



INSTITUTO TECNOLÓGICO
SUDAMERICANO
Hacemos gente de talento!



TALENTO HUMANO
TECNOLOGÍA SUPERIOR



- GUÍA DIDÁCTICA DE LA ASIGNATURA

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Modalidad online - 3er. Ciclo

AUTOR

Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase , Mgs.

DOCENTE ISTS

PERÍODO ACADÉMICO

Octubre 2023 - Febrero 2024



978-9942-634-22-1

Guía didáctica Comunicación Organizacional

Joffre Vicente Sarmiento Chase

Instituto Tecnológico Superior Sudamericano y Compañía (978-9942-8978)



4.0, CC BY-NY-SA

Diagramación y diseño digital.

Diseño Gráfico Instituto Tecnológico Superior Sudamericano

Teléfono: 07 - 2587210

Web: <http://tecnologicosudamericano.edu.ec>

Correo: investigacion@tecnologicosudamericano.edu.ec

ISBN: 978-9942-634-22-1



La versión digital ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite: copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Marzo, 2023

CONTENIDO

1. DATOS DE INFORMACIÓN

1.1	Presentación- Orientaciones de la asignatura	6
1.2	Competencias genéricas del ISTS	6
1.3	Competencias específicas de la carrera	7
1.4	Problemática que aborda la asignatura	7

2. MATERIAL PARA EL ESTUDIO

2.1	Materiales	7
2.2	Estructura del campus virtual	7
2.3	Metodologías de aprendizaje	8
2.4	Insumos de aprendizaje	10
2.5	Sistema de evaluación	11

PRIMER BIMESTRE

3. UNIDAD 1. EL INDIVIDUO Y LAS ORGANIZACIONES

3.1	¿Por qué existen las Organizaciones?	12
3.2	Elementos y características de las organizaciones.	12
3.3	Clases y tipos de organizaciones.	14
3.4	Las organizaciones, la comunidad y el medio ambiente	14
3.5	Las organizaciones como promotoras del cambio	15
3.6	Las organizaciones como opositoras al cambio	15
3.7	¿Qué es el desarrollo organizacional?	16
3.8	Objetivos del desarrollo organizacional.	17
3.9	Valores del desarrollo organizacional.	18
3.10	Importancia del desarrollo organizacional.	19
3.11	Tecnología del desarrollo organizacional.	20
3.12	MATERIAL DE APOYO	22
	3.12.1 Lectura	22
	3.12.2 Aprendizaje Autónomo	23

3.12.3 Foro	23
3.12.4 Aprendizaje Práctico Experimental	23
3.12.5 Autoevaluación	24

4. UNIDAD 2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

4.1 Comunicación organizacional	25
4.2 Tipos de comunicación organizacional	25
4.3 Comunicación interna	26
4.4 Comunicación externa	29
4.5 La comunicación formal e informal esenciales en la empresa	31
4.6 Problemas en la comunicación organizacional	34
4.7 Herramientas para una comunicación efectiva	35
4.8 Tendencias en comunicación organizacional	37
4.9 MATERIAL DE APOYO	39
4.9.1 Lectura	39
4.9.2 Aprendizaje Autónomo	39
4.9.3 Foro	40
4.9.4 Aprendizaje Práctico Experimental	40
4.9.5 Autoevaluación	42

SEGUNDO BIMESTRE

5. UNIDAD 3. LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

5.1 Cultura organizacional	43
5.2 Elementos y características de la cultura organizacional	45
5.3 Nacimiento y desarrollo de una cultura organizacional	46
5.4 ¿Cómo cambiar una cultura?	48
5.5 El cambio: elemento clave para el desarrollo organizacional	50
5.6 Requisitos para el cambio planeado eficaz	51
5.7 Planeación del cambio en las organizaciones	52
5.8 La resistencia al cambio	54
5.9 Cómo vencer la resistencia al cambio	55
5.10 MATERIAL DE APOYO	56
5.10.1 Lectura	56

5.10.2	Aprendizaje Autónomo	57
5.10.3	Foro	57
5.10.4	Aprendizaje Práctico Experimental	57
5.10.5	Autoevaluación	57
6.	UNIDAD 4. PLANEACIÓN DE COMUNICACIÓN DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES	
6.1	El plan de comunicación organizacional	59
6.1.1	Importancia y objetivos del plan de comunicación organizacional	60
6.1.2	Proceso para el plan de comunicación organizacional	61
6.1.3	Estructura del plan de comunicación organizacional	64
6.2	MATERIAL DE APOYO	65
6.2.1	Lectura	65
6.2.2	Aprendizaje Autónomo	65
6.2.3	Foro	65
6.2.4	Aprendizaje Práctico Experimental	66
6.2.5	Autoevaluación	67
7.	SOLUCIONARIO	
8.	BIBLIOGRAFÍA	
9.	RECURSOS	



1. DATOS DE INFORMACIÓN

1.1 Presentación- Orientaciones de la asignatura

Figura 1

Video de presentación de la asignatura



Nota: Video de presentación de la asignatura de clima laboral año 2022

1.2 Competencias genéricas del ISTS

- Practica los valores institucionales en su trayectoria formativa y profesional de manera constante.
- Demuestra compromiso social, ambiental y ciudadano en su entorno con responsabilidad.
- Se comunica de forma oral y escrita en su desempeño profesional de acuerdo a las normas básicas lingüísticas establecidas en el país.
- Escribe, lee y habla un segundo idioma, en su desempeño personal y profesional, cumpliendo la norma A2 del marco común europeo
- Elabora proyectos de investigación, desarrollo e innovación en forma creativa para la producción de bienes y servicios utilizando correctamente técnicas y metodologías de investigación aplicada.
- Trabaja en equipo disciplinar, multi, inter, y transdisciplinario para dar soluciones a los problemas generados en el cambio de la Matriz Productiva del país con principios de calidad y pertinencia.
- Respeta la diversidad y multiculturalidad, dentro de la sociedad, conociendo, comprendiendo y aplicando políticas de acción afirmativa.
- Utiliza las TICS en su desempeño profesional con ética y buenas prácticas.



1.3 Competencias específicas de la carrera

- Maneja elementos involucrados en la comunicación y ofrecer las herramientas gerenciales apropiadas para alcanzar la eficiencia comunicacional.
- Crea estrategias para vincular los mecanismos de la comunicación organizacional y las comunicaciones externas.
- Maneja herramientas prácticas de comunicación interna y externa más utilizadas.

1.4 Problemática que aborda la asignatura

- A través del estudio de la asignatura de Comunicación Organizacional el estudiante de la Tecnología Superior en Gestión del Talento Humano se proyecta a generar habilidades comunicativas internas y externas organizacionales para el mejor desempeño de sus labores profesionales.
- Así mismo se puede lograr que los estudiantes asuman un rol de excelentes comunicadores ya que la comunicación puertas adentro es desarrollar y promover en las relaciones de trabajo un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información efectiva.

2. MATERIAL PARA EL ESTUDIO

2.1 Materiales

- Teoría del texto básico
- Actividad recomendada
- Lectura recomendada
- Autoevaluación
- Recomendación personal

2.2 Estructura del campus virtual

ACCESO AL EVA

Para ingresar al entorno virtual de aprendizaje lo pueden realizar desde cualquier navegador o dispositivo, con los siguientes pasos:

1. Directamente de la dirección web: <https://eva.tecnologicosudamericano.edu.ec>



2. También podrán ingresar al sitio web del instituto <https://tecnologicosudamericano.edu.ec> y enlazarse al menú de servicios estudiantiles – entorno virtual

INGRESO AL EVA

Una vez que accedas al EVA ISTS por cualquiera de los medios señalados realizar lo siguiente:

- Ingrese su usuario y contraseña. Estas credenciales serán entregadas al inicio de clases

AULAS VIRTUALES

Dependiendo del nivel donde se encuentre en su tecnología aparecerán diferentes aulas virtuales asignadas a su usuario.

Una forma de ingresar a cada una de estas es mediante el perfil. Para ingresar a cada aula, solamente haga click sobre cada una de ellas o puede ingresar desde el área personal.

2.3 Metodologías de aprendizaje

La organización de contenidos programados para cada asignatura será desarrollada conforme a la siguiente metodología:

Modelo Educativo Institucional

- Constructivismo social:

Sostiene que el aprendizaje es esencialmente activo; una persona que aprende algo nuevo, lo incorpora a sus experiencias previas y a sus propias estructuras mentales. Cada nueva información es asimilada y depositada en una red de conocimientos y experiencias que existen previamente en el sujeto. El aprendizaje es un proceso activo por parte del estudiante que construye conocimientos partiendo de su experiencia e integrándola con la información que recibe. Percibe el aprendizaje como actividad personal enmarcada en contextos funcionales, significativos y auténticos. El profesor cede su protagonismo al estudiante, quien asume el papel fundamental en su propio proceso de formación. El estudiante se convierte en el responsable de su propio aprendizaje, mediante su participación y la colaboración con sus compañeros, es él quien deberá lograr relacionar lo teórico con los ámbitos prácticos, situados en contextos reales. El constructivismo es una posición compartida por diferentes tendencias de la investigación psicológica y educativa. Entre ellas se encuentran las teorías de Piaget (1952), Vygotsky (1978), Ausubel (1963), Bruner (1960), y aun cuando ninguno de ellos se denominó como constructivista sus ideas y propuestas ilustran las ideas de esta corriente.



- Diseño Curricular Institucional:

Por competencias; pretende enfocar los problemas que abordarán los profesionales como eje para su vida profesional. Se caracteriza por: utilizar recursos que simulan la vida real, ofrecer una gran variedad de recursos para que los estudiantes analicen y resuelvan problemas, enfatizan el trabajo cooperativo apoyado por un tutor y abordan de manera integral un problema cada vez. Uno de los sentidos de competencia se entiende como la capacidad de movilizar varios recursos cognitivos para hacer frente a un tipo de situación. Contiene cuatro aspectos, según señala Ph. Perrenoud, entre otros autores:

- Las competencias no son en sí mismas conocimientos, habilidades o actitudes, aunque movilizan e integran tales recursos. Dicha movilización solo resulta pertinente en determinadas situaciones, y cada situación es única, aunque se la pueda tratar por analogía con otras ya conocidas.
- El ejercicio de la competencia pasa por operaciones mentales complejas, sostenidas por esquemas de pensamiento, los cuales permiten determinar (más o menos de un modo consciente y rápido) y realizar (más o menos de un modo eficaz) una acción relativamente adaptada a la situación.
- Las competencias profesionales se crean, en formación, pero también a merced de la navegación cotidiana del practicante, de una situación de trabajo a otra.
- El currículo por competencias centra su atención en el desarrollo de los saberes: saber ser (valores), saber (conocimientos), saber hacer (habilidades).

Cada asignatura o materia de especialidad al final conducirá a obtener un PRODUCTO O PROYECTO INTEGRADOR que permitirá valorar a través de él los conocimientos adquiridos.

Clases Síncronas

- Una clase síncrona consiste en que el/la docente como los estudiantes se conectan a un espacio común virtual al mismo tiempo.
- Los videos de las clases grabadas estarán disponibles en la nube durante todo el período académico.
- Se dispondrá de un único enlace por asignatura para las clases síncronas, estar al pendiente de este punto ya que no se enviará invitación continua.
- La asistencia a las clases síncronas será únicamente a través de la cuenta de correo institucional.
- Para todas las clases síncronas tanto docente como estudiantes deben permanecer con las cámaras activadas.



- El docente tiene la libertad de utilizar diversas herramientas tecnológicas y criterios de validez de asistencia.

Clases Asíncronas

- En las clases asíncronas, es donde el contenido (actividades, foros, etc.) se coloca en el Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA) y debe ser desarrollado en el horario de clase establecida como clase asincrónica.
- Considerando que las actividades asíncronas constituyen trabajo autónomo de los estudiantes, tutoradas y monitoreadas por el docente, este dispondrá el tiempo para la realización de dichas actividades. Estas actividades serán consideradas como parte de la evaluación continua. Durante las clases asíncronas el estudiante podrá contactarse con el docente via MEET u otra herramienta de video conferencia para consultas o asesorías académicas pertinentes.
- El docente tiene la libertad de utilizar diversas herramientas tecnológicas (correo electrónico o el EVA) y criterios de validez de asistencia.

2.4 Insumos de aprendizaje

- **PEA:** Plan de estudio de la asignatura; que reúne algunos componentes académicos, didácticos y pedagógicos para abordar la asignatura tomando en consideración su naturaleza teórica o práctica. Además de la planificación de contenidos y cronogramas de la asignatura.
- **Plan de Clase:** Instrumento de planificación del docente; que será llevado a diario por el docente como evidencia de la consecución lógica y ordenada de su materia. Aquí se evidencia las técnicas, herramientas y recursos de enseñanza – aprendizaje que emplea el docente.
- **Registro de asistencia y de calificaciones:** Instrumento de control del docente mediante el cual; el docente debe llevar de forma ordenada y cronológica la asistencia y cumplimiento de parámetros por parte del estudiante. Dicho documento puede ser portado todos los días; dado que puede ser requerido en cualquier instante por parte de las autoridades.
- **Cronograma Institucional de Actividades:** Consideración de actividades extracurriculares; en el proceso de la materia es pertinente que docente y estudiantes tomen en consideración actividades extracurriculares: sociales, deportivas, culturales, seminarios, pasantías, giras de observación o salidas de campo, de manera de no interferir con el normal desarrollo de lo planificado.
- **Cronograma para el docente:** Obligaciones del docente; en cuanto a entrega de calificaciones, instrumentos de evaluación y otras que el Instituto requiera.



2.5 Sistema de evaluación

Tabla 1

Sistema de evaluación

MÉTODO DE EVALUACIÓN ESTUDIANTIL		
DETALLE DE ACTIVIDADES	PORCENTAJE	PUNTAJE
Evaluación continua sobre 14 puntos (primer bimestre)		
Trabajo autónomo	20%	4
Trabajos colaborativos	10%	2
Trabajo práctico-experimental	10%	2
Pruebas de unidad	30%	6
Evaluación Primer Bimestre (sobre 6 puntos)		
Examen Bimestral	30%	6
TOTAL (Primer Bimestre)	100%	20
Evaluación continua sobre 14 puntos (segundo bimestre)		
Trabajo autónomo	20%	4
Trabajos colaborativos	10%	2
Trabajo práctico	10%	2
Pruebas de unidad	30%	6
Evaluación Segundo Bimestre (sobre 6 puntos)		
Evaluación Bimestral	15%	6
TOTAL (Segundo Bimestre)	100%	20

Nota: Parámetros de calificación ISTS



ORIENTACIONES DIDÁCTICAS POR RESULTADOS DE APRENDIZAJE

PRIMER BIMESTRE

Resultado de Aprendizaje 1

- *Identifica el enfoque del proceso de desarrollo organizacional encaminado al desarrollo de nuevos conocimientos sobre organización y nuevas formas de enfrentarse a problemas y de resolverlos frente a los necesarios cambios que se operan en el medio externo.*

3. UNIDAD 1. EL INDIVIDUO Y LAS ORGANIZACIONES

3.1 ¿Por qué existen las Organizaciones?

El termino Organización se puede definir, de manera sencilla, como la agrupación conjunto de personas, ideas, motivos, etc., con un fin general, donde todas estas partes trabajan entre sí para alcanzar dicho objetivo. Ahora, ¿qué tan importantes son estas organizaciones, por qué existen?

De manera natural podemos observar en nuestra vida diaria y alrededores como es que las personas se agrupan la mayoría del tiempo, estas organizaciones pueden ir desde compartir un gusto similar, cumplir un objetivo relacionado a la sociedad, su crecimiento, etc., hasta la creación de grupo establecido para satisfacer alguna necesidad al crear un producto y ofrecerlo (empresa). Pero no solo nosotros lo hacemos, podemos observar en la naturaleza incluso como lobos se reúnen y organizan para cazar, así que, ¿Por qué existen las organizaciones? Fácil podemos decir que es una necesidad intrínseca de la naturaleza y la sociedad, para poder así desarrollarse y crecer. Ya sea en número, conocimiento, riqueza, etc.

“Entonces tenemos, que las organizaciones existen porque responden a una necesidad regida por esa Ley, cuyos aspectos esenciales son: Inteligencia, Necesidad y Desarrollo.” (Velásquez, 2018)

Además de que se proporciona el medio necesario para que las acciones de un grupo se coordinen hacia su objetivo.

3.2 Elementos y características de las organizaciones.

Vivimos en un mundo organizacional. Nacemos dentro de organizaciones, nos educamos en ellas, y consumimos gran parte de nuestro tiempo trabajando en ellas. También acudimos a ellas cuando disfrutamos de los tiempos de ocio o desarrollamos nuestra espiritualidad a través de las prácticas religiosas. En suma, la mayor parte de nuestras vidas transcurre en organizaciones.



