

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca



Universidad de  
**La Sabana**

El papel de la comunicación estratégica en un proceso de cambio

Análisis de la empresa T&T Comunicación Visual

Del despliegue táctico de la comunicación, a la consultoría en comunicación  
estratégica

Autor: René Tovar Moreno

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Comunicación Estratégica

Modalidad: Maestría de profundización

Asesora

Ángela Sofía Preciado Hoyos, PhD

Facultad de Comunicación

Maestría en Comunicación Estratégica

Chía, 2016

## Tabla de contenido

Tabla de contenido .....	2
INTRODUCCIÓN .....	4
CAPÍTULO I. CAMBIO ORGANIZACIONAL .....	10
1.1 Aportes conceptuales sobre el cambio organizacional .....	10
1.1.1 Definiciones .....	11
1.1.2 Tipologías de cambio organizacional .....	12
1.1.3 Modelos de cambio organizacional .....	16
1.2 Elementos que inciden en el éxito de los procesos de cambio .....	28
1.2.1 Cultura organizacional .....	30
1.2.2 Liderazgo .....	33
1.2.3 Planteamiento estratégico .....	36
1.2.4 Clima organizacional .....	38
1.2.5 Entorno organizacional .....	39
1.3 Definición propia de cambio organizacional .....	42
CAPÍTULO II. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA .....	43
2.1 Definición .....	44
2.2 Tipos de comunicación .....	46
2.3 Análisis del entorno de comunicación .....	46
2.4 Identificación y caracterización de los públicos estratégicos .....	48
2.5 Elementos de la comunicación estratégica .....	52
2.5.1 Área de Comunicación.....	52
2.5.2 Ejecución de los planes estratégicos de comunicación.....	57
2.5.3 Canales de Comunicación.....	66
2.5.4 Contenidos de los canales de comunicación.....	67
2.5.5 Flujos.....	69
CAPÍTULO III. Metodología .....	73
3.1 T&T Estrategias Corporativas .....	73

3.2	Modelo elegido para analizar el caso de estudio .....	76
3.3	Problema de investigación .....	80
3.4	Justificación de la investigación .....	83
3.5	Objetivos .....	84
3.5.1	Objetivo general.....	84
3.5.2	Objetivos específicos .....	84
3.6	Hipótesis .....	85
3.7	Pregunta de investigación .....	85
3.8	Definición de los instrumentos de investigación .....	85
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....		92
4.1	Organización y visión de sistema .....	93
4.2	Planteamiento estratégico .....	93
4.3	Cambio organizacional .....	95
4.4	Comunicación en la organización.....	97
4.5	Cultura organizacional.....	100
4.6	Clima organizacional .....	102
4.7	Entorno Organizacional .....	103
4.8	Liderazgo .....	104
CONCLUSIONES .....		108
ANEXO 1. RECOMENDACIONES.....		118
Modelo de comunicación estratégica para el manejo del cambio organizacional .....		118
REFERENCIAS.....		121

## **INTRODUCCIÓN**

El mundo corporativo comienza el siglo XXI altamente influenciado por la transformación organizacional y como respuesta a estímulos generados en el entorno competitivo. Es común encontrar empresas que se fusionan, adquisiciones de unas a otras y todo tipo de cambios que se dan en el afán de sobrevivir y ser competitivos. Estas operaciones constituyen, muchas veces, un apoyo para asegurar la sostenibilidad del negocio.

En dichas transacciones, la comunicación está jugando un papel completamente activo, ya que se presenta como un elemento catalizador para la consecución de las nuevas estrategias empresariales propuestas. A partir de la comunicación, las personas involucradas en el cambio logran adaptarse con mayor facilidad a la nueva estrategia planteada, porque la comprenden en sus diversas dimensiones y, si participan de manera activa en el proceso mismo, llegan a comprometerse más, que si no se les tiene en cuenta. En el campo organizacional, la comunicación es una fuerza efectiva que puede ayudar a disminuir los niveles de ansiedad de los empleados involucrados en el cambio y puede mejorar de manera significativa las relaciones y el entendimiento entre los diferentes equipos, haciendo que los empleados encuentren un espacio en el que se sientan seguros para actuar frente a los nuevos retos.

En la actualidad se generan con mayor frecuencia planes de comunicación y existe una creciente cantidad de empresas de consultoría, especializadas en comunicación, que buscan apoyar la implantación de los procesos de cambio organizacional desde un enfoque comunicativo. Un estudio publicado por la revista Dinero (2012) evidencia que durante 2011 se reportó un crecimiento del 21% en la creación de agencias de comunicaciones y

relaciones públicas, con transacciones de alrededor de \$50.000.000.000 al año. Así mismo, el papel de los estrategas de la comunicación cada día se hace más notorio y necesario dentro de las organizaciones que están empezando a ver a la comunicación como un área estratégica y transversal dentro de la compañía. Es así como los comunicadores han empezado a hacer parte de las juntas directivas de algunas entidades y a reportar de manera directa a la presidencia de las mismas (Preciado, Guzmán & Losada 2013).

Los procesos de liberalización económica ocurridos a finales del siglo XX trajeron consigo un conjunto de fenómenos que cambiaron la estructura de los mercados y las organizaciones, momento a partir del cual el mundo corporativo empezó a vivir procesos de cambio constante. Cada uno de los cambios pudo estar liderado por un directivo que, en ese momento, influyó en la cultura organizacional y en el clima laboral, en ocasiones llegando a afectar las relaciones con los grupos de interés.

Así mismo, al estudiar los elementos que han llevado al surgimiento de la comunicación estratégica y a su aprovechamiento cada vez mayor, se ha encontrado que, en buena medida, la adopción de este modelo para gestionar las comunicaciones obedece, precisamente, a que toma en consideración los cambios y transformaciones constantes que se dan en el entorno.

Dada la relevancia que tiene el estudio del cambio en los procesos de comunicación de las organizaciones, y viceversa, se ha optado por realizar este trabajo de grado, tomando como estudio de caso la empresa T&T Estrategias Corporativas S.A.S.

El punto de partida de la investigación o hipótesis planteada señala que un cambio que contempla el componente de comunicación, en su proceso de adopción, tiene mayores

posibilidades de tener éxito, es decir, de aportar estabilidad y sostenibilidad a la organización, y de ser mejor recibido por los empleados, que si no se apoya en ella<sup>1</sup>.

De esta manera, y para demostrar tal supuesto, el presente trabajo se estructura en cuatro capítulos. En el primero se describen los fundamentos del cambio organizacional y se da una mirada a los aportes conceptuales realizados sobre el mismo. Se presentan definiciones, tipologías y modelos de cambio, así como los elementos que influyen en sus procesos, dentro de los cuales se encuentran la cultura organizacional, el liderazgo, el planteamiento estratégico, el clima laboral y el entorno en el que opera la organización. Al cierre del capítulo se presenta una definición propia sobre lo que es el cambio organizacional, la cual sirve de guía o referente para el análisis de los apartados siguientes del trabajo.

Para el desarrollo del estudio, se seleccionaron algunos modelos de cambio organizacional implementados en diferentes organizaciones. A partir de ellos se analizaron los elementos que los conforman y por su similitud con el ciclo de la comunicación estratégica planteado por Preciado, Guzmán y Losada (2013), se seleccionó uno para analizarlo en el cambio que tuvo lugar en el 2015 en la empresa T&T.

El segundo capítulo aborda el examen de la comunicación estratégica como concepto y modelo para gestionar la comunicación. Allí se presentan aportes conceptuales sobre ésta, se da una mirada al entorno de comunicación, para lo cual resulta de utilidad identificar y analizar los públicos con los que se relaciona la organización y, al igual que en el capítulo uno, se relaciona la comunicación con aspectos que tienen peso en los procesos de cambio

---

<sup>1</sup> El éxito viene a ser la consecución de un objetivo trazado -sea pequeño o grande-, que permite a una organización salir de una situación o sobresalir entre un grupo.

organizacional, como son la cultura, el liderazgo y la estrategia. Estos mismos elementos dan paso al plan estratégico de comunicación, como instrumento que permite articular esta serie de elementos y ponerlos al servicio de los propósitos organizacionales. Este capítulo se cierra con un apartado sobre los procesos de evaluación y seguimiento de la comunicación, elementos que toman cada vez mayor relevancia para planificar las comunicaciones de manera estratégica dentro de las entidades.

En el capítulo tres se describe la metodología de la investigación aplicada. Se expone el caso de T&T Estrategias Corporativas, y se presenta el modelo seleccionado para analizar el caso de estudio. Posteriormente se definen el problema, los objetivos y la justificación de la investigación de campo.

Para el cierre del capítulo -teniendo en cuenta los planteamientos de cambio y de comunicación tratados en los dos primeros capítulos-, se propone un modelo de comunicación estratégica para el cambio organizacional, que busca facilitar los procesos de cambio organizacional a través de la comunicación estratégica, en la compañía T&T.

En el capítulo cuatro se presentan los resultados de la investigación aplicada. Estos se abordan a partir de los ocho elementos sobre los cuales se desarrolló la investigación teórica y conceptual del trabajo. Estos son: a) organización y visión de sistema, b) planteamiento estratégico, c) cambio organizacional, d) comunicación en la organización, e) cultura organizacional, e) clima organizacional, f) entorno organizacional, y g) liderazgo. Posteriormente se da paso a las conclusiones.

La investigación muestra que el proceso de cambio organizacional en T&T Comunicación Visual, se llevó a cabo de manera planeada, como respuesta a los estímulos del entorno y a



la necesidad de formular un nuevo portafolio de servicios orientado a satisfacer necesidades de los clientes en cuanto a comunicación estratégica se refiere. En este sentido se encontró que, para realizar el cambio, se elaboró una encuesta que se aplicó a los empleados de la compañía. En ésta se buscó contrastar lo expresado por los directivos en términos de cultura y comunicación ya la vez, brindó información relativa al clima laboral y al liderazgo.

Ahora bien, como parte del desarrollo del trabajo aquí realizado, se encontraron aspectos que podrían seguir mejorando, razón por la cual se hacen algunas recomendaciones, las cuales aparecen en el Anexo 1. Para acompañar a la compañía T&T en la identificación y clasificación de sus públicos, se ha creado una matriz, para determinar las necesidades de relacionamiento y comunicación con cada uno de ellos, para afrontar nuevos procesos de cambio planeado.

El método de trabajo aplicado en la realización del este trabajo de investigación combina el análisis teórico, a partir de literatura sobre cambio organizacional y comunicación estratégica, y el método deductivo a través del cual se ha logrado la construcción de un modelo de comunicación estratégica para facilitar los procesos de cambio organizacional.

Para construir los elementos teóricos y conceptuales, se han examinado libros relacionados con el cambio organizacional y con la comunicación estratégica, provenientes principalmente de España, Latinoamérica y Estados Unidos. Otra fuente valiosa de consulta han sido artículos publicados en revistas indexadas, lo que otorga a la investigación un componente de actualidad en cuanto a la información analizada. También se han encontrado datos relevantes en tesis de maestría y doctorado y en sitios web especializados

en algunos de los temas tratados en el trabajo, los cuales se citan y referencian allí donde corresponde.

Con la realización de este trabajo se espera aportar a la mejora de la comunicación en la empresa T&T Estrategias Corporativas S.A.S., y, si las propuestas acá generadas aportan a la consecución de los objetivos estratégicos, poderlas trasladar a otras organizaciones que se enfrenten a situaciones de cambio similares.

## **CAPÍTULO I. CAMBIO ORGANIZACIONAL**

**a)**

Ante el dinamismo al que se enfrentan las organizaciones, el manejo del cambio es una excelente opción para lograr la transformación de la empresa. Gestionar de manera adecuada el cambio puede marcar la diferencia entre organizaciones que superan los movimientos del entorno y las que no logran sobrevivir a ellos. En este capítulo se presentan conceptos de cambio organizacional aportados por estudiosos en el tema, los cuales incluyen definiciones, tipologías y modelos de cambio. Posteriormente se muestran elementos que inciden en los procesos de cambio, dentro de los cuales están: cultura organizacional, liderazgo, planteamiento estratégico, clima organizacional y entorno. Luego, a partir de lo expuesto por los autores, se construye la definición de cambio organizacional propia de este trabajo, para dar paso a la selección de uno de los modelos de cambio que será objeto de aplicación en la investigación aplicada.

### **1.1 Aportes conceptuales sobre el cambio organizacional**

Por hacer parte de la naturaleza de las organizaciones actuales, donde se presenta de diferentes maneras, el cambio resulta ser un tema difícil de ignorar. Desde la década de los años cincuenta del siglo XX, varios teóricos de la administración, la sociología, la psicología y la comunicación le han concedido evidente importancia y han realizado estudios y publicaciones relacionadas con él.

### **1.1.1 Definiciones**

Las organizaciones cambian para sobrevivir en un entorno agresivo y dinámico, como forma de evolución o como respuesta a la búsqueda de un crecimiento programado (Acosta, 2002). También pueden cambiar como réplica a necesidades internas para afrontar exigencias externas relacionadas con el sector en el que desarrollan su actividad. Otras causas por las que cambian están relacionadas con el desarrollo de nuevos productos o servicios, como resultado de nuevas tendencias administrativas o del aumento en los niveles de competitividad del sector o del país; por temas financieros, sean estos positivos o negativos, en respuesta a fusiones, adquisiciones, alianzas estratégicas, modernización de plantas, equipos o tecnología, entre otros motivos.

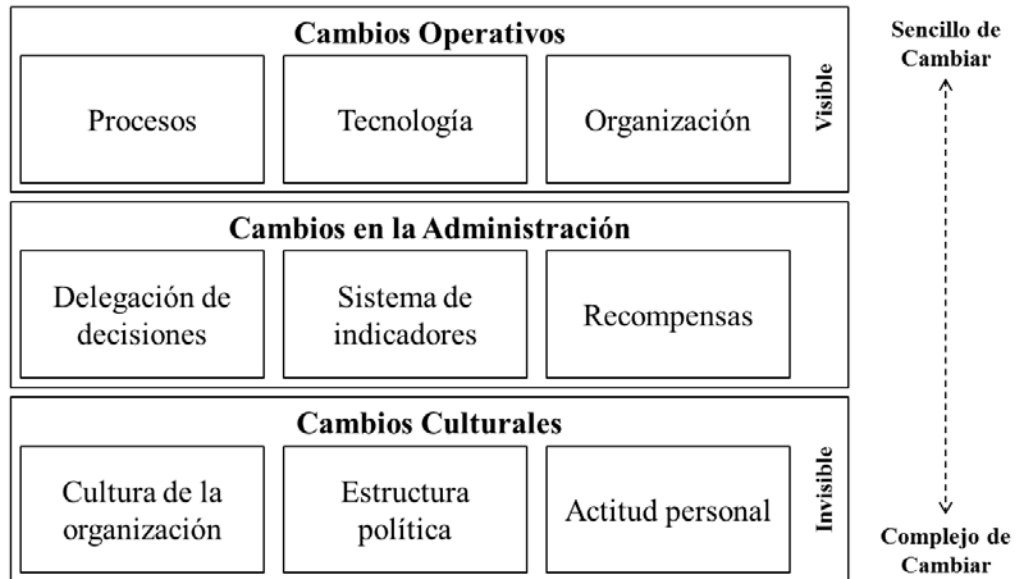
Autores como Vigostky (1984) afirman que el cambio organizacional es el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento empresarial. Reyes y Velásquez (1997) lo definen como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo mediante el aprendizaje. Bedeian (1999) y Malott (2001), lo describen como una modificación ocurrida en el ambiente del trabajo, que representa un aspecto importante en la innovación de las organizaciones y en su capacidad de adaptación para dar respuesta a las transformaciones sucedidas en el entorno. Para Acosta (2002) el cambio organizacional es la respuesta que normalmente dan las organizaciones a aquellos ciclos de desarrollo que arriban desde el entorno programado. Robbins (2004) lo concibe como una actividad episódica, que comienza en cierto momento, recorre varias etapas y culmina en cierto resultado que los interesados esperan

que signifique una mejora con respecto al punto de partida. En este sentido, tiene un comienzo, una parte central o desarrollo y un final. González (2011) lo ha definido como un conjunto de alteraciones surgidas y producidas en diferentes niveles o elementos de la organización como sistema social complejo, abierto y en desarrollo constante, dado por causas internas o externas. Considera, además, que este puede darse de modo no planeado y sucede de manera espontánea, generalmente proviniendo de dos fuentes: la gerencia, o la evolución natural. También pueden realizarse de manera planificada cuando se busca la consecución de metas específicas tendientes a mejorar el desarrollo organizacional.

### **1.1.2 Tipologías de cambio organizacional**

Durante su ciclo de vida, la empresa enfrenta cambios en su forma de pensar, de actuar, de ser y de comportarse. Estos pueden estar condicionados por factores internos o externos y se clasifican de acuerdo con su complejidad en tres niveles que van de lo operativo y sencillo a lo complejo y profundo, como se presenta en la escala de Gross (2010), reproducida a continuación:

Cuadro 1: La visión integral del cambio



*Fuente: (Gross, 2010). Andrews y Stalick en: Cómo evaluar los 3 niveles de cambio organizacional: operativo, administrativo y cultural.*

Según esta escala, los cambios se pueden agrupar de acuerdo con su complejidad, de menor a mayor, en tres niveles que van desde lo operativo y "sencillo" hasta lo complejo y profundo. A la clasificación se le agrega la dimensión de visibilidad, para mostrar que lo sencillo es lo más visible, mientras lo complejo pareciera ser invisible.

Los cambios operativos se encuentran relacionados con los procesos, la tecnología, la organización y todo lo que los soporta. Son reconocidos y visibles a simple vista. En estos cambios de primer nivel, los procesos abarcan la nueva forma de hacer las cosas en la organización y pueden estar soportados en la tecnología y en otras herramientas necesarias para apoyarlos, así como en nuevas funciones externas que puedan surgir. En segunda instancia, se encuentran los cambios en la administración, apuntando a una etapa en la que

se gesta el cambio profundo, que es el que altera los factores de poder de la organización que está cambiando. Se trabajan la delegación de funciones y la autoridad, se crean sistemas de medición de indicadores y, con base en ellos, se planea un esquema de recompensas. Realizar cambios en este nivel supone un grado de dificultad intermedio. Por último, los cambios culturales se dan en un nivel en el que hay más dificultad para cambiar que en los anteriores. Cambiar la cultura establecida es difícil y la inevitable la pelea con el "aquí siempre se hizo así" surgirá en varias oportunidades. Dentro de los cambios culturales se incluyen los que suceden en la estructura política de la organización y los que propenden por la mejora de la actitud del personal. Como comunicadores podemos acompañar los cambios culturales, permitiendo que la organización digiera el nuevo esquema y lo tome como propio.

Otros autores como Romero, Matamoros y Campos (2013), según las propuesta teóricas recogidas a lo largo de la última década del siglo XX y la primera del siglo XXI, clasifican el cambio en seis tipologías; 1) cambio e institucionalismo, 2) cambio evolucionario y revolucionario, 3) cambio planeado, 4) cambio y aprendizaje, 5) cambio y liderazgo y 6) cambio y comunicaciones. Estas son descritas así:

1) Cambio e institucionalismo. Además de convivir en ambientes técnicos, las organizaciones también lo hacen en contextos institucionales que las afectan de maneras distintas. En un enfoque tradicional se reafirma la adaptación de las organizaciones, mientras que en el enfoque del nuevo institucionalismo se privilegian los aspectos de

inercia, persistencia y conformidad (Kraatz & Zajac, 1996; Casile & Davis-Blake, 2002; DiMaggio & Powell, 1983).

2) Cambio evolucionario y revolucionario. A partir de estas teorías, se afirma que las organizaciones estarán inmersas en periodos largos –evolucionarios– durante los cuales experimentarán transformaciones crecientes, con intermitencia de periodos cortos - revolucionarios– donde se experimentan transformaciones fuertes (Romanelli & Tushman, 1994).

3) Cambio planeado. Se aplica de manera intencional por parte de los líderes de la organización, frente a un cambio percibido por ellos en el entorno (Robertson, Roberts & Porras, 1993). Se centra en los valores, es positivo, refleja las circunstancias, está orientado a la acción y su foco es el aprendizaje.

4) Cambio y aprendizaje. El aprendizaje es una fuente de cambio. Se considera que una organización que aprende se adapta con mayor facilidad y asume de mejor manera el cambio. Recardo, Molloy y Pellegrino (1995) proponen el uso de aprendizajes provenientes del interior de la organización para la formulación de estrategias de cambio.

Los elementos enfocados en el conocimiento interno son: crear y comunicar una visión que privilegie los valores de aprendizaje, alinear la estructura y la estrategia, crear una cultura para apoyar la estrategia, establecer metas para todos los actores, implementar mecanismos de comunicación entre agentes y eliminar barreras a la innovación. Mirando hacia el



exterior, se busca fortalecer la innovación para mejorar el desempeño a partir de la generación de conocimiento.

5) Cambio y liderazgo. Los procesos de cambio deben ser liderados y la forma en que se lleve a cabo ese liderazgo determinará su éxito o fracaso. Este elemento se presenta con mayor detalle, más adelante, dada la reiteración que la literatura hace sobre él.

6) Cambio y comunicaciones. El efecto que puede tener la comunicación sobre las personas es uno de los aspectos que más se promueve por parte de los investigadores actuales (Romero, Matamoros, & Campo, 2013). Se presentan tres perspectivas de aproximación diferentes en relación con la comunicación. La primera privilegia la forma en la que fluye la información dentro de la organización, la segunda analiza a la personas como fuentes y receptoras de mensajes y la tercera se centra en la comunicación informal interpersonal.

### **1.1.3 Modelos de cambio organizacional**

A fin de facilitar los procesos de cambio organizacional, estudiosos sobre el tema han generado gran diversidad de modelos aplicables a diferentes tipos de organizaciones, unos más universales que otros, sin embargo todos ellos están enfocados en hacer que la implantación del cambio se logre de la manera más exitosa posible. En el siguiente cuadro se presenta una síntesis sobre 19 modelos de cambio organizacional, encontrados en un seguimiento de papers publicados sobre el tema en revistas indexadas. El examen de dichos artículos permite hacer un contraste entre lo expuesto durante la segunda mitad del siglo XX, en materia académica, con lo propuesto en el transcurso de los últimos 10 años en el mismo ámbito. A partir del cuadro se determinarán similitudes o diferencias entre los

modelos y se hará una selección de las palabras clave que aparecen en ellos con mayor frecuencia.

