     |     |
| Desarrollo de propuesta  |        |     |     |     |     |        |     |     |     |     |
| Análisis de resultados con la implementación de la propuesta                                       |        |     |     |     |     |        |     |     |     |     |
| Retroalimentación al equipo de trabajo   |        |     |     |     |     |        |     |     |     |     |
| Entrega de informe final a Director y Gerente de Habla del proceso funcionando                     |        |     |     |     |     |        |     |     |     |     |

## 8. Viabilidad

**QUE:** una propuesta para contribuir a establecer un proceso de comunicación administrativa eficaz.

**PORQUE:** el modelo actual de comunicación fue determinante y causa principal que provocó en 3 meses baja de ventas del producto prepago-híbrido, disminuyendo ingresos monetarios de ventas y clientes.

**PARA QUE:** se desea implementar esta estrategia de comunicación para evitar situaciones similares en el futuro, la empresa opera cambios constantes y la estrategia de comunicación propuesta será de utilidad y sensibilizará a los involucrados para contar con información actualizada y de carácter oficial dentro de la empresa.

**CÓMO:** se presenta la propuesta actual y el presupuesto que conlleva implementarla además de las estimaciones financieras que respaldan dicho desembolso.

**CUANDO:** durante el mes de julio es lo aconsejable, toda vez sea asignado el recurso

Como se menciona en el capítulo 3 no se pudieron obtener los datos reales de ventas de las líneas prepago-híbridas del departamento de Quetzaltenango sino un dato aproximado el cual es presentado a continuación:

**Ilustración No. 32**  
**Tabla No. 13: Ventas estimadas antes de la fusión**

| Mes                             | Cantidad (unidades) | Revenue    |
|---------------------------------|---------------------|------------|
| Enero                           | 95                  | \$2,700.00 |
| Febrero                         | 90                  | \$2,560.00 |
| Marzo                           | 140                 | \$3,990.00 |
| Abril                           | 125                 | \$3,560.00 |
| Mayo                            | 135                 | \$3,845.00 |
| Junio                           | 105                 | \$2,990.00 |
| Julio                           | 105                 | \$2,990.00 |
| <b>Promedio últimos 3 meses</b> | 115                 | \$3,275.00 |

**Ilustración No. 33**

**Tabla No. 14: Ventas estimadas luego de la fusión**

| Mes                             | Cantidad (unidades) | Revenue    |
|---------------------------------|---------------------|------------|
| agosto                          | 45                  | \$1,280.00 |
| septiembre                      | 65                  | \$1,850.00 |
| octubre                         | 70                  | \$1,990.00 |
| <b>Promedio últimos 3 meses</b> | 60                  | \$1,706.00 |

El promedio de consumo de cada línea es de \$28.50 (Q.225.00)

El cuantificable de los datos nos indica que en promedio se perdieron ventas por 55 unidades de prepago durante el mes por un total estimado de \$1568.00 y esto durante los tres meses promedio sumaría \$4705.00 (Q.37, 170.00). El tipo de cambio se estimó en Q7.90

## 8.1 Estimaciones financieras

### 8.1.1 VAN y TIR

**Ilustración No. 34**  
**Tabla No. 15: VAN y TIR**

|                   |                  |                   |
|-------------------|------------------|-------------------|
| <b>MESES 2014</b> | <b>Inversión</b> | <b>-Q8,080.00</b> |
|                   | enero            | Q0.00             |
|                   | febrero          | Q0.00             |
|                   | marzo            | Q0.00             |
|                   | abril            | Q0.00             |
|                   | mayo             | Q0.00             |
|                   | junio            | Q0.00             |
|                   | julio            | Q0.00             |
|                   | agosto           | Q12,394.00        |
|                   | septiembre       | Q12,394.00        |
|                   | octubre          | Q12,394.00        |
|                   | noviembre        | Q12,394.00        |
| diciembre         | Q12,394.00       |                   |
| <b>TIR</b>        |                  | <b>152%</b>       |
| <b>VAN</b>        |                  | <b>Q35,366.37</b> |

En base a los cálculos efectuados con el costo de la propuesta (Q.8, 080.00) y una estimación de los ingresos dejados de percibir durante los meses que se tuvo incumplimiento de la meta (Q.37, 170.00 aprox.) se obtiene que la TIR es rentable ya que ese cincuenta y dos por ciento excedente al cien hace comprobar que la inversión de la capacitación será redituable de manera segura y aceptable. La VAN demuestra que en los meses de cierre final se recuperaría el dinero y que es una cantidad similar a lo que se dejó de percibir por lo cual se traduce en una oportunidad viable la capacitación y generar valor dentro de la empresa.

