

## Contenido

<i>Introducción</i> .....	2
<i>Problema</i> .....	3
<i>Preguntas de investigación</i> .....	5
<i>Delimitación temporal</i> .....	5
<i>Objetivo General</i> .....	5
<i>Objetivos Específicos</i> .....	6
<i>Justificación</i> .....	6
<i>Métodos</i> .....	7
<i>Datos</i> .....	8
<i>Resultados de la entrevista</i> .....	9
<i>Resultados del cuestionario</i> .....	11
<i>Análisis</i> .....	12
<i>Conclusiones</i> .....	13
<i>Referencias</i> .....	15
<i>Anexos</i> .....	16

## **Gestión del Cambio para el Desarrollo Permanente de una Comunicación Participativa con los Clientes Internos y Externos de la Empresa de Servicios Multilingües COTRACO en Bogotá.**



### **Introducción**

Gestionar el cambio para el desarrollo permanente de una comunicación participativa con los clientes internos y externos de la empresa de servicios multilingües COTRACO en Bogotá se enfoca en optimizar la productividad de los colaboradores por medio de transformaciones comunicacionales, actitudinales, conductuales, y culturales.

Existen muchos beneficios cuando se gestiona el cambio para el desarrollo permanente de una comunicación participativa con los clientes internos y externos y varios niveles de compromiso para mejorar el desempeño de los colaboradores, por ejemplo: hay un incremento en la productividad, se disminuye el ausentismo, se optimizan las tareas para lograr un mejor servicio al cliente. No obstante, antes de continuar con el estudio de caso, es necesario conocer, de manera global, la empresa objeto de estudio.

La empresa de servicios multilingüe COTRACO conocida comercialmente como (Consulting and Translation Company, 2023) cuenta con un equipo de profesionales que apoyan y acompañan a las organizaciones y a la sociedad en servicios profesionales de comunicación en consultoría, traducción simultánea y coaching en gestión comercial y servicio al cliente. La compañía se especializa en asesorar y acompañar paso a paso a sus clientes en los servicios comunicativos con el firme propósito de superar sus expectativas minimizando costos y maximizando recursos. Sus servicios constan de tres pilares fundamentales que crean un ecosistema empresarial que aporta crecimiento y desarrollo a las compañías y la sociedad.

Los departamentos de COTRACO se dividen en la dirección general que está conformada por un capacitador y coach en gestión comercial y servicio al cliente. El departamento administrativo se subdivide de una contadora pública, un asistente administrativo y un mensajero. La gerencia de proyectos en traducción consta de traductores,

traductor oficial inglés-español y traductores oficiales independientes en otros idiomas. El departamento comercial y de licitaciones cuenta con una mentora en licitaciones, tres Account Managers, una Community Manager y una Trafficker.

Por lo tanto, COTRACO cuenta con la estructura y el diferenciador de marca con el fin de lograr una gestión del cambio para el desarrollo permanente de una comunicación participativa con los clientes internos y externos.

### **Problema**

La gestión del cambio, según Diefenbach, 2006 “consiste en cambiar estructuras, procesos, rutinas y resultados. Al mismo tiempo, tiene que ver más con cambiar la manera en que las personas hacen negociaciones, como piensan y cómo actúan, consiste en cambiar (parte de los) esquemas y la visión global de las personas (Pág. 127)”. La forma como piensan y actúan las personas en pro del crecimiento, al interior de las empresas, es cuando se puede hablar de gestión del cambio para el desarrollo permanente de una comunicación participativa con los clientes internos y externos, pero es en este punto exacto cuando se crea una barrera mental invisible que impide lograr el desarrollo, desde el punto de vista de la comunicación, de las compañías sin importar el tamaño de éstas.