**Cuadro 2: Modelos de Cambio Organizacional**

<b>Autores del modelo</b>	<b>Elementos que comprende el modelo</b>	<b>Palabras Clave</b>
Kurt Lewin, 1958 Tres fases para el cambio planificado. (Levasseur, R. 2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Descongelar</b></li> <li>- <b>Cambiar</b></li> <li>- <b>Recongelar</b></li> </ul>	Motivación para el cambio, proceso de cambio, estabilidad
Leavitt, 1973 Modelo del Diamante. (Voudouris, C., Owusu, G., Dorne, R., & Lesaint, D. 2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Gente</b></li> <li>- <b>Tareas</b></li> <li>- <b>Estructura</b></li> <li>- <b>Tecnología</b></li> </ul>	Gente, tareas, estructura, tecnología
The McKinsey-7S Framework, 1984. (Manktelow, J., & Carlson, A. 2015)	<p><b>Elementos duros</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Estrategia</b></li> <li>- <b>Estructura</b></li> <li>- <b>Sistemas</b></li> </ul> <p><b>Elementos blandos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Valores compartidos</b></li> <li>- <b>Habilidades</b></li> <li>- <b>Estilo</b></li> <li>- <b>Gente</b></li> </ul>	Estrategia, estructura, sistemas, valores, competencias, estilo, gente
Edgar Schein, 1985. (Schein, E., 1973)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Estructuras y procesos</b></li> </ul>	Artefactos, conducta, valores, creencias, mundo subyacente

Autores del modelo	Elementos que comprende el modelo	Palabras Clave
	<p><b>organizacionales visibles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Objetivos</b></li> <li>- <b>Comparación modelos de implementación del cambio organizacional</b></li> </ul>	
<p>Kissler, 1991. (Kissler, G. 1991)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Diagnóstico</b></li> <li>- <b>Desarrollo de la estrategia</b></li> <li>- <b>Transformación</b></li> </ul>	<p>Diagnóstico, estrategia, transformación</p>
<p>Kanter, Stein y Jick 1992: 10 pasos – “Modelo de los diez mandamientos para ejecutar el cambio”. (Kanter, R., Stein, B., &amp; Jick, T. 1992)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Pérdida de control</b></li> <li>- <b>El exceso de incertidumbre</b></li> <li>- <b>¡Sorpresa sorpresa!</b></li> <li>- <b>Todo parece diferente</b></li> <li>- <b>Pérdida de credibilidad</b></li> <li>- <b>Preocupaciones sobre la competencia</b></li> <li>- <b>Más trabajo</b></li> <li>- <b>Efecto dominó</b></li> <li>- <b>Resentimiento del pasado</b></li> <li>- <b>A veces, la amenaza es real</b></li> </ul>	<p>Control, incertidumbre, sorpresa, credibilidad, preocupación, resentimiento, amenaza</p>
<p>Porras y Silvers, 1991 Cuatro componentes. (Porras, J., &amp; Silvers, R. 1991)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Arreglos de la organización</b></li> <li>- <b>Factores sociales</b></li> <li>- <b>Tecnología</b></li> </ul>	<p>Organización, factores sociales, tecnología, escenario</p>

Autores del modelo	Elementos que comprende el modelo	Palabras Clave
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Escenario físico</b></li> </ul>	
<p>Kotter, 1995: 8 etapas. (Kilcourse, T. 1995)</p>	<p><b>Crear un clima para el cambio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Establecer sentido de urgencia</b></li> <li>- <b>Coalición para guiar el proceso</b></li> <li>- <b>Crear visión para el cambio</b></li> </ul> <p><b>Comprometer y facultar a toda la organización para el cambio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Comunicar la visión</b></li> <li>- <b>"Empoderar a otros en la visión</b></li> <li>- <b>Eliminar los obstáculos"</b></li> <li>- <b>Alcanzar victorias tempranas</b></li> </ul> <p><b>Implantar el cambio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Consolidar mejoras y cambios</b></li> <li>- <b>Anclar el cambio en la cultura de la empresa.</b></li> <li>- <b>Implantar nuevos enfoques"</b></li> </ul>	<p>Urgencia, coalición, visión, empoderar, eliminar obstáculos, victorias tempranas, mejoras, cultura</p>
<p>Greenwood y Hinings, 1996: Comprender el cambio estratégico: la contribución de los arquetipos. (Greenwood, R., &amp; Hinings, C., 1996)</p>	<p><b>Contexto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Contexto de mercado</b></li> <li>- <b>Contexto institucional</b></li> </ul> <p><b>Intraorganizacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Interés insatisfecho</b></li> <li>- <b>Dependencias de poder</b></li> <li>- <b>Compromisos de valor</b></li> <li>- <b>Capacidad de acción</b></li> </ul>	<p>Contexto, mercado, intraorganizacional, cambio, interés insatisfecho, dependencias de poder, compromisos de valor, capacidad de acción, cambio</p>

Autores del modelo	Elementos que comprende el modelo	Palabras Clave
	<p><b>Cambio</b> Cambio organizacional</p> <p><b>Contexto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Contexto de mercado</b></li> <li>- <b>Contexto institucional</b></li> </ul>	
<p>TIC - Habilitando organizaciones: un modelo para la gestión del cambio - 2003. (Gardner, S., &amp; Ash, C. 2003)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Estructura</b></li> <li>- <b>Modelos de negocio</b></li> <li>- <b>B2B - Negocios</b></li> <li>- <b>B2E - Empleados</b></li> <li>- <b>B2C - Consumidores</b></li> <li>- <b>Simulaciones de desarrollo</b></li> <li>- <b>Permitir los cambios desde adentro</b></li> <li>- <b>Agente moderador</b></li> <li>- <b>Mejora en las prácticas de negocio</b></li> </ul>	<p>Estructura, negocio, empleados, consumidores, simulaciones, cambio, agente moderador, mejora</p>
<p>Sekerka, 2003: 3 pasos. (Sekerka, L., Brumbaugh, A., Rosa, J., y Cooperrider, D. 2006).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Elevación de la apreciación de lo valioso</b></li> <li>- <b>Fusión de fortalezas</b></li> <li>- <b>Activación de la energía</b></li> </ul>	<p>Elevación de la apreciación de lo valioso, fusión de fortalezas, activación de la energía</p>
<p>Yam, Tam, Tam y Mok, 2005:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Foco en lo interno</b></li> <li>- <b>Grado de orientación al mercado</b></li> </ul>	<p>Foco en lo interno, orientación al mercado, negocios externos,</p>

Autores del modelo	Elementos que comprende el modelo	Palabras Clave
<p>TQM: Un modelo de gestión del Cambio enfocado en el mercado.</p> <p>(Yam, R., Tam, A., Tang, E., &amp; Mok, C. 2005).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Orientado al mercado</b></li> <li>- <b>Negocios externos</b></li> <li>- <b>La aplicación de la filosofía y los principios de TQM</b></li> </ul>	<p>filosofía y principios de TQM</p>
<p>Corck, 2005:</p> <p>Un modelo para el éxito de la gestión del cambio.</p> <p>(Cork, A. 2005)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Gente</b></li> <li>- <b>Tareas</b></li> <li>- <b>Estructura</b></li> <li>- <b>Tecnología</b></li> </ul>	<p>Gente, tareas, estructura, tecnología</p>
<p>Kemp y Low, 2008:</p> <p>Planificación de Recursos Empresariales (ERP): Modelo de implementación de la innovación que incorpora la gestión del cambio.</p> <p>(Kemp, M., y Low, G. 2008).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Apoyo a la gestión</b></li> <li>- <b>Actividades de manejo del cambio</b></li> </ul> <p><b>Comunicación</b> de los beneficios de ERP</p> <p><b>Comunicación</b> de las operaciones de ERP</p> <p><b>Comunicación</b> de las características del sistema</p> <p><b>Comunicación</b> de los procesos modificados</p> <p>Participación de personas y grupos</p> <p>Calidad de la interfaz de ERP</p> <p>Calidad de la formación o entrenamiento</p> <p>Nivel de costos de la adopción del</p>	<p>Comunicación, personas, grupos, calidad, costos, líder funcional, implementación, sincronización, recompensas, incentivos, respuesta, efectividad</p>

Autores del modelo	Elementos que comprende el modelo	Palabras Clave
	<p>cambio</p> <p>Opinión del líder funcional / Dueños del proyecto</p> <p>Sincronización / fases de implementación de ERP</p> <p>Recompensas e incentivos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Implementación del clima</b></li> </ul> <p>Respuesta de familiarización favorable</p> <p>Respuesta a partir de sentimientos favorables</p> <p>Intención de Adopción favorable</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Efectividad de la implementación (Uso)</b></li> </ul>	
<p>Modelo del imán 2010:</p> <p>Una evaluación del entorno de la práctica de enfermería y la gestión del cambio exitosa.</p> <p>(Grant, B., Colello, S., Riehle, M., &amp; Dende, D. 2010).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Empoderamiento estructural</b></li> <li>- <b>Práctica profesional ejemplar</b></li> <li>- <b>Nuevos conocimientos</b></li> <li>- <b>Innovaciones y mejoras</b></li> <li>- <b>Resultados empíricos</b></li> <li>- <b>Apoyo a la gestión</b></li> </ul>	<p>Empoderamiento, apoyo a la gestión, innovación, mejora, práctica profesional ejemplar</p>
<p>Cultura gerencial y cambio organizacional en Cierres Ideal de México: un "modelo" de calidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Nuevas formas de organización del trabajo</b></li> <li>- <b>Relación con la nueva cultura gerencial</b></li> </ul>	<p>Organización del trabajo, cultura, lenguaje, discurso, dirección, compromiso, sentido de pertenencia, interpretación, cambio, normas, creencias, reglas, procedimientos, mejora,</p>

Autores del modelo	Elementos que comprende el modelo	Palabras Clave
<p>guadalupano 2010. (García, G., Sandoval, S. 2010).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Lenguaje, discurso y formas de dirección</b></li> <li>- <b>Identificación, compromiso y sentido de pertenencia a la empresa</b></li> <li>- <b>Interpretación de los cambios en la organización del trabajo</b></li> <li>- <b>Normas</b></li> <li>- <b>Creencias</b></li> <li>- <b>Reglas y procedimientos</b></li> <li>- <b>Mejora continua</b></li> <li>- <b>Control total de calidad</b></li> <li>- <b>Trabajo de grupo</b></li> <li>- <b>Círculos de calidad</b></li> <li>- <b>Empresa-familia</b></li> </ul>	<p>calidad, empresa</p>
<p>Modelo de gestión del cambio estratégico basado en los principios de los procesos 2012. (Sujova, A., y Rajnoha, R. 2012).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Determinación de los puntos de partida de cambio</b></li> <li>- <b>Elaboración del proyecto de cambio</b></li> <li>- <b>Implementación de los cambios necesarios</b></li> <li>- <b>Monitoreo de los efectos logrados</b></li> </ul>	<p>Puntos de partida, proyecto de cambio, implementación del cambio, monitoreo</p>



Autores del modelo	Elementos que comprende el modelo	Palabras Clave
	<b>a partir del cambio</b>	
Obregón, Yanococha, Novoa y Vega, 2012: Mejorar el cumplimiento de ITIL utilizando prácticas de gestión del cambio: un estudio de caso del sector financiero. (Yamakawa, P., Obregón, C., Novoa, A., & Vega. W. 2012)	<p><b>Crear un clima para el cambio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Establecer sentido de urgencia</b></li> <li>- <b>Coalición para guiar el proceso</b></li> <li>- <b>Crear visión para el cambio</b></li> </ul> <p><b>Comprometer y facultar a toda la organización para el cambio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Comunicar la visión</b></li> <li>- <b>"Empoderar a otros en la visión</b></li> <li>- <b>Eliminar los obstáculos"</b></li> <li>- <b>Alcanzar victorias tempranas</b></li> </ul> <p><b>Implantar el cambio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Consolidar mejoras y cambios</b></li> <li>- <b>"Anclar el cambio en la cultura de la empresa.</b></li> </ul> <p>Implantar nuevos enfoques"</p>	Urgencia, coalición, visión, empoderar, eliminar obstáculos, victorias tempranas, mejoras, cultura

*Fuente: Construcción propia a partir de consultas bibliográficas, artículos académicos y sitios web.*

De acuerdo con lo observado en el análisis de los modelos, es bastante positivo que se le esté otorgando a la comunicación un papel protagonista dentro de los procesos de cambio organizacional. A través de ella se llega a la gente, se socializan las ideas, se comparte la visión, se incide en la cultura por medio de nuevos comportamientos expresados para alcanzar la nueva visión. La comunicación está siendo el puente entre los gestores del cambio y quienes lo hacen realidad, que son las personas. Por intermedio de la

comunicación se informa acerca de las victorias tempranas de las que algunos autores hablan y es a través de ella que se puede anclar el cambio en la cultura de la organización por su capacidad de llegar y persuadir a la gente.

Tres de los modelos examinados incluyen dentro de sus componentes la comunicación. El primero de ellos es el de Lewin (1958), quien la incorpora dentro de las fases de descongelamiento y de cambio como fundamentales para la movilización de los individuos hacia la visión del cambio. Los modelos de Kotter y el de Obregón, Yanococha, Novoa y Vega: Mejorar el cumplimiento de ITIL, la incluyen para actividades como comunicar la visión para el cambio –este modelo utiliza los mismos ocho pasos que Kotter–. El tercer modelo que incorpora la comunicación es: Planificación de Recursos Empresariales ERP. Lo hace dentro de las actividades de manejo del cambio entre las que están: comunicación de los beneficios de ERP, comunicación de las operaciones de ERP, comunicación de las características del sistema y comunicación de los procesos modificados.

Seis de los modelos otorgan importancia a la estructura. Estos son: 1) el modelo del diamante de Leavit, 2) el de Schein, 3) el de las 7 eses de McKinsey, 4) el de Wissema de Gestión del cambio: Empuje con el método paso a paso, 5) el modelo de Corck: Un modelo para el éxito de la gestión del cambio y 6) el de Gardner y Colin: TIC - Habilitando organizaciones: un modelo para la gestión del cambio. Estructura es la palabra que más se repite dentro de los modelos consultados, lo que permitiría afirmar que en los procesos de cambio es determinante contar con una metodología para el desarrollo del proyecto. El

manejo del cambio organizacional no debe tener improvisaciones, debe estar ajustado al plan, a la visión de cambio y enfocado en conseguirla.

Dentro de los 20 modelos revisados, la palabra “mejoras”, se menciona en cinco de ellos: 1) el de Kotter de 8 etapas, 2) el de Greenwood y Hinings: Comprender el cambio estratégico: la contribución de los arquetipos, 3) el de Grant, Colello, Riehle y Dende: Modelo del imán: Una evaluación del entorno de la práctica de enfermería y la gestión del cambio exitosa, 4) el modelo de Obregón, Yanococha, Novoa y Vega: Mejorar el cumplimiento de ITIL utilizando prácticas de gestión del cambio: un estudio de caso del sector financiero y 5) el de Gardner y Colin: TIC - Habilitando organizaciones: un modelo para la gestión del cambio. Desde el punto de vista de estos cinco modelos, la implantación del cambio busca introducir mejoras en la organización, bien sea a nivel de procesos o de estructura.

La formulación y comunicación de la visión, son elementos que tres de los modelos han incorporado dentro de su composición. El primero de ellos es el de Kotter, el segundo es el de Obregón, Yanococha, Novoa y Vega: Mejorar el cumplimiento de ITIL utilizando prácticas de gestión del cambio: un estudio de caso del sector financiero y el tercero es el de Sujova y Rajnoha: Modelo de gestión del cambio estratégico basado en los principios de los procesos. De acuerdo con todos ellos, formular y comunicar la visión son elementos fundamentales de la planeación estratégica, la que resulta de vital importancia para la implantación de los procesos de cambio.

Son cuatro los modelos que incorporan la cultura dentro de los componentes que se deben tener en cuenta en procesos de cambio organizacional: el de Kotter de los 8 pasos, el de Wissema: Gestión del cambio; empuje con el método paso a paso, el de Obregón, Yanococha, Novoa y Vega: Mejorar el cumplimiento de ITIL utilizando prácticas de gestión del cambio y el de García y Sandoval: Cultura gerencial y cambio organizacional en Cierres Ideal de México. Para los autores, la alineación del proyecto de cambio con la cultura organizacional, facilita el proceso de transformación y sienta las bases para que el cambio perdure en el tiempo.

Los cambios son formulados, liderados e implantados por personas, razón por la que cuatro modelos incluyen a la gente dentro de sus fórmulas. Estos son: en primer lugar Leavit, con su Modelo del Diamante, en segundo lugar Nadler, en tercero está McKinsey con su modelo de las siete eses y por último Corck con: Un modelo para el éxito de la gestión del cambio. El éxito o el fracaso del cambio está relacionado con las personas que se encuentran inmersas en el proceso.

Las siguientes son las palabras clave<sup>2</sup> o expresiones que más se repiten dentro de los diferentes modelos: Anclar el cambio en la cultura de la empresa, Cambio, Coalición para guiar el proceso, Comunicar la visión, Consolidar mejoras y cambios, Crear visión para el cambio, Cultura, Establecer sentido de urgencia, Estructura, Estrategia, Gente, Innovación, Mejora en las prácticas de negocio, Tecnología, Trabajo y Valores.

---

<sup>2</sup> Las palabras clave son términos o frases cortas (lexemas) que permiten clasificar y direccionar las entradas en los sistemas de indexación y de recuperación de la información en las bases de datos de un manuscrito o área temática en particular.

La reiteración de estas palabras puede evidenciar corrientes investigativas y aspectos de interés de los autores (González & Mattar, 2011). La presencia de las mismas en esta investigación, ha servido como guía para tener en cuenta aspectos que pueden llegar a incidir en los procesos de cambio.

## **1.2 Elementos que inciden en el éxito de los procesos de cambio**

En esta primera parte se presentarán las características de los elementos determinantes para el éxito del cambio. Se parte del entendimiento de que, como se ha dicho, el cambio organizacional es una constante en el mundo corporativo actual. Dentro de los actores principales que juegan a favor o en contra de él, están la cultura, el liderazgo, el planteamiento estratégico, el clima organizacional y el entorno en el que la empresa desarrolla su actividad. Estos serán tratados en el presente estudio, con el fin de facilitar el entendimiento de los componentes y las variables que intervienen en el cambio.

Las normas de comportamiento y valores compartidos entre un grupo de personas, son elementos comunes en las descripciones realizadas por Hofstede (1980), Kotter (1997) y Ferrari (2012), quienes los han asociado a la cultura de un país o de una empresa. La cultura es determinante en los procesos de cambio organizacional, por eso la formulación de nuevos comportamientos o formas de hacer las cosas debe ser compatible con la cultura que ya existe o se reconoce en la organización, para que logre implantarse y quedarse sin tender a devolverse al punto inicial, ya que la cultura está inmersa en la cotidianidad de los empleados.

Condicionados por la cultura y como formadores de ella, están el estilo de liderazgo, las circunstancias en las que se labora y el clima organizacional o ambiente de trabajo.

En lo que atañe al liderazgo, diseñar la visión, trazar la nueva hoja de ruta mediante la cual se alcanzará, comunicarla e inspirar a los empleados para que trabajen para conseguirla, son quizás los elementos estratégicos más relevantes a la hora de implementar un cambio organizacional (Kotter, 1997; Senge, Kellner, Roberts, Roth, & Smith 2000); O'Donnell, 2009). El liderazgo, que en la era actual va mucho más allá de ostentar el título de líder (Senge et al., 2000), juega un papel determinante en la implantación de cualquier cambio organizacional. Dentro de todos los niveles de la organización existen líderes innatos que se comportan como promotores del desarrollo de la organización y que pueden llegar a jugar un papel fundamental en los procesos transformacionales de ésta.

El clima, por su parte, tiene que ver con la forma en la que los colaboradores perciben su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en relación con las tareas que desempeñan. El clima se afecta por todo lo que sucede dentro de la organización y, a su vez, todo lo que sucede dentro de la misma lo afecta, por lo cual incide en un proceso de cambio (Denison, 1991; Pérez de Maldonado, 1997; Pizzolante 2003; Maldonado, 2006; Brown, 2012; Preciado, 2012).

La globalización de los mercados, la competencia y la velocidad con la que aparecen y desaparecen empresas, las condiciona a entender la dinámica del entorno en el que desarrollan su actividad. Analizar y comprender los mensajes que emanan del entorno

según Martínez y Milla (2012), es importante para trazar la estrategia empresarial. Algunos cambios en las organizaciones se gestan a partir de comportamientos del entorno. Ahora bien, dada la alta influencia que presentan estos elementos, se requiere mirarlos en detalle, lo cual se desarrolla en los siguientes apartados.

### **1.2.1 Cultura organizacional**

La cultura es un elemento esencial de cualquier grupo social. Para facilitar su entendimiento, resulta conveniente identificar, en primera instancia, la cultura nacional, considerada un conjunto de características distintivas de una población, que permite diferenciarla de otra, por elementos que trascienden los límites territoriales y que involucran historia y tradiciones (Ferrari, 2012). De acuerdo con ello, en una cultura coexisten elementos comunes a las personas que se inscriben en ella, como la política, la educación, la lengua, la religión o la economía, sistemas que, unidos, imprimen identidad y carácter a una región. Al estudiar la cultura nacional se puede comprender más fácilmente el comportamiento de los individuos y las diferencias entre personas de distintos países.

En la cultura organizacional los individuos comparten manifestaciones tangibles o intangibles, y a través de ella se determinan creencias, valores y comportamientos. Puede considerarse como el patrimonio social de la organización, acumulado a través de experiencias vividas y transmitidas de una generación a otra (Ferrari 2012). Según Hofstede (2011), la cultura se define como la programación de la mente humana que distingue a un grupo de personas de otro. De acuerdo con investigaciones realizadas por él mismo (1980, 2010), se ha logrado establecer que las diferencias entre culturas nacionales se encuentran en los valores y que en las organizaciones estas diferencias se manifiestan a

través de comportamientos, lo que les otorga visibilidad y los hace más fácilmente identificables. Este autor (1980, 2010) desarrolló un modelo compuesto por seis dimensiones, para ayudar a encontrar las diferencias entre culturas y que son:

a) La distancia del poder. Dimensión según la cual los individuos en las sociedades no son iguales. De acuerdo con ella, los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones de un país esperan y aceptan la distribución del poder de manera desigual. Colombia es un país desigual, hecho aceptado por la sociedad, que cree que las desigualdades entre las personas son simplemente un hecho de la vida; en el país, la desigualdad es aceptada en todas las capas de la sociedad y de igual manera sucede en las diferentes organizaciones empresariales.

b) El individualismo. En el que se aborda el grado de interdependencia que una sociedad mantiene entre sus miembros. Está relacionado con la propia imagen de las personas, definida en términos de yo o nosotros. En una sociedad individualista los individuos cuidan de sí mismos y de sus familiares cercanos<sup>3</sup>.

c) La masculinidad. Para el mismo estudio mencionado en el párrafo anterior y en contraposición a la feminidad, esta dimensión hace referencia a la distribución de roles entre los géneros, lo que es otro asunto fundamental en cualquier sociedad y para el cual

---

<sup>3</sup> Según los resultados del estudio cultural realizado por The Hofstede Centre en 2010(Hofstede, Hofstede & Minkov 2010), Colombia es un país poco individualista. Junto con Ecuador, Panamá y Guatemala se ubican en el otro lado de la balanza, frente a países más colectivistas. En Colombia estar alineado con la opinión del grupo al que se pertenece es importante por la cohesión que otorga y la pertenencia que imprime hacia el mismo. El papel de las relaciones es muy relevante y esto se ve reflejado en el ámbito corporativo de los negocios.



existen una variedad de soluciones. Una sociedad altamente masculina será preferiblemente competitiva y orientada al logro, mientras que una sociedad altamente femenina es aquella donde se otorga más cuidado a los demás y a factores como la calidad de vida.

d) Control de la incertidumbre. Esta dimensión tiene que ver con la tolerancia que tiene la sociedad frente a lo desconocido e inesperado. Una sociedad que acepta la incertidumbre es más tolerante a opiniones diferentes a las que está acostumbrada a escuchar. Una sociedad que no tolera lo desconocido, trata de evitar dichas situaciones a través de la creación de reglas o medidas de control.