De esta forma, podemos definir: “Las organizaciones como unidades sociales o agrupaciones humanas deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos”, con características primordiales como;

Tabla 2*Características de la organización*

Características de la organización	
Característica	Definición.
GRUPO DE PERSONAS	Toda organización se conforma por dos o más personas por cuanto se crean por la voluntad conjunta de quienes las integran, o por una ley específica.
FINES, OBJETIVOS, METAS	Este grupo de personas trabaja para lograr determinados propósitos (fines, objetivos y metas) organizacionales, grupales e individuales.
ACTIVIDADES	Las personas que integran una organización “trabajan”, o sea, desarrollan tareas que, reunidas por su similitud o afinidad, conforman diferentes actividades. Estas tareas pueden ser remuneradas o no.
DIVISIÓN DEL TRABAJO, DIVISIÓN DEL PODER Y DE LA RESPONSABILIDAD EN LAS COMUNICACIONES	Hace referencia a las diferentes actividades que conforman una organización y a los diferentes niveles jerárquicos que integran sus estructuras, como así también a los tipos de responsabilidad en la emisión de mensajes, acorde a los cargos y niveles de la estructura.
ORDEN NORMATIVO	Esta característica está vinculada con el ordenamiento interno que requiere el funcionamiento de una organización, las normas y procedimientos que rigen el desarrollo de sus actividades, o sea que es un concepto que también está relacionado con la estructura organizacional.
LÍMITES	Las organizaciones tienen límites que las separan del contexto o ambiente en el cual están insertas. Estos límites no siempre están bien definidos y a veces es necesario distinguir con mayor precisión los elementos que pertenecen a la organización de aquellos que se encuentran en el ambiente externo a la misma.
MEDIO, AMBIENTE O CONTEXTO	Las organizaciones actúan en un ambiente determinado con factores políticos, económicos, sociales, culturales, etc., que son diferentes de un entorno a otro. Las variables del contexto ejercen influencia en las organizaciones y éstas a su vez también influyen en el medio en el que actúan.
CULTURALMENTE ACEPTADAS	Esta característica está vinculada al hecho de que las actividades desarrolladas por las organizaciones no solamente deben ser lícitas (para ello interviene el Estado como ya lo hemos expresado) sino que además culturalmente deben ser aceptadas para satisfacer una necesidad social que no se contraponga con principios morales ni religiosos del ambiente donde actúa y se adecue a sus costumbres.

**SUSTITUCIÓN DE PERSONAL**

Las personas que no satisfacen lo que espera de ella pueden ser sustituidas, y sus tareas, asignadas a otras personas. Las organizaciones pueden cambiar al personal que ocupa los diversos puestos de trabajo, también trasladándolo o promocionándolo a otros, por ejemplo, a un trabajador se lo puede ascender de jefe de una determinada sección a la gerencia a la cual pertenece dicho departamento.

Nota: Características de la organización actual adaptado en base a (Martínez, 2002)

3.3 Clases y tipos de organizaciones.

Según (Adela & Odriozola, 2019), las organizaciones se clasifican en;

1. Empresa (emprendimiento): está asociada al desarrollo de un proyecto o acción determinados asumiendo un riesgo. Para su conformación entonces, se requiere que una o varias personas inviertan su capital.

2. Organizaciones No Gubernamentales (O.N.G), Organizaciones del Tercer Sector u Organizaciones de la Sociedad Civil: Son organizaciones que forman parte del sistema social. Se las denomina del Tercer Sector precisamente porque no son empresas, ni forman parte del Estado. Son privadas y voluntarias, o sea no forman parte del Estado y son creadas para actuar en el sistema social (clubes, fundaciones, sociedades de beneficencia, comedores para carenciados, mutuales, etc.), o para actuar sobre el sistema político o económico (partidos políticos, asociaciones de defensa de consumidores, sindicatos, colegios y consejos profesionales, cámaras empresariales, etc.).

3. Los Organismos Públicos son organizaciones creadas por el Estado en sus tres niveles de gobierno: nacional, provincial y municipal, y que pertenecen a los tres poderes: ejecutivo, legislativo y judicial.

4. Cooperativas: si bien pertenecen al sistema económico como las empresas, ya que producen y venden productos o prestan servicios, poseen características muy distintas a estas últimas. Principalmente en los aspectos referentes a la administración (toma de decisiones) y en el funcionamiento interno. Son agrupaciones de personas, que, sin tener espíritu de lucro ni interés especulativo, se reúnen para perseguir objetivos comunes y obtener un mejor bienestar.

3.4 Las organizaciones, la comunidad y el medio ambiente

Las organizaciones no son absolutas, no están solas en el mundo ni se encuentran en el vacío. Como sistemas abiertos, operan en un ambiente que las envuelve y ciñe. Llamamos ambiente a todo lo que rodea a una organización. De este modo, ambiente es el contexto dentro del cual existe la organización o el sistema. Desde un punto de vista más amplio, ambiente es todo lo que existe alrededor de una organización. Como el ambiente es vasto, amplio, genérico y difuso, resulta difícil avanzar en tal contexto. Para que el concepto de ambiente sea operable, definimos dos estratos ambientales: el ambiente en general (macroambiente) y el ambiente laboral o ambiente de trabajo (microambiente). (Chiavenato, 2011).



Fuerzas que afectan al ambiente general o macroambiente.

- Variables económicas
- Variables tecnológicas
- Variables sociales
- Variables políticas
- Variables legales
- Variables culturales
- Variables demográficas

Fuerzas que afectan el ambiente de trabajo o microambiente

- Competidores en cuanto a proveedores o a clientes
- Proveedores de recursos
- Entidades reguladoras
- Clientes, usuarios o consumidores

3.5 Las organizaciones como promotoras del cambio

Las organizaciones deben tener en cuenta cómo los ajustes o reemplazos internos impactarán en los procesos, sistemas y trabajadores. Por ello, es importante que haya un procedimiento distinto para las siguientes acciones: (1) un proceso para planificar y probar el cambio, (2) para comunicarlo, (3) para programarlo e implementarlo, (4) para documentarlo y (5) un método final para evaluar los efectos de la transformación. Existen tres tipos de gestión del cambio que toda organización puede implementar:

- Cambio de desarrollo: Permite mejorar los procesos y procedimientos de una empresa previamente establecidos.
- Cambio de transición: Aleja a las compañías de su estado actual hacia uno que le permita resolver determinados problemas (fusiones y adquisiciones).
- Cambio transformacional: Altera la cultura y el funcionamiento de una organización. (Fernández, 2019)

3.6 Las organizaciones como opositoras al cambio

En un estudio de (Salovana, 2018), las organizaciones son conscientes de la necesidad cada vez más acuciante, de incorporar o renovar la tecnología. Sin embargo, este interés por la tecnología no parece mostrarse por el resto de factores (psicosociales, organizacionales y del entorno de la empresa) que rodean la introducción o mejora continua de tecnología, por lo que los procesos de implantación tecnológica se suelen llevar a cabo sin una planificación adecuada. Las grandes cuestiones que están siendo



analizadas son: la clarificación de las características del cambio tecnológico y el incremento de los mecanismos de control sobre el mismo.

El impacto tecnológico y el desarrollo organizacional son dos de los posibles cambios organizacionales que pueden surgir a partir del cambio tecnológico, teniendo en cuenta la dicotomía en función de si las consecuencias de la introducción de TIC en la organización son pretendidas o no (control del cambio) y de la intensidad y el ritmo del cambio (cambio incremental o cambio revolucionario).

Desde esta perspectiva de la múltiple interacción del cambio tecnológico y organizacional, Majchrzak y Klein señalan que el cambio tecnológico producirá mejoras en los resultados organizacionales si los procesos organizacionales han sido adecuadamente gestionados. De este modo, la aparición de problemas humanos, sociales y organizacionales asociados a la implantación tecnológica puede ser descrita desde una perspectiva tradicional en términos de impacto.

3.7 ¿Qué es el desarrollo organizacional?

En el libro de la Introducción a la teoría general de la administración (Chiavenato, Idalberto, 2026, pág. 217), el DO surgió a partir de 1962 como un conjunto de ideas sobre el hombre, la organización y el ambiente, con el propósito de facilitar el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones. En el sentido restricto, el DO es un desdoblamiento práctico y operacional de la Teoría del comportamiento en dirección al enfoque sistémico. No se trata de una teoría administrativa, sino de un movimiento que reúne a varios autores con el propósito de aplicar las ciencias de la conducta (principalmente la teoría del comportamiento) a la administración.

Según Idalberto; “ El DO es un esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta gerencia para mejorar los procesos de solución de problemas de renovación organizacional, mediante un diagnóstico eficaz y colaborador, y la administración de la cultura organizacional”. Ese concepto utiliza la noción tradicional de división del trabajo al referirse a las diferentes actividades y a la coordinación en la organización y se refiere a personas como contribuyentes de las organizaciones, en lugar de que las personas estén totalmente incluidas en las organizaciones. Las contribuciones de cada participante a la organización dependen de sus diferencias individuales y del sistema de recompensas y contribuciones de la organización.

Definición según varios autores;



Tabla 3
Definiciones de desarrollo organizacional

Definiciones de desarrollo organizacional	
Autor	Definición
BECKHARD, 1996.	El DO es un esfuerzo planificado de toda la organización y controlado desde el nivel más alto para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta.
BENNIS, 1969.	El DO es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa que pretende modificar las creencias, las actitudes, los valores y la estructura de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías y retos.
SCHMUCK Y MILES, 1971.	El DO es un esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias de la conducta al mejoramiento de los sistemas, aplicando métodos reflexivos y auto analíticos
BURKE Y HORSNSTEIN, 1972	El DO es un proceso de cambio planificado de una cultura de la organización que evita un examen de los procesos sociales, especialmente la toma de decisiones, la planificación y la comunicación por otra institucionalizada que legitima dicho examen.
FRENCH Y BELL, 2000.	El DO es la disciplina de las ciencias de la conducta aplicadas, dedicada a mejorar las organizaciones y a las personas que trabajan en ellas mediante el uso de la teoría y la práctica de un cambio planificado para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización, con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo.

Nota: definición del desarrollo organizacional desde el punto de vista de varios autores adaptado en base a (Gallarzo & Espinoza, 2011)

3.8 Objetivos del desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional es un proceso que se enfoca en la cultura, los procesos y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema. Un proceso de flujo es un flujo identificable de acontecimientos correlacionados que se mueven hacia una meta general. El DO es un camino, no un punto de destino; es una serie de acontecimientos que se despliegan y evolucionan, no un procedimiento mecánico de paso a paso. Cada programa de DO es único en sí. El DO es un proceso interactivo para diagnosticar y emprender una acción. La cultura de la organización influye poderosamente en la conducta individual y de grupo.

La cultura se define como los valores, las hipótesis y creencias comunes a los miembros de la organización y que modelan la forma en que perciben piensan y actúan. Los procesos son cómo se hacen las cosas en las organizaciones, son métodos para llegar a los resultados, esto es, la forma en se hacen las cosas en una organización. Es tan importante como lo que se hace. Una serie de intervenciones del DO, conocidas



como intervenciones tecno estructurales, ayudan a los líderes a examinar la tecnología y la estructura de la organización hacia la meta de lograr que ésta funcione mejor. (Gallarzo & Espinoza, 2011, pág. 23)

Las organizaciones son sistemas sociales complejos que interactúan con el ambiente. Los esfuerzos del DO están dirigidos hacia el mejoramiento de la organización total o de grandes partes de ella. El paradigma de los sistemas es un poderoso modelo para comprender la complejidad y emprender la acción en escenarios complejos. DO es perfeccionar el sistema, asegurándose de que los componentes del sistema sean armoniosos y congruentes.

3.9 Valores del desarrollo organizacional.

Después de la misión y la visión, los valores reflejan lo que toda organización desea proyectar. Los valores son importantes para el estudio del desarrollo organizacional porque establecen las bases para la comprensión de las actitudes y la motivación; además influyen en las percepciones. Gracias a ellos, las personas ingresan a una organización con nociones preconcebidas de lo que se puede o no hacer.

El paradigma del desarrollo organizacional valora el crecimiento humano y organizacional, el proceso participativo y de colaboración y el espíritu de búsqueda, para lo cual se basa en ciertos valores. Conforme el tiempo pasa y de acuerdo con los valores de cada quien, las actitudes cambian; los valores en que se basa el desarrollo organizacional son:

Figura 2

Valores del desarrollo organizacional



Nota: Los 5 valores del desarrollo organizacional adaptado en base a (Gallarzo & Espinoza, 2011, pág. 19)

- Respeto por la gente; Los individuos se consideran responsables, conscientes e interesados y deben ser tratados con dignidad y respeto.
- Confianza y apoyo; La organización efectiva y saludable se caracteriza por la confianza, la autenticidad, la apertura y el clima de apoyo.



- Igualdad de poder; Las organizaciones efectivas dejan de enfatizar la autoridad y el control jerárquicos, por lo que permiten la libertad de ideas y el ejercicio de las mismas.
- Confrontación; Los problemas no deben esconderse debajo de la alfombra, sino deben ser confrontados abiertamente.
- Participación; Mientras más gente afectada por un cambio participe en las decisiones que lo rodean, más comprometidos estarán en poner en práctica esas decisiones.

3.10 Importancia del desarrollo organizacional.

El máximo reto enfrentado por el directivo del futuro, así como por las empresas y organizaciones, será propiciar cambios tendientes a desarrollar todas las facultades y potencialidades humanas dentro de la organización a fin de hacerla más competitiva, pero sin subestimar el costo económico que esto implica.

Para lograr este cambio, de la forma menos dolorosa posible, existe el desarrollo organizacional, que, por su importancia, aporta los siguientes elementos al personal que se encuentra dentro de las organizaciones:

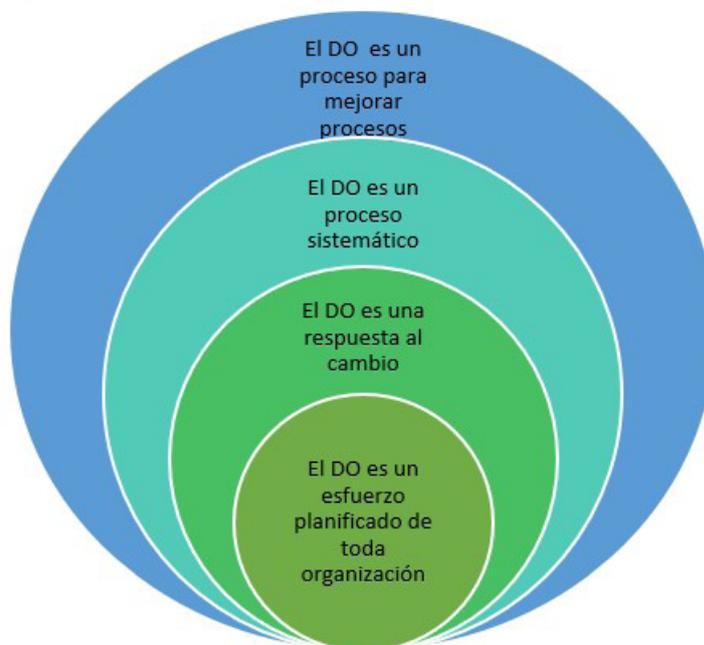
- El desarrollo organizacional apoya el cumplimiento tanto de los administradores de las empresas como, y, sobre todo, a nivel gerencial de sus responsabilidades mediante el manejo adecuado de la diversidad.
- El desarrollo organizacional representa una herramienta para que los administradores de las empresas renueven y fortalezcan las relaciones interpersonales de los empleados.
- El desarrollo organizacional realiza un diagnóstico de la empresa, con el fin de hallar soluciones adecuadas para que el personal sea aprovechado en toda su capacidad.
- El desarrollo organizacional apoya a las empresas en tiempos difíciles tanto para que sean competitivas en un entorno globalizado como para concientizar a sus dirigentes sobre la necesidad de un cambio constante.

De esta manera, el desarrollo organizacional indaga cómo alcanzar un cambio planteado de la organización de acuerdo con las necesidades, requerimientos o peticiones de la organización misma. Así, la atención se puede enfocar en las características de acción de determinados grupos, en renovar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos, en las relaciones entre grupos, el desarrollo de los equipos humanos y en el liderazgo. (Gallarzo & Espinoza, 2011, pág. 11)



Figura 3

Importancia del desarrollo organizacional.



