

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN PARA EL CAMBIO  
EN LEGAQUÍMICOS**

Estudiante:  
Sofía Garzón Méndez

Trabajo de grado para optar por el título de Comunicadora social  
Campo Organizacional

Directora  
Sandra Liliana Herrera

Pontificia Universidad Javeriana  
Facultad de Comunicación y Lenguaje  
Comunicación social  
Bogotá  
2019

### **Artículo 23 Resolución 13 de 1946**

La universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus tesis de grado. Solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica, y porque las tesis no contengan ataques o polémicas puramente personales. Antes bien, se vea en ella el anhelo de buscar la verdad y la justicia.

Bogotá, 21 de mayo de 2019

Señores

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**

**Atn. DRA. MARISOL CANO BUSQUETS**

Decana de la Facultad de Comunicación Social y Lenguaje

Respetada Decana,

Me permito presentarle formalmente mi trabajo de grado titulado “Análisis de la gestión de la comunicación para el cambio en Legaquímicos” para obtener el título de Comunicadora Social con énfasis Organizacional .

Este trabajo fue creado desde mi formación profesional para analizar el tratamiento que se le dio a la comunicación interna en el proceso de cambio de la empresa Legaquímicos.

Espero con este trabajo resaltar la importancia de la comunicación interna en las pequeñas y medianas empresas para llevar a cabo con éxito los procesos de transformación en aras de actualizarse.

Agradezco de antemano su atención.

---

SOFÍA GARZÓN MÉNDEZ

C.C 1.010.232.265

Bogotá 21 de mayo de 2019

Señores

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**

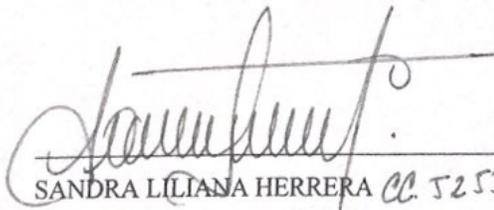
**Atn. DRA. MARISOL CANO BUSQUETS**

Decana de la Facultad de Comunicación Social y Lenguaje

Respetada Decana,

Me permito presentarle el trabajo de grado de la estudiante **SOFÍA GARZÓN MÉNDEZ** identificada con el número de cédula 1.010.232.265 de Bogotá, titulada “Análisis de la gestión de la comunicación para el cambio en Legaquímicos” como propuesta para analizar el tratamiento que se le dio a la comunicación interna en el proceso de cambio en la empresa Legaquímicos para obtener el título de Comunicadora Social con énfasis Organizacional.

Agradezco de antemano su atención.



SANDRA LILIANA HERRERA CC. 52556999

Directora de trabajo de grado

## FORMATO PROYECTO TRABAJO DE GRADO CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

## IDENTIFICACIÓN

Título del Trabajo de Grado: **Comunicación interna en el cambio organizacional, caso Legaquímicos**

Aprobado por: José Miguel Pereira

Firma: \_\_\_\_\_

Nota: 4.4

Profesor Proyecto II:

Asesor:

Campo Profesional en el que inscribe el proyecto: **Organizacional**  
(Puede inscribir el trabajo en uno o dos campos profesionales o no asociarlo a ninguno)

Doble Programa: No:  Si:  Cual: Nombre programa.

Modalidad de Trabajo:

x	Monografía Teórica	Análisis
	Sistematización Experiencias	Producto
	Práctica por proyecto	Asistencia Investigación

Palabras Clave: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Fecha Inscripción:

**Estudiantes**

Sofía Garzón Méndez D.I. 1010232265

**Asesor Propuesto:** Sandra Liliana Herrera

Departamento al que está adscrito el asesor: Comunicación

**Información Básica**

**A. Problema**

1. ¿Cuál es el problema? ¿Qué aspecto de la realidad considera que merece investigarse?

No es un secreto que el mercado empresarial está cada vez más competitivo y congestionado a causa de la globalización y con esta, a la gran cantidad de tecnologías que facilitan y agilizan la creación de negocio. Como consecuencia de esto, los productos y servicios ya no son únicos y las empresas tradicionales se ven en la obligación de crear factores diferenciales que vayan más allá de la mercancía y les permita seguir compitiendo en el mercado. Para lograr esto, las empresas necesitan transformarse constantemente y dependiendo del objetivo que se quiera alcanzar se involucrarán a diferentes actores pero estos cambios influirán en todo el funcionamiento de la organización independientemente de los actores que participen en ellos. Es decir, no es necesario que los cambios se gesten a lo largo de toda la organización ya que las motivaciones para llevar a cabo acciones de cambio pueden variar y con esto focalizar la necesidad de transformación en ciertos sectores de la organización. Sin embargo, es innegable que cualquier modificación en algún departamento, influirá en el rendimiento y en las tareas de los demás sectores de la organización. Es por esta razón, que durante los procesos de cambio, la organización debe velar por mantener el equilibrio, con el objetivo de que el proceso de transformación tenga consecuencias positivas y no haga que la compañía entre en crisis. Uno de los aspectos más importantes para mantener la estabilidad en una compañía es velar por la tranquilidad de los trabajadores y disminuir al máximo los sentimientos de angustia ya que son los colaboradores los encargados de apropiarse y realizar las acciones para el cambio pero que si en la organización impera un ambiente de zozobra, estos se verán truncados al realizar estas acciones.

Para garantizar esto, la herramienta más importante es la comunicación interna. El papel de la comunicación interna no es solo protagonista en los procesos de cambio si no en todas las tareas de la organización ya que sin esta, la organización no puede coordinar sus recursos y a sus colaboradores para lograr su misión. En las situaciones de cambio la comunicación debe mantener su función como coordinadora de las labores de la organización pero debe también utilizarse como calmante en la medida que permite dar a conocer la situación actual, las acciones que se van a realizar, y el estado que se quiere alcanzar. Es importante que durante los procesos de cambio la organización fortalezca la confianza con sus trabajadores por medio de la comunicación interna informando constantemente sobre la situación que está viviendo la

organización, con el objetivo de evitar información tergiversada. Además, la comunicación correcta de los proyectos y las acciones a realizar se convierten en la clave del éxito de un proceso de cambio, ya que si el plan no es anunciado y difundido correctamente, probablemente la ejecución del mismo sea fallida. De la misma manera, la comunicación interna sirve como creadora de significados comunes donde se debe poner en evidencia el estado que la organización quiere alcanzar con los procesos de cambio, entonces, la comunicación también se encargará de difundir dichos significados y hacer que tanto colaboradores como directivos se apropien de estos y los tengan presentes en las acciones que realizan.

El caso de la empresa Legaquímicos es un ejemplo de cómo el cambio organizacional en aras de la actualización se convirtió en una necesidad para las empresas hoy en día. Allí la comunicación organizacional ofrece un sinfín de herramientas que ayudarán a llevar a cabo los procesos de transformación sin caer en el caos. Entre ellas, la comunicación interna que permitirá prepararse, sobrellevar y retroalimentar los procesos de cambio. Es por esto que para la presente investigación es necesario preguntarse ¿Cuál es el manejo que se le ha dado a la comunicación en los procesos de cambio organizacional presentes y futuros en la empresa Legaquímicos?

### **¿Por qué es importante investigar ese problema?**

- El desarrollo de esta investigación permitirá poner en práctica los conocimientos de comunicación y cambio organizacional adquiridos a lo largo de la carrera en una empresa pequeña.
- Conocer el contexto empresarial en el que se desarrollan las temáticas aprendidas a lo largo de la carrera.
- Dar a conocer las facultades de la comunicación interna que pueden utilizarse para que las pequeñas y medianas empresas lleven a cabo procesos de transformación en aras de actualizarse.
- Confirmar que la comunicación organizacional no solo está presente en las grandes empresas sino que también puede establecerse en las pequeñas empresas como estrategia de diferenciación.
- Presentar a la empresa Legaquímicos una mirada desde la comunicación al proceso de cambio que acaban de tener.

- Ayudar a los emprendedores a ver en la comunicación organizacional una herramienta de ayuda, más allá de una obligación.

### **¿Qué se va investigar específicamente?**

Lega Químicos es una empresa familiar que fue fundada por Luis Eduardo Garzón en el año de 1983, quien encontró en los productos químicos un mercado potencial ante la pequeña oferta que existía en la época, convirtiéndose en uno de los pioneros de la comercialización de esta clase de productos.

Los frutos del esfuerzo en la importación, compra, distribución y comercialización de estos productos trajeron como resultado la inauguración de su primer almacén que llevaba como nombre Químicos Legar ubicado en la carrera 13 con calle 13 de la ciudad de Bogotá. A los 10 años de inaugurado Químicos Legar, Helber Eduardo Garzón, hijo del fundador, compró la empresa y desde allí, año 1993 se llamó LegaQuímicos, haciendo referencia a las iniciales del fundador de la empresa: **Luis Eduardo GARzón**

Hoy en día la empresa se encuentra ubicada en San Victorino la sede principal y una sucursal ubicada en Paloquemao. La empresa cuenta con 19 trabajadores que se dividen entre miembros de la familia, contabilidad, ventas y bodega. Actualmente hay tres miembros de la familia trabajando en la empresa.

### **Objetivos**

#### **1. Objetivo General:**

Establecer qué aspectos de la comunicación interna estuvieron presentes y cuál fue el manejo que se les dio en el proceso de cambio de la empresa Legaquímicos para así, determinar la relación que existe entre comunicación organizacional interna y el cambio organizacional.

#### **2. Objetivos Específicos (Particulares):**

- Caracterizar la empresa, su historia, su organización y su trabajo para contextualizar la investigación.

- Describir el proceso de cambio que tuvo la empresa, sus causas y su ejecución.
- Determinar de qué manera estuvo presente la comunicación interna en este proceso para que puedan ser inspiración de futuras experiencias.
- Definir la relación que hay entre comunicación interna y cambio organizacional.
- Plantear propuestas de mejoramiento para la gestión del proceso de cambio de la empresa desde la comunicación organizacional.

## **Fundamentación Teórica y Metodológica**

### **Fundamentación Teórica**

#### **Estado del Arte ¿Qué se ha investigado sobre el tema?**

La búsqueda de antecedentes se dividió en tres partes. La primera fue respecto al tema de comunicación organizacional; la segunda respecto a la gestión de la comunicación en los procesos de cambio organizacional; la tercera acerca del cambio organizacional; por último se investigó del entorno empresarial en Colombia y en este apartado se incluyeron algunas investigaciones acerca de las empresas familiares.

Respecto al tema de comunicación interna se encontró que esta en las organizaciones cumple la función de coordinar y agrupar las partes de las empresas para que estas cumplan con su misión (Marchiori, 2011). Sin embargo, varios autores afirman que la función de la comunicación interna va más allá, la comunicación interna logra generar sentido de pertenencia en los trabajadores, los motiva y establece significados comunes que permitirán crear en la empresa un factor diferenciador frente a la competencia.

En primer lugar, se establece que la comunicación interna permite crear sentido de pertenencia por parte de los trabajadores. Allí, varios estudios realizados en diferentes organizaciones mostraron que por medio de la comunicación en reuniones y los mensajes de agradecimiento los trabajadores se sienten valorados y confiados al conocer lo que sucede en la empresa. Este factor anímico puede convertirse en un elemento diferenciador ante la competencia.

La comunicación organizacional motiva a los empleados, como ejemplo de esto un estudio realizado en un hospital en México mostró como gracias al envío de mensajes motivacionales a

sus trabajadores, se logró transformar el servicio al cliente (Arras, Jáquez & Fierro, 2008). Esto evidencia que la comunicación organizacional genera ventajas ante la competencia.

Como ejemplo de la comunicación organizacional interna que busca generar significados entre los colaboradores encontramos la estrategia de Nestlé que por medio de una sección de noticias, sus empleados tienen la oportunidad de conocer los nuevos productos y los trabajos de otras áreas de la empresa. Esto, busca generar una conexión más fuerte de los empleados con la empresa y de los empleados con sus compañeros generando un ambiente laboral más confiable.

Las investigaciones encontradas acerca de la comunicación en la gestión para el cambio giran alrededor de la importancia de la comunicación para preparar y ejecutar los procesos de cambio.

En primer lugar, la comunicación es necesaria para dar a conocer la situación actual de la empresa, y las medidas que se van a tomar para generar una transformación (D'Aprix, 1999). Este es el proceso de preparación de los colaboradores donde la información verdadera será clave para mantener un ambiente tranquilo y de confianza con sus trabajadores.

El éxito de los procesos de cambio dependen en gran medida de la manera en que se dan a conocer las estrategias y los planes de acción. Sin una correcta comunicación de estos, la ejecución se ve truncada y puede echar a perder toda la estrategia planteada (Heckelman, 2017). Es por esto que los mensajes enviados en un proceso de cambio deben ser planeados siguiendo las estrategias de este.

En la bibliografía encontrada acerca del cambio organizacional se da cuenta que los procesos de cambio pueden variar dependiendo las razones y las áreas de la empresa que este involucre (Acosta & Carlos, 2002). En este sentido se encontraron investigaciones que presentaban todo tipo de cambio, desde la cultura de la organización que involucra a los altos mandos principalmente, hasta cambios en el servicio al cliente donde los protagonistas son los empleados del primer nivel que tienen contacto directo con el cliente. Estas investigaciones mostraron que a pesar que el cambio no fue programado para todos los departamentos de la organización, fue necesario una transformación en todas las áreas para conseguir el cambio necesitado.

Parte de la bibliografía encontrada se dedicada a explicar las fallas en los procesos de cambio. Algunos autores argumentan que la mayoría de fracasos se dan por culpa de los colaboradores que no tienen la motivación ni la intención de salir de su zona de confort (Heckelman, 2017).

Por último en la revisión bibliográfica se encuentran las investigaciones realizadas para establecer un contexto de la situación empresarial en Colombia y el contexto de las empresas familiares. Por medio de un estudio se demostró que las empresas en Colombia dan poca importancia a la comunicación y que aquellas donde esta es tenida en cuenta es para abordar los temas de mercadeo y comunicación externa. Esto muestra que el papel de la comunicación interna en las empresas colombianas está olvidado por la falta de recursos que las empresas destinan a esta área y por la falta de conocimiento que se tiene acerca de la importancia de la comunicación organizacional interna.

En el contexto de las organizaciones fue importante centrar la búsqueda hacia las empresas familiares ya que el caso que se estudiará es de una empresa con esta característica. Se encontraron dos artículos que mostraron la particularidad de las empresas familiares. Uno de los artículos se dedica a explicar los tipos de conflictos que aparecen en las empresas familiares causadas porque no hay límites entre los roles corporativos y los familiares (Pieper, Astrachan & Manners, 2013). El segundo artículo se centra más en categorizar los tipos de familia dependiendo como es la comunicación dentro de estas y de allí especifica el manejo que cada tipo de familia le da a sus empresas.

### **Marco Conceptual ¿Cuáles son las bases conceptuales con las que trabajará?**

- Empresas y organizaciones: El contexto de las organizaciones en Colombia varia dependiendo el tamaño de la empresa. A las pequeñas y medianas empresas se les conoce como PYME, son la mayoría de las empresas con las que se convive a diario, estas empresas “sin emplear a miles o ni siquiera a cientos de empleados buscan a pequeña escala generar ganancias para sus dueños y trabajadores” (Cruz, J, 2004 p. 57). Sin

embargo, el rendimiento de estas PYMES se ve truncado por las grandes multinacionales, obligándolas a alterar sus estrategias de progreso y crecimiento. Por esta razón, muchas empresas en Colombia no dan la importancia necesaria a la comunicación interna y los recursos destinados no son para comunicación interna sino para la publicidad (Celis & García, 2014).

- Comunicación organizacional: La definición de ‘comunicación organizacional’ ha variado tanto como el del concepto de comunicación. Por medio de varios estudios realizados se ha determinado que la comunicación organizacional es más que la coordinación de las tareas de la empresa. La comunicación organizacional “posibilita el intercambio de informaciones vía comunicación, contribuyendo para la construcción del conocimiento, el cual es expresivo en las actitudes de las personas. Es fundamentalmente un proceso que engloba la comunicación administrativa, flujos, barreras, vehículos, redes formales e informales.” (Marchiori, 2011, p. 51). Además, la comunicación organizacional está ligada con la efectividad de los colaboradores en la empresa “existe relación directa entre comunicación interna efectiva y actuación financiera de la organización; empresas que se comunican efectivamente, poseen cuatro veces mas funcionarios contratados que las empresas que se comunican menos” (Marchiori, 2011, p.50).

