

**Impacto de las tecnologías de la información, la comunicación y las estrategias de marketing en la implementación de cambios organizacionales**

**Ángela Isabel Gaitán Amaya  
Elvia Cristina Cedeño Polanco**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)  
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN)  
Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo  
CEAD Yopal  
2018**

**Impacto de las tecnologías de la información, la comunicación y las estrategias de marketing en la implementación de cambios organizacionales**

**Ángela Isabel Gaitán Amaya  
Elvia Cristina Cedeño Polanco**

**Monografía presentada como opción de trabajo de grado para obtener el Título de Especialista en Gerencia Estratégica de Mercadeo**

**Director  
Hugo Alberto Martínez**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)  
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN)  
Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo  
CEAD Yopal  
2018**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Bogotá, diciembre de 2014

## **Agradecimientos**

Las autoras expresan sus agradecimientos:

Al Doctor Hugo Alberto Martínez, por su colaboración en la dirección del proyecto, al Ludwin Alexander Sánchez Vargas en las asesorías metodológicas, al comité evaluador por sus aportes en conocimiento y entrega.

A nuestras familias y amigos por su compañía durante esta fase de nuestras vidas. A la universidad Nacional abierta y a distancia UNAD, institución por la cual nos orgullece ser egresados, a su cuerpo administrativo y docentes quienes nos han colaborado y en fin a cada una de las personas que de una u otra forma participaron en la realización de esta investigación.

A nuestros compañeros quienes compartimos sueños y deseos de superación así como a todas las personas que aportaron su valioso apoyo y colaboración en el proyecto y la confianza depositada en nosotros.

### **Dedicatoria**

A Dios por guiarnos y darnos la oportunidad de alcanzar este nuevo logro, a nuestra familia, por brindarnos su apoyo, confianza y respaldo a lo largo de nuestras vidas.

Al director por el apoyo incondicional para que este proyecto se llevara a cabo y a nuestros compañeros de trabajo por su paciencia y respaldo por ausentarnos de nuestras labores diarias.

A las empresas donde laboramos por los permisos para asistir a todas las clases y poder culminar con éxito.

A todos nuestros amigos que gracias a esa unión y amistad llevamos este proyecto adelante.

## Contenido

Introducción.....	19
Consideraciones generales sobre el problema de investigación.....	20
Planteamiento del problema de investigación: el trinomio tecnología, comunicación y marketing en el cambio organizacional .....	20
Objetivos de la investigación .....	23
Objetivo General.....	23
Objetivos específicos. ....	23
Justificación.....	24
Estado del arte .....	25
Antecedentes de la investigación .....	26
Análisis de antecedentes de la investigación.....	33
Marcos de referencia de la investigación .....	34
Marco teórico.....	34
Sobre la estrategia organizacional.....	35
Sobre las Tecnologías de la información.....	36
Sobre la Comunicación organizacional.....	37
Sobre el Marketing interno.....	38
Sobre el cambio organizacional.....	39
Marco Conceptual.....	41
Consideraciones metodológicas de la investigación .....	45
Análisis y discusión de los resultados de la investigación.....	49
Una mirada a la estrategia y al cambio organizacional .....	50
Sobre los elementos constitutivos de la estrategia organizacional.....	53

El marketing interno en los procesos de comunicación organizacional .....	61
Comunicaciones internas en la gestión del cambio organizacional .....	63
Conclusiones .....	65
Recomendaciones .....	67
Referencias bibliográficas .....	68
Anexos 1. Cronograma de actividades.....	76
Anexos 2. Formato ficha de análisis bibliográfico.....	78

**Lista de Ilustraciones**

Figura 1. Ruta metodológica.....	7657
----------------------------------	------

**Lista de Anexos**

Anexo 1. Cronograma de actividades .....	78
Anexo 2. Formato ficha de análisis bibliográfico .....	80

### **Lista de siglas y acrósticos**

CIM: Comunicación integrada al marketing.

IoT: Internet de las cosas.

TICs: Tecnologías de la información y la comunicación.

## Glosario

Administración de Recursos humanos: proceso de administrar el talento para lograr los objetivos de la organización (Bohlander y Snell, 2010).

Aprendizaje organizacional: capacidad de la organización de transformarse a la par del entorno, adaptarse a este con competencia, dinamismo y transformarse cuando las circunstancias lo exijan. Se basa en conocimiento que la organización tenga de ella misma, de los principios bajo los cuales se guíe y la manera en que los pone o ha puesto (en el pasado) en práctica.

Áreas con posibilidad de desarrollo: cuestiones que el diagnóstico arroja como potenciales de ser optimizadas, que merecen el esfuerzo por verlas en una situación más favorable para los intereses de la organización. Sólo pueden concluirse como resultado final del diagnóstico y con base en información validada por la metodología de este.

Cambio: variación de una situación a otra con expectativas positivas a favor de la organización. rediseño de aspectos globales o particulares de la organización.

Capital humano: se describe el valor económico del conocimiento, las habilidades y las capacidades de los empleados, tienen un enorme efecto en el desempeño de la organización y podrían reflejarse de manera indirecta en el balance general de la empresa (Bohlander y Snell, 2011).

Clima organizacional: resultado de la interacción del sujeto con el ambiente organizacional, que demuestra la influencia de la organización en el desempeño del individuo, tiene que ver con las experiencias individuales y colectivas de los miembros.

Código: clave con la que se estructura un mensaje, debe ser compartido por el emisor y el receptor para la comprensión del significado de la transmisión.

Comunicación externa: transmisión de mensajes de la organización a públicos externos para mantener con estos una interacción con intenciones operativas, estratégicas, de difusión y de promoción de una buena imagen.

Comunicación interna: acciones comunicativas entre la organización y sus miembros, y entre ellos mismos, a favor de las buenas relaciones (interacciones rentables para la organización) a través de medios específicos para ello.

Comunicación organizacional: comunicación que se gesta dentro de una organización. Sistema que constantemente sufre ajustes, complejo por sus relaciones con diversos públicos (tanto internos como externos). Procesos inherentes a la organización que no sólo tienen que ver con intercambio de información, sino también con los medios utilizados y los individuos (con su cultura, actitudes, sentimientos y capacidades). Es también la disciplina que se encarga de investigar y teorizar acerca de todo lo anterior con la voluntad de dar explicación a las organizaciones sociales.

Conocimiento administrativo: “es el requerido para poner en funcionamiento una organización, de manera eficaz” (Zepeda, 1999, p.16).

Conocimiento tecnológico: “es el conocimiento necesario para producir bienes y servicios” (Zepeda, 1999, p.18).

Cultura corporativa (u organizacional): conjunto de normas humanas y sociales que determinan comportamientos, y que diferencian a la organización de otras. Son sus valores, modelos de comportamiento, necesidades, expectativas, lenguaje, símbolos, señas, creencias, políticas, etc.

Decisión: es la elección de una o varias alternativas, teniendo en cuenta algunos elementos del entorno con el fin de dar cumplimiento a los objetivos.

**Diagnóstico:** día (a través) y gnosis (conocer). Descripción de la situación de una organización con base en la recolección, sistematización e interpretación de la información respecto a ella.

**Dimensiones de la organización:** aspectos esenciales de la organización consideradas por la guía de diagnóstico.

**Dirección:** persona o grupo de personas con el poder de tomar decisiones estratégicas y trascendentales en la organización.

**Disposición al cambio:** naturaleza de la organización de aceptación o resistencia al cambio que influencia la conducta, actitudes, creencias y valores de sus miembros.

**Dispositivos de comunicación:** mecanismos que tienen como función primordial fomentar el diálogo y el intercambio multilateral.

**Dispositivos de información:** conectores unilaterales para la recepción de información dedicados a informar y/o mantener control a los miembros de la organización.

**Eficacia:** la cualidad que logra que dentro de la vigencia se dé el efecto deseado de cada labor de la organización, en calidad y cantidad.

**Eficiencia:** la manera en que se hacen las cosas en la organización. Facultad para que se efectúe cada actividad de la organización.

**Entorno de la organización:** dimensiones en ámbitos micros y macros, independientes a la organización, que la afectan e influyen en su existencia y desempeño.

**Estrategia:** es la determinación de los objetivos de la empresa y definición de las líneas de acción para alcanzarlas.

**Estrategia de comunicación:** planificación de la gestión de flujos comunicativos de la organización, acorde a los objetivos y valores de la empresa.

Estructura orgánica (organigrama): diseño de la distribución jerárquica de los materiales y recursos humanos de la organización, manera esquemática como está conformada la organización.

Evaluación: traducción de lo cualitativo a lo cuantitativo, sistema inductivo de calificación de cuestiones particulares y para lograr a su vez calificar aspectos generales en una escala del 1 al 10. Correspondencia numérica al estado de una dimensión de la organización.

Flujos de información: son la transmisión de datos entre los públicos de la organización (tanto internos como externos) y son el fomento de la comunicación para el desarrollo.

Informal: lo natural y espontáneo, sin metodología específica de acción y objetivos no explícitos.

Marketing: tiene por objetivo central establecer relaciones duraderas y de largo plazo con los clientes, generando estímulos que incluyan lo personal y familiar con el fin de crear vínculos afectivos con la organización (Martínez, 2010).

Medio ambiente interno o clima organizacional: consiste en una serie de características propias de una determinada organización (y/o de subsistemas), que pueden ser percibidas por los miembros de la organización y que pueden afectar la forma como la organización (y/o sus subsistemas) trata con sus integrantes y con el medio ambiente externo (Zepeda, 1999).

Metas: fines específicos deseados, principalmente resultados cuantitativos esperados.

Misión: razón de ser de la organización, explicación de lo que es, de lo que hace y para quien lo hace.

Motivación: estimulación de los miembros de la organización con la expectativa de que realicen cada vez mejor su trabajo.

Necesidades: nombre de la existencia de los deseos individuales de los miembros de la organización.

Objetivos: ideales a obtener o propósito de resultados finales (a nivel global o particular) en un tiempo determinado.

Operación: acción o labor necesaria para lograr una cosa, maniobras tácticas en vías del cumplimiento de objetivos.

Optimizar: desarrollar, prosperar, crecer.

Organización: coordinación e interrelación de actos y esfuerzos de individuos que por medio de la distribución de funciones buscan llegar a un fin compartido.

Perfil: definición del carácter propio y distintivo de la organización y en el caso de referirse al del consultor es la mención de las características y capacidades requeridas para que lleve a cabo esta guía.

Plan de estratégico: planteamiento de cómo se conseguirá algo y la forma en que se capitalizará las oportunidades, planeación de algo con objetivos establecidos y medición de resultados.

Planeación: determinación de la finalidad de la organización y proyección de la distribución de responsabilidades y esfuerzos para llegar a ella (en una sistematización de acciones). Su fin es proporcionar dirección y ventajas competitivas a la organización.

Poder: derecho a ejercer un control sobre determinados individuos en ciertas circunstancias (poder legítimo) donde el control es igual a la obediencia. También existen tipos de poder basados en la recompensa, en el castigo, y en provocar identificación o admiración.

Políticas de la organización: guía de procedimientos de la organización que indica la manera de direccionar cuestiones formales del operar de ésta, pero refiriéndose principalmente a la base filosófica de los valores y objetivos de la organización.

Posicionamiento: retención de la imagen de la organización en la memoria de sus públicos, como un mecanismo que hace potencial la compra o consumo de sus servicios.

Proceso: transcurso de cada una de las fases del desempeño de la organización, en comunicación organizacional se refiere no únicamente a cuestiones técnicas sino a asuntos comunicacionales y culturales.

Público: cualquier individuo o instancia que reciba o intercambie mensajes con la organización, para cuestiones operacionales o de consumo, de manera interna o externa, es todo aquel que percibe a la organización y tiene una imagen de ella.

Redes de comunicación: concreción técnica de los flujos de información, sus objetivos por lo tanto son prácticos y se refieren a lograr una capacidad óptima en la transmisión de datos, posibilitar la comprensión del mensaje, y así fomentar la comunicación para el desarrollo.

Tablas de evaluación: cuadros de evaluación, entendiendo esta como la traducción de cuestiones cualitativas a cuantitativas.

Tipografía: letra característica, tipo de caracteres que en forma y estilo pueden diferenciar visualmente una palabra.

Valores: virtudes, cualidades y principios con los cuales la organización se rige, están basados en inquietudes y necesidades humanas básicas. Son los ejes constantes, ideales de desarrollo y preceptos que la dirección no debe olvidar.

Variabilidad: fenómeno de obtención de información distinta en pruebas que deberían arrojar datos iguales.

Visión: explica la existencia de la organización, pero en el sentido del futuro deseado (5 a 10 años), su intención es estratégica y de marcar la pauta de acción.

### **Prefacio**

La realidad actual de las empresas y organizaciones presenta para sus administradores grandes desafíos especialmente en relación con el entorno, cada vez más tornadizo, particularmente hoy más que nunca; una realidad dependiente de una amplia gama de variables y factores que si bien no resultan predecibles con exactitud pueden ser emprendidos con efectividad con el aprovechamiento de los recursos existentes, entre ellos, la tecnología, la comunicación y el marketing, que se articulan con los recursos humanos y convergen en función del logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Este acercamiento que resulta tan necesario en las condiciones económicas y sociales presentes, permite el conocimiento de la situación actual de la empresa en procura de un claro entendimiento del entorno donde se desarrollan las actividades de negocio, con la identificación de recursos, debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, de mejoramiento, bajo el entendido de que el éxito empresarial está condicionado por el mejoramiento continuo y la adaptación a entornos cambiantes.

A partir de la práctica empresarial y en el marco de formación de la Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo perteneciente a la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN), de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), surge un interés investigativo en estos tópicos, que se materializa en la presente monografía que en correspondencia con los propósitos misionales del programa, oficia contribución a la comprensión y aplicación de conceptos, teorías y diseños de la mercadotécnica

en un ejercicio académico como aporte a la solución de las problemáticas empresariales vigentes en la realidad empresarial colombiana.