Nota: El desarrollo organizacional y su importancia en la mejora de procesos adaptado en base a (Galarzo & Espinoza, 2011, pág. 9)

3.11 Tecnología del desarrollo organizacional.

La tecnología del DO dentro de su estructura considera los siguientes puntos:

Identificación de necesidades e iniciativas

- Es necesario iniciar conociendo las necesidades e iniciativas que tiene la organización; entender las necesidades de las distintas áreas de la organización y como los procesos de negocio se conectan entre si es fundamental. Muchas veces la necesidad de innovación que se tiene sobre un proceso de negocio tiene un impacto directo o indirecto sobre otro, así que, conocer y visionar correctamente las necesidades es fundamental para innovar eficientemente.
- Un punto importante dentro de la identificación de necesidades e iniciativas es que, debe establecerse criterios de selección; esto permitirá filtrar eficientemente lo que realmente necesita la organización. Siempre debe buscarse lo mejor para la compañía, por lo que, no siempre toda necesidad o iniciativa es prioridad (incluso no siempre está orientada a la estrategia corporativa).

Análisis aplicado sobre conceptos tecnológicos emergentes

- El mundo tecnológico está en constante desarrollo, es importante que se aplique un análisis sobre conceptos tecnológicos emergentes. La investigación forma parte del proceso de innovación y aquí juega un papel impor-



tante el contar con un panorama claro de lo que necesita y requiere la organización.

- En algunos casos el no contar con una identificación clara de las necesidades lleva a la investigación que aplica el departamento de IT a navegar en un universo repleto de infinitas opciones sin un rumbo concreto.

Identificación de nuevas tecnologías

- Partiendo de las necesidades e iniciativas y del análisis sobre conceptos tecnológicos emergentes, se podrá identificar cuales requiere la organización.
- Cuando no seguimos esta secuencia, lo más probable es que la identificación de nuevos conceptos tecnológicos sea todo un reto e incluso, pudiéramos decir que, la identificación estaría sujeta al criterio del experto.
- Si bien el departamento de IT es un canal Staff para toda la organización, si este no cuenta con el apoyo de los líderes de la organización será muy difícil identificar nuevos conceptos tecnológicos que contribuyan al desarrollo de la organización y por ende a la consecución de los objetivos estratégicos.

Investigación sobre la tecnología

- Cuando se identifican los conceptos de tecnología emergente que pueden favorecer al desarrollo de la organización, es necesario que se realice una investigación de mercado.
- Es en este punto donde iniciamos con la selección de posibles tecnologías que cubran las necesidades de la organización. Si bien el área de IT es experta, la investigación puede aplicarse acompañado del cliente funcional, es decir, los beneficiados.
- Orientar una investigación tecnológica en este punto garantiza que la visión corporativa es el foco de la innovación que se quiere lograr. Esto evita incurrir en gastos innecesarios sobre tecnologías que no aportan en lo absoluto al desarrollo organizacional.
- Evaluación sobre los resultados obtenidos de la investigación tecnológica aplicada
- Es importante una evaluación de las tecnologías considerando las expectativas que se tiene, es decir, en todo momento es necesario que la investigación y la evaluación apunten a las necesidades e iniciativas corporativas.
- La evaluación debe aplicarse considerando aspectos técnicos necesarios para implementar la nueva tecnología a la arquitectura empresarial, así como aspectos funcionales que permitan evidenciar el alcance que se tendría.



- La participación de usuarios funcionales, clientes y/o beneficiarios es fundamental y crítica; cuando no se involucran a todos los interesados se destruirá por completo todo el trabajo aplicado previamente.

Promover conceptos viables

- Es verdad que, para vender, los proveedores mostrarán y venderán un producto extraordinario y en muchas ocasiones buscan este efecto sobre el usuario funcional (que normalmente no tiene conocimientos tecnológicos profundos).
- IT juega un rol fundamental en este punto, su capacidad staff debe relucir y orientar a los interesados. Si bien recomiendo, en el punto anterior, que la evaluación de la tecnología se aplique considerando el aspecto técnico y funcional, también recomiendo que en este punto tecnología asesore (de manera objetiva) cuales son los conceptos más viables considerando una línea de tiempo de 10 años.
- De la promoción de conceptos viables es donde se define la ruta tecnológica a seguir en los próximos 10 años. Partiendo de la ruta a seguir nacerán los proyectos tecnológicos que formarán parte del portafolio de proyectos que administra la organización.
- El no entender el impacto que tiene no ejercer este rol, por parte de IT, sobre los conceptos viables para la organización conllevará a que la innovación sea incierta y por ende costosa e ineficiente. (López, 2021)

El seguir pensando que la innovación tecnológica es cosa de expertos en el área de la tecnología, creer que es solo responsabilidad de IT garantizar la innovación en el tiempo, visualizar a la tecnología como un aspecto más dentro de nuestro modelo organizacional como algo sumamente costoso y que no siempre aporta a la organización; nos dice que el problema está en la visión organizacional y lo que se desea alcanzar.

La tecnología dejó de ser un lujo y se convirtió en una prioridad organizacional, es necesario innovar para lograr ser sostenibles en el tiempo como organización, sobre todo para poder generar valor en un mundo tan dinámico como en el que vivimos hoy.

3.12 MATERIAL DE APOYO

Actividades de aprendizaje recomendadas

3.12.1 Lectura

Realizar una lectura del libro “Una mirada a la racialidad desde la comunicación organizacional” que se encuentra en la biblioteca virtual desde la página 16 a la 19, luego realizar la lectura comprensiva ubicar 5 características esenciales de la comunicación.



3.12.2 Aprendizaje Autónomo

Según lo estudiado en la Unidad generar un concepto de que entiende por:

- Organizaciones
- Desarrollo organizacional
- Organizaciones, comunidad y medio ambiente

3.12.3 Foro

Estimados estudiantes por la presente me permito formularles la siguiente interrogante como actividad en clase.

¿Cuál es la importancia de los objetivos y valores en el desarrollo organizacional?

3.12.4 Aprendizaje Práctico Experimental

Realizar un mapa mental sobre las organizaciones como promotoras y opositoras al cambio



3.12.5 Autoevaluación

Responder verdadero o falso, según corresponda:

Tabla 4

Prueba de unidad

Nro.	Enunciado	Respuesta
1	El termino Organización se puede definir, de manera sencilla, como la agrupación conjunto de personas, ideas, motivos,	
2	Las actividades de toda organización se conforman por dos o más personas por cuanto se crean por la voluntad conjunta de quienes las integran, o por una ley específica.	
3	Los Organismos Públicos son organizaciones creadas por el Estado en sus tres niveles de gobierno: nacional, provincial y municipal, y que pertenecen a los tres poderes: ejecutivo, legislativo y judicial.	
4	Según Idalberto; " El DO es un esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta gerencia para mejorar los procesos de solución de problemas de renovación organizacional, mediante un diagnóstico eficaz y colaborador, y la administración de la cultura organizacional"	
5	El desarrollo organizacional no representa una herramienta para que los administradores de las empresas renueven y fortalezcan las relaciones interpersonales de los empleados.	

Nota: Preguntas de autoevaluación primera unidad.



Resultados de aprendizaje 2.

Identifica los tipos de comunicación aplicando un diagnóstico organizacional, para posterior implementarlo en un plan de comunicación interno.

4. UNIDAD 2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

4.1 Comunicación organizacional

La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones).

Definición según varios autores;

Tabla 5

Definiciones de comunicación organizacional

	<p>Goldhaber, Gerald M. (1986): La comunicación organizacional consiste en “el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo”</p>
	<p>Gary, Kreps. (1995): la comunicación organizacional “es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella”. Para autores como Carlos Ramón Padilla la comunicación organizacional es “ la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización”.</p>

Fuente: Sarmiento, J; adaptación en base (Paredes, Teran, & Lema, 2017, pág. 5)

4.2 Tipos de comunicación organizacional

Según (Espinoza, 2016), en su libro de Comunicación Organizacional para Ejecutivos manifiesta que; la comunicación organizacional está compuesta por todos los procesos comunicativos que se utilizan en una empresa.

Los tipos de comunicación que se pueden encontrar en una organización son;

- Comunicación interna y externa



Esta forma de comunicación propicia la interacción entre la empresa, su talento humano y el público externo. La comunicación interna es la forma en que comparten la información los departamentos que constituyen una organización. La externa consiste en el intercambio de información con los clientes, proveedores y cualquier otro ente externo a la empresa.

Una saludable y eficiente comunicación interna procura que el personal de la organización tenga a la mano información sobre los procedimientos, políticas y estrategias de marketing, entre otros. Periódicamente, se realizarán reuniones entre los gerentes y el personal para consultar y aclarar inquietudes. Cuando se trata de mejorar la comunicación externa, las redes sociales son una gran herramienta para fomentar la interacción con los grupos de interés o público en general. Una forma eficiente de mantener los canales externos activos es crear alianzas estratégicas con medios de comunicación y personas de interés en las redes.

- Comunicación formal e informal

La comunicación formal está conformada por recursos como los memorandos y cartas formales de la empresa, entre otros. Estas comunicaciones se generan en el funcionamiento diario de la organización. También se deben considerar las llamadas entre las oficinas o departamentos y los correos de seguimiento. Esta es la forma de comunicación oficial de la dirección de la organización. Debe prepararse con un lenguaje claro y sin mucha formalidad que el receptor comprenda correctamente.

La comunicación, cuando es informal, tiene como objetivo facilitar el trabajo entre los colaboradores. A pesar de su informalidad y rapidez, es necesario gestionarla de la manera adecuada. La persona a cargo de comunicar debe ocuparse de que la información se mueva por los canales correctos, sea útil y completa.

- Comunicación ascendente, descendente y horizontal

La comunicación es descendente cuando proviene de las personas en altos cargos y va dirigida a sus subordinados. Cuando es ascendente, se dirige desde el personal hacia los líderes. Y la comunicación horizontal se da entre personas que se encuentran al mismo nivel en la jerarquía de la empresa.

Estas comunicaciones serán dirigidas según el contexto y la importancia. Pueden tener lugar por correo electrónico, cuando se trata de una comunicación sobre el trabajo diario; a través de un chat corporativo; o en una reunión del departamento. Cuando el tema a tratar es más trascendente, este se debe comunicar por videoconferencia o en una reunión de todos los departamentos.

4.3 Comunicación interna

Si nos referimos a los procesos comunicativos que se llevan a cabo dentro de la organización, estamos hablando de la comunicación interna. Es decir, aquella que busca el logro de los objetivos organizacionales a través de mensajes que fluyan de



manera eficiente en el interior, de relaciones satisfactorias entre sus miembros, un ambiente de trabajo agradable, entre otras cosas.

Así, los subsistemas (llámese así a los empleados, sea cual sea su puesto), a través de la comunicación se sienten identificados y motivados para realizar su labor y de esta manera obtener los resultados que el sistema (entiéndase como la organización en total) requiere.

Por su parte, De Marchis la define como “el conjunto de acciones que engloban todos los procesos comunicativos que se establecen entre la empresa y sus empleados, y el resto del público interno de la institución”. Aclarando que los últimos se refieren tanto a los empleados como a los propietarios, representantes de trabajadores y familiares de los mismos. El menciona de manera puntual los objetivos, responsabilidades y funciones de la comunicación interna:

Responsabilidades:

- Establecer objetivos y estrategias comunicativas.
- Establecer prioridades comunicativas.
- Establecer un sistema de acceso a la información, determinando los flujos de la comunicación.
- Establecer los elementos de la comunicación, estableciendo cómo funcionará el sistema.

Objetivos:

- Informar: proporcionar la información adecuada y necesaria para el desempeño del puesto de trabajo y sobre la organización, su misión, su filosofía, sus valores, estrategia, etc. (Dimensión de Gestión).
- Participación: facilitar el diálogo, el feedback de abajo hacia arriba, es fundamental para que las propuestas y las ideas circulen y se puedan tener siempre en cuenta. Escuchar a los equipos es fundamental para toda organización (Dimensión social).
- Potenciar el sentimiento de pertenencia: El equipo humano aumentará su eficacia y su eficiencia en la medida que se sienta parte del proyecto y su papel en la organización sea valorado positivamente. También para que cumplan adecuadamente con su papel como transmisores externos de la imagen de la entidad. (Dimensión cultural)
- Implicar y motivar: involucrar, que todos se sientan partícipes del proyecto común y tengan espacio para hacer aportaciones y tomar decisiones. También, reconocer sus méritos y darles el reconocimiento que merecen. (Dimensión humana).



- Hacer branding interno (comunicación de marca): hacer partícipes a las personas de los logros conseguidos, de los valores diferenciales y de la buena marcha de la organización aumentará su satisfacción y su implicación, ya que sentirán que el éxito es también suyo (un matiz de la dimensión cultural).

Funciones:

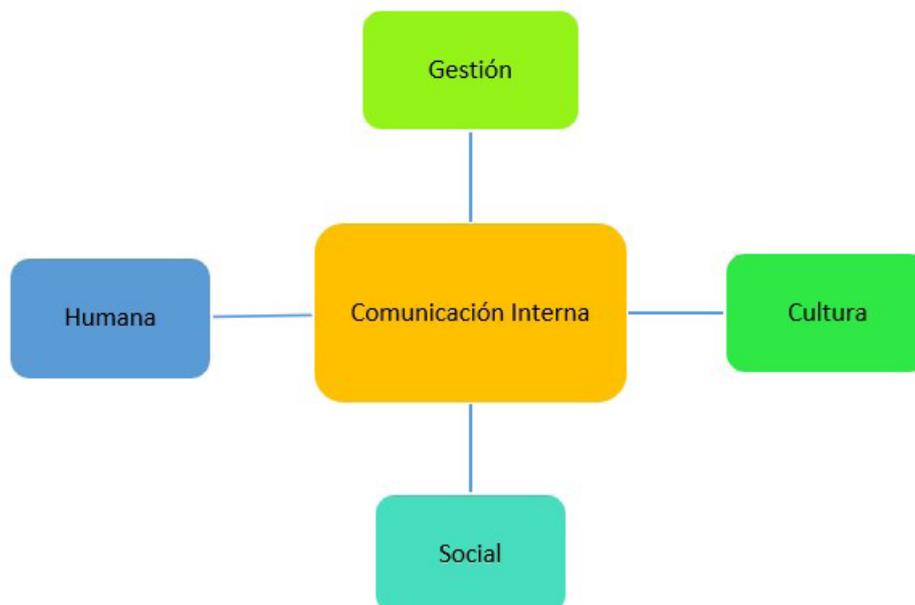
- Investigar, con la finalidad de elaborar una política de escucha del clima social de la empresa que ayude después a la toma de decisiones apropiadas.
- Orientar, logrando una capacidad de escuchar y sensibilizar sobre los distintos aspectos de la empresa. Aplicándolo en principio a los mandos altos y gerenciales.
- Informar.
- Animar y coordinar, es decir, después de conocer lo que sucede en la empresa y con el fin de que la información fluya de mejor manera, debe crearse una red de corresponsales que informen a los empleados. ¿Cómo?, pues tomando los puntos de referencia en la empresa que pueden distribuir y recoger la información de mejor manera que otros. Logrando con todo ello coordinar los flujos de comunicación e integrar a los empleados en esta red que además les brindará sentido de pertenencia a la misma.
- Organizar campañas, como soluciones de los problemas internos a fin de involucrar a los empleados. Éstas tienen una visión de corto, mediano o largo plazo, dependiendo de las acciones que quieran realizarse dentro de la empresa.
- Capacitación determinada de actividades específicas, incluyendo de manera especial la capacitación en comunicación, que busca que los empleados sepan cómo utilizar las herramientas que mejoren la comunicación dentro de la organización. (Espinoza, 2016)

Podemos decir que la comunicación interna tiene efecto en cuatro grandes elementos que conforman la relación de las organizaciones con sus personas internas:



Figura 4

Elementos de la comunicación interna



Nota: Elementos de la comunicación interna desde cuatro perspectivas.

- **Gestión:** Ayuda a las personas a desarrollar su cometido, su función, a saber; cuáles son los procedimientos y qué funciones y tareas realizan las otras personas de la organización.
- **Humana:** ayudar a las personas a sentir que se les tiene en cuenta y que son importantes.
- **Cultural:** traslada los valores y la promesa de marca de la entidad hacia el interior, fomentando el sentimiento de pertenencia y la implicación en el proyecto común.
- **Social:** Una parte del clima laboral depende del buen funcionamiento de la comunicación interna, que debe ayudar a que las personas dispongan de espacios y contenidos para relacionarse con otras personas de diferentes maneras.

4.4 Comunicación externa

Si la comunicación interna se compone de las redes y mensajes que fluyen dentro de la organización y que por tanto buscan un cambio en su interior, entonces la comunicación externa es aquella en la que estos mismos elementos se dirigen hacia afuera de la empresa.

Definiendo, Espinoza nos dice que este tipo de comunicación “es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos; a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios” (Espinoza, 2016, pág. 36)



Las funciones de la comunicación externa.

(Kreps, 1990) considera que son, de envío de información a los representantes del entorno y de búsqueda de información, concepto con el que coinciden (Bartoli y Lucas Marín, 1992).