Frente a esta problemática, (Cristiani, 2012) Afirma que “El desarrollo es un esfuerzo organizado y bien dirigido desde la alta gerencia, la cual es parte fundamental para conseguir el involucramiento de los subordinados con el fin de lograr el avance organizacional y así conseguir eficacia y eficiencia integral. [...] Permite la transformación cultural para llegar a la máxima competitividad de la organización y alcanzar prestigio dentro de un mercado exigente. Una de las características del desarrollo es el grado de compromiso de todos los individuos, el que haya una integración con el propósito de cumplir las actividades y lograr los objetivos planteados (Pág. 14)”. No cabe duda de que el desarrollo al interior de las organizaciones, requieren de la participación tanto de los clientes internos como externos para transmitir y recibir los mensajes de manera elocuente. Frente a este tema, (Rojas, 2007) explica que “la “comunicación participativa”, [...] supone una reflexión del concepto de participación en el contexto del desarrollo (este último representa un modelo aspiracional), que involucra: [...] un problema de identificación, pues para el ejercicio de la participación de las comunidades, se requiere recuperar las capacidades autoorganizativas y las dinámicas culturales. [...] la “comunicación participativa” supone pasar: [...] de las propuestas a corto

plazo a las propuestas a largo plazo, [...] de las dinámicas individuales a las colectivas, [...] de la instrucción difusional a la educación comunicacional (Pág. 123)”. Visto desde un punto de vista organizacional, la comunicación participativa busca el involucramiento de los clientes internos y externos no solo para lograr el desarrollo constante de los objetivos empresariales sino también para lograr un grado de consciencia en cada individuo y mostrarle como es que éste se tiene en cuenta para la toma de decisiones en los diferentes procesos de las empresas. No obstante, no siempre se tiene preparación para el cambio.

En el caso colombiano, la falta de preparación para el cambio implica pérdidas significativas en el talento humano y en los recursos económicos de las organizaciones. Frente a este tema, el diario Portafolio, 2019 publicó un artículo “En el marco del “1er Congreso de Seguridad y Salud en el Trabajo de la Pequeña y Mediana Empresa”, donde la ministra del Trabajo, Alicia Arango Olmos en el periodo 2018-2020, recordó la importancia que tienen las MiPymes en el país, debido a que, según cifras del Dane, éstas representan más de 90% del sector productivo nacional y generan el 35% del PIB y el 80% del empleo de toda Colombia” (párr. 1).

Ahora bien, se entiende la importancia de la gestión del cambio para el desarrollo permanente de una comunicación participativa con los clientes internos y externos para el fortalecimiento de las empresas en general y para este caso en específico las empresas de servicios multilingües y su impacto como sector productivo del país. Además, el cambio se debería hacer desde los procesos en su jerarquía dando importancia a la participación de todo el personal que conforma la empresa, así como los clientes.

Asimismo, se trata de generar transformaciones en la forma de dirigir las compañías desde una comunicación participativa ya que ésta, acompaña en los procesos de cambio y desarrollo para comunicar de manera efectiva los mensajes transmitidos. La gestión del cambio para el desarrollo permanente de una comunicación participativa con los clientes internos y externos ayudaría a tener claros los objetivos para lograr el propósito y superar las barreras que se presentan con el devenir de las actividades.

Frente a este tema, Manucci (2010) plantea 5 desafíos para gestionar el cambio de la siguiente manera: “Desafío 1. Prepararse para lo desconocido; Desafío 2. Crear oportunidades en la inestabilidad; Desafío 3. Ser competitivos en la inestabilidad; Desafío 4. Transformar lo cotidiano; Desafío 5. Entrenarse para tiempos de cambio” (pág. 19). Así, las

empresas, por un lado, deben apoyarse de la gestión del cambio para el desarrollo permanente de una comunicación participativa con los clientes internos y externos para pasar de un estado rutinario y clásico a un estado innovador y prepararse para lo desconocido. También, los cambios generan inestabilidad y así mismo se deberían prevenir con acciones comunicativas inmediatas para crear oportunidades y por último, gestionar el cambio para el desarrollo permanente de una comunicación participativa con los clientes internos y externos para el correcto funcionamiento de las empresas.