### **Resumen**

Analizar el impacto de las tecnologías de la información, la comunicación y el marketing en la gestión del cambio organizacional, es el propósito de este estudio documental. Pues debido a la globalización, el acelerado avance de las tecnologías y el ritmo que estas acarrearán en cuanto a cambios precipitados en la vida cotidiana, es importante profundizar en todas las alteraciones de las dimensiones humanas que inciden en los sistemas organizativos y empresariales para proyectar sus estrategias en función del fortalecimiento integral de su institucionalidad.

Palabras clave: Tecnologías de la información, Comunicación, Marketing, Cambio organizacional.

### **Abstract**

To Analyze the impact of information, communication and marketing technologies on the management of organizational change is the purpose of this documentary study. Because, nowadays, globalization and its rhythm of accelerated changes in all human dimensions, affects the organizational and business systems that project their strategies based on the integral strengthening of their system. Communication, technology and internal marketing are pillars within the framework of a company, because due to its effective exercise and operational activity is guaranteed an adequate and optimal flow for the generation of profits and satisfied customers that allow the survival of the company.

Keywords: Information technology, Communication, Marketing, Organizational change.

## **Introducción**

Actualmente, en un mundo globalizado, al ritmo de cambios acelerados en todas las dimensiones humanas, los sistemas organizativos y empresariales proyectan sus estrategias en función del fortalecimiento integral de su sistema. La comunicación, la tecnología y el marketing interno son pilares fundamentales dentro del engranaje de una empresa, pues debido a su efectivo ejercicio y actividad operativa se garantiza el flujo adecuado y óptimo de la información para el emprendimiento del cambio organizacional como necesidad presentada por el entorno para la pervivencia de la empresa.

Se pretende con este estudio el análisis sobre el impacto de las tecnologías de la información, la comunicación y el marketing en la gestión del cambio organizacional. Para ello, se propone el ejercicio investigativo documental, el cruce conceptual desde distintas fuentes y autores y el comentario crítico y reflexivo que una las teorías y conceptos en relación de un solo fenómeno.

En una primera parte se muestra el planteamiento del problema, con una descripción que adentra al lector en el fenómeno abordado, a la vez, que se muestra la justificación del estudio, con los debidos objetivos y pregunta de investigación. Esta primera parte finaliza con la exposición de algunos de los antecedentes encontrados de orden local, nacional e internacional.

Como segunda parte se muestra el marco referencial, el cual está conformado por un marco teórico que expone el enfoque y distintas concepciones del cambio organizativo, asimismo, un marco conceptual que ubica conceptos claves para esta investigación como: comunicación, tecnología, marketing, estrategia organizacional, entre otros.

## **Consideraciones generales sobre el problema de investigación**

### **Planteamiento del problema de investigación: el trinomio tecnología, comunicación y marketing en el cambio organizacional**

El éxito en las organizaciones depende de la conjunción de múltiples factores y variables, más allá de la simple gestión diaria de las actividades empresariales dadas en función de la continuidad del negocio; se trata de una simbiosis entre la estrategia, los recursos humanos, el diseño organizativo y la manera en que se comunica y es aprehendido por los empleados, además de las condiciones del entorno, por lo demás cambiante; todo ello en función de los propósitos trazados por las organizaciones.

En esta dinámica se vuelve determinante el conocimiento del trabajador, que al observarse detenidamente puede emprenderse bajo la perspectiva del marketing como una tipología de cliente interno al que la organización debe transmitirle de una manera efectiva y eficaz los propósitos y estrategia que la direccionan empresarialmente. En este orden, se articula una relación conceptual de sumo interés para el debate de la administración moderna en función de la integral del cliente interno de los procesos de comunicación y mercadeo en el marco de la dinámica de la gestión del cambio organizacional.

En esta dialéctica resultan determinantes las dinámicas provistas por las tecnologías de la información que, como lo indica la literatura, han sido muy útiles en la gestión de los procesos de comunicación y en el desarrollo de estrategias de marketing en las organizaciones; en este sentido Caldeira y Ward (2002, p.103) en su revisión concluyen: “es así que diversos estudios demuestran que las TIC son un agente facilitador para la consolidación competitiva de las empresas” lo que sumado a una adecuada gestión de los recursos humanos, resultan ser en el contexto actual, condiciones imprescindibles para la gestión del cambio organizacional, como

respuesta a un entorno, que igualmente cambiante, presenta nuevos desafíos y contextos de acción.

Es común encontrar en los entornos organizacionales diferentes conflictos relacionados con los modelos de comunicación implementados, debido a que la comunicación organizacional, tanto de cara al cliente interno como al externo, incide de manera determinante en la consecución de los objetivos empresariales, pero especialmente como cliente interno, incide en la gestión efectiva del personal, y en general, en el clima organizacional; en este orden de cosas, bien lo expone Fischer (1981, p.228) al indicar que: “los esfuerzos del desarrollo organizacional no son siempre exitosos, y cuando ellos fracasan, los problemas en la comunicación son a menudo los responsables.”

Los problemas asociados con la comunicación también afectan los procesos de transmisión efectiva de la información y gestión del cambio en las empresas, cuando se inician sin comunicaciones y ambientaciones previas, sin tener en cuenta las singularidades y requerimientos de los ejecutores de los procesos, cuando es insuficiente la participación de los actores comprometidos en el logro de los objetivos estratégicos.

En las últimas décadas es posible evidenciar notables cambios en las dinámicas sociales y empresariales promovidos por el desarrollo de nuevas tecnologías y herramientas, entre ellas el internet, cuya masificación de uso ha permitido el aserto de nuevas dinámicas de conocimiento y de relacionamiento entre personas, procesos y sistemas; hasta el punto de volverse piedra angular para el diseño y la gestión de los procesos organizacionales en diversos sectores y niveles de producción.

Las tecnologías de la información y el internet desde sus originarios desarrollos han estado ligados a los procesos de comunicación y mercadeo y esto es evidenciable en la evolución de los

planes estratégicos adoptados por las organizaciones que, en el orden de lo indicado, han tenido que ajustarse a los contextos, incorporando nuevas herramientas y dinámicas especialmente en lo concerniente a los procesos de gestión de comunicación interna y mercadeo, por cierto, determinantes en el acometimiento del cambio organizacional.

En este sentido se ha pronunciado Wolton (2000) al afirmar que un medio de comunicación está sustentado en tres dimensiones, a saber: una tecnológica, una profesional y una comercial, donde el internet oficia como un medio de información automatizado y fundamentalmente interactivo; sobre esta misma línea discurre Piscitelli (2002) al concluir que el internet es el primer medio de comunicación que permite la horizontalidad de las comunicaciones lo que permite la correspondencia entre la producción y recepción de la información, o retomando las palabras de Wolton, un hipermedio de comunicación; “mensajes en todos los sentidos, enviados por cualquiera, captados por cualquier y organizados por nadie” (2006, p.4).

El mundo sufre procesos de transformación continuamente, en mayor proporción, las organizaciones que están obligadas continuamente a adaptarse a distintos cambios, reajustando la dirección del rumbo en relación con las necesidades que surgen durante el proceso, viendo esto desde la teoría de Kurth Lewin (Lacouture,1996) en la que existe un proceso de descongelamiento, cambio o movimiento y recongelamiento para establecer los procesos de cambio; en el desarrollo de este proceso es importante tener en cuenta los medios de comunicación internos organizacionales que permiten constituirse como fuerzas impulsoras del cambio organizacional.

Es así, que de acuerdo con estas consideraciones resulta pertinente una aproximación monográfica que centre el foco de atención en el análisis de la relación existente entre las

tecnologías de la información, las comunicaciones y el marketing y su incidencia en la gestión del cambio organizacional con especial atención en los procesos de comunicación interna como apalancadores de la gestión del cambio organizacional y facilitador de las comunicaciones entre compañeros de trabajo y subalternos, al permitir el establecimiento de un canal directo y continuo que permite fortalecer o debilitar las relaciones existentes, esto también ante la necesidad de comunicar de manera continua, cada cambio que se pueda generar en la estrategia con el fin de responder a las necesidades planteadas por el entorno organizacional.

Así las cosas y teniendo en cuenta las consideraciones realizadas hasta este punto del planteamiento, señalada su pertinencia y descrita la dinámica de la situación problema, será conveniente la formulación de la pregunta que dirija los esfuerzos de la presente aproximación, así: ¿Cuál es el impacto de las tecnologías de la información, la comunicación y las estrategias de marketing en la implementación de cambios organizacionales?

### **Objetivos de la investigación**

#### **Objetivo General.**

Analizar el impacto de las tecnologías de la información, la comunicación y el marketing en la gestión del cambio organizacional.

#### **Objetivos específicos.**

- Identificar los elementos constitutivos de la estrategia organizacional y su relación con el proceso de cambio organizacional.
- Describir la incidencia del uso de las tecnologías de la información y el marketing interno en los procesos comunicacionales de las organizaciones.

- Establecer el impacto de las comunicaciones internas en la implementación del cambio organizacional.

### **Justificación**

Hechas estas consideraciones en función del planteamiento y establecidos los objetivos de la investigación conviene en este punto discurrir sobre las razones por las cuales, desde el punto de vista teórico, práctica y metodológico, resulta pertinente la aproximación metodológica del asunto, en el marco de lo considerado hasta el momento, con respecto al impacto social y en proporción al campo de conocimiento.

En el orden de lo propuesto, y desde el punto de vista práctico, esta aproximación resulta pertinente al constituir un acercamiento a una realidad efectiva de las organizaciones, como lo es la dinámica del cambio organizacional, asimismo, establece una aproximación a los factores de incidencia; entre ellos, la tecnología, las comunicaciones y el marketing, que determinan tanto la relación con el cliente interno, en el sentido del cumplimiento de los objetivos corporativos en la gestión diaria de actividades; y externo, en relación con las estrategias de venta en función de los clientes; todos elementos de la estrategia organizacional y todo ello mediado por el desarrollo de un marco metodológico adecuado.

En este sentido, el análisis de la relación de estas variables oficia como contribución académica, dada la necesidad actual de los administradores de pensar desde la academia y con base en una visión organizada en la perspectiva de futuro de las organizaciones teniendo en cuenta la interacción acertada de los recursos humanos disponibles, lo que incluye pensar en las distintas variables de la estrategia del negocio, como la determinación del futuro deseado, la ubicación de la empresa en el mercado y la planeación formal; pero ante todo una aceptación real del cambio como necesidad del entorno, para así, proporcionar normas de desempeño más claras

para un mejor control, con una buena planeación una compañía puede anticiparse y responder con mayor rapidez a los cambios del medio y prepararse mejor para acontecimientos repentinos (Pérez y Ayala, 2010).

Teniendo en cuenta lo anterior, el desarrollo de este trabajo monográfico permite el análisis de elementos que conforman las organizaciones y que son necesarios tener en cuenta en la adecuada gestión de los procesos de cambio, con enfoque en la estrategia organizacional donde el internet como medio, el marketing y en general las herramientas proporcionadas por las tecnologías de la información sirven como estructuras de transmisión de mensaje; se podrá verificar los impactos que a nivel organizacional se presentan en función de su desarrollo y crecimiento en relación con la adaptación al entorno cambiante.

### **Estado del arte**

En el apartado que comienza se revisan los trabajos que ofician como antecedentes investigativos a la intención que sustenta la presente monografía. La revisión documental de antecedentes permitió entrever que el estudio de las categorías conceptuales y sus relaciones han sido ampliamente enfrentadas en diversas aproximaciones, tanto de orden internacional como nacional y con la aplicación de distintos enfoques y perspectivas; a continuación, se aborda una selección de aquellos trabajos que resultan notables para los propósitos de la presente revisión dado el enfoque y relación de las categorías conceptuales de estudio.

Las fuentes documentales de investigación empleadas para la búsqueda de la información relativa a los antecedentes relacionados con la tecnología de la información, la comunicación, el cambio organizacional y el marketing como categorías conceptuales de investigación, se obtuvieron por medio de una revisión bibliográfica de las publicaciones periódicas en dos idiomas (Español – Inglés) en los distintos buscadores y repositorios académicos de la web y en

los portales de algunas universidades de la región; consideraciones que se retoman en el capítulo atinente a los aspectos metodológicos de la monografía.

### **Antecedentes de la investigación**

La comunicación organizacional y específicamente la comunicación interna ha sido objeto de estudio desde hace ya algún tiempo y en distintas latitudes, una muestra de ello es el proyecto de investigación realizado en la Universidad Inca Garcilaso de La Vega en Lima, Perú, titulado *Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector energía y minas* (Trujillo, 2017. p.9), donde se buscó determinar la manera en que la comunicación interna influye en el clima organizacional, lo interesante del estudio estriba en dos sentidos, por un lado, la naturaleza sectorial de la muestra poblacional demuestra que los efectos positivos de la comunicación interna se presentan en las empresas indistintamente de la razón social, dado que la muestra poblacional incluye a los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector energía y minas ubicadas en la provincia de Lima, esto es una población de 627 empleados, para una muestra de 238 empleados, seleccionados mediante el muestreo probabilístico; por otro lado, el tipo de estudio descriptivo, explicativo con enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, transversal con aspectos correlacionales confiere confiabilidad en los resultados obtenidos con un margen de error del 5%.

En el estudio se desarrolló la técnica de la encuesta con la aplicación de un cuestionario de 36 preguntas, estructurado con la escala de Likert y tomando como referencia la metodología 1A de Manuel Tesis. Esto permitió obtener como resultado un nivel de fiabilidad de 0.977, como también, una alta percepción de comunicación interpersonal (69.3%), una moderada percepción de comunicación interpersonal (52.9%), baja percepción de comunicación institucional (33.2%),

moderada percepción de liderazgo (43.3%), moderada percepción de trabajo en equipo (32.4%) y baja percepción de motivación (33.2%); estas variables fueron relacionadas mediante la prueba de Pearson, dando como resultado 0.872 y para la prueba de las hipótesis el Chi-cuadrado de Pearson, con un alto nivel de significancia de 0.000.

Entre otras cosas, el estudio concluye que la comunicación interna influye de manera positiva en el clima organizacional, en este sentido, el autor extiende algunas recomendaciones entre ellas la estructuración de una comunicación interna integrada, es decir donde se considere a todos los integrantes, partes y actores de la organización como emisores y receptores del mensaje comunicativo organizacional.