Mediante la comunicación y el intercambio con el entorno externo o ambiente relevante, como lo llama (Kreps, 1990), recibimos todo aquello que permite funcionar, información, energía, materias primas, recursos humanos, en un plano material más concreto, en el campo de la conciencia y la ideología, se encuentran fuentes enriquecedoras, como puede ser la historia, el acontecer nacional, que aportan valores que permiten la supervivencia y fortalecimiento de las identidades.

En la misma medida, mediante los outputs hacia el entorno externo, la organización beneficia a la sociedad con los aportes directos de sus productos o servicios, o indirectos al posibilitar la solución de problemas sociales con las riquezas que crea y que se distribuyen equitativamente de la sociedad. Al tiempo que retorna aquellos símbolos, y valores que tomó de la sociedad y los devuelve enriquecidos y transformados, con lo que tributa al entorno externo en este plano también, en una relación dialéctica sistemática y continua. (Anónimo, 2022, pág. 49)

Actores de la comunicación externa.

Como se ha visto que la comunicación que interesa a una organización no es solamente la que se produce entre los miembros de la misma, sino que hay informaciones compartidas entre diferentes organizaciones. También hay procesos de comunicación de sus miembros con el exterior que tienen relevancia para ella. Por eso es muy importante considerar al conjunto de actores que habitualmente hay que tener en cuenta en la comunicación externo, que se puede concretar en los siguientes:

El departamento de comunicación, los clientes, la comunidad local, el gobierno céntrico, el gobierno local, las instituciones educativas, los proveedores de bienes y servicios, los grupos financieros, los medios de comunicación social, las otras instituciones del entorno, la competencia.

Los clientes de la organización parecen el elemento fundamental del entorno, en especial en las empresas, cuya existencia solo es posible en la medida en que haya un interés del público por los bienes y servicios ofrecidos. Sólo el consumo de estos servicios su pago permite, a largo plazo, la correspondiente remuneración del personal y la estabilidad del grupo. La investigación de mercados permite un mejor conocimiento de los clientes potenciales y actuales. La publicidad y la comunicación corporativa dan la información adecuada sobre la organización y sus productos (Johnson 1991, Jefkins 1992).

La comunidad local precisa el ámbito territorial en que se va a desarrollar una buena parte de la actividad de la organización, con el correspondiente intercambio de insumos. salidas Y, a pesar de que por la revolución en el transporte y las posibilidades



de la mediación comunicativa se ha abierto mucho la estrechez de la localización, transformando al mundo en una aldea global y dando a los grupos posibilidades cosmopolitas. Buena parte del ambiente físico (temperatura, horas de sol, estación es o facilidad de transporte y del traslado de información) y personal (nivel de educación, cultura, conocimientos disponibles o buenas y malas relaciones con otros pueblos) de la organización es una mera adaptación del entorno. Por todo lo dicho, la localización geográfica es todavía una variable calificativa imprescindible en muchos aspectos de la vida organizativa (Johnson, 1991).

El gobierno central, al fijar las condiciones en que se mueve la organización a largo plazo, debe ser tenido en cuenta, más en la medida en que el mercado requiere de una estabilidad que solo el Estado puede garantizar. Leyes, impuestos, comercio, relaciones laborales, financieras, de uniformidad tecnológica o de control ecológico, son el marco en que puede persistir cualquier grupo de manera estable. Las grandes organizaciones son interlocutores válidos de gobiernos e incluso de instituciones intergubernamentales.

Las instituciones educativas a todos los niveles son un elemento importante del ambiente externo de las organizaciones. De ellas va a depender el nivel formativo de su personal, tan importante para realizar las tareas de una forma productiva en las sociedades modernas. El interés por las diferentes etapas de la educación primaria, secundaria, e incluso universidad surgieron del tamaño de la empresa y los requisitos que sus tareas exijan. La preocupación por la formación técnica o científica o cultural estará relacionada con la naturaleza de la organización (productiva, de investigación, servicios, etc).

Existen otras organizaciones también en el entorno a las que es necesario tener en cuenta. Hablábamos de que el mundo es cada vez más una realidad inter-organizacional. Casi todos los elementos a los que se ha hecho referencia son organizaciones más que sujetos individuales, especialmente visible es esta situación en las empresas, donde hay que cuidar las comunicaciones con los representantes de otras empresas del entorno. (Anónimo, 2022, pág. 52)

4.5 La comunicación formal e informal esenciales en la empresa

- Las comunicaciones formales.

Son todos los mensajes que se envían o reciben en la organización, que se relacionan con el aspecto laboral y se cursan por los canales de comunicación establecidos por la estructura formal y, de acuerdo con Kaye (1995), están constituidos a través de formas legalmente establecidas.

Este tipo de mensajes responden y mantienen a la organización en cuanto a su proyección formal y social; también se denominan laborales. En los mensajes formales se transmite la normatividad, las políticas, procedimientos, prácticas y costumbres que favorecen la vida organizacional.



En estos mensajes también se contemplan aquellas manifestaciones que declaran los aspectos que se consideran importantes en la organización, como la calidad, el cambio en el proceso laboral, el trabajo en equipo, entre otros. También se incluyen aquellos mensajes que refuerzan y promueven ciertos comportamientos y cualidades personales; por ejemplo, hay organizaciones en las cuales se refuerzan la asistencia y la puntualidad, mientras que en otras la innovación, la calidad y el trabajo en equipo, entre otros.

Las comunicaciones formales pueden ser verticales, seriales y horizontales.

Comunicaciones verticales

Este tipo de comunicaciones son las que se generan de arriba hacia abajo de los niveles jerárquicos, y viceversa. De acuerdo con la dirección que toman, se subdividen en:

Comunicaciones verticales descendentes. Son aquellos mensajes que se envían desde niveles jerárquicos superiores a inferiores. Como ejemplo se pueden citar los siguientes:

Tabla 6

Ejemplos de comunicaciones verticales descendentes

Ejemplos de descendentes	
Órdenes	Son mensajes que indican qué debe hacerse.
Instrucciones	Mensajes que indican cómo hacer las cosas.
Información	Su función es la de clarificar por qué y para qué de lo que se hace.
Reglas	Son orientaciones o normas de acción específicas.
Manuales de procedimientos e instructivos	Son comunicaciones cuyo contenido establece cómo han de llevarse a cabo las actividades o funciones.
Memorándum	Es una comunicación a través de la cual se expone con brevedad la situación de un asunto.

Nota: Tipos de comunicación vertical descendente adaptado en base (Vota, 2010, pág. 160)

Comunicaciones verticales ascendentes. Son aquellas que se envían de niveles jerárquicos inferiores a superiores.

Son comunicaciones de este tipo las siguientes:

Tabla 7

Ejemplos de comunicaciones verticales ascendentes

Ejemplos de comunicaciones verticales ascendentes	
Encuestas de actitud.	Por medio de estas se obtiene información sobre las opiniones y actitudes del personal en relación con determinados asuntos.
Sugerencias	Por medio de ellas se reciben propuestas en relación con cómo realizar ciertas funciones administrativas. El emisor de dichos mensajes es el subordinado.



Quejas	A través de este tipo de comunicación se detectan ciertos estados de insatisfacción o inconformidad por parte de los empleados con respecto a algún asunto relacionado con la organización.
Consulta	Son comunicaciones que se establecen para orientar a los subordinados y se realizan por medio de preguntas que efectúan aquellos. La respuesta viene a ser información u otro tipo de comunicación vertical descendente.
Reporte.	Es un documento en el que se registra el trabajo que se ha hecho en un periodo de tiempo determinado. Por medio de este se recaba la información que necesita la organización para planear y controlar el trabajo organizado

Notas: Tipos de comunicación vertical ascendente adaptado en base (Vota, 2010, pág. 162)

Comunicaciones seriales

Las comunicaciones formales, tanto ascendentes como descendentes, se pueden clasificar también como seriales, ya que estas se definen como todos aquellos mensajes formales que pasan de un nivel jerárquico a otro, y así sucesivamente; es decir, son mensajes que se envían a través de otras personas.

Por ejemplo, el mensaje que el gerente pasa al jefe de unidad y este a su vez transmite su interpretación a sus subordinados, quienes lo pasarán a las personas de nivel jerárquico inferior; cuando el mensaje llegue a su último receptor, si no fue realizado por escrito resultará distorsionado.

De hecho, en las transmisiones seriales verbales existen ciertas tendencias que ocasionan problemas de comunicación, las cuales son:

- Se escapan detalles. Estos pueden ser los que el individuo considera menos importantes o aquellos que no llaman su atención, debido al principio de percepción selectiva.
- Se modifican los detalles menos definidos.
- Se suman detalles para cubrir omisiones

Comunicaciones horizontales

Las comunicaciones horizontales son aquellas que se generan entre individuos que ocupan un nivel jerárquico similar o, en otras palabras, que tienen el mismo estatus. Landsbergen (1961, p. 300) comenta al respecto:

Las relaciones horizontales son aquellas cuyas funciones no son el paso de órdenes hacia abajo o de información hacia arriba, y cuya naturaleza o características no son determinadas, en principio, por el hecho de que una persona es superior a otra en la jerarquía organizacional. La función de las relaciones horizontales es la de facilitar la solución de los problemas que surjan por la división del trabajo; su naturaleza y características son determinadas porque los participantes tienen diferentes subobjetivos organizacionales, pero sus actividades son interdependientes, por lo que necesitan interrelacionarse.



Un ejemplo de este tipo de comunicaciones es una reunión de los jefes de las unidades administrativa y de abastos de una cadena comercial para determinar el programa de pagos a los proveedores, lo que involucra a ambos. Es a través de las comunicaciones horizontales que se coordina el trabajo de los diferentes departamentos para con efectividad y eficiencia lograr los objetivos e integrar la actividad global de la organización.

- Comunicaciones informales

Los mensajes informales son aquellos que se gestan en el marco de la organización y se transmiten por medio de los canales informales; son personales y sus fuentes son subjetivas. Este tipo de mensajes, dice Kaye (1995), existen entre las personas que integran un grupo y se generan fuera de las actividades del marco de la autoridad, las responsabilidades y los deberes.

Dichos mensajes, para Miller y Jaja (2005), son expresiones o relatos por medio de los cuales las personas exponen situaciones que comunican el significado o la interpretación que otorgan a los hechos o eventos que ocurren en su vida, ya sea personal o laboral. Y se constituyen en “información valiosa sobre las prácticas laborales y la perspectiva individual del trabajador” (Álvarez y Urla, 2002, p. 40). Este tipo de mensajes no se llevan a cabo por medio de los canales formales, ni los respeta.

En relación con las comunicaciones informales, Flores de Gortari y Orozco (1980, p. 64) establecen lo siguiente: “Pueden denominarse humanas. Nutren a la organización informal y existen entre personas de un grupo determinado, fuera de las actividades del marco de su autoridad, responsabilidades y deberes”.

Como se ha dicho, esta estructura es indispensable para la organización y se genera a partir de las relaciones informales que privan en el núcleo de esta. Un ejemplo es la comunicación que se origina en los descansos, cuando se comentan los resultados de un partido de fútbol o la tendencia de la moda, entre otros. Por medio de estas comunicaciones se establecen los lazos de amistad y compañerismo, cuyo producto repercute en forma directa en la conformación del clima organizacional. (Vota, 2010, pág. 164)

4.6 Problemas en la comunicación organizacional

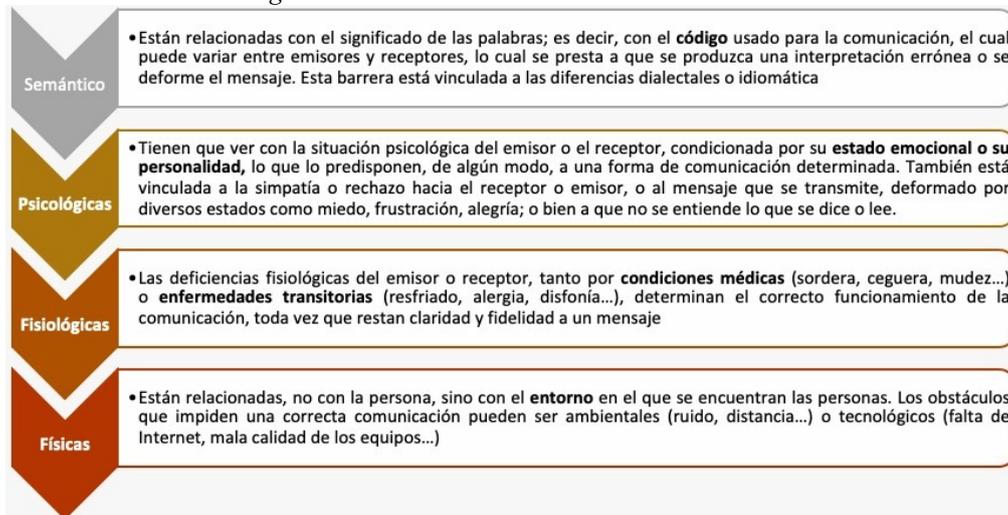
Uno de los objetivos de la comunicación es lograr la fidelidad que se obtiene cuando tanto el emisor como el receptor logran otorgarle el mismo significado al mensaje y sobrepasar así todas las barreras que surjan. Sin embargo, lograr este objetivo es muy difícil, porque en la organización se presentan diversos problemas de comunicación propiciados por la estructura, por la transmisión serial y por la transmisión a través de mediadores de los mensajes, sin lograr el isomorfismo de significados.

Los principales problemas son de tipo semántico, psicológico, fisiológico y físico.



Figura 4

Problemas en la comunicación organizacional



Nota: Problemas mas comunes evidenciados en la comunicación organizacional.

4.7 Herramientas para una comunicación efectiva

La forma en que nos comunicamos puede ser un factor decisivo para conseguir un trabajo, mantener una relación sana o incluso expresarte con claridad para evitar conflictos.

La comunicación efectiva es el proceso de compartir ideas, pensamientos, conocimientos e información de la forma más comprensible para el receptor del mensaje. Algunas de sus características son la claridad, la empatía y la escucha activa.

Según (Ortiz, 2021), entre las herramientas más usadas actualmente para llevar una comunicación efectiva en las organizaciones se presentan;

- Claridad; Clarifica tanto tu pensamiento como tu expresión, así evitarás dar mensajes ambiguos. Puedes comenzar por utilizar estos consejos que se enfocan en la psicología y en los comportamientos comunicativos:

Si sueles hablar rápido, reduce la velocidad.

Evita las referencias a situaciones o contextos culturales que no entienda tu interlocutor, como libros o series, sobre todo si lo conoces recientemente.

Practica tu pronunciación y proyecta tu voz.

- Propiedad; Selecciona tus palabras de forma escrupulosa, de acuerdo con el nivel de formalidad entre tus clientes y con los propósitos que tienes en mente. Además, cuida la ortografía, la gramática, el contenido y el formato si envías un mensaje por escrito.
- Concisión; Ofrece únicamente la información relevante: la regla es que reduzcas al mínimo la cantidad de palabras, mientras no esté en peligro la claridad.



Un mensaje conciso ahorra tiempo, atrae la atención de tus clientes y reduce el ruido. Primero asegúrate de que el material siga una secuencia lógica y coherente, y luego ve al grano.

- Feedback; La comunicación es una calle de dos vías: necesita del emisor y del receptor para ser efectiva. Es un proceso complejo. En ocasiones, a pesar de todos los esfuerzos, la comunicación falla porque el receptor es incapaz de brindar retroalimentación o el emisor interpreta sus comentarios de forma incorrecta.

Asegúrate de no tergiversar lo que expresan tus clientes y que tus mensajes sean tan claros que no haya lugar a dudas. En la resolución de problemas, 23 % de los clientes prefiere una atención personalizada y abierta.

- Empatía; Usa frases tan sencillas como «entiendo lo que dices». Esto demuestra que tienes una actitud abierta y sintonizas con lo que tu compañero de conversación piensa y siente. Esto, a su vez, hará que sea más fácil crear empatía.
- Escucha activa; Saber escuchar es una de las mejores características de un comunicador efectivo. Haz un espacio en tu día para practicar la escucha activa. Esta involucra prestar mucha atención a lo que la persona dice y pregunta.
- Comunicación no verbal; Tu lenguaje corporal (como el contacto visual, el movimiento de tus manos y tu cuerpo) sustenta el mensaje que tratas de transmitir.

Procura tener una postura relajada y abierta con los brazos abiertos y las piernas relajadas, así como usar un tono amistoso. Esto te hará parecer accesible y alentará a tus clientes a hablar abiertamente contigo.

Presta atención a las señales no verbales de los otros mientras hablas. A menudo, estas transmiten cómo se siente realmente una persona. Por ejemplo, si no te mira a los ojos, es un indicador de que se siente incómoda o prefiere ocultar alguna información. En realidad, 93 % de la comunicación es no verbal. Utilízala lo mejor posible.

- Respeto; La persona se comprometerá más si la tratas con respeto. Una acción tan simple como llamarla por su nombre la hará sentirse apreciada. Si la comunicación es telefónica, concéntrate en la conversación y evita distraerte.