Los resultados pueden ser medibles económicamente y la estrategia de la gestión de comunicación es medible a través de la revisión orientada a la comunicación interna en la que debe estar bajo responsabilidad del encargado de la comunicación administrativa del departamento de recursos humanos.

## Referencias Bibliográficas

1. Benavides Peña Raymundo Javier, Beltrán Villareal Mario Alberto, Pérez Preciado Octavio Adolfo, Vergara Ochoa Arturo (2004) *Administración*. México: McGraw-Hill Interamericana. Primera Edición.
2. Franklin Fincowsky Enrique B., Krieger Mario José (2011) *Comportamiento Organizacional, Enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación. Primera Edición.
3. Patricia Marroquín Mirna (2005) Análisis y descripción de puestos para la obtención de los perfiles en el área de taller máquina –Herramienta para una industria azucarera-. Tesis, Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, Universidad de San Carlos de Guatemala.
4. David Wug Meharifie Violeta (2006) Los programas de reclutamiento, selección e inducción en el Colegio Capouilliez. Tesis, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Estudios de Postgrado, Universidad de San Carlos de Guatemala.
5. Sánchez Ayala MadelineLisset (2011) Manual de Análisis y descripción de puestos como base del proceso de reclutamiento y selección del personal administrativo del Hospital Nacional “Santa Elena” de Santa Cruz del Quiché. Tesis, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Estudios de Postgrado, Universidad de San Carlos de Guatemala.
6. Pérez Rivera Maritza Raquel (2006) Modelo de Gestión de Comunicación para el Cambio Organizacional en Guatemala. Tesis, Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, Universidad de San Carlos de Guatemala.

7. Harold Koontz y Heinz Weihrich, *Administración: una perspectiva Global, Administración del cambio mediante el desarrollo de los administradores.*
8. Fonseca Yerena, María del Socorro (2005) *Comunicación Oral. Fundamentos y práctica estratégica.* México: Pearson Educación. Segunda Edición.
9. Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptitsta Lucio, Pilar (2010) *Metodología de la Investigación.* México: McGraw-Hill. Quinta Edición.
10. Universidad Panamericana (2013). *Guía Práctica Empresarial Dirigida.* Facultad de Ciencias Económicas.
11. Universidad Panamericana (2013). *Manual de Estilo.* Facultad de Humanidades.

# **Anexos**

**Tabla 1. Tabla de Variables**

| Problemática   | Variable de Estudio de la Tesis  | Indicadores de la variable de estudio                               | Pregunta de investigación   | Objetivo General  | Objetivos específicos   | Cuestionario:<br>Preguntas (4 por cada objetivo específico mínimo)           | Sujetos de Investigación                            |   |   |
|--|--|---|---|---|---|--|---|---|---|
| *No se cuenta con información de los pedidos en tránsito que se compran con términos CPT, DAP y DAT. | Control y procedimiento de las ordenes de compra con términos CPT, DAP y DAT | Costos  | ¿Cual es proceso con terminos de compra CPT, DAP y DAT de la empresa de tecnología? | Determinar el proceso de las ordenes de compra con terminos CPT, DAP y DAT de la empresa de tecnología. | Evaluar el impacto que se tiene en costos si se cambia de incoterms                           | ¿Conoce las implicaciones que se tiene para el cambio de terminos de compra? | Gerentes y Personal del departamento de operaciones |   |   |
| *Garantías corren a partir del despacho del proveedor  |  |   |   |   |   | ¿Tiene algún impacto en los costos el cambio de incoterms?                   |   |   |   |
| *Aumento en el tiempo para la entrega final al cliente   |  | Tiempo  |   |   | ¿Cual es el lapso de tiempo real que su empresa maneja en cuanto a la entrega a los clientes? | Determinar el tiempo que pierde en los procesos actuales                     |   | ¿Domina los términos de compra?   |   |
| *Tiempos de entrega demasiado largos en compra de estos términos                                     |  |   |   |   |   |  |   | ¿Cree que es conveniente cambiar los términos?                                      |   |
| *Sistema inadecuado de para controlar los tiempos de tránsito de los pedidos                         |  | Procedimientos  |   |   | ¿Existen procedimientos específicos para las compras a DELL?                                  | Evaluar los procesos de compra utilizados                                    |   | ¿Cuál es el proceso a seguir si los productos de una orden de compra se pierden?    | ¿Los procedimientos de ordenes de compra actuales son funcionales en su empresa?  |
|  |  |   |   |   |   |  |   |   | ¿Cuál es el periodo de tiempo que maneja para revisar sus procesos de compra?     |
|  |  | Políticas   |   |   | ¿Por qué es importante investigar sobre las políticas de compra de cada cliente?              | Investigar las políticas de compra con los proveedores                       |   | ¿En que forma beneficiará conocer las políticas de compra de los clientes?          | ¿Existen procedimientos específicos para las compras a DELL?                      |
|  |  |   |   |   |   |  |   |   | ¿Cuáles son las consecuencias al no cumplir con las políticas de los proveedores? |
|  |  | Seguro  |   |   | ¿Conoce las distintas pólizas que se aplican en cada compra?                                  | Evaluar las condiciones de seguro que aplica cada compra                     |   | ¿Considera que se puede establecer una póliza estandarizada para todas las compras? | ¿Cuál es el periodo de tiempo que maneja para revisar sus procesos de compra?     |
|  |  |   |   |   |   |  |   |   | ¿Ha considerado adquirir una poliza global para sus compras?                      |
| Incoterms  | ¿Se pueden establecer incoterms básicos para los proveedores?                | Determinar que incoterms se ajustan a las necesidades de la empresa | ¿Podrían establecerse incoterms por tipo de proveedores?                            | ¿Cuál es la cobertura actual de su seguro de mercaderías?   |   |  |   |   |   |
|  |  |   |   | ¿Por qué considera que es importante conocer las necesidades de la empresa?                             |   |  |   |   |   |
|  |  |   |   | ¿Cuál es el impacto al segmentar ordenes urgentes y no urgentes?  |   |  |   |   |   |