Por otro lado la comunicación interna posibilita la creación de significados compartidos que permiten que el empleado esté envuelto en la actividad y en los objetivos de la empresa (Verčič & Pološki, 2017)“Promueve, por lo tanto, la interacción social y fomenta la credibilidad, actuando en el sentido de mantener viva la identidad de una organización”( Marchiori, 2011, p.51)

- Cambio organizacional: El cambio organizacional ha sido definido por varios autores a lo largo de la historia y su definición ha ido variando según las transformaciones del mercado empresarial. En primer lugar, el cambio organizacional se enfocaba en el aspecto humano de la organización donde se descargaba en los empleados la actividad de cambio. “Es una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable, por lo que dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las

que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que se resisten a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas) que desean mantener el status quo” Lewin (citado por Perez, Vilariño & Ronda, 2017)

Aunque muchos aspectos de esta definición, como la intervención de los colaboradores, sigue presente en las definiciones más recientes de cambio organizacional, el concepto ha evolucionado y el cambio organizacional es considerado como un proceso estratégico. “Es un proceso de cambios planeado, en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de las empresas y sus empleados.” Achilles (citado por Perez, Vilariño & Ronda, 2017). Esta es la definición que servirá para llevar a cabo la investigación.

Tal como la definición, varios son los modelos planteados de cambio organizacional. Sin embargo, el modelo de cambio organizacional de Achilles (citado por Perez, Vilariño & Ronda, 2017) exige un conocimiento previo de la organización para conocer las variables que intervendrán en los procesos de cambio y los agentes que serán parte del mismo, después plantea la recolección de datos acerca de la organización para focalizar el cambio y por último la planeación del cambio.

Pese a que los procesos de cambio influyen en el funcionamiento de toda la organización, el cambio puede darse por diferentes razones, así no lo presentan Acosta & Carlos (2002): 1. La infraestructura 2. La estructura formal de la organización 3. La tecnología 4. Los procesos 5. Los productos y servicios 6. La cultura organizacional 7. El comportamiento humano. Esta categorización nos permite comprender el proceso de cambio de la organización y diferenciarlo de otros posibles

- Gestión de la comunicación para el cambio: El cambio es un proceso inminente en las empresas si quieren seguir compitiendo en el mercado. Es por esto que para poder sobrellevar el cambio la comunicación interna se presenta como una herramienta de gran ayuda “La comunicación es reconocida como un buen instrumento para la supervivencia de la organización y su crecimiento” (Christensen, 2014, p. 360). La comunicación

interna, entonces, proporciona un ambiente de claridad y tranquilidad entre los empleados y es aquella que permite la adecuada formulación y planeación de los procesos de cambio. Allí, es importante tener en cuenta la comunicación cara a cara que permite al empleado conocer más de los líderes de la empresa y de la comunicación de la misma. Tukiainen (citada por Christensen, 2014) informa que la conducta de la administración y la comunicación cara a cara forman la percepción del empleado sobre la comunicación organizacional. De la misma manera, la información presentada en los procesos de cambio ayudan a mantener el buen ambiente laboral entre los colaboradores. “el clima de información con respecto al cambio tenía una relación positiva con la calidad de la vida laboral y una asociación negativa con la ambigüedad del rol, la sobrecarga de trabajo y la angustia”. (Christensen, 2014, p. 363)

Por otro lado, la comunicación interna adecuada es la clave para llevar a cabo los procesos de cambio de manera correcta, sin malentendidos. “La comunicación se considera clave para la implementación exitosa de los programas de cambio, porque es una herramienta para anunciar, explicar o preparar a las personas para el cambio, así como para prepararse para los efectos positivos y negativos del cambio inminente” (Christensen, 2014, p. 364)

## **Fundación Metodológica**

### **¿Cómo va a realizar la investigación?**

Debido a que el objetivo de la investigación es caracterizar un caso de cambio organizacional y la influencia de la comunicación organizacional en este, la investigación será de carácter descriptivo y analítico para conocer el tratamiento que se le dio al cambio organizacional y para establecer los aspectos comunicacionales que participaron en el proceso de cambio.

Se identificaron dos dimensiones que convergen en el caso de estudio. La primera es la dimensión de cambio organizacional. Esta dimensión abarca las variables enfoque del cambio y la metodología e implementación, donde se definirá las características y el tipo de cambio que se está gestando en la organización. Para lograr esto, es importante conocer la historia de la

empresa, ya que esto permitirá determinar la influencia de la comunicación en los procesos de cambio que ha tenido la empresa previos al que se está llevando actualmente. Por esta razón, en primer lugar se llevará a cabo una entrevista con el dueño de la empresa acerca de la historia de esta, y de cómo han sido los procesos comunicativos dentro de la organización. En segundo lugar, para conocer a profundidad las características de este proceso se llevará a cabo una entrevista con los directivos de la empresa que nos permitirá hacerle seguimiento al proceso de cambio desde que surge como alternativa de innovación hasta la ejecución de las acciones propuestas.

La segunda dimensión es la gestión de la comunicación en el cambio, aquí las variables que se analizarán son la entrega de información, el involucramiento de los empleados en el proceso de cambio y la pedagogía. Para ello, es necesario conocer la percepción de los trabajadores de la empresa como actores del proceso de cambio. Por esta razón se realizarán entrevistas con los empleados de la organización donde se revelarán los conocimientos que tienen ellos acerca del proceso de cambio de la organización y las percepciones compartidas que hay acerca del proceso de cambio.

Por último, para contrastar la información recolectada acerca de la organización se hará entrevistas con dos expertos en el proceso de cambio de la organización donde se preguntará acerca de los procesos de cambio organizacional en general y su percepción acerca del que está teniendo la empresa Legaquímicos. Además se preguntará acerca del papel que debe jugar la comunicación en un proceso de cambio.

**Cronograma. ¿Qué actividades desarrollará y en qué secuencia?**

Actividad	Mes				Agosto				Sept.				Octubre				Nov.				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Preparación poryecto	■	■	■																																									
Establecimeinto de técnicas metodológicas					■	■	■	■	■	■	■	■																																
Prueba de instrumentos									■	■	■	■																																
Análisis y sistematización de la información recolectada													■	■	■	■																												
Entrega final del proyecto y avances																	■	■	■	■																								
Trabajo de campo																					■	■	■	■	■	■	■	■																
Sistematización y análisis de la información recolectada																									■	■	■	■	■	■	■	■												
Redacción del informe final																													■	■	■	■	■	■	■	■								
Entrega y sustentación trabajo final																																					■	■	■	■				

### Bibliografía básica:

Acosta, R. & Carlos, A. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, (11), 9-24.

Amín, V. (2015) *Plan de comunicación para la adaptación al cambio en la agencia nacional de hidrocarburos* (Tesis pregrado) Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo.

Arras, A., Jáquez, J. & Fierro, L. (2008). Comunicación y cambio organizacional. *Revista Latina de Comunicación Social*, (63), 418-433.

Atkinson, P. (2014). How to implement change effectively. *Management Services ; Enfield*, 58(3), 33-38.

Christensen, M. (2014). Communication as a Strategic Tool in Change Processes. *International Journal of Business Communication*, 51(4), 359–385.

Cruz, J. (2004) *La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional* (Tesis doctoral) Universidad autónoma de Barcelona, Barcelona.

D'Aprix, R. (1999). *La comunicación para el cambio : como conectar el lugar de trabajo con las cambiantes demandas del mercado*. Buenos Aires: Garnica.

Đliburytė, L. (2004). Internal Communication in Organizations Undergoing Change. *Management of Organizations: Systematic Research*, 189-200.

Heckelman, W. (2017). Five Critical Principles to Guide Organizational Change. *Od Practitioner*, 49(4), 13-21.

- I-Shuo Chen. (2011). Choosing the Right Channels of Communication and Moderating Stress Levels during Organizational Change. *International Journal of Management and Innovation* 3(1).
- Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Ciencias de la Información*, 42(2), 49-54.
- Mejía, M. (2016) *Prácticas y procesos de comunicación en la rotación de personal en las organizaciones y sus implicaciones en el clima organizacional. sistematización de experiencias en la pyme SMA (servicios de mantenimiento y aseo)* (Tesis pregrado) Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá.
- Peña, B., Caldevilla, D. & Batalla, P. (2017). Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, (134), 315-330.
- Pérez, M.L., Vilariño, M.C., & Ronda, A. G. (2017). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación estratégica *Ingeniería Industrial*, 38(3), 223-232
- Pieper, T., Astrachan, J. & Manners, G (2013). Conflict in Family Business: Common Metaphors and Suggestions for Intervention. *Family Relations* 62, 490 – 500  
DOI:10.1111/fare.12011.
- Pizzolante, I. (2004). *El poder de la comunicación estratégica*. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Prasad, T. & Bin Sayeed, O. (2006). Perception of Change and Innovation in Relation to Management Practices: An Empirical Analysis. *South Asian Journal of Management*, 13, 29-45.
- Sandoval, J. (2004) *La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional* (Tesis doctoral) Universidad autónoma de Barcelona, Barcelona.
- Sciascia, S., Clinton, E., Nason, R., James, A. & Rivera-Algarin, J. (2013). Family Communication and Innovativeness in Family Firms. *Family Relations* 62, 429 – 442. DOI: 10.1111/fare.12014.
- Verčič, A, Pološki, N. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43, 885-893.
- Warner, B. (2011). *Organization change theory and practice*. Estados Unidos: SAGE.



Pontificia Universidad  
**JAVERIANA**  
Bogotá

PTG-E-3

*Referencia: Formato Resumen del Trabajo de Grado*

## FORMATO **RESUMEN** DEL TRABAJO DE GRADO CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

Este formato tiene por objeto recoger la información pertinente sobre los Trabajos de Grado que se presentan para sustentación, con el fin de contar con un material de consulta para profesores y estudiantes. Es indispensable que el resumen contemple el mayor número de datos posibles en forma clara y concisa.

### **I. FICHA TÉCNICA DEL TRABAJO**

**Título del Trabajo:** Análisis de la gestión de la comunicación para el cambio en Legaquímicos

**Autor (es):**

Sofía Garzón Méndez D.I. 1.010.232.265

Campo profesional: Organizacional

**Asesor del Trabajo:** Sandra Liliana Herrera

**Tema central:** Comunicación interna

**Palabras Claves:** Comunicación interna, cambio organizacional, motivación, medios, reuniones

**Fecha de presentación:** 21/05/2019

**No. Páginas:** 73

## II. RESEÑA DEL TRABAJO DE GRADO

### Objetivos del trabajo

**Objetivo general:** Analizar el impacto que la gestión de cambio ha tenido en las siguientes categorías de la comunicación interna: motivación, comunicación interna y medios y canales en la empresa Legaquímicos

### Objetivos específicos:

- Describir el proceso de cambio que se llevó a cabo en la empresa.
- Identificar el tratamiento que se les dio a cada una de las categorías de comunicación interna.
- Evaluar las teorías y el manejo de las categorías de comunicación interna en la práctica organizacional.

### Contenido

1. Introducción
2. Planteamiento del problema
3. Objetivos
4. Marco teórico
5. Marco metodológico
6. Análisis de resultados
7. Conclusiones y recomendaciones
8. Bibliografía

### Autores principales

#### Horacio Andrade

Licenciado en comunicación de la Universidad Iberoamericana. Tiene una maestría en administración y una diplomatura en desarrollo organizacional por el Instituto Tecnológico de México (ITAM). Desde 1992 se dedica a la consultoría externa y es socio de *Sinapsis*, dedicada a la asesoría en desarrollo organizacional. Además es profesor de la maestría en administración y extensión universitaria y coordina el diplomado en dirección de recursos humanos. Fue Presidente de la Asociación Mexicana de Comunicadores (AMCO) y de la Asociación de

Profesionales en DO (Prodeso), y Vicepresidente del Comité de Educación de la Cámara Americana de Comercio de México.

### **De Marchis, Gil caseres y Lanzas**

Giorgio De Marchis es licenciado en administración y dirección de empresas y Doctor en ciencias de la información. Fue profesor de *Psicología aplicada a la comunicación audiovisual*, *Métodos de creatividad* y *Fundamentos psicosociales* en la Universidad Complutense de Madrid.

María Gil-Cáseres es licenciada en publicidad y relaciones públicas de la universidad Complutense de Madrid y Doctora en ciencias de la información. Fue profesora de la misma universidad dictando temas relacionados con comunicación interna, fundamentos de las relaciones públicas y fundamentos psicosociales de la información.

Pachi Lanzas es licenciado en Ciencias de la información. Trabajó como director adjunto de la comunicación interna de Banco Santander .

### **Stephen Robbins**

Es doctor de la Universidad de Arizona. Robbins ha centrado su investigación en la organización en los temas referentes a el poder y la política en las organizaciones y el desarrollo de habilidades interpersonales.

### **John R. Schermerhorn**

Se graduó de MBA con honores en la Universidad de Nueva York Tiene un PhD en comportamiento organizacional de la Universidad de Northwestern. Fue director del centro de Southeast Asia Studies en la Universidad de Ohio. Ha ganado premios de excelencia de la enseñanza en la Universidad de Tulane, en la universidad de Ohio y en la universidad de Vermont.

**Conceptos Clave:** Comunicación interna, cambio organizacional, motivación, comunicación efectiva, medios, reuniones.

**Proceso metodológico:**

Investigación con enfoque cualitativo de tipo descriptivo. Búsqueda de bibliografía en libros y bases de datos en internet. Se realizaron entrevistas y grupos focales con los miembros de la empresa Legaquímicos para determinar el manejo que se le da a la comunicación interna en el proceso de cambio

El trabajo muestra una investigación realizada en una empresa pequeña que se dedica a la comercialización de productos químicos y materias primas llamada Legaquímicos. Aquí se busca analizar el tratamiento que se le ha dado a la comunicación interna en el proceso de cambio que inició la empresa Legaquímicos hace dos años.

Debido a las transformaciones en el mundo exterior y en el mercado Legaquímicos se vio en la necesidad de actualizarse e iniciar un proceso de cambio al interior de su organización. Durante este proceso de cambio se ven afectadas ciertos aspectos de la comunicación organizacional interna que si no son manejados con cuidado pueden llevar al fracaso y que si son aprovechados pueden convertirse en una herramienta aliada del proyecto de transformación. Estos aspectos son la motivación de los trabajadores, la comunicación interna que reúne la comunicación informal y formal de la organización y los medios utilizados durante este proceso.

El tratamiento de estos aspectos fue indagado por medio de una entrevista al gerente de la organización y líder del proceso de cambio y por medio de grupos focales con los trabajadores para después analizar las informaciones recogidas de ambas fuentes y tener un conocimiento amplio de las categorías de la comunicación interna.

## **Agradecimientos**

Agradezco con este trabajo el apoyo permanente y el esfuerzo incansable de mis padres a lo largo del desarrollo de mi carrera profesional. A mi hermana, que me brindó sus consejos y recomendaciones en el desarrollo de este y de muchos trabajos. A toda mi familia que estuvo siempre dispuesta a ayudarme para la culminación de este proceso, son la fuerza espiritual más grande de mi vida.

Agradezco a mi asesora de trabajo de grado Sandra Herrera, por tener la paciencia para corregirme y apoyarme. Gracias, por la ayuda y los consejos dados permanentemente en el desarrollo de este trabajo.

Gracias también, al gerente y a los colaboradores de la empresa Legaquímicos que me abrieron las puertas de su organización y me concedieron su tiempo para brindarme la información oportuna y necesaria para desarrollar esta investigación.