4.8 Tendencias en comunicación organizacional

Cuando nos proponemos que la comunicación organizacional, sea un puente hacia la transformación y un posibilitador para generar ese impacto tan buscado, tenemos que saber que sólo lo lograremos si entendemos bien a quién le hablamos, llegamos con nuestro contenido en el momento oportuno y compartimos nuestra razón de ser a través de buenas historias y acciones de comunicación que den vida a la misma.

Para lograr todo eso, hay diferentes herramientas y caminos que están marcando tendencias de la comunicación organizacional y que toda organización debería tener presente al momento de delinear su estrategia de CI y que me he tomado la libertad de recopilar en un sólo lugar.

Es por ello que (Patrone, 2022), nos presente siguientes tendencias de comunicación organizacional para el 2022.

- Engagement: La Comunicación Interactiva

Cuando imaginamos el proceso de comunicación organizacional, debemos ser conscientes que, en la era digital, existe un factor clave: los momentos de receptividad. Esos 'micro-momentos' en donde los receptores están más propensos a aceptar una comunicación interna.

El desafío para este año será profundizar en formatos como el vídeo y la animación que nos permitan llegar al colaborador de manera rápida, atractiva y clara en esos micro-momentos.

Profundizando en el formato, las plataformas interactivas que permiten al usuario vivir una experiencia lúdica, participativa, con desafíos y resultados online, serán súper útiles en proceso de aprendizaje y transformación. Los vídeos 360° y la realidad virtual prometen una gran oportunidad para que los colaboradores sean protagonistas y vivan, aquello que quiero comunicar, en primera persona y a través de todos los sentidos. Un ejemplo muy utilizado es anticipar los renders de un nuevo edificio previo a la mudanza para que las personas puedan recorrer virtualmente los futuros espacios de trabajo. Los vídeos "coming soon" y los webinars podrán hacer que la tendencia de la comunicación organizacional en el 2022 sea más cercana, fluida y entretenida. También se destacarán los Gifs y podcast que son formatos simples de producir y fáciles de viralizar y compartir por WhatsApp y redes colaborativas internas. Asimismo, las retransmisiones en directo (a través de plataformas como Workplace) serán contenido clave para captar la atención de los usuarios, mostrar transparencia y mejorar el engagement. Los contenidos de 'influencers internos' (a través de reseñas, opiniones y recomendaciones) se posicionan como una herramienta poderosísima para llegar a los colaboradores con los mensajes de forma espontánea.

- La potencia infinita de los datos: Big Data



Segmentar a una audiencia por su edad, sexo o clase socioeconómica ya quedó obsoleto. Hace tiempo, que las compañías comenzaron a comprender que segmentar las comunicaciones internas digitales según los intereses o comportamientos de sus públicos tiene mayor eficacia. Netflix y Amazon, por ejemplo, son empresas que utilizan la estrategia de comunicación y que han sabido utilizar los algoritmos para ofrecer al consumidor lo que realmente quiere consumir según sus intereses.

En el 2022, la personalización de los mensajes va a ser fundamental para que las empresas puedan evolucionar. Las organizaciones deberán implementar herramientas (si es que aún no las tienen) para poder saber todo sobre sus empleados, tanto en lo profesional (expectativas, frustraciones, aspiraciones, conocimientos, vocabulario, comportamientos) como en lo personal (salud, hobbies, familia, gustos, preferencias), poniendo el foco en comprender qué le cambia y está en juego para esa persona en cada proceso de transformación.

- La Omnicanalidad en la comunicación organizacional

Actualmente, la mayoría de las organizaciones cuentan con una estrategia multicanal, lo que significa que envían mensajes por todos los canales posibles de manera similar buscando llegar al usuario final (cliente o colaborador). Generan un primer contacto a través de un # en Instagram, un chatbot le responde una consulta, desde el sitio web descarga un formulario, el call center le brinda más información, la sucursal finaliza el proceso de venta, etc.

Pero, ya no basta con ser multicanal, ahora las empresas tienen que ir por el significado de Omnicanal: muchos canales que se integran de forma inequívoca, logrando que el usuario sea parte de una experiencia integrada y cohesiva sin importar cómo y dónde interactúe. Así que ¡atentos! Ya que todas las experiencias omnicanales hacen uso de múltiples canales, pero no todas las experiencias multicanal son omnicanales.

Los límites que separan la actividad online de la vida real del usuario, comenzaron a desdibujarse hace un tiempo. Es por eso, que la omnicanalidad fomenta esos momentos en donde las fronteras de los diferentes mensajes se desdibujan y se convierten en un todo.

En la comunicación organizacional las empresas tienen un gran desafío. Deberán reflexionar sobre la convivencia, coherencia y sinergia entre todos los canales que poseen e identificar cuáles son los que realmente cumplen el objetivo omnicanal: que el colaborador viva una experiencia integrada y que pueda, a través del acceso a la información, hacer su día más fácil y más productivo, y por qué no: ¡más feliz!

- La marca empleo en la comunicación interna

Hoy estamos ante líderes que deben actuar como 'coaches' profesionales y es por eso, que la formación en comunicadores será uno de los grandes retos a futuro.

Pero, además estos líderes conviven con los 'Influencers Internos'. Esos líderes informales, que existen en toda organización que son los que transmiten cotidiana-



mente los valores y comportamientos de la empresa que utilizan la comunicación interna y que actúan como embajadores espontáneos de la cultura organizacional dentro de la compañía y de la marca fuera de ella.

Las empresas deberán tener en cuenta que, hoy en día, las redes sociales y los dispositivos móviles hacen que la frontera entre la vida laboral y personal sea más difusa, ya que todos los colaboradores forman parte de alguna red social tanto en el entorno personal como profesional y conversan en ella.

- Del Storytelling al Storydoing

Los humanos vivimos en historias. Damos sentido al mundo y codificamos los recuerdos a través de ellas. El storytelling es una técnica que “parece” nueva pero que, en realidad, es tan antigua como la publicidad. Y es la técnica de contar una historia, con ciertas etapas y énfasis, que permite “guardar en la retina” un concepto mucho más fuerte que un simple mensaje ya que tiene su base en la persuasión a través de la emoción.

4.9 MATERIAL DE APOYO

Actividades de aprendizaje recomendadas

4.9.1 Lectura

Realizar una lectura del libro “Usos y prácticas de comunicación estratégica en las organizaciones” que se encuentra en la biblioteca virtual desde la página 76 a la 80, luego realizar la lectura comprensiva ubicar 5 características esenciales de los usos y prácticas de comunicación estratégica.

4.9.2 Aprendizaje Autónomo

Resolver el siguiente caso y dar respuesta a las interrogantes planteadas;

Caso 1: Caballito de Mar, SA

En la empresa Caballito de Mar, SA, escuché la siguiente conversación entre un jefe de departamento y su subordinado:

—Quiero que me aclares por qué tu secretaria me solicitó la información sobre el desarrollo del programa Alfa, si yo no lo estoy llevando a cabo.

—¿Cómo?, ¿acaso el gerente general no te comunicó que serías el responsable de ese programa?

—No, por lo tanto, no se ha hecho nada en relación a este.

—Es que el gerente me dijo que él en persona te lo diría, que no me preocupara de eso.



- Pues a mí no me dijo nada.
- Ese programa es urgente y estamos atrasados un mes en su desarrollo...

Preguntas:

1. ¿Qué problemas de comunicación formal existen en esta empresa?
2. ¿Qué se requiere hacer para que este tipo de problemas no se presenten más?
3. ¿De qué manera se pueden prever este tipo de situaciones?

4.9.3 Foro

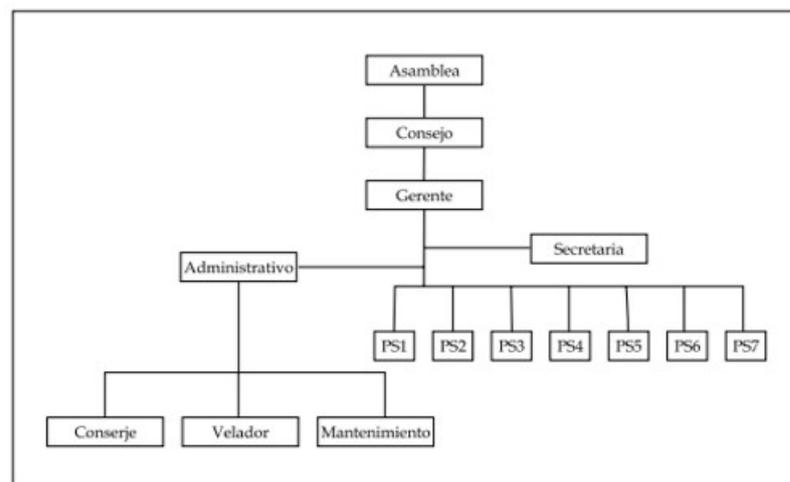
Estimados estudiantes por la presente me permito formularles la siguiente interrogante como actividad en clase.

¿Cuáles son los problemas más comunes que intervienen en la comunicación organizacional?

4.9.4 Aprendizaje Práctico Experimental

Resolver el siguiente caso y dar respuesta a las interrogantes planteadas;

La empresa Libertad, SA de CV, tiene 25 años de haber sido fundada y se ubica en el sector de servicios. Esta organización tiene una estructura formal establecida en el acta constitutiva, la cual se describe en la figura siguiente.



Debido a que es una empresa pequeña, sus relaciones son más informales que formales, y en ocasiones esto ha generado que no se establezcan los controles adecuados al prestar el servicio y, por ende, la calidad de este no es la deseada. Las siguientes son las características de las personas que ahí laboran:

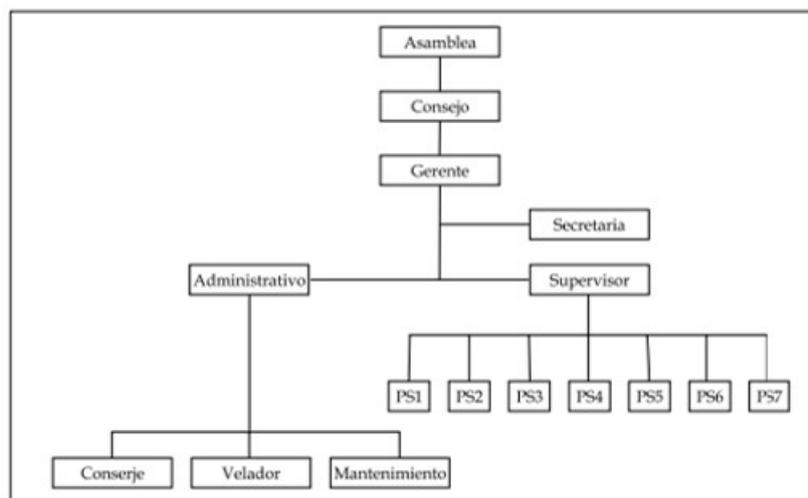


- La antigüedad del gerente es de 15 años.
- La de dos de los prestadores de servicio es también de 15.
- Los demás, de 10 años o menos.

En una reunión del consejo se estableció que era necesario un subgerente para supervisar a los prestadores de servicio.

Dicho subgerente debía conocer muy bien el desempeño requerido, ya que el gerente no contaba con la capacitación que le permitiera conocer a profundidad el carácter normativo de la prestación del servicio, ni tenía los antecedentes académicos que le ayudaran a establecer las directrices que requería esta función.

Para cubrir el puesto de reciente creación se contrató a una persona altamente capacitada que con anterioridad había sido prestador de servicios en la empresa. Tal persona conocía a todos los prestadores de servicio y mantenía una muy buena relación con ellos. De manera que le estructura formal se modificó para quedar tal como se indica en la siguiente figura, el gerente lo presentó ante el grupo de prestadores de servicio, quienes en apariencia lo acogieron muy bien e iniciaron su trabajo.



El nuevo supervisor era exigente y muy disciplinado: deseaba acercarse al objetivo de eficiencia y eficacia. Por ello empezó a crear mecanismos de control para lograr mejorar la prestación del servicio en cuanto a calidad. Uno de los primeros controles fue exigir que se respetara la hora de entrada, en lo cual el gerente siempre fue muy tolerante, pues era desordenado y poco eficiente en el control del trabajo de los prestadores de servicio.

El grupo de prestadores de servicio empezó a hacer presión, ya que no deseaba acatar los controles establecidos y disciplinarse en cuanto a los horarios y desarrollo global del servicio. El gerente se esforzó por encubrir el problema latente y no lo confrontó ni lo reportó al consejo; según él, las cosas marchaban de maravilla.

En el clima se percibía la tensión. El supervisor estaba intranquilo y su comunicación con el gerente era cada vez más insatisfactoria: lo que él proponía se aceptaba, más nunca se llevaba a cabo.



Como resultado de lo anterior, el gerente y el supervisor (que de manera formal era subgerente) tuvieron una confrontación muy seria y el supervisor renunció. Cuando se enteró de esto uno de los prestadores de servicio que estaba en total acuerdo con el supervisor, también renunció. Este prestador de servicios era muy eficiente.

La empresa ha sobrevivido, pero cada vez cuenta con menos demanda. Por un lado, hay más oferta de dicho servicio en el mercado; por la otra, ha habido clientes insatisfechos.

Preguntas:

1. ¿Qué problemas de comunicación existen?
2. ¿Cómo se manejó el conflicto? ¿Fue esa forma la correcta?, ¿por qué?
3. ¿Cómo se resolvería este conflicto si se aplicaran cada una de las formas de manejo de conflicto?

4.9.5 Autoevaluación

Responder verdadero o falso, según corresponda:

Tabla 8

Prueba de unidad

Nro.	Enunciado	Respuesta
1	La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja.	
2	La comunicación es horizontal cuando proviene de las personas en altos cargos y va dirigida a sus subordinados	
3	Uno de los objetivos de la comunicación es lograr la fidelidad que se obtiene cuando tanto el emisor como el receptor logran otorgarle el mismo significado al mensaje y sobrepasar así todas las barreras que surjan	
4	La comunicación interna es la forma en que comparten la información los departamentos que constituyen una organización y la externa consiste en el intercambio de información con los clientes, proveedores y cualquier otro ente externo a la empresa.	
5	Gary, Kreps, define a la comunicación organizacional como; "el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo"	

Nota: Preguntas de autoevaluación primera unidad.



SEGUNDO BIMESTRE

Resultados de aprendizaje 3

- *Conoce como la cultura organizacional aporta una ventaja competitiva a través de la correcta implementación de estrategias de comunicación para la organización.*

5. UNIDAD 3. LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

5.1 Cultura organizacional

Cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones. La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. Las generaciones viejas buscan que las nuevas adopten sus pautas culturales, pero éstas se resisten y reaccionan, lo que produce transformaciones graduales. Estas actitudes comunes, códigos de conducta y expectativas compartidos definen subconscientemente ciertas normas de comportamiento.

Desde su nacimiento, cada persona va interiorizando y acumulando gradualmente elementos de la cultura por medio de procesos de educación y socialización. La cultura se fundamenta en la comunicación compartida, las normas, los códigos de conducta y las expectativas. Estas influencias son resultado de variables como los factores económicos, políticos y legales, que se reflejan en la cultura.

Las características nacionales y socioculturales influyen en el desarrollo y la perpetuación de variables culturales, que a su vez determinan las actitudes básicas ante el trabajo, el tiempo, el materialismo, el individualismo y el cambio. Estas actitudes tienen un efecto sobre la motivación y las expectativas de las personas en relación con el trabajo y las relaciones grupales, y determinan los resultados que se pueden esperar de cada persona y de la organización.

(Chiavenato, Idalberto, 2017, pág. 120), en su libro de Comportamiento organizacional nos presenta algunas definiciones de Cultura Organizacional.

- La cultura organizacional está formada por las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones a la realización de los objetivos de ésta, en su cumplimiento participan todos los miembros.



- Es un conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de una organización. La cultura refuerza la mentalidad predominante.
- Es un conjunto de nociones básicas inventadas, descubiertas, desarrolladas y compartidas por un grupo para enfrentar problemas de adaptación externa e integración interna, y funciona suficientemente bien para considerarlo válido. Asimismo, se transmite a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir y entender esos problemas.
- Es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas. Es compartida por todos los miembros de la organización, y los nuevos integrantes deben aprenderla y aceptarla.