Fuente: Información HABLEA, diseño propio, 2013.

# Instrumentos



Universidad Panamericana

Cuestionario dirigido a integrantes de los equipos de ventas y servicios móviles financieros del departamento de Quetzaltenango

### Objetivo

Determinar cuáles son los resultados que presenta la evaluación al proceso de Gestión del Cambio y Fusión Departamental al que fueron sometidos los integrantes de los equipos de Ventas Directas y Educadores de servicios móviles financieros

### Instrucciones

Por favor conteste las siguientes preguntas con la mayor honestidad y objetividad posible, marcando una de las casillas para cada pregunta. Sus respuestas son anónimas y confidenciales.

|    |  | Casi Siempre             | Casi Nunca               |                          |
|----|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1  | Estoy satisfecho con la atención y frecuencia con la que me dirige mi jefe inmediato?                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2  | En la organización se me comunican de forma adecuada para informar cambios estructurales?                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3  | La formación proporcionada por la empresa es la ideal para llevar a cabo mi trabajo?                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4  | Me siento a gusto con el nivel de comunicación de desempeño proporcionado por mi jefe inmediato?                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5  | Estoy satisfecho con el nivel de participación en las decisiones de mi grupo?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6  | Me siento con más conocimiento adquirido luego de la fusión?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7  | Mi departamento de trabajo es permisivo para que tome decisiones propias para aumentar mi nivel de trabajo?              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8  | Estoy satisfecho con la comunicación y relación con mis compañeros de equipo?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9  | Me siento bien con el nivel de exigencia y la forma en que me comunican las metas que esperan de mí?                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10 | Se me indica cuando necesito aumentar mi nivel de eficiencia y se me proporcionan métodos de mejora?                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11 | Puedo proponer ideas para aumentar el cumplimiento de metas tras la fusión departamental?                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12 | En mi departamento me motivan a aportar ideas y buscar innovaciones para mejorar los resultados individuales y grupales? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



Universidad Panamericana

**Cuestionario dirigido a integrantes de los equipos de ventas y servicios móviles financieros del departamento de Quetzaltenango**

**Objetivo**

Determinar cuáles son los resultados que presenta la evaluación al proceso de Gestión del Cambio y Fusión Departamental al que fueron sometidos los integrantes de los equipos de Ventas Directas y Educadores de servicios móviles financieros

**Instrucciones**

Por favor conteste las siguientes preguntas con la mayor honestidad y objetividad posible, marcando una de las casillas para cada pregunta. Sus respuestas son anónimas y confidenciales con un fin académico.