## Tabla de contenido

<b>1. Introducción.....</b>	<b>24</b>
<b>2. Planteamiento del problema.....</b>	<b>26</b>
2.1 Formulación pregunta problema.....	26
<b>3. Objetivos.....</b>	<b>27</b>
<b>4. Marco teórico.....</b>	<b>28</b>
4.1 Empresas y organizaciones .....	28
4.2 Cambio organizacional .....	28
4.2.1 Modelos de cambio organizacional.....	30
4.3 Comunicación organizacional .....	31
4.3.1 Comunicación interna.....	34
4.4 Gestión de la comunicación para el cambio .....	36
4.5 Motivación .....	39
4.5.1 Motivación intrínseca .....	42
4.5.2 Motivación extrínseca .....	42
4.6 Comunicación efectiva .....	43
4.7 Medios.....	44
4.8 Capacitaciones .....	45
4.9 Marco espacial .....	47
<b>5. Marco metodológico.....</b>	<b>50</b>
<b>6. Análisis de Resultados .....</b>	<b>52</b>
6.1 Recopilación de información .....	52
6.2 Entrevista con el gerente general.....	53
6.3 Grupos focales.....	56
6.4 Motivación intrínseca .....	60
6.5 Motivación extrínseca.....	63
6.6 Comunicación informal .....	63
6.7 Comunicación formal.....	64
6.8 Capacitaciones .....	65
6.9 Medios y canales.....	66
<b>7. Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>68</b>
<b>8. Bibliografía.....</b>	<b>71</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>74</b>

## 1. Introducción

No es un secreto que el mercado empresarial está cada vez más competitivo y congestionado a causa de la globalización y con esta, a la gran cantidad de tecnologías que facilitan y agilizan la creación de negocio. Como consecuencia de esto, los productos y servicios ya no son únicos y las empresas tradicionales se ven en la obligación de crear factores diferenciales que vayan más allá de la mercancía y les permita seguir compitiendo en el mercado. Para lograr esto, las empresas necesitan transformarse constantemente y dependiendo del objetivo que se quiera alcanzar se involucrarán a diferentes actores, pero estos cambios influirán en todo el funcionamiento de la organización independientemente de los actores que participen en ellos. Es decir, no es necesario que los cambios se gesten a lo largo de toda la organización ya que las motivaciones para llevar a cabo acciones de cambio pueden variar y con esto focalizar la necesidad de transformación en ciertos sectores de la organización. Sin embargo, es innegable que cualquier modificación en algún departamento, influirá en el rendimiento y en las tareas de los demás sectores de la organización. Es por esta razón, que durante los procesos de cambio, la empresa debe velar por mantener el equilibrio, con el objetivo de que el proceso de transformación tenga consecuencias positivas y no haga que la compañía entre en crisis.

Uno de los aspectos más importantes para mantener la estabilidad en una compañía es velar por la motivación de los trabajadores y disminuir al máximo los sentimientos de angustia ya que son los estos los encargados de apropiarse y realizar las acciones para el cambio pero que si en la organización impera un ambiente de zozobra, estos se verán truncados al realizar estas acciones.

El papel de la comunicación interna no es solo protagonista en los procesos de cambio si no en todas las tareas de la organización ya que sin esta, la organización, no puede coordinar sus recursos y a sus colaboradores para lograr su misión. En las situaciones de cambio la comunicación debe mantener su función como coordinadora de las labores de la organización pero debe también utilizarse como calmante en la medida que permite dar a conocer la situación actual, las acciones que se van a realizar, y el estado que se quiere alcanzar. Es importante que durante los procesos de cambio la organización fortalezca la confianza con sus trabajadores por medio de la comunicación interna informando constantemente sobre la situación que está viviendo la organización, con el objetivo de evitar información tergiversada. Además, la

comunicación correcta de los proyectos y las acciones a realizar se convierten en la clave del éxito de un proceso de cambio, ya que si el plan no es anunciado y difundido correctamente, probablemente la ejecución del mismo sea fallida. De la misma manera, la comunicación interna sirve como creadora de significados comunes donde se debe poner en evidencia el estado que la organización quiere alcanzar con los procesos de cambio, entonces, la comunicación también se encargará de difundir dichos significados y hacer que tanto colaboradores como directivos se apropien de estos y los tengan presentes en las acciones que realizan.

El caso de la empresa Legaquímicos, es un ejemplo de cómo el cambio organizacional en aras de la actualización se convirtió en una necesidad para las empresas hoy en día. Allí, la comunicación organizacional ofrece un sinfín de herramientas que ayudarán a llevar a cabo los procesos de transformación sin caer en el caos. Entre ellas, la comunicación interna que permitirá prepararse, sobrellevar y retroalimentar los procesos de cambio.

Es importante resaltar que para poder mejorar los fines de la investigación los objetivos presentados en el trabajo de grado fueron modificados y se diferencian de los presentados en el proyecto.

## **2. Planteamiento del problema**

Legaquímicos es una empresa tradicional no solo por su historia sino también por la manera de dirigir de los gerentes que han estado a cargo. Hace pocos años el gerente a cargo percibió que la empresa estaba estancada, ya que el mercado dinámico en el que se mueve hoy en día, demanda la realización de nuevos procesos que generen actualización constante e inclusión en nuevos canales de distribución generados por las plataformas digitales y por el aumento del acceso a estas. De ahí que, el gerente afirmara que se estaban desaprovechando oportunidades de expansión, de aumento de ventas y de ganancia de clientes.

Es por esta razón, que se tomó la decisión de cambiar el dirigente de la empresa por una persona más joven, que con nuevas ideas direccionara los objetivos de la empresa para acceder a nuevos mercados, aumentar el número de clientes y las ganancias de la empresa.

Durante los procesos de cambio el capital humano de las organizaciones es el más vulnerable pues es en este, donde recae la responsabilidad de éxito en la ejecución de la estrategia de cambio. Por lo tanto, la empresa no debe descuidar aquellos aspectos que permiten mantener estables al individuo y por lo tanto, el ambiente laboral.

La comunicación organizacional interna es una herramienta que conecta al individuo con la organización desde diferentes dimensiones, es por esto, que durante un proceso de cambio no debe ser descuidada ni subvalorada pues puede llegar a convertirse en la ficha clave del éxito en un proceso de transformación.

### **2.1 Formulación pregunta problema**

¿Cuál es la influencia del cambio organizacional en la gestión de la comunicación interna en Legaquímicos?

### **3. Objetivos**

#### **Objetivo general**

Analizar el impacto que la gestión de cambio ha tenido en las siguientes categorías de la comunicación interna: motivación, comunicación interna y medios y canales en la empresa Legaquímicos.

#### **Objetivos específicos**

- Describir el proceso de cambio que se llevó a cabo en la empresa Legaquímicos.
- Identificar el tratamiento que se les dio a cada una de las categorías de comunicación interna.
- Evaluar las teorías y el manejo de las categorías de comunicación interna en la práctica organizacional.

## **4. Marco teórico**

### **4.1 Empresas y organizaciones**

Las empresas son hoy en día llamadas organizaciones ya que este último concepto implica un sistema social integrado por los diferentes colaboradores y las relaciones que se crean entre estos para cumplir una misión específica. Así lo define Cruz (2004)

“Las organizaciones son vistas como sistemas sociales, es decir, como una entidad viviente en la que cada una de las personas que la integran cumple una función específica y vital para el buen funcionamiento de la organización a la que pertenece”. (p.54)

No todas las organizaciones son iguales, estas se pueden categorizar por su tamaño, es decir por el número de personas que la integran y por el tipo de insumos que requieren para funcionar (Cruz, 2004)

Clasificándolas por su tamaño, las empresas pueden ser PYMES, grandes empresas y transnacionales. Las PYMES son las pequeñas y medianas empresas que tienen entre 11 y 50 trabajadores si son pequeñas y entre 51 y 200 si son medianas. Estas empresas son las que albergan en su mayoría el éxito económico de un país pues además de que dan trabajo a la mayoría de la población generan grandes ganancias. (Cruz, 2004)

### **4.2 Cambio organizacional**

Son muchas las maneras de definir cambio organizacional y estas han variado según las transformaciones de los mercados empresariales y los avances tecnológicos. Una de las primeras definiciones que se tiene de cambio organizacional es la que planteó Lewin (citado por Pérez, Vilariño & Ronda, 2017)

“Es una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable, por lo que dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que se resisten a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas) que desean mantener el status quo” (p. 325).

Esta definición descarga en el capital humano de la organización la capacidad de sobrellevar el cambio. Pero otras definiciones como las de Achilles (citado por Pérez, Vilariño &

Ronda, 2017) proporcionan una definición sencilla donde se aclaran los principales objetivos de un cambio organizacional. “Es un proceso de cambios planeado, en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de las empresas y sus empleados.” (p. 326). Aquí se destaca la necesidad de cambio en los procesos de la organización para aumentar el rendimiento de la misma.

Sin embargo, definiciones más recientes explican que el cambio organizacional es un proceso estratégico que realiza la organización, liderado por los altos mandos, para garantizar su permanencia y la consecución de grandes beneficios en un mercado cada vez más competitivo. Así lo definen G. Barroso y M. Delgado (citado por Pérez, Vilariño & Ronda, 2017): “Es un conjunto de transformaciones que sufren las organizaciones influenciadas por fuerzas externas, que pudieran amenazar su sobrevivencia u ofrecer nuevas oportunidades, y fuerzas internas que promueven la generación y adaptación a los cambios del entorno.” (p. 326)

Para definir cambio organizacional, diferentes autores han clasificado los procesos de cambio dependiendo de sus características: Lewin (2011) por ejemplo, los define y clasifica como cambio planeado o no planeado. Los cambios no planeados surgen por la afectación de las transformaciones del medio en el que se encuentra la organización o por fenómenos que las empresas no pueden controlar “De tal modo, las empresas pueden cambiar por efecto de la *orientación gerencial* y por evolución natural” (Acosta & Carlos, 2002, p. 22). El cambio planeado es aquel que se realiza para lograr un propósito específico. Richard Beckhard (1969) lo llama el desarrollo organizacional y lo define como “un esfuerzo planificado, de toda la organización, y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad las cuales aplican las ciencias del comportamiento”. (p.10) Según este autor, para que el cambio suceda, la organización debe pasar por un proceso de diagnóstico donde se identifiquen en primer lugar las necesidades existentes y de acuerdo con estas, se cree un plan estratégico donde el objetivo sea velar por el bienestar y aumentar la productividad de la organización. Este cambio planeado es impulsado por la alta gerencia y son estos los encargados de apoyar y controlar los procesos que realizarán sus colaboradores en aras de cumplir con una meta. Igualmente, Beckhard (1969) argumenta que a pesar de que los cambios pueden gestarse en ciertos sistemas independientes, la transformación afecta a toda la organización.

La segunda clasificación que Lewis (2011) presenta, depende del objetivo al que el cambio organizacional le apunte. Así pues, Acosta & Carlos (2002) dicen que el cambio organizacional se puede enfocar en seis sentidos de la organización: “1. La infraestructura 2. La estructura formal de la organización 3. La tecnología 4. Los procesos 5. Los productos y servicios 6. La cultura organizacional y 7. El comportamiento humano” (p.11)

La tercera clasificación de cambio organizacional que formula Lewis (2011) depende de la magnitud del impacto que el cambio tenga en la organización. Así, están entonces los cambios de primer orden que se caracterizan porque son pequeños y no interrumpen en gran medida las prácticas de la organización. Los cambios de segundo orden son cambios que transforman radicalmente la forma de actuar en la organización y se realizan a gran escala. Y los cambios de tercer orden son los cambios que se realizan a manera de preparación para otros cambios más grandes.

#### **4.2.1 Modelos de cambio organizacional**

Cuando una organización entra en un proceso de cambio, es imposible predecir que puede suceder ya que cada una es diferente y debe enfrentarse a las contingencias constantes del mercado al que pertenece. Sin embargo, varios teóricos han postulado fórmulas para categorizar el cambio y a pesar de que ninguna de estas se adapta a todos los cambios que se dan en las organizaciones a diario, estos sirven de guía para que estas caractericen su caso y tengan un plan de acción adecuado según el tipo de cambio que presenten. Uno de los modelos más sencillos es el que formuló Lewin: “se desarrolla en tres fases: descongelamiento, cambio o movimiento y recongelamiento” (Pérez, Vilariño & Ronda, 2017, p. 329). Este modelo de cambio ha sido reforzado por otros autores con el objetivo de actualizarlo y que se ajuste mejor a la realidad empresarial. Así, Davis, 2000; Robbins, 1999; Gibson, 1999; Gordon, 1997(citados por Acosta & Carlos, 2002) afirman que las tres fases del proceso de cambio funcionan de la siguiente manera:

- **Descongelamiento:** Dependiendo si el cambio es planeado o no planeado, esta primera se desarrollará de manera diferente. Cuando el cambio es planeado los directivos deben buscar que la empresa salga del statu quo, impulsando a los colaboradores a la renovación. Si el cambio es no planeado, esta etapa llega de improviso como

consecuencia de transformaciones externas que influyen en el desempeño de la compañía.

- Cambio: Es el momento en el que se planean y se ponen en marcha las acciones que se van a utilizar para transformar la organización o para enfrentar esas fuerzas externas que están afectando el funcionamiento interno.
- Recongelamiento: En esta etapa las acciones de cambio se institucionalizan y los nuevos procesos o acciones empiezan a ser parte del día a día de la organización. “se incrementan las fuerzas acomodadoras hacia el statu quo y se reducen las fuerzas innovadoras.” (p. 17)

### **4.3 Comunicación organizacional**

La ‘comunicación organizacional’ o ‘comunicación corporativa’ como la llama Italo Pizzolante es definida por este mismo, etimológicamente como: “situaciones en las que dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios ideas o sentimientos de la empresa con visión global”. (Pizzolante, 2004, p. 94) Ya que ‘comunicación’ viene de la misma raíz de comulgar que significa “Coincidir en ideas o sentimientos con otra persona.” (Diccionario de la Real academia de la lengua española [RAE], 2018) y corporativa es una expresión que hace referencia al cuerpo que es una “suma de miembros que integran una misma unidad”(Pizzolante, 2004, p. 94). Entonces, la comunicación organizacional o comunicación corporativa es todo lo que se transmite dentro de la organización a los miembros que la integran.

La comunicación influenciada por las variaciones que han tenido las percepciones y teorías del comportamiento organizacional, ha transformado su papel en las empresas. Los cuatro enfoques de comportamiento organizacional que nos propone Alberto Martínez (1991) son de las escuelas teóricas: clásica, humanista, de sistemas y de contingencia.

En la escuela clásica priman las relaciones laborales formales y el establecimiento de procesos universales. También son de gran importancia la jerarquía de autoridad, la correcta capacitación de los empleados de acuerdo al trabajo que van a desempeñar y la permanencia de estos para disminuir los cambios en la organización. Estas características son reflejadas en el tipo

de comunicación que tienen las organizaciones que siguen este enfoque. Por esto razón, la comunicación es en su mayoría “...formal, oficial y vertical-sobre todo descendente-...” (Martínez, 1991 p. 27) ya que este tipo de comunicación permite fortalecer las jerarquías de mando y garantizar que la toma de decisiones sea ejercida exclusivamente por los jefes para mantener el control.

La escuela humanista, como respuesta a la teoría clásica y a su exclusión del carácter humano en la organización, considera la influencia que tienen en la productividad de la organización, las relaciones sociales que se establecen entre los miembros y los aspectos personales de los individuos. Por esta razón, la comunicación y la participación son claves en esta teoría para garantizar el crecimiento y la motivación de los colaboradores. Ya que la comunicación funciona para que la gerencia establezca medios para conocer a sus subordinados y para descubrir diferentes estilos de liderazgo en los trabajadores a través de los grupos informales. (Martínez, 1991)

La escuela de sistemas da una mirada al contexto en el que está inmerso la organización, y afirma que algunos elementos que la componen deben ser considerados como un sistema abierto compuesto de subsistemas que forman el todo. El papel de la comunicación en esta teoría se complementa con el de la teoría humanista y se fortalece ya que se considera a la información que entra del medio externo, un elemento clave para mantener el equilibrio en la organización.

La teoría contingente considera que la relación organización-entorno es más fuerte pues el sentido de la primera debe estar condicionado al medio en que está presente “debe haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde” (Martínez, 1991, p.32). Aquí la comunicación es la herramienta que permite a la organización ser parte de la sociedad en la que está presente sin dejar de lado la comunicación interna entre los subsistemas que la integran.

Sin embargo, hay autores más modernos como Horacio Andrade (2005) que hablan de la comunicación organizacional como un proceso social que no solo está presente dentro de una determinada organización sino también en la relación de esta con la sociedad en la que está inmersa. En este sentido, el autor afirma que la comunicación organizacional puede ser

vista desde tres perspectivas: La primera es la comunicación como un fenómeno natural que es la esencia de las relaciones del ser humano y surge de la necesidad de sobrevivencia de una organización sin importar su tamaño ni su fin. Por lo tanto, Andrade (1991) afirma que: “la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre esta y los diferentes públicos que tiene en su entorno”(p. 12).