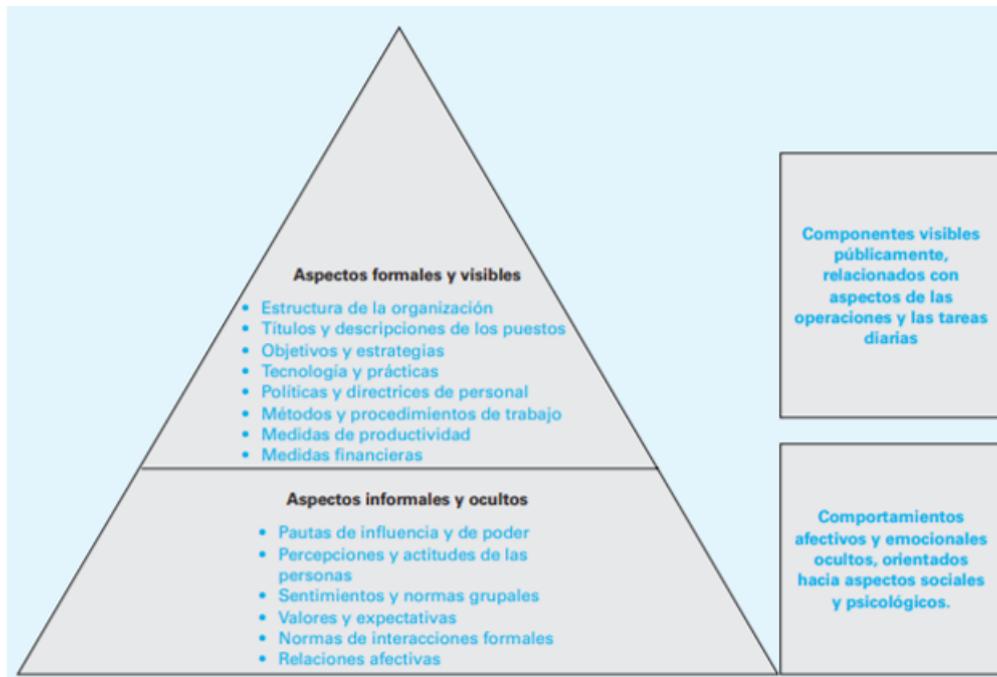
La cultura organizacional no es algo palpable. Sólo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias. En este sentido, es parecida a un iceberg. En la parte superior, la que está por encima del nivel del agua, están los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones, los cuales se derivan de su cultura. Casi siempre son elementos físicos y concretos como el tipo de edificio, los colores utilizados, los espacios, la disposición de las oficinas y los escritorios, los métodos y procedimientos de trabajo, las tecnologías utilizadas, los títulos y las descripciones de los puestos y las políticas de administración de personal. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, los cuales son más difíciles de observar o percibir. En esta parte se encuentran las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura.

Esta comparación con un iceberg tiene una explicación: la cultura organizacional presenta varios estratos, con diferentes grados de profundidad y arraigo. Para conocer la cultura de una organización es necesario analizar todos esos niveles. La siguiente figura muestra los diversos estratos de la cultura organizacional.

Cuanto más profundo sea el estrato, mayor será la dificultad para cambiar la cultura. El primer estrato, el de los artefactos que caracterizan físicamente a la organización, es el más fácil de cambiar porque está constituido por elementos físicos y concretos, por instalaciones, muebles y otros objetos que se pueden cambiar sin mayor problema. A medida que se profundiza en otros estratos, la dificultad para cambiar se vuelve mayor. En el estrato más profundo, el de los supuestos básicos, el cambio cultural es más difícil y lento

**Figura 6**

El iceberg de la cultura organizacional



Nota: Aspectos formales e informales en los estratos de la cultura organizacional.

5.2 Elementos y características de la cultura organizacional

La cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización.

La cultura organizacional tiene seis características principales:

1. Regularidad de los comportamientos observados. Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
2. Normas. Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
3. Valores dominantes. Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
4. Filosofía. Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
5. Reglas. Guías establecidas que se requieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.



6. Clima organizacional. La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etcétera.

Cada una de estas características se presenta en distintas medidas y puede dar lugar a controversias. La comprensión de las características culturales de cada organización se facilita si entendemos que todas pueden ubicarse en algún punto de una escala que va desde el estilo tradicional y autocrático hasta el estilo participativo y democrático.

5.3 Nacimiento y desarrollo de una cultura organizacional

A medida que nuevos miembros ingresan en la organización, deben incorporarse a sus funciones por medio de la socialización organizacional, que consiste en la interacción entre el sistema social y los miembros de nuevo ingreso. La socialización implica cierta pérdida de individualidad. Es un conjunto de procesos por medio de los cuales un nuevo miembro aprende el sistema de valores, las reglas y las normas de comportamiento requeridos por la organización para adaptarse correctamente a ella.

Este aprendizaje específico es el precio de ser miembro de la organización.

En general, los valores, las reglas y las normas de comportamiento que se aprenden por medio de la socialización organizacional son:

1. Misión, visión, valores y objetivos básicos de la organización.
2. Medios preferibles para alcanzar los objetivos.
3. Responsabilidades básicas de cada miembro, según la función que le es asignada dentro de la organización. La función representa el conjunto de actividades y comportamientos que se esperan de cada persona que ocupa un puesto. En el fondo, se puede considerar que la organización es un sistema de funciones.
4. Normas de comportamiento requeridas para desempeñar la función con eficacia
5. Conjunto de reglas o principios que aseguren la conservación de la identidad y la integridad de la organización.

El aprendizaje de esos valores, reglas y normas de comportamiento dependerá del grado de socialización que exija la organización. A veces la socialización organizacional implica eliminar o retomar valores y normas de comportamiento aprendidos en otras organizaciones.

En otras ocasiones sólo se necesita reafirmar algunas normas por medio de los diversos canales de comunicación de la organización y de instrucciones directas de supervisores y capacitadores. Cuando se crea una cultura organizacional y ésta se empieza a desarrollar, la organización recurre a varias tácticas para consolidar la aceptación de sus valores fundamentales y asegurar que su cultura se mantenga.



En otros términos, las organizaciones utilizan diversos medios de socialización, por ejemplo:

1. Selección de los nuevos integrantes. El primer paso de la socialización organizacional es la selección de los candidatos. Los seleccionadores utilizan procedimientos estandarizados para identificar rasgos específicos que puedan traducirse en un desempeño eficaz, y se entrevistan con los candidatos para saber si son adecuados para la cultura organizacional.
2. Integración al puesto. El segundo paso de la socialización ocurre después de la admisión del nuevo asociado. Los recién llegados pasan por una serie de experiencias planeadas, cuyo objetivo es adaptarlos a los valores de la organización. Es lo que comúnmente se llama programa de integración o inducción. Muchas organizaciones asignan a los novatos una carga de trabajo superior a la normal con el propósito de poner a prueba sus habilidades y su capacidad de adaptación. Este choque busca demostrar la importancia de la cultura organizacional, tornar a las personas más vulnerables y acercarlas a los colegas para intensificar la cohesión del grupo.
3. Capacitación en el puesto. El tercer paso consiste en que el nuevo asociado se adapte al puesto y en reforzar sus habilidades y competencias, haciendo hincapié en su adaptación cultural. Evaluación del desempeño y recompensas. El cuarto paso de la socialización es una meticulosa medición de los resultados de las operaciones para recompensar el desempeño individual o grupal. Se trata de sistemas integrales y congruentes que se concentran en aspectos del negocio y en valores corporativos que son cruciales para el éxito de la organización.
4. Adhesión a los valores de la organización. El quinto paso es lograr una firme adhesión de las personas a los valores más importantes de la organización. La identificación con los valores ayuda a las personas a aceptar ciertos sacrificios personales en aras de seguir en la
5. Organización y compartir sus valores, con la confianza de que la organización considera y premia esta actitud.
6. Refuerzo de historias y folclore organizacional. El siguiente paso es el refuerzo del folclore de la organización para convalidar e incentivar la cultura organizacional y la manera de hacer las cosas. El folclore ayuda a explicar por qué la organización hace las cosas de una manera particular.
7. Reconocimiento y promoción. El último paso es el reconocimiento y la promoción de las personas que hacen bien sus tareas y que pueden servir de ejemplos de éxito para los nuevos integrantes de la organización. (Chiavenato, Idalberto, 2017, pág. 138)



5.4 ¿Cómo cambiar una cultura?

Muchos autores discrepan sobre este cuestionamiento, sin embargo, vamos a centrarnos sobre una aseveración instrumental básica de cultura organizacional como punto de partida: Cultura es “como se piensan y se hacen las cosas aquí” (Michael Ritter, Cultura Organizacional, 2010), la pregunta se hace más sencilla aún: ¿Si cambiamos la forma de pensar y el cómo se hacen las cosas, estamos cambiando la cultura organizacional o alguno de sus elementos?

No necesariamente, puesto que toda organización debe trabajar integralmente en sus elementos conducentes. En este contexto, haciendo referencia a Edgar Schein debemos tomar en la cuenta los artefactos, valores y supuestos como elementos de la cultura organizacional a considerar.

Para dar una mirada integral a un posible cambio de la Cultura Organizacional debemos considerar todo un proceso de gestión especializado que nos permitirá tomar el rumbo adecuado, además de permitirnos trazar un camino que pueda ser gestionado y controlado.

En el portal de Latam Business School, presenta los siguientes pasos para cambiar eficientemente la cultura organizacional:

1. Evaluación de la cultura actual.

El primer paso para una transformación cultural es el diagnóstico de la cultura actual en la organización, la necesidad de cambio y en qué escala deberá ser tratado. Es importante conocer lo que los empleados comprenden sobre los valores institucionales y su función y el cómo se trabaja para cumplirlos.

Preguntas clave en esta fase: ¿Por qué es necesario el cambio?, ¿Qué nos dirá que hemos tenido éxito?, ¿Hay razones lógicas para el cambio?, ¿Cuáles son?

2. Alinear cultura y estrategia de negocio

Tomar en cuenta la estrategia integral del negocio y asegurar que el cambio cultural es accionable en conjunto a la dirección hacia donde se dirige la organización en relación a su visión, principios y objetivos. Entender cómo el cambio cultural, se refleja en toda la estructura, incluyendo los procesos de selección de personas y entrenamiento dentro de un nuevo esquema de trabajo.

Preguntas clave en esta fase: ¿Qué va a cambiar realmente?, ¿A qué deberá renunciar la gente?

3. Involucrar a las personas

El cambio de cultura organizacional de una empresa, no puede ocurrir sin la participación y el involucramiento activo de aquellos que efectuarán el cambio, Es crucial que aquellos involucrados comprendan las razones del cambio y los resultados esperados, si no se tiene claro esto, cualquier ejercicio de cambio será inútil.



Es de igual manera importante, pedir información a estos participantes, pues dan la clave sobre las capacidades y prioridades de la gestión del cambio. Sin embargo, aunque los diferentes puntos de vista son necesarios, también es necesario saber quién o quiénes son los facultados para tomar decisiones, esto es para evitar acciones ambiguas y retraso de las mismas.

Preguntas clave en esta fase: ¿Tienen las personas las habilidades necesarias para implementar y adoptar nuevos sistemas?, ¿Quiénes son los líderes informales que pueden apoyar a implementar el cambio?

4. Planificar el proceso de cambio

Delimitar los tiempos y formas de implementación de los esfuerzos de cambio, sus alcances, obstáculos, habilitadores y las funciones que estos últimos deberán aplicar para hacerlos efectivos.

Se necesita un especial enfoque en la comunicación, pues un flujo de información frecuente, oportuno y claro es vital para que los stakeholders tomen partida, especialmente respecto al cumplimiento de sus requisitos.

Preguntas clave en esta fase: ¿Las personas necesitarán capacitación?, ¿Cómo podemos eliminar los obstáculos?, ¿Cuándo y cómo se introducirá y llevará a cabo el cambio?

5. Hacer funcionar el cambio

En el cambio de cultura organizacional en una empresa es necesario saber cómo se implementa el cambio. El conocer si las personas han entendido bien los nuevos procesos, si se ha establecido un comportamiento positivo, si existe un clima de motivación general y, sobre todo, si se están cumpliendo los objetivos delimitados en la planificación.

Preguntas clave en esta fase: ¿Cómo gestionar la resistencia?, ¿Qué aprendemos a medida que implementamos?, ¿Qué correcciones hacerse en el proceso?, ¿Qué métricas deben usar para la verificación de resultados?

6. Integrar el cambio en la organización

Un cambio significa un esfuerzo de disrupción en la forma en que se trabaja, para llegar a un cambio de cultura organizacional en una empresa es necesario incorporar los resultados de esos cambios dentro de las funciones del día a día de las personas. Esto tiene que involucrar la estrategia, conductas y operaciones del negocio.

Preguntas clave en esta fase: ¿Cómo podemos convertir el cambio en parte esencial de la vida cotidiana?, ¿Qué tan bien hemos abordado el problema a resolver? (Anónimo, 2022)



5.5 El cambio: elemento clave para el desarrollo organizacional

Cambiar es pasar de un estado a otro. Es la transición de una situación a otra. El cambio implica transformación, alteración, interrupción y ruptura. Está por todas partes: organizaciones, ciudades, habilidades personales, productos y servicios, y en el clima, incluso en nuestra vida diaria, por ejemplo, si la calle que tomamos para llegar a nuestro trabajo está cerrada por obras y tenemos que buscar otra ruta ello implica un cambio desagradable, sobre todo si solemos tomar una buena taza de café todos los días en un establecimiento que está en esa calle.

Todo cambio significa encontrar nuevos caminos, enfoques y soluciones. La transformación puede ser gradual y constante o rápida e impactante. Es cuestión de velocidad y de profundidad. Todo cambio implica algo diferente. Rompe el estado de equilibrio de la situación anterior y lo sustituye por un estado provisional, incómodo y el proceso del cambio en las organizaciones de tensión. En las organizaciones los cambios ocurren a cada instante.

En su exterior, los clientes cambian de preferencias y hábitos de compra, los proveedores modifican las características y los precios de las materias primas; los prestadores de servicios imponen diferentes condiciones y esquemas de trabajo; los competidores cambian de estrategia; los sindicatos demandan nuevas reivindicaciones; el gobierno reforma las leyes, y así interminablemente. Puertas adentro, las empresas necesitan modificar procesos de trabajo, renovar maquinaria y equipo, modificar las materias primas y mejorar las normas de calidad; además, las personas deben adquirir nuevos conocimientos y habilidades, deben desarrollar y mejorar productos y servicios, y perfeccionar estrategias.

Todo esto tampoco termina. Así, toda organización está sujeta a numerosos factores externos e internos que cambian incesantemente. El cambio ocupa un lugar muy importante en el estudio sobre la viabilidad de la organización. Cuando se hace correctamente, el cambio la prepara para seguir siendo viable y competitiva en un entorno cambiante e incierto. Este cambio constructivo garantiza nuevas condiciones que estimulan a la organización. Sin embargo, cuando se hace incorrectamente, el cambio puede destruir a una organización o hacerla inviable.

En realidad, la muerte, la destrucción y el deterioro también son cambios. Para cambiar, una organización debe destruir lo viejo y obsoleto para sustituirlo por lo joven y nuevo. Así, el cambio puede ser funcional o disfuncional. Sin embargo, la ausencia de cambios puede ser aún más peligrosa. La obsolescencia y el deterioro de muchas organizaciones ocurren precisamente porque evitan el cambio por temor a sus consecuencias. La inercia y la obsolescencia son tan peligrosas como las modificaciones disfuncionales.

No todos los cambios son iguales. Todos los días hay organizaciones que modernizan predios o edificios, actualizan maquinaria y equipo, replantean procesos y métodos de trabajo, modifican el organigrama, crean o eliminan departamentos, cambian el nombre de puestos y tareas, introducen productos o servicios, y muchas cosas más.



Son cambios superficiales, pues las personas siguen haciendo las mismas cosas y utilizando las mismas prácticas. Se comportan como si nada hubiese cambiado.

De nada sirve tratar de hacer cambios organizacionales o culturales sin antes preparar a las personas para que los apliquen en su conducta diaria. Los verdaderos cambios sólo ocurren si interviene la gente. Para modificar la organización el primer paso es cambiar la mentalidad de las personas y prepararlas. Es imprescindible crear el ambiente psicológico adecuado para el cambio y propiciar que las personas aprendan a aprender y a innovar constantemente. De otra forma el cambio será ilusorio y pasajero y todo volverá a ser como antes.

Figura 7

Situaciones en que el cambio es necesario.

▲ SITUACIONES EN QUE EL CAMBIO ES NECESARIO	
<ul style="list-style-type: none">• Cambios en el tamaño de la organización debido al crecimiento, consolidación o reducción.• Cambio en operaciones, productos, servicios, clientela o proveedores.• Cambios de personas clave que pueden modificar los objetivos, los intereses y las habilidades de la organización.• Dificultad para alcanzar objetivos, aprovechar oportunidades o innovar.• Incapacidad para ejecutar tareas y operaciones en forma oportuna.• La centralización satura de trabajo a los directivos.• Los costos de operación son muy elevados y/o los presupuestos no se cumplen.• Problemas éticos y morales.	<ul style="list-style-type: none">• La jerarquía merma la agilidad, el trabajo libre y el control estratégico.• La planeación se vuelve una carga y pierde relación con los gerentes y equipos.• Falta de innovación debido a controles y vigilancia muy estrictos.• Soluciones estandarizadas aplicadas a situaciones diferentes.• Dificultad para crear relaciones y resolver conflictos entre unidades, divisiones o subsidiarias.• Duplicidad de actividades o puestos.• Subutilización de recursos materiales y financieros.• Aumento de quejas de los clientes y los asociados de la organización.

vNota: Situaciones en el que el cambio de la comunicación es necesario en las organizaciones.

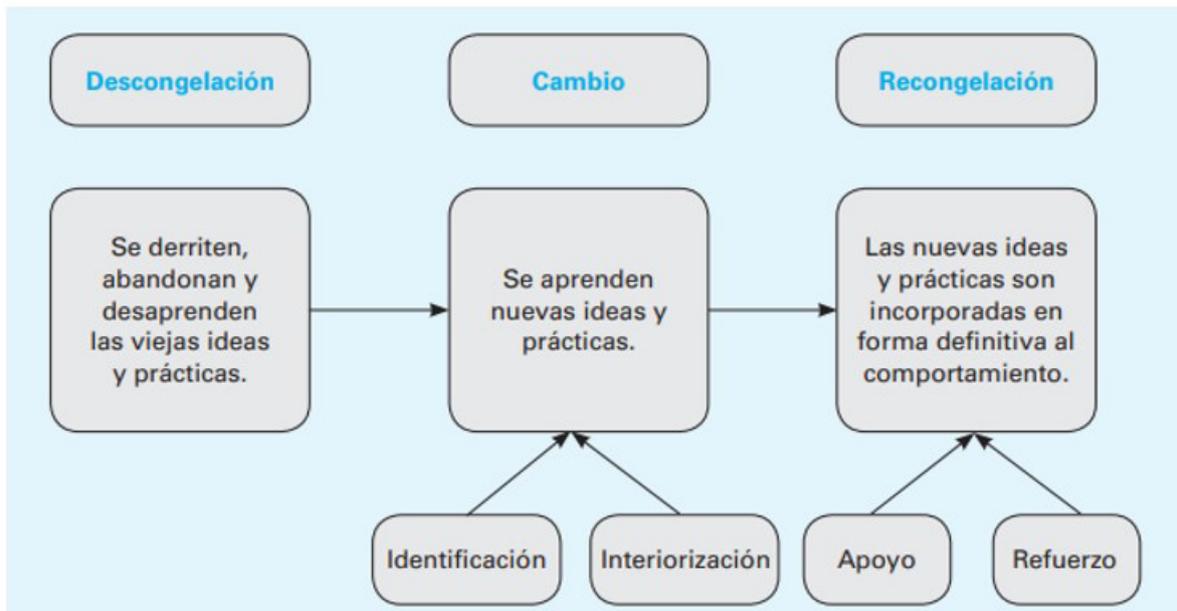
5.6 Requisitos para el cambio planeado eficaz

Kurt Lewin, subraya que los cambios ocurren en tres etapas:

1. Descongelación. Se presenta cuando la necesidad de cambio hace que la persona, el grupo o la organización lo entiendan y acepten. Descongelación significa que las buenas ideas y prácticas son destruidas y desaprendidas para ser sustituidas por nuevas que deben ser aprendidas.
2. Cambio. Se presenta cuando se descubren y adoptan nuevas actitudes, valores y comportamientos. El cambio es la fase en la cual se aprenden nuevas ideas y prácticas y las personas empiezan a pensar y a trabajar de otra manera.
3. Recongelación. Es la incorporación de una nueva pauta de comportamiento por medio de mecanismos de apoyo y de refuerzo para que se convierta en la nueva norma. Recongelación significa que aquello que fue aprendido se integra a las prácticas normales y se convierte en la nueva forma que las personas aprenderán para hacer su trabajo.



Figura 8
Fases del proceso del cambio



Nota: Fases del proceso planeado eficaz en la comunicación.

El problema es que la recongelación exige una posterior descongelación para que el cambio sea continuo. En el proceso de cambio intervienen distintas fuerzas, cada una de las cuales actúa en un sentido diferente.

Algunas favorecen el cambio y otras actúan en contra. Así, el cambio es resultado de la lucha entre fuerzas impulsoras y restrictivas. Para aplicar el cambio es necesario eliminar o neutralizar aquellas fuerzas que oponen resistencia e incentivar aquellas que lo favorecen.

El cambio sólo ocurre cuando las fuerzas impulsoras y favorables son mayores que las restrictivas u opositoras. En toda organización existe un equilibrio dinámico entre las fuerzas que apoyan el cambio y aquellas que lo restringen o impiden. El sistema funciona en un estado de equilibrio relativo o casi estacionario, que se rompe cada vez que surge un intento de cambio, el cual enfrenta presiones positivas (de apoyo) y negativas (de oposición), lo que crea un choque de fuerzas.

El cambio sólo ocurre cuando aumentan las fuerzas de apoyo y disminuyen las de resistencia. La intervención en esta lucha es fundamental para lograr el cambio. Ello implica incluir en ambas fuerzas.

5.7 Planeación del cambio en las organizaciones

El cambio organizacional puede ser un proceso complejo que afecta a todos en la organización y para producirse insume tiempo y dedicación. Los factores críticos de éxito en un cambio organizacional son:

- Apoyo y disposición al cambio de los miembros de la organización



- Consenso y compromiso en los miembros de la organización respecto a su visión, metas y valores
- Apoyo de la dirección al cambio organizacional
- Participación de los miembros y del personal en el proceso de cambio
- Comunicación clara con todos los miembros a lo largo de todo el proceso de cambio

Una vez realizado el análisis sobre los puntos fuertes y mejorables e identificadas las oportunidades de cambio por medio de un análisis del desempeño organizacional, el paso siguiente es el de planificar las acciones e intervenciones pertinentes.

La siguiente tabla ilustra las cuatro etapas de un proceso de diseño y aplicación de una organización. Estas etapas se basan en los factores críticos de éxito antes señalados y se centran en la mejora del desempeño organizacional por medio de tres áreas interconectadas: la capacidad organizacional, la motivación organizacional y el entorno externo. (Anónimo, 2022)

Tabla 9

Planeación del cambio en las organizaciones

Etapa	Proceso	Herramientas
Reflejar y modelar el futuro	Durante esta etapa el facilitador orienta a los miembros de la organización en su reflexión sobre los resultados del análisis organizacional y el desarrollo de escenarios de futuro compartidos y plausibles. Se trata de un proceso de descubrimiento en el que se recurre a técnicas típicas de consulta valorativa y a ejercicios de concepción de una visión para revelar esa visión y las necesidades y deseos de las personas en la organización. Éste es el momento de forjar consensos y compromisos entre los miembros de la organización ante el proceso de cambio que se avecina.	<i>Ejercicio de creación de una visión:</i> un proceso de creación de una afirmación persuasiva y contundente que describe qué aspira conseguir una organización. <i>Creación de escenarios:</i> un método estructurado para construir narrativas o situaciones en las que se describe los límites exteriores de futuros plausibles.
Configurar el proceso de cambio organizacional	Una vez consensuada la visión e identificados los objetivos, la organización estará en condiciones de crear una estructura que asegure que se dan las condiciones para comenzar la aplicación del cambio de manera sostenible. Ello requiere establecer procedimientos de trabajo dedicados específicamente al proceso de cambio. Es muy importante que la estructura garantice el mantenimiento de un alto nivel de apoyo a lo largo de todo el proceso y de que exista un equipo para el cambio capaz de asumir enteramente este proceso.	<i>Modelo de mandato para el equipo del cambio:</i> puede ser utilizado como base para la selección del equipo del cambio y adaptado como sea necesario.



Aplicación	Es la etapa en que pueden iniciarse los proyectos y las iniciativas. Estas iniciativas podrían tratar de mejorar los procesos empresariales, por ejemplo, o abordar la cultura de trabajo en la organización. Aquí resulta fundamental establecer un sistema de seguimiento para supervisar los progresos de las iniciativas de cambio y conocer los ajustes que podrían ser necesarios para continuar en la senda del proceso de cambio. Más aun, mantener informados a todos los miembros de la organización, y cuando sea posible, implicados, es muy importante para el éxito del proceso de cambio.	<i>Reuniones de colaboración:</i> una herramienta para ayudar a los miembros de las organizaciones a participar e involucrarse en el proceso de cambio. <i>Empezar a colmar las brechas:</i> un taller en sesión plenaria para establecer las prioridades al colmar las brechas entre la situación actual y la visión establecida en la etapa 1
Integración	Integración significa que se ha asimilado el cambio en los procesos de trabajo e identidad de la organización. El éxito de la integración se apoya en el éxito de las etapas anteriores.	<i>Revisión a posteriori:</i> un procedimiento simple utilizado para repasar las lecciones extraídas de aciertos pasados con la intención de mejorar el desempeño futuro

Nota: Etapas, procesos y herramientas de la planeación del cambio en las organizaciones.

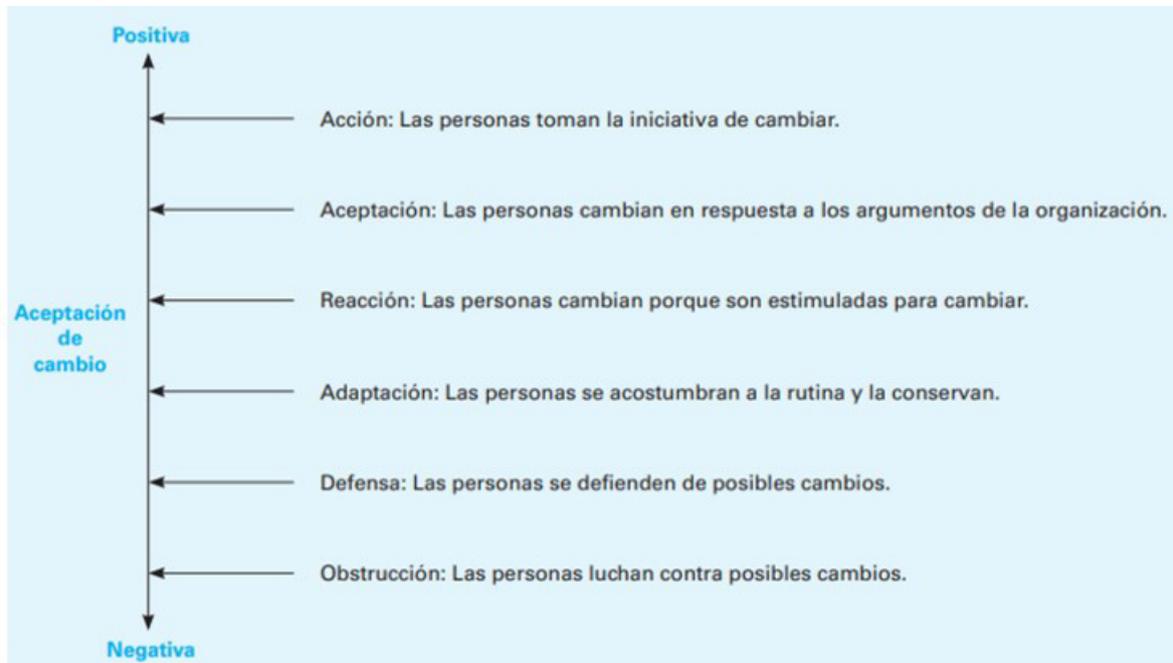
5.8 La resistencia al cambio

Las personas enfrentan el cambio de diferentes maneras. Pueden reaccionar de manera positiva, con una postura de simple aceptación, movidas por los argumentos de la organización, o asumir una actitud proactiva, es decir, no sólo aceptan el cambio, sino que toman la iniciativa para que ocurra.

Por otra parte, las personas pueden reaccionar en forma negativa ante los cambios en la organización: pueden cambiar simplemente porque se ven obligadas o coaccionadas a hacerlo o adaptarse mediante un comportamiento rutinario; sin embargo, también pueden responder en forma negativa, con una actitud defensiva que busca mantener el statu quo, o incluso tratar de obstruir de manera velada o abierta cualquier intento de cambio.



Figura 9
Grados de aceptación del cambio



Nota: Grados de aceptación del cambio desde la obstrucción a la acción.

(Chiavenato, Idalberto, 2017), menciona que la resistencia al cambio puede ser consecuencia de factores lógicos, psicológicos o sociológicos;

1. Aspectos lógicos. La resistencia lógica se deriva del tiempo y el esfuerzo requeridos para que una persona se adapte al cambio y a los nuevos deberes y tareas que debe aprender. Éstos son los costos reales que se imponen a las personas. Cuando las personas piensan que el cambio les favorecerá a la larga estarán dispuestas a pagar la inversión a corto plazo.

2. Aspectos psicológicos. Son las actitudes y sentimientos de resistencia hacia el cambio. Las personas pueden temer lo desconocido, desconfiar del liderazgo del gerente o percibir que su empleo está en riesgo. Aun cuando la organización piense que estos temores son infundados, debe reconocer que existen.

3. Aspectos sociológicos. La resistencia sociológica es "lógica" desde la perspectiva de los intereses de grupo y de los valores sociales. Estos últimos son fuerzas poderosas que deben ser tomadas en cuenta. Algunas alianzas políticas, posturas sindicales encontradas y valores de diferentes comunidades pueden afectar el comportamiento de las personas ante los cambios.

5.9 Cómo vencer la resistencia al cambio

La resistencia al cambio puede ser superada, pero no se deben subestimar las reacciones de las personas ni menospreciar el hecho de que ellas pueden influir en forma positiva o negativa en otros individuos y grupos durante la implantación del cambio.



En un trabajo clásico, Kotter y Schlesinger aconsejan seis estrategias:

1. Comunicación y educación. La resistencia se puede superar o disminuir por medio de la comunicación con las personas para ayudarlas a comprender la lógica, la necesidad y el proyecto de cambio.
2. Participación e involucramiento. Las personas deben estar inmersas en el proceso de cambio antes de que éste ocurra. Una persona difícilmente se resistirá a un cambio si ha participado en las decisiones. Aquellos que emprenden el cambio deben involucrar a quienes se resisten en alguna parte del proyecto y de su aplicación, y escuchar con atención las sugerencias.
3. Facilidades y apoyo. La resistencia puede ser superada si se dan facilidades y apoyo a las personas para que se adapten al cambio. Esta estrategia puede incluir asesorías, capacitación interna sobre las nuevas funciones, planes de desarrollo y adquisición de nuevos conocimientos y habilidades a fin de preparar a las personas para la innovación.
4. Negociación y acuerdo. Otra manera de lidiar con la resistencia consiste en ofrecer algo de valor por aceptar el cambio. La organización ofrece a los resistentes, activos o potenciales, ciertos incentivos para compensarlos por el cambio. La negociación y el acuerdo son una forma de intercambio que resulta indicada cuando es claro que alguien perderá con el cambio y cuando su poder de resistencia es significativo.
5. Manipulación y cooptación. En muchas situaciones se puede echar mano de maniobras secretas para influir en las personas. Manipular significa utilizar información y hechos en forma selectiva y consciente. Es un intento de influir veladamente en las personas. Algunos ejemplos de manipulación son distorsionar los hechos para que llamen más la atención, ocultar información desagradable y correr falsos rumores para inducir a las personas a aceptar los cambios.
6. Coacción. Por último, la resistencia puede atacarse mediante tácticas de coacción, como las amenazas explícitas o implícitas (como la posibilidad de perder el puesto o un ascenso), los despidos y las transferencias de personal. Cuando la rapidez es esencial y los cambios no son populares, la coacción puede ser la única opción. (Chiavenato, Idalberto, 2017, pág. 429)

5.10 MATERIAL DE APOYO

Actividades de aprendizaje recomendadas

5.10.1 Lectura

Realizar una lectura del libro “Usos y prácticas de comunicación estratégica en las organizaciones” que se encuentra en la biblioteca virtual desde la página 45 a la 48, luego realizar la lectura comprensiva ubicar 5 características la estrategia empresarial y organizacional.



5.10.2 Aprendizaje Autónomo

Según lo estudiado en la Unidad generar un concepto de que entiende por:

- Cultura organizacional
- Resistencia al cambio
- Gestión del cambio

5.10.3 Foro

Estimados estudiantes por la presente me permito formularles la siguiente interrogante como actividad en clase.

¿Cuáles son las principales causas en las que las organizaciones se resisten al cambio?

5.10.4 Aprendizaje Práctico Experimental

Realizar un organizador gráfico sobre los requisitos necesarios para que las organizaciones gestionen un cambio interno.