|    |   | Casi Siempre             | Casi Nunca               |                          |
|----|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1  | En esta empresa se reconoce mi trabajo?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2  | Estoy satisfecho(a) con los beneficios de la empresa (seguro, vacaciones, etc.)?        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3  | Recibo mi pago a tiempo?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4  | Conozco como se distribuye mi salario (salario base, bono, comisiones)?                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5  | Los empleados de la organización que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6  | Mi trabajo es evaluado en forma justa?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7  | Considero que mi jornada laboral, mi carga de trabajo y mi salario están equilibrados?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8  | Comparado con el año pasado, el ambiente laboral ha mejorado?                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9  | Conozco los objetivos de desempeño de mi grupo o departamento?                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10 | Entiendo como mi trabajo se relaciona con los objetivos de la organización?             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11 | Las reuniones con mi grupo de trabajo, me ayudan para que mi trabajo sea realizado?     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12 | Cuento con todas las herramientas, equipo y material para llevar a cabo mi trabajo?     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13 | El trato a las personas es humano y respetuoso en mi area de trabajo?                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14 | Mi jefe inmediato me solicita con respeto y de forma adecuada un esfuerzo adicional?    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



Universidad Panamericana

**Encuesta dirigida a líderes de equipos (Director y Gerente) de equipos de ventas y servicios móviles financieros del departamento de Quetzaltenango**

**Objetivo**

Determinar el liderazgo y comunicación fluida existente o no, entre jefes inmediatos respecto a sus subordinados

**Instrucciones**

Por favor conteste las siguientes preguntas con la mayor honestidad y objetividad posible. Sus respuestas son anónimas y confidenciales únicamente con un fin académico.

- 1 Cual es el método y frecuencia con la que comunica cambios, procedimientos y políticas a su equipo?
- 2 Como motiva a sus subordinados a que aporten ideas y soluciones a problemas y conflictos existentes en el departamento?
- 3 Sus subordinados cumplen con el respeto a los niveles jerarquicos establecidos?
- 4 De qué forma y con que periodicidad presenta informes de desempeño a sus subordinados?
- 5 Como motiva a sus subordinados para que aumenten su nivel de desempeño?
- 6 Cómo establece las metas para sus subordinados?
- 7 Cómo resuelve conflictos entre los miembros del grupo de trabajo?
- 8 De que forma divide las áreas y tareas en las que se debe realizar el trabajo?
- 9 Cómo transmite los conocimientos que sus subordinados necesitan para la promoción de nuevos productos?
- 10 Cómo verifica el cumplimiento y ejecución de las ordenes que les transmite a sus subordinados?
- 11 Existe algun inconveniente de parte de sus subordinados para comunicar problemas que perjudiquen el desempeño de sus labores?



Universidad Panamericana

**Encuesta dirigida a líderes de equipos (Director y Gerente) de equipos de ventas y servicios móviles financieros del departamento de Quetzaltenango**

**Objetivo**

Determinar y evaluar las razones principales que impulsaron la fusión y las estrategias seguidas ante la gestión del cambio

**Instrucciones**

Por favor conteste las siguientes preguntas con la mayor honestidad y objetividad posible. Sus respuestas son anónimas y confidenciales únicamente con un fin académico.

- 1 Cual a sido la mejora en transmitir la informacion hacia los puestos operacionales?
- 2 A mejorado el nivel de alcance de metas establecidas por la gerencia posterior a la fusión?
- 3 La intervención de la gerencia a sido menos intrusiva en comparacion con la estructura anterior?
- 4 Existen mejoras en la capacitacion hacia el personal del departamento posterior a la fusión?
- 5 Ha cambiado la forma de comunicación para reconocer las debilidades y oportunidades del departamento luego de la fusión?
- 6 Como es la intervención de los mandos medios para crear nuevas estrategias de ventas?
- 7 Existen cambios en los resultados de satisfacción del cliente con el servicio proporcionado, posterior a la fusión?
- 8 Se han superado falencias y debilidades de resultados antes que se realizara la fusión?
- 9 Como se percibe el ambiente laboral en los distintos niveles jerarquicos y como se determina la vía de comunicación entre ellos?
- 10 De que manera han ayudado los parámetros de control existentes a la mejora en el departameto?
- 11 Cual es el nivel de intervención de otros departamentos de la organización dentro de su departamento?
- 12 Como se establece la interacción con otros departamentos en cuanto a la vía de comunicación?
- 13 Como se transmite la informacion con otras divisiones de la organización?