En segundo lugar, puede hablarse de la comunicación como una disciplina cuyo objeto de estudio es la presencia del fenómeno de la comunicación en las organizaciones y cuáles son los efectos en la relación comunicación-organización.

En tercer lugar, está la comunicación organizacional vista como un conjunto de técnicas y herramientas que buscan potenciar la actividad de la organización, influyendo en los miembros que la componen y/o en el contexto en el que están inmersos. Es en este enfoque en el que la comunicación puede dividirse de acuerdo con el público al que es dirigida y se pueden distinguir dos categorías de comunicación organizacional:

- La comunicación organizacional externa: Son los mensajes que la organización transmite al público externo (clientes, proveedores, entidades estatales, competidores, entre otros) con el objetivo de generar confianza y tener una buena imagen ante la sociedad. Esta comunicación es, en muchos casos, la principal herramienta persuasiva de la organización.
- La comunicación organizacional interna: Son las acciones comunicativas que se hacen dentro de la organización y van dirigidas a los miembros de la misma con el objetivo de coordinar las actividades que la organización realiza. Si bien, una de las principales funciones de la comunicación interna es la de garantizar la funcionalidad de la empresa, en la definición dada por Andrade (2005) verificamos que la comunicación interna fomenta la motivación y las buenas relaciones entre los trabajadores.

### 4.3.1 Comunicación interna

Para la fundamentación teórica de la investigación realizada la categoría de comunicación organizacional que compete es la de comunicación organizacional interna.

Esta puede verse como una necesidad o como una herramienta. Por un lado, vista como una necesidad, la comunicación interna es elemental en el desarrollo de las labores de toda organización ya que de esta dependen la coordinación de recursos y tareas para realizar el trabajo en la organización.

Por otro lado, la comunicación interna “se nos presenta como un instrumento fundamental para la adaptación a los cambios continuos a los que se enfrentan las organizaciones” (De Marchis, Gil- Casares & Lanzas, 2007, p. 24). La rápida actualización de las organizaciones actualmente, lleva a las empresas a vivir una época de gran competitividad, es allí donde es importante encontrar un factor diferenciador que vaya más allá que el producto o servicio que se ofrece “La última tecnología rápidamente se hace obsoleta, pero las personas, motivadas e integradas, son el verdadero capital que marca la diferencia entre una organización y otra”. (De Marchis et al., 2007, p.25) Es aquí, donde reside la importancia de la comunicación interna en las empresas hoy en día. La comunicación interna no solo se encarga de la transmisión de datos dentro de la compañía, debe encargarse de la transmisión de una cultura que rija el actuar de la organización y más importante es la clave para garantizar la mediación entre directivos y empleados para que acojan una idea y actúen de acuerdo a esta. Entonces, la comunicación interna “es la comunicación que favorece y promueve las relaciones entre las personas de la organización generando la confianza y el compromiso con unas metas y valores comunes” (De Marchis et al., 2007, p.26).

Machiori (2011) señala seis funciones que la comunicación interna debería cumplir en una empresa

“1. mantener el consumidor adelante y en el centro de todo programa de comunicación con los empleados; 2. elaborar programas de comunicación que comprometa a los empleados en la

conducción de negocios de la organización; 3. fortalecer la efectividad de comunicación de los gerentes (funcionarios con oportunidad de hablar sobre decisiones que afecten a la organización y a ellos propiamente); 4. involucrar a los comunicadores internos en procesos de dirigir cambios; 5. medir el desempeño de los programas de comunicación; 6. maximizar la experiencia de los empleados con la marca de la organización.” (p. 51)

Estas funciones ayudan a ver en la comunicación interna una herramienta básica para el funcionamiento de la organización y la fidelización y motivación de sus clientes internos.

A pesar de que la comunicación interna en las organizaciones puede tener diferentes características según la cultura, la naturaleza de la empresa y la personalidad de los directivos, a continuación presentaremos dos tipos de comunicación interna que son identificables sin importar la organización de la que se esté hablando. Según Andrade (2005) la comunicación interna puede ser:

**Formal:** La comunicación formal es la que se da por medio de los canales oficiales y siguen los flujos jerárquicos de cada organización. Según Goldhaber (1989) los mensajes en las redes de comunicación formal tienden a fluir de manera descendente o ascendente y dependiendo de esto contienen ciertas características. “La comunicación descendente implica a todos aquellos mensajes que fluyen de la dirección con destino a los empleados” (Goldhaber, 1989, p.131). Es decir, la comunicación descendente es aquella utilizada por los directivos para dirigirse a los colaboradores; de la eficacia de esta comunicación depende el funcionamiento esencial de la empresa. Katz y Kahn citados por Goldhaber (1989) describieron los mensajes que pueden tener este tipo de comunicaciones: Estos mensajes contienen, en primer lugar *Instrucciones laborales* que son explicaciones puntuales de una tarea específica; en segundo lugar, *Exposición razonada de los trabajos* que es la información proporcionada para que los trabajadores conozcan la influencia de su tarea en las otras tareas de la organización; en tercer lugar, *Procedimientos y prácticas* que son los mensajes relacionados con las políticas de la empresa; en cuarto lugar está el *Feedback* que es la retroalimentación que se le da a los trabajadores por las labores realizadas; por último está el *Adoctrinamiento de objetivos* que son los mensajes utilizados para motivar al empleado dándole a conocer la misión y los objetivos de la empresa.

La comunicación ascendente son los mensajes enviados por los empleados hacia los directivos. Este tipo de comunicación es subvalorada en las empresas ya que pocos son los directivos interesados en conocer las percepciones de los trabajadores. Sin embargo, este tipo de comunicación proporciona al gerente una imagen clara de los problemas, carencias y necesidades de los empleados y de la organización. Haire citado por Goldhaber (1989) dice que las comunicaciones ascendentes

“son el método que permite a los superiores conocer a los empleados, permitiendo el diagnóstico de las malas interpretaciones, presentando los primeros síntomas de tensión y dificultades, y permitiendo que se conozcan las opiniones que los empleados tienen de los superiores.” (p.135)

De la misma manera, las comunicaciones ascendentes motivan a los empleados a involucrarse en las políticas de la compañía ya que crean un ambiente de receptibilidad que promueve la participación de los trabajadores. “Las comunicaciones ascendentes tienen el efecto de mejorar la moral y las actitudes de los empleados, por lo que los mensajes que siguen las redes ascendentes son clasificados como de integración o humanos” (Goldhaber, 1989, p. 134).

**Informal:** Es la comunicación que nace de las relaciones interpersonales de los empleados de la organización. Este tipo de comunicación no emplea ninguna de las redes establecidas por la organización. Según Andrade (2005) puede ser:

- Interpersonal, intragrupal, intergrupala dependiendo de los grupos de trabajo que se comuniquen: La comunicación interpersonal se da entre dos o más individuos de la organización. La intragrupal es la que se da en el interior de los grupos de trabajo o las diferentes áreas. La comunicación intergrupala es la que se establece entre los miembros de grupos de trabajo diferentes.
- Verbal y no verbal: “la comunicación verbal es la que utiliza la palabra hablada o escrita para transmitir los mensajes deseados” (Andrade, 2005, p.19) y la no verbal es la que no involucra aspectos lingüísticos y se evidencia en la corporalidad del emisor.

#### **4.4 Gestión de la comunicación para el cambio**

Aunque no hay una fórmula absoluta que dicte como debe desarrollarse la comunicación

en un proceso de cambio, varios autores coinciden en que esta herramienta debe ser tenida en cuenta a la hora de desarrollar el cambio organizacional.

En primer lugar, Edgar Schein (citado por Beckhard) formula la ‘efectividad organizacional’ para referirse a cuando “una organización puede adaptar y afrontar efectivamente los cambios en su ambiente” (p. 13). Para lograr esto las organizaciones deben tener cuatro características específicas:

1. La capacidad de comunicar a sus colaboradores información debidamente comprobada y actualizada.
2. Flexibilidad en los modelos de estructura interna para que la rigidez de la organización no entorpezca los procesos de adaptación al cambio.
3. Tener siempre presente los fines y valores de la organización.
4. Mantener la tranquilidad en el clima laboral pues de lo contrario la comunicación y la flexibilidad se ven afectados

Por su parte Miles (citado por Beckhard, 1969) postula características necesarias por áreas para tener una organización sana las áreas en las que divide a las organizaciones son: 1. Las áreas de ejecución de tareas deben tener objetivos que vengan de la razón de ser de la organización, que sean claros y alcanzables además deben contar con flujos de comunicación que sean sencillos y comprensibles y deben tener ejercicios de poder equilibrado. 2. Las áreas de integración interna deben mantener una buena utilización de recursos teniendo en cuenta el cumplimiento de las funciones y el personal disponible, deben tener interiorizada la cultura organizacional para que los colaboradores se sientan adheridos e identificados con esta y deben mantener el positivismo en la organización.

Como lo señalaron Schein y Miles (citado por Beckhard) la comunicación interna articula los procesos de cambio, por eso está presente en los dos modelos de ‘empresa efectiva’ presentados anteriormente. En el primer modelo, la comunicación efectiva se convierte en una habilidad estratégica para informar de manera clara la situación empresarial a los colaboradores y de esta manera mantener un ambiente de calma. En el segundo modelo la comunicación es información y es el ente articulador de la cultura organizacional de la organización.

De la misma manera, Andrade (2005) dice que la comunicación empresarial debe usarse para decir siempre la verdad, para entregar información oportuna y por los medios adecuados y para generar canales de comunicación multidireccional para que en los procesos de cambio no aparezca el efecto boomerang que se da cuando en la organización los colaboradores no son informados de las consecuencias que podrían llegar a tener las acciones que se realizan y estos, al enterarse posteriormente, responden a la organización con rechazo.

Para poder evitar esto, la información presentada debe ser en primer lugar, verdadera. Una información veraz permitirá que los colaboradores se sientan confiados y estén preparados para las consecuencias de realizar el proceso de cambio. En este sentido, es importante dar información acerca de los beneficios para motivar y animar y de los perjuicios para prevenir y preparar a los colaboradores. (Andrade, 2005)

Así mismo, la información entregada debe ser oportuna no solo para preparar psicológicamente a los colaboradores sino también para generar acciones que ayuden al proceso de cambio. “Es fundamental que la organización proporcione información suficiente, confiable y oportuna, de manera que sus colaboradores entiendan lo que está pasando, apoyen las acciones emprendidas y hagan lo que se espera de ellos” (Andrade, 2005, p.84). Es decir, la información también debe proporcionarse con el objetivo de asignar tareas que beneficien el cambio organizacional. Para esto, es importante tener en cuenta que para que los mensajes tengan mejor acogida deben ser enviados por los canales formales de comunicación más adecuados según el tipo de mensaje. (Andrade, 2005)

Por otro lado, Lewis (2011) argumenta que la comunicación organizacional en los procesos de cambio suele convertirse en un dolor de cabeza para los coordinadores del proceso pues esta influye en los actores del cambio (colaboradores) y dependiendo de la manera en la que sea utilizada la influencia será positiva o negativa. El papel de la comunicación en un proceso de cambio organizacional tiene tres dimensiones según Lewis (2011). La primera dimensión es la de difusión de información para reducir la incertidumbre de los públicos internos, que puede ser causada por la falta de información brindada o por la confusión de las múltiples interpretaciones de la información. Es allí, cuando el gestor del cambio debe verificar que la información brindada sea entendida correctamente y no abrume a los colaboradores. Sin embargo, en esta

dimensión de la comunicación se debe cuidar también aquella comunicación informal que viene de las relaciones entre trabajadores como el rumor que pueden generar actitudes opuestas a las necesarias para llevar un proceso de cambio fructífero “Estas interacciones tienen el potencial de moldear actitudes, la participación voluntaria, esfuerzos para oponerse al cambio y en última instancia los resultados del cambio”. (Lewis, 2011 p.54) La segunda dimensión, abarca el involucramiento de los trabajadores mediante la participación en la toma de decisiones o en el aporte de ideas al proceso de cambio. La tercera dimensión, es la de resocialización que se genera cuando se cambian de roles en la organización, es decir cuando un trabajador cambia de puesto y sus funciones son diferentes. Los roles en la organización son vistos de tres maneras: como un sistema de requisitos (lo que la organización espera de el rol), un esquema de rol (ideas personales sobre que es el rol) y un concepto personal (como el individuo se ve a sí mismo) (Lewis, 2011). Entonces al momento de realizar la socialización los altos mandos deben tener en cuenta las tres dimensiones del rol en la organización para inducir al colaborador en sus nuevas funciones laborales.

#### **4.5 Motivación**

La motivación es una condición que resulta de una suma y resta de elementos. El primer elemento es la necesidad o un deseo como lo llama Myers (citado por De Marchis, Gil- Casares & Lanzas 2007) insatisfecho, a este se le suma las ganas de cambiar la situación actual (de necesidad) y esto da como resultado la motivación que llevará a la acción. Así lo define Myers citado por Marchis et al. (2007): “Es una necesidad o un deseo que sirve para activar la conducta y orientarla hacia un objetivo” (p. 33). La motivación organizacional es aquella que se genera dentro de las empresas. Una de las definiciones más aceptadas y duraderas ha sido la formulada por Robbins (1943): “La voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por las habilidades del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (p.168). Esta definición destaca que la motivación es una disposición del individuo que está directamente relacionada con la satisfacción de las necesidades personales. Esta necesidad puede satisfacerse en cualquier ámbito de la sociedad. Sin embargo, para garantizar el rendimiento óptimo de la empresa es necesario que las organizaciones conozcan las necesidades de los empleados y las enfoquen con los objetivos organizacionales de tal manera que sea una interacción ganancia- ganancia donde, gana el empleado al estar satisfaciendo sus necesidades y

gana la empresa al tener empleados motivados que se esfuerzan por cumplir en su puesto de trabajo.

Para conocer las necesidades de los colaboradores hay distintas teorías acerca de la motivación organizacional, todas se basan en las necesidades del individuo. La primera de ellas es la jerarquía de las necesidades que fue formulada por Abraham Maslow. Él, expone que hay cinco necesidades organizadas en una pirámide, ubicando en la base de esta las necesidades *fisiológicas* que son las necesidades físicas de los animales como el hambre, la sed, el sexo y el refugio. Ascendentemente le sigue la *seguridad* que “es la necesidad de protección del daño físico o emocional” (Robbins, 1943 p.169). Después, le sigue la necesidad *social* que es el sentimiento de aceptación y pertenencia a un grupo social determinado. Seguido, está la necesidad de *estima* que tiene dos dimensiones: la interna que implica sentimientos como el respeto y la aceptación hacia uno mismo y la externa que implica sentimientos de reconocimiento y atención de los demás. Por último en la pirámide de las necesidades de Maslow, está la autorrealización que es la aspiración del ser humano de convertirse en lo que quiere ser. Una vez formulada esta pirámide, Maslow argumenta que una precede a la otra por lo tanto no se puede satisfacer una necesidad sin que aquellas que están antes en la pirámide estén satisfechas, de ahí que, el nombre de la teoría sea jerarquía de las necesidades. De la misma manera, reúne los 5 grupos de necesidades en dos grupos: las necesidades fisiológicas y de seguridad son de orden bajo y son aquellas que se satisfacen con factores externos al individuo como el salario ; las necesidades social, de estima y de autorrealización son necesidades de orden alto y “se satisfacen al interior de la persona” (Robbins, 1943 p.170)

A esta teoría se le critica la falta de evidencia empírica para ser comprobada. Sin embargo, sirvió como base para la formulación de nuevas teorías de motivación. Una de estas teorías es la llamada ERG formulada por Clayton Alderfer. Este autor a diferencia de Maslow agrupa la jerarquía de las necesidades en tres grupos: *Existence o existencia* que son las necesidades fisiológicas y de seguridad que propuso Maslow; *Relatedness o relación* que “se alinean con la necesidad social y el componente externo de la clasificación de la estima de Maslow” (Robbins, 1943, p. 174). El último grupo que Alderfer nombra es el de *Growth o crecimiento* que es el deseo de desarrollo personal del individuo y allí se encuentran el

componente interno de la estima y la autorrealización de la calificación de Maslow. La principal diferencia de la teoría ERG y la de jerarquía de necesidades es que la primera no establece un orden estructurado donde las necesidades deben ser satisfechas una seguida de la otra y la falta de satisfacción de un nivel de necesidades no impide al individuo avanzar en la satisfacción del siguiente nivel de necesidades. Por el contrario, para la teoría ERG un individuo puede estar trabajando en la cumplimiento de varias de sus necesidades al tiempo. Además esta teoría, agrega que cuando las necesidades de alto nivel (aquellas que se satisfacen al interior de la persona) no son tratadas de la manera correcta el individuo tiende a enfatizar en satisfacer las necesidades de bajo nivel (aquellas que son satisfechas con factores externos a la persona). “En resumen la teoría de ERG sostiene, como Maslow, que las necesidades de nivel bajo llevan al deseo de satisfacer necesidades de nivel alto; pero las necesidades múltiples pueden operar al mismo tiempo como motivadores y la frustración al tratar de satisfacer una necesidad de nivel más alto podría dar como resultado una regresión a una necesidad de nivel bajo” (Robbins, 1943, p.175)

Otra teoría que permite crear un modelo de motivación es la de las tres necesidades de McClelland. En esta teoría, el autor se centra en tres tipos de necesidades que son de orden alto, como lo llamaría Maslow. La primera necesidad que McClelland concibe es la necesidad de integración social o de afiliación “Se refiere a la necesidad de establecer, mantener o renovar relaciones de amistad y de cercanía, esto es, de afecto positivo con los demás” (De Marchis et al., 2007, p. 41). Esta es considerada una de las necesidades más motivantes en la organización pues basado en esta necesidad se crea el ambiente laboral de un departamento o de una empresa. Además, es la necesidad que más influye en el momento de creación de redes informales de comunicación.

El segundo grupo de necesidades es la necesidad de poder que es el deseo de las personas de controlar o influir en las acciones de otros individuos. Las personas con alto grado de necesidad de poder suelen considerarse conflictivas en la empresa ya que si no son los jefes tienden a ser autoritarios con sus compañeros de trabajo. Sin embargo, el alto desarrollo de esta necesidad da como resultado un líder potencial en la empresa.

Por último, está la necesidad de logro o realización que es el deseo de alcanzar objetivos o metas propuestas. Para las personas con alta necesidad de logro es satisfactorio cumplir objetivos y dejan en segundo plano las recompensas externas (De Marchis et al., 2007). Para las empresas es beneficioso encontrar personas con alta necesidad de logro ya que no tratan de influir en el comportamiento de los demás y se esfuerzan fuertemente en alcanzar metas que entre mayor sea su grado de dificultad, mayor motivación generará. Estas personas esperan recibir un feedback mayor de sus logros o fracasos, en relación con aquellos que logran pocos objetivos (Schermerhorn, 2002). “Para potenciar sus capacidades se debería darles responsabilidades sin riesgos excesivos con una retroalimentación positiva cuando alcanzan los objetivos” (De Marchis et al., 2007, p. 44)

#### **4.5.1 Motivación intrínseca**

Es un tipo de motivación que es generada por el sujeto mismo. En la terminología de Maslow la motivación intrínseca satisface las necesidades de orden alto como las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización. Sin embargo, “la motivación es interna pero está influenciada por variables externas” (De Marchis et al., 2007, p.52). Es por esta razón, que las organizaciones no deben olvidar potenciar la motivación intrínseca a través de recompensas que valoren las capacidades de los individuos, los logros, el nivel de esfuerzo. Estas recompensas por lo general son intangibles e inesperadas (Schermerhorn, 2002).

#### **4.5.2 Motivación extrínseca**

Es la motivación generada por recompensas externas al individuo. “son productos valiosos dados a alguien por otra persona, generalmente un supervisor o un gerente de nivel superior” (De Marchis et al., 2007, p. 57). Estas son las recompensas que dependen de la organización tales como el salario y los bonos de regalo. Estas recompensas satisfacen las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad) de los individuos pero dependen de factores externos como la cultura de la organización, la personalidad de los líderes y directivos. Por lo tanto este tipo de recompensas puede convertirse en “valoraciones subjetivas que cambian con el paso del tiempo” (De Marchis et al., 2007, p. 56)

#### **4. 6 Comunicación efectiva**

La comunicación efectiva es un tipo de comunicación que tiene “la capacidad de lograr el efecto que se espera” (Diccionario de la Real academia de la lengua española [RAE], 2018). Aunque esto suena a algo de sentido común, la comunicación efectiva en las organizaciones es muy difícil de lograr, ya que la reunión de muchos individuos genera también muchos estímulos que influyen en la comunicación interna de la empresa.

Guillermo Ballenato (2006) afirma que la comunicación efectiva tiene dos dimensiones: “La importancia de saber escuchar y la necesidad de aprender a orientar la comunicación en positivo.” (p.17)

En primer lugar, aprender a escuchar no es una tarea fácil ya que todas las personas creen que saben hacerlo. Sin embargo, esta acción va más allá del reconocer los sonidos emitidos por un emisor; escuchar se convierte en una actitud que permite al individuo analizar los sonidos, la postura, los gestos del emisor. Lydia Strong (1960) menciona cuatro niveles de la escucha donde el nivel más alto es aquel ideal para lograr una comunicación efectiva. El primer nivel de escucha es el más básico y consiste en “distinguir las palabras del locutor” (p.14); el segundo nivel es entender los mensajes que está enviando el locutor: el tercer nivel es una “aptitud” que permitirá al receptor darle valor al mensaje recibido y el cuarto y último nivel hablan de una escucha empática que consiste en escuchar imaginativamente lo que está diciendo el locutor, abriendo así la oportunidad de ponerse en los zapatos del otro y comprender desde ahí su punto de vista. (Strong, 1960)

En segundo lugar, la orientación de la comunicación en la empresa depende de las personas encargadas de la estrategia de esta. Para ellos Joseph Dooher y Vivianne Marquis (1960) proponen 10 consejos dirigidos a los encargados de dirigir la comunicación en las organizaciones. El primer consejo es el de analizar personalmente las ideas que se desean comunicar y allí, como segundo paso, es importante establecer el propósito del lenguaje para poder “adaptar el lenguaje, tono y enfoque total” (p.9). Como tercer consejo está la importancia de tener en cuenta los factores físicos y humanos al momento de comunicar, aquí

se debe cuidar las circunstancias del entorno, el clima laboral y si se trata de un mensaje verbal debe pensarse en el ambiente físico en el que se va a comunicar. El cuarto consejo es consultar con otra persona la intención de comunicación. El quinto consejo es cuidar las expresiones y el tono de voz al momento de comunicar cierto tipo de mensajes pues pueden sesgar la comprensión del receptor. El sexto consejo es aprovechar la oportunidad de comunicar algo útil a alguna situación presentada en la empresa. El séptimo consejo es continuar con el proceso de comunicación interactuando con la persona que escucha, realizando preguntas y conociendo su reacción. El octavo consejo es hacer la comunicación pensando a largo plazo, en objetivos futuros. El noveno consejo es acompañar la comunicación de la acción y a través del ejemplo comunicar lo que se expresa con palabras. Por último, el décimo consejo es ser un buen oyente.

#### **4.7 Medios**

Hay diferentes maneras de clasificar los medios de comunicación que se emplean en una organización. Por ejemplo Antonio Lacasa y Blay (2000) los dividen según su composición en:

- a) Comunicación escrita o impresa: Este medio contiene todas las creaciones a base de texto que se realizan en la organización y que por lo general se transmiten de manera jerárquica. Entre estas se encuentran las *notas informativas* que permiten plasmar información acerca de aspectos puntuales de la organización; *las circulares* que llegan directamente al personal, permite la comunicación de cosas urgentes y tiene un alto carácter de interés en las organizaciones; *la carta al personal* son cartas dirigidas personalmente a los trabajadores con el objetivo de informarle de un acontecimiento de su interés como planes de despido, o cierre de una sucursal. Este es el medio propicio para desmentir rumores y verificar la comunicación que se ve tergiversada en la organización.
- b) Reuniones: son las sesiones donde se exponen temas de interés para el funcionamiento y progreso de la compañía. Además, de ser una herramienta eficaz para llegar a todo el personal, las reuniones sirven para detectar inconformidades, obstáculos, malos entendidos en la empresa “En las reuniones se detecta el nivel de trabajo en equipo, de moral y de dedicación y pueden diagnosticar la salud funcional, operativa y de gestión y

coordinación de una empresa” (Lacasa y Blay, 2004, p. 110). Para que las reuniones puedan cumplir con las funciones anteriormente mencionadas es necesario una correcta planeación de estas donde, se establezca el objetivo, los asistentes, el tono, el orden del día, los soportes audiovisuales y los registros que quedarán de estas. (Lacasa y Blay, 2004)

- c) Recepción de sugerencias: Como su nombre lo indica este es un medio que permite al gerente conocer las sugerencias de los empleados, haya dos tipos de herramientas que se usan en este tipo de medio. En primer lugar está el buzón de sugerencias donde no solo se comunican las inconformidades de los empleados sino que por medio de un documento donde escriban sus datos deben plasmar una posible solución para este problema que les incomoda, potenciando el interés e involucramiento del empleado en las actividades de la empresa. En segundo lugar, se encuentran las encuestas de opinión que se hacen para conocer la opinión de los empleados sobre un tema puntual. Estas pueden realizarse por medio de entrevistas directas, observación o cuestionario. (Lacasa y Blay, 2004)

Por su parte Andrade (2005) los clasifican dependiendo si los mensajes son enviados de manera directa o no y los divide en medios institucionales e interpersonales. Los medios institucionales son aquellos que son mediatizados y se usan para enviar mensajes a públicos grandes de la organización como la revista, los boletines, la intranet, los tableros de avisos, los carteles, los videos, el correo electrónico, entre otros. Los medios interpersonales, son aquellos que necesitan del contacto directo y cara-cara del emisor y el receptor como las juntas de trabajo, las reuniones, los eventos, los cursos de inducción a los puesto de trabajo y a la empresa. Estos medios interpersonales requieren del compromiso de los líderes de la empresa y permiten una cercanía mayor entre empleados y jefes.

#### **4.8 Capacitaciones**

Son actividades que buscan fortalecer los conocimientos del capital humano de la organización. En este sentido, “La capacitación es un proceso a través del cual se adquieren, actualizan y desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño de una función laboral o conjunto de ellas” (Delegación Federal del trabajo, 2003). Las capacitaciones se han convertido en los últimos años en un mecanismo de diferenciación ante la competencia

porque permite formar y fortalecer los conocimientos de los colaboradores con el objetivo de entregar un mejor servicio a los clientes. Además, la formación constante de los colaboradores hace que la empresa ayude a cumplir metas personales y profesionales convirtiéndose en una organización atractiva para aquellos trabajadores que se comprometen con el aprendizaje personal. (García, 2011)

Según Werther Jr y Davis (citados por García, 2011) para tener un buen programa de capacitación es necesario seguir cinco pasos. El primer paso es hacer un diagnóstico en la organización para conocer cual es la necesidad de capacitación que existe. El segundo paso es establecer los objetivos de la capacitación basándose en las necesidades ya encontradas en el primer paso. Una vez establecidos los objetivos, en el tercer paso se diseñan los contenidos y la metodología más apropiada para las jornadas de capacitación. El cuarto paso es el desarrollo de la capacitación y por último, el quinto paso es la evaluación que según García, (2011):

“...la evaluación, que puede ser. Antes: durante y posterior a las capacitación; la primera para ubicar al participante en su nivel de conocimientos previos y partir de ahí para otorgarle los nuevos conocimientos; durante: para corregir cualquier desviación, error o falla en el proceso para evitar que al final ya no se pueda hacer algo al respecto y posterior: para conocer el impacto, el aprovechamiento y la aplicación de las habilidades desarrolladas o adquiridas en el desempeño de la función para la cual fue capacitado el trabajador.” (p.6)

Hay diferentes tipos de capacitaciones dependiendo dónde sean dictadas estas. La Delegación federal del trabajo (2003) identifica dos tipos: La capacitación para el trabajo y capacitación en el trabajo.

La capacitación para el trabajo es toda la formación que son dictadas por las instituciones educativas donde por medio de evaluaciones al aprendizaje se llega a un nivel académico deseado.

La capacitación en el trabajo es aquella proporcionada por la empresa a sus trabajadores, “La finalidad es la de desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes en el personal para mejorar su desempeño en la organización. ” (Delegación Federal del trabajo, 2003, p.3) Estas capacitaciones son dictadas dependiendo los requerimientos de cada puesto de trabajo en la

organización y pueden clasificarse en:

1. Educación formal para adultos: Son aquellos procesos de aprendizaje donde se apoyan a los trabajadores en la mejora de sus tareas diarias.
2. Integración de la personalidad: Son capacitaciones que ayudan a mejorar la actitud de los colaboradores haciéndolos sentir bien consigo mismos y con sus compañeros de trabajo
3. Actividades recreativas y culturales: Son jornadas de esparcimiento donde se sale de la rutina laboral y los trabajadores tienen la oportunidad de conectarse con su grupo de trabajo. (Delegación Federal del trabajo, 2003)

#### **4.9 Marco espacial**

Legaquímicos es una empresa pequeña que se dedica a la comercialización de materias primas y productos químicos al detal. Su punto de venta principal está ubicado en el centro de Bogotá en San Victorino y cuenta con dos sedes más: La sede Bodega y la sucursal del Paloquemao. Actualmente la empresa cuenta con 19 trabajadores que se dividen en asistentes de ventas, auxiliares de empaque y administrativos.

La empresa fue fundada por Luis Eduardo Garzón en el año de 1983, quien encontró en los productos químicos un mercado potencial ante la pequeña oferta que existía en la época, convirtiéndose en uno de los pioneros de la comercialización de esta clase de productos. Los frutos del esfuerzo en la importación, compra, distribución y comercialización de estos productos trajeron como resultado la inauguración de su primer almacén que llevaba como nombre Químicos Legar ubicado en la carrera 13 con calle 13. El único establecimiento de esta empresa era un local arrendado y contaba con seis trabajadores.

A los 10 años de inaugurado Químicos Legar, Helber Eduardo Garzón, hijo del fundador, y trabajador de la empresa la compró y tomó la administración de esta. En 1994 la empresa cambió de sede y se trasladó a un lugar más amplio con posibilidad de almacenar reserva de productos ubicado en la Carrera 13 # 12-39. En el año 1997, debido a la mala administración de recursos y a la falta de formalidad en los procesos, Químicos Legar cayó en quiebra. Sin

embargo, gracias al apoyo de su esposa, familiares, amigos del sector y un gran esfuerzo, Helber pudo levantarse y continuar con el trabajo de la empresa. Además, tuvo que cambiar de razón social y desde ese momento la empresa se llamó Legaquímicos, haciendo referencia a las iniciales del nombre del fundador: **Luis Eduardo Garzón**.

Al recuperarse de la crisis económica Legaquímicos empezó a crecer y en el año 2007 se trasladó a un edificio ubicado en la Carrera 13 # 12-47, a unos metros de donde quedaba ubicado, allí no solo se amplió el espacio, si no también las posibilidades de contratar más personal para suplir las necesidades de la empresa. El último gran cambio de la empresa fue la inauguración de una sucursal en Paloquemao en el año 2012, allí se manejan los mismos productos de la sede principal pero se hace énfasis en las materias primas para productos cosméticos, de ahí que el nombre de la sucursal sea Legacosmética.

En el año 2017 el gerente ante la falta de ideas innovadoras que permitieran a la empresa avanzar y mantenerse como una de las más grandes del sector, el gerente a cargo Helber Eduardo Garzón decidió entregar su puesto a una persona más joven, que tuviera conocimiento de la empresa y entusiasmo para aumentar las ventas de la empresa. Por esta razón, entregó su cargo de gerente a Edgar Augusto Garzón, su hermano. (Garzón, S, 2018)

Él es un Ingeniero de alimentos que lleva trabajando 20 años en la empresa y junto con ella ha crecido laboralmente. Fue desde conductor hasta director de compras y finalmente en el 2018 asumió el cargo como gerente de Legaquímicos.

Desde el inicio de su gerencia empezó a planear una estrategia de cambio que busca que Legaquímicos sea pionero en las materias primas para la industria cosmética y del aseo por medio del aumento de los canales de distribución como los puntos de ventas autorizados ubicados en diferentes localidades de la ciudad y en las ciudades cercanas a Bogotá como Mosquera, Funza, Chía.

En el 2018 entonces, se estableció el plan que se implementaría en el 2019 pero que necesitaba de unos cambios previos para poder ser llevados a cabo. En este año se quería dejar cimentada la parte legal, cumplir con la normatividad vigente en el manejo de productos

químicos para el funcionamiento de las distribuciones autorizadas. Además se adecuó la planta física para los nuevos procesos de funcionamiento de la empresa.

En el 2019 se inició el proceso de apertura de los puntos de distribución autorizados. Que son dados a clientes que comercialicen productos químicos o de aseo. Actualmente, se tienen tres puntos de distribución en Bogotá y uno en Soacha. (Garzón, S, 2019)

## 5. Marco metodológico

La investigación que se llevó a cabo tuvo un enfoque cualitativo y fue de tipo descriptivo ya que buscaba describir e identificar las formas de conducta de los trabajadores de Legaquímicos y del gerente frente al proceso de cambio. Al confrontar las versiones de los trabajadores y del gerente la investigación permitió “establecer comportamientos concretos” (Méndez, 2008, p.231) que se generaron como respuesta al estímulo del cambio organizacional en tres aspectos de la comunicación interna: la motivación, la comunicación efectiva y los medios utilizados.

Se identificaron dos dimensiones que convergen en la empresa Legaquímicos. La primera es la dimensión de cambio organizacional que es definido por Lewin (citado por Pérez, Vilariño & Ronda, 2017) como un proceso en el que diferentes fuerzas de la organización son transformadas para lograr un objetivo. Y la segunda es la dimensión de comunicación interna donde se estudiaron las categorías de motivación, comunicación efectiva y los medios.

Para lograr esto, fue importante, como primera medida conocer la historia de la empresa, describir el proceso de cambio que tuvo y recolectar información acerca de las categorías anteriormente mencionadas. Por esta razón, se llevaron a cabo las técnicas de: Entrevista al gerente general actual de la organización, para conocer a profundidad las características de este proceso de cambio.

En primer lugar, la entrevista con el gerente general actual de la empresa Legaquímicos semi-estructurada de 46 preguntas donde se indagó acerca del proceso de cambio, de las metas que se quieren alcanzar con este, las etapas en las que estaba el proceso de cambio y cuales acciones faltaban realizar. En esta misma entrevista se realizaron las preguntas pertinentes para conocer el comportamiento que había tenido la empresa respecto a la motivación de los trabajadores, la comunicación efectiva y los medios utilizados durante el proceso de cambio.

Para continuar con la recolección de información se realizaron dos grupos focales de 31 preguntas con los trabajadores de la empresa, el primer grupo focal se realizó con seis personas y

el segundo con ocho personas. El primer grupo focal se realizó en la sede bodega de la empresa con los trabajadores que allí operan y el segundo grupo focal se llevó a cabo en el punto de venta de San Victorino con los colaboradores que allí trabajan y con los que se encuentran en la sede de Paloquemao. Estos grupos focales buscaban identificar los comportamientos que perciben y adoptan los trabajadores referentes a la motivación, la comunicación efectiva y los medios a lo largo del proceso de cambio.

De las 14 personas que participaron en el grupo focal nueve fueron hombres y cinco fueron mujeres entre los estratos 1 y 3. Se encuentran entre los 22 y los 53 años de edad. Sin embargo, solo cinco trabajadores asistentes tienen más de 30 años. Es decir, los participantes de los grupos focales fueron en su mayoría jóvenes. Adicionalmente, el grado de escolaridad de la mayoría es bachillerato, dos trabajadores tienen un técnico y una tecnología.

Para analizar la información obtenida se realizó un análisis por categorías de los resultados de las dos herramientas aplicadas donde se evidenciará la información dada por el gerente y los trabajadores. Posteriormente, se analizó cada categoría cruzando la información obtenida tanto del gerente como de los trabajadores para el cumplimiento del objetivo general.

## 6. Análisis de Resultados

### 6.1 Recopilación de información

Para conocer el tratamiento que se les ha dado a las categorías de comunicación interna en el proceso de cambio en Legaquímicos, se utilizaron dos herramientas: una entrevista con el gerente y dos grupos focales con los trabajadores. La entrevista con el gerente arrojó información importante del proceso de cambio como las metas que se quieren alcanzar con este, la etapa en la que se encuentra el proceso y las acciones que faltan cumplir, mostrando ser consciente de las falencias que deben ser mejoradas y los proyectos que se tienen para lograrlo. La manera de responder las preguntas del gerente revelaban un tono proyectivo y entusiasta. De la misma manera, enfocaba sus respuestas a la sede en la que se encuentra su oficina, que es la sede Bodega, por lo que a veces era necesario preguntar acerca de la situación en los otros puntos de la empresa. Dudaba cuando las preguntas eran acerca de la percepción de los trabajadores, pero era muy seguro al argumentar las razones por las que habían sido tomadas ciertas decisiones. Sin embargo, enfatizó en el ambiente familiar y cercano que prima y debe mantenerse en Legaquímicos, no solo por la historia familiar de la empresa sino para garantizar un ambiente equilibrado entre los trabajadores.

El primer grupo focal que fue realizado con seis trabajadores que se encuentran en la sede Bodega de la empresa fue de respuestas cortas y concisas donde muchas veces era necesario realizar preguntas personalizadas para obtener información más amplia. A pesar de que no había personas externas al grupo de trabajo cotidiano, hubo poca interacción en las respuestas dadas, pocas veces la información entregada por un trabajador era confirmada o complementada por sus compañeros. Este grupo focal se caracterizó por la poca antigüedad de los trabajadores participantes, ya que cuatro de ellos llevaban menos de un año en la empresa y les era más difícil identificar las situaciones propuestas en las preguntas. Aquí enfatizaron mucho en la posibilidad que les da la sede en la que se encuentran, de poder comunicarse cara a cara con sus compañeros y con el gerente de la empresa.

El segundo grupo focal realizado con los trabajadores de los dos puntos de venta fue más activo y las respuestas iban acompañadas de ejemplificaciones que eran reforzadas por los demás integrantes del grupo. Las respuestas tenían un enfoque personal notable que permitían a los

demás sentirse identificados con algunas de ellas. Este ambiente empático permitió desarrollar el grupo focal con mayor libertad que podía ser percibida en la manera en la que hablaban y en su lenguaje corporal. Este grupo focal hizo hincapié en la importancia de las relaciones entre ellos que generan un clima motivador para cumplir con las labores individuales.

## **6.2 Entrevista con el gerente general**

Al preguntar por la primera subvariable que es la de motivación intrínseca, el gerente manifestó no muy confiado, que los pocos trabajadores que le han dado a conocer la opinión están conformes con el proceso de cambio, pero no menciona razones claras para argumentar esta respuesta. Sin embargo, considera que es más fácil conocer las opiniones negativas de algunos trabajadores ya que se termina filtrando la información por los canales informales de la empresa. No obstante, se han creado herramientas que permiten mantener la motivación del personal como el comité de convivencia que se encarga de realizar diferentes actividades de recreación.

Uno de los aspectos más importantes de la motivación intrínseca es la relevancia que le da el gerente, a retener el personal y a experiencia dentro de la empresa. Es por esta razón, que al crear nuevos puestos de trabajo durante el proceso de cambio, su primera opción para ocupar las vacantes fueron los actuales integrantes de la empresa que se desempeñan en un cargo inferior pero que poseen, además de un conocimiento amplio de la empresa, las capacidades para realizar actividades nuevas. Esto hace que la empresa se convierta en una escuela de enseñanza para trabajadores, que sin importar el nivel de estudio que tengan puedan aprender y desempeñarse positivamente en un cargo importante. A pesar de que en Legaquímicos no se han establecido estas posibilidades de promoción como políticas o programas internos, actualmente se apoyan a los empleados que están realizando programas de estudio con la flexibilidad en los horarios y los permisos para presentación de trabajos. Además, por medio de las capacitaciones dirigidas por los proveedores de la empresa, el gerente busca ampliar los conocimientos de los empleados dependiendo el área en la que operen.

Otra forma de generar motivación intrínseca en los empleados, es tomar en cuenta las opiniones y sugerencias que estos tienen. En este sentido, el gerente menciona dos medios de recepción de ideas que creó. Uno es un buzón de sugerencias que está ubicado solamente en la sede Bodega y otro es un informe que cada trabajador debe presentar con la percepción que tienen de la gestión del gerente a un año de estar ocupando este cargo.

Las preguntas relacionadas con la motivación extrínseca revelaron dos tipos de incentivos en Legaquímicos: los incentivos simbólicos que son las celebraciones de cumpleaños y conmemorativos como el día de la madre y el día del hombre que son organizados por el comité de convivencia y son fruto del buen ambiente laboral que se vive en la empresa y los incentivos económicos que se entregan cuando se ha cumplido alguna meta importante o se ha requerido un gran esfuerzo de los colaboradores.

Además, para minimizar la incertidumbre del proceso de cambio, el gerente afirma que trata de vincular a los trabajadores, informándolos oportunamente de las metas alcanzadas, de las que faltan por alcanzar y mostrándoles el ideal de *familia en vez de empresa* que se quiere tener en la compañía. Sin embargo, el gerente toma de manera natural la inseguridad que los trabajadores sienten por el proceso de cambio y es consciente que la rotación de personal genera incertidumbre entre pares.

En cuanto a la comunicación informal de la empresa el gerente identifica que los grupos se conforman de acuerdo a la sede en la que se encuentran los trabajadores. El tipo de comunicación que hay al interior de estos grupos es percibida como buena en la medida que no sea afectada por personas que generen discordia con sus palabras y actitudes. Este medio informal no es aprovechado por el gerente para conocer las percepciones que los trabajadores tienen del proceso de cambio, ya que considera que si esto ocurre, la confianza entre estos grupos va a cambiar y afectará el ambiente laboral de la empresa. No obstante, las inconformidades a veces se filtran por este tipo de comunicación y son escuchadas por el gerente. Ante esto, él señala que trata transmitir su actitud de mantener una oficina de puertas abiertas en la que los trabajadores pueden comunicar cosas positivas y negativas libremente.

Contrario a la comunicación informal, la comunicación formal no se limita a las sedes de la empresa, ya que el valor de la información involucra a todo el personal. Referente al proceso de cambio, la comunicación formal se ha transmitido en su mayoría por reuniones y cartas dirigidas. Por ejemplo, el cambio en la empresa fue conocido por los trabajadores en el momento en el que el gerente programó una reunión donde tomaba posesión de su cargo ante todo el grupo de trabajo. En esta reunión, el gerente anunció que los procesos en la empresa iban a cambiar y después de realizar una evaluación y de crear un plan de trabajo, programó otra reunión para informar a los trabajadores el proceso de cambio que iba a empezar en la empresa. A partir de ese momento, se realizan reuniones trimestrales con los colaboradores donde se les actualiza del proceso de cambio y se estipuló el envío de cartas dirigidas que deben ser firmadas por todos para comunicar asuntos que afectan el trabajo de todos como cambios de horario y cambios en los puestos de trabajo.

Durante el proceso de cambio se adoptaron nuevos medios como el e-mail y WhatsApp ya que según el gerente, estos medios de comunicación son inmediatos y tienen la posibilidad de volver al mensaje cuando sea necesario. La inmediatez permite la solución de problemas pequeños que pueden ser solucionados sin mucha planeación y la repetición del mensaje permite su recordación específica. Sin embargo, depende del cargo y de las adecuaciones físicas del puesto de trabajo.

En primer lugar, el e-mail es un medio usado para comunicarse entre los colaboradores del área administrativa ya que ellos trabajan durante toda la jornada en un computador y pueden responder los correos de manera más rápida. Además, se usa el correo electrónico para enviar información referente al sistema de salud y seguridad social a todos los trabajadores. Al mismo tiempo, el uso de WhatsApp tampoco está dispuesto en toda la empresa, pues se crearon grupos donde solo se encuentran los líderes de cada área que se encargan de difundir la información con sus colegas.

A pesar de que estos medios han ayudado a sobrellevar el proceso de cambio, el medio más usado para la comunicación en la empresa sigue siendo la conversación directa y es el medio predilecto por el gerente para dar a conocer cierta información. Sin embargo, él considera

que para los trabajadores es mejor la comunicación por medio de WhatsApp o por llamadas telefónicas pues la “la figura del jefe no siempre es bien recibida” (Garzón, S, 2019)

La preferencia del gerente por la comunicación directa es evidente en las capacitaciones programadas donde se tratan temas de salud física para los trabajadores. Con estas, se busca que los colaboradores transformen la manera en la que realizan los procesos para cuidar su salud. Estas capacitaciones son dictadas por expertos en los temas centrales pero, muchas veces el aprendizaje depende del dinamismo que haya en estas jornadas.

Según el gerente, el nivel de aprendizaje en estas capacitaciones es alto porque son dictadas por personas que conoces y han trabajado en este ámbito como fisioterapeutas. Sin embargo, la ausencia de mecanismos de evaluación del aprendizaje de estas reuniones genera que la empresa no pueda medir el grado de beneficio que este medio trae. Además, impide que los trabajadores se motiven a modificar la manera en la que desarrollan sus tareas diarias. Es por esta razón, que este año la persona encargada de seguridad y salud en el trabajo estará en las diferentes sedes de la empresa verificando que los trabajadores cumplan con las recomendaciones dadas en la capacitaciones.

Según el gerente, las capacitaciones que hacen falta dictar en la empresa son dos: una referente a seguridad vial pues muchos miembros de la empresa usan la bicicleta o las motos para transportarse y otra enfocada al manejo del alcohol y drogas.

### **6.3 Grupos focales**

La primera categoría cuestionada fue la de motivación intrínseca, allí fue evidente el valor que los empleados le dan a los avances que está teniendo la empresa por la visualización de progreso personal y profesional que hay en este proceso. Unido a esto, los reconocimientos del gerente impulsan a trabajar mejor y acompañado del clima laboral familiar que se mantiene en la empresa los trabajadores encuentran estabilidad emocional. Sin embargo, este proceso de cambio generó incomodidad por la presión que creó el primer año de implementación.

En primer lugar, los grupos focales revelan la trascendencia que tiene para los colaboradores visualizar oportunidades de desarrollo personal y profesional con el progreso de la empresa. El percibir estas oportunidades de crecimiento genera en los colaboradores entusiasmo y anhelo de continuar trabajando en la empresa ya que la relación ha sido de ganancia- ganancia, donde, la empresa gana como también sus colaboradores.

En segundo lugar, la retroalimentación del gerente a los trabajadores por el trabajo realizado, no son realizadas de manera continua ni de manera efusiva pero, como lo expresan los trabajadores cuando estas muestras llegan el valor de estas estimula al trabajador a ir más allá, a trabajar duro para obtener este reconocimiento simbólico.

Por otro lado, la relación y los vínculos que se crean entre los trabajadores contribuye en gran medida a la motivación diaria de los mismos, pues en medio de un ambiente “familiar” surgen muestras espontáneas de aprecio o de reconocimiento como las celebraciones del día de la mujer y del hombre o la celebración de los cumpleaños. El ambiente laboral, fue perjudicado por el proceso de cambio, debido a la falta de comunicación y a la incertidumbre generada dentro de los grupos de trabajo.

No obstante, hubo desmotivación por el proceso de cambio en el primer año de su implementación dado que no fue paulatino sino inmediato y los nuevos objetivos de la empresa obligaron a los trabajadores a cambiar la manera acostumbrada de hacer las cosas y elaborar nuevas metodologías para cumplir con las metas propuestas. En palabras de uno de los colaboradores, el proceso de cambio “uno lo ve como un ataque” (Garzón, S, 2019)

Referente a la motivación extrínseca los trabajadores resaltaron más los incentivos y los reconocimientos que vienen de parte de sus compañeros que aquellos dados por la administración de la empresa.

A pesar de que los incentivos económicos de parte de la gerencia existen, estos han sido entregados a trabajadores con una antigüedad mayor en la empresa y los más nuevos no han tenido la oportunidad de tener este tipo de motivación. Sin embargo, no se evidencian en sus

respuestas algún tipo de resentimiento. Por el contrario, con gran emoción mencionan que otras cosas los motivan como el ambiente familiar del clima laboral. Las acciones de retroalimentación y de felicitación se realizan mucho entre compañeros ya que al estar trabajando juntos aprenden a conocer a la persona y a saber cuando está fallando. Por ejemplo, en el segundo grupo focal la auxiliar de empaque contó como las felicitaciones de la asistente contable le ayudaron a mejorar en su trabajo y a esforzarse por mitigar los errores.

Un aspecto externo que ha desmotivado a los trabajadores y que causa inseguridad frente al proceso de cambio es la llegada de personal que ha sido contratado para cargos de supervisión y control en la empresa puesto que hacen que los trabajadores sientan que sus conocimientos y experiencia en la empresa es subvalorado. En el segundo grupo focal, se mencionó en repetidas ocasiones, que este era un tema en el que el gerente estaba fallando. Al indagar más por este aspecto se evidenció que los trabajadores consideran que al ser Legaquímicos una empresa que se dedica a un sector tan específico como el de los productos químicos, el personal contratado debe no solo empaparse del tema, sino que debe respetar a aquellos trabajadores antiguos que están inmersos en el sector y por ende conocen más el mercado y el funcionamiento interno de la empresa. Por lo tanto, se sienten subvalorados cuando deben presentar su trabajo a una persona sin experiencia dentro de la empresa.

Unido a esto, la inseguridad y la incertidumbre vivida dentro del grupo de trabajo en el primera año de implementación una de las causas proviene de la falta de información del gerente o de las personas a cargo ya que gracias a la información y al conocimiento de lo que se que se está haciendo y de lo que se quiere lograr en la empresa; lo que hace que la comunicación oportuna del proceso de cambio pase de ser una falencia que no solo afecta el rendimiento laboral de los empleados sino que también, golpea la motivación de los colaboradores a seguir trabajando por el cambio.

Los grupos informales que existen en la empresa se conforman por sedes ya que el cumplimiento de las tareas individuales depende de las tareas de los demás, así que, se necesita una coordinación y una comunicación constante entre ellos. Estos grupos se fortalecen al compartir los lugares comunes de la empresa como el comedor, la cocina y el punto de venta y

su cercanía en cada sede, impide que se genere información errónea pues puede ser verificada como dicen ellos: “subiendo o bajando las escaleras” (Garzón, S, 2019).

El tipo de relación formada por estos grupos no es solo de coordinación y de amistad sino también de cooperación. En los grupos focales, varios de los colaboradores mencionaron que el apoyo del grupo en las tareas individuales es muy importante para cumplir con la función de cada sede y esto es algo que se realiza desinteresadamente. Por ejemplo, en el grupo focal realizado con los trabajadores que se encuentran en la sede Bodega, dos trabajadores que llevan poco tiempo en la empresa, mencionaban lo importante que fueron sus compañeros de trabajo para enseñarles a manejar los productos, para darles a conocer el funcionamiento de la empresa y para mostrarles las maneras más eficientes de realizar cada tarea.

Respecto a la comunicación formal de la empresa la variedad de los medios utilizados hace que cada trabajador prefiera de manera individual la comunicación por ciertos medios. Aquellos que prefieren las reuniones argumentan que este medio permite preguntar y obtener una respuesta inmediata. Por su parte, los que prefieren los mensajes escritos se inclinan por este medio pues permite recordación de datos específicos que se pueden olvidar como las fechas o los horarios. En el grupo focal realizado con los trabajadores de la sede Bodega se generó un consenso en cuanto a la importancia de la comunicación cara-cara con el jefe, debido a la cercanía que existe entre estos y la oficina del gerente; la mayoría coincidieron en que este medio permite una información más clara que los comunicados escritos. Sin embargo, en el grupo focal realizado con los trabajadores de los puntos de venta, varios de ellos reconocieron la importancia de los comunicados escrito puesto que permiten retener mejor la información y mediar entre los compañeros si se acepta o se está en contra de las cosas que se informan en estos.

Las capacitaciones en la empresa son una buena herramienta de preparación para el proceso del cambio porque ayudan a transformar los procesos acostumbrados y los optimiza, cuidando siempre la salud de los trabajadores. Sin embargo, los trabajadores expresaron que estas jornadas no son evaluadas por la organización.

Varios trabajadores mencionaron que la importancia de estas jornadas depende de la metodología y la disposición de la persona a cargo de las capacitaciones. La mayoría de los colaboradores expresaron que las capacitaciones en las que más aprendían eran aquellas que eran dinámicas y el instructor enseñaba desde la práctica. Por el contrario, afirmaron que aquellas capacitaciones donde solo se enseñaba teoría daban “pereza”, no eran recordadas y les hacía sentir rechazo por este medio. Unido al rechazo que genera la falta de dinamismo de las jornadas de capacitación, la falta de evaluación de la efectividad de las capacitaciones, hace que este elemento se pase por alto y no se le dé la importancia en términos económicos y motivacionales que el medio tiene. Desde la mirada de los colaboradores hacen falta más capacitaciones que enfatizan en el tema central de la compañía que son los productos químicos y las materias primas. Los trabajadores más antiguos de la empresa consideran que hacen falta este tipo de capacitaciones para poder brindar una asesoría más completa y confiable al cliente. Por su parte, los trabajadores nuevos consideran que las capacitaciones pueden ser un medio adecuado para darles a conocer los productos, su manejo y sus usos con el objetivo de conocer de manera más rápida el sector al que pertenece la empresa.

#### **6.4 Motivación intrínseca**

La motivación intrínseca que es la encargada de satisfacer necesidades profundas e intangibles del ser humano como la autorrealización, la estima y la necesidad social (Robbins, 1943) está relacionada en este proceso de cambio con la manera en la que los trabajadores perciben el desarrollo de la empresa, la confianza que se deposita en ellos para ejercer nuevos puestos de trabajo y el ambiente laboral que hay gracias a la relación entre pares.

En primer lugar, el proceso de desarrollo de la empresa es percibido de manera positiva por los colaboradores, ya que los resultados presentados por el gerente muestran un avance en la organización que permite a los empleados visualizar un crecimiento personal y profesional como consecuencia del crecimiento de la empresa. Esto alimenta la necesidad de autorrealización, que impulsa a un sentimiento de cuidado del puesto de trabajo y que se ve reflejado en mejores resultados en la empresa. Sin embargo, el gerente no percibe este crecimiento profesional y personal como un factor motivador para los trabajadores sino como un beneficio para la empresa, donde se forma al empleado para desempeñar mejor las labores asignadas y no para generar un

progreso personal en cada individuo. Esto se evidencia en la respuesta a la pregunta: “¿Al momento de tomar la decisión de cambio se pensó en la motivación de los trabajadores?” a lo que él respondió mencionando otros aspectos diferentes a los del crecimiento profesional dentro de la empresa como el comité de convivencia que poco se relaciona con lo que los trabajadores consideran muy importante: el crecimiento personal y profesional.

“Para yo anhelar quedarme en Legaquímicos tengo que verme creciendo. Creciendo no en la intención de, por ejemplo tu tienes un puesto más y yo quiero tu puesto, no. Es que dentro de mi misma actividad yo vaya teniendo posibilidades de conocimiento, de reconocimiento y de ejercicio en el tiempo. Entonces para mí sí es muy importante no quedarme estática haciendo lo mismo todo el tiempo si no tener más oportunidad para abrirme, no solo para mí sino también para poder ayudar a la compañía” (Garzón, S, 2019)

Tal como lo señala la asistente de ventas, la percepción de crecimiento en la empresa no está enfocada en ocupar un cargo superior sino en ampliar los conocimientos sin importar el puesto de trabajo que se ocupe.

En segundo lugar, los cambios en los puestos de trabajo han generado en los colaboradores un sentimiento de autoestima que proviene de la confianza depositada por el gerente en ellos, ya que se pensó en los trabajadores actuales para realizar nuevas tareas para las que no estaban contratados. Ahora bien, esto es algo en lo que coinciden trabajadores y gerente, para la empresa es muy importante mantener a los empleados que ya la conocen, están acostumbrados al clima laboral y a la forma de trabajar en esta y que tienen conocimiento del sector en el que se desenvuelve la empresa. Por su parte los empleados consideran importante sentir esa confianza de parte del gerente que eleva el autoestima y les permite retarse a enfrentar nuevas tareas, nuevos problemas, nuevos procesos aumentando así el nivel de autoestima y autorrealización.

En tercer lugar, durante el proceso de cambio se han generado otras maneras de motivación intrínseca como la aceptación de sugerencias de los trabajadores. No obstante, el gerente mencionó dos herramientas que ninguno de los grupos focales mencionaron y fueron, en primer lugar, la creación de un informe que deben entregar al gerente donde cada trabajador escriba sus percepciones de este proceso de cambio, de aquellas cosas que les habían parecido

buenas y una propuesta de mejoramiento de aquellos aspectos que se deben corregir; en segundo lugar, un buzón de sugerencias que está ubicado en la sede Bodega, pero que al parecer pasa desapercibido por los trabajadores, ya que ninguno mencionó este medio como una herramienta para dar a conocer inconformidades al gerente. Así mismo, la retroalimentación de los trabajadores depende de la sede en la que se encuentren. Aquellos que están ubicados en la sede Bodega, que es donde se encuentra la oficina del gerente, afirmaron que recibían recomendaciones respecto a sus operaciones, de parte de este, casi a diario. Por el contrario los trabajadores ubicados en los puntos de venta afirmaron que esta retroalimentación proviene más de sus compañeros quienes al estar en contacto todo el día conocen el trabajo de todos y saben cuándo las cosas fallan o sobresalen. Igualmente, el reconocimiento que los trabajadores reciben son escasos en la empresa porque se guardan para grandes ocasiones, donde hay un gran logro por parte del grupo de trabajo. Al no utilizarse frecuentemente, esta herramienta motiva y genera gran sensación de mérito.

Por último, está la motivación que proviene de la relación entre los trabajadores que da lugar al ambiente laboral. Este es el aspecto de motivación intrínseca más importante para los empleados, los grupos focales revelaron el gran significado que el ambiente laboral aporta a esta subvariable. El ambiente laboral *familiar* como lo describen algunos trabajadores y el mismo gerente, es consecuencia de la cooperación, la confianza y la buena comunicación que hay entre compañeros de trabajo. Esto no solo se evidencia en las declaraciones positivas de algunos empleados sino en la preocupación con la que recordaban los momentos en los que no solo la presión por el proceso de cambio dominaba el ambiente de trabajo, sino que la deteriorada relación entre compañeros influía en la desmotivación que en principio generó el proceso de cambio. Lo que esta situación generaba a nivel personal en el rendimiento laboral de cada uno puede leerse en palabras de los colaboradores: “todo se hacía más difícil de llevar”, “se generó más bien aislamiento de las personas”, “se sintió que esto iba para un lugar incorrecto” (Garzón, S, 2019). Respecto a esto, el gerente afirmó que el ambiente laboral se vio afectado por integrantes en la empresa que rechazaban completamente el proceso de cambio y contagiaban su inconformismo a los demás; los trabajadores, en cambio, afirmaron que la falta de comunicación e información de la situación empresarial era lo que afectaba el clima laboral. No obstante, trabajadores y gerente confirmaron que el ambiente laboral hoy en día ha mejorado y existe un

ambiente equilibrado. Sumado a esto, la contratación de personal para ejercer cargos de supervisión creó en los trabajadores un sentimiento de inseguridad debido a la falta de experiencia en la empresa que tenían estas personas a las que debían dar cuenta de su trabajo. Ese aspecto, desmotivó a los colaboradores puesto que una de las facultades que más los hace sentir seguros en Legaquímicos es el conocimiento y la trayectoria que tienen en la empresa, pero cuando una persona que no conoce esto es contratada en un cargo superior al de ellos, este sentimiento de seguridad se desborona y se convierte en su antónimo.

### **6.5 Motivación extrínseca**

En cuanto a la motivación extrínseca, aquella generada por los factores externos a los individuos (Schermerhorn, 2002), que encontramos en los incentivos, la aceptación de las sugerencias de los trabajadores y en el reconocimiento por parte del gerente, es condicionado tanto por la sede de las empresas como por los cargos de los trabajadores. Sin embargo, hay gran valor en la preocupación de la gerencia por la salud de los trabajadores.

En primer lugar, es importante mencionar que a pesar de que la empresa no tiene una política establecida de incentivos económicos, estos han sido dados anteriormente a los empleados con mayor trayectoria cuando han cumplido los objetivos propuestos.

Como parte de la motivación extrínseca, está también la preocupación de la empresa por la salud de los trabajadores en este proceso de cambio, lo que genera un sentimiento de seguridad entre los mismos. En esto, tanto gerente como trabajadores coinciden y argumentan que algunos de los cambios en los puestos de trabajo se han realizado por cuidar la salud de los trabajadores ya que las tareas realizadas en la empresa necesitan de esfuerzos físicos que si son mal realizados pueden afectar la salud de los individuos. Como consecuencia, se han generado políticas de protección en la empresa que se han convertido en parte de la motivación de los empleados para trabajar en este proceso de cambio ya que se sienten valorados por la empresa y tratados como personas

### **6.6 Comunicación informal**

La comunicación informal se limita a las sedes de la compañía pues es el contacto constante e inmediato que tienen los trabajadores. Esta comunicación es libre de rumores por la cercanía que se tiene y se utiliza para la coordinación y cooperación de tareas, para la creación de consensos al recibir una solicitud de algo y para interactuar en las horas de descanso.

La comunicación de los grupos informales de la empresa se destaca por la escasez de problemas generados por los rumores, ya que la comprobación de la información es fácil e inmediata pues los puestos de trabajo están cercanos y aunque el gerente afirme que en los grupos informales hay comunicación positiva y negativa de la empresa, el ambiente tranquilo y estable actualmente es señal de que la comunicación informal es positiva y no genera discordia. A pesar de que, los trabajadores que se encuentran en la sede bodega argumentaron que este es un canal propicio para darle a conocer al gerente las dudas o inconformidades que tienen ya que es sencillo acceder a la oficina del gerente, este no considera este tipo de comunicación importante para indagar acerca del ambiente laboral pues cree que puede llegar a incomodar y afectar la relación entre compañeros.

Por otro lado, esta comunicación en las dos sedes, genera mucha información referente al trabajo y a las actividades que cada uno realiza puesto que las labores están interconectadas en cada sede para lograr los objetivos de la empresa. Es por esta razón, que este tipo de comunicación es usada para buscar ayuda entre los compañeros de trabajo, especialmente si se es nuevo en la empresa.

De la misma manera, los trabajadores al compartir zonas comunes como el punto de venta, el comedor y la cocina, utilizan este tipo de comunicación para interactuar y para estrechar relaciones con el grupo de trabajo en las horas en las que comparten.

## **6.7 Comunicación formal**

Este tipo de comunicación en el proceso de cambio es generalmente descendente ya que es emitida por el gerente hacia los trabajadores (Andrade, 2005) y está presente en la compañía con los comunicados escritos y las reuniones.

Tal como lo expresa el gerente, al inicio del proceso de cambio, se enviaban muchos comunicados escritos para informar grandes cambios en los puestos de trabajo, en las funciones de algunos empleados y en la variación de procesos, pero hoy en día que el proceso está más estable, los comunicados escritos han disminuido. Estos comunicados deben llevar consignada la firma de los trabajadores indicando si están de acuerdo o no con lo informado en la carta; los trabajadores conciben este medio como un generador de consensos que permite entre todos decidir si están de acuerdo o no creando vínculos de apoyo dentro de la compañía, que fortalecen las relaciones interpersonales. Este aspecto es también importante para el gerente que expresa la importancia de tener la aceptación en los comunicados por parte de los empleados con las firmas que deben poner en estos. Sin embargo, algunos colaboradores pasan por alto esta información presentada y dicen que firman por cumplir, desconociendo el mensaje que este lleva.

Por otro lado están las reuniones, que son el principal medio usado por la gerencia para informar las actualizaciones del proceso de cambio. Estas son realizadas cada tres meses, son dirigidas por el gerente y muestran los resultados obtenidos por el proceso de cambio a todos los trabajadores con el fin de motivarlos e involucrarlos en el mismo.

A pesar de que estos dos canales de comunicación formal son manejados por la empresa de manera eficaz, la comunicación predilecta para los trabajadores y el gerente son las conversaciones cara-cara.

## **6.8 Capacitaciones**

Son el principal medio de la organización para preparar a sus trabajadores para el proceso de cambio y aunque faltan realizar muchas los empleados perciben este medio como una buena herramienta para sobresalir frente a la competencia y capturar más clientes.

Muchas de las capacitaciones han sido dirigidas al tema de seguridad y salud en el trabajo, porque con el proceso de cambio esta es una de las políticas que se quiere incluir en la empresa. Sin embargo, muchos trabajadores coincidieron en que hacen falta reuniones enfocadas al manejo de sustancias químicas, a los usos y las precauciones le impiden asesorar mejor a los

clientes y diferenciarse en este sentido de la competencia. Además, los trabajadores que entraron hace poco a la empresa señalan este medio como la herramienta más adecuada para conocer el mercado y los productos que se manejan en la compañía. Aquí, hay una gran diferencia entre las respuestas por parte de los trabajadores y las respuestas dadas por el gerente ya que este último afirma que hacen falta capacitaciones referentes a las políticas de consumo de alcohol y tabaco y a la movilidad; mientras que los trabajadores consideran que necesitan capacitaciones enfocadas al área en la que se desenvuelve la compañía, es decir, los productos químicos

A pesar de que las capacitaciones son un gran medio para enriquecer las prácticas de los trabajadores, estas deben ser dictadas con gran dinamismo para garantizar el aprendizaje que se obtiene de estas. En esto coinciden tanto trabajadores como gerente al afirmar que aquellas reuniones donde el expositor solo hablaba y no se interesaba por la enseñanza práctica eran olvidadas fácilmente y provocaban rechazo hacia este medio.

Pese a la constancia y al alcance que el medio ha tenido en el proceso de cambio, este carece de un sistema de evaluación o auditoría donde se constaten que los aspectos enseñados son aplicados y que no se están desaprovechando el tiempo y el instrumento en estas jornadas.

## **6.9 Medios y canales**

Los medios y canales usados en el proceso de cambio han sido principalmente los comunicados escritos, el Whatsapp y el e-mail. Cada medio lleva mensajes diferentes y han sido efectivos durante el proceso de cambio porque garantizan que la información llegue a los que se dirige, evita el uso de llamadas telefónicas y permite retornar a la información cuando sea necesario.

Los grupos en Whatsapp usados en la compañía han permitido focalizar los mensajes y crear pequeños subgrupos de trabajo virtuales que se encargan de transmitir la información a sus compañeros. Es por esto, que los grupos solo son con los líderes de la empresa y con el personal administrativo que son aquellos que constantemente necesitan verificar y alimentarse de información con el gerente.

El e-mail por otra parte, tiene dos funciones. La primera es la difusión de mensajes de bienestar y salud para los trabajadores y la segunda es el envío de archivo entre los colaboradores del área administrativa para compartir información necesaria para su trabajo y para el de sus colegas en el área.

## 7. Conclusiones y Recomendaciones

- La motivación intrínseca es la más importante para los trabajadores pero la diferencia de respuestas obtenidas entre los grupos focales y la entrevista con el gerente dejan entrever una falta de información del nivel de necesidades en el que se encuentran los trabajadores que impide crear estrategias que motiven adecuadamente cumplir una mejor labor en la empresa. Es por esto, que a manera de recomendación, el gerente debería realizar un estudio con sus trabajadores que revele el nivel de necesidad en el que se encuentran para poder establecer políticas de motivación que cumplan con las aspiraciones personales de los colaboradores.

Por otro lado, el crecimiento profesional a raíz de los cambios generados en la empresa, ha creado en los trabajadores una esperanza de avance y de desarrollo personal que los impulsa a trabajar por el proceso de cambio, pero que también les permite proyectarse de manera positiva a largo plazo. A manera de recomendación Legaquímicos podría fortalecer su programa de formación para trabajadores con el objetivo de que en un futuro, puedan ocupar una vacantes disponible en la empres.

Otro aspecto de motivación intrínseca, es el ambiente laboral *familiar* que se vive actualmente el la empresa, este es el principal factor de motivación de los empleados no solo por las relaciones interpersonales que cada uno crea sino por el desempeño que se logra cuando se apoyan y fortalecen. Es recomendable la creación de una política en donde se garantice un buen clima laboral que impacte de manera positiva en las metas propuestas en la organización.

- Como parte de la motivación extrínseca, la empresa carece de políticas de incentivos económicos, pero con el proceso de cambio ha aparecido un factor motivador importante que es el cuidado físico de los trabajadores y satisfacer la necesidad de seguridad que es básica en la vida del ser humano. Es por esta razón, que es recomendable, fortalecer y continuar los programas creados para garantizar la seguridad laboral y, si se alinea con las posibilidades, económica de la compañía, crear un programa de incentivos por metas

donde por medio de los logros del trabajo en equipo los trabajadores sean reconocidos económicamente generando interacción y coordinación positiva.

- La empresa no presenta falencias en la comunicación informal, por el contrario, esta comunicación permite que los procesos funcionen mejor por la cooperación que genera. Sin embargo, es recomendable que el gerente aproveche este tipo de comunicación para empaparse de las percepciones de los trabajadores referente a la empresa y así, responder a estas cuestiones oportunamente.
- La comunicación formal empleada en este proceso de cambio es acertada ya que permite llegar a todos los trabajadores. Sin embargo, es importante identificar la preferencia que tienen los trabajadores por ciertos medios para garantizar la recepción de información por parte de todo el grupo de trabajo.
- Los medios utilizados desde que comenzó el proceso de cambio han facilitado la comunicación en mayor medida para el gerente. No obstante, hay una tendencia a que sean excluyentes ya que la comunicación por WhatsApp es dirigida a subgrupos creados en esta plataforma donde no se encuentran todos los trabajadores. Además, para algunos colaboradores que operan sin acceso permanente a un computador les es difícil conocer la información enviada por correo electrónico. Para ello, es recomendable potencializar los medios a los que tienen acceso todo el grupo de trabajo como los comunicados escritos, para no generar inconformidades o distorsión de la información. En caso tal de que el uso de WhatsApp carezca de efectividad, se recomienda crear un grupo con todos los trabajadores donde el gerente informe y ellos puedan dar a conocer su opinión o sus dudas.
- Las capacitaciones usadas para formar a los trabajadores son un medio correcto, ya que impacta al cliente interno mejorando su salud y los procesos internos de la empresa. Sin embargo, la falta de dinamismo y de una auditoría póstuma, disminuyen la posibilidad de éxito de este medio. Por esta razón, se recomienda crear un programa de capacitaciones donde se verifiquen los conocimientos que se deben tener en la empresa y se creen

programas que mantengan el dinamismo. Además se recomienda un programa de inducción donde se den a conocer los procesos de la empresa pero también el sector en la que esta se encuentra. Por último, es recomendable generar un proceso de evaluación o auditoría permitan corroborar el aprovechamiento de estas jornadas por parte de los trabajadores.

## 8. Bibliografía

Acosta, R. & Carlos, A. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, (11), 9-24.

Andrade, H. (1991). Escuelas del comportamiento organizacional. En C. Fernández. (Ed.), *La comunicación en las organizaciones* (pp. 18-46). México D.F.: Trillas.

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo.

Ballenato, G. (2006). *Comunicación eficaz. Teoría y práctica de la comunicación humana*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Beckhard, R. (1969). *Desarrollo organizacional Estrategias y modelos*. México: Fondo Educativo Interamericano.

Comulgar. (2018). En Diccionario de la lengua española (23.a ed.). Recuperado de <https://dle.rae.es/?id=A4sKckh>.

D'Aprix, R. (1999). *La comunicación para el cambio : como conectar el lugar de trabajo con las cambiantes demandas del mercado*. Buenos Aires: Granica.

De Marchis, G., Gil- Casares, M & Lanzas, F. J. (2007) *Organización y psicología en la comunicación interna*. Madrid: Fragua.

Delegación Federal del trabajo. (2003). *Implementación del proceso capacitador*. Recuperado de [http://segob.guanajuato.gob.mx/sil/docs/capacitacion/La\\_funcion\\_de\\_la\\_capacitacion.pdf](http://segob.guanajuato.gob.mx/sil/docs/capacitacion/La_funcion_de_la_capacitacion.pdf).

Fernández, C. (Ed.). (1991). *La comunicación en las organizaciones*. México D.F.: Trillas.

Garzón, S. (10 de septiembre 2018). Entrevista Helber [Archivo de audio]. Copia en posesión del autor.

Garzón, S. (26 de marzo de 2019). Entrevista gerente [Archivo de audio]. Copia en posesión del autor.

Garzón, S. (26 de marzo de 2019). Grupo f bodega [Archivo de audio]. Copia en posesión del autor.

Garzón, S. (28 de marzo de 2019). Grupo f centro [Archivo de audio]. Copia en posesión del autor.

Goldhaber, G. M. (1989) *Comunicación organizacional*. México: Editorial Diana.

Lacasa Blay, A (2004). *Gestión de la comunicación empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.

Lewis, L. (2011). *Organizational change Creating change through strategic communication*. Reino Unido: Wiley Blackwell.

Lopez, J. (2011). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. *Contribuciones a la Economía*, 12, 1-18.

Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Ciencias de la Información*, 42(2), 49-54.

Martínez, A. (1991). Escuelas del comportamiento organizacional. En C. Fernández. (Ed.), *La comunicación en las organizaciones* (pp. 18-46). México D.F.: Trillas.

Méndez, C. E (2008). *Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México D.F.: Editorial Limusa.

Pérez, M.L., Vilariño, M.C., & Ronda, A. G. (2017). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación estratégica *Ingeniería Industrial*, 38(3), 223-232

Pizzolante, I. (2004). *El poder de la comunicación estratégica*. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.

Robbins, P. S. (1943). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.

Sandoval, J. (2004) *La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional* (Tesis doctoral) Universidad autónoma de Barcelona, Barcelona.

Schermerhorn, J. R. (2002). *Management*. México D.F.: Editorial Limusa

Siliceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*. Editorial Limusa.

Strong, L. (1960). ¿Sabe usted cómo escuchar?. J, Dooher & V, Marquis (Ed.), *Comunicación efectiva en el trabajo. Guía para supervisores y ejecutivos en sus comunicaciones con los trabajadores* (pp. 12-20). México D.F.: Editorial Reverte.

## Anexos

### 1. Entrevista gerente

1. ¿El cambio fue planeado o repentino?
2. ¿Cuál es la meta que se quiere alcanzar con el proceso de cambio?
3. ¿Sabe si los empleados están a gusto con el proceso de cambio?
4. ¿Quiénes diseñaron esta estrategia?
5. ¿En qué fase del proceso de cambio está la empresa?
6. ¿Para lograr esto han asignado algún empleado como líder que guíe a sus compañeros o lo ha manejado solo la parte directiva?
7. ¿Sabe si los empleados están a gusto con el proceso de cambio?
8. ¿Sabe que les disgusta a los empleados del proceso de cambio?
9. ¿Al momento de tomar la decisión de cambio se pensó en la motivación de los trabajadores?
10. ¿Sabe si las metas del proceso de cambio están alineadas con las metas profesionales de los trabajadores?
11. ¿Qué aspectos del cambio han permitido a los colaboradores crecer profesionalmente?
12. ¿Al asignar las tareas en el proceso de cambio se tuvieron en cuenta las capacidades de los trabajadores?
13. ¿Durante el proceso de cambio se han tenido en cuenta las sugerencias de los trabajadores?
14. ¿De qué manera se motiva a los empleados a apoyar el proceso de cambio?
15. ¿Qué tipo de incentivos manejan en la empresa?
16. ¿Como se les hace saber a los empleados que han realizado un buen trabajo?
17. ¿El ambiente laboral se ha visto afectado por la incertidumbre que genera el proceso de cambio?
18. ¿Cada cuánto reciben los empleados retroalimentación del trabajo que realizan?
19. ¿Sabe si los trabajadores se sienten inseguros por el proceso de cambio?
20. ¿Conoce los grupos informales de la empresa?
21. ¿Sabe que tipo de información se transmite en estos grupos?
22. ¿Qué tan beneficioso ve la comunicación de estos grupos para el funcionamiento de la empresa?
23. ¿aprovecha usted las redes de comunicación informal para conocer la percepción de los trabajadores?
24. ¿En qué momento del proceso de cambio se le informó a los empleados acerca de este?
25. ¿Qué información se le ha dado a los empleados en las diferentes fases del proceso de cambio?
26. ¿Con qué frecuencia se le informa a los empleados acerca del proceso de la compañía?
27. ¿Qué canales de comunicación se manejan para informar a los empleados?
28. ¿Cuál es el medio más efectivo?
29. ¿Por cuál medio retienen los trabajadores más la información?
30. ¿Por cuál medio prefiere comunicar a sus empleados?
31. ¿Cada cuánto envían comunicados escritos?
32. ¿De qué manera garantizan que los empleados lean y recuerden los comunicados?

33. ¿Qué relación tienen las capacitaciones dictadas con el proceso de cambio por el que pasa la empresa actualmente?
34. ¿Qué temas se tratan en las capacitaciones?
35. ¿Quiénes dictan las capacitaciones?
36. ¿Qué capacitaciones han tenido mejor acogida?
37. ¿Cómo es la disposición de los trabajadores a estas actividades?
38. ¿Cómo califica el nivel de enseñanza de estas capacitaciones?
39. ¿De qué manera miden la efectividad de las capacitaciones?
40. ¿Los empleados aplican en su trabajo lo aprendido en las capacitaciones?
41. ¿Qué capacitaciones relacionadas con el proceso de cambio hacen falta dictar en la empresa?
42. ¿Eran usados el e-mail y WhatsApp antes del proceso de cambio?
43. ¿Por qué se eligieron estos medios para comunicar el proceso de cambio?
44. ¿Qué mensajes del proceso de cambio envían por cada medio?
45. ¿Quiénes comunican en estos medios?
46. ¿Cómo garantizan que los trabajadores reciban y entiendan la información transmitida por estos medios?

## **2. Grupo focal trabajadores**

1. ¿Qué le ha gustado del proceso de cambio por el que está pasando la empresa?
2. ¿Qué le disgusta del proceso de cambio por el que pasa la empresa?
3. ¿Qué acciones lo motivan a seguir trabajando por este proceso de cambio?
4. ¿Qué metas profesionales ha alcanzado con el proceso de cambio?
5. ¿Qué metas personales ha alcanzado con el proceso de cambio?
6. ¿Considera que las tareas que realiza están de acuerdo a sus capacidades?
7. ¿Han tenido en cuenta sus sugerencias y aportes en el proceso de cambio?
8. ¿Ha recibido algún incentivo de parte de la gerencia por los trabajos cumplidos?
9. ¿De qué manera le hace la gerencia saber que está realizando bien su trabajo?
10. ¿El ambiente con sus compañeros se ha visto afectado por el proceso de cambio?
11. ¿Recibe retroalimentación de su trabajo? ¿Le gusta recibir retroalimentación de parte del gerente?
12. ¿Se ha sentido inseguro por el proceso de cambio? ¿Por qué?
13. ¿Cuál es el grupo de compañeros con los que más mantiene contacto?
14. ¿Qué información comparten en este grupo?
15. ¿Qué tanto acude a sus compañeros para resolver una duda acerca del trabajo?
16. ¿Qué problemas se han generado por la falta de comunicación entre los compañeros de trabajo?
17. ¿En qué momento supo usted que la empresa iba a iniciar un proceso de cambio?
18. ¿Cada cuánto recibe información del proceso de cambio?
19. ¿Cuál es el medio que utilizan para hacerle llegar esta información?
20. ¿Por cuál medio llega la información más clara?
21. ¿Por cuál medio prefiere que le comuniquen las cosas?
22. ¿Qué ha aprendido en las capacitaciones del proceso de cambio?
23. ¿Qué temas tratan estas capacitaciones?
24. ¿Qué tipo de capacitaciones le llaman más la atención?

25. ¿qué tanto aprende en estas jornadas?
26. ¿Hay alguna auditoría posterior a la capacitación donde se aseguren que está aplicando lo aprendido?
27. ¿En el trabajo aplica las cosas aprendidas en las capacitaciones?
28. ¿considera que para su puesto de trabajo debe recibir más capacitaciones?
29. ¿El e- mail y Whatsapp eran usados antes del proceso de cambio?
30. ¿Por qué cree que estos medios son adecuados para comunicar los cambios de la empresa?
31. ¿De qué manera hacen saber al gerente si no hay claridad en algún mensaje?