5.10.5 Autoevaluación

Responder verdadero o falso, según corresponda:

Tabla 10
Prueba de unidad

Nro.	Enunciado	Respuesta
1	La cultura organizacional está formada por las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones a la realización de los objetivos de ésta, en su cumplimiento participan todos los miembros.	
2	La cultura organizacional no refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización.	
3	La descongelación, se presenta cuando la necesidad de cambio hace que la persona, el grupo o la organización lo entiendan y acepten. Descongelación significa que las buenas ideas y prácticas son destruidas y desaprendidas para ser sustituidas por nuevas que deben ser aprendidas.	
4	Los aspectos sociológicos, son las actitudes y sentimientos de resistencia hacia el cambio. Las personas pueden temer lo desconocido, desconfiar del liderazgo del gerente o percibir que su empleo está en riesgo. Aun cuando la organización piense que estos temores son infundados, debe reconocer que existen.	



5	La resistencia no puede ser superada si se dan facilidades y apoyo a las personas para que se adapten al cambio. Esta estrategia puede incluir asesorías, capacitación interna sobre las nuevas funciones, planes de desarrollo y adquisición de nuevos conocimientos y habilidades a fin de preparar a las personas para la innovación.	
---	--	--

Nota: Preguntas de autoevaluación primera unidad.



Resultados de aprendizaje 4

- *Elabora un plan de comunicación organizacional, usando herramientas actuales de media que le permita a la organización tener una ventaja competitiva.*

6. UNIDAD 4. PLANEACIÓN DE COMUNICACIÓN DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

6.1 El plan de comunicación organizacional

El plan de comunicación es un documento que permite entregar información de manera efectiva a las partes interesadas adecuadas. El plan identificará qué mensajes necesitas promocionar, a quién los diriges y en qué canales. Se puede usar en tiempos de crisis, pero también cuando se lanzan iniciativas o productos nuevos.

Características de un plan de comunicación

Un plan de comunicación considera todos los aspectos del negocio, así como el perfil de la empresa, para definir el mensaje que se va a comunicar a las partes interesadas. Para que dicho plan sea efectivo requiere contar con ciertas características como ser:

- **Analítico:** necesariamente debe haber un análisis de tu empresa y marca para hacer un plan de comunicación; un error común es delegar dicha elaboración a una persona que no tiene conocimiento de tu negocio y el documento solamente se convierte en una lista de propuestas sin fundamento.
- **Estratégico:** para que funcione este plan deberá ser estratégico, es decir, que se planteen objetivos que guiarán la comunicación para saber cómo y hacia quién se le comunicará y qué se busca con ese mensaje.
- **Claro y coherente:** su elaboración requiere claridad y coherencia, no solamente en su redacción, sino en su estructura, para que quien lo lea entienda sin problemas lo que se está planteando.
- **Alineado:** debe considerar todos los aspectos del negocio y todo lo que se haya construido como perfil de marca; por ejemplo, la voz, tono, temas recurrentes, expresiones prohibidas, etc.
- **Bidireccional:** va en dos sentidos, porque este plan se ha hecho para alguien más para que sea leído, entendido y puesto en práctica. Así que abrirse a la retroalimentación será fundamental para nutrir aún más este documento.
- **Unificado:** un plan de comunicación es integrador, así que no puede ser un esfuerzo aislado. De este se desprenden todos los esfuerzos que hace una organización para comunicarse.



- Proactivo y propositivo: todo el análisis y la estrategia se plantean de forma proactiva y propositiva, de tal forma que el plan marcará acciones que una empresa tomará para comunicarse en diferentes momentos, escenarios, contextos y canales.

Tipos de plan de comunicación

El tipo de plan que necesitas debe corresponder a los usos o las personas a las que piensas comunicar algo.

- Plan de comunicación interna, si la empresa brinda un mensaje para que lo reciba otra entidad o personas (como proveedores, clientes, etc.) se realizará un plan de comunicación externa.
- Plan de comunicación digital cuando los esfuerzos comunicativos se orienten a emitir y gestionar en ámbitos en línea; y si tu interacción es física, entonces puedes hacer un plan de comunicación offline.
- Plan de comunicación formal cuando es un mensaje institucional que no busca tanto la interacción, sino informar; o un plan de comunicación informal cuando el tono es más casual y buscas más la interacción.

6.1.1 *Importancia y objetivos del plan de comunicación organizacional*

Un plan es importante porque trazas el camino a seguir y podrás identificar quién necesita comunicarse con tu marca y por qué medio, además de que ahorras tiempo y esfuerzo.

Existen diferentes formas de transmitir un mensaje y un plan de comunicación permitirá que el equipo encargado de este aspecto en tu empresa esté enterado de lo que es importante comunicar y de qué manera hay que hacerlo. Asimismo, el plan de comunicación contribuirá a que tus esfuerzos de comunicación sean más eficientes y que los mensajes se transmitan de manera efectiva a las personas adecuadas.

Objetivos de un plan de comunicación

- Dar orden y planificación: el objetivo principal de un plan de comunicación es poner orden a todo lo relacionado con la comunicación de una organización, de tal forma que planifique sus esfuerzos al respecto.
- Contribuir con el fortalecimiento de marca: una excelente comunicación fortalece la marca y el negocio.
- Generar percepción positiva del negocio: ligado al punto anterior, el plan de comunicación ayuda a generar una percepción positiva sobre las acciones y operaciones del negocio.



- Impulsar las ventas: cuando hay un plan y estrategia, cualquier acción de comunicación es un factor a favor de las ventas.
- Mejorar la interacción de la empresa con otros: optimiza las relaciones con otras empresas o con otras personas, y entre estas con tus clientes y colaboradores.
- Contribuir con las estrategias de otras áreas: un plan de comunicación será una herramienta valiosa para otros departamentos o áreas en tu negocio para unificar tus mensajes, por ejemplo, con marketing, ventas y atención a clientes. (Sordo, 2019)

6.1.2 Proceso para el plan de comunicación organizacional

Una vez entendida su importancia, veamos los puntos básicos que debe contener un plan de comunicación organizacional.

1. Contextualización

Como contextualización entendemos el análisis tanto externo como interno de la empresa o análisis DAFO. Para ello, es de gran utilidad recurrir a estudios y datos estadísticos, así como herramientas que nos aporten la máxima información sobre dónde estamos y cómo está el mercado que nos rodea, eso nos ayudará a establecer los objetivos de forma coherente.

- Análisis del entorno: En este punto debemos llevar a cabo un estudio de mercado para analizar todo lo relacionado a lo externo a la empresa. Es decir, cómo se encuentra el mercado en que desarrollamos nuestra actividad, quién es nuestra competencia, cómo se comporta, etc. Para ello o bien se puede recurrir a la externalización u outsourcing, es decir, contratando una empresa que lleve a cabo el estudio de mercado o bien, como hemos comentado en el punto anterior, a través de un proceso de investigación y análisis de estudios y datos estadísticos que nos proporcionen la máxima información del entorno de nuestra empresa.
- Análisis de tu empresa: De la misma forma que tenemos que analizar todo lo relacionado con lo externo a la empresa, es necesario también realizar un análisis interno de la compañía para detectar posibles oportunidades y amenazas, así como nuestras debilidades y fortalezas. Para ello, es de suma utilidad la realización de un análisis DAFO.

El análisis DAFO, es una metodología de estudio de la situación de nuestra empresa, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. A través de este análisis conoceremos la situación real en que se encuentra nuestra organización y nos servirá para planear una estrategia de comunicación de futuro.



2. Definición de objetivos

En segundo lugar, hay que definir objetivos. Este es uno de los puntos más importantes a tener en cuenta en la elaboración de un plan estratégico de comunicación. De una estudiada definición de los objetivos a alcanzar dependerá la efectividad del plan. Un correcto establecimiento de estos exige tener en cuenta la denominada regla SMART. Es decir, estos objetivos deben ser:

- Specific (específicos)
- Measurable (medibles)
- Achievable (alcanzables)
- Result-oriented (orientados a resultados)
- Time-limited (establecidos para un periodo de tiempo determinado)

3. Público objetivo

¿A quién nos dirigimos? ¿Quién es nuestro público objetivo? ¿Qué edad tiene? ¿A qué se dedica? ¿Es hombre o mujer? ¿Qué nivel de ingresos tiene? ¿Dónde reside? ¿Qué intereses tiene? ¿Qué hace en su tiempo libre? Estas son algunas de las preguntas que no pueden quedar sin respuesta en nuestro plan de comunicación empresarial.

Para ello, tenemos que decidir a quién vamos a dirigir nuestra comunicación. Es indispensable conocer muy bien a nuestro público objetivo, así como los medios y canales de comunicación que usan a diario. De ello dependerá el tono, el mensaje y los canales que utilicemos. ¿De qué serviría utilizar una red social como Instagram en la que 7 de cada 10 usuarios tienen edades comprendidas entre los 16 y los 34 años si nuestro público objetivo tiene una edad comprendida entre los 50 y 70 años? Quizás este tipo de usuario prefiera otro tipo de canal tradicional, como la radio. Se trata de economizar y optimizar esfuerzos para obtener los resultados más óptimos.

4. Mensaje

En cuarto lugar, el mensaje es lo que queremos comunicar dirigido a nuestro público objetivo que hemos definido anteriormente y con un estilo y un tono de comunicación adecuado.

Claves para un buen mensaje:

- Claro, conciso y directo
- Gramatical y ortográficamente perfecto
- Con un lenguaje adecuado a tu público objetivo (adaptado a su idioma, formal o informal...)



- Tono adecuado a tu público objetivo y a tus objetivos. Ej. Motivacional, instructivo, etc.
- Mensaje con contenido acorde a las necesidades e intereses de tu público objetivo

5. Recursos y fijación de presupuesto

Sin embargo, para poder implementar el plan de comunicación, es necesario conocer con exactitud los recursos con los que contamos (materiales y no materiales) y cuánto vamos a destinar a las acciones necesarias para alcanzar los objetivos establecidos en el plan de comunicación:

- Partida económica a destinar
- Empleados y/o recursos humanos necesarios
- Formas de obtener los recursos para la ejecución del plan de comunicación, etc.

6. Canales

Por otro lado, el análisis de todos los puntos anteriores nos arrojará los datos suficientes para poder elegir qué canales vamos a utilizar para comunicarnos con nuestro público objetivo.

Canales de comunicación offline:

- Radio y televisión
- Prensa escrita
- Revistas especializadas
- Mobiliario urbano, cartelería, vallas publicitarias...
- Actos de relaciones públicas y eventos

Canales de comunicación online:

- Web
- Blog
- Redes sociales
- Newsletter, boletines
- Otros



7. Plan de acción

Tras haber estudiado el entorno, establecido objetivos, analizado el público objetivo, definido nuestro mensaje, elegido qué canales vamos a utilizar, evaluado nuestros recursos y establecido nuestro presupuesto, ha llegado el momento de ponernos manos a la obra con las acciones que nos ayudarán a cumplir nuestros objetivos. Para ello, tenemos que elegir la acción o acciones que nos ayudarán a alcanzar cada uno.

8. Calendario de acciones

Como hemos comentado anteriormente, no vale de nada establecer un objetivo si este no se define para un periodo de tiempo determinado. Lo mismo pasa con las acciones. Para poder medir los resultados es necesario que estas acciones se establezcan en un calendario. Cada acción tendrá una duración determinada, así como una continuidad, algunas se repetirán al día o a la semana y otras serán puntuales. Por lo tanto, es necesario definir qué vamos a hacer y cuándo lo vamos a hacer.

9. Evaluación de resultados

Por último, de nada sirve desarrollar todo lo anterior si al final no medimos resultados. Esta evaluación de resultados nos indicará si estamos cumpliendo objetivos o si, en caso contrario, debemos mejorar o cambiar algunas de las acciones llevadas a cabo para su cumplimiento. (Rojas, 2020)

6.1.3 Estructura del plan de comunicación organizacional

Un plan de comunicación es la ruta a seguir por una empresa que nos dice qué, cómo y cuándo va a comunicar a sus diferentes públicos.

Según (Rojas, 2020), la estructura del plan de comunicación organizacional, más ágil y eficiente es;



Figura 10

Estructura del plan de comunicación organizacional



Nota: Fases para la realización de un plan de comunicación organizacional.

6.2 MATERIAL DE APOYO

Actividades de aprendizaje recomendadas

6.2.1 Lectura

Realizar una lectura del libro “Plan estratégico de comunicación” que se encuentra en la biblioteca virtual desde la página 77 a la 78, luego realizar la lectura comprensiva ubicar 5 características acerca del plan de comunicación.

6.2.2 Aprendizaje Autónomo

Según lo estudiado en la Unidad generar 5 características más representativas de los siguientes temas;

- Importancia del plan de comunicación
- Objetivos del plan de comunicación
- Desarrollo del plan de comunicación

6.2.3 Foro

Estimados estudiantes por la presente me permito formularles la siguiente interrogante como actividad en clase.



¿Cuáles son los pasos para desarrollar efectivamente un plan de comunicación organizacional?

6.2.4 Aprendizaje Práctico Experimental

Realizar un organizador gráfico donde se represente etapa por etapa la construcción de un plan de comunicación organizacional interno.



6.2.5 Autoevaluación

Responder verdadero o falso, según corresponda:

Tabla 11

Prueba de unidad

Nro.	Enunciado	Respuesta
1	El plan de comunicación es un documento que permite entregar información de manera efectiva a las partes interesadas adecuadas.	
2	El plan de comunicación informal es un mensaje institucional que no busca tanto la interacción, sino informar; o un plan de comunicación formal cuando el tono es más casual y buscas más la interacción	
3	El análisis DAFO, es una metodología de estudio de la situación de nuestra empresa, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.	
4	El definir objetivos es uno de los puntos más importantes a tener en cuenta en la elaboración de un plan estratégico de comunicación.	
5	Un plan de comunicación es la ruta a seguir por una empresa que nos dice qué, cómo y cuándo va a comunicar a sus diferentes públicos.	

Nota: Preguntas de autoevaluación examen bimestral



7. SOLUCIONARIO

- Prueba de unidad

Solucionario

Pregunta	Respuesta
----------	-----------

1	Verdadero
2	Falso
3	Verdadero
4	Verdadero
5	Falso

- Examen del primer bimestre

Solucionario

Pregunta	Respuesta
----------	-----------

1	Verdadero
2	Falso
3	Verdadero
4	Verdadero
5	Falso

- Prueba de la tercera unidad

Solucionario

Pregunta	Respuesta
----------	-----------

1	Verdadero
2	Falso
3	Verdadero
4	Verdadero
5	Falso

- Examen bimestral



Solucionario

Pregunta	Respuesta
1	Verdadero
2	Falso
3	Verdadero
4	Verdadero
5	Verdadero



8. BIBLIOGRAFÍA

- Adela, N., & Odriozola, J. (2019). *Diferentes tipos de organizaciones*. Buenos Aires: Edulp.
- Anónimo. (08 de 31 de 2022). *Latam Business School*. Obtenido de ¿Cómo cambiar la cultura organizacional de una empresa?
- Anónimo. (2022). *Gestión Humana*. Uruguay: Universidad del Trabajo del Uruguay.
- Anónimo. (31 de 08 de 2022). *Organizacion de las Naciones Unidas*. Obtenido de Cómo se planifica y pone en marcha un cambio organizaciona.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México DF: McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, Idalberto. (2017). *Comportamiento Organizacional*. MÉxico DF: Mc Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, Idalberto. (2026). *Introducción a la teoría general de la administración*. México DF: Mc Graw Hill Interamericana.
- Espinoza, L. (2016). *Comunicación corporativa para ejecutivos*. México: Hispana.
- Fernández, C. (28 de 10 de 2019). *ESAN Graduate School of Business*. Obtenido de Gestión del cambio: su importancia para una organización.
- Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional enfoque latinoamericano*. Estado de Juaréz: Pearson Educación .
- López, J. (27 de 08 de 2021). *Linkedin*. Obtenido de Innovación tecnológica y su relación con el desarrollo organizacional.
- Martínez, C. (2002). *Administración de Organizaciones*. Medellín: Ciencias Económicas.
- Ortiz, K. (18 de 03 de 2021). *Guía para desarrollar una comunicación efectiva*. Obtenido de ¿Qué es la comunicación efectiva? Elementos, tipos y ejemplos.
- Paredes, M., Teran, P., & Lema, L. (2017). *Comunicación organizacional*. Guayaquil: Grupo Compás.
- Patrone, L. (18 de 04 de 2022). *COMUNICACIÓN INTERNA*. Obtenido de Tendencias de la comunicación organizacional 2020.



Salovana, M. (18 de 03 de 2018). *Oranizaciones Gubernamentales*. Obtenido de Las organizaciones como agentes de cambio y como opositoras al cambio.

Velásquez, A. (2018). *La organización, el sistema y su dinámica*. México D.F.: Revista EAN.

Vota, A. M. (2010). *Comunicación Organizacional*. Chihuahua: Doble Hélice.



9. RECURSOS

- Guía didáctica
- Material de apoyo
- Clases virtuales
- Chats
- Foros
- Tutorías virtuales
- Entorno Virtual de Aprendizaje
- Videos tutoriales



INSTITUTO TECNOLÓGICO
SUDAMERICANO
Hacemos gente de talento!