## Calendario de actividades

| Mes                            | ago-13 |     |     |     |     |     |     |     | sep-13 |     |     |     |     |     |     |     | oct-13 |     |    |    |    |    |    |    | nov-13 |    |    |     |     |     |     |     | ene-14 |     |     |     |     |     |  |  | feb-14 |  |  |  |  |  |  |  | mar-14 |  |  |  |  |  |  |  | abr-14 |  |  |  |  |  |  |  | may-14 |  |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------------|--------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--------|-----|----|----|----|----|----|----|--------|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|--------|-----|-----|-----|-----|-----|--|--|--------|--|--|--|--|--|--|--|--------|--|--|--|--|--|--|--|--------|--|--|--|--|--|--|--|--------|--|--|--|--|--|--|--|
| Tarea                          | s31    | s32 | s33 | s34 | s35 | s36 | s37 | s38 | s39    | s40 | s41 | s42 | s43 | s44 | s45 | s46 | s47    | s48 | s1 | s2 | s3 | s4 | s5 | s6 | s7     | s8 | s9 | s10 | s11 | s12 | s13 | s14 | s15    | s16 | s17 | s18 | s19 | s20 |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |
| Elección de empresa            |        |     |     |     |     |     |     |     |        |     |     |     |     |     |     |     |        |     |    |    |    |    |    |    |        |    |    |     |     |     |     |     |        |     |     |     |     |     |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |
| Selección del tema             |        |     |     |     |     |     |     |     |        |     |     |     |     |     |     |     |        |     |    |    |    |    |    |    |        |    |    |     |     |     |     |     |        |     |     |     |     |     |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |
| Recabar antecedentes           |        |     |     |     |     |     |     |     |        |     |     |     |     |     |     |     |        |     |    |    |    |    |    |    |        |    |    |     |     |     |     |     |        |     |     |     |     |     |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |
| Revisión de estudios previos   |        |     |     |     |     |     |     |     |        |     |     |     |     |     |     |     |        |     |    |    |    |    |    |    |        |    |    |     |     |     |     |     |        |     |     |     |     |     |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |
| Análisis de situación actual   |        |     |     |     |     |     |     |     |        |     |     |     |     |     |     |     |        |     |    |    |    |    |    |    |        |    |    |     |     |     |     |     |        |     |     |     |     |     |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |
| Elaboración de marco teórico   |        |     |     |     |     |     |     |     |        |     |     |     |     |     |     |     |        |     |    |    |    |    |    |    |        |    |    |     |     |     |     |     |        |     |     |     |     |     |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |
| Desarrollo de investigación    |        |     |     |     |     |     |     |     |        |     |     |     |     |     |     |     |        |     |    |    |    |    |    |    |        |    |    |     |     |     |     |     |        |     |     |     |     |     |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |
| Planteamiento del problema     |        |     |     |     |     |     |     |     |        |     |     |     |     |     |     |     |        |     |    |    |    |    |    |    |        |    |    |     |     |     |     |     |        |     |     |     |     |     |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |
| Elaboración de instrumentos    |        |     |     |     |     |     |     |     |        |     |     |     |     |     |     |     |        |     |    |    |    |    |    |    |        |    |    |     |     |     |     |     |        |     |     |     |     |     |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |
| Trabajo de campo               |        |     |     |     |     |     |     |     |        |     |     |     |     |     |     |     |        |     |    |    |    |    |    |    |        |    |    |     |     |     |     |     |        |     |     |     |     |     |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |
| Tabulación de resultados       |        |     |     |     |     |     |     |     |        |     |     |     |     |     |     |     |        |     |    |    |    |    |    |    |        |    |    |     |     |     |     |     |        |     |     |     |     |     |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |
| Conclusiones                   |        |     |     |     |     |     |     |     |        |     |     |     |     |     |     |     |        |     |    |    |    |    |    |    |        |    |    |     |     |     |     |     |        |     |     |     |     |     |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |
| Propuesta de mejora            |        |     |     |     |     |     |     |     |        |     |     |     |     |     |     |     |        |     |    |    |    |    |    |    |        |    |    |     |     |     |     |     |        |     |     |     |     |     |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |
| Correcciones                   |        |     |     |     |     |     |     |     |        |     |     |     |     |     |     |     |        |     |    |    |    |    |    |    |        |    |    |     |     |     |     |     |        |     |     |     |     |     |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |
| Entrega informe final de Tesis |        |     |     |     |     |     |     |     |        |     |     |     |     |     |     |     |        |     |    |    |    |    |    |    |        |    |    |     |     |     |     |     |        |     |     |     |     |     |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |