

Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario*

Relationship between Communication and Organizational Change in a Third Sector Organization

Mónica García Rubiano**

Fabio Arias

Paola Gómez

Universidad Católica de Colombia

Recibido: 2 de febrero de 2012

Revisado: 12 de mayo de 2012

Aceptado: 18 de agosto de 2012

Resumen

El objetivo de esta investigación es determinar la relación del proceso de comunicación en la implementación del cambio organizacional de una empresa de Bogotá. Se realizó bajo un diseño de tipo transversal correlacional, a través de la aplicación de los instrumentos de medición de comunicación organizacional (CCO) y de medición de cambio organizacional (IMC). Los participantes fueron cincuenta funcionarios de una empresa de Bogotá. Se evidenció correlación significativa entre las variables: *fuentes de información empírica y conocimiento de la organización; información oportuna y conocimiento de la organización; información oportuna y liderazgo; canales de comunicación ideales y cultura de cambio*. Con ello se denota que existe una relación entre la comunicación organizacional y el cambio organizacional.

Palabras clave: cambio organizacional, comunicación organizacional, aceptación al cambio.

* Artículo de investigación. Este proyecto fue desarrollado en la línea de investigación "Psicología Organizacional", en el marco de la sublínea "Cambio Organizacional" del grupo de investigación Europsis, Facultad de Psicología, Universidad Católica de Colombia.

** Correspondencia: Mónica García Rubiano. Correo electrónico: mgarcia@ucatolica.edu.co. Dirección postal: Av. caracas No. 46 -22, Bogotá, Colombia.

Abstract

The objective of this research was to determine the relationship of the communication process in the implementation of organizational change of a company in Bogota. The research was conducted under a cross-sectional and correlational design, through the application of organizational communication measuring instruments (BCC) and the measuring instrument of organizational change (BMI). 50 employees of a company in Bogota were the participants. A significant correlation was revealed between: the variables and sources of empirical knowledge of the organization; timely information and knowledge of the organization; leadership and timely information; ideal communication channels and culture change. This shows there is a relationship between organizational communication and organizational change.

Keywords: organizational change, organizational communication, acceptance of change.

Cambio organizacional

En este documento se abordará, en primer lugar, el tema de cambio organizacional, en el que se describirán algunas definiciones, tipos, fases y resistencia al cambio; en segundo lugar, se desarrollarán aspectos relacionados con la comunicación organizacional, como sus definiciones, tipos, el proceso, los obstáculos y las barreras de la comunicación.

En la actualidad, el cambio que se vive en las organizaciones es el protagonista permanente del desarrollo de las empresas y su competitividad, que es cada vez más necesaria para afrontar los nuevos retos que les permita sobrevivir y desarrollarse bajo un modelo competitivo (Montealegre y Calderón, 2007; Acosta, 2002).

Existen múltiples definiciones de cambio, entre las cuales se mencionarán algunas de ellas. Mondy y Noe (2005) definen el cambio como pasar de una condición a otra afectando a personas, grupos y organizaciones enteras, lo cual es concordante y complementado por la visión de Davis y Newstron (2003), French y Bell (1995), Stewart y Kringas (2003, citados en Arras, Fierro y Jáquez, 2008), quienes lo conciben como una transformación de características esenciales, que genera que el nuevo estado de cosas sea sustancialmente diferente al antiguo dentro de una organización y que puede ser radical o solo una mejora de los procesos organizacionales, dependiendo de las

necesidades de la empresa; necesidades que pueden tener un factor tanto interno como externo (Acosta, 2002).

Ford y Ford (1994, citados en Purser y Petranker, 2005), por su parte, consideran el cambio como un fenómeno que involucra un orden temporal impuesto: el cambio es un fenómeno de tiempo. El cambio es la manera en que las personas hablan acerca de un evento en el cual algo se torna en otra cosa, donde “la otra cosa” es vista como un resultado o salida. Una visión similar a la de estos autores del cambio organizacional es la percibida en los estudios organizacionales, en los que frecuentemente se utilizan dos definiciones de cambio: 1. Una diferencia observada a través del tiempo en dimensiones específicas en una entidad organizacional; 2. Una narrativa que describe una secuencia de eventos de cómo se ha presentado el desarrollo y el cambio (Van de Ven y Scott, 2005).

García, Rubio y Bravo (2007) señalan que para que el cambio sea exitoso, la organización requiere de la capacidad de anticipación y adaptación, de tal manera que sea capaz de reaccionar a las necesidades del mercado. En este sentido, es importante destacar que el cambio es un acomodamiento interno como respuesta a cambios externos, que conlleva que la organización se adapte más fácilmente y se garantice su supervivencia (Frahm y Brown, 2003; Davis y Newstron, 2003; Graetz y Smith, 2010).

Tipos de cambio organizacional

Existen múltiples clasificaciones de acuerdo con la perspectiva y experiencia de cada autor, por lo que es importante valorar cada una de ellas considerando su utilidad. Golembiewski, Billingsley y Yeager (1976, citados en Miquilena, 2006) tienen en cuenta tres tipos de cambios: los *alfa*, que tienen una relación temporal, antes y después; los *beta*, que miden los efectos de una dimensión constante de la realidad a lo largo del tiempo; y los *gamma*, los cuales implican un cambio mayor y duradero. Estos autores plantean los tipos de cambio, en términos de temporalidad, asociada a la durabilidad o permanencia de los cambios en el tiempo.

Por otra parte, Weick y Quinn (1999) clasifican el cambio organizacional en: a) *cambio episódico*: son infrecuentes y discontinuos y demandan acciones intencionales, por ejemplo, la tecnología con que operan algunos procesos y algunos eventos internos que requieren el cambio de las personas clave. Este tipo de cambio responde a cambios ambientales externos y pasa por tres etapas: descongelamiento, movimiento y recongelamiento; b) *cambio continuo*: responden a pequeños y continuos ajustes creados simultáneamente a través de unidades específicas de la organización, que pueden acumularse y generar así un cambio sustancial. Estos cambios son impulsados desde adentro y pasan por etapas de congelamiento, desbalanceo y recongelamiento. Estos autores retoman la teoría de Lewin (1999), incluyéndola en su teoría sobre los tipos de cambio, sin dejar de lado las variables *tiempo* y *durabilidad*.

Para Morin (1997, citado en Salamanca, 2004), el cambio puede ser adaptativo, ya que permite a la organización conservar su nivel de equilibrio y adaptarse a las variaciones internas y externas. Ejemplo de ello es la formación, pues la nueva información adquirida permite reajustar la dinámica laboral y conservar el equilibrio necesario para la supervivencia y el desarrollo de la organización, lo cual involucra modificación de reglas, representaciones e interacciones ligadas a aspectos de la cultura organizacional. Igualmente, el cam-

bio puede ser innovativo, el cual implica un cambio estructural y una modificación de las premisas directoras que gobiernan la dinámica organizacional. En este caso, el cambio está acompañado de nuevos modelos y nuevos códigos culturales e implica transformar la cultura organizacional en su totalidad (Salamanca, 2004). Desde este punto de vista, el cambio se encuentra directamente relacionado con la cultura organizacional, pudiendo generar sobre esta un mayor o menor impacto conforme al propósito de la organización.

Fases del proceso de cambio

Según Ruiz, Ruiz, Martínez y Peláez (2006), las fases de un cambio organizacional se pueden estructurar en cinco: detectar la necesidad de cambio, realizar el diagnóstico de la situación actual, llevar a cabo la planificación de acciones, implantar el cambio y llevar a cabo el control y evaluación de los cambios a medida que estos se van produciendo.

Por otro lado, López, Lanzas y Lanzas (2007) y Acosta (2002) consideran que para implementar un proceso de cambio es importante agotar las siguientes fases: *exploración*: los agentes de cambio exploran la situación por mejorar o resolver; *concertación de expectativas*: las directivas expresan los resultados que se esperan del proceso; *diagnóstico*: se identifican las metas específicas de mejoramiento; *planeación y acción conjunta*: caracterización de pasos para la acción, medios para lograr los objetivos y posible resistencia al cambio; *acción*: implantación de los pasos para la acción; *estabilización y evaluación*: se determina el éxito del cambio y la necesidad de la acción posterior; *terminación*: cierre del proceso e inicio del siguiente.

Según Sternin y Tanner (2005), las empresas pueden aprovechar al máximo sus métodos siguiendo seis pasos, en donde el líder juega un rol importante y para el cual debe suspender su rol tradicional en favor de prácticas más facilitadoras: a) convertir al grupo en los expertos, esto es, los miembros de la comunidad se involucran en el proceso de su propia evolución; b) reformular

el problema mediante los hechos, lo cual implica redefinir el problema de un modo que abra las mentes a nuevas posibilidades; c) hacer del aprendizaje algo seguro, lo que implica crear un entorno que apoye las ideas innovadoras; d) definir el problema en forma concreta; e) potenciar la prueba social, es decir, la comunidad recurre a la sociedad en su conjunto en busca de ejemplos de soluciones que han funcionado en situaciones paralelas; f) neutralizar la respuesta inmuno-defensiva: las soluciones son introducidas desde adentro de una manera que promueve la aceptación.

Resistencia al cambio

La resistencia de los empleados es comúnmente reconocida como el mayor obstáculo y amenaza para las organizaciones que intentan implementar el cambio, en función de mantenerse o ser proactivos en el crecimiento tanto interno como externo (Avey, Luthans y Wernsin, 2008). En la literatura existen diversas definiciones relativas a la resistencia al cambio; entre ellas se encuentra la de Hellriegel y Slocum (2004), que afirman que cuando los miembros de una organización no apoyan el cambio en la organización a la que pertenecen, se evidencia lo que se denomina “resistencia al cambio”. Esta se da de manera abierta, encubierta o pasiva; en la primera se presentan comportamientos como huelgas, menor productividad o trabajo defectuoso; en la resistencia encubierta pueden existir demoras, ausentismo, solicitudes de traslado, renuncias y pérdida de motivación, entre otras; la pasividad o la falta de compromiso puede ser uno de los factores de resistencia más difícil en el interior de las organizaciones.

El agente de cambio debe tener características específicas, como habilidades interpersonales, comunicación, negociación y habilidad para influenciar. Con el fin de generar el cambio, el agente que lo promueva debe tener capacidad para trabajar de manera independiente, ser un colaborador eficaz, actuar con ética, autoconfianza, respeto y convicción por el proceso de cambio, tener capacidad para trabajar con múltiples lenguajes funcionales y demostrar voluntad de éxito (Díez, García, Martín y Periañez, 2001).

Comunicación organizacional

La comunicación es considerada como un proceso por medio del cual hay intercambio de información entre individuos o computadores en el interior de las organizaciones, por medio del uso de símbolos comúnmente aceptados. Tres dimensiones son consideradas en toda comunicación: el emisor o emisores, el medio de comunicación y el intercambio de información (Monge, 2008).

En la práctica, el enfoque se encuentra en el aspecto informativo de los procesos de comunicación: la información y los métodos por medio de los cuales ocurre la transacción. Se considera que el rol del espacio de comunicación comprende solo una parte del total de los procesos de intercambio de información, y el ambiente en el cual ocurre la comunicación no tiene un rol central (Díez, García, Martín y Periañez, 2001; Kleinbaum, Stuart y Tushman, 2008; Goldhaber, 1994, citado en Muñoz, 2006). Según Chiavenato (2004), tal información no solo es intercambiada, sino que también es comprendida y compartida. En este proceso hay dos o más personas involucradas, y el objetivo de este proceso es que la comunicación sea común para la organización o las personas que están involucradas en el proceso.

Sapir (1949) y Whorf (1956, citado en Arras, Fierro y Jáquez, 2008), Bormann (1985), Echeverría (1994) y Flores (1994) consideran que el estudio de la comunicación en las organizaciones se considera importante porque las personas, a través de la comunicación, generan acuerdos y posibilidades para integrarse en grupos, para transformar su entorno y lograr objetivos por medio del trabajo.

Tipos de comunicación organizacional

Lewis (1999), Armenakis y Harris (2002) y House y Stank (2001) consideran que la aceptación del cambio por parte de los miembros de la organización depende de la forma como los directivos compartan la información. Por su parte, Kleinbaum, Stuart y Tushman (2008) refieren que

la comunicación interpersonal es categorizada como sincrónica vs. asincrónica. Técnicamente, cuando el mensaje de una comunicación es transmitido y recibido simultáneamente se llama “sincrónico”; entre este tipo de mensaje, la comunicación verbal es reconocida como prevalente. La comunicación verbal casi siempre es sincrónica y potencialmente de naturaleza interruptora; sin embargo, los investigadores que han estudiado la comunicación convencional considerada por una persona como intencional fue percibida como interruptora por la persona que está siendo abordada. Si la comunicación verbal es interruptora, parece ser una cuestión subjetiva; en consecuencia, la frecuencia de las interrupciones reportadas podría ser subestimada. Según Pardo (2001),

la comunicación tradicional se ha concebido como un proceso lineal: un emisor que genera un mensaje, el medio o medios que lo conducen y un receptor que percibe, decodifica e interpreta a su manera el contenido del insumo y, en consecuencia, lo toma o lo deja, según considere compatible o incompatible, factible o irrealizable, motivante o carente de interés (p. 14).

Según Cobb (2001, citado en Tucker, 2010), el método de comunicación ayuda al empleado a comprender las decisiones tomadas por el empleador, dando una visión de cambios en un nuevo contexto; por lo tanto, el empleador y los trabajadores ven la creación de contextos prácticos, dando sentido y coherencia a las decisiones del cambio.

El proceso de comunicación

Stumpf y Weber (2003, citados en Bronstrup, Godoi y Ribeiro, 2007) afirman que la interdependencia entre comunicación e información puede residir en el carácter persuasivo del proceso comunicativo. La persuasión comunicativa es identificable en un diálogo o defensa de un proceso político, con argumentos retóricos y visuales que apuntan a la defensa estratégicamente orientada por objetivos y resultados. Hay que recordar que la argumentación persuasiva también es estudiada en las acciones y discursos estratégicos de la

comunicación organizacional, en situaciones que mantienen con sus diversos interlocutores.

El proceso de comunicación describe un movimiento circular por el cual la información se transmite de entidad-1 a entidad-2; la entidad-2 recibe la información y el proceso se completa cuando la entidad-2 ofrece una respuesta o comentarios a la entidad-1 sobre la información recibida. De igual forma, se establecen los factores críticos de éxito para el cambio organizacional y en los que está implícita una buena comunicación: a) visible apoyo a la gestión y el compromiso; b) la preparación adecuada para un cambio exitoso; c) la participación del usuario; d) una fuerte necesidad relacionada con el negocio para el cambio; e) un sistema de recompensas que apoye los cambios necesarios; y f) un alto grado de comunicación. Por supuesto, la ausencia de alguno de estos factores críticos de éxito afecta el desarrollo de una organización en su esfuerzo de cambio. El foco de esta discusión se limita al alto grado del factor de comunicación (Duck y Pitman, 1994).

Por otro lado, en la comunicación se tiene en cuenta que la microevolución se da por los procesos de la organización, ya que se ve como la teoría aplicable en diferentes niveles; es ahí cuando la microevolución se relaciona con las nuevas organizaciones, teniendo en cuenta la población y todos sus cambios, mientras que a todo cambio de la organización se le llama macroevolución (Amburgey, 1994, citado en Monge, 2008).

Obstáculos y barreras de la comunicación

Según Hellriegel y Slocum (2004), Chiavenato (2004), Sánchez y Nava (2007), se debe tener en cuenta que en el proceso de comunicación no siempre se genera una retroalimentación favorable o positiva, porque también existen barreras u obstáculos. Las barreras en la comunicación organizacional representan los obstáculos que distorsionan la transferencia del significado. Todo elemento o circunstancia que impida, interfiera y obstaculice el adecuado flujo de los contenidos de un mensaje a través de sus respectivos

canales es considerado una barrera comunicacional, entre las que se encuentran: a) *las diferencias de percepción*, donde el punto de vista que tiene una persona sobre la realidad, los conocimientos y las experiencias previas puede generar que se interprete una idea de forma diferente, considerándose estas discrepancias como uno de los obstáculos más comunes en la comunicación. Como consecuencia, pueden llegar a percibir un mismo fenómeno desde diferentes perspectivas y reaccionar de manera distinta, por ejemplo, con hostilidad, tolerancia, molestia, amor, entre otros; b) *la distancia física*, que implica que las personas dispuestas en un mismo lugar de trabajo pueden establecer una mejor comunicación y verificar a través de la retroalimentación la comprensión o no del mensaje, lo contrario sucede en una organización donde los departamentos están ubicados en lugares lejanos, pudiendo crear dificultades en la comunicación; c) *el filtrado*, el cual hace referencia a la alteración intencionada de la información, de modo que el receptor la considere positiva.

Por otro lado, Furman y McGahan (2002) identificaron varios factores que a menudo conducen al fracaso de los esfuerzos de respuesta. Uno de los factores identificados es la falta de lograr un mejor rendimiento, esto es, la incapacidad de los líderes de la organización para enfocar la organización en el cambio.

Justificación

Es claro que todo cambio que experimenta una organización termina afectando o de alguna manera involucrando a los que la integran; el solo hecho de ser las personas quienes terminan involucradas, requiere que ellas se comuniquen entre sí, con el fin de lograr establecer alianzas para así conformar culturas, costumbres, poder y liderazgo. Teniendo en cuenta el contexto en donde se desarrollan, se crean barreras que tienen la función de “resistencia” frente a situaciones que a la persona le generan inestabilidad, inseguridad e insatisfacción en todos los niveles (emocionales, personales, laborales, profesionales, etc.).

Es importante tener en cuenta que el éxito tanto individual como organizacional depende de la capacidad de las personas para adaptarse al cambio. En este sentido, el gerente de la organización tiene un rol muy importante, ya que el trabajador debe constituirse como pieza clave en su empresa, pues debe existir una comunicación eficaz y brindársele al trabajador las herramientas necesarias para el adecuado desempeño laboral y estrategias de adaptación a cualquier cambio por el que pueda atravesar, ya que este es un aspecto decisivo para el éxito de toda organización. De ahí la importancia de efectuar esta investigación, puesto que su aporte será fundamental en el entendimiento del papel que tiene la comunicación dentro del proceso de cambio y las implicaciones que tiene en la aceptación o resistencia a este por parte de los trabajadores. De acuerdo con lo anterior es importante plantear el siguiente problema de investigación: ¿Cuál es la función del proceso de comunicación en la implementación del cambio organizacional en trabajadores de una empresa de Bogotá?