El estudio muestra a Colombia como un país que evita la incertidumbre, por lo que busca la estabilidad. En el país existen normas para todo y la sociedad en general es muy conservadora. Muestra de ello es la religión, respetada y seguida por muchos. Organizacionalmente hablando, mucho se planea, pero en la práctica no todo lo que se planea se cumple, en ocasiones se tiende a la improvisación.

e) Pragmatismo y resultados de largo plazo. A través de esta dimensión se muestra cómo la gente se relaciona con el hecho de que hay situaciones que simplemente no se pueden explicar. En una sociedad altamente normativa como la colombiana, se tiende a buscar explicaciones de tantos asuntos como sea posible. En una sociedad con orientación pragmática, la gente se despoja de esa necesidad de encontrar explicación para todo. En Colombia se evidencia un gran respeto por las tradiciones, poca propensión hacia el ahorro y las ganas de encontrar resultados inmediatistas o de corto plazo. Es un país donde se

planifica mucho y se ejecuta poco de acuerdo al plan, según describen los resultados del estudio cultural de The Hofstede Centre en 2010.

f) Indulgencia. Esta dimensión habla sobre cómo las personas buscan el control sobre sus deseos e impulsos, basadas en la manera en la que fueron criadas. En niveles de control fuertes, la indulgencia es menor, en contraposición a niveles de control menor, donde la indulgencia es mucho mayor.

En cuanto a indulgencia, Colombia se describe en el estudio como un país altamente indulgente. La gente disfruta y se divierte dejando aflorar sus sentimientos. No en vano es el país más feliz del mundo por segundo año consecutivo, según el Barómetro Global de Felicidad y Esperanza 2015<sup>4</sup>. El gasto personal y familiar (o por familias) es menos controlado y casi nada planificado. Lo importante es divertirse y pasar el momento. Se actúa de manera eufórica en tales situaciones. Existe una alta tendencia al optimismo.

b)

### **1.2.2 Liderazgo**

El estudio Globe desarrollado en Latinoamérica en 1999<sup>5</sup>, propone la siguiente definición de liderazgo organizacional: “la capacidad de una persona para influenciar, motivar y facultar a otros para contribuir a la efectividad y éxito de las organizaciones de las cuales son miembros” (p.50). En dicho trabajo se midieron la cultura y la

---

<sup>4</sup> Barómetro Global de Felicidad 2015. Estudio realizado anualmente por la firma WIN - Worldwide Independent Network en 65 países que integran la red. - Los colombianos, y el mundo, son más felices este año que el año pasado: el Índice de Felicidad en Colombia subió tres puntos con respecto al 2014 (86%) y en el mundo subió 10 puntos porcentuales (del 60% al 70%).

<sup>5</sup> El estudio Globe Iniciado en 1993 por Robert House de la escuela Wharton en la Universidad de Pensilvania es una iniciativa de investigación que ha involucrado 170 investigadores de 64 países. El estudio ha tenido una mezcla de metodologías cualitativas (análisis de prensa, entrevistas semiestructuradas, observaciones no obstrusivas y grupos de enfoque) y cuantitativa (dos encuestas a gerentes medios), y se ha enfocado en tres sectores: telecomunicaciones, finanzas e industria procesadora de alimentos.

preferencia por ciertos valores dentro de los que se destaca que los latinoamericanos quieren mantener una cultura de trato interpersonal cordial (Brenes & Haar 2012), lo cual aplica también al liderazgo que se ejerce dentro de las organizaciones.

El estilo de líder que dirige la empresa puede determinar en mayor o en menor medida la influencia de las comunicaciones internas, por lo que se deben tener en cuenta su capacidad inspiradora (Rubiano, 2011), su visión de futuro, su integridad personal y su capacidad para la toma de decisiones, así como su nivel de diplomacia y modestia a la hora de planear las comunicaciones de la compañía.

En su libro *Comunicación Directiva*, Preciado (2012) muestra y describe una clasificación de cinco estilos directivos prototípicos o esenciales: a) liderazgo *Laissez-faire*, b) orientado a la tarea, c) orientado a las relaciones, d) liderazgo y e) liderazgo carismático. Dichos estilos influyen de manera directa en las comunicaciones de la organización y unos, más que otros, apoyan de manera más efectiva los procesos de cambio. En tal sentido, mientras en los estilos *laissez-faire*, orientado a la tarea y orientado a las relaciones, los directivos asumen más un perfil de gestores o administrativos, encaminados al cumplimiento de planes y presupuestos, los estilos que tienden hacia el liderazgo y hacia el liderazgo carismático se caracterizan por motivar a los colaboradores de la organización a proponerse retos y alcanzar metas. El directivo logra influenciarlos haciendo sentir que el logro de un objetivo o la consecución de una meta se constituyen en motivo de orgullo y satisfacción personal. De otra parte, el líder es consciente de que debe apoyarse en la comunicación

para ganar adeptos a su plan estratégico, por lo que entabla y mantiene conversaciones abiertas con los diferentes públicos de la organización, obteniendo así puntos de vista tanto convergentes y a través de ellos concreta los propósitos organizacionales y los muestra a sus públicos de manera sintetizada, fácil de comprender, asimilar y desarrollar.

En el estilo denominado “líder”, el empoderamiento favorece los procesos de cambio, ya que los colaboradores sentirán algunos de los objetivos como propios y trabajarán mayormente motivados por sacar adelante lo que alcanzan a considerar como metas personales. Este estilo de líder que motiva a través del logro y de los resultados, aprovechará sus relaciones de confianza con los subordinados para tener aliados en su camino de consecución de la nueva visión trazada.

En cuanto a los líderes carismáticos, el gran aporte que hacen a los procesos de cambio organizacional relaciona su capacidad y convicción en el futuro planteado en la formulación de una visión y en la comunicación de la misma. A pesar de tener elementos en contra, el líder carismático consigue vencerlos y sale avante, propone una visión que rompe con el esquema establecido, por lo que debe orientar a sus seguidores en medio de la incertidumbre y la ansiedad que generan los cambios (Preciado, 2012). Esta situación hace que genere entre los colaboradores una mentalidad de aceptación del cambio, manteniéndolos preparados para enfrentarlo y animándolos para que no pierdan el entusiasmo al enfrentarlo. A diferencia del liderazgo por resultados, su planteamiento de la visión está más enfocado en valores, conceptos y justificaciones ideológicas que en números o cifras, buscando la movilización de todo el personal a través de recursos de comunicación (Brown, 2012).

Los líderes carismáticos inspiran y motivan a los colaboradores de la organización a través del ejemplo. Valiéndose de sus habilidades comunicativas ejercen gran influencia en ellos para que se conviertan en aliados del cambio y a la vez en agentes promotores de la nueva visión trazada. Como agente de cambio, el líder carismático crea nuevos referentes que sirven a los colaboradores para construir imágenes mentales de cómo será la nueva organización. Son los líderes carismáticos los llamados a realizar los grandes cambios en la organización, gracias a la influencia que llegan a tener entre los públicos internos (Preciado, 2012).

c)

### **1.2.3 Planteamiento estratégico**

Diferentes estudiosos acerca de la dirección estratégica de los negocios y organizaciones han planteado sus propias definiciones de estrategia a lo largo del siglo XX. Así, mientras para algunos autores (Chanlder, 1962; Andrews, 1971; Brenes & Haar 2012), la estrategia es la determinación de las metas, propósitos y objetivos de medio y largo plazo de una empresa, y la adopción de líneas de conducta y asignación de los recursos necesarios para realizar estas metas, para otros es una regla para tomar decisiones (Ansoff, 1985). Quinn (1980); DuBrin (2003); Thompson, Strickland y Gamble (2008), la definen como el patrón o el plan que integra las metas de una organización, las políticas y las secuencias importantes de la acción en un todo cohesivo que emplean los administradores para complacer a los clientes, crear una posición de mercado atractiva y lograr los objetivos organizacionales. Para ellos las ayudas estratégicas bien formuladas forman y asignan los recursos de una organización en una única y viable posición basada en sus competencias y defectos internos, anticipándose a los cambios en el ambiente y movimientos contingentes

de los competidores. La estrategia real de una compañía es en parte planeada y en parte reduce las circunstancias cambiantes.

Otros autores (Mintzberg; Hitt, Ireland, Duane & Robert, 2007; Hoskisson, 1999, Macmillan & Tampoe, 2000; Longenecker, Moore & William, 2001), la describen como una pauta en el flujo de acciones integradas y coordinadas que están diseñadas para aprovechar las aptitudes centrales y obtener una ventaja competitiva. En este sentido, las estrategias tienen un propósito determinado y preceden a las acciones para las que se aplican aprovechando las oportunidades potenciales de negocios. Según Ohmae (1982) son la manera mediante la cual una corporación se esfuerza para distinguirse positivamente de sus competidores, usando sus fuerzas relativas para satisfacer mejor las necesidades del cliente.

Para autores como DuBrin, (2003); Macmillan y Tampoe, (2000); Longenecker, Moore y William (2001); Thompson, Strickland y Gamble (2008) la estrategia es el plan de la organización, o un programa comprensivo que guía la inversión de recursos, para crear una posición de mercado atractiva, alcanzar su visión, su misión y sus metas, en su contexto para aprovechar oportunidades potenciales de negocios y asegurar el futuro de la empresa.

En procesos de cambio la alineación con el planteamiento estratégico de la organización es un imperante, si lo que se busca es obtener resultados perdurables. Alinear la misión del cambio con los objetivos de la empresa, se traduce en coherencia y se convierte quizás en el mayor aporte que puede entregar la planeación al proyecto de cambio.

#### **1.2.4 Clima organizacional**

Factores relacionados con la motivación, la satisfacción laboral, el diseño del cargo, el puesto de trabajo, la compensación y los beneficios, el balance vida trabajo, el salario emocional, entre otros, son determinantes en el ambiente laboral. Todos ellos tienen incidencia directa con la productividad, la calidad, la eficiencia, el éxito y hasta la supervivencia de la empresa. Se ha encontrado que es uno de los aspectos que se ve más afectado en los procesos de cambio organizacional (Ramírez, 2012).

Para Denison (1991) el clima organizacional es una cualidad relativa al ambiente interno, experimentada por los miembros de una organización, que influye en su conducta y que se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características de la organización.

Pérez de Maldonado (1997, 2000) ha planteado que el ambiente de trabajo se puede entender como un fenómeno socialmente construido, que brota de las interacciones entre el individuo, el grupo y las condiciones de trabajo. Esta interacción aporta un significado a las experiencias individuales y grupales, gracias a que lo que ocurre en la organización afecta e interactúa con todo. Para Sulbarán (2002), una de las principales funciones de la gerencia es la creación de un clima organizacional favorable, tanto física como mentalmente, a fin de inducir a la gente a contribuir de manera espontánea en la obtención de los objetivos propuestos y los cambios deseados.

Y si bien no es el único factor que determina la calidad del clima organizacional, la comunicación interna sí es necesaria para lograr el bienestar de los empleados (Pizzolante, 2003). Lo pertinente para que así sea, es construir un sistema de comunicación -

preferiblemente multidireccional-, en el que se involucre a todo el personal. Como afirman Pérez de Maldonado (2000) y Maldonado (2006) es necesario que las prácticas laborales estén encaminadas a crear una atmósfera o clima efectivo, que facilite los procesos de desarrollo, tanto de los colaboradores como de la organización.

La medición del clima ha otorgado a las organizaciones la posibilidad de tener la doble mirada sobre los mensajes: la de la dirección, entendida como emisor, y la de los empleados o receptores, y los juicios que cada uno emite. Un buen clima laboral afecta de manera positiva los resultados económicos del negocio, mejora la atención al cliente, reduce reprocesos, genera gente más feliz y comprometida con su trabajo, puede llegar a disminuir el ausentismo y mejora la calidad de vida de todas las personas de la organización.

En las empresas que cuentan con un buen clima organizacional las actividades de cambio pueden desarrollarse con menor resistencia por parte del personal, ya que el buen ambiente de trabajo aumenta la confianza entre unos y otros agentes.

### **1.2.5 Entorno organizacional**

Los factores externos a la empresa y con los que se encuentra relacionada, constituyen el entorno organizacional. Las empresas de hoy son conscientes de la importancia de gestionar las relaciones con el entorno, gracias al convencimiento de que ninguna puede ser sostenible en el tiempo de manera aislada. Las estrategias que surgen en las empresas deben ser una respuesta al entorno de la organización, de ahí la importancia de analizarlo (Martínez & Milla, 2012) y de tener claridad sobre cuáles son las necesidades



comunicativas e intereses de cada uno de los públicos que lo conforman. Aquellas organizaciones que son capaces de predecir cambios en su entorno tendrán mayores posibilidades de éxito y supervivencia hacia el futuro inmediato. Surge entonces la necesidad de monitorear el entorno de manera constante permitiendo a las entidades aclararse a sí mismas qué son, qué buscan y el porqué de sus actividades para posicionarse en él (Sinek, 2009).

Existen diferentes metodologías que permiten analizar el entorno, una de las más utilizadas en el análisis PEST, el cual incluye los ambientes político, económico, social y tecnológico. A continuación se hará una breve caracterización de cada uno de ellos:

a) Entorno económico: se encuentra influenciado por indicadores macroeconómicos que pueden incidir en el sector en el que opera la organización. Cada sociedad debe escoger aquellos que históricamente han tenido o pueden tener influencia importante en su entorno y por ende en su futuro. Algunos factores a considerar son: evolución del PIB, ciclo económico, nivel de empleo/desempleo, inflación, costos de energía o combustibles y tratados de libre comercio. Estos y otros factores pueden condicionar cambios dentro de la organización. Dar respuesta a estímulos de carácter económico traerá consigo algún tipo de reorganización. Los flujos de caja se pueden ver afectados, el personal que labora dentro de la compañía puede ser reducido o, por el contrario, las condiciones pueden ser tan favorables que se haga necesario robustecer o hacer crecer la compañía.

b) Entorno Social: la organización se puede ver afectada por el entorno social, lo cual la puede forzarla a realizar cambios de tipo organizacional. Es así como el hecho de que la población envejezca, hará que la organización busque nuevos colaboradores en otros sitios

o que enfoque sus productos hacia esa población. Monitorear el entorno social le dará pistas para mantenerse activa frente las necesidades de la sociedad en la que opera.

Junto a los factores sociales, suelen incluirse los factores demográficos. La demografía es un elemento del entorno sencillo de comprender y de cuantificar. Identificar la demografía permite entender cambios y comportamientos en la sociedad. En ella se incluyen, por ejemplo, el nivel de escolaridad, la edad de la población, el género, los niveles de riqueza y educación, la composición étnica y de género y la disparidad en el nivel de ingresos. Algunos factores sociales y demográficos que se deben tener en cuenta en procesos de cambio organizacional son: prolongación de la vida en la familia de los jóvenes, composición étnica de la sociedad, composición por género de la sociedad, nivel de escolaridad de la población, estilos de vida y tendencias y envejecimiento de la población.

c) Entorno tecnológico: la inclusión de nuevos productos y servicios basados en tecnología puede mejorar la forma en que son entregados a los usuarios finales. Nuevos sectores pueden aparecer gracias a una innovación tecnológica o se pueden variar otros ya existentes gracias a la misma. Los factores que conviene tener en cuenta en este ámbito son: innovaciones tecnológicas, internet 2.0, comercio electrónico, acciones gubernamentales o uso del espectro electromagnético.

Es preciso advertir que la forma en la que nos comunicamos hoy en día ha sido producto de la innovación tecnológica. La comunicación 2.0 se da gracias a la posibilidad de la interacción entre las organizaciones y sus públicos, lo cual solo se logra por a la tecnología, si bien ésta puede ser un determinante en procesos de cambio organizacional, puede ayudar a mejorar procesos y también conducir a la desaparición de empleos que se vuelven

obsoletos. Su monitoreo constante permite a la organización desenvolverse más fácilmente en el mundo cambiante de hoy.

### **1.3 Definición propia de cambio organizacional**

Teniendo en cuenta la serie de autores aquí analizados y los elementos en los que se han centrado los conceptos y cuestiones que ellos han propuesto, el cambio organizacional se define, para este trabajo, como las situaciones que se presentan mientras se lleva a cabo la transformación de una entidad, de un punto o estado A, hacia un punto de destino o final B. Éstas pueden darse motivadas por el dinamismo del entorno –que puede ser interno, externo o combinado–, y, como resultado del mismo, entendido como un proceso, todos los involucrados esperan una mejora significativa a la llegada al punto B con respecto al punto de partida A.

## **CAPÍTULO II. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA**

Cada día se encuentran con mayor frecuencia organizaciones conscientes de la utilidad de la comunicación para el desarrollo de su gestión y para el apalancamiento de la estrategia corporativa. Las organizaciones están desarrollando las comunicaciones de acuerdo a lo que recogen del entorno, dentro del cual han descubierto la importancia de los públicos a los cuales van a dirigirse, por lo que se están preocupando por conocerlos más a fondo. Estos a su vez buscan un relacionamiento de doble vía con la empresa, pretendiendo entablar diálogo y discusión permanentes frente a temas de interés común. En este camino del diálogo, las partes ejercen influencia mutua, de acuerdo a sus intereses y a su poder, sentido en el cual las organizaciones deben preocuparse por entender qué son y qué buscan a fin de construir una alocución coherente y clara.

La comunicación se torna estratégica cuando busca apalancar la consecución de los objetivos organizacionales, para lo cual debe contar con representantes dentro de la esfera directiva, que intervengan en el planteamiento estratégico de la compañía desde la óptica de la comunicación. También es estratégica cuando de manera transversal ayuda a las diferentes instancias de la organización a articular un discurso comunicativo coherente. De esta manera trabaja desde las necesidades particulares de las áreas, para impactar positivamente el cumplimiento de las metas generales de la organización.

Para hallar la conexión entre el cambio organizacional y la comunicación estratégica, es preciso abordar este último concepto. A fin de lograrlo se realizará un acercamiento a los principales planteamientos teóricos al respecto. En este capítulo se abordará el tema del

entorno de comunicaciones, se mostrará la manera en la que se deben definir y clasificar los públicos, la configuración del área de comunicaciones, el establecimiento de la política de comunicación, el planteamiento de objetivos comunicacionales, el modelo de gestión de comunicación, la estructura, los medios, los contenidos, los mensajes y los flujos de comunicación.

**d)**

## **2.1 Definición**

Para abordar el concepto de comunicación estratégica es preciso partir de las ideas expuestas por Luhmann (1998) acerca de las organizaciones como sistemas sociales hechos a partir de comunicación mantienen vigencia por cuanto las organizaciones hoy necesitan comunicar a sus diferentes públicos sus propósitos y recibir de ellos algún tipo de respuesta. Esto las ubica como entes sociales y políticos que operan dentro de un entorno conformado por diferentes actores quienes a través de la utilización de símbolos interpretan el significado de los mensajes comunicativos que influyen en lo político y cultural (West 2005).

Pizzolante (2003, p.172) define la comunicación estratégica de la siguiente manera: "...es una forma de lograr los objetivos empresariales de una forma ética". Elías y Mascaray (2003), como un excelente agente de cambio que permite a las organizaciones, sin importar su tipo, adaptarse a las exigencias del entorno. Para Byrne (2007) es un elemento esencial que promueve las buenas relaciones entre las diferentes unidades de un sistema. Provee los

componentes y medios necesarios para la configuración de una cultura única al interior de una organización o grupo social y ayuda a que esta sea más competitiva por cuanto tiene en cuenta el entorno en el que se desarrolla para elaborar planes acorde a las necesidades y realidad de la empresa.

Pérez (2008) hace notar que para que la comunicación sea estratégica debe tener una cualidad diferencial de cualquier otra comunicación. Para él, el adjetivo estratégica cumple además una función delimitadora por cuanto está debe tener características de persuasión que le permitan alcanzar sus propósitos comunicativos. Ritter (2003) y Zerfass (2008) la han definido como el uso planificado de la comunicación, orientado por un propósito que facilitaría a las organizaciones cumplir su misión, que exige conocer el entorno en el que operan e integra mecanismos de seguimiento y control para determinar el grado en el que los programas de comunicación alcanzan a tener algún impacto o resultado.

La comunicación estratégica surge de varias disciplinas, en diferentes momentos de la historia, como respuesta a necesidades diversas dentro de la organización, por lo que se considera una forma de conocimiento interdisciplinar, como lo describen Preciado, Guzmán y Losada (2013), y se nutre de diferentes elementos como los que enumera Pérez (2008): estrategia como anticipación, decisión, método, posición, marco de referencia, perspectiva, discurso y por último relación con el entorno. Para ser estratégica, la comunicación debe hacer parte del núcleo de toma de decisiones estratégicas corporativas, por lo que los representantes del área deben participar activamente en el diseño de la estrategia corporativa y deben entregar información útil para tomar decisiones a ese nivel. Dicha información debe ser fiel y resultado del diálogo permanente con los grupos de interés, como afirman Grunig (1992) y Ferrari y Franca (2011).

## **2.2 Tipos de comunicación**

Para Costa (2014) los tipos de comunicación pueden ser naturales, cuando la comunicación se realiza entre personas, cara a cara, en donde un individuo se encuentra con otro en un espacio físico y utiliza su voz, sus gestos, su sentido táctil, sus acciones. Son artificiales, cuando en el mismo caso de dos personas comunicándose, lo hacen a través de dispositivos como el teléfono, el chat, el correo electrónico o las redes sociales. En dichos casos se trata de comunicación bidireccional, por cuanto las personas involucradas juegan el papel de emisores y de receptores conjugándolos de manera permanente. Costa (2014) también presenta la comunicación de difusión, en la que un solo individuo es el encargado de emitir los mensajes hacia un gran número de receptores, como es el caso del sacerdote en la iglesia dando el sermón, un conferencista dictando una charla o un militar brindando instrucciones a la tropa. En un sentido de mayor cobertura, en el que a través de otros medios como la televisión o el internet se llega a millones de personas a la vez, se está realizando telecomunicación o comunicación a distancia. Este tipo de comunicación no permite respuesta a través del mismo medio, por lo que los mensajes circulan en un solo sentido, lo cual ocasiona acciones posteriores por parte de quienes actúan como receptores.

## **2.3 Análisis del entorno de comunicación**

Estímulos generados en el ambiente competitivo que rodea a la organización de comienzos del siglo XXI han propiciado todo tipo de cambios a nivel organizacional, los cuales deben estar sustentados en las buenas relaciones con los diferentes grupos con los que ésta mantiene interacción. Las organizaciones se han hecho conscientes de que no pueden sobrevivir y perdurar en el tiempo por sí solas y por eso ha cobrado importancia la idea de

gestionar las relaciones con sus públicos de una manera estratégica. Desde este punto de vista, es importante hacer un análisis del entorno organizacional para poder identificar y examinar aquellas circunstancias que inciden en la estabilidad de la organización y, de acuerdo con Ferrari (2012), planificar la comunicación para que su proceso sea adecuado a las necesidades de los públicos.

En la etapa de construcción de la estrategia organizacional es relevante dar una mirada al entorno de la organización y relacionarla con el mismo (Porter, 1985), entender sus dinámicas en cuanto a factores como la economía, la política, la cultura y la globalización. Al comprender el entorno y alinearse a la estrategia organizacional, la construcción de los planes de comunicación estratégica basada en la consecución de los objetivos de comunicación, redundará en la adecuada selección de mensajes y medios acordes a las necesidades de relacionamiento con los diferentes grupos de interés.

Frente a entornos altamente dinámicos y cambiantes, toman valor las investigaciones desarrolladas por Chandler y Richardson (2007) según las cuales, la eficacia organizacional se puede alcanzar mediante la observación desde dentro hacia afuera, enfatizando en el ambiente y sus exigencias frente a la dinámica organizacional. También consideran que no hay nada absoluto en las organizaciones, que todo es relativo y siempre depende de algún factor. Dando una mirada desde fuera hacia a dentro de la empresa, se observa cómo los públicos se interesan más por las actuaciones de la organización. Esto es visible a través de movimientos activistas o grupos conectados a través de redes sociales, los cuales se valen de la tecnología como medio de intercomunicación y participación. De esta manera se ha abierto la posibilidad de comunicación de doble vía entre la organización y sus públicos de interés.



## **2.4 Identificación y caracterización de los públicos estratégicos**

El interés inicial de los estrategas de la comunicación debe ser conocer en detalle los públicos con los que la organización se relaciona (Ferrari y Franca 2011), de esta forma podrán planificar de manera más adecuada y acorde a las necesidades de sus públicos, las estrategias de comunicación y relación con cada uno de ellos.

Conocer a los públicos de la organización no es tarea sencilla, ya que estos no son ni homogéneos ni inertes, y la efectividad de toda comunicación depende del reconocimiento y entendimiento previo de los mismos (Ferrari y Franca, 2011). Diferentes autores han expresado su punto de vista acerca de los públicos. Uno de ellos es Childs (1980), quien afirma que el público es un factor primordial y esencial en la práctica de las relaciones públicas. Andrade (1989) habla de agrupaciones de personas, con o sin contigüidad física. Ferreira (1999) lo interpreta como un agregado vacilante de personas pertenecientes a diferentes grupos sociales que se comparten una ubicación geográfica, piensan y sienten de la misma manera los problemas.

El estudio sobre la clasificación de públicos es bastante amplio. Una entre las categorizaciones está la de Andrade (2003), quien los divide en internos, externos y mixtos y, considera que los públicos constituyen la materia prima de la actividad comunicativa. Por su parte Fleta (1995), Wilcox, Cameron y Xifra (2008) señalan que el público es una mezcla de individuos con diferentes rasgos culturales, étnicos, religiosos y económicos, con intereses concordantes en unas ocasiones y disonantes en otras. De otra parte autores como Grunig y Hunt (1984) han propuesto la teoría situacional de públicos como una

importante herramienta que puede utilizarse para el papel de las relaciones públicas entre las compañías y sus diferentes grupos de interés. Los autores proponen la siguiente clasificación de los públicos: el no público, el público latente, el público consciente y el público activo.

El público latente es aquel que no conoce a la organización, no ejerce influencia sobre ella ni la organización sobre él. Es un público cuyos miembros enfrentan un problema similar a la organización. Es pasivo, pero al recibir la información adecuada puede convertirse en un público activo.

El público consciente es aquel que reconoce el problema y puede distinguir o no, en ello, una oportunidad. Y el público activo es aquel que se organiza para debatir el problema y hallar una solución. Sus acciones pueden suceder de diferentes maneras, bien sea mostrando apoyo a la organización, respondiendo sus acciones u obstaculizando sus productos.

En su clasificación, Matrat (1986) realiza un análisis psicológico de los públicos y los clasifica en: públicos de decisión, públicos de consulta, públicos de comportamiento y públicos de opinión. Por su parte Franca, (Ferrari & Franca, 2012), propone que “el éxito de los programas de relaciones públicas depende de la clasificación precisa de los públicos” (p.127.), así como también, que deben tenerse en cuenta “las formas que pueden asumir sus relaciones con la organización” (p.127.), bien sean psicológicas o de negocios.

Es conveniente identificar a los públicos y clasificarlos a través de una matriz de públicos en donde se plasman los intereses de cada grupo, el nivel de influencia en la organización,

su tipo de dependencia y otros datos que puedan resultar de interés para el desarrollo de estrategias comunicacionales.

**Cuadro 3. Matriz para la clasificación de los públicos**

<b>Público</b>	Tipo de Relación	Asunto de interés de la compañía con ese público	Asunto de interés del público en la compañía	Acercamiento previo (sí/no) ¿Cuál?	Esencial	Influenciador	Tomador de decisiones	Nivel de Poder	Nivel de Interés
Accionistas									
Junta directiva									
Colaboradores									
Familiares colaboradores									
Clientes									
Proveedores									
Contratistas									
Entes de control									
Bancos									
Aliados estratégicos									
Competidores									
Otros									

*Elaboración propia a partir de lo expuesto por los autores mencionados en el epígrafe.*

A continuación se dan algunas indicaciones sobre cómo diligenciar la matriz.

El primer paso es hacer un listado de todos aquellos entes con los que la organización tiene algún tipo de relación. En esta etapa no se deben hacer exclusiones.

A continuación se determina el tipo de relación con cada uno de los públicos del listado.

Para el presente estudio se seleccionaron siete tipologías: administrativa, comercial,

financiera, laboral, legal, política y social. Por ejemplo, se considera que los colaboradores tienen una relación de tipo laboral, mientras que la de los accionistas es de tipo comercial.

El paso a seguir es determinar el tipo de interés que tiene la compañía en ese público. Esta descripción se debe hacer de manera minuciosa, ya que dará pautas para entablar comunicación con los de mayor interés. Para el caso de T&T, y el mismo ejemplo de los colaboradores, los asuntos de interés de ellos son: contar con trabajo permanente, lograr la satisfacción de los clientes y contribuir con la reputación de la compañía. Para los accionistas los asuntos de interés son: la sostenibilidad y la permanencia del negocio.

En la columna asunto de interés del público en la compañía se deben enumerar aquellos elementos que son relevantes para ese grupo, respecto a la empresa. En el ejemplo de los colaboradores, estas son: trabajo permanente, justo, equitativo y bien remunerado, beneficios laborales, instalaciones seguras (ergonómicas), respeto por el ser y normas de convivencia.

En la siguiente columna se verifica la existencia de acercamientos previos con es público y en caso de ser afirmativo, se describe el tipo de acercamiento. Para los casos en los que no hay acercamiento previo, se debe determinar la necesidad de relacionamiento y sí resulta pertinente, se debe buscar el acercamiento, a fin de conocer mejor a ese público. Retomando el ejemplo de los colaboradores, sí se tuvo un acercamiento previo, realizado mediante reuniones presenciales, a través de las cuales se socializaron: normas, procedimientos y políticas, actividades de capacitación y bienestar, reglamento interno de trabajo, políticas de HSE y reglamento interno de trabajo.

En la columna esencial, se determina si lo es o no para la organización. Un público esencial para la compañía, es aquel del cual depende para desarrollar sus actividades. Volviendo al ejemplo de los colaboradores, la respuesta es sí. Este público es esencial para el desarrollo de las actividades de T&T.

Por último se debe definir si el público ejerce influencia en la actuación de la empresa, si es un público que toma decisiones, y el nivel de interés y de poder que tiene sobre la misma. Para T&T, los colaboradores no ejercen influencia y no toman decisiones. Tienen un bajo poder, pero un alto interés en la empresa.

A partir del mapa, se seleccionan los públicos en los que la empresa centrará sus esfuerzos a nivel de comunicación, para dar paso a la formulación del plan.

## **2.5 Elementos de la comunicación estratégica**

A diferencia de otras disciplinas, la comunicación tiene implicaciones para todos los colaboradores de la organización, desde los que están más abajo, hasta los que están arriba en la estructura, sin excepción son impactados por las acciones de comunicación. El mantener a la comunicación conectada con la estrategia de la compañía hará que la comunicación sea más estratégica y por lo tanto más efectiva.

### **2.5.1 Área de Comunicación**

Los profesionales que conforman el área deben tener clara la función de la comunicación frente a la estrategia de la compañía para poder apoyar la consecución de objetivos y

aportar coherencia a los planes propuestos para alcanzarlos. El rol del área debe ser lograr que la compañía se comunique de manera coherente con sus públicos, atendiendo las necesidades y compromiso con cada uno de ellos.

La comunicación con los públicos imprime un carácter multidireccional a la misma, en donde la participación es mucho más amplia y los objetivos de las partes se incorporan a través de la innovación y la creatividad empleadas en la difusión de los mensajes. La tecnología está jugando un papel protagónico en ese relacionamiento, en el cual todos pueden tener un doble rol, de emisor y de receptor a la vez. Las necesidades de comunicación surgen tanto en pequeñas como en medianas y grandes empresas, las cuales tienen una identidad propia, una cultura y una imagen que proyectar, e indiferente de su tamaño, los proyectos de comunicación deben aportar a la construcción de redes comunicativas a través de las cuales los mensajes serán mayormente difundidos.

Los profesionales de la comunicación están más formados que otros en la organización, para participar cada vez más en actividades de asesoramiento y dar consejos a los directivos de las organizaciones, su incorporación dentro de la cadena de valor como área de gestión, facilita la innovación y la consecución de la calidad, a la vez que brinda espacio a la anticipación e implantación de cambios organizacionales de una manera más arraigada y profunda. El papel del área de comunicaciones está determinado por el tipo de liderazgo que se da en la empresa, razón por la cual el logro de los objetivos de comunicación en gran parte depende de la concepción que el líder tenga de la misma.

Para implantar una estrategia de comunicación efectiva se debe trabajar en tres frentes: a) determinar objetivos con cada comunicación, b) definir los recursos disponibles para lograr los objetivos, (Argenti, 2014) y c) realizar un diagnóstico previo para contar con una línea base y saber cómo es la reputación de la compañía (Arevena, 2007 & Argenti, 2014). El entendimiento y manejo adecuado de los tres factores será una clave importante para la gestión de las tareas de comunicación en cuanto a establecer contacto, conexión y relacionamiento con los públicos clave. A partir de dicho entendimiento, el departamento de comunicaciones podrá diseñar la política de comunicación, de la cual dependerá toda acción comunicativa desarrollada por la empresa para sus fines de relacionamiento con los públicos.

La política de comunicaciones crea marcos de actuación aplicables en todos los niveles jerárquicos de la organización y ha de servir como referencia a las decisiones y actuaciones de los miembros de la compañía, en lo referido a comunicaciones, tanto de manera interna como externa.

Dentro de la política de comunicación, la organización establece la forma en la que espera que se lleven a cabo las acciones comunicativas con los diferentes públicos desde un punto de vista normativo, ético, moral y espiritual, más no desde el punto de vista técnico. Es a través de la política de comunicaciones como se puede unificar el lenguaje, permitiendo que todos los colaboradores se expresen de acuerdo a la cultura de la organización.

Una de las bondades de contar con una política de comunicación es que actúa como marco de referencia para comparar las actuaciones de los colaboradores frente a lo establecido como parámetro de comportamiento por parte de la organización. En un sentido más

amplio, sienta las bases de principios éticos de comportamiento para los miembros que hacen parte de la compañía, ayudando a que mejoren los niveles de confianza de los públicos hacia ella. De otra parte, cuando en una organización existe una política de comunicación, sus miembros saben qué esperar de ella (Aravena, 2007).

La política debe ser explícita en cuanto a lo que es y lo que no es aceptado dentro de la organización en términos de comunicación, señalando las contravenciones y sanciones que acarreará el no cumplimiento de lo establecido, así como de las instancias empoderadas para dirimir en tales casos.

La política debe ser planteada en forma clara, sin ambigüedades para que su aplicación sea sencilla. Al igual que muchas de las normativas de las organizaciones, debe contar con el aval de la gerencia para facilitar su difusión y cumplimiento. Así mismo debe ofrecer beneficios a quienes la apliquen, en tanto que debe facilitar el camino para tal.

Para que la comunicación cumpla su oficio y conseguir que los planes estratégicos se puedan ejecutar, es clave contar con el aval de los directivos, quienes deben asumir, respetar y respaldar la política de comunicación. Esto supone una tarea difícil en aquellos casos en los que la política dista de las creencias y formas de actuar personales, situación en la que la política perderá credibilidad frente a los demás integrantes de la compañía. En concordancia con Hernández (2002), si los directores de comunicación crean unas reglas de juego que no son aceptadas por los directivos, dichas reglas son de “papel mojado”. No es suficiente con que los responsables de la organización acepten las reglas y dejen que el departamento de comunicación trabaje, si ellos actúan de acuerdo a normas diferentes, puesto que esto hará que la comunicación no tenga credibilidad.



Una vez se aprueba, lo que allí se consigna no es negociable y es de obligatorio cumplimiento. Es una guía comportamental en términos comunicativos, equivalente a otras políticas de manejo corporativo como la política de salarios, la de contratación, la de alcohol y drogas o la de responsabilidad social. La política se diseña para ser divulgada y acatada para cumplir con las expectativas de la compañía en cuanto a lo que espera en términos de relacionamiento con sus públicos. Para la implementación de la política de comunicaciones, se debe plantear un plan de socialización de la misma y a través de él, convertirla en un referente de comportamiento organizacional. La implantación requiere una planeación estratégica que incluye objetivos, acciones, responsables, tácticas y metas a cumplir.

#### *2.5.1.1 Objetivos de comunicaciones*

Según lo descrito por Argenti (2014), la comunicación corporativa debe estar íntimamente ligada a la visión y a la estrategia global de la compañía, para lograr coherencia entre los objetivos que se plantean y lo que se hace para conseguirlos. En el siglo XXI las compañías necesitan desarrollar su comunicación de manera estratégica. Aquellas que se adapten y modifiquen su conducta mostrándolo a través de la comunicación estarán más cerca de ser exitosas.

La formulación de los objetivos de comunicación de la compañía, en todos los casos, debe hacerse de manera alineada con los objetivos generales de la misma, -los que previamente han sido consignados en el planteamiento estratégico global- teniendo claros los motivos por los cuales se quiere comunicar. De esta manera, en el momento de plantear las acciones tácticas para conseguirlos, se tendrá la facilidad para determinar aquellas que mejor se adapten a cada objetivo trazado. Otro elemento que se debe tener en cuenta para la

formulación del plan, es saber qué espera la compañía como respuesta del público con el cual se va a comunicar. Tener esa claridad redundará en la eficacia de la comunicación.

Los objetivos comunicacionales deben ser específicos, medibles, alcanzables y deben formularse para ser cumplidos en un tiempo determinado. El asignar estas cuatro variables a cada objetivo facilitará su desarrollo y la verificación del cumplimiento de expectativas frente a la respuesta del público y, a su vez sienta las bases para la gestión del modelo de comunicación, del cual se hablará en el siguiente epígrafe.

### **2.5.2 Ejecución de los planes estratégicos de comunicación**

El desarrollo del plan estratégico de comunicación, al igual que otros tipos de planeación estratégica, responde a una metodología. Mintzberg, Hitt et al. (2008), proponen que la estrategia de la organización debe concebir a la comunicación como acción, con unidad de mensaje y acontecimiento, abierta a la interacción con sus públicos. Para Costa (1999) la definición de una estrategia no es simplemente tomar una decisión global, es mucho más que eso, es establecer un cuadro en el que se plasman las situaciones posibles a las que se pudiera llegar y sobre él, decidir qué camino tomar al respecto de cada uno de los temas. No hay mayores diferencias entre actuar y comunicar, "...la comunicación es acción" (p.52) y planificarla es una tarea que lleva tiempo.

Como se puede ver, todas las acciones organizacionales implican acción y comunicación, por lo que conviene planear no solo las acciones, sino también las comunicaciones. Es

pertinente partir de la definición de una política de comunicaciones. Siguiendo a Hernández (2002), ésta brindará las directrices para el desarrollo de las actividades de comunicación.

Una vez se cuenta con la política de comunicaciones se debe ubicar a la empresa en su contexto, se debe definir un problema, trazar los objetivos, -los cuales deben estar alineados con los objetivos estratégicos de la organización- e identificar a los públicos (Pizzolante, 2003), de acuerdo a su tipología, interés y poder ejercido sobre la organización. Acto seguido se procederá con la elaboración de un diagnóstico de la situación actual de comunicaciones de la compañía, y con los hallazgos encontrados, se procederá a diseñar la estructura del plan, el cual contempla el aspecto cronológico y los posibles pasos hacia la consecución de los objetivos.

Después de concretar esa parte, se deben incorporar al plan elementos tácticos como la escogencia de medios necesarios y el tipo de recursos que se van a utilizar; por último, se deben definir y asignar responsables para cada una de las actividades formuladas y una fecha de desarrollo de la tarea, junto con unos indicadores que permitan realizar seguimiento y control.

A continuación se da un ejemplo de construcción de indicadores para medir la comunicación:

**Cuadro 4: Indicadores de gestión para la comunicación en procesos de cambio organizacional.**

No.	Objetivo	Meta	Indicador	Fórmula	Variabes	Instrumento
1	Lograr compromiso y apoyo de la alta gerencia en las actividades de comunicación	Lograr el compromiso del 100% de los directivos de T&T en el proceso de	Nivel de percepción de la comunicación por parte de los directivos de T&T.	% de directivos que apoyan el programa, vs # total de directivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Alin</b></li> <li><b>eaci</b></li> </ul>	Entrevista

No.	Objetivo	Meta	Indicador	Fórmula	Variables	Instrumento
	interna iniciadas a partir del cambio organizacional	cambio.			<p>ón</p> <p>con</p> <p>el</p> <p>plan</p> <p>de</p> <p>cam</p> <p>bio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobertura</li> </ul>	
2	Promover una comunicación abierta entre los colaboradores involucrados en el cambio organizacional	Conseguir que el 100% de los colaboradores esté informado acerca del proyecto de cambio organizacional	Efectividad de los mensajes entregados	Total de preguntas de los colaboradores que debieron quedar resueltas a partir de los mensajes entregados, sobre el total de mensajes entregados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alineación con el plan de cambio</li> <li>• Cobertura</li> </ul>	Encuesta
3	Contribuir en el	Brindar soporte	Uso de la	# de	% de	Formateo de

No.	Objetivo	Meta	Indicador	Fórmula	Variables	Instrumento
	desarrollo de actividades propias del cambio organizacional.	al 100% de las actividades del cambio enfocadas en los colaboradores	comunicación como soporte al proceso de cambio organizacional.	comunicaciones realizadas sobre total de actividades de cambio realizadas	utilización	monitoreo.

*Fuente: Elaboración propia a partir de López, O., (2012). Indicadores de gestión en el plan de comunicaciones.*

Como elementos que proveen información útil para el desarrollo un buen plan de comunicaciones, Pizzolante (2003) Costa (2014) y Argenti (2014) –dentro de sus métodos de comunicación por objetivos–, sugieren responder las siguientes preguntas que se pueden ordenar en la estructura comunicativa:

#### **a) ¿Quién comunica?**

Al tener en cuenta el público al que se dirige la comunicación, es importante saber quién va a emitir el comunicado, ya que en función de su posición dentro de la organización, habrá variaciones en el sentido y la credibilidad del mensaje emitido. El emisor puede ser el presidente, un vocero, un delegado, un experto o cualquier persona designada para el fin. La imagen de este es decisiva ya que la estrategia de comunicación se debe apoyar en los elementos positivos del mismo.

#### **b) ¿Qué Comunica?**

Es importante definir los temas a comunicar para poder enfocar el plan pensando en los públicos de la organización. El tema debe ser expuesto de manera ordenada, jerarquizando y explicando de forma sintética los argumentos empleados. A partir de este orden de ideas se pre configura el cómo se comunica.

**c) ¿A quién?**

Resaltando su importancia en orden de interés estratégico, se debe utilizar la información de la clasificación de los públicos. Es clave tener identificado al receptor, su cultura, códigos de lenguaje y motivaciones a fin de ser mayormente asertivos en la comunicación a emitir.

**d) ¿Con qué objetivos comunica?**

Antes de dar inicio al plan, es necesario responder esta pregunta para tener claridad sobre el objetivo de comunicación de la compañía. A diferencia de lo que se quiere comunicar, los objetivos de comunicación se refieren a lo que se quiere lograr con la comunicación. Estos deben ser definidos estratégicamente para cada uno de los públicos a ser comunicados.

**e) ¿Con qué inversión o presupuesto?**

Parte del éxito del plan es saber cuánto va a costar su puesta en marcha. Dentro de los costos se debe estimar el tiempo de la gente, la producción de materiales gráficos, auditivos, interactivos, entregables o cualquier otro que se comporte como vehículo para la transmisión del mensaje. Sin tener claridad sobre el costo, difícilmente se van a poder desarrollar las actividades propuestas en el plan. Los objetivos deben ser medibles y alcanzables y, parte de esa medición incluye el componente económico, el cual se constituye en un elemento cuantitativo del plan.

#### **f) ¿Dónde comunica?**

Como se describió anteriormente, es importante conocer el entorno en el que se desarrollan las actividades de la organización para tener claridad de fuerzas que pueden ejercer favorabilidad o no sobre lo que se va a comunicar. La identificación del espacio o lugar donde se realizará la comunicación, determinará en gran medida el tipo de medios a emplear.

#### **g) ¿Por qué medios?**

La selección de medios hace referencia únicamente a aquellos vehículos técnicos a emplear, bien sean propios como la intranet, el correo electrónico, los boletines, las pantallas informativas, la red de dispositivos móviles corporativos, las reuniones de equipos y cualquiera que fuere propicio para cumplir con los objetivos de comunicación. El uso de recursos no propios como la televisión, la radio, la prensa, internet, las redes sociales también hacen parte de la selección de medios, de acuerdo a lo planteado a nivel estratégico para cada público.

Los componentes del plan descritos hasta ahora; quién, qué, a quién, objetivos, presupuesto y medios, son determinantes para el desarrollo del cómo.

#### **h) ¿Cómo?**

La respuesta a esta pregunta brindará una guía respecto a la forma en la que se combinan las diferentes posibilidades de transmitir los mensajes. En este punto la creatividad juega un papel determinante.

### **i) ¿Cuándo comunica?**

El momento marca la diferencia. Hay que elegir el tiempo adecuado para entregar la comunicación necesaria al público escogido. Este es un factor clave para el logro de objetivos. Recordemos que una de sus características es que se puedan lograr en un tiempo determinado. Dentro del plan se deben incluir indicadores de medición para verificar la efectividad de la comunicación. La comunicación debe ser tanto pertinente como oportuna, razones por las que los elementos del plan mencionados anteriormente son determinantes de éxito para el mismo. Poco o nada serviría realizar un buen planteamiento de objetivos, una buena clasificación de públicos, una mezcla adecuada de medios, un excelente desarrollo de mensajes, si estos se entregan en el momento equivocado.

### **j) ¿Con qué resultados?**

Estos se relacionan directamente con los objetivos planteados antes de realizar todo el proceso de comunicación. En este punto hay que realizar verificación y ajustes de manera permanente, siendo críticos o autocríticos acerca del proceso. Es un punto aprendizaje y reflexión.

De acuerdo a lo propuesto por Ferrari y Franca (2011), para estructurar y desarrollar proyectos de comunicación, se debe tener presente la siguiente información: ¿A qué se dedica la empresa? Políticas de comunicación, principales temas a trabajar, valores estratégicos que la empresa intenta alcanzar, funciones de la comunicación corporativa



(mensajes, trabajadores, marca, negocios, comunicación de calidad, medios de comunicación), proyecto específico, instrumentos de comunicación corporativa: generales y específicos y por último, tendencias para el futuro de la comunicación.

Si se plasmara el plan en un cuadro, tendría la siguiente estructura:

**Cuadro 5. Estructura básica de un plan de comunicación**

Plan de comunicaciones para la compañía										
Política de comunicaciones										
Evaluación de la situación actual										
¿Quién comunica?	¿Qué comunica?	¿A quién?	¿Con qué objetivos?	¿Con qué inversión?	¿Por qué medios?	¿Con qué resultados?				
Objetivo estratégico (organizacional)	Objetivo de comunicación	Público al que va dirigido	Estrategia	Táctica	Medio	Periodicidad	Fecha de cierre	Responsable	Indicador	Presupuesto

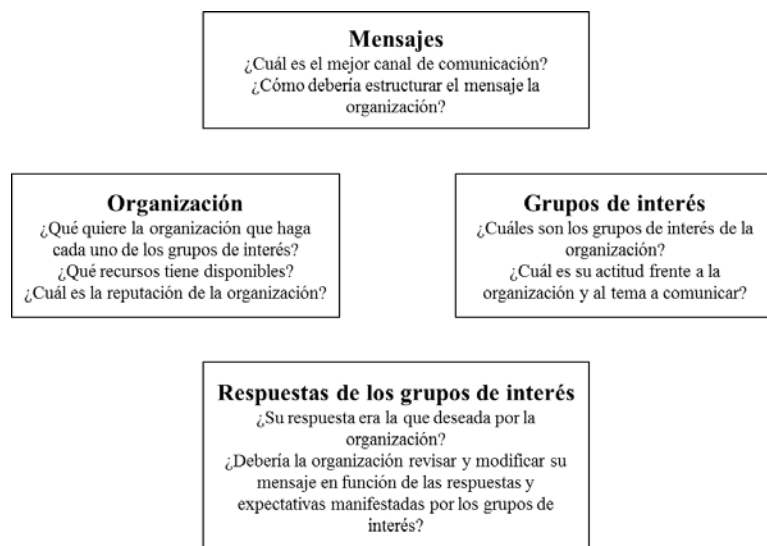
*Fuente: Elaboración propia a partir de las preguntas de Pizzolante (2003) para dar inicio a un buen plan de comunicaciones, los aportes de Ferrari y Franca (2011), para estructurar y desarrollar proyectos de comunicación y del método de comunicación por objetivos propuesto por Costa (2014).*

En los aportes de Pizzolante (2003), Ferrari y Franca (2011), Costa (2014) y Argenti (2014) se encuentran coincidencias. La primera de ellas es la existencia o creación de políticas de comunicación, elemento sobre el que se fundamenta toda la propuesta comunicativa de la organización por lo que es conveniente contar con ellas. En segundo lugar, los autores coinciden en la identificación de principales temas a tratar. Estos brindan la posibilidad de enfocarse en lo que realmente es importante para el negocio y facilitan la creación de la

estrategia comunicacional. Como tercer elemento común aparecen los objetivos de comunicación, los cuales son importantes porque a partir de ellos se plantearán estrategias y tácticas encaminadas a la consecución del plan. Como cuarto elemento concordante se encuentra el público al que va dirigida la comunicación. De acuerdo a lo expresado en el epígrafe de los públicos, a partir de su identificación y caracterización, se deben enfocar los esfuerzos a nivel comunicacional.

Otros elementos relevantes para los autores son la visión de la compañía, que para el presente estudio será la visión de cambio, la misión, el entorno en el que se desenvuelve la organización y también se plantea la respuesta a los siguientes interrogantes: ¿a quién va dirigido? ¿cómo se va a llevar a cabo? ¿cuándo se va a hacer? ¿con qué frecuencia? ¿a través de qué medios o canales? ¿quién será el responsable o encargado? Y ¿con qué presupuesto? La respuesta a estas sencillas preguntas permite dirigir de manera más precisa la comunicación y da paso a la ejecución de los planes de comunicación.

**Gráfica 1. Modelo de gestión estratégica de la comunicación corporativa**



*Fuente: Argenti (2014, Pg. 114). Comunicación Estratégica y su contribución a la reputación. Madrid. LID Editorial.*

### **2.5.3 Canales de Comunicación**

La selección de canales de comunicación es tarea que el equipo de comunicaciones debe realizar teniendo en cuenta los públicos de la organización y sus características. La cantidad de canales ha crecido significativamente durante las dos últimas décadas, incorporando en gran medida a la tecnología, la cual juega un papel importante en cuanto a difusión de mensajes se refiere. Los responsables de la comunicación deben asegurar una mezcla adecuada de canales a través de los cuales comunicar lo que precisa la organización.

Ampliando lo expuesto por Argenti (2014), en el ámbito interno se cuenta con herramientas como la intranet, – la cual tiene un comportamiento similar al de internet en cuanto a experiencias de uso se refiere, ya que permite el uso de banners, ventanas emergentes, videos, foros, encuestas, animaciones, infografías, etc. – las pantallas informativas, las tradicionales carteleras, el correo electrónico, las reuniones de equipos, los contactos entre empleados, tanto directivos como subordinados, los chats, las video y teleconferencias, los protectores de pantalla, las redes sociales, los foros, los blogs, los canales corporativos, los boletines y otros que aparecen día a día.

En el campo de la comunicación externa, la oferta de canales se multiplica de manera exponencial. El equipo de comunicaciones debe atender la demanda de sus públicos teniendo en cuenta las características de los canales que empleará para poder llegar de la mejor manera a cada uno de los diferentes receptores. Conviene consultar con un experto en selección de medios para escoger entro de la larga lista, aquellos que resulten de mayor

efectividad. Dentro de la larga lista de canales se encuentran: la televisión, la radio, el internet, los chats, las aplicaciones móviles, las redes sociales, las vallas, las pantallas, la prensa escrita, las revistas (de todo tipo, generales o especializadas), los voceros, los contadores de historias, las redes sociales, el correo tanto tradicional como electrónico, los juegos interactivos, los podcasts, los mensajes de texto, etc. A la hora de escoger los medios, el factor presupuesto juega un papel determinante. Este influye en la periodicidad y la cantidad de mensajes a entregar.

#### **2.5.4 Contenidos de los canales de comunicación**

Según lo expuesto por Preciado (2012), dependiendo de su utilidad, los mensajes pueden ser operativos cuando contribuyen a la realización de la tarea o institucionales cuando ayudan a definir y a contextualizar el papel que cumple cada uno de los miembros de la empresa o su relación con ella.

Los contenidos operativos hacen su aporte al personal ayudándole a que conozca cuál es el trabajo que le corresponde, la forma en que debe desarrollarlo y cuáles son los objetivos que la compañía espera que logre en términos productivos. A su vez, abarcan aspectos como el salario, los programas de desarrollo organizacional, las políticas de dirección, los programas de promoción; factores clave en el momento de decidir trabajar en una en otra empresa.

Por su parte, los contenidos institucionales actúan como vinculantes entre la misión y los valores de la compañía. Las personas tomadoras de decisiones encuentran en ellos la definición de metas estratégicas y los temas en los que se concentrarán durante su periodo

de gestión al frente de la empresa. En ellos se ven reflejadas las ideas en las que creen los directivos y las pautas y comportamientos que rigen el funcionamiento de la institución.

Hoy el consumidor –entendido como un tipo de público– es quien navega en internet, cambia de canal si está viendo televisión, de emisora si su medio de información es la radio, emplea una aplicación desde su dispositivo móvil en busca de la información que la interesa o combina varios métodos. En ese sentido, los esfuerzos del equipo de comunicación por escoger los canales adecuados para transmitir los mensajes deben pretender abarcar todos aquellos que pudieran llegar a ser de interés para el público al que van dirigidos. También es de interés, notar que los consumidores de hoy no se limitan a estar del otro lado y que su papel en muchos casos es el de ser generadores de mensajes.

De acuerdo a lo expuesto por Scheinsohn (2009), los mensajes pueden ser intencionales, cuando siguen un proceso de codificación asistido de manera técnica o planificada a fin de lograr el efecto deseado en los públicos a los cuales se dirige y no intencionales cuando responden a estímulos accidentales, lo que los hace menos manejables. Scheinsohn sugiere una sub clasificación de los mensajes en explícitos, implícitos, residuales y exteriores. Los mensajes explícitos están relacionados con el conocimiento, la información y los temas lo analíticos como los balances, los informes de gestión, los manuales de convivencia, las políticas, los boletines, los mensajes de correo electrónico, las publicaciones en la intranet, en la página web o las redes sociales, etc. Los mensajes implícitos hacen referencia a temas subjetivos en los cuales la significación y la emoción son fundamentales. A esta categoría pertenecen el himno, el slogan, la bandera, los colores, el logo, la tipografía.

Los mensajes son residuales cuando su efecto presente viene del pasado o cuando su efecto futuro será el resultado de las acciones del presente. Estos pueden ser intencionales, no intencionales o implícitos. Los mensajes residuales pueden actuar como barrera protectora o escudo a la reputación cuando corresponden a situaciones de alta favorabilidad por ejemplo para la comunidad y de manera contraria cuando la compañía se ha visto envuelta en situaciones negativas como engaños, venta de productos dañados, estafas, lavado de activos o cualquier conducta condenable socialmente. Los mensajes residuales están relacionados con las percepciones, por lo que de acuerdo a lo expresado por Kotler & Keller (2006), el emisor debe intentar traspasar la barrera de lo perceptual.

Dando cabida a lo expuesto por Alarico (2008), en relación con los mensajes como principales herramientas de comunicación de las cuales los seres –racionales y no racionales– están rodeados, la planificación de los mismos es tarea imprescindible en el escenario de la comunicación estratégica. En un mundo en el que todo comunica, aun lo que no se quiere comunicar, tener control de los mensajes que se emiten resulta de gran ayuda para la consecución de los resultados esperados en términos de comunicación y relacionamiento con los públicos.

### **2.5.5 Flujos**

El sentido en el que fluye la información en la organización es uno de los elementos que se deben tener en cuenta en la planeación de las comunicaciones. En gran parte, esta depende de la estructura y de la cultura de la empresa. En las que la estructura es muy vertical, la comunicación es de predominio vertical bien sea descendente o ascendente, de acuerdo a lo

expresado por Preciado (2012). En flujos verticales descendentes, se evidencia con mayor facilidad el campo de poder de los directivos, los cuales direccionan de forma eficaz los mensajes hacia donde quieren hacerlos llegar. Este tipo de comunicación, que en algunos casos se convierte en mera transmisión de información, por cuanto no permite la devolución de mensajes desde los empleados hacia los directivos, se percibe como formal.

La comunicación vertical descendente puede lograr de manera muy efectiva la transmisión de mensajes del nivel directivo más alto al medio y sin embargo no pasar de allí, puesto que algunos directivos de mando medio, no cuentan con las habilidades y destrezas comunicativas o en función de su beneficio personal, re transmiten los mensajes de manera errónea o incompleta. En organizaciones donde se mantiene una cultura comunicativa de doble vía, los mismos mandos medios pueden encargarse bien sea de subir los mensajes de manera adecuada, o de no permitir que los altos directivos se enteren de la retroalimentación de los subordinados de más abajo en la escala estructural.

Según el postulado de Argenti (2014) acerca de la relación íntima que debe existir entre la visión general, la estrategia global de la compañía y la comunicación corporativa se plantea la importancia de favorecer la comunicación de doble vía a fin de saber si lo que la alta dirección se plantea en términos comunicativos, es lo mismo que el personal está entendiendo. Una organización en la que los líderes plantean una visión que no es comunicada de manera efectiva, difícilmente podrá llegar a ella. Algunos directivos piensan que comunicar es simplemente enviar mensajes (Preciado, 2012), por lo que dejan de lado la voz de los subordinados, perdiendo la posibilidad de obtener de primera mano información de utilidad para el desarrollo de las actividades diarias, desaprovechan la

posibilidad de la participación del personal en la búsqueda de soluciones o en la resolución de conflictos y entorpecen el proceso comunicativo general.

Otro sentido en el que fluye la información es el horizontal, el cual se realiza entre pares de todos los niveles jerárquicos. En este sentido, la información puede fluir de manera más natural por cuanto se siente una mayor cercanía con las demás personas al saberse en el mismo nivel.

En las compañías con estructuras más aplanadas los mensajes suelen fluir de manera más efectiva por cuanto el rango de poder es menos notorio y los empleados de menor rango sienten más cercanía con sus superiores. En este tipo de organizaciones la doble vía en las comunicaciones favorece la consecución de objetivos y esta se puede ser percibida como comunicación formal o informal.

Como metodología para apalancar la estrategia –sin importar el tipo de organización–, la comunicación estratégica divulga la visión y los objetivos estratégicos, permitiendo que los involucrados se alineen para lograrlos, promueve las relaciones entre públicos internos y externos, ayuda en la formulación de los mensajes con un propósito definido, selecciona los canales adecuados para que los mensajes viajen de manera bidireccional y para cerrar el ciclo, mide la efectividad.

En procesos de cambio, la comunicación estratégica es un elemento que puede facilitar el desarrollo del proyecto, es el agente que interactúa con todos los involucrados durante el término del cambio. La comunicación de la estrategia para el cambio pone a todos a mirar hacia la misma meta y permite que la implantación del cambio sea más sólida y duradera.





## **CAPÍTULO III. Metodología**

Una vez construido el marco conceptual en torno al cambio organizacional y a la comunicación estratégica, aquí se da paso a la metodología de la investigación. En este capítulo se presentará la compañía T&T –objeto de estudio como gestora del cambio–. Posteriormente se formularán el problema de investigación, la justificación de la investigación y la pregunta de investigación. Después de estos aspectos se dará paso a la formulación de objetivos general y específicos. Más adelante se plantearán los instrumentos de investigación.

### **3.1 T&T Estrategias Corporativas**

Trabajar en una compañía multinacional estadounidense, llamada Science Application International Corporate SAIC, apoyando la comunicación interna de compañías como BP Exploration Company (Colombia), Novartis, Hocol y Syngenta, le permitió al gerente general de T&T desarrollar habilidades frente al tema de comunicación. Estas habilidades, y otras adquiridas durante el curso de la especialización en gerencia de servicio y en otros estudios de menor intensidad realizados en campos como el marketing y la comunicación organizacional, le dieron herramientas para descubrir que había una necesidad insatisfecha en el mercado en relación con el despliegue de la iniciativas de comunicación interna dentro de grandes compañías en Colombia.

Todo esto, unido a las ganas de desarrollar un proyecto de emprendimiento, fueron los impulsores para la creación de T&T Comunicación Visual, proyecto que tomó vida el 25 de octubre de 2006, gracias a la unión de dos diseñadores gráficos; Andrés Tovar y René Tovar –de los dos apellidos de los socios se creó el nombre T&T– como respuesta a esa necesidad que se había identificado en el mercado nacional.

El primer cliente de T&T Comunicación Visual fue BP Exploration Company (Colombia), compañía que después se convirtió en Equión Energía Limited y con la cual, a la fecha, T&T sigue trabajando. En un principio T&T se encargaba de llevar a cabo el despliegue de la comunicación interna de BP y en ese mismo sentido, empezó a conseguir nuevos clientes dentro de los que se encuentran: Bavaria, Bolsa de Valores de Colombia, Cerrejón, Johnson & Johnson Medical, Gran Tierra Energy, Pacific Rubiales, Petronorte, Emerald Energy sucursal Colombia, Petrominerales, International Project Management IPM, Coaching Group, GE Oil & Gas, Espumlatex, Posse Herrera & Ruiz, Oxy Colombia, Fundación El Alcaraván, Banco Caja Social, Instituto de Investigaciones Marinas INVEMAR, Nexux Banca de Inversión, Promicolda, Prada Ramírez y T Consultores.

Durante sus primeros siete años de existencia, T&T logró un crecimiento constante, llegando a triplicar la facturación con respecto al primer año de operaciones, hecho que empezó a cambiar rápidamente en 2014 cuando estalló la crisis del petróleo en la que el precio internacional del barril se desplomó pasando de costar más de U\$ 130 dólares a tan solo U\$26 dólares. T&T empezó a verse afectada por la crisis petrolera, ya que su mayor fuente de ingresos provenía de ese sector. Adicionalmente, empezaron a surgir diferencias de pensamiento entre los socios frente al rumbo que debía tomar la compañía, lo cual

desencadenó en la salida de uno de los dos –Andrés Tovar–. Como resultado, René Tovar quedó al frente de la empresa a partir de marzo de 2015.

Durante 2015, la crisis del petróleo se intensificó y la compañía prácticamente pasó a depender de un solo cliente grande: Equión Energía Limited. Este hecho, unido a ejercicios previos de planeación estratégica durante los cuales se había planteado la necesidad de cambiar el enfoque de T&T, privilegiado a la comunicación sobre el diseño gráfico, fueron fundamentales para pensar en reorganizar la estructura organizacional y la reformulación del portafolio de servicios. Es así como en primera instancia se cambió la razón social, pasando de T&T Comunicación Visual a T&T Estrategias Corporativas, hecho que significaba ampliar la visión del negocio empezando por el nombre de la empresa. En segunda instancia, se formuló una nueva visión para la compañía; consistente en apoyar procesos transversales de la organización/cliente (comunicación, gestión humana y servicio al cliente), para impactar de manera estratégica los objetivos del negocio. Por último, gracias a un estudio del sector de la comunicación en Colombia, se logró formular el nuevo portafolio de servicios, aportando soluciones en tres grandes áreas de práctica: comunicación estratégica, desarrollo de *e-learning*<sup>6</sup> y gestión del servicio.

A partir de estos elementos de cambio, se puso en marcha una estrategia comercial, buscando la consecución de nuevos clientes para la compañía, bajo la siguiente promesa de valor: en comunicación; desarrollar estrategias de comunicación que apoyan los procesos de negocio, llegando de manera efectiva a los públicos de la organización. En e-learning; desarrollar soluciones de aprendizaje virtual, alineadas con la cultura y el modelo de

---

<sup>6</sup> E-learning: Soluciones de aprendizaje virtual, generalmente a distancia, mediante canales electrónicos (en especial Internet), utilizando para ello herramientas o aplicaciones digitales como soporte a los procesos de enseñanza y aprendizaje.

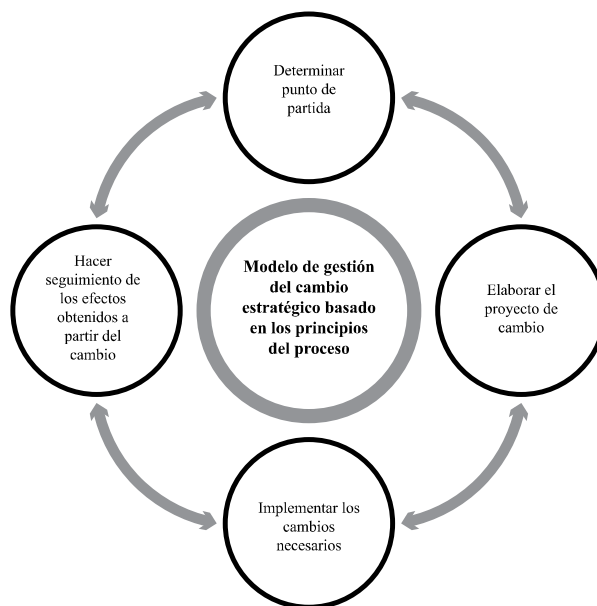
formación de la organización, que apoyan las estrategias de gestión del conocimiento. Y en gestión del servicio; apoyar a la organización para hacer del servicio un factor diferencial, diseñando experiencias memorables para los clientes en cada punto de contacto. De esta forma se busca convertir a T&T Estratégica en una consultora en los temas mencionados, con capacidad de llevar a cabo el despliegue táctico en cada uno de ellos.

### **3.2 Modelo elegido para analizar el caso de estudio**

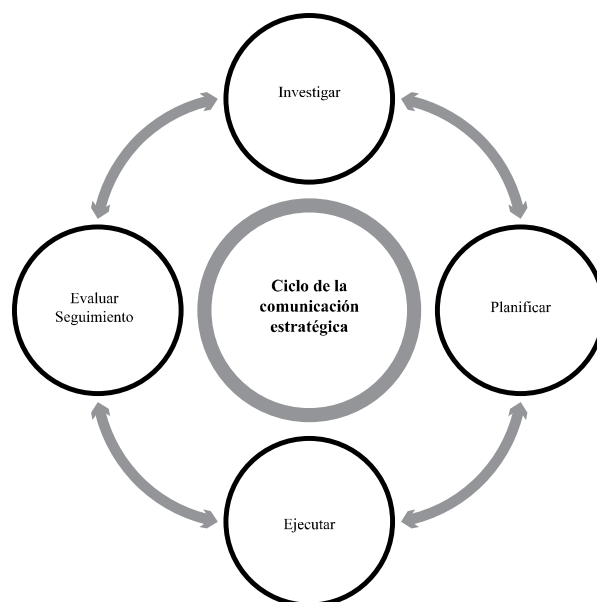
El modelo escogido para la aplicación del presente trabajo es el de cambio estratégico basado en los principios del proceso, propuesto por Sujova y Rajnoha (2012). Su elección se dio gracias a la similitud que guarda con el ciclo de la comunicación estratégica propuesto por Preciado, Guzmán y Losada (2013) y por la relevancia que da a la comunicación en el proceso.

A continuación se presentan los componentes del modelo de Gestión del cambio estratégico basado en los principios del proceso y del Ciclo de la comunicación estratégica.

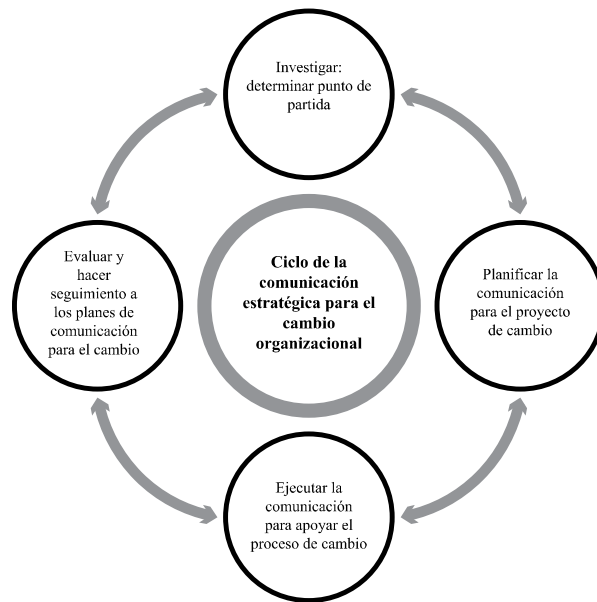
**FIGURA 1.** Cuadro comparativo entre el modelo de gestión del cambio basado en procesos y el ciclo de la comunicación estratégica.



*Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de gestión del cambio estratégico basado en los principios del proceso.*



*Fuente: Usos y prácticas de comunicación estratégica en las organizaciones. Preciado, Guzmán y Losada (2013). Ciclo de la comunicación estratégica.*



*Fuente: Construcción propia a partir del modelo de gestión del cambio estratégico basado en los principios del procesos y del ciclo de la comunicación estratégica.*

Como se aprecia en los diagramas, cada uno de los cuatro puntos del ciclo encuentra su semejante en el modelo. La primera similitud tiene que ver con la elaboración del proyecto de cambio, que en el ciclo se asimila con planificar. En este primer punto se lleva a cabo la etapa inicial del proceso, en la que se analiza, se investiga, se determinan los factores clave de éxito y se entiende la necesidad del cambio. Adicionalmente, se lleva a cabo la planeación del proyecto, teniendo en cuenta factores como la proposición de la nueva visión, la formación del equipo y la identificación de recursos y necesidades. La segunda similitud es la ejecución o implementación de los cambios necesarios, etapa en la que se llevan a cabo las fases de descongelamiento, realización del cambio y congelamiento. La tercera similitud hallada tiene que ver con el seguimiento y la evaluación, que tanto en el caso de la comunicación como en el caso del modelo, cierra el ciclo. Dadas las similitudes

halladas entre el ciclo y el modelo, este se escogió para realizar el presente estudio. Sus componentes se presentan en el cuadro 6.

**e) Cuadro 6. Modelo de gestión del cambio estratégico basado en los principios del proceso**

<b>Determinación de los puntos de partida de cambio</b>	<b>Elaboración del proyecto de cambio</b>	<b>Implementación de los cambios necesarios</b>	<b>Monitoreo de los efectos logrados a partir del cambio</b>
Análisis de la situación actual: análisis estratégico, análisis del campo de poder.	Formación del equipo del proyecto.	Descongelamiento.	Mantener permanente monitoreo requiere parametrizar el proceso.
Determinación: factores clave de éxito, estrategia de cambio.	Creación del modelo básico del cambio.	Realización del cambio.	Seguimiento de las salidas en el proceso para el marco estratégico.
Entendiendo la necesidad de realizar un cambio.	Identificación de los procesos.	Congelamiento.	Siguiente paso para mejorar el cambio.
	Determinación de los parámetros de desempeño del proceso de cambio.		
	Identificación de necesidades de cambio en los procesos.		
	Identificación de recursos para la implementación del cambio.		

*Fuente: Sujova, A., & Rajnoha, R. (2012). The management model of strategic change based on process principles. Procedia - Social and Behavioral Sciences 62, 1286 – 1291.*

El modelo de gestión del cambio estratégico basado en los principios de procesos está compuesto por cuatro aspectos estratégicos. El primero de ellos es la determinación de los puntos de partida del cambio, en él se incluyen: el análisis de la situación actual, la determinación de los puntos de partida del cambio, la comprensión de la decisión del cambio y los recursos necesarios para realizar el cambio. El segundo elemento es la elaboración del proyecto de cambio, el cual incluye la formación del equipo del proyecto,



la creación del modelo básico del cambio, los proceso de identificación, la determinación de los parámetros de desempeño del proceso, la identificación de necesidades de cambio en los procesos y la identificación de tablas para la realización del cambio. El tercer componente es la implementación de los cambios necesarios a través de tres etapas que son: descongelar; como el inicio del cambio, realizar el cambio; es la transición hacia las nuevas pautas y congelar, entendido como la implantación del cambio. El cuarto y último elemento es el monitoreo de los efectos logrados a partir del cambio. Para lograrlo se debe monitorear y hacer seguimiento a los cambios requeridos y retroalimentar los procesos de cambio dentro del marco estratégico y proponer mejoras en los siguientes procesos de cambio.

A partir de los componentes del modelo se desarrolla la estrategia para implementar el cambio organizacional planeado dentro de la compañía T&T.

### **3.3 Problema de investigación**

El entorno actual es mucho más complejo para las organizaciones, que tienen que encarar fenómenos como la globalización, la aparición de nuevas empresas, que agregan competencia a los sectores y, al implementar nuevas tecnologías, mayor competitividad; está, asimismo, la interdependencia cada vez mayor entre sectores, por cuanto sucesos como la caída mundial de los precios del petróleo, terminó por afectar a numerosas empresas que no tienen como parte de su misión la extracción o comercialización del crudo. Este hecho implicó la subida del dólar y la afectación de numerosos negocios

internacionales y del sector de servicios en empresas que basaban buena parte de sus contrataciones en los negocios con las petroleras.

Ante estos sucesos no solo se dificultan los procesos estratégicos que corresponden a la gerencia, para estar alerta a los cambios y acoplar a la organización de la manera más rápida y menos traumática posible, sino que además se convierte en una alarma constante para la función de comunicaciones, que debe estar igualmente pendiente de todo lo que incide en la estabilidad de la organización para salir al paso de las dificultades que se puedan presentar en las relaciones y en las percepciones acerca de las consecuencias de dichos cambios en los públicos que relacionan con la entidad.

A pesar de todo ello ha habido casos de éxito, entendido este último como las estrategias que algunas organizaciones aplicaron para sortear los cambios y gracias a las cuales se mantienen a lo largo del tiempo (Apple, Hewlett Packard, Heinz Co, FedEx, Microsoft, IBM, Wikipedia, General Motors, Procter & Gamble, Burger King, Walmart, BP Exploration Company, Kellogg, Google, Ecopetrol, Millonarios Fútbol Club, Papelería El Cid, Corabastos, Acerías Paz del río).

Muchas de esas compañías son grandes, pero no ha habido documentación significativa acerca de cómo pueden sortear los cambios las organizaciones más pequeñas como T&T, y mucho menos se conocen trabajos suficientes acerca de cómo encaran los procesos de comunicación que el cambio demanda.

Para el presente estudio se seleccionó una empresa de despliegue táctico de la comunicación organizacional en sus diferentes clientes. Es decir, se dedicaba, antes del cambio, a asuntos operativos del proceso de comunicación. Hasta entonces, la empresa ha

desarrollado con éxito proyectos en Colombia para compañías multinacionales, principalmente del sector de Petróleo y Gas.

Altamente influenciada por el entorno, la compañía se enfrenta a un cambio importante en la forma en la que ha venido desarrollando sus negocios a lo largo de los 9 años que lleva operando. La gerencia busca que la compañía amplíe su portafolio de servicios, mostrándose como una consultora en tres grandes áreas de práctica: a) comunicación estratégica, b) desarrollo de *e-learning*s, y c) gestión del servicio.

A partir de esta investigación se realizará un diagnóstico con empleados pasados y actuales, sobre sus percepciones acerca del cambio organizacional que tuvo la empresa T&T Estrategias Corporativas. Se identificará el tipo de dificultades que tuvo la implementación del cambio organizacional, y por último se formularán recomendaciones para la implantación de futuros cambios organizacionales en la empresa T&T Estrategias Corporativas.

El problema al que se enfrenta requiere una intervención inmediata para que el cambio no llegue a tomar dimensiones inmanejables por la compañía. Éste le genera riesgo frente a los competidores al no tener ventajas competitivas diferenciales, pues en la actualidad la oferta de servicios es mucho mayor que cuando T&T inició labores en 2006. El problema puede crecer si no se interviene prontamente, pero tiene solución con la experiencia desarrollada por la firma.

### **3.4 Justificación de la investigación**

El cambio organizacional llegó para quedarse. Factores sociales, económicos, tecnológicos, o políticos han aportado dinamismo a los mercados, llevando a las empresas a crear capacidad de adaptación. Gestionar el manejo del cambio es necesario para las organizaciones que emprenden proyectos de transformación. En ese proceso se impactan no solo las empresas, sino los individuos que allí laboran, y ambos grupos tienden a resistirse a cambiar. Es decir, son dos los frentes de los que proviene la resistencia frente al cambio: el de las personas, tomadas individualmente, y el de las organizaciones.

A la gente le cuesta mucho cambiar por diversas razones, dentro de ellas se encuentran; incertidumbre frente al cambio, culturas fuertes, apego a lo actual, miedo a perder privilegios o el empleo, miedo a equivocarse, miedo a lo desconocido, pérdida de reconocimiento, pérdida de poder, pérdida de identidad.

A las organizaciones también les cuesta mucho cambiar por razones como poner en riesgo la estabilidad y continuidad del negocio, modificar la cultura no es tarea sencilla, los recursos pueden ser limitados, es difícil modificar los activos fijos o los convenios interinstitucionales, entre otras.

Los problemas que enfrentan las organizaciones para la proyección e implantación de cambios los constituyen, en buena medida, la falta de planes estratégicos de comunicación encaminados a favorecer los procesos del cambio en los que se de participación a los afectados por el mismo. La comunicación estratégica ayuda a que la gente cambie y beneficia la innovación, incide en la cultura (la cultura se transmite por la comunicación y

la comunicación es parte de la misma), por lo que puede ayudar a: convencer a las personas de que lo que viene es bueno, que ellas se dan cuenta de que existen otras maneras de hacer el trabajo y a abrir nuevas oportunidades.

### **3.5 Objetivos**

#### **3.5.1 Objetivo general**

Analizar el papel que ha tenido la comunicación estratégica en la empresa T&T, en el proceso de cambio organizacional ocurrido ante la necesidad de diversificar su portafolio de servicios y aportarle soluciones para la mejora de la gestión comunicativa en este tipo de procesos.

#### **3.5.2 Objetivos específicos**

- a. Realizar un diagnóstico con empleados pasados y actuales, sobre sus percepciones acerca del cambio organizacional que vivió la empresa T&T Estrategias Corporativas y el papel que la comunicación tuvo en dicho proceso.
- b. Contrastar los resultados del diagnóstico realizado con lo que debe ser un proceso de comunicación estratégica en procesos de cambio organizacional.
- c. Formular recomendaciones para la implantación de futuros cambios organizacionales en la empresa T&T Estrategias Corporativas.

### **3.6 Hipótesis**

El punto de partida de la investigación o hipótesis planteada señala que un cambio que contempla el componente de comunicación, en su proceso de adopción, tiene mayores posibilidades de tener éxito y de ser mejor recibido por los empleados de la organización, que si no se apoya en ella.

### **3.7 Preguntas de investigación**

¿Qué papel jugó la comunicación en el proceso de cambio organizacional de T&T, desde el punto de vista de los empleados, cuando la empresa cambió su orientación estratégica?

¿Cuáles aspectos de la comunicación estratégica estuvieron bien manejados y cuáles deberían haberse gestionado de una mejor manera?

### **3.8 Definición de los instrumentos de investigación**

En la presente investigación se privilegió el análisis cualitativo frente al cuantitativo debido principalmente a que se busca entender la percepción de los empleados que trabajaron en la empresa antes del cambio y los que están viviendo el proceso en la actualidad. Es por ello que se determinó la formulación y aplicación de entrevistas en profundidad para los dos

grupos de empleados. El tipo de estudio que se realizó fue exploratorio, ya que en la empresa T&T el tema a examinar no se había tratado antes, y aunque existen diversos estudios relativos que han sido aplicados en otras organizaciones, y sirven de base para entender de qué manera se ha abordado el problema, T&T es una organización diferente a todas las demás. (Hernández, Fernández y Baptista, 1991). También fue un estudio de tipo descriptivo, ya que buscaba medir las variables que configuran las ocho secciones en las que se agruparon las preguntas del formulario base para las entrevistas.

Para el desarrollo de las entrevistas se configuró un formulario base integrado por 65 preguntas, agrupadas en ocho secciones: a) organización y visión de sistema, b) planteamiento estratégico, c) cambio organizacional, d) comunicación en la organización, e) cultura organizacional, f) clima organizacional, g) entorno organizacional, y h) liderazgo.

El formulario buscaba indagar acerca de los principales temas referentes al cambio y a la comunicación, que impactan a la empresa en procesos de cambio organizacional. Este se presenta a continuación:

**Formulario base para desarrollar entrevistas a colaboradores: anteriores al cambio, que vivieron el proceso de cambio y que llegaron después del cambio a T&T**

Perfil del entrevistado: Colaboradores de T&T que han trabajado en la compañía desde el año 2012, dentro de los que se encuentran aquellos que estuvieron antes de gestarse el proceso de cambio, los que se mantuvieron durante el proceso de cambio, los que ya no hacen parte del equipo de trabajo y los que llegaron después del cambio.

## **I Organización y visión de sistema**

- 1 ¿Para usted qué es una organización?
- 2 ¿Cómo estaba estructurada la organización antes de la implementación del nuevo portafolio de servicios?
- 3 ¿Cómo está estructurada la organización ahora?
- 4 ¿Qué tipo de organización era y qué tipo de organización es ahora?

## **II Planteamiento estratégico**

- 5 ¿Cuál era la visión de T&T antes del cambio y cuál es ahora?
- 6 ¿A qué se dedicaba la compañía antes del cambio y a qué se dedica ahora?
- 7 ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de T&T?
- 8 ¿Cómo quiere ser percibida la compañía por parte de sus públicos?
- 9 ¿Cuál es la oferta de valor de T&T?
- 10 ¿Cuál era la imagen que se quería proyectar con este nuevo portafolio?
- 11 ¿Se logró?  
¿Por qué sí o por qué no?

## **II Cambio organizacional**

- 12 Narre, desde su experiencia, cómo fue el proceso de implementación del nuevo portafolio de servicios en T&T.
- 13 ¿Por qué se consideró necesaria la implementación del nuevo portafolio de servicios?
- 14 ¿Cuáles eran los objetivos de la implementación del nuevo portafolio de servicios?
- 15 ¿Cómo se diseñó el proceso de cambio?
- 16 ¿Cuáles fueron los factores que se consideraron en las diferentes etapas del proceso de cambio?
- 17 ¿Cómo fue el proceso de implementación?
- 18 ¿Cuál considera usted que fue la etapa más crítica?
- 19 ¿Cuál fue la reacción de los diferentes grupos implicados?
- 20 ¿Se evidenciaron manifestaciones explícitas de rechazo?
- 21 ¿En qué momentos se hicieron visibles?
- 22 ¿Se contemplaron algunas estrategias para minimizar las posibles crisis?



23 ¿Se realizó alguna evaluación del proceso de cambio?

#### **IV Comunicación en la organización**

24 ¿Hubo una estrategia de comunicaciones para apoyar el proceso de cambio? Si su respuesta es no, por favor pase a la pregunta No.30.

25 ¿Se realizó un diagnóstico de las necesidades de los sujetos inmersos en el proceso?

26 ¿Se determinó que necesidades de comunicación e información tenían los diferentes públicos en cada etapa?

27 ¿Cómo se diseñó la estrategia de comunicaciones y quiénes participaron?

28 ¿Qué elementos contemplaba la estrategia de comunicaciones?

¿A qué le apuntaba?

¿En qué se centró?

29 ¿Qué tan importante fue la estrategia de comunicaciones para el proceso de cambio?

30 ¿Se definieron objetivos, responsabilidades y plazos?

31 ¿Qué componentes se analizaron antes, durante y después del proceso de cambio?

32 ¿Se analizaron componentes culturales?

33 ¿Qué públicos fueron considerados en el diseño e implementación de las acciones de comunicación?

34 ¿Qué acciones de comunicación se definieron para cada uno de esos públicos?

35 ¿Qué mensajes y qué medios utilizaron para informar y comunicar los procesos de cambio para cada público?

36 ¿Cuáles de los objetivos se cumplieron y en qué medida?

37 ¿Se ejecutaron estrategias y medios diferentes a los utilizados comúnmente (boletines, correo electrónico, chats, reuniones, charlas individuales)?

38 ¿Qué dificultades se evidenciaron en el proceso?

39 ¿Cómo se minimizaron los efectos de la comunicación informal?

40 ¿Considera que las estrategias de comunicación implementadas contribuyeron a la implantación del nuevo portafolio de servicios?

¿Por qué?

41 ¿Se evidenció mejora en las actitudes y comportamientos de los colaboradores de la organización frente al cambio organizacional, como respuesta a las estrategias de

- comunicación implementadas?
- 42 ¿Cuáles acciones comunicativas tuvieron más impacto durante el proceso de implementación del nuevo portafolio de servicios?  
¿Por qué cree que tuvieron más impacto?
- 43 ¿Qué aspectos fueron analizados en relación con los contenidos de los mensajes?
- 44 ¿Cómo se comunicó?  
¿A quién se comunicó?  
¿Quién lo comunicó?  
¿Cuándo se comunicó?  
¿Qué se comunicó?  
¿Por qué se comunicó?  
¿Para qué se comunicó?
- 45 ¿Entre las etapas de cambio, cuál requirió mayor gestión de comunicación?
- 46 ¿En qué grado y a partir de qué actividades se dio relevancia a la comunicación interpersonal?
- 47 ¿Se definieron indicadores de seguimiento y medida del proceso de transformación?  
¿Cuáles fueron?  
¿Cómo se midieron?

## **V Cultura organizacional**

- 48 Describa los elementos de la cultura de T&T.
- 49 ¿Cuáles de los elementos de la cultura de T&T mantendría a través del tiempo?  
¿Por qué?
- 50 ¿Qué elementos distinguen a T&T de otras organizaciones?
- 51 ¿Qué tipo de comportamientos, cree que le otorgan visibilidad y hacen más fácilmente identificable o reconocible a T&T en el mercado?
- 52 ¿Considera que en T&T se privilegia el trabajo de manera individualista o en equipo?  
¿Por qué?

## **VI Clima organizacional**

- 53 ¿Por qué escogió esta organización para trabajar?

- 54 ¿Por qué decidió quedarse?
- 55 ¿Considera que el ambiente de trabajo contribuye de manera efectiva en la obtención de los objetivos propuestos?

## **VII Entorno Organizacional**

- 56 ¿Qué elementos cree que incidieron en el cambio de T&T?
- 57 ¿Cree usted que la crisis del petróleo incidió en el cambio de T&T?  
¿Cómo?
- 58 ¿Cómo percibe la competencia de T&T?
- 59 ¿Piensa que la situación del país influye en el desarrollo de las actividades de T&T?  
¿De qué manera?
- 60 ¿Cómo cree que influye el entorno tecnológico en el desarrollo de las actividades de T&T?

## **VIII Liderazgo**

- 61 ¿Cómo es el liderazgo en T&T?
- 62 ¿Cree que su líder lo orienta en medio de la incertidumbre y la ansiedad que generan los cambios?
- 63 ¿Siente que desde su rol en la organización se encuentra empoderado para tomar decisiones relativas al desarrollo de sus actividades?
- 64 ¿Cree que la consecución de una meta se constituye en motivo de orgullo y satisfacción personal?
- 65 ¿Cree que como agentes de cambio, los líderes de T&T crean nuevos referentes que le sirven para construir imágenes mentales de cómo será la nueva organización?

Las entrevistas fueron aplicadas por el gerente general y por la gerente comercial, en un periodo de 10 días durante junio de 2016. Unas de manera presencial, otras mediante llamadas telefónicas o por Skype, porque unos colaboradores se encuentran en otras ciudades o fuera del país. La selección de los participantes en el estudio se llevó a cabo de

forma natural. Se entrevistó a los colaboradores que han tenido relación con la empresa durante los últimos tres años, tiempo durante el cual se gestó el cambio en la compañía. Los colaboradores entrevistados dieron su aval para realizar la entrevista y utilizar las respuestas otorgadas en la presente investigación.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS**

La entrevista se aplicó a nueve colaboradores de la empresa T&T. Ellos son: el gerente general, quien a su vez es socio fundador. La gerente comercial, quien llegó a T&T para gestionar la labor comercial y su principal aporte fue promover el cambio a partir de la modificación del portafolio de servicios y productos. Una diseñadora, quien trabaja en la compañía desde el primer día de operaciones y ha trabajado para casi todos los clientes de la empresa. Un diseñador que trabaja en la compañía desde antes de que se diera el proceso de cambio que aquí ha sido documentado. Una comunicadora y una publicista, quienes llegaron a la empresa después del cambio, y tres personas que trabajaron en la compañía antes del cambio.

En el estudio se observaron similitudes y diferencias para los ocho grupos de preguntas que conforman el cuestionario -a) organización y visión de sistema, b) planteamiento estratégico, c) cambio organizacional, d) comunicación en la organización, e) cultura organizacional, f) clima organizacional, g) entorno organizacional, y h) liderazgo-, y se buscaron el consenso (este permite determinar que hay mayor presencia de un comportamiento, rasgo, o un hecho que marco más a la gente) y el disenso en las percepciones de los entrevistados. A continuación se presentan los resultados de las entrevistas.

## **4.1 Organización y visión de sistema**

Tanto los colaboradores que actualmente laboran en la compañía –activos– como los que ya no –inactivos–, están de acuerdo con los conceptos de organización y visión de sistema de T&T. Saben cómo estaba conformada antes del cambio y cómo quedó después. A partir de las entrevistas se evidenció que la empresa pasó de ser una compañía de amigos a ser una empresa familiar, que continua teniendo una mentalidad joven, innovadora, haciendo el trabajo con calidad y un sentido responsable y ético. Todos tienen claro que antes era una empresa de diseño gráfico y ahora es una empresa de comunicación, e-learning y servicio.

Tal como plantean Romero, Matamoros y Campos (2013), el cambio en T&T fue planeado, y se aplicó de manera intencional por parte de los líderes de la organización, como respuesta a los hechos surgidos en el entorno. También concuerda lo expresado por todos los colaboradores con lo expuesto por los autores, en relación a que el cambio se centra en los valores, es positivo, refleja las circunstancias y está orientado a la acción.

## **4.2 Planteamiento estratégico**

Teniendo en cuenta que para DuBrin, (2003); Macmillan y Tampoe, (2000); Longenecker, Moore y William (2001) y Thompson y Strickland (2008), la estrategia es el plan de la

organización, o un programa comprensivo que guía la inversión de recursos, para crear una posición de mercado atractiva, alcanzar su visión, su misión y sus metas, para aprovechar oportunidades potenciales de negocios y asegurar el futuro de la empresa. En este sentido fue que la compañía se planteó el cambio y desarrolló un plan a partir de las exigencias del entorno. Los colaboradores entrevistados así lo reconocen. Sin embargo, en algunos de ellos se evidencia desconocimiento de ese plan, ya que aunque todos saben a qué se dedica y a qué se dedicaba la empresa antes del cambio, los que ya no laboran en T&T no tienen clara la visión. De igual manera sucede con los objetivos estratégicos, ya que solamente el gerente general los tiene claros. Los demás colaboradores activos creen que son la rentabilidad y crecer, o simplemente no lo saben, al igual que los colaboradores inactivos.

No está clara la forma en la que quiere ser percibida la empresa. Se evidencia desinformación por parte de la mayoría de los entrevistados, ya que cuatro de ellos no saben, tres –inactivos– tienen información incompleta y solo el gerente general y el comercial tienen claridad acerca del tema.

De acuerdo con lo expuesto por Ohmae (1982), la empresa se ha esforzado para distinguirse positivamente de sus competidores, usando sus fortalezas para satisfacer mejor las necesidades del cliente, mediante un portafolio de servicios ampliado e integrado. En gran medida, los colaboradores reconocen como la principal fortaleza de T&T la creatividad, seguida por el conocimiento y la experiencia. Ha habido un acierto en informar a los colaboradores sobre cuál es la imagen que se quiere proyectar, ya que todos los

entrevistados activos saben que es la de una firma consultora en comunicación – principalmente–, e-learning y experiencias del cliente. La oferta de valor sobre la que han basado su planteamiento estratégico se resume en la siguiente afirmación: “apoyamos procesos transversales de la organización para impactar de manera estratégica los objetivos de negocio de nuestros clientes” (entrevista con el gerente general el 14 de junio de 2016).

### **4.3 Cambio organizacional**

De acuerdo con los aportes de Gross (2010) acerca de la visión integral del cambio, donde muestra que van de sencillos a complejos, de visibles a invisibles, y de la división propuesta por McKinsey (1984) en su modelo de las siete eses, entre elementos blandos y duros, en T&T el cambio fue sencillo para la organización, al pasar de dos socios a uno, mientras que convertirse en una empresa consultora y actuar como tal ha sido más difícil, ya que este es un cambio invisible, relacionado con la cultura de la organización. Lograr que los colaboradores –activos– cambien su forma de pensar, sentir y actuar frente al desarrollo de las estrategias de comunicación que estaban enfocadas en apalancar a la comunicación desde el diseño gráfico y se sientan, vean y actúen como consultores, con la presentación de un nuevo portafolio enfocado más en la estrategia y la consultoría, junto con la inclusión de las dos nuevas áreas de práctica –de productos o servicios que existían de manera inmersa en los proyectos de nuestros clientes y hoy tienen una identidad propia– viene siendo una tarea más compleja de lograr.

Como expresan Martínez y Milla (2012), es importante analizar el entorno, prueba de ello es que en T&T, a partir del monitoreo constante y, en particular, de una investigación



del mercado que realizó la gerencia, de las habilidades y fortalezas del equipo y de las necesidades que han manifestado los clientes, se gestó la estrategia de cambio para dar respuesta a las exigencias del mercado.

De cara a los clientes actuales, posicionar la comunicación estratégica por encima del desarrollo táctico ha sido una tarea compleja, ya que siguen viendo a T&T como un apoyo táctico más que estratégico. Para los clientes nuevos es transparente. Con ellos el reto está en ligar las tres áreas de práctica, que para la compañía tienen todo el sentido pero para algunos de ellos no son tan fáciles de asociar.

Lo más crítico del proceso fue, por un lado, definir la oferta de valor y, por otro, tratar de estandarizar elementos dentro de los productos del portafolio. Esto debido a que antes se operaba desarrollando contenidos personalizados y hoy las exigencias del mercado demandan la estandarización.

La reacción de los diferentes grupos implicados se dividió en cuatro grupos: a) clientes actuales, quienes se sorprendieron de manera positiva con el cambio y creen en el nuevo portafolio de servicios, que ahora presenta un mayor alcance al de los hasta hoy prestados. b) prospectos: este grupo ha estado a la expectativa de ver cómo funcionan las áreas de práctica. c) empleados: este grupo presentó una mezcla de expectativa y motivación por los cambios y las nuevas oportunidades que se pueden generar. d) Aliados: apoyaron la nueva estrategia entendiendo su rol dentro de ella y sumando sus experiencias para poder entregar portafolios de productos y servicios complementarios y ampliados.

Al gerente general le costó mucho trabajo la estandarización de algunos productos del portafolio, ya que su filosofía siempre ha sido desarrollar productos o servicios a la medida

de las necesidades del cliente. Por parte de los aliados y clientes también hubo algo de rechazo en la etapa de definición y presentación del nuevo portafolio. Durante el proceso de definición de las áreas se tuvo incluida el área de optimización de procesos, y ésta recibió cuestionamientos en cuanto a cómo engranaba con las otras tres áreas de práctica.

#### **4.4 Comunicación en la organización**

Como entes sociales y políticos, las organizaciones necesitan comunicar a sus públicos los propósitos organizacionales y recibir de ellos algún tipo de respuesta. En la investigación se evidencia que T&T formuló una estrategia de comunicación para el cambio, enfocándose en las relaciones con los públicos de interés, lo que para Ferrari (2012) significa planificar la comunicación para que su proceso sea adecuado a las necesidades de los públicos.

Dentro del proceso se elaboró un mapa de públicos, como un primer paso para entablar la conversación. Del listado de públicos, se seleccionaron cuatro para enfocar los esfuerzos comunicacionales con ellos: colaboradores, clientes, proveedores y aliados. Para el presente estudio, se escogieron los colaboradores –es el primer grupo y hasta ahora impactado por el cambio–. Enfocados en este público, se formuló y socializó una estrategia de comunicación que, de acuerdo a lo manifestado por los todos entrevistados, cumplió con su objetivo de informar acerca del proyecto de cambio. Sin embargo los colaboradores activos manifestaron que les faltaron detalles importantes, como por ejemplo conocer su rol dentro del proceso. En ese sentido, el esfuerzo de comunicación de los líderes de la organización se quedó corto.

La comunicación para el cambio en T&T fue estratégica por cuanto cumplió un propósito de persuasión en su público –de colaboradores–, lo que concuerda con la afirmación de Pérez (2008). Durante el proceso de cambio se minimizó la comunicación informal, gracias a los comunicados entregados por la gerencia en reuniones y chats grupales. Los colaboradores –activos– contaron con información de primera mano, entendieron las necesidades del cambio, comprendieron los objetivos y aportaron su conocimiento y experiencia para la formulación del nuevo portafolio. Esta comunicación oficial ayudó en el proceso de cambio, gracias a que mantuvo a todos los colaboradores –activos– bien informados, logrando reducir el rumor.

La investigación también evidenció que en el equipo hay claridad sobre la construcción del nuevo portafolio y que fue bien acogido por parte de los colaboradores entrevistados, por lo que se está empezando a compartir con clientes, aliados y proveedores. Gracias a la comunicación estratégica, el cambio ha permitido a T&T adaptarse a las exigencias del entorno. Como certifican Elías y Mascaray (2003), Ritter (2003) y Zerfass (2008) en sus escritos, la comunicación de una organización debe estar orientada por un propósito que la ayudará a cumplir su misión. Este ha sido el caso de T&T.

Los canales que se utilizaron para el manejo de la comunicación, –reuniones personales y virtuales, correo electrónico, charlas informales (almuerzos o medias nueves), OnePagers , presentaciones y llamadas telefónicas– han funcionado bien, los involucrados han manifestado su interés en los nuevos servicios y productos. A partir de las primeras comunicaciones entabladas con prospectos y aliados, se ha generado interés en ellos para conocer los detalles de cada una de las áreas de práctica. Es así como se han llevado a cabo visitas a los prospectos y reuniones con los aliados, y en la mayoría de los casos se ha

tenido un acercamiento posterior, que ha desencadenado en el desarrollo de propuestas comerciales.

La comunicación con los prospectos ha empezado a rendir sus frutos en el ámbito comercial. En la actualidad se han incorporado cuatro clientes en proyectos relacionados con la nueva oferta comercial, en la que han primado el planteamiento y la alineación estratégica. Dentro de estos clientes se encuentran: Pernod Ricard, con una estrategia de comunicación elaborada en conjunto con la gerencia de recursos humanos de la compañía para la divulgación de los beneficios a los cuales tienen derecho los empleados. Otro cliente nuevo es la Organización Sanitas Internacional, con quienes se llevó a cabo una consultoría en gestión de servicio, se hizo una investigación con clientes internos y externos para determinar la percepción del servicio y a partir de los resultados se llevaron a cabo dos talleres para construir “Las Más del servicio” dentro del programa de “Cultura de servicio al estilo Sanitas”. Un tercer cliente es Coopicrédito, con quienes se está trabajando en la formulación de un plan estratégico de comunicación, en el cual se han incluido actividades como: mapeo de públicos, alineación con la estrategia organizacional, encuestas a clientes y entrevistas a empleados para determinar el estado actual de la comunicación, formulación de mensajes clave para los diferentes canales y posible acompañamiento de las comunicaciones durante un periodo de 12 meses. El cuarto cliente es Bioenergy, una compañía del grupo empresarial Ecopetrol, con la cual se está trabajando en la creación de la intranet corporativa y la página web, como herramientas de comunicación con sus grupos de interés. Así mismo se ha participado en la formulación del plan estratégico de comunicaciones internas del principal cliente de T&T: Equión.

Otros logros obtenidos a partir del plan de comunicación, son las alianzas con jugadores clave en el mercado. A ellos se ha llegado a partir de acercamientos previos y mediante relacionamiento público, realizado principalmente por el gerente comercial. Estas alianzas han permitido llegar con una oferta de servicios y productos ampliada a los clientes y han redundado en beneficios mutuos.

De otra parte, si bien es claro que se formuló un plan de comunicaciones, no se realizó ningún diagnóstico de la situación comunicacional de la compañía, ni se determinaron indicadores para medir la efectividad.

La estrategia de comunicación implementada contribuyó a la implantación del nuevo portafolio de servicios, porque los principales públicos estuvieron enterados de lo que estaba sucediendo en la compañía. A partir de los correos electrónicos, contactos telefónicos y personales, han empezado a llegar nuevos clientes y en la medida en que se ha ido aplicando la estrategia de comunicación, se ha ido posicionando el portafolio y se han atraído nuevos clientes y prospectos que tienen claridad acerca de la oferta de valor.

#### **4.5 Cultura organizacional**

Las normas de comportamiento y valores compartidos entre los colaboradores de T&T – elementos comunes en las descripciones realizadas por Hofstede (1980), Kotter (1997) y Ferrari (2012), quienes los asociaron a la cultura de un país o de una empresa–, surgieron a partir de las creencias de su fundador y han logrado implantarse como modelo de

comportamiento y como uno de los elementos distintivos de la cultura organizacional. Todos los entrevistados manifestaron que los elementos que más se destacan dentro de ella son: la creatividad, la honestidad, la transparencia, el trabajo en equipo, el respeto por el ser, el balance entre la vida laboral y personal, la innovación, la calidad –humana y profesional–, la ética, los valores y la forma organizada y metódica de hacer las cosas. La totalidad de ellos deja ver que la empresa cuenta con elementos que le dan solidez y que permiten que sea reconocida en el mercado como una empresa con la que se quieran relacionar. La cultura ha permitido que los colaboradores –activos e inactivos– hayan sido mejores personas en su paso por T&T, ha propendido por su desarrollo y crecimiento personal y ha hecho de la compañía un buen lugar para trabajar. Gracias a que el planteamiento del cambio estuvo alineado con la cultura, se facilitó la implantación y se minimizó la tendencia de devolverse al punto inicial.

Los colaboradores –activos e inactivos– piensan que la compañía se diferencia de otras por ser creativa pero metódica, darle importancia al balance entre la vida personal y laboral, interesarse genuinamente por optimizar los recursos de los clientes –incluso si esta no es la opción más interesante económicamente hablando para T&T– y les gustaría que se mantuviera de esa forma porque hacen de T&T un lugar único y especial para trabajar.

Otro aspecto de la cultura de T&T que resaltaron todos los entrevistados fue el trabajo en equipo, en el que se asumen las responsabilidades individuales pero se comparten el conocimiento y las opiniones para que el resultado del proyecto sea el mejor. De acuerdo con las entrevistas, se considera que en la compañía siempre hay alguien que quiere colaborar para que todo salga bien.

## 4.6 Clima organizacional

En relación con el ambiente de trabajo, junto con lo expresado en el ámbito cultural, se encuentra que existe gran interés y entusiasmo entre todos los colaboradores, se ven sus ganas de estar y ser parte del equipo T&T. Ellos ven que hay coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, entre lo que se piensa y lo que se actúa, hay espacio para desarrollarse como profesional y también como seres humanos, hay lugar para el compañerismo y para la amistad.

La motivación, la satisfacción laboral, el cargo, el sitio de trabajo, la compensación y los beneficios, el balance vida trabajo y el salario emocional, son determinantes en el ambiente de trabajo de T&T, lo que está alineado con el planteamiento de Denison (1991) cuando afirma que el clima organizacional es una cualidad relativa al ambiente interno, experimentada por los miembros de una organización, que influye en su conducta y que se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características de la organización.

En este sentido, los colaboradores –activos– se sienten muy a gusto trabajando en T&T, afirman que les llama mucho la atención la pasión con la que se hacen las cosas y la manera en que se trata a las personas y esos fueron los factores que más influyeron para escoger trabajar y quedarse en T&T. El gerente comercial contó que conoce la empresa desde que esta se creó, y en este momento quiere aportar su conocimiento y experiencia en pro de verla posicionarse y crecer para, de esta manera dar bienestar a todos los colaboradores. Dichas afirmaciones están alineadas con los trabajos de Denison (1991),

Pérez de Maldonado (1997), Pizzolante (2003), Maldonado (2006), Brown (2012) y Preciado (2012), cuando afirman que el clima tiene que ver con la forma en la que los colaboradores perciben su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en relación con las tareas que desempeñan, y que el clima se afecta por todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez todo lo que sucede dentro de la misma lo afecta también, por lo cual influye en el éxito o fracaso del proyecto de cambio.

#### **4.7 Entorno Organizacional**

El entorno impacta a la totalidad de las organizaciones –independientemente del objeto social o los fines–. En unas juega a favor y en otras en contra, determinando el rumbo a seguir. Para T&T, se convirtió en un agente de cambio, que actuó como promotor. Lo sucedido en el ámbito petrolero en los dos últimos años –hay que recordar que históricamente ha sido el sector de desarrollo de la actividad de T&T–, motivó de manera directa el cambio, tanto de estructura como del portafolio de servicios y productos, incentivó la necesidad de búsqueda de nuevos clientes y determinó en gran medida el rumbo de la empresa.

La estrategia que surgió en T&T, es una respuesta al entorno de la organización, de ahí la importancia de haberlo monitoreado y analizado, como proponen Martínez y Milla (2012). Gracias al entorno, T&T ha fortalecido sus procesos, ha identificado su competencia y sus capacidades, ha ampliado su oferta comercial y ha gestado un importante cambio que incluyó el nombre y el tipo de empresa, al pasar de T&T Comunicación Visual Ltda., a TyT Estrategias Corporativas “T&T Estratégica” S.A.S., también ha desarrollado nuevas alianzas comerciales y se encuentra desarrollando una estrategia comercial, lo cual en el



pasado nunca había sucedido, ya que todos los clientes llegaban a través de referidos o de personas que habían cambiado de empleo y en sus empresas anteriores, eran clientes de T&T. El análisis del entorno permitió ver la oferta comercial del sector de las comunicaciones en Colombia, incluyendo aquellas que ofrecen servicios complementarios y aliados del sector. A partir de dicho análisis, en el que también se incluyeron empresas de desarrollo de e-learning, se formuló el nuevo portafolio.

Otros motivadores para el cambio que se evidenciaron en la investigación fueron: la crisis de los hidrocarburos y las ganas de continuar creciendo y generando valor a la sociedad y al país. La dificultad en el sector petrolero –principal sector de la actividad de T&T– movilizó a la organización a desarrollar una nueva estrategia enfocada en la comunicación, apoyada en las otras dos áreas de práctica, tema en el que coinciden todos los entrevistados.

#### **4.8 Liderazgo**

Se han revisado los elementos culturales de la compañía y se ha observado también que, de acuerdo con los entrevistados, es un buen lugar para trabajar –evidenciado en lo relacionado con clima organizacional–. La coherencia entre esos componentes juega un papel importante para el liderazgo en la organización. A partir de lo expresado por los colaboradores –activos e inactivos–, el liderazgo en T&T se vive a partir del ejemplo, por medio de la participación, el trabajo en equipo y el involucramiento. El liderazgo está cimentado en los valores y creencias del socio fundador y a su vez en el gerente general.

Los colaboradores –activos– se sienten acompañados y orientados por sus líderes. Creen que cuentan con el respaldo de ellos y que más que jefes, en T&T hay personas que guían, acompañan y motivan con el ejemplo y con su dedicación. En este sentido se corrobora la afirmación de Senge et al (2000), quien afirma que en la era actual, el liderazgo va mucho más allá de ostentar el título de líder. En las entrevistas, los colaboradores –activos– coincidieron en manifestar que gracias al liderazgo fue que se planteó el proyecto de cambio organizacional y que por la labor de la gerencia, se logró la identificación de necesidades desatendidas en el mercado, desencadenando en la formulación del nuevo portafolio.

De acuerdo con Kotter (1997), Senge et al (2000) y O'Donnell (2009), son funciones propias del liderazgo: diseñar la visión, trazar la nueva hoja de ruta mediante la cual se alcanzará, comunicarla e inspirar a los empleados para que trabajen para conseguirla. De acuerdo con los entrevistados –activos–, estos fueron los elementos estratégicos más relevantes a la hora de implementar el cambio organizacional en la empresa T&T. Es así como los líderes de T&T se apoyaron en la comunicación para ganar adeptos a su plan estratégico, por lo que entablaron y mantuvieron conversaciones abiertas con los colaboradores, obteniendo así puntos de vista tanto convergentes como divergentes, que permitieron concretar los propósitos organizacionales para después mostrarlos de manera sintetizada, fácil de comprender, asimilar y desarrollar.

Un último elemento que resaltaron los entrevistados –activos– en lo correspondiente al factor del liderazgo, fue el nivel de empoderamiento que tienen dentro de la organización, lo cual desde su punto de vista favoreció los procesos de cambio, ya que sintieron los

objetivos como propios y trabajaron motivados por sacarlos adelante considerándolos como metas personales.

El análisis del entorno organizacional en T&T, determinó la necesidad de realizar un cambio en la organización a fin de lograr su supervivencia. Esta necesidad de cambio se convirtió en un proyecto de cambio planeado.

En el proyecto de cambio organizacional planeado de T&T, la comunicación estratégica aportó elementos clave para apoyar la gestión. A partir de la investigación se evidenció la importancia de formular un plan de comunicación. A través de este se brindó direccionamiento a los involucrados en el proyecto de cambio, se les comunicaron las necesidades de realizarlo, la visión propuesta, los objetivos trazados, la ruta a seguir, los hitos alcanzados y el resultado final.

Realizar acompañamiento desde la comunicación en las diferentes etapas del proceso, facilitó la implantación del cambio. En este sentido, el liderazgo jugó un papel protagónico, ya que a partir de sus acciones, se marcó la pauta de la comunicación, se empoderó a quienes lo requieren para el proyecto, se generó información oficial para que los públicos la tuvieran de primera mano, se desestimuló la comunicación informal y se tuvo claridad acerca de lo que está viviendo la organización.

Alinear el proyecto de cambio planeado con la cultura, facilitó la implantación y minimizó la tendencia a devolverse al punto inicial. También resultó útil contar con un clima laboral adecuado, para desarrollar las actividades propias del cambio.

Los resultados de la investigación demuestran que se cumplió la hipótesis planteada. Se demostró que cuando los empleados cuentan con información oficial, adoptan con mayor facilidad los cambios que se gestan en la organización. El cambio en T&T se recibió manera positiva a partir de los esfuerzos realizados en comunicación. Desde esta, todos los involucrados tuvieron claridad acerca de los motivos que llevaron a su implementación y se comprometieron con el proyecto. No obstante, los esfuerzos en comunicación requieren mayor dedicación, ya que algunos colaboradores no tienen toda la información que requieren, ni toda la que la gerencia quisiera que tuvieran acerca del proyecto de cambio.

## CONCLUSIONES

A partir de lo expresado en el marco teórico y conceptual, la primera conclusión a la que podemos llegar en este trabajo consiste en valorar la utilidad de la comunicación para el desarrollo de la gestión del cambio organizacional y el apalancamiento de la estrategia corporativa, lo cual se ha visto, es notorio en la compañía T&T. La empresa está desarrollando sus comunicaciones de acuerdo a lo que le determina el entorno y a las necesidades de relacionamiento con sus públicos, a los cuales está procurando conocer más a fondo, para establecer relaciones de doble vía frente a temas de interés común.

En este sentido, las partes ejercen influencia mutua, de acuerdo con sus intereses y con su nivel de poder. La comunicación es estratégica en la compañía, por cuanto busca alcanzar los objetivos estratégicos y se le otorgan el nivel y la importancia necesarios desde la esfera directiva. A la vez actúa de manera transversal y ayuda a las diferentes instancias de la organización a articular su discurso comunicativo de manera coherente y relacionando las demás áreas de la misma, lo que se puede observar en la integración del nuevo portafolio de servicios y productos planteado a partir del cambio organizacional.

El dinamismo al que se enfrenta T&T en el mercado ha sido el principal promotor para desarrollar el cambio con miras a la transformación y sostenibilidad de la empresa. Gestionarlo de manera adecuada puede marcar la diferencia entre esta organización y otras que no superan los movimientos del entorno y no logran sobrevivir a ellos. Otro factor de influencia para realizar el cambio ha sido la necesidad interna para afrontar exigencias externas relacionadas con el sector en el que se desarrolla su actividad y el desarrollo de

nuevos productos y servicios, como resultado de las tendencias y del aumento en los niveles de competitividad del sector y del país.

La creación de las tres áreas de práctica y formulación del nuevo portafolio de servicios y productos, surgió a partir de un análisis detallado del sector de las comunicaciones en Colombia, dentro del cual se tuvieron en cuenta los siguientes tipos de empresas: de comunicaciones –formulación de estrategias, desarrollo táctico de las mismas o combinación de estrategia y táctica y de comunicación digital–. Aliadas del sector –agencias de publicidad, agencias de btl y agencias de eventos–. Y complementarias al sector –desarrollo multimedia y e-learning, productoras de video, desarrolladores web–. A partir de los tipos de servicios y los productos hallados y teniendo en cuenta el conocimiento y las habilidades del equipo de la compañía, se formuló el nuevo portafolio.

En cuanto a los aspectos más asociados a la investigación aplicada, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

**a) Organización y visión de sistema**

Es clave que tanto los colaboradores, como otros públicos estratégicos –aliados, proveedores– estén alineados respecto al concepto de organización. Se les deben enunciar las razones por las cuales se hace necesario el cambio y es preciso que entiendan cómo está y cómo estará conformada la empresa a partir del proyecto, así como cuál será su función dentro del mismo. En esta etapa se conformó el equipo del cambio, el cual estuvo integrado por el gerente general, el gerente comercial y el especialista de e-learning, tres personas estratégicas para aportar en el desarrollo del nuevo portafolio de servicios formulado.

## **b) Planteamiento estratégico**

En cuanto a este aspecto se hace indispensable comunicarles a los públicos estratégicos la visión del cambio. A este respecto, la percepción de los entrevistados –colaboradores– revela la falta de conocimiento y es una debilidad del proyecto del cambio que se puede subsanar de manera sencilla, mediante la comunicación. La participación de los responsables de los procesos impactados por el cambio fue determinante para la formulación del portafolio y aunque no hubo una identificación formal de los recursos y medios para implementar el cambio, el equipo los fue asumiendo en el desarrollo del proyecto. Este punto es susceptible de mejora y se debe tener presente para optimizar futuros procesos de cambio en la organización.

En relación con la oferta de valor, la creatividad es una palabra clave para T&T. Sin embargo, en todo el equipo hay falta de consenso al respecto. No se tiene clara la oferta de valor y esto dificulta los procesos de comunicación con los públicos involucrados en el cambio y en especial con los clientes, quienes a partir de esa oferta de valor, toman las decisiones de compra. Se debe trabajar de manera expedita en su formulación y divulgación.

## **c) Cambio organizacional**

El cambio planeado dentro de T&T tiene dos niveles. El primero está relacionado con la estructura administrativa, a partir de la creación de las tres áreas de práctica, cada una de ellas con un líder: para Comunicación es el gerente general, para Educación virtual es el especialista de e-learning y para Experiencias del cliente es el gerente comercial. Este

cambio de nivel intermedio ha sido relativamente sencillo de implementar, gracias al compromiso de los tres líderes y a la participación de los colaboradores involucrados.

El segundo nivel del cambio está directamente relacionado con los colaboradores. A partir del análisis de las entrevistas realizadas, se evidencia un bajo nivel de resistencia por parte de ellos. Sin embargo, y a pesar de su buena actitud y disposición, también se nota que el cambio más difícil de lograr es el que sucede en sus mentes. Conseguir que los participantes en el proyecto transformen su enfoque profesional, dejando un poco de lado la forma de enfrentar los retos que les proporciona el trabajo, desde una mirada táctica y que se conviertan en consultores estratégicos, es algo que no sucede en un breve espacio de tiempo. El proceso de cambio de T&T lleva 12 meses y hasta ahora se están empezando a ver los resultados en ese sentido.

En relación con el modelo de Comunicación para el Cambio Organizacional propuesto, se observa que se conformó el equipo de cambio, se comunicó a los públicos estratégicos seleccionados, se identificaron los procesos a cambiar, se identificaron las necesidades de cambio en los procesos, se comunicó a los dueños de los procesos impactados por el cambio, se identificaron los recursos para la implementación del cambio y los medios disponibles para los procesos de comunicación del proyecto. Todos estos factores han contribuido positivamente en la implementación del cambio.



#### **d) Comunicación en la organización**

Es importante destacar que la labor comercial está soportada en la metodología de venta consultiva<sup>7</sup>, sentido en el que los canales que mejores resultados han demostrado son: las llamadas telefónicas, el correo electrónico y las visitas. Actualmente la compañía está trabajando en el desarrollo de su nuevo sitio en internet y se espera que con la puesta en marcha de éste, se implemente también una estrategia de marketing digital que permita dar a conocer la compañía en otros sectores de interés. Para el éxito de esta estrategia de comunicaciones de marketing, será determinante la alineación con la estrategia de comunicación del proyecto de cambio y en un nivel superior, con los objetivos estratégicos de la organización.

No se han evaluado las comunicaciones del proyecto de cambio. Solamente se cuenta con la percepción de efectividad determinada a partir de la cantidad de reuniones con colaboradores, contactos y visitas con aliados estratégicos, proveedores y clientes. Se debe realizar la evaluación para poder realizar ajustes en las comunicaciones posteriores.

La gerencia del proyecto debe asegurar la entrega y entendimiento de los mensajes relacionados con el cambio a fin de mejorar el conocimiento de los colaboradores acerca del contenido del proyecto. Se debe lograr un entendimiento de los motivos del cambio, el rol que jugará cada persona en el proceso, la visión planteada y el resultado esperado. A la fecha, no se ha realizado el informe sobre el cierre del proyecto para mostrar los resultados, pero es una etapa que se debe ejecutar.

---

<sup>7</sup> Venta consultiva: es una metodología de ventas en la que el vendedor ejerce un rol de consultor. Ésta agrega valor a los clientes, más allá del producto o servicio que vende y resulta útil en la configuración de los negocios para que el cliente obtenga el máximo valor posible con las soluciones del vendedor. La diferencia con la venta convencional es que ésta se enfoca en el servicio o producto, buscando convencer al cliente de que somos su mejor opción. Zamora (2015).

Seguir cada uno de los pasos del modelo de comunicación estratégica para el manejo del cambio organizacional, garantiza que en lo concerniente a la comunicación, se realice acompañamiento y monitoreo en todos los momentos del proceso.

#### **e) Cultura organizacional**

El apoyo en los elementos de la cultura de T&T ha sido determinante para el éxito del proyecto. Entender la cultura de la organización y de los públicos claves que serán impactados por el cambio, ayuda a dar foco en la elaboración del plan estratégico de comunicación. Conocer la cultura otorga la posibilidad de introducir elementos para movilizar a los involucrados hacia la consecución de la visión del cambio.

Alinear el planteamiento estratégico del cambio con la cultura de T&T, facilitó la implantación y ayudo a minimizar la tendencia de devolverse al punto inicial.

#### **f) Clima organizacional**

El clima organizacional -como cualidad relativa al ambiente interno-, influyó en el comportamiento de los colaboradores de T&T frente al cambio. Apoyado en la cultura, ayudó a que todos trabajaran en equipo para conseguir los objetivos trazados y permitió mantener un ambiente sin tensiones. Contar con un entorno de trabajo agradable juega a favor de los proyectos de cambio organizacional, propicia el ambiente colaborativo, disminuye las tensiones, facilita la comunicación, mejora la relación entre los colaboradores, puede ayudar a reducir el miedo, y a aumenta la seguridad en sí mismo y en el equipo.

### **g) Entorno Organizacional**

Para T&T, el entorno fue el principal impulsor del cambio organizacional. Gracias a las señales recibidas del entorno –tanto nacional como internacional–, se determinó la necesidad del cambio y se organizó el proyecto. El monitoreo del entorno se acompañó de un análisis del sector de las comunicaciones, en el que se identificaron fortalezas y debilidades de la compañía y se pudieron establecer las tres áreas de práctica formuladas.

Mantener el monitoreo del entorno otorga la posibilidad de reaccionar de manera oportuna a las exigencias del competitivo y agresivo mercado. Por eso conviene realizar seguimiento permanente al mismo.

### **h) Liderazgo**

El tipo de liderazgo de la organización determina en gran medida la forma en la que se deben llevar a cabo las comunicaciones de la compañía. En los procesos de cambio, el papel de los líderes de la empresa es clave para movilizar a los colaboradores hacia la visión propuesta y hacia la consecución de los objetivos. El liderazgo es mucho más que ostentar el título de líder, es ejemplo, compromiso, entrega, servicio, compañía y dedicación. El liderazgo está cimentado en los valores, creencias y cultura de la organización. En T&T, el liderazgo fue un jugador determinante para el cambio.

Empoderar a los involucrados en el proyecto favorece los procesos de cambio, permite que sientan los objetivos como propios y trabajen motivados por alcanzarlos al considerarlos como metas personales.

Las dificultades que se presentaron durante la implementación del cambio organizacional en la empresa T&T fueron:

- Sensación de incertidumbre frente al cambio: los colaboradores sintieron que el trabajo que venían desarrollando ya no era igual de importante para la compañía y que por lo tanto podían ser reemplazados por otros.
- Dificultad para lograr que los clientes actuales e históricos, dejen de ver a T&T como una compañía que realiza despliegue táctico de las comunicaciones y la empiecen a percibir como una compañía consultora en los temas propuestos dentro de las tres áreas de práctica.
- Lograr que los colaboradores entendieran tanto la necesidad como el alcance del cambio.

Los elementos organizacionales que han incidido de manera favorable en el proceso de cambio en T&T son:

- Mantener un clima laboral adecuado.
- Contar con colaboradores comprometidos, dispuestos a dar todo de sí para el sostenimiento y desarrollo de la compañía.
- Mantener comunicación permanente entre la gerencia y los demás colaboradores.
- El privilegio que se le da a la innovación.

Los aportes que ha hecho la comunicación a los procesos de cambio organizacional en la empresa T&T son:

- Lograr que los públicos involucrados en el proyecto de cambio estén alineados desde su rol.
- Mantener informados a los colaboradores acerca de los avances y el cierre del proyecto.
- Comunicar a los colaboradores y aliados las necesidades de ajustes en el proyecto de cambio.
- Hacer evidentes los logros obtenidos a partir del cambio.
- Mantener la cohesión entre los integrantes del equipo de cambio.
- Llegar a los prospectos con un portafolio integrado y un discurso coherente.
- Obtener las mejores alianzas posibles para el fortalecimiento de los productos y servicios ofertados.
- La posibilidad de dirigir la comunicación a cada uno de los públicos de manera personalizada para que se apropien del discurso.

La comunicación estratégica favoreció y apoyó la implementación del cambio en la organización T&T. A partir de ella se mantuvo comunicación personalizada con los cuatro públicos seleccionados para el proyecto de cambio. Los colaboradores implicados en el

proyecto, entendieron la importancia de realizarlo y supieron su rol dentro del mismo. En cuanto a los aliados estratégicos, el haber contado con un plan de comunicación, facilitó las conversaciones en busca de sinergias y de fortalecimiento de portafolios para mejorar la oferta comercial. Se afianzó la relación con los principales proveedores y se continúa en la búsqueda de otros que apoyen las actividades generadas a partir del portafolio implementado.

## **ANEXO 1. RECOMENDACIONES**

Teniendo en cuenta los hallazgos de la investigación aplicada, para futuros proyectos de cambio en la empresa T&T Estrategias Corporativas, se sugiere:

- Realizar un diagnóstico de la comunicación y determinar los indicadores, a fin de poder constatar la efectividad del plan de comunicación, dentro del proyecto de cambio.
- Formular el plan estratégico de comunicación a partir del mapa de públicos –ver Anexo 1 (Mapa de Públicos T&T 06072016.xlsx), ver Anexo 2 (Plan estratégico de comunicación T&T 2016.xlsx)–.
- Utilizar un modelo de comunicación estratégica para el manejo del cambio organizacional, que permita a todos los involucrados actuar bajo la coherencia organizacional. A continuación se presenta el modelo propuesto:

### **Modelo de comunicación estratégica para el manejo del cambio organizacional**

Con base en la fundamentación teórica y conceptual, se ha propuesto la aplicación de un sistema de comunicación para facilitar procesos de cambio organizacional desde la comunicación estratégica en la empresa T&T. Este incluye cuatro elementos principales: a) investigar, b) planificar, c) ejecutar y d) evaluar.

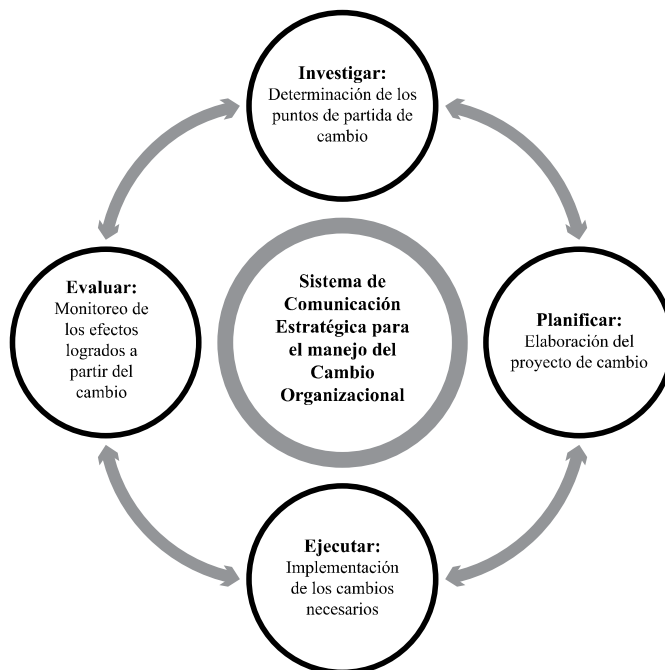
i) **Cuadro 7. Sistema de Comunicación Estratégica para el manejo del Cambio Organizacional**

<b>Investigar: Determinación de los puntos de partida de cambio</b>	<b>Planificar: Elaboración del proyecto de cambio</b>	<b>Ejecutar: Implementación de los cambios necesarios</b>	<b>Evaluar: Monitoreo de los efectos logrados a partir del cambio</b>
Analizar la situación actual.	Formar el equipo del proyecto.	Descongelar.	Mantener permanente monitoreo.
Determinar: factores clave de éxito y estrategia de cambio.	<b>Comunicar a los públicos el equipo del proyecto.</b>	<b>Comunicar a los públicos el inicio del proyecto.</b>	<b>Realizar medición de las comunicaciones del proyecto de cambio.</b>
Entender la necesidad de realizar un cambio.	Crear el modelo básico del cambio.	Realizar el cambio.	Hacer seguimiento de las salidas en el proceso para el marco estratégico.
<b>Identificar los públicos.</b>	Identificar los procesos.	<b>Comunicar a los públicos los avances del proyecto.</b>	Mejorar el cambio.
<b>Comunicar sobre el proyecto a los públicos.</b>	Determinar los parámetros de desempeño del proceso de cambio.	Congelar.	<b>Comunicar las necesidades de ajustes para mantener el cambio.</b>
	<b>Comunicar al equipo del cambio los parámetros de desempeño.</b>	<b>Comunicar a los públicos el cierre del proyecto.</b>	<b>Realizar informe sobre el cierre del proyecto, mostrando los resultados.</b>
	Identificar las necesidades de cambio en los procesos.		
	<b>Comunicar a los dueños de los procesos que serán impactados por el cambio.</b>		
	Identificar los recursos para la implementación del cambio.		
	<b>Identificar los medios disponibles para los procesos de comunicación del proyecto de cambio</b>		
<b>Realizar acompañamiento y monitoreo en todos los momentos del cambio</b>			

*Fuente: Construcción propia a partir del modelo de gestión del cambio estratégico basado en los principios del procesos y del ciclo de la comunicación estratégica.*



**Cuadro 8. Representación gráfica del Sistema de Comunicación Estratégica para el manejo del Cambio Organizacional**



*Fuente: Construcción propia a partir del modelo de gestión del cambio estratégico basado en los principios del procesos y del ciclo de la comunicación estratégica.*

El Sistema de Comunicación Estratégica para el manejo del Cambio Organizacional, está enmarcado en el modelo de gestión del cambio estratégico basado en los principios de procesos. Al igual que este, lo componen cuatro aspectos estratégicos: a) investigar, b) planificar, c) ejecutar, y d) evaluar. Cada fase contiene elementos de comunicación que se deben incluir dentro del proyecto de cambio.

## REFERENCIAS

- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, 11, pp. 9-24.
- Alarico, C. (2008). *La gerencia de la imagen*. Caracas: Liren Editores.
- Andrade, C. (1989). *Sicología de las relaciones públicas*. Loyola: Editorial San Pablo.
- Andrade, C. (2003). *Curso de relaciones públicas*. Sao Paulo: Editorial Tompson Learning.
- Ansoff, I. (1985). La estrategia de la empresa. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*. Barcelona: Taylor & Francis, Ltd. Vol. 5, No. 18 (Octubre-Diciembre 1976), pp. 935-937
- Aravena, S. (2007). La comunicación organizacional es algo más que una moda. *Revista RE-Presentaciones*, 3, pp.111-120.
- Argenti P. (2014) *Comunicación Estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: Editorial LID.
- Brenes, E., & Haar, J. (2012). *The Future of Entrepreneurship in Latin America*. Great Britain: Palgrave Mcmillan.
- Brown, O. (2012). *Liderazgo y cambio organizacional*. Recuperado el 1 de mayo de 2014 de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2012/10/09/liderazgo-cambio-organizacional/>
- Byrne, S. (2007). *Unintended Construct Activation: A Cognitive Developmental Explanation for the Boomerang Effect in Response to Strategic Messages*. Recuperado el 27 de octubre de 2013 de [http://www.allacademic.com//meta/p\\_mla\\_apa\\_research\\_citation/1/6/8/4/3/pages168434/p168434-1.php](http://www.allacademic.com//meta/p_mla_apa_research_citation/1/6/8/4/3/pages168434/p168434-1.php).
- Chandler, S. & Richardson, S. (2007). *Cien maneras de motivar a los demás*. Cómo los grandes directivos logran resultados asombrosos sin enloquecer a sus colaboradores. Buenos Aires: Editorial Kier S.A.
- Cork, A. (2005) A model for successful change management. *Nursing Standard*. 19, 25, 40-42. Date of acceptance: January 5 2005.
- Costa, J. (2014). *El DirCom Hoy*. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía. [Versión Kindle] Recuperado el 8 de julio de 2015 de (<https://read.amazon.com/?asin=B00MVBFPW4>). Barcelona: Editorial Joan Costa Institute.

- Costa, J. (1999). *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de gestión*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Childs, H. (1980). *Relaciones públicas. Propaganda y opinión pública*. Río de Janeiro: Fundación Getúlio Vargas.
- Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Colombia: Legis.
- Díaz, M. (2000). *El cambio social planificado: El desarrollo social en las zonas rurales deprimidas*. Madrid: Editorial Complutense. Pp 12-14.
- Díaz, S. & Romeo, M. (2005) *Guía de evaluación de la calidad del Sistema formal de comunicación interna*. Departamento de Psicología Social. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Dubrin, A. (2003). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Thomson Paraninfo.
- Elías, J., & Mascaray, J. (2003). *Más allá de la Comunicación Interna. La Intracomunicación*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Ferrari, M. (2012). Comunicación y Cultura: Análisis de la Realidad de las Relaciones Públicas en Organizaciones Chilenas y Brasileñas. *Cuadernos del centro de estudios en diseño y comunicación*. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Ferrari, M., & Franca, F. (2012). *Relaciones públicas. Naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas*. Buenos Aires: Editorial La Crujía.
- Ferreira, A. (1999). *Novo Aurélio Século XXI*. Río de Janeiro: Editorial Nova Fronteira.
- Fleta, L. (1995). *Teoría de los públicos*; en *Fundamentos de las relaciones públicas*. Madrid: Editorial Síntesis.
- García, G., & Sandoval, S. (2010). Cultura gerencial y cambio organizacional en Cierres Ideal de México: un "modelo" de calidad guadalupano. *Desacatos*, núm. 34, septiembre-diciembre, 2010, pp. 133-148. Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social México.
- Gardner, S., & Ash, C. (2003) "ICT-enabled organisations: a model for change management". *Logistics Information Management*, Vol. 16 Iss: 1, pp.18 – 24.
- González, M. (2011) Los cambios en las organizaciones. *Contribuciones a la Economía*. Mayo 2011.

- González, M., & Mattar, S. (2011). Las claves de las palabras clave en los artículos científicos. *MVZ Córdoba* 17(2): 2955-2956, 2011
- Grant, B., Colello, S., Riehle, M., & Dende, D. (2010). An evaluation of the nursing practice environment and successful change management using the new generation Magnet Model. MEDLINE/PubMed (U.S. National Library of Medicine). *Journal of nursing management*, April 2010,18(3), pp.326-31.
- Greenwood, R., & Hinings, C. (1996). Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the Old and the New Institutionalism. *The Academy of Management Review*, 21 (4), pp.1022-1054
- Gross, M. (2010). *Cómo evaluar los 3 niveles de cambio organizacional: operativo, administrativo y cultural*. Recuperado el 2 de mayo de 2014 de: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/751072/Como-evaluar-los-3-niveles-de-cambio-organizacional-operativo-administrativo-y-cultural.html>
- Grunig, J. (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Publishers Associates.
- Grunig, J., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Harcourt Jovanovich Orlando, Florida: College Publishers.
- Hernández, A. (2002). Planificar la comunicación. *Revista Latina de Comunicación Social*, 48. Recuperado el 22 de mayo de 2014 de: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/2002/latina48marzo/4812ajhernandez.htm>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1991). *Metodología de la investigación*. McGRAW-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V
- Hitt, M., Ireland, R., Duane, H., & Robert E. (2007). *Administración estratégica: competitividad y globalización, conceptos y casos*. México: Editorial Thomson.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Abridged edition. California: SAGE Publications, Inc.
- Hofstede, G., Hofstede, G. Junior & Minkov M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill USA.
- Hofstede, G. (2011). Gert Hofstede on culture. Recuperado el 1 de mayo de 2014 de: <http://www.geerthofstede.eu/index>.
- Kanter, R., Stein, B., & Jick, T. (1992). *The challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it*. New York: Free Press.

- Kemp, M., y Low, G. (2008). ERP innovation implementation model incorporating change management. School of Information Systems, Technology and Management. The University of New South Wales, Sydney, Australia. *Business Process Management Journal*. Vol. 14 No. 2, 2008 pp. 228-242.
- Kilcourse, T. (1995). Organizational Change; Corporate Culture; Western Europe; *Organizational Behavior; Planning. Leadership & Organization Development Journal*, 1995,16(8), p.40.
- Kissler, G. (1991). *The Change Riders: Managing The Power Of Change*. MA: Addison Wesley, Reading.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Kotter, J. P. (1997). *El líder del cambio: un plan de acción del especialista en liderazgo de negocios más afamado del mundo*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A de C.V.
- Levasseur, R. (2001). People Skills: Change Management Tools—Lewin’s Change Model. *Interfases*, 31 (pp. 71–73).
- López, O. (2012). *Los indicadores en el plan de comunicaciones*. Recuperado el 7 de septiembre de 2016 de: <http://es.slideshare.net/oscarflopez/documento-los-indicadores-en-el-plan-de-comunicaciones>
- Luhmann, N. (1998). *Sistemas sociales: lineamientos para una teoría general*. Barcelona: Anthropos Editorial.
- Maldonado, P. (2006). *Percepciones de estudiantes sobre la dinámica organizativa en el departamento de educación técnica de la UPEL-IPB*. Trabajo de grado de Maestría no publicado, Instituto Pedagógico de Barquisimeto Luis Beltrán Prieto Figueroa, Barquisimeto.
- Malot, M. (2001). *Paradoja de cambio organizacional: estrategias efectivas con procesos estables*. México: Editorial Trillas.
- Manktelow, J., & Carlson, A. (2015). The McKinsey 7-S Framework: Ensuring That All Parts of Your Organization Work in Harmony. London: The Mind Tools Editorial Team. Recuperado el 10 de junio de 2016 de: [https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_91.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm)
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Matrat, L. (1986). *Relaciones públicas: Motor de la productividad*. Lisboa: San Pedro

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2008). *Safari a la Estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. México: Ediciones Granica.
- Moore, C., & William, J. (2001). *Administración de pequeñas empresas: un enfoque emprendedor*. International: Thomson Editores.
- Ohmae, K. (1982). *The Mind Of The Strategist: The Art of Japanese Business*. New York: McGraw Hill.
- Pérez, R. (2008). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Editorial Ariel, S.A.
- Pérez de Maldonado, I. (1997). El clima y la satisfacción en el trabajo como fundamentos del éxito en la empresa de principios del próximo milenio. Conferencia presentada en el *I Simposio Colombiano sobre Clima Organizacional*. En Memorias (pp. 1-5), Bogotá.
- Pérez de Maldonado, I. (2000). Modelo de acción pedagógica para capacitar a gerentes en las empresas. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 19 (2), 67-79.
- Pérez de Maldonado, I., Maldonado, M., & Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21, (2), 231-248.
- Pizzolante, I. (2003). *El poder de la comunicación estratégica*. Medellín: Asociación Iberoamericana de Comunicación Estratégica - AICE.
- Pizzolante, I. (2006). *El poder de la comunicación estratégica. Apuntes de un evangelizador corporativo*. Caracas: Los libros de El Nacional.
- Porras, J., & Silvers, R. (1991). Organization Development and Transformation. *Annual Review of Psychology*, 1991, Vol.42(1), p.51-78.
- Preciado, A. (2012). *Comunicación Directiva. Influencia del estilo de dirección en la comunicación interna de las organizaciones*. Medellín: Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.
- Preciado, A., Guzmán, H., & Losada, J. C. (2013). *Usos y prácticas de comunicación estratégica en las organizaciones*. Chía: Universidad de la Sabana. Ecoe ediciones.
- Quinn, J. (1980). Managing Strategic Change. *Sloan Management Review*, Summer 1980, Vol.21(4), p.3.
- Ramírez, D., & Preciado, A. (2012). *La comunicación organizacional en procesos de cambio planeado en hospitales de la ciudad de Medellín*. Trabajo de grado

- inédito para optar al título de Magíster en Comunicaciones. Maestría en Comunicaciones, Universidad de Antioquia, Medellín.
- Ritter, M. (2003). The use of balanced scorecards in the strategic management of corporate communication. *Corporate communications: An International Journal*, 8, (1), 44-59.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Atlacomulco: Editorial Pearson Education.
- Romero, J., Matamoros, S., & Campo, C. A. (2013) *Sobre el cambio organizacional*. Una revisión bibliográfica. *Innovar*, 23(50). 35-52.
- Scheinsohn, D, (2009), *Comunicación Estratégica*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Schein, E., (1973). *Consultoría de procesos: Su papel en el desarrollo organizacional*. EUA: Fondo Educativo Interamericano S.A.
- Schein, E. (1991). *Cultura y liderazgo organizacional*. El Salvador: Casa Nueva.
- Sekerka, L., Brumbaugh, A., Rosa, J., & Cooperrider, D. (2006). Comparing appreciative inquiry to a diagnostic technique in organizational change: the moderating effects of gender. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 9 (4), pp.449-489.
- Senge, P., Kellner, A., Roberts, R., Roth, G., & Smith, B. (2000). *La danza del cambio: los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje. Una herramienta para la quinta disciplina*. Bogotá: Editorial Norma S.A.
- Sinek, S. (2009). *Start with why*. New York: Portfolio.
- Sujova, A., & Rajnoha, R. (2012). The management model of strategic change based on process principles. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 62, 1286 – 1291.
- Sulbarán, J. (2002). El rol de la gerencia en los procesos de cambio. *Revista de Economía*, 14, 193-206.
- Thompson, A., Strickland, A., & Gamble, J. (2008). *Administración estratégica*. Teoría y casos. México: McGraw Hill.
- Voudouris, C., Owusu, G., Dorne, R. & Lesaint, D. (2008). *Service Chain Management: Technology Innovation for the Service Business*. pp. 172. Fig. 12.1. Heidelberg: Springer.

- West, R. & Turner, L. (2005) *Teoría de la comunicación: análisis y aplicación*. España: Editorial McGraw Hill.
- Wilcox, D., Cameron, G., & Xifra, J. (2008). *Relaciones públicas – estrategias y tácticas*. 8va edición. Madrid: Editorial Pearson.
- Yam, R., Tam, A., Tang, E. & Mok, C. (2005). TQM: A Change Management Model for Market Orientation. *Total Quality Management Vol. 16, No. 4, 439–461, June 2005. Management*, City University of Hong Kong.
- Yamakawa, P., Obregón, C., Novoa, A. & Vega. W. (2012) "Improving ITIL compliance using change management practices: a finance sector case study", *Business Process Management Journal*, Vol. 18 Iss: 6, pp.1020 - 1035
- Zamora, J. (2015). *¿Qué es la venta consultiva?* Recuperado el 10 de julio de 2016 de <http://www.estrategiasdeventa.com/que-es-la-venta-consultiva>
- Zerfass, A. (2008). *The corporate communications scorecard. A framework for managing and evaluating communication strategies*, En: Van Ruler, B.; Vercic, A. T. & Vercic, D. (eds.) *Public relations metrics: Research and evaluation* (137-153). New York: Routhledge.