Asimismo, enfocado en la tecnología en el marco de gestión de la empresa se encuentra el trabajo Implicaciones de las tecnologías la información en la gestión del sistema empresa (Castilla, 2000) de la Universidad Complutense de Madrid donde se analiza esta relación con base en la imbricación existente entre la Teoría General de los Sistemas con las Tecnologías de la Información, lo que permite el análisis riguroso de manera semejante al que realizan otras disciplinas y posibilita actuaciones de optimización; en este sentido y partiendo de la base que la propia concepción sistémica de la empresa, en la que confluyen elementos no predecibles implícitos en la gestión diaria de actividades, lo que hace que su carácter sea fundamentalmente probabilista, se concluye que la evolución de los Sistemas de Información, soportada por las Tecnologías de la Información permite nuevas estructuras organizativas y posibilita nuevos entornos económicos.

De esta forma, los actuales sistemas de información posibilitan el desarrollo de diversas actividades al interior de la organización, entre las que se incluyen procesos de comunicación independiente de la posición organizacional, incluso interactiva; la difusión de información de

bajo coste, actualizada y accesible a usuarios individuales y colectivos; el establecimiento de medidas de seguridad que minimicen riesgos en los elementos críticos; de la misma manera, la adaptación de la empresa en términos tecnológicos hacia usuarios internos, clientes, proveedores y administradores permite ofrecer la información correspondiente en forma más adecuada y captar del entorno aquella que sea de interés; lo que permite el desarrollo de actividades con independencia de la ubicación de los actores intervinientes.

Ahora con enfoque en el contexto nacional de investigación, el trabajo titulado Tecnologías de información y comunicación, e innovación en las MIPYMES de Colombia (Gálvez, 2014), de la Revista Cuadernos de Administración de la Universidad del Valle también oficia como referente para el análisis del impacto tecnológico a nivel empresarial, centrando su enfoque en las MIPYMES, el profesor Gálvez Albarracín consultó a 1.201 directivos de empresas de este sector sobre el uso herramientas y prácticas de las tecnologías de la información y su impacto en el perfeccionamiento de procesos, productos y servicios, así como en la gestión de sus empresas; el estudio permitió concluir, dado el análisis de las apreciaciones de los directivos, que el uso de las TIC en las MIPYME colombianas es apenas admisible y se encuentra condicionado en la mayoría de casos, al costo que implica el mejoramiento tecnológico; en términos generales existe un reconocimiento en el sector sobre la importancia de la implementación tecnológica en la gestión de los procesos y actividades de las empresas, se corrobora además mediante el estudio la importancia de estimular los programas de fomento del uso de las Tics al interior de las organizaciones, especialmente las del sector MIPYMES que en función del crecimiento se torna condición indispensable para el componente de innovación, tan necesario para el mejoramiento y posicionamiento competitivo.

El autor considera que el uso de las Tics debe emprenderse desde diversos niveles, así, desde las empresas, con inversiones para implementación que generan efectos positivos según lo indicado; desde las entidades públicas y privadas, con el fomento del empresarismo y el emprendimiento; y desde la academia, impulsando el uso de las tecnologías de información y comunicaciones entre estudiantes, profesionales y empresarios.

Otra aproximación que resulta oportuno retomar es el artículo Arquitectura del cambio organizacional: liderazgo, gestión del conocimiento e innovación tecnológica de la Revista de Ingeniería de la Universidad de los Andes; en esta disertación el profesor Vargas (2009) del Colegio de Estudios de Administración –CESA– a partir de la perspectiva de las implicaciones del cambio organizacional revisa como la orientación e integración estratégica basada en el conocimiento para la innovación se ha convertido en las últimas décadas en un imperativo para el desarrollo y sostenimiento de las empresas, noción que desarrolla con una visión evolucionista, esto es, como entendiendo a la empresa como unidad socioeconómica orientada integralmente por procesos de identidad, cohesión y por los mecanismos de adaptación y evolución; es así que el autor distingue dos trayectorias de evolución organizacional con base en el criterio de desarrollo tecnológico, a saber: por un lado, las firmas económicas tradicionales o inerciales que introducen mejoras incrementales y esporádicas y por otro lado, las firmas modernas, caracterizadas por su dinámica y emprendimiento radical en función de la innovación.

En resolutive, las conclusiones del estudio apuntan a indicar que la incorporación de tecnologías redundante en habilitación de la estructura organizacional, en este orden, debe entenderse como refuerzos de los procesos de cambio organizacional, que buscan garantizar la representación y priorización estable de una visión global de la estrategia organizacional y que

en todo sentido debe construirse, validarse y legitimarse en un compromiso organizacional con participación activa de todos los miembros.

Otra aproximación relevante pero esta vez con enfoque explícito en la incidencia en la comunicación interna es el trabajo publicado en la Revista Lasallista de Investigación denominado Nuevas tecnologías en la comunicación interna en empresas del Valle de Aburrá (Salazar, Vanegas y Arboleda, 2008) cuya pretensión estriba en la identificación del uso y la aplicación de las tecnologías incorporadas por los comunicadores organizacionales en el desarrollo de sus modelos comunicativos organizacionales; todo ello, a través de un estudio de casos con encuestas y entrevistas dirigidas-semiestructuradas a comunicadores en 10 empresas del Valle de Aburrá, Antioquia, que han incorporado tecnologías digitales a la gestión de la comunicación interna.

El análisis de la correlación de la información de estos instrumentos permitió identificar que el uso que le están dando los comunicadores a las herramientas digitales es de medios para el flujo de información empresarial. Se evidencia que los comunicadores no sólo hacen la aplicación digital en medios como boletines, intranet, correo electrónico, entre otros, sino también con los denominados textos empresariales: cartas, circulares, memorandos, en este orden de cosas, los comunicadores consideran pertinente la incorporación de los medios digitales dentro del proceso de comunicación interna y afirman que éstos han tenido un alto impacto en la empresa.

En el mismo sentido, el grupo estudiado, reconoce que los medios digitales ofrecen beneficios importantes para la comunicación, sin embargo ninguna de las empresas poseían una evaluación de impacto o de satisfacción con los medios digitales; el análisis permitió concluir que, en algunos casos se siguen presentando inconvenientes relacionados con el acceso a medios

digitales por parte de la totalidad de empleados; pese a ello, no se evidencia la toma de decisiones en este sentido, dado que los medios son implementados sin el análisis previo de necesidades puntuales de la organización y en este orden, omitiendo algunos eslabones de la cadena; en términos generales, el artículo establece que los medios de comunicación digitales no pueden definirse como tales, en tanto sean utilizados como flujo unidireccional de comunicación.

Asimismo en el artículo “La importancia de la comunicación en el marketing interno” (Prats, 2013), publicado en los Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, se presentan algunas reflexiones en relación con la importancia del marketing interno en el logro de los objetivos estratégicos de las organizaciones, lo que tiene incidencia en la productividad y en los costos de las operaciones realizadas, según el estudio la implementación del marketing interno influye positivamente al incorporarse en la capacitación del personal para el proceso de reconocimiento e internalización de los valores, objetivos y demás aspectos organizacionales determinantes en el logro de los objetivos; en consideración a lo indicado, (Prats, 2013) concluye que el marketing interno presenta una amplia gama de posibilidades que permiten encuadrar la estrategia organizacional en los clientes internos para el trabajo mancomunado en función de los objetivos estratégicos y de los retos del cambio organizacional.

También el trabajo La investigación en torno a la comunicación integrada de marketing: una revisión (Seric y Gil, 2012), publicada en Cuadernos de Administración analiza la potenciación que tuvo la comunicación integrada de marketing (CIM) a través de los distintos avances en las tecnologías de información y comunicación (Tics); es así que las autoras profundizan en la naturaleza del constructo y sus dimensiones empresariales, en aras de la identificación de las relaciones presentes entre estas categorías, todo ello mediante una revisión de la literatura que aborda el tema desde las perspectivas conceptual y metodológica.

Se observa que la publicación aporta un completo estado del arte y propone líneas de investigación sobre la implementación de la CIM en diversos sectores organizacionales dada sus reconocidas contribuciones a la dinámica empresarial.

Desde una perspectiva más amplia con evaluación de un componente social se encuentra el desarrollo Impacto de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) para disminuir la brecha digital en la sociedad actual (Díaz, Pérez y René, 2011, p.88) donde los investigadores del Instituto Nacional de Ciencias Agrícolas (INCA) muestran la evolución que ha tenido el concepto de las Tics en los últimos años, se denota como el Internet y su realización en la World Wide Web ha facilitado el acceso a todo tipo de información necesaria, provocando un aumento considerable de la interactividad entre personas de distintos continentes y países del mundo, con determinante incidencia en el ámbito empresarial, brindando la posibilidad de desarrollar sus capacidades y habilidades para el tele trabajo, así como para el diseño de procesos y estrategias; en términos sociales se evidencian la potencialización de la interacción multicultural, el incremento al acceso a la información, al conocimiento y la educación lo que redundará en una disminución de la brecha digital de la sociedad.

Finalmente, una aproximación a la intranet como herramienta tecnológica en función de la comunicación organizacional es el trabajo titulado Intranets: las tecnologías de información y comunicación en función de la organización (Aportela, 2007), una publicación de Acimed donde se analiza la incidencia de esta herramienta tecnológica en las organizaciones, que ha evolucionado hasta el punto de convertirse en una de las más poderosas e implementadas; este trabajo constituye un acercamiento a esta tecnología, a partir de su definición conceptual y su caracterización en el contexto de las organizaciones. Se analiza su visión como herramienta para la gestión de la información y como medio de comunicación.

El estudio resalta que estos beneficios pueden lograrse solo si su diseño e implementación se realiza en función de los objetivos organizacionales y considerando las características del público objetivo, esto es los clientes internos de la organización, es así como provee a la institución de herramientas fundamentales para la gestión de la información que tributa a la gestión del conocimiento, y para la comunicación interna, que permite mejorar y agilizar la dinámica organizacional. La participación de los empleados resulta fundamental para el mantenimiento y actualización de esta herramienta empresarial.

### **Análisis de antecedentes de la investigación**

Los trabajos que se acaban de referenciar desarrollan las tesis de que, sin lugar a duda, la tecnología ha influenciado positivamente el contexto organizacional, sin contar los desarrollos sociales que se han posibilitado a través de esta; si bien es cierto, las empresas muestran cada día más consciencia en torno a la importancia de la comunicación con los colaboradores, esto es con el cliente interno, aun se presentan inconvenientes para garantizar el acceso de todos los empleados de una organización a la información por estos medios; en consonancia con estas dinámicas las organizaciones buscan constantemente herramientas que faciliten la comunicación corporativa con una escucha activa.

El papel de las Tics dentro de las empresas ha sido cada vez más importante. Las tecnologías facilitan las tareas de la empresa y producen innovación. Las empresas que incorporan nuevas tecnologías son más competitivas y cuentan con mayores recursos de producción y competitividad, esto depende mucho de la empresa de la que se trata, pero es claro que una empresa que va incorporando nuevas tecnologías se encuentra en un avance constante.

En los estudios se identifican muchos beneficios en los procesos de comunicación de la organizaciones con la implementación de nuevas tecnologías y la adopción de esquemas

inclusivos de comunicación, entre ellos se citan: la creación de compromiso en los clientes internos con base en la transparencia y el buen conocimiento de la compañía surtido a través de una comunicación bidireccional; también se disminuyen las falsas interpretaciones e incertidumbres en torno a procedimientos o a la manera de hacer las cosas; se evidencia un mejoramiento del clima laboral, aumentando la autoestima de los clientes internos que son escuchados; se evita la fuga de talento por fomento de mejores condiciones de clima laboral; se logra la identificación de oportunidades de mejoramiento en los procesos dado el flujo de información de primera mano por parte de los ejecutores de los procesos.

La comunicación organizacional con el uso de nuevas tecnologías es un reto para la mayoría de las empresas, debido a la clara implicación de delimitación de nociones de comunicación y de información; lo que resulta determinante en el flujo comunicacional ya que informar consiste en la simple transmisión de mensajes, pero en la comunicación se presenta una respuesta por parte del receptor.

### **Marcos de referencia de la investigación**

Conviene en este punto del desarrollo presentado detener la atención en los marcos de referencia, tanto teórico como conceptual en los que se encuadran los esfuerzos de la presente monografía; se presentan entonces en un primer momento, los referentes teóricos, identificados en la revisión de las categorías conceptuales identificadas y delimitadas en la formulación y definidas del problema de investigación; seguidamente, en un segundo momento se emprende el estudio de los referentes conceptuales que sustentan el presente desarrollo.

### **Marco teórico**

Con el fin de lograr una mejor comprensión de las tecnologías de la información, la comunicación y el marketing interno y su relación con la gestión del cambio organizacional, es

necesario retomar desarrollos teóricos, modelos, tendencias y posiciones de diferentes autores; en este orden de ideas, el marco teórico se desarrolla en función de conceptos relacionados con estrategia organizacional, cambio organizacional, tecnología, comunicaciones y marketing interno.

### **Sobre la estrategia organizacional.**

El entorno de los negocios se ha visto afectado por diferentes elementos a lo largo de la historia, lo que ha impulsado el desarrollo de enfoques sistemáticos con el fin de hacer frente a la complejidad, la innovación y la incapacidad de predicción, lo que se ve reflejado en que a medida que el entorno se va haciendo más dinámico, complejo y menos predecible, los sistemas se han hecho más sofisticados, sumándose las novedades a los procesos que se llevaban anteriormente, surgiendo de esta manera la gestión como mecanismo de adaptación al futuro decreciente (Jiménez, 2005 citado por Bojórquez y Pérez, 2013).

Los empresarios deben tomar decisiones para llevar a la práctica el diseño de la estrategia, que permitan sortear la competencia representada en factores productivos, clientes e ingresos. Por lo que la estrategia implica:

La selección de objetivos, la elección de los productos y servicio que ofrecer, el diseño y la configuración de políticas que determinan como establecer las posiciones competitivas de la empresa en los mercados, la elección de un nivel apropiado de perspectiva y diversidad, y el diseño de la estructura organizativa, los sistemas administrativos y las políticas utilizadas para definir y coordinar el trabajo (Jiménez, 2005 citado por Bojórquez y Pérez, 2013).