Como objetivo general se plantea el siguiente: determinar la función del proceso de comunicación en la implementación del cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario. Por su parte, como objetivos específicos están: 1. Identificar el proceso de comunicación en los trabajadores de una empresa de Bogotá. 2. Identificar la aceptación al cambio en los trabajadores de una empresa de Bogotá.

Método

Diseño

Se utilizó un diseño de tipo transversal correlacional, ya que se busca la cuantificación y medición de las variables, para hallar el índice de correlación entre ellas y así determinar el grado de relación existente (Hernández, Fernández y Baptista, 2003). El uso de este diseño se justifica dado que se buscará establecer la relación entre las variables, sin que sea necesario establecer un grado de causalidad entre ellas.

Participantes

Los participantes fueron cincuenta funcionarios de una empresa de Bogotá. Las características de la población fueron: personas vinculadas laboralmente a la empresa (mínimo un mes), con una intensidad horaria semanal mínima de cuarenta horas. La selección se realizó por conveniencia con quienes voluntariamente aceptaron participar en este estudio. A continuación se muestran las características sociodemográficas de los participantes (tabla 1).

Tabla 1.
Características sociodemográficas de los participantes

Características	VARIABLES	Frecuencia	%
Género	Masculino	48	96%
	Femenino	2	4%
	Más de 20 años	1	2%
Edad	21 a 30 años	17	34%
	31 a 40 años	19	38%
	41 a 50 años	7	14%
	Más de 50 años	6	12%
Escolaridad	Menos de escuela superior	17	34%
	Graduado de escuela superior	21	42%
	Cursos técnicos universitarios	11	22%
	Estudios graduados	1	2%
Tiempo que lleva	Menos de un año	24	48%
	De 1 a 5 años	10	20%
	De 6 a 10 años	8	16%
	De 11 a 15 años	1	2%
	Más de 15 años	7	14%

Fuente: autores.

Instrumentos

Para llevar a cabo esta investigación se utilizaron dos instrumentos: en primer lugar, el instrumento sobre comunicación organizacional (CCO) adaptado por Ramos (1995), el cual cuenta con 9 subescalas con 124 ítems y 12 preguntas demográficas, para un total de 136 ítems. Los componentes de la variable son: a) recibiendo información de otros; b) enviando información de otros; c) seguimiento de la información enviada; d) fuentes de información; e) información oportuna recibida de fuentes clave; f) relación de comunicación organizacional; g) resultados organizacionales; h) canales de comunicación; i) información de trasfondo sociodemográfico, que hace referencia a los datos personales relacionados con el participante y la empresa.

En segundo lugar se utilizó el instrumento sobre cambio organizacional desarrollado por García y Forero (2010), el cual se encuentra constituido por 9 variables principales, 3 factores de primer orden y 2 factores de segundo orden obtenidos a partir de múltiples procesos de análisis y que se exponen a continuación: 1. Variables principales: *adaptabilidad, liderazgo, participación, comunicación, trabajo en equipo, aceptación, resistencia al cambio, conocimiento de la organización y cultura de cambio*; 2. Factores de primer orden: *factor individual, factor grupal*; 3. Factores de segundo orden: *gestión del cambio y proyección y desarrollo del cambio*.

Procedimiento

Como primer paso se realizó el contacto con los directivos de una empresa de Bogotá a quienes se les presentó la propuesta, con el objetivo de conseguir autorización para acceder al personal en la participación del estudio. Una vez obtenida la aprobación de la aplicación de los instrumentos por parte de las directivas de la empresa, se procedió a explicar la investigación a los funcionarios y se les aclaró que su participación era voluntaria; finalmente, la muestra quedó conformada por 50 participantes que pertenecían a diferentes departamentos de la organización.

Por último, los profesionales en formación hicieron la explicación a los participantes de cómo se deben diligenciar los instrumentos y el tiempo aproximado para realizarlo (45 minutos). Adicionalmente se les entregaron los respectivos consentimientos informados, para que fueran firmados; una vez diligenciados por los colaboradores, se les hizo entrega de los cuestionarios para que fueran desarrollados. Después de la aplicación de los instrumentos se procedió a ingresar la información a las bases de datos elaboradas para tal fin y se hizo el análisis de resultados correspondiente.

Resultados

Para la descripción y análisis de los resultados, se utilizó el programa estadístico SPSS versión 15. Complementario a este, se llevó a cabo el análisis descriptivo para cada una de las variables. Con las variables se realizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov, con la cual se comprobó que las variables siguen una distribución normal, mostrando una tendencia a la media. Por ello, las correlaciones entre las variables se establecen mediante el coeficiente de Pearson.

Partiendo del objetivo general de la investigación, el cual busca establecer la relación entre el proceso de comunicación y la implementación al cambio organizacional en empleados de una empresa de Bogotá, se describen los resultados arrojados por los instrumentos de medición que fueron aplicados: el instrumento de medición de cambio organizacional (IMC) y el cuestionario de comunicación organizacional (CCO).

En la tabla 2 se presentan los resultados obtenidos en el instrumento de medición de cambio organizacional (IMC). Los resultados presentan variaciones en los cuales se pueden ubicar los participantes en tres niveles (bajo, medio y alto). Las variables *adaptabilidad* (40,8%), *participación integración* (36,7%) y *trabajo en equipo* (36,7%) se ubican en el nivel bajo, mientras que las variables *conocimiento de la organización* (40,8%), *gestión del cambio* (36,7%), *liderazgo* (34,7%) y *nivel de la organización* (36,0%) se ubican en el nivel me-

dio. Finalmente, las variables que se sitúan en el nivel alto son: *aceptación* (38,0%), *comunicación* (38,8%), *cultura de cambio* (38,8%), *nivel individual* (38,8%) y *proyección y desarrollo del cambio* (36,7%).

Tabla 2.

Niveles que presentan las variables del IMC

Variables	Bajo	Medio	Alto
Adaptabilidad	40,8%	36,7%	22,4%
Aceptación	26,0%	36,0%	38,0%
Comunicación	32,7%	28,6%	38,8%
Conocimiento de la organización	32,7%	40,8%	26,5%
Cultura de cambio	30,6%	30,6%	38,8%
Gestión del cambio	32,7%	36,7%	30,6%
Liderazgo	32,7%	34,7%	32,7%
Nivel grupal	34,7%	30,6%	34,7%
Nivel individual	32,7%	28,6%	38,8%
Nivel organizacional	32,0%	36,0%	32,0%
Participación e integración	36,7%	30,6%	32,7%
Proyección y desarrollo del cambio	30,6%	32,7%	36,7%
Resistencia al cambio	34,0%	32,0%	34,0%
Trabajo en equipo	36,7%	32,7%	30,6%

Fuente: autores.

En la tabla 3 se muestran los resultados presentados en el cuestionario de comunicación organizacional. De acuerdo con la información, las variables *enviando información empírica* (36,0%), *seguimiento a información empírica enviada* (40,0%), *fuentes de información ideal* (42,9%), *resultados organizacionales* (38,0%) y *canales de comunicación empíricos* (44,0%) se encuentran en el nivel bajo. Por su parte, *enviando información ideal* (40,0%), *seguimiento a información ideal enviada* (40,8%), *información oportuna* (42,9%) y *canales ideales de comunicación* (34,8%) se ubican en el nivel medio. Finalmente, *recibiendo información empírica*

(40,0%), *recibiendo información ideal* (36,0%) y *relaciones* (36,0%) se presentan en el nivel alto.

Tabla 3.

Niveles que presentan las variables del cuestionario de comunicación organizacional

Variables	Bajo	Medio	Alto
Recibiendo información empírica	32,0%	28,0%	40,0%
Recibiendo información ideal	34,0%	30,0%	36,0%
Enviando información empírica	36,0%	30,0%	34,0%
Enviando información ideal	26,0%	40,0%	34,0%
Seguimiento a información empírica enviada	40,0%	22,0%	38,0%
Seguimiento a información ideal enviada	30,6%	40,8%	28,6%
Fuentes de información empírica	36,7%	36,7%	26,5%
Fuentes de información ideal	42,9 %	24,5%	32,7%
Información oportuna	24,5%	42,9%	32,7%
Relaciones	32,0%	32,0%	36,0%
Resultados organizacionales	38,0%	28,0%	34,0%
Canales empíricos de comunicación	44,0%	20,0%	36,0%
Canales ideales de comunicación	32,6%	34,8%	32,6%

Fuente: autores.

Finalmente, para dar respuesta al tipo de correlación entre el cambio organizacional y comunicación, se tomaron en consideración las variables del instrumento del IMC (*adaptabilidad, liderazgo, capacidad de innovación, trabajo en equipo, participación, comunicación, aceptación, resistencia, conocimiento de la organización y cultura de cambio*) y las del cuestionario de comunicación organizacional (*recibiendo información empírica, recibiendo información ideal, enviando información empírica, enviando información ideal,*

seguimiento a información empírica enviada, seguimiento a información ideal enviada, fuentes de información empírica, fuentes de información ideal, información oportuna, relaciones, resultados organizacionales, canales empíricos de comunicación y canales ideales de comunicación), encontrando correlación negativa significativa (0,05) en la variable *conocimiento de la organización* del IMC, *fuentes de información empírica* del CCO ($r = -0,322$) y *liderazgo* del IMC, con información oportuna del CCO ($r = -0,287$). Por otro lado, se encontró correlación negativa significativa (0,01) en la variable *conocimiento de la organización* del IMC e *información oportuna* del CCO ($r = -0,392$), en tanto se encontró correlación positiva en *cultura del cambio* del IMC y *canales ideales de comunicación* del CCO ($r = 0,387$) (tabla 4).

Tabla 4.

Correlación entre las variables de la escala de IMC y las variables de la escala CCO

Dimensión IMC	Dimensión EAC	Fuentes de información empírica	información oportuna	canales de comunicación ideales
Liderazgo	Correlación de Pearson		-0,287*	
	Sig. (bilateral)		0,048	
Cultura del cambio	Correlación de Pearson			0,387**
	Sig. (bilateral)			0,008
Conocimiento de la organización	Correlación de Pearson	-0,322*	-0,392**	
	Sig. (bilateral)	0,026	0,006	

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: autores.

Discusión

El objetivo general de esta investigación fue determinar la relación del proceso de comunicación en la implementación del cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario.

En el análisis de los resultados arrojados del instrumento IMC evidencia que de las 14 subvariables que componen este instrumento, 3 se ubican en un nivel bajo, como son: *adaptabilidad* (40,8%), *participación e integración* (36,7%) y *trabajo en equipo* (36,7%), donde se puede concluir que a los empleados de la organización les cuesta dificultad adaptarse a las políticas de la institución, porque es posible que no hayan sido informados de los cambios que se estén generando y, por tanto, se sienten excluidos del proceso; sin embargo, esto no es señal de ningún tipo de alarma.

Por otra parte, las variables *conocimiento de la organización* (40,8%), *gestión del cambio* (36,7%), *liderazgo* (34,7%) y *nivel de la organización* (36,0%) se ubican en el nivel medio. Estas variables se encuentran relacionadas entre sí, ya que al realizar una adecuada gestión del cambio en la organización, es muy probable que el agente de cambio pueda ejecutarlo de una manera óptima, ya que es él quien tendría un conocimiento macro de la organización. Algunos agentes de cambio encuentran una forma de cerrar la brecha entre la situación actual y lo que es posible; estas son personas clave para buscar una mejor manera de generar un cambio organizacional, por lo que deben ser tenidas en cuenta para facilitar el proceso (Sternin y Tanner, 2005). Sin embargo, estos procesos no tendrán mayor éxito si los procesos de comunicación no fluyen de manera adecuada y si adicionalmente no se involucran a las personas y los grupos.

Por último, las variables que se sitúan en el nivel alto son: *aceptación* (38,0%), *comunicación* (38,8%), *cultura de cambio* (38,8%), *nivel individual* (38,8%) y *proyección y desarrollo del cambio* (36,7%). De acuerdo con lo anterior, y como lo apunta Negrete (2002), es imprescindible mantener informadas a las personas que forman parte de la empresa en lo referente al cambio que se esté generando, ya que esto permite que este proceso se desarrolle de una forma más amena y rápida, beneficiando de una forma bidireccional tanto a la empresa como a sus integrantes, en tanto estos últimos pueden comprender mejor el proceso de cambio y motivarse al sentirse parte inalienable del proceso. Beslin y Reddin (2004)

y McAleese y Hargie (2004) consideran que la aceptación del cambio, por parte de los miembros organizacionales, depende de las habilidades que tengan los directivos para comunicar la información pertinente.

Se concluye que aunque hay algunas variables que se ubican en un nivel bajo, no tienen tanta incidencia en el proceso de cambio por el que está pasando la compañía, pues como se evidencia, la variable *proyección y desarrollo del cambio*—que son algunos de los elementos más importantes para ejecutar un proceso de cambio— se encuentra en un nivel alto, así como la *comunicación*, que como ya se ha referido en varias oportunidades, es un elemento crucial en el cambio organizacional, sin desconocer, claro está, otros referentes; por tanto, se establece que las personas de la organización están dispuestas a asumir el proceso de cambio, aunque, como es natural, habrá personas que lo asimilen y lo asuman de mejor manera.

Es claro que para que se lleve a cabo un proceso de cambio adecuado es importante tener en cuenta varios aspectos que se entrelazan entre sí, lo que convierte a las personas en sus facilitadores. Así como la comunicación es un factor de gran influencia en el cambio, también se debe tener claridad en que esta se da en doble vía; por tanto, la información que circula en la organización debe ser confiable, de lo contrario la incertidumbre puede obstaculizar los procesos, a causa del manejo inadecuado que pueden hacer las personas en los pasillos, a la manera de “correo de brujas”, generando pánico e inconformidad en los miembros de la organización. Cabe resaltar que un proceso de cambio, en la medida que sea posible, debe ser transparente para toda la organización; su reconocimiento y gestión dependerán de dicha claridad y, por tanto, de una óptima asimilación. Adicionalmente, es necesario que el cambio se realice de una manera sistemática y pausada, que aunque tenga un principio y un fin, también cuente siempre con los colaboradores, para que al sentirse partícipes del proceso lo entiendan y ayuden a jalarlo de la mano con el agente de cambio.

Por otro lado, según los resultados arrojados por el instrumento CCO, las variables puntuaron en los niveles alto, medio, bajo. Las variables *enviando información empírica* (36,0%), *seguimiento a información empírica enviada* (40,0%), *fuentes de información ideal* (42,9%), *resultados organizacionales* (38,0%) y *canales empíricos de comunicación* (44,0%) se encuentran en el nivel bajo. Entre tanto, las variables *enviando información ideal* (40,0%), *seguimiento a información ideal enviada* (40,8%), *información oportuna* (42,9%) y *canales ideales de comunicación* (34,8%) se ubican en el nivel medio. Finalmente, *recibiendo información empírica* (40,0%), *recibiendo información ideal* (36,0%) y *relaciones* (36,0%) se presentan en el nivel alto. Se puede concluir que al no haber porcentajes mayores del 50%, los canales de comunicación se pueden mejorar.

Algunos estudios realizados por Bennebroek Gravenhorst, Werkman y Boonstra, (2003, citados en Werkman y Bennebroek Gravenhorst, 2006) y Bennebroek y Gravenhorst (2002, citado en Werkman y Bennebroek Gravenhorst, 2006) señalan que los aspectos relacionados con la comunicación, como la frecuencia, la calidad de información suministrada, una insuficiente información y comunicación o el comportamiento comunicativo del gerente, podrían generar problemas en la implementación del cambio. Teniendo en cuenta estos aspectos, se podría establecer que en la organización se generan ruidos relacionados con el inadecuado manejo de la información que se produce por la interacción de los diferentes grupos, haciendo difícil entender cuál es la veracidad de la información a la que se tiene acceso. Por su parte, Stumpf y Weber (2003, citados en Bronstrup et ál., 2007) afirman que la interdependencia entre comunicación e información puede residir en el carácter persuasivo del proceso comunicativo. La persuasión comunicativa es identificable en un diálogo o defensa de un proceso político, con argumentos retóricos y visuales, que apuntan a la defensa estratégicamente orientada por objetivos y resultados. Esto puede indicar que algunos de los procesos de comunicación se pueden estar presentando en mayor o menor nivel. En la medida que la información es enviada de manera acertada y se generan estrategias para

garantizar que esta sea entendida de manera correcta por los miembros de la empresa, los niveles de comunicación mejoran.

Finalmente, Trahan (2006) considera que la comunicación se usa como una estrategia de poder cuando se utiliza para incidir en el compromiso, la moral, el comportamiento y para lograr un mejor desempeño en función de alcanzar el cambio organizacional. Arras, Fierro y Jáquez (2008) señalan que las estrategias de poder en las organizaciones son la información, el reconocimiento, el castigo, el premio y el conocimiento. Estas estrategias entrañan en la comunicación, pues es el sustento de ellas. Se puede evidenciar que el nivel alto indica un buen proceso de comunicación en el que se hace presente la trasmisión de la información. Asimismo, es importante considerar lo propuesto por Daniel y Spiker (1991, citados en Ramos, 1997), cuando dicen que aunque el cuestionario mide la percepción de los participantes, los resultados obtenidos referentes a la comunicación organizacional pueden no corresponder al comportamiento de la comunicación organizacional real.

Las variables del IMC que se correlacionan con las variables del CCO (0,05 de significancia) son *conocimiento de la organización* del IMC y *fuentes de información empírica* del CCO ($r = -0,322$), y *liderazgo* del IMC con *información oportuna* del CCO ($r = -0,287$). La primera correlación se puede explicar teniendo en cuenta que la comunicación es un proceso fundamental y transversal que integra y da sentido a las partes del sistema, generando interdependencia en toda organización; por ende, de esta interacción se genera un conocimiento de la organización. En términos generales, los empleados pueden tener un conocimiento claro de la organización, pero si la información no se maneja de manera adecuada entre sus miembros, se generará malestar por no poder entender claramente la información que está circulando (Weick y Quinn, 1999; Mcgrath y Krackhard, 2003; Chiavenato, 2004; Rogers y Rogers, 1980, Arras, Fierro y Jáquez, 2008).

Por otro lado, teniendo en cuenta la segunda correlación, se plantea que el liderazgo es un factor

crítico dentro de un proceso de cambio (Hammerly Champy, 1993; Acosta, 2002); por ende, el líder debe poseer habilidades que le permitan ser capaz de comunicar de manera comprensible y convincente los procesos que se adelantan en la organización, a partir de la construcción de una estrategia que garantice el conocimiento de los procesos (Kotter y Cohen, 2002; Stumpf y Weber, 2003, citados en Bronstrup et ál., 2007; Elias y Mascaray, 1998, citados en Zapata, 2004). Entonces, se infiere que cuando no hay una comunicación clara para la persona que lidera el cambio, es muy difícil que se pueda ejercer un liderazgo adecuado, máxime cuando se supone que el líder es el encargado de jalonar los procesos de una forma clara y transparente.

Otras variables que se correlacionan (significancia del 0,01) son *conocimiento de la organización* del IMC e *información oportuna* del CCO ($r = -0,392$), y *cultura del cambio* del IMC y *canales ideales de comunicación* del CCO ($r = 0,387$). En primer lugar, se debe considerar que hay varios aspectos fundamentales que las personas de una organización deben conocer dentro de un proceso de cambio, como son el conocimiento de las metas de la organización en el proceso de cambio y cuál sería su función durante este (Robbins, 2001; Chiavenato, 2004); por tanto, es muy importante que la comunicación y la organización se encuentren estrechamente vinculadas en pro de la obtención de resultados, lo que implica que la comunicación se debe generar en función de los objetivos que se tienen (Bartoli, 1991, citada en Egidos y Páez, 2000; Rivera, Rojas, Ramírez y Álvarez, 2005).

Por otra parte, es importante tener en cuenta la importancia que pueden tener los mensajes verbales y no verbales, formales e informales, que son factores claves que se utilizan deliberadamente en una empresa con el fin de iniciar y lograr el cambio en una organización. Estos factores generan puentes para la construcción de confianza y lograr un proceso de cambio (Lewis, 1999; Armenakis y Harris, 2001; House y Stank, 2001); sin embargo, esto ha de estar enmarcado en una cultura que permita potencializar el proceso (King, 2003), ya que es relevante tener conocimiento de los hábitos y creencias de los

miembros de la organización, para tener presente su forma de actuar y para que no se conviertan en un obstáculo (Raineri, 1998; Gairin y Muñoz, 2008).

De acuerdo con lo anterior, y como lo apunta Negrete (2002), es imprescindible mantener informadas a las personas que forman parte de la empresa en lo referente al cambio que se esté generando, ya que esto permite que el proceso de cambio se desarrolle de una forma más amena y rápida, beneficiando de una forma bidireccional tanto la empresa como para sus integrantes, al comprender mejor el proceso de cambio y motivarse en este, sintiéndose parte importante. Beslin y Reddin (2004) y McAleese y Hargie (2004) consideran que la aceptación del cambio por parte de los miembros organizacionales depende las habilidades que tengan los directivos para comunicar la información pertinente.

En futuras investigaciones, como primera recomendación se propone que la muestra sea de mayor tamaño y que las personas lleven un periodo mínimo de seis meses de vinculación en la organización; igualmente, como lo afirma Johansson (2007), hay características comunes que podrían ser tenidas en cuenta en futuros estudios, a saber: a) las competencias comunicativas de los gerentes; b) una visión de la comunicación como transmisión común entre los líderes; c) la comunicación informal entre los líderes y compañeros de trabajo; d) la comunicación de los líderes hacia los compañeros de trabajo, en tanto esta es muchísimo más desarrollada que la comunicación hacia arriba; e) los gerentes en diferentes niveles jerárquicos en las organizaciones; f) los líderes y compañeros de trabajo, que están en un plano retórico, conscientes de la importancia y necesidad del diálogo, pero que en la práctica asumen que la comunicación de una vía aún predomina.

Referencias

- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, 11, 9-24.

- Amstrong, M. (1991). *Gerencia de recursos humanos*. Bogotá: Legis.
- Armenakis & Bedeian (1999). Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 3(25), 293-315.
- Armenakis, A. y Harris, S. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. En *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169-183.
- Arras, A., Fierro, L. y Jáquez, J. (2008). Comunicación y cambio organizacional. *Revista Latina de Comunicación Social*, 63(11), 418-434.
- Avey, J., Luthans, F. & Wernsing, T. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48 -70.
- Beslin, R. & Reddin, C. (2004). How leaders can communicate to build trust. *Ivey Business Journal Online*, 1-6.
- Bormann, E. (1985). Homo narrans symbolic convergence theory: a communication formulations. *Journal of Communication*, 35(4), 128-138.
- Bronstrup, C., Godoi, E. y Ribeiro, A. (2007). Comunicación, lenguaje y cultura organizacional. *Signo y Pensamiento*, 51(26), 26-37.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Thomson.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2001). *Comportamiento humano en el trabajo*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Dent, E. y Galloway, S. (1999). Challenging resistance to change. *The Journal of Behavioral Science*, 35(1), 25-41.
- Díez, E., García, J., Martín, F. y Periañez, R. (2001). *Administración y dirección*. España: McGraw-Hill.
- Duck, S. W. y Pittman, G. (1994). Social and personal relationships. In M. L. Knapp y G. R. Miller (Eds.). *Handbook of interpersonal communication* (pp. 676-695). Thousand Oaks: Sage.
- Echeverría, R. (1994). *La ontología del lenguaje*. Chile: Dolmen.
- Egidos, D. y Páez, L. (2000). Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico-analítica a su diversidad conceptual. *Revista Latina de Comunicación Social*, 35(3).
- Elving, W., Werkman, R. & Bennebroek-Gravenhorst, K. (2006). Test and application of the communication and organizational change questionnaire. Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association. Dresden, Germany: Dresden International Congress Centre.
- Flores, F. (1994). *Creando organizaciones para el futuro*. Chile: Dolmen.
- Frahm, J. & Brown, K. (2005). Building an organizational change communication theory. In M. Weaver (Ed.). *A new vision of management in the 21st century*. Academy of Management Annual Meeting Proceedings.
- French, W. y Bell, C. (1995). *Desarrollo organizacional*. México: Prentice Hall.
- Furman, J. L. & McGahan, A. M. (2002). Turnarounds. *Managerial and Decision Economics*, 23, 283-300.
- Gairin, J. y Muñoz, J. (2008). El agente de cambio en el desarrollo de las organizaciones. *Enseñanza y Teaching: Revista Interuniversitaria de Didáctica*, 26, 187-206.
- García, M., Rubio, P. y Bravo, L. (2007). Relación entre los factores de riesgo psicosocial y la

- resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario. *Revista Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 3(2), 301-315.
- Goldhaber, G. M. (1979). *Organizational communication*. Dubuque, Iowa: Brown Company Publishers.
- Graetz, F. y Smith, A. (2010). Managing organizational change: a philosophies of change approach. *Journal of Change Management*, 10(2), 135-154.
- Hammer, M. & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation*. New York: Harper.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Thomson Editores.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- House, R. y Stank, T. (2001). Insights from a logistics partnership. *Suplí Chain Management*, 6(1), 16-21.
- Johansson, C. (2007). Research on organizational communication: the case of Sweden. *Nordicom Review*, 28(1), 93-110.
- King, N. (2003). *Cómo administrar la innovación y el cambio. Guía crítica para las organizaciones*. España: Thomson.
- Kleinbaum, A., Stuart, T. & Tushman, M. (2008). Communication (and coordination?) in a modern complex organization. *Harvard Business School, Working Knowledge*, 1-69. Recuperado de <http://www.economyandsociety.org/publications/Stuart%20paper.pdf>
- Kotter, J. P. y Cohen, D. S. (2002). Creating ways to empower action to change the organization: cases in point. *Journal of Organizational Excellence*.
- Lewis, L. (1999). Disseminating information and soliciting input during planned organizational change: implementers' targets, sources and channels for communicating. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 43-75.
- López, E., Lanzas A. y Lanzas V. (2007). Administración del cambio en las organizaciones. *Scientia et Technica*, 13(37), 301-303.
- McAleese, D. & Hargie, O. (2004). Five guiding principles of culture management: a synthesis of best practice. *Journal of Communication Management*, 9(2), 155-170
- McGrath y Krackhardt (2003). Network conditions for organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(3), 324-336.
- Miquilena, M. (2006). Significación y usos de las categorías *cambio y transformación* en el entorno organizacional. *Revista Negotium*, 5, 5-17.
- Mondy, R. y Noé, W. (2005). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Prentice Hall.
- Monge, P. (2008). The evolution of organizational communication. *Journal of Communication*.
- Montealegre, J. y Calderón, G. (2007). Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional: estudio de caso en medianas y grandes empresas de confecciones de Ibagué. *Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 17(29), 49-69.
- Muñoz, K. (2006). Estudios y aplicaciones integradas de comunicación para el desarrollo organizacional. *Global Media Journal*, 3(5).
- Negrete, A. (2002). Reseña de Aprender a gestionar el cambio de Emilio Ronco y Eduardo Lladò. *Contaduría y Administración*, 206, 89-91.
- Pardo, L. (2001). La educación como proceso holístico, la comunicación participativa y la mo-

- tivación: principales elementos del cambio. *Revista Aquichan*.
- Purser, E. y Petranker, R. (2005). Unfreezing the future. Exploring the dynamic of time in organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(2), 182-203.
- Raineri, A. (1998). Creencias y cambio organizacional en los sectores público y privado. *Revista de Estudios Públicos*, 70.
- Ramos, C. (1991). *La comunicación. Un punto de vista organizacional*. México: Trillas.
- Ramos, E. (1995). *Comunicación organizacional: traducción, adaptación y determinación de características psicométricas del International Communication Association Questionnaire Communication Survey y su administración en una industria en Puerto Rico* (tesis de grado). Universidad de Puerto Rico.
- Ramos, E. (1997). La auditoría de la comunicación organizacional en una empresa en Puerto Rico. *Forum Empresarial*, 2(2).
- Rivera, A., Rojas, L., Ramírez, F. y Álvarez, T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Revista Negotium*, 1(2).
- Robbins, S. (2001). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Ruiz, M., Ruiz, S., Martínez, L. y Peláez, L. (2006). *Modelo de gestión organizacional del cambio en las pymes*. Universidad de Murcia, Departamento de Economía en la Empresa.
- Salamanca, L. (2004). Comunicación interna y acompañamiento del cambio en las organizaciones. *Revista Palabra Clave*, 11.
- Sánchez, A. (1992). Empresa y comunicación: comunicación, cambio y desarrollo. Un desafío para líderes empresariales. *Documentación de las Ciencias de la Información*, 15.
- Sánchez, M. y Nava, M. (2007). Sistemas y barreras de la comunicación en institutos universitarios tecnológicos del municipio Cabimas, Estado Zulia, Venezuela. *Enlace: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 4(3), 71-90.
- Senge, P. (2002). *La quinta disciplina*. Granica.
- Sternin, J. y Tanner, R. (2005). Los agentes secretos del cambio en su empresa. *Harvard Business Review*, 83(5), 56-65.
- Trahant, B. (2006). Communication: the key to sustainable government transformation. *Public Manager*, 35(3), 13-19
- Tucker, D. (2010). *Communicating during organizational change using social accounts: the importance of trust*. University of Kent.
- Van de Ven, H. y Scott, M. (2005). Alternative approaches for studying organizational change. *Organization Studies*, 26(9), 1337-1404.
- Weick, K. & Quinn, R. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361- 386.
- Zapata, L. (2004). La comunicación interna en la sociedad del conocimiento: gestión clave en las estrategias empresariales e instituciones españolas. *Documentación de las Ciencias de la Información*, 27, 269-275.