Para determinar de forma adecuada la estrategia a implementar en la organización es necesario el reconocimiento y la determinación de los objetivos básicos a los cuales se quiere responder, junto a esto se determinan los fines a alcanzar, el camino y los recursos necesarios, las

tácticas, y finalmente los recursos (Koontz y Wehrich, 2001 y Garrido, 2006 citados por Bojórquez y Pérez, 2013). Así, se entiende la estrategia como un plan que brinda una gran ventaja a la empresa sobre sus competidores (Porter, 2008), reflejada en el liderazgo de costos, la diferenciación y enfoque.

### **Sobre las Tecnologías de la información.**

Sobre la implementación de la estrategia de cambio en compañía de la tecnología de la información, puede decirse, en primer lugar:

Es de mucha relevancia ante los aspectos planteados reflexionar sobre la dimensión estratégica de las tecnologías de información para los altos gerentes corporativos a fin de establecer ante la turbulencia y el ritmo acelerado del cambio, el proceso de Globalización de los mercados el considerar al cliente como un elemento relevante en todo proceso de negocio, la importancia que tiene para la sociedad actual lo que se ha denominado "El impacto de las nuevas tecnologías de información" en los procesos de la toma de decisiones gerenciales en las organizaciones (Perozo, 2000).

La tecnología forma parte vital al momento de definir las estrategias de la compañía, ya que pueden planificar la dirección que puede tomar la organización ante los retos que se presentan día a día y los cambios que estos traen, contribuyendo a dar respuesta a las condiciones cambiantes tanto de la economía como de la sociedad. Meroño (1995) citado por Perozo (2000) afirma que el fin primordial de los sistemas de la información es apoyar la toma de decisiones ya que esta puede proveer mejores herramientas y contextos, incluyendo esto en los elementos que implican la Comunicación Organizacional. Tal como lo menciona Rojas (1994) quien toma la comunicación como un factor clave para el éxito.

Esto es útil y se ve reflejado en la estrategia de comunicación que puede implementar el gerente al momento de transmitir a sus colaboradores los procesos de cambio a los que se van a enfrentar; las organizaciones requieren programas de desarrollo de la Dirección como método integrador y clave para que sea efectivo el proceso de desarrollo empresarial, teniendo la necesidad de dirigirse hacia una estrategia clara y definida.

### **Sobre la Comunicación organizacional.**

Las teorías sobre los procesos de comunicación organizacional han tenido como pretensión fundamental análisis, diagnóstico, y estructuración de las variables que constituyen los procesos comunicativos en las organizaciones, en función del mejoramiento de las relaciones de sus partes y con público externo, en aras del fortalecimiento de la identidad y, en consecuencia, el desempeño de funciones.

Las teorías de la comunicación organización inician su evolución en Estados Unidos con aportes como los de Charles Redding, Frederick Jablin, Linda Putnam, Kreps, asimismo, contribuciones en Europa con Joan Costa, Justo Villafañe, José Luis Piñuel, José Gaitán, Annie Bartoli, Cees Van Riel. Recientemente se ha enraizado en América Latina (Gaudencio Torcuato, Carlos Fernández Collado, Abraham Nosnik, Rafael Serrano, María Luisa Muriel y Carmen Rota), donde México, Brasil y Argentina han protagonizado producción teórica y experiencia práctica.

El debate también se ha intensificado en América Latina y se encuentran aportes como los de Gaudencio Torcuato, Carlos Fernández Collado, Abraham Nosnik, Rafael Serrano, María Luisa Muriel y Carmen Rota; como por ejemplo, los procesos de comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio” (Fernández, 1997, p.20) y en este orden de ideas:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos (Fernández, 1997, p.28.).

### **Sobre el Marketing interno.**

En primer lugar, puede entenderse por marketing lo siguiente:

El marketing es el proceso de planificar y ejecutar la concepción o diseño del producto, el precio, la información y la distribución de ideas, bienes o servicios para generar transacciones que satisfagan tanto los objetivos de las personas como de las organizaciones (Kotler, 2000 citado por Renart, 2001, p.56).

El objetivo primordial de las estrategias de marketing siempre debe procurar establecer relaciones duraderas y de largo plazo con los clientes, generando incentivos que trasciendan de las acciones estrictamente promocionales, a partir de la generación de estímulos ubicados en la órbita de lo personal y de lo familiar para crear vínculos afectivos con la organización (Lazo, 2008).

Cuando se habla de marketing la mayoría de las veces se piensa en la relación con el cliente, en este punto es importante referir que no solo se trata de atraer nuevos clientes prometiéndoles un valor superior, sino que también es necesario mantener y hacer crecer a los clientes actuales satisfaciendo sus necesidades (Kotler y Armstrong, 2012, p.4).

El marketing tiene un enfoque lucrativo, pero también suele ser usado por organizaciones sin fines de lucro; finalmente el marketing se encuentra presente en todo, este se observa en los diferentes productos que se consumen, los centros comerciales, la televisión, las revistas y hasta

el correo electrónico, en la actualidad se observa estrategias mucho más creativas como es la presencia en sitios web, redes sociales y hasta el teléfono celular (Kotler y Armstrong, 2012, p.4).

Teniendo en cuenta lo anterior, se considera que el marketing se puede concebir como un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros. Es el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos (Kotter y Armstrong, 2012, p.5).

### **Sobre el cambio organizacional.**

Para emprender el estudio del cambio en las organizaciones es conveniente aludir a distintas contribuciones teóricas que en este sentido han realizado algunos autores en medio del debate académico librado durante las últimas décadas, comenzando por la teoría del caos, que como dice Amagoh (2008) es aplicada a los entornos organizacionales, es así como conceptos como entropía, desequilibrio y patrones emergentes, se utilizan para entender procesos de cambio (Citado de Romero, Matamoros y Campos, 2013).

Es decir, al no asumir causalidad lineal que pueda dar lugar a inestabilidad, se busca encontrar regularidades en la aparente aleatoriedad de sistemas complejos. Pero se mantiene la consideración de organizaciones como sistemas dinámicos con partes que interactúan entre sí y con el entorno (Citado de Romero, Matamoros y Campos, 2013).

También Young (2009) ha buscado aproximarse a la noción del cambio, y lo entiende bajo la dinámica de dos perspectivas, a saber: el cambio propiamente dicho o como tal y la forma como se expresa organizacionalmente; asimismo establece tipologías predominantes en relación con velocidad, secuencia y continuidad del cambio.

Otras aproximaciones teóricas que relacionan el cambio con el aprendizaje que de este se deriva, es decir cambio desde los procesos, cambios emergentes, cambio desde las personas se encuentran las investigaciones de Weick y Quinn (1999), Tsoukas y Chia (2002), además de las perspectivas de McGuire y Hutchings (2006), Pettigrew, Woodman y Cameron (2001) y Marshak (2002), considerando elementos organizacionales.

Luego, Weick y Quinn (1999) plantean que lo que cuenta en el cambio organizacional es el tiempo, las actividades y el ritmo de cambio, enfatizando el cambio continuo y el episódico. Sin embargo, Tsoukas y Chia (2002) consideran que el cambio está vinculado a la acción humana en un conjunto de categorías institucionalizadas (Citado de Romero, Matamoros y Campo, 2013)

En las aproximaciones teóricas se aprecian líneas comunes de desarrollo, por un lado, la noción de que la organización surge de las estructuras cognitivas que la constituyen; por otro lado, es una propiedad emergente del cambio; es entonces que Quattrone y Hopper (2001) centran el enfoque con el cambio y lo toman como el producto de una deriva, es decir, un movimiento aleatorio en el tiempo con orientación implícita (Citado de Romero, Matamoros y Campo, 2013).

De lo anterior se entiende como la praxis en el acto que los individuos otorgan sentido a sus acciones dentro de una organización. Adicional, Poole y Van de Ven (2004) proponen otra dimensión que incluye la gestión del cambio e implica cambios planeados y su implementación. Más adelante, Van de Ven y Sun (2011) enuncian planteamientos orientados a implantar cambios organizacionales de forma práctica (Citado de Romero, Matamoros y Campo, 2013).

Existe un enfoque de cambio aplicado a las organizaciones, McGuire y Hutchings (2006) proponen cuatro elementos:

- 1) Causas directrices

- 2) Inhibidores
- 3) Impulsores
- 4) Intervención organizacional

Por su lado, Tsoukas (2005) señala tres enfoques en el tiempo: el basado en procesos y estructuras, el cognitivo y el del análisis del discurso.

Casile, M. & Davis-Blake, A. (2002, p. 180) establece las teorías de cambio versus gestión de cambio centradas en los procesos. Así, refiere las de cambio episódico versus continuo a la drasticidad del cambio y su duración, y a las integradas en distintos tipos de cambio en escuelas básicas de pensamiento centradas en los motores del cambio.

### **Marco Conceptual**

En términos generales una organización puede verse como un sistema humano de cooperación y coordinación, integrado y diseñado con el fin de alcanzar metas y objetivos compartidos, constituido de manera adecuada mediante la implementación de normas y límites; es decir, un grupo social conformado por personas que cumplen ciertas tareas y tienen algún sistema de administración, su base primordial es la comunicación, y la disposición de las personas a actuar de forma coordinada en pro de la misión que esta se plantea (Muñoz y Nevado, 2007).

En la actualidad es posible afirmar que la vida humana en sociedad es dependiente de las organizaciones, puesto que si se requiere algún beneficio para satisfacer cualquier carencia por simple que parezca, es evidente la necesidad de poseer recursos económicos para solventarla, los que se obtienen de la remuneración de algún bien o servicio contratado por una organización, esto se presenta a pesar que las personas sean independientes, con algún emprendimiento, ya que

así no formen parte de una organización como tal, requieren de estas para fabricar el servicio y un tanto más para venderlo, por lo que, así se vean fuera de este entorno, hacen parte del sistema (Prado, 1998). Algunos factores pueden llegar a afectar de forma negativa y en gran medida a las organizaciones, en cuanto a su servicio y eficiencia, algunas de estas situaciones se pueden encontrar ligadas al desempeño inadecuado, la falta de talento y esfuerzo por parte de su personal (Prado, 1998).

En este orden de cosas, la tarea fundamental de la gerencia o dirección en la organización es construir relaciones armónicas y con ánimo conciliador entre las necesidades propias de la organización y las de las personas que allí trabajan, si esto no fuera posible, el área de recursos humanos debe trabajar en rediseñar los procesos para agregar valor y dar respuestas a situaciones de desarrollo personal y profesional de las personas, logrando mejores resultados para el negocio (Prado, 1988).

Las organizaciones por su mismo desarrollo y desenvolvimiento se someten a procesos de cambio. Cambios que se constituyen en elementos centrados en las necesidades internas de la organización, como la infraestructura, la estructura formal de la organización, los procesos, la tecnología, los productos y servicios, la cultura organizacional o el comportamiento humano.

Así, en primer lugar, se puede decir por cambios en la infraestructura, los referidos a las alteraciones en la estructura física de la empresa, en función con el rediseño de los espacios por ergonomía, estética, disponibilidad de los espacios, etc. En segundo, por estructura formal de las organizaciones, se ha de entender un tipo de cambio referido a la manera de organización de la empresa. Asimismo, tecnología hace alusión a las alteraciones realizadas en la maquinaria y equipo, siendo cambios intencionados con el fin de fortalecer la maquinaria y herramientas para la competitividad.

Ahora bien, otros conceptos relevantes para este estudio, por un lado, los procesos, los cuales, son las políticas de planeación, de organización, de ejecución y de control que impactan tanto en la producción como procesos administrativos. Además, los productos y servicios se adhieren al cambio en función con la cultura de la producción y del servicio o con alteraciones en las actitudes de las personas que participan en los procesos productivos.

Entiéndase por cambios en la cultura organizacional las modificaciones de los valores que alteran la dirección del grupo, incluidas las normas, la iniciativa, la tolerancia. Por cambios en el comportamiento humano han de entenderse, como las alteraciones a causa de los cambios primarios en la empresa.

De la comprensión de los elementos conceptuales mencionados anteriormente, puede considerarse que son factores necesarios para el mejoramiento e implementación de una estrategia organizacional, que permitirá definir un punto de partida y uno de llegada.

El mundo cambia constantemente y la percepción que se tiene de él, poseer un conocimiento más cercano del futuro se ha convertido en una necesidad para las personas y aún más básica de las organizaciones para su supervivencia y continuidad, estos cambios se relacionan con el desarrollo que las sociedades tienen continuamente, por lo que los retos en la administración de recursos humanos se alinea con la necesidad de establecer una fuerza de su capacidad de aprendizaje y adaptación al nuevo contexto. Como señala Eduardo Barrera (1999), es de importancia estratégica, por tanto, considerar que la organización debe tender a formas más flexibles para adaptarse mejor a un entorno cambiante, al tiempo que potencia el desarrollo de sus recursos humanos mediante una política conducente a estimular una mayor participación del personal y a dotarlo de grados crecientes de autonomía y capacidad de decisión (Citado de Martínez Quintana & Marín Lucas, 2002).

Para que una organización pueda estar en un futuro igual o mejor que en el que se encuentra en la actualidad, deberá definir el futuro que desea teniendo en cuenta los parámetros establecidos por Newman (1980), citado por Guzmán Brito y Rodríguez Tepezano (2009) que significan acciones continuas en planificar, organizar, controlar los recursos humanos, dirigir y controlar el trabajo en equipo, como modelo de gestión que facilite el cumplimiento de objetivos y una adaptación más segura al entorno.

Frente al área de recursos humanos de una organización, este tiene un papel primordial dentro de la misma, dado que, esta se contempla como activo principal de la organización y una necesidad estratégica, debido a su importante función de obtener el máximo de los empleados y de proporcionarles un ambiente laboral que satisfaga sus necesidades a corto, mediano y largo plazo, intentando equilibrar las demandas competitivas del entorno donde se desenvuelve la organización (Prado, 1988; Pérez y Ayala, 2011).

Así, los profesionales de recursos humanos cumplen diversos roles dentro de la organización, estos pueden ser tanto operativos como estratégicos, cumpliendo objetivos cuantitativos y cualitativos que involucran corto, mediano y largo plazo, teniendo en cuenta la responsabilidad social corporativa y el actuar a favor de los mejores intereses de las personas y las comunidades que puedan verse afectadas por sus actividades, dentro de sus roles de liderazgo esta encabezar el desarrollo y la implementación de la ciudadanía corporativa en toda la organización (Citado de Martínez Quintana & Marín Lucas, 2002).

Ahora viendo esto desde el punto de vista de la organización, el personal y el área de recursos humanos se ve la necesidad que esta última implemente estrategias adecuadas de persuasión, con el objetivo que las personas que trabajan en la organización acepten el cambio con el fin de establecer una realidad participativa y una transformación a nivel cultural de forma

adecuada (Pérez y Ayala, 2010) y alinear las estrategias y prácticas de recursos humanos con la estrategia de negocio para lograr su éxito, ayudando a que se reduzca el tiempo entre la concepción y la ejecución de una estrategia, también ayuda a responder a la demanda del cliente enmarcadas desde políticas y prácticas específicas y finalmente lograr un mejor desempeño financiero a través de la ejecución más efectiva de su estrategia.

### **Consideraciones metodológicas de la investigación**

El tipo de estudio abordado ha sido bajo el enfoque de la investigación cualitativa, se realizó mediante un estudio documental. La investigación pretendió la obtención del objetivo manifestado mediante el planteamiento de un interrogante tratado con la siguiente metodología:

1. La contrastación científica de la pregunta problema.
2. La realización de una revisión bibliográfica amplia en orden a conseguir unas bases teóricas lo suficientemente extensas y sólidas para fundamentar las aseveraciones (Castilla, 2000, p.5).

Las fuentes de información documentales empleadas para obtener la información relativa a los temas tratados en el trabajo fueron las referentes a las tecnologías de la información, a la comunicación organizacional y al marketing interno, en relación con el impacto de estas en la implementación en el cambio organizacional.

En cuanto a la revisión bibliográfica se acudió a la más actualizada posible de publicaciones periódicas en idiomas castellano e inglés, disponibles en diferentes salas de hemeroteca, repositorios y bibliotecas de las ciudades de Neiva y Yopal, además de los sitios web de los principales buscadores académicos y accesos virtuales de material físico.

Un primer momento consistió en la búsqueda por temas, por autor y/o por título, obtenidas en diferentes bibliotecas públicas y privadas. Para describir las publicaciones académicas sobre

las tecnologías de la información, la comunicación organizacional y el marketing interno, en relación con el impacto de estas en la implementación en el cambio organizacional se realizó una revisión sistemática de la literatura.

Para ello se seleccionaron 10 fuentes de información: las bases de datos de cinco universidades nacionales, las bases de datos JSTOR y EBSCO como fuentes multidisciplinarias, el buscador abierto Google Scholar y adicionalmente se consultaron otras fuentes para recuperar textos no disponibles en las bases consultadas. Como estrategia de búsqueda se definieron los conceptos technology (tecnología) y marketing (mercadeo) en combinación con el operador booleano AND, restringidos al título y al resumen respectivamente, algunos de los algoritmos de búsqueda fueron: title:"tecnología" AND abstract:"información", (ti:"tecnología" OR tb:"marketing") AND ab: interno TI "cambios" AND AB "organización".

En la búsqueda inicial se identificaron 180 publicaciones de las cuales se eliminaron 23 duplicados y 79 manuscritos que no estaban disponibles en texto completo.

Se puede señalar, en este punto, cómo Estados Unidos ha sido el país con mayor cantidad de investigaciones sobre marketing; mientras que Colombia con una menor cantidad. Se muestra cómo el marketing y la tecnología han sido un tópico estable de investigación por años, a pesar que en Colombia no se registren tantos avances al respecto, desde 1968 en varios países alrededor del mundo se ha preguntado por el fortalecimiento de estos dos conceptos como componentes importantes para el análisis de los campos organizacional y empresarial.

Se encontraron también estudios en el ámbito organizacional referidos al componente de la comunicación interna, identificando modelos empleados en casos concretos en algunos países y a referentes institucionales en el análisis de mercadeo. Otros tantos estudios se desarrollaron desde

distintos tópicos como el cambio organizacional, arrojando que es un concepto de estudio relativamente nuevo.

En general los estudios de las distintas categorías buscadas abordan sustancialmente su objetivo investigativo en relación con el fortalecimiento o mejoramiento organizativo, independiente del campo que se aplique.

Posteriormente, otro de los momentos metodológicos, una vez recolectada gran parte de la información consistió en el fichaje del material bibliográfico, para realizar un primer registro físico y sistemático (ver anexo 2). En este proceso se clasificaron las fichas mediante códigos correspondientes a las categorías abordadas en este estudio.

Más adelante, el proceso de análisis consistió en la entrada, clasificación y su análisis.

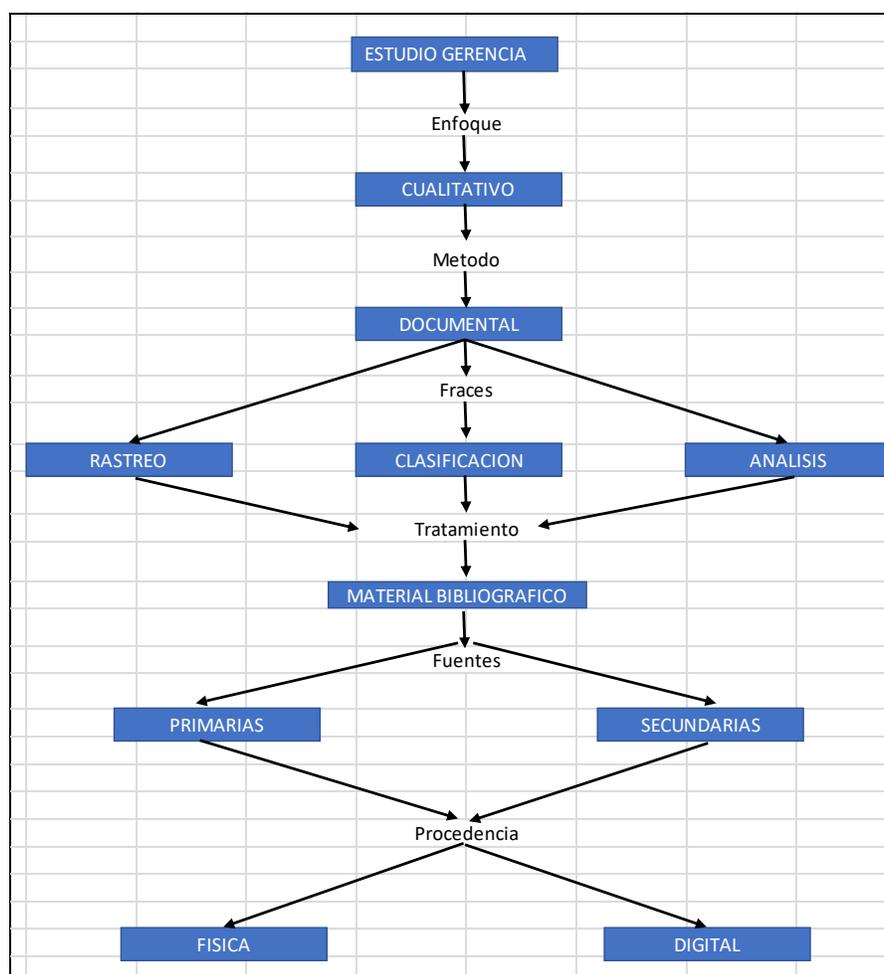
La clasificación se realizó mediante el desarrollo de dos métodos adaptados a la temática abordada en este estudio; el análisis se realizó mediante el método literal, pues se desarrolló la lectura de las fuentes de una forma descriptiva con la explicación progresiva de palabras, expresiones e ideas de tipo literario. Adicional, de un método lógico, que consistió en la reagrupación de pasajes y explicaciones por temas contenidos en los textos y por las categorías de análisis para obtener explicaciones de conjunto. Esto fue posible gracias a los siguientes pasos:

- a) Esbozar el esquema y el contenido ideológico del texto: Clasificando y comprendiendo las ideas esenciales, distinguiéndolas de las secundarias.
- b) Aclarando las relaciones históricas de causa-efecto dentro de la comprensión del proceso histórico contenido en el texto.
- c) Ordenando el planteamiento ideológico o intencional del documento (ULPGC, sf, p.2).

Así, se permitió el análisis orientado a la explicación e interpretación de la totalidad del contenido temático e interno de los textos.

Por último, se procedió a un proceso de relacionamiento conceptual, es decir, la explicación del contenido interno del documento en orden de conocimiento y comprensión creciente desde el nivel más elemental y concreto al más complejo, brindando comentarios que vinculen los aportes de cada texto a un solo relato.

Este ha sido el proceso metodológico propuesto y desarrollado en este estudio para la fase de recolección y procesamiento de datos, en cuanto al análisis puede vincularse a una fase de construcción de resultados. A continuación, se aprecia en la Figura 1 el proceso metodológico hasta ahora descrito:



## Figura 1. Ruta metodológica del estudio

Fuente: elaboración propia.

### **Análisis y discusión de los resultados de la investigación**

En los capítulos anteriores se desarrollaron, a partir del planteamiento del problema y de la revisión del estado del arte de la cuestión, algunas consideraciones sobre el sustento teórico y conceptual de las categorías de investigación, posteriormente, se presentaron herramientas, instrumentos y lineamientos metodológicos que demarcaron su desarrollo.

Conviene en este punto presentar los hallazgos y resultados obtenidos mediante el proceso de análisis y la culminación de las técnicas de recolección de datos que se enunciaron con detalle en el apartado metodológico de la presente monografía, esto es, la revisión y el análisis bibliográfico documental; todo ello, apoyado en la codificación y categorización digital necesarias para organización, agrupación, gestión de la información y posterior análisis.

Es preciso, y ya delimitada la estructura lógica del capítulo de análisis y discusión de resultados, emprender la descripción de los hallazgos encontrados en cuanto a la relación de las categorías, subcategorías y sus respectivos componentes; para tales propósitos inicialmente se presentan algunas reflexiones en torno a la relaciones existentes entre las nociones de estrategia y cambio organizacional; para luego discurrir sobre la influencia del marketing interno en el proceso comunicacional de las organizaciones; y así, finalmente presentar algunos miramientos relacionados con las comunicaciones corporativas y su relevancia en estos procesos, todo ello de la mano del enfoque que analiza la incidencia de las tecnologías de la información, la comunicación y el marketing en la gestión del cambio organizacional.

Debe considerarse que en el presente acápite se presentan tanto los resultados como la discusión de estos, como derivación del ejercicio de triangulación realizado por las

investigadoras. En un apartado posterior y con base en la estructura que aquí se presenta, se enseñan algunas reflexiones a manera de conclusiones y recomendaciones.

### **Una mirada a la estrategia y al cambio organizacional**

En función del primer propósito específico planteado en la presente monografía, conviene retomar inicialmente lo considerado en los marcos de referencia en relación con la estrategia organizacional; que según lo expuesto puede entenderse como un conjunto programado o planeado de actividades y propósitos diseñados por la dirección de las organizaciones en función de la conducción y administración de los recursos de personal, en general de la ejecución de tareas, actividades y procesos y en este orden, el cumplimiento de los objetivos organizacionales; Galbraith (1995) define a la estrategia como un componente del diseño organizacional.

Como pudo observarse en el capítulo de revisión de los marcos de referencia, la discusión en términos de la definición de la noción de estrategia organizacional ha sido bastante nutrida, desde Ansoff (1965), que lo concibe como proceso racional de cálculos y análisis deliberados de múltiples factores; pasando por Smith (1977), que la asume como fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios; también Porter (1981), en tanto acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria; o Quinn (1991), como patrón o plan con el cual se integran las metas mayores de una organización, sus políticas y las políticas secuenciales, conformando un todo cohesionado.

Entre otras aproximaciones que hacen parte del caudal de definiciones sobre esta noción, también Mintzberg, Quinn y Goshal, (1999) entienden la estrategia como aquellas decisiones que no habían sido encontradas anteriormente; Uriarte y Obregón (2009) la presentan como una elección entre grandes opciones para conseguir de forma óptima los objetivos, que actúa a diferentes niveles en la empresa;

Dada la relación de categorías del análisis presentado, se retoma la concepción de Weihrich (1982) al incluir la variable del cambio en su definición, muestra la estrategia como:

Los programas generales de acción y despliegue con énfasis y recursos para alcanzar unos objetivos globales; el programa de objetivos de una organización y sus cambios, recursos usados para obtener estos objetivos, y las políticas que rigen la adquisición, uso y disposición de estos recursos; determinación de los objetivos de largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y distribución de recursos necesarios para lograr estos objetivos (Citado en Meléndez, Vergel y Martínez, 2017, p.2).

En la definición de Weihrich se encuentra implícita la idea de cambio, es decir que en medio de la planeación y la formulación de objetivos en función de la planeación estratégica se acepta la posibilidad de transformación ante la necesidad de cambio planteada, bien por las condiciones del entorno, o bien por las dinámicas internas de la organización.

Debe recordarse en este punto que la definición de la estrategia organizacional se encuentra íntimamente ligada a los procesos de planeación estratégica donde conviene tener en cuenta todas las variables internas, así como también un significativo número de factores externos que inciden en el desarrollo de la organización; el tratamiento de estas variables a nivel organizacional constituye un insumo de incalculable valor para -en términos de la definición estratégica- enunciar los objetivos y la manera como se ha establecido su consecución, en este sentido se ha manifestado Andrews (1987) que enmarca la estrategia dentro del proceso de la planificación.

En el orden de lo indicado un plan estratégico puede dimensionarse como una herramienta que guiará los esfuerzos colaborativos de la organización por periodos previamente definidos por la dirección; sin embargo, en consideración a la naturaleza impredecible de algunos de los

elementos que confluyen en la gestión diaria de actividades, el citado carácter fundamentalmente probabilista (Castilla, 2000), de la actividad empresarial, es que toma validez la idea de cambio organizacional; es así que variables macroeconómicas, fusiones, adquisiciones, incorporación de nuevas tecnologías, creación de nuevas unidades de negocios, o la implementación de nuevos procesos constituyen algunas de las principales causas generadoras que en una organización, o en determinados sectores de la misma, se presente una situación o necesidad de cambio (Zeledón, 2016).

Es por ello que la planeación organizacional de la estrategia está estrechamente ligada al cambio organizacional, dado que este último le exige a la organización tener la capacidad para identificar defectos, problemas y errores en función de la construcción de un enfoque de cambio con la suficiente previsión de consecuencias, pero sobre todo de necesidades, además con un enfoque inclusivo que tenga en cuenta a todos los actores que intervienen en las actividades del negocio; esta identificación implica un proceso de revisión de las definiciones previas con base en la evaluación del comportamiento de las variables y de los resultados de las actividades desarrolladas por los miembros de la organización.

Tanto la definición de la planeación, la consolidación de la estrategia materializada en la delimitación de funciones y en la estructura del mapa de procesos, así como los cambios organizacionales son tópicos de información crucial que deben ser transmitidos oportunamente a los colaboradores; en función de la integración de esfuerzos o funciones a nivel de secciones o departamentos, pero también individualmente desde las apropiaciones de cada colaborador. En este punto comienza de nuevo a entrecruzarse la relevancia que toma el uso de las tecnologías de la información y el marketing a nivel interno, en los procesos comunicacionales de la organización.

### **Sobre los elementos constitutivos de la estrategia organizacional.**

Los elementos constitutivos de la estrategia organizacional se encuentran contenidos en los focos de acción donde se concentrarán los esfuerzos de la organización, esto, como conjunto de derroteros que demarcan la línea para la definición del futuro de una empresa o también llamado, una delimitación de cuáles son los principales objetivos de una organización y cuáles son los criterios con los que se conseguirán los mismos.

Ahora bien, como se ha venido desarrollando, la idea de organización está fijada indefectiblemente a la idea de información, con mayor razón en tiempos donde esta se ha perfilado como uno de los activos más importantes para la gestión empresarial en cualquier nivel, este activo será valioso en la medida en que su gestión, procesamiento, traducción, disposición, entre otros aspectos, resulte efectivo en función de la actividad de negocio y que su uso sea eficiente y cualificado en comparación con el de las empresas competidoras.

Tal dinámica remite de inmediato a considerar la necesidad organizacional imprescindible de que la información esté dispuesta adecuadamente, teniendo en cuenta que hoy en día, más que nunca, resulta necesario que la información se encuentre disponible con rapidez, efectividad y eficiencia, información que además procede de diversas fuentes y que debe ser transmitida por distintos canales.

El tratamiento de la información resulta determinante para el desarrollo de los procesos y en esta medida debe encontrarse disponible para todos los ejecutores de acuerdo a la estructura de cargos y al mapa de procesos de la organización y en consonancia con el perfil de funciones y responsabilidades establecido para cada rol; estos procesos constituyen un reto para las

organizaciones dada la variedad de fuentes de donde se puede obtener información y así mismo existen cada vez más canales por medio de los cuales se transmite cada vez más información.

En la era digital, la información requiere un tratamiento especializado incluso en entornos organizacionales, así lo corroboran distintas investigaciones al respecto, que señalan que los sistemas de información deben estar al servicio de la organización en toda circunstancia y de esta manera establecer su enfoque o estrategia de negocio, el trabajo de las autoras Prieto y Martínez (2004, p.6) bien lo traen a cuenta al indicar sobre la incorporación de los sistemas de información a las estrategias de negocio organizacional:

Hecho éste en oportunidades ignorado por la gerencia y en muchos casos manipulado para conveniencia de sus intereses. El sistema de información debe ser considerado como uno de los subsistemas que conforman la organización, creado por ella misma para ser utilizado en el logro de sus objetivos, y como dicho sistema sirve de base en la estrategia de negocio puede ser utilizada para lograr ventajas competitivas.

El cambio organizacional genera transformaciones en la información organizacional que, según lo dicho, debe cumplir con ciertas condiciones que garanticen su disponibilidad y uso; es en este contexto en donde aparece el uso de las tecnologías de información y el marketing interno en la gestión comunicacional, como herramientas acompañadas con la estrategia y con el cambio organizacional.

Dicho esto, conviene en este punto centrar el enfoque en los elementos constitutivos de la estrategia que permiten dar cuenta de los procesos de planeación y selección estratégica como antesala al asunto del cambio organizacional, miramientos necesarios para el análisis de la influencia de la tecnología en estos procesos organizacionales.

El uso de la tecnología de la información influye en todos los elementos constitutivos de la estrategia organizacional, a continuación se realizan algunas consideraciones en relación con cada elemento para finalmente centrar la atención en los mecanismos de comunicación como antesala al desarrollo del segundo propósito donde se centra la atención en la relación específica con el marketing interno y luego con las comunicaciones internas a nivel organizacional; a partir de los hallazgos de la revisión bibliográfica es posible la definición de ciertos elementos que constituyen la estrategia organizacional.

La misión y la visión, elementos constitutivos de la formulación de la estrategia y entendidos como declaración de propósito y explicación de propósito respectivamente, aluden, ambos conceptos, a contenidos estructurales de toda organización; pautas que dan luces a todo colaborador o cliente interno, en términos generales, sobre la proyección de la empresa como unidad socioeconómica.

Ahora bien, en relación con el cambio organizacional, se debe considerar que estas transformaciones implican el rediseño parcial o total de la estructura donde se cimenta la organización, estructura sobre la cual se planificó una estrategia que debe ser revisada en función de la necesidad de gestión del cambio, que entre otras cosas, suele caracterizarse por ser complejo dada la ausencia de planeación y en algunos casos, de facilitación para su gestión y desarrollo; igualmente, incluyen diferentes procesos en la manera en que los miembros de la organización visualizan el futuro de la empresa, estos cambios involucran modificaciones culturales, lo que muestra la estrecha relación existente entre la estrategia y el cambio organizacional; la facilitación del cambio en la organización, según lo indicado, significa alteraciones en los clientes internos que deben visualizar, internalizar e implicarse en las alteraciones de la organización.

Estos cambios también suscitan transformaciones en términos de los contenidos de la organización, desde el manual de gestión de un proceso, tal vez la misma visión, objetivos, cartas, circulares, formatos, indicadores o cualquier componente de la estrategia puede requerir modificaciones en algún sentido, lo que se traduce en nuevas maneras de hacer las cosas; en este orden de cosas, dichas modificaciones deben ser transmitidas a todos los implicados y conocidas por todos los miembros de la organización, es aquí donde toman primacía los procesos y las nociones de comunicación e información, respectivamente, al interior de las organizaciones y las herramientas utilizadas para estos desarrollos. Estas nociones se retoman en un examen posterior al emprender el análisis de la incidencia de la tecnología en las comunicaciones internas en el marco de la gestión del cambio organizacional.

En este sentido el Periódico Portafolio ha publicado recientemente:

Hoy son cuatro las tecnologías que transforman los negocios: el internet de las cosas<sup>1</sup> (IoT), realidad virtual y aumentada (RV/RA)<sup>2</sup>, machine learning<sup>3</sup> y blockchain<sup>4</sup>. Todas apuntan a reformar la interacción de sistemas financieros, modelos de salud, planeación de ciudades, hábitos de consumo, entre otras actividades a propósito de la tecnificación que

---

<sup>1</sup>La IoT está compuesta por una colección dispersa de redes diferentes y con distintos fines. Por ejemplo, los automóviles actuales tienen múltiples redes para controlar el funcionamiento del motor, las medidas de seguridad, los sistemas de comunicación y así sucesivamente. De forma similar, los edificios comerciales y residenciales tienen distintos sistemas de control para la calefacción, la ventilación y el aire acondicionado, la telefonía, la seguridad y la iluminación.

<sup>2</sup> Por un lado, la realidad virtual (VR) es una tecnología que permite sustituir el entorno de manera virtual, por otro lado la Realidad Aumentada (RA) permite superponer capas de información al mundo físico habitual.

<sup>3</sup> El Machine Learning es una rama de la inteligencia artificial encargada de crear programas de software capaces de generalizar comportamientos a partir de los datos recibidos

<sup>4</sup>También conocida como la plataforma base de la cripto moneda Bitcoin. Aunque los términos blockchain y Bitcoin son usados a menudo como sinónimos, es importante destacar que Bitcoin es tan solo una de las infinitas aplicaciones de la tecnología de cadena de bloques. La cadena de bloques puede ser definida como un libro contable público descentralizado diseñado para registrar las transacciones en un entorno protegido. En otras palabras, es un tipo de base de datos usado para registrar las transacciones, que es copiado en todas las computadoras que conforman la red específica.

en las últimas décadas ha alterado la manera de hacer los negocios y de gestionarlos (Portafolio.com, 2018, p.2).

Más allá de la gestión de actividades comunicacionales en torno a los elementos constitutivos de la estrategia organizacional, el uso de nuevas tecnologías y en general las Tics amplían el espectro en la construcción de misión y visión en las organizaciones dado el potencial transformador de negocios que tiene la incorporación de las tecnologías a los ámbitos empresariales; es decir, en virtud de la multiplicidad de herramientas que proveen los desarrollos tecnológicos es posible el planteamiento de una misión y una visión corporativas ambiciosas que incluyan las posibilidades provistas por las tecnologías de la información en la gestión de actividades del negocio. En otras palabras, la definición de misión y visión corporativas puede incluir una visión de futuro que incorpore las posibilidades del desarrollo tecnológico, lo que implica entendimiento, reconocimiento y aprovechamiento de las nuevas dinámicas para el entorno empresarial.

También resulta evidenciable la incidencia determinante del cambio organizacional en los objetivos organizacionales en la medida en que los objetivos no son estáticos, por el contrario, están en continua evolución, y sufren modificaciones en el marco de la relación de la empresa con su entorno; como se indicó anteriormente, el cambio organizacional implica una revisión continua de la estructura, lo que incluye una revisión exhaustiva de los objetivos en relación con las fluctuaciones del medio y los cambios que se presentan en el flujo natural de la organización

Según lo considerado, el objetivo organizacional se sustenta en una situación deseada, futura, que la empresa ha decidido establecer como propósito, luego, al alcanzar el objetivo, lo ideal se convierte en real y actual, por lo tanto, se busca otro para ser alcanzado; asimismo,

cuando el entorno cambia y el objetivo pierde validez y se suscita la necesidad del cambio, este debe repensarse en función de las nuevas condiciones.

Basándose en lo establecido en el proceso de análisis documental, existe correlación entre los procesos de implementación como elemento constitutivo de la estrategia organizacional y la gestión del cambio. El cambio implica el entendimiento del momento actual de la organización y sus componentes, lo que significa una acertada revisión de los recursos existentes para la consecución de los propósitos misionales, teniendo en cuenta que los procesos de implementación en la estrategia son los que determinan quién, dónde, cuándo y cómo se obtendrán los objetivos y las metas en las que se ha enfocado la organización, además de la asignación de tareas y líneas de tiempo de todos los actores involucrados en los logros de la organización; resulta claro que la gestión del cambio exige transformaciones en los procesos de implementación de la estrategia que se sustentan en los análisis de las condiciones y la identificación de los problemas de estrategia que en últimas corresponden a la necesidad del cambio.

Este tipo de transformaciones en los procesos de implementación se libran de una manera más tranquila y en menor tiempo gracias a las herramientas de la tecnología de la información que permiten en este sentido integrar los componentes de la organización en función del cambio, disminuyendo los riesgos y las dificultades.

Los modelos de Dirección Estratégica por su parte deben ser estimados teniendo en cuenta el valor competitivo que añade la tecnología y la innovación. La dirección estratégica, por un lado, representa la visión empresarial, materializada en la organización y su estrategia, por otro lado, representa un componente permanente de análisis estratégico que supone la evaluación del

entorno, la valoración de las competencias tecnológicas y la adopción de estrategias para confrontación del cambio organizacional basadas en la innovación.

El cambio organizacional como se ha considerado en las reflexiones en función de cada componente de la estrategia, le exige a la organización flexibilidad, adaptación y capacidad real de respuesta a la necesidad de cambio, así como la gestión diaria de actividades requiere de actividades de seguimiento y evaluación de resultados, asimismo en consideración a los cambios desarrollados conviene la realización de evaluaciones permanentes tendientes a verificar si las transformaciones acaecidas solventan las necesidades de cambio que las originaron, en el mismo sentido, el seguimiento permite determinar la disposición del cliente interno frente a los enunciados de la organización para emprender el cambio, de allí se deriva la importancia de mantener en todo el proceso la motivación del cliente interno con canales abiertos de comunicación.

El seguimiento y la evaluación de resultados: la alimentación, gestión y publicación de indicadores, las evaluaciones de desempeño, el control de la producción, entre otros aspectos son algunas de las tareas que en este componente se han visto determinados por el uso de nuevas tecnologías, hasta el punto, dado el nivel de automatización de algunos procesos y de los controles asociados a los mismos, a incidir directamente en la continuidad del negocio.

El cambio organizacional requiere para su gestión del esfuerzo mancomunado de todos los miembros, es decir acciones conjuntas encaminadas a un mismo fin, que en el contexto del cambio organizacional corresponde a la gestión efectiva del mismo, esto solo es posible a través de una comunicación asertiva, en términos Abraham Nosnik corresponde a una comunicación abierta, evolutiva, flexible, multidireccional e instrumentada (Citado de Palacios, 2014); lo que solo es posible solo por medio de la comunicación y sus mecanismos en la organización dado

que gracias a este proceso es que se ponen en común las experiencias de los ejecutores de los procesos y en general de todos los miembros de la organización; con sus mecanismos se logra que estos, en común acuerdo, realicen acciones conjuntas, compromisos y participen activamente en la gestión del cambio organizacional.

O lo que en términos de Annie Bartoli (1992) corresponde a una organización comunicante con características como las enunciadas por Nosnik (2014) pero que tiene en cuenta dos componentes adicionales, útiles en el entendimiento de la relación con la gestión del cambio organizacional; es así que para Bartoli (1992) la comunicación organizacional debe presentar ciertas características fundamentales, a saber: abierta, en función de la interacción con medio ambiente exterior; evolutiva: con el propósito de tratar con eficacia frente a lo imprevisto, esto en relación con la gestión del cambio organizacional; flexible, en función de comunicaciones formales e informales oportunas; con finalidad explícita, esto es coherente con la comunicación formal y la estrategia; auto-responsabilizante, con la finalidad de evitar la retención de información y generar el empoderamiento de los procesos, y finalmente energética, es decir, creativa, donde la información adquiera una función formativa adicional a la comunicativa, y así desarrollar las potencialidades internas en términos prácticos en función de los objetivos organizacionales.

En relación con la gestión del cambio se debe considerar que en la medida en que la comunicación sea coherente y dinámica puede ser efectiva, o lo que es lo mismo, que esté encuadrada y determinada por los objetivos y los planes conjuntos de acción para lograrlos, así puede circular en distintas direcciones y a través de diversos canales, soportada por los instrumentos determinados por la dirección para emprender el cambio, que integre las partes involucradas, los procesos en función de necesidades y contextos. Los mecanismos de

comunicación se han visto ampliamente modificados por la incorporación de herramientas tecnológicas en las gerencias o dependencias encargadas de los procesos comunicacionales a nivel organizacional.

### **El marketing interno en los procesos de comunicación organizacional**

De acuerdo con lo indicado hasta el momento, la gestión del cambio organizacional está determinada en gran medida por la implementación de los mecanismos de la comunicación, este es quizá, el punto de confluencia de las categorías conceptuales de la investigación en torno a la noción de cambio organizacional y donde es evidenciable la incidencia de las tecnologías de la información y el marketing interno en la comunicación.

La aceptación del cambio es determinante para la gestión de este, y depende, según lo establecido en la literatura académica, de las habilidades comunicativas de la dirección, que más allá de simplemente compartir la información, implica el establecimiento de programas de comunicación estructurados y efectivos, y en correspondencia con lo dicho, existe evidencia que indica que el discurso organizacional puede apoyar a los agentes del cambio a administrarlo .

En términos de Rogers (1980) es precisamente la comunicación en la organización un “elemento esencial en un sistema que une las partes o subsistemas para facilitar su interdependencia.” “el fluido vital de una organización” (Citado de Gámez, Soria & López, 2006), es así como la comunicación es el elemento integrador de las partes del sistema; permitiendo la consolidación de unidad, armonía y secuencia de las actividades organizadas en un sistema en función de la gestión del cambio.

Ahora bien, la evolución que han tenido los mercados ha obligado a que las empresas y organizaciones construyan sus esquemas de oferta de productos y servicios de una manera más incluyente, teniendo en cuenta la gama de expectativas, motivaciones y necesidades de sus

empleados en su enfoque de satisfacción de necesidades, esto se deriva en los propósitos del marketing interno.

Marketing interno implica considerar la gestión y la optimización de los recursos humanos como una finalidad en sí misma, y no como uno de los medios puestos al servicio de la empresa (Prado, 1998) retomado lo considerado en el marco conceptual de la monografía, el marketing interno oficia entonces como un conjunto de técnicas para “vender” al cliente interno, esto es el colaborador o empleado, la idea de empresa, lo que incluye la estrategia organizacional: objetivos, estructuras y demás componentes; lo particular del asunto estriba en que el mercado objetivo está constituido por los trabajadores de la empresa que son lo que desarrollan las funciones encaminadas a la estrategia que se busca internalizar y cuya pretensión fundamental es el incremento de la motivación y en consecuencia, el de la productividad.

En relación con el cambio organizacional no debe olvidarse que el marketing interno en el discurso comunicacional de la organización constituye una estrategia de adaptación de la empresa dirigida al cliente interno, trabajador o empleado que cambia y se transforma constantemente, de un entorno humano transformado como es el contexto organizacional, a otro, el que resulta de la gestión del cambio y que, adicionalmente, se encuentra en evolución constante.

Las transformación del cliente interno es producto del impacto de factores de distinta naturaleza, en los que sobresalen los propios del entorno y los culturales, aquellos que le han permitido acrecentar sus capacidades, producto tal vez del empoderamiento a través del uso de las tecnologías de información, que lo hacen más crítico y analítico para vincularse activamente en proyectos que debe permitir su desarrollo social, personal y económico; el escepticismo o criticidad del cliente interno es acometido con las estrategias del marketing interno que utiliza la

comunicación interna como técnica de ventas para “vender” la idea de organización que tiene unas necesidades básicas en función de la supervivencia y en cuya satisfacción deben participar todos sus componentes, esto de una manera atractiva, incluyente, amable y en sincronía con la identidad de empresa.

Retomando la noción de cambio organizacional en donde el comportamiento organizativo resulta determinante remite inmediatamente al compromiso del cliente interno con los propósitos de la organización, entendidos como aquella actitud relacionada con el trabajo y cuyo interés, desde el punto de vista empresarial, radica en su capacidad de influir sobre el comportamiento de los empleados (Fuentes, 2009).

El compromiso ha sido abordado por muchos autores en los modelos multidimensionales del compromiso organizacional Angle y Perry, O’Reilly y Chatman, Meyer y Schoorman, Bergman, entre otros (Fuentes Jiménez, 2009), aunque también tiene algunos detractores que cuestionan la pertinencia de estudiar el compromiso en las empresas en tiempo de marcada inestabilidad y rotación laboral.

### **Comunicaciones internas en la gestión del cambio organizacional**

Se ha considerado la importancia que ha adquirido la comunicación como herramienta de gestión del cambio en las organizaciones, conviene ahora centrar la atención en las comunicaciones internas pues con su implementación se cristaliza la dinámica organizacional frente al cambio en medio de las actividades cotidianas de la ejecución de procesos.

Teniendo en cuenta que todo cambio implica una transformación de la manera habitual de hacer las cosas lo que genera cierto grado de incomodidad y reticencia, resulta entonces determinante una constante retroalimentación y feedback, toda vez que este tipo de procesos requiere de tiempo y adaptación para su efectiva culminación, adicionalmente asumido con cierta

predisposición, “ya que involucra perder el equilibrio hasta el momento del logro o propósito; la resistencia es una reacción natural, predecible y humana” (Guzmán, 2010, p.5), por ello resulta conveniente, en términos de Lorena Steinberg, en todo momento comunicar el cambio, y cambiar la comunicación; según esta autora

Cuando un cambio no es comunicado claramente produce pérdida de confianza, incertidumbre, entropía, patologías comunicacionales y una baja de la productividad. Todo cambio solo podrá concretarse si la organización puede proyectar, a través de sus valores, la visión que se le propone (Steingberg, 2010, p.46).

En este orden de cosas, resulta claro que en tiempos de cambio como el momento actual la gestión de la Comunicación Interna de la mano del marketing interno se torna fundamental en la gestión del cambio organizacional, al contribuir al tratamiento de las preocupaciones y reticencias frente al cambio por parte del cliente interno del que se espera paulatinamente la apropiación del proceso y apoyo al cambio con un subsecuente mejoramiento en el rendimiento; adicionalmente constituye una herramienta para el fomento del aprendizaje continuo, el mejoramiento de los procesos en la organización y en esta medida el logro de los objetivos empresariales, todos focos importantes en la gestión del cambio que requiere de nuevos aprendizajes y de una comunicación fluida en varias direcciones.

La comunicación en las organizaciones es un proceso que requiere la participación activa de todos los miembros de la empresa, especialmente de los diferentes niveles de la estructura de dirección, en función de la articulación de todas las áreas y departamentos, es así que mientras la alta dirección transmite la visión organizacional en conjunto, los niveles de jefatura y supervisión se encargan de vincularla con el diario proceder de los ejecutores de procesos; de esta manera es que las fluctuaciones del entorno organizacional: económica, ventas, competidores, entre otros,

todas ellas circunstancias generadoras de un cambio, se traducen en implicaciones directas y específicas para las áreas e, individualmente, en cada puesto de trabajo, para cada cliente interno.

Otro aspecto importante es la oportunidad en el tratamiento de la información en las comunicaciones internas, es decir, las organizaciones en función del cambio deben propender por comunicarse a tiempo con sus clientes internos, implementando procesos relacionados con la gestión del cambio organizacional; lo que implica inicialmente el conocimiento de las necesidades de los empleados y afectados por la gestión del cambio, luego, la estructuración de un flujo de comunicación e información constante y coherente en función de la adhesión y compromiso del cliente interno con la estrategia de la dirección para el emprendimiento del cambio.

Asimismo, la coherencia que debe ser aplicada en todas las circunstancias del cambio por adversas que puedan parecer, la relación en la gestión del cambio es determinante pues constituye una prueba fehaciente de correspondencia entre los enunciados en misión, visión, valores y objetivos y la gestión diaria de la organización

### **Conclusiones**

La revisión bibliográfica de distintas referencias ha mostrado el tratamiento del tema orientado hacia el enfoque abordado, es decir, el vínculo conceptual de varios elementos organizacionales en relación con el cambio que este sufre a medida de su avance. Cada una de las secciones presentó una estructura conceptual por enfoque que permitió la relación de los distintos autores. Este procedimiento de exposición obedeció al proceso de revisión, mostrando síntesis y correlaciones inéditas de los conceptos.

Puede establecerse que el cambio organizacional obedece a un enfoque que se relaciona con la creación de sentido, es decir, al entendimiento ordenado y uniforme en la organización

que permite a los agentes interiorizar el cambio (Luscher, 2008, p.221). Actualmente, medianas y grandes empresas adhieren este enfoque del cambio en sus discursos (Luscher, 2008, p.223), los cuales tienen su origen en la alta gerencia, procurando influir en las interpretaciones de los subordinados.

Así, la comunicación organizacional es un eje transversal de la productividad, es decir, el componente comunicativo es un eje estructurador de procesos que permite implementar estrategias proyectadas al beneficio de las organizaciones. Este componente implica planeación, diseño, implementación y evaluación de procesos de las relaciones humanas y la productividad.

El núcleo de este eje, a su vez, corresponde al recurso humano, el cual retroalimenta los procesos productivos mediante la experiencia y distintos aportes como insumos de fortalecimiento. De allí, que, en los últimos años, se perciban estrategias novedosas e innovadoras que reflejan distintos intereses de proyección del recurso humano de una empresa, mejorando el desempeño laboral y la productividad, centrándose en la fortaleza potencial de la confianza y el trabajo en equipo.

Frente a la tecnología como otro componente empresarial, este adquiere validez en relación con el componente de las comunicaciones. Como intersección se encuentran elementos como, las relaciones públicas, que involucran la imagen corporativa, la prensa, la vocería, la página web, la fotografía, la recepción de propuestas publicitarias, el auspicio, la comunicación interna, un soporte protocolar y ceremonial, asimismo, regalos institucionales, todo ello tanto la comunicación como la tecnología, contribuyen con sus procedimientos propios para posicionar los procesos internos en la organización, permitiendo fortalecer la cultura corporativa.

Por último, se acercó al marketing interno, entendido como componente organizacional, y como modelo organizativo, que incide en procesos como la comunicación, involucrando la coordinación como eje orientador de este modelo (Mintzberg, 1998).

Con el transcurso del tiempo y la constante evolución que tiene el hombre día a día se ha generado la necesidad de contar con gerentes, que tengan a cargo la toma de decisiones frente a diferentes asuntos como representantes de una organización, desde las más simples como por ejemplo la administración de los recursos para el sustento diario que haría el gerente de una familia, hasta la toma de decisiones que pueden efectuar gerentes de grandes, medianas o pequeñas empresas, las que pueden ejercer un efecto de crecimiento o decrecimiento de la organización, viendo esto y la constante evolución en las diversas tecnologías, la comunicación y el transporte que se efectúan a diario por diferentes personas en el mundo, hace que el planeta sea un “gigantesco mercado global”, en el que la más pequeñas de las decisiones tiene su impacto a corto, mediano o largo plazo (Kotter, 1985, citado por Prado, 1998).

### **Recomendaciones**

Basado en los estudios y el análisis realizado, se recomienda a la disciplina administrativa el abordaje de este tipo de fenómenos que involucran distintos componentes conceptuales que operan en las organizaciones y empresas, desde distintos enfoques y variadas formas de recolectar datos, pues, permite enriquecer la mirada obtenida en este ejercicio investigativo y en otros, a partir de datos que reflejan otros sustentos concretos. Pues, se enfoca en el estudio de procesos (planeación, organización, dirección y control). Algunas conclusiones del estudio son: a) la información en la administración tiene como origen los datos, ayuda a la toma de decisiones y los directivos la han adoptado para el cumplimiento de ciertos roles; b) la información es un

elemento de reciente inclusión en el concepto administración y es componente clave para las organizaciones (Martínez, 2013, p.1).

Asimismo, a los profesionales, en esta área, se recomienda la aplicación operativa de los conceptos estudiados, que, a partir, del quehacer la misión profesional procuren a la formación constante que permita el canal de nuevos saberes para la renovación en los contenidos de los distintos procesos que convienen en una empresa.

A la UNAD, las recomendaciones van orientadas al fortalecimiento de las relaciones institución-sector público y privado que permita la realización de distintas intervenciones de futuros profesionales y especialistas en el área de gerencia en empresas, organizaciones y entes administrativos, tanto públicos como privados, que permitan la incidencia institucional en distintos contextos.

A la comunidad en general, que se permitan explorar en distintas concepciones de la dirección, la estrategia, la estructura y los componentes de una organización y/o empresa, pues al ir profundizando en los temas mencionados, el sujeto relaciona elementos organizacionales con pautas de su vida cotidiana, por ende, se permite fortalecer habilidades individuales para la vida laboral, y en general.

### **Referencias bibliográficas**

Amagoh, F. (2008). Perspectives on Organizational Change: Systems and Complexity Theories.

The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, Volume 13(3)

Andrews, K. (1987). The concept of corporate strategy. 3<sup>a</sup> ed. New York: McGraw Hill.

Ansoff, I. (1965). Corporate strategy. New York: McGraw- Hill

- Aportela Rodríguez, I. (2007). Intranets: las tecnologías de información y comunicación en función de la organización. ACIMED. Recuperado de:  
[scielo.sld.cu/pdf/aci/v16n4/aci041007.pdf](http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v16n4/aci041007.pdf)
- Bartoli , A. (1992)Comunicación y Organización. Edt. Paidós Empresa. Barcelona.
- Beslin, R. Reddin, Ch. (2004). "How leaders can communicate to build trust". Ivey Business Journal Online. 1-6)
- Bojórquez Zapata, M., Pérez Brito, A. (2013). Planeación estratégica. Un pilar en la gestión
- Bohlander, G., & Snell, S. (2010). Managing Human Resources [Ebook] (15th ed., p. 782). Retrieved from  
[https://books.google.com.co/books?id=J1MgADAhYr8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gsbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=snippet&q=talent%20to%20achieve&f=false](https://books.google.com.co/books?id=J1MgADAhYr8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gsbs_ge_summary_r&cad=0#v=snippet&q=talent%20to%20achieve&f=false)
- Caldeira, M. M; Ward, J. M. (2002). Understanding the successful adoption and use of IS/IT in SMEs: an explanation from Portuguese manufacturing industries. Information Systems Journal, 12 (2), 121-152),
- Casile, M. & Davis-Blake, A. (2002). When accreditation standards change: Factors affecting differential responsiveness of public and private organizations. Academy of Management Journal, 45 (1), 180-195.
- Castilla Plaza, C. (2000). Implicaciones de las tecnologías de la información en la gestión del sistema empresa. Universidad Complutense de Madrid. Madrid. Recuperado de:  
[biblioteca.ucm.es/tesis/19972000/S/2/S2021601.pdf](http://biblioteca.ucm.es/tesis/19972000/S/2/S2021601.pdf)
- Díaz Lazo, J., Pérez Gutiérrez, A., & Bacallao, R. (2011). Impacto de las tecnologías de la información y las comunicaciones (tic) para disminuir la brecha digital en la sociedad

actual [Ebook]. Revista Científica INCA. Retrieved from

<http://scielo.sld.cu/pdf/ctr/v32n1/ctr09111.pdf>

Egidios, D., & Páez, L. (2000). Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico-analítica a su diversidad conceptual. *Revista Latina de Comunicación Social*, 3 (35)

Fernández Collado, Carlos. *La Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Trillas. México, 1997.p. 27-31.)

Fisher, D. (1981). *Communications in Organizations*. Minnesota, USA: West Publishing CO.

Fuentes Jiménez, P A.(2009) Relación entre el marketing interno y el compromiso organizacional: evolución en el estudio y medición del compromiso organizativo. *Perspectivas*, núm. 24, julio-diciembre, 2009, pp. 107-136 Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia

Gámez Gastélum, R., Soria Romo, R., y López Portillo Tostado, C. (2006). *Organizaciones y políticas públicas* . Sinaloa, México: [editor no identificado].

Galbraith, J. (1995). *Diseño de Organizaciones: Un informe ejecutivo sobre la Estrategia, Estructura y Proceso*. San Francisco: Jossey-Bass

Gálvez Albarracín, E. (2014). *Tecnologías de información y comunicación, e innovación en las MIPYMES de Colombia*. Universidad del Valle, Cali, Colombia. Recuperado de: [www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v30n51/v30n51a08.pdf](http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v30n51/v30n51a08.pdf)

Guzmán González, M A; Angulo Martínez, M F. (2010). *Comunicación interna, factor de éxito en procesos de cambio organizacional*. *Gestión del Desarrollo Administrativo en la Universidad Militar Nueva Granada –UMNG*. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/3755/2/GuzmanGonzalezMarthaAceneth2010.pdf>

- Guzmán Brito, M., & Rodríguez Tepezano, J. (2009). Gestión del talento humano [Ebook] (3rd ed.). Mc Graw Hill. Retrieved from <http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/administracion-de-personal-I/documentos/chiavena.pdf>
- Heracleous, L. (2002). "The contribution of a discursive view to understanding and managing organizational change. *Strategicchange*". 11 (5), 253-261.)
- Kotter, P y Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Décimo cuarta edición. Editorial Pearson Educación. México
- Lacouture, Gerardo El legado de Kurt Lewin *Revista Latinoamericana de Psicología*, vol. 28, núm. 1, 1996, pp. 159-163 Fundación Universitaria Konrad Lorenz Bogotá, Colombia
- Luscher, L. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51 (2), 221-240.
- Martínez, E. (2010). Herramientas para la gestión de las rprezelaciones con los clientes - deGerencia.com. Retrieved from [https://degerencia.com/articulo/herramientas\\_para\\_la\\_gestion\\_de\\_las\\_relaciones\\_con\\_los\\_clientes/](https://degerencia.com/articulo/herramientas_para_la_gestion_de_las_relaciones_con_los_clientes/)
- Martínez Musiño, C. (2013). La información en la disciplina administrativa. *Revista e-Ciencias de la Información*, 3 (2), 1-15.
- Martínez Quintana, M., y Lucas Marín, A. (2002). *La construcción de las organizaciones* (2ª ed.). Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia, UNED.
- Meléndez Martínez, L Y; Vergel Ortega, M; Martínez Lozano, J. (2017). Estrategia organizacional y adopción de prácticas saludables en la región caribe de Colombia. *Revista Logos y Ciencia*. Recuperado de: [revistalogos.policia.edu.co/index.php/rlct/article/view/438/html](http://revistalogos.policia.edu.co/index.php/rlct/article/view/438/html)

Mintzberg, H.; Quinn, J. y Ghoshal, S. (1999). El proceso estratégico. Edición europea revisada.

Madrid: Prentice Hall. 840 p.

Muñoz, R. y Nevado, D. (2007). El desarrollo de las organizaciones del siglo XXI. Ética,

responsabilidad social, gestión de la diversidad y gestión del cambio. Colección

edirectivos. Capítulo I y capítulo VII. Disponible en [books.google.com.ar](http://books.google.com.ar)

Palacios Chavarro, J A. (2014). De la comunicación organizacional a la comunicación productiva:

modelo propuesto por Abraham Nosnok Ostrowiak. Razón y Palabra. Primera Revista

Electrónica en Iberoamérica Especializada en Comunicación. Recuperado de:

[www.razonypalabra.org.mx/N/N87/RE87/01\\_Palacios\\_E87.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N87/RE87/01_Palacios_E87.pdf)

Pérez, L. y Ayala, J. (2010) El comportamiento de las personas en las organizaciones. Ed.

Pearson. Prentice Hall. Buenos Aires.

Perozo de Jiménez, Graciela (2000). El impacto de las comunicaciones y de la tecnología de la

información sobre los roles del alto gerente corporativo. Rol del educador. CICAG vol. 1.

Edición 1. Disponible en

<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/312/656>

Pettigrew, A. M., Woodman, R. W. & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change

and development: Challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44

(4), 697-713.

Piscitelli, Alejandro (2002), Meta-cultura, El eclipse de los medios masivos en la era de Internet.

La Crujia Editores

Porter, M. (1981). Estrategia competitiva. Michigan: Cesca.

Porter, M. E. (2008, enero). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia.

Recuperado de [http://es.slideshare.net/alan\\_gp13/cinco-fuerzas-de-porter-22986802](http://es.slideshare.net/alan_gp13/cinco-fuerzas-de-porter-22986802)

- Prado, L. (1998). Liderazgo y gestión del personal. Argentina. Editorial OSDE. Disponible en <http://www.fundacionosde.com.ar/pdf/biblioteca/liderazg.pdf>. Recuperado el 13 de junio de 2017
- Prats, A. (2013). La importancia de la comunicación en el marketing interno. Universidad de Palermo en el Departamento de Negocios en Diseño y Comunicación de la Facultad de Diseño y Comunicación. Recuperado de: [www.scielo.org.ar/pdf/ccedce/n45/n45a22.pdf](http://www.scielo.org.ar/pdf/ccedce/n45/n45a22.pdf)
- Prieto, A., & Martínez, M. (2004). Sistemas de información en las organizaciones: Una alternativa para mejorar la productividad gerencial en las pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, X (2), 322-337.
- Quattrone, P., & Hopper, T. (2001). What does organizational change mean? Speculations on a taken for granted category. *Management Accounting Research*, 12(4), 403-435. DOI: 10.1006/mare.2001.0176
- Quinn, J. (1991). The strategic Process. Concepts.Context.Cases.
- Portafolio. (2018). Cuatro tecnologías nuevas para reinventar los negocios. Recuperado de: [www.portafolio.co/negocios/empresas/cuatro-tecnologias-nuevas-para-reinventar-los-negocios-516169](http://www.portafolio.co/negocios/empresas/cuatro-tecnologias-nuevas-para-reinventar-los-negocios-516169)
- Renart, L. (2001). Marketing Relacional: Oportunidades en Internet. Revisa de antiguos alumnos. Disponible en <http://www.ee-iese.com/82/82pdf/afondo3.pdf>. Recuperado el 23 de junio de 2017
- Rojas, L. y Herreros, M. (1994) Comunicación y Visión Directiva. *Revista del Master en Comunicación Corporativa*. Universidad Complutense de Madrid. p.191 – 204.
- Romero, Joaquín; Matamoros, Santiago; Campo, Carlos Andrés. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica INNOVAR. *Revista de Ciencias*

Administrativas y Sociales, vol. 23, núm. 50, pp. 35-52. Universidad Nacional de Colombia Bogotá, Colombia

Salazar Vargas, D L; Vanegas Arboleda, M; Arboleda Obando, D M. (2008). Nuevas tecnologías en la comunicación interna en empresas del Valle de Aburrá. REVISTA LASALLISTA DE INVESTIGACIÓN - Vol. 6 No. 1. Recuperado de:  
[www.scielo.org.co/pdf/rlsi/v6n1/v6n1a03.pdf](http://www.scielo.org.co/pdf/rlsi/v6n1/v6n1a03.pdf)

Seric, M; Gil Saura, I. (2012). La investigación en torno a la comunicación integrada de marketing: una revisión. Cuad. admon.ser. organ. Bogotá (Colombia), 24 (43): 63-9  
[www.scielo.org.co/pdf/cadm/v25n44/v25n44a04.pdf](http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v25n44/v25n44a04.pdf)

Smith, T. (1977). Dynamic Business Strategy: The art of planning for success. New York: McGraw Hill

Steingberg, L. (2010). Gestipolis. Artículo Comunicar el cambio, cambiar la comunicación. Recuperado de: <http://www.gestipolis.com/canales/derrhh/articulos/66/comcambio.htm> - Lic.

Trujillo, L. (2018). "Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector energía y minas; 2017" [Ebook] (1st ed., pp. 8-9). Retrieved from  
<http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/2193/TESIS%20DE%20TRUJILLO%20MARI%C3%91O%20LUPE%20KARIN.pdf?sequence=2>

Tsoukas, H. (2005). Afterword: Why language matters in the analysis of organizational change. Journal of Organizational Change Management, 18, 96-104.

ULPGC, Universidad de las Palmas de Gran Canaria. (s.f.). Metodología de análisis documental. Repositorio. Recuperado de: [https://www.ulpgc.es/descargadirecta.php?codigo\\_archivo=7614](https://www.ulpgc.es/descargadirecta.php?codigo_archivo=7614)

- Uriarte, F., & Obregon, A. (2009) *La estrategia empresarial con método*, España, Editorial Desclée de Brouwer (3a. ed.) pág 362
- Van de Ven, A. & Poole, S. (1995). Explaining development and change in organizations. *The Academy of Management Review*, 20 (3), 510-540)
- Weick, K E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology* Volume 50, pp 361-386. Recuperado de:  
<https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.50.1.361>
- Weihrich, H., (1982), *The tows matrix - a tool for situational analysis*, in: *Journal of Long Range Planning*, Vol. 15, no. 2. San Francisco Estados Unidos.)
- Wolton, Dominique, (2000) *Sobrevivir a Internet. Conversaciones con Oliver Jay*. Barcelona, Gedisa.
- Young, M. (2009). A meta model of change. *Journal of Organizational Change Management*, 22 (5), 524-548.
- Zeledón, P V. (2016). Cambio organizacional. *Revistas BVS*. Recuperado de:  
[bvs.sld.cu/revistas/infid/n1311/infid0913.htm](https://bvs.sld.cu/revistas/infid/n1311/infid0913.htm)

**Anexos 1. Cronograma de actividades**



<b>Actividades</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>	<b>Duración</b>
<b>Etapa 1:</b> Recopilación de información necesaria para la elaboración del documento	01/06/2017	01/12/2017	24
<b>Etapa 2:</b> Estructuración de información recopilada	07/11/2017	11/12/2017	4
<b>Etapa 3:</b> Revisión por parte del tutor y realización de correcciones	01/11/2018	16/02/2018	8
<b>Etapa 4:</b> Creación del documento final y entrega	17/01/2018	15/03/2018	8
<b>Etapa 5:</b> Presentación informe final	01/06/2018	22/06/2018	3
Entrega parcial	16/02/2018	18/02/2018	1
Entrega final	28/05/2018	30/05/2018	1
Socialización	08/07/2018	10/07/2018	1
Grados	15/07/2018	15/07/2018	1
Sustentación Final	21/12/2018	21/12/2018	1

## Anexos 2. Formato ficha de análisis bibliográfico

FICHA BIBLIOGRÁFICA	
<b>I. RESEÑA BIBLIOGRÁFICA</b>	
Área	
Autor	
Título y subtítulo del libro	
Nombre de la editorial	
Ciudad	
Título y subtítulo del artículo	
Dirección electrónica	
Fecha de consulta	
Número de páginas	
<b>II. ASPECTOS GENERALES</b>	
Objetivos	<b>PALABAS CLAVE</b>
Contenido	
Metodología	
Resultados	
Vacios	
<b>ASPECTOS CONCRETOS</b>	
Tema	<b>ELABORA:</b>
Idea Principal	
Comentario	