### **Preguntas de investigación**

Muchas empresas de servicios multilingües fallan en la gestión del cambio para el desarrollo permanente de una comunicación participativa con los clientes internos y externos y, por lo general, atribuyen que la transformación se debe hacer desde los procesos en su jerarquía dando una mínima importancia a la participación en el cambio de todo el personal de la organización en conjunto con las oportunidades de mejora que pueden ayudar a detectar los clientes externos. Esto conduce a la unidad de análisis: ¿qué es la gestión del cambio para el desarrollo permanente de una comunicación participativa con los clientes internos y externos de la empresa de servicios multilingües COTRACO en Bogotá? ¿cómo se aplicaría la gestión del cambio para el desarrollo permanente de una comunicación participativa con los clientes internos y externos de la empresa de servicios multilingües COTRACO en Bogotá en el caso en que se generara una transformación en la estructura organizacional?

### **Delimitación temporal**

El presente estudio de caso tendrá una delimitación de cuatro semanas a partir del con el propósito de obtener los datos relacionados con la gestión del cambio para el desarrollo permanente de una comunicación participativa con los clientes internos y externos de la empresa de servicios multilingües COTRACO en Bogotá.

### **Objetivo General**

Explorar como la gestión del cambio para el desarrollo permanente de una comunicación participativa con los clientes internos y externos de la empresa de servicios multilingües COTRACO en Bogotá permite generar propuestas e iniciativas para reformar y modernizar los procesos comunicativos.

## Objetivos Específicos

Describir las bases teóricas para la gestión del cambio para el desarrollo permanente de una comunicación participativa con los clientes internos y externos de la empresa de servicios multilingües COTRACO en Bogotá.

Explicar las bases teóricas de la gestión del cambio para el desarrollo permanente de una comunicación participativa con los clientes internos y externos de la empresa de servicios multilingües COTRACO en Bogotá.

## Justificación

Esta investigación se realizará a partir de un estudio de caso tomando como ejemplo a la empresa de servicios multilingües COTRACO en Bogotá. La unidad de análisis de ésta investigación se realizará con el departamento comercial y de licitaciones en la empresa de servicios multilingües COTRACO en Bogotá, cuyas actividades envían mensajes



a los diferentes públicos con el fin de mejorar su relación con ellos. El foco estará en la línea de investigación de la gestión del cambio para el desarrollo permanente de una comunicación participativa con los clientes internos y externos de la empresa debido a que al momento de ocurrir un cambio se podría generar una crisis al interior de las organización, ocasionando inestabilidad.

La empresa de servicios multilingües COTRACO y conocida comercialmente como (Consulting and Translation Company, 2023) cuenta con un equipo de profesionales que apoyan y acompañan a las organizaciones y a la sociedad en servicios profesionales de comunicación en consultoría, traducción simultánea y coaching en gestión comercial y servicio al cliente. La compañía se especializa en asesorar y acompañar paso a paso a sus clientes en los servicios comunicativos con el firme propósito de superar sus expectativas minimizando costos y maximizando recursos. Sus servicios constan de tres pilares fundamentales que crean un ecosistema empresarial que aporta crecimiento y desarrollo a las compañías y la sociedad.

Los departamentos de COTRACO están distribuidos como se observa a continuación:

- Dirección general.
  - Capacitador y coach en gestión comercial y servicio al cliente.
- Departamento administrativo
  - Contadora pública
  - Asistente administrativo.
  - Mensajería.
- Gerencia de proyectos en traducción.
  - Traductores
  - Traductor oficial inglés-español.
  - Traductores oficiales independientes en otros idiomas.
- Departamento comercial y de licitaciones.
  - Mentora en licitaciones.
  - Ejecutivas de Cuentas Corporativas.
  - Community Manager.
  - Trafficker.

Por lo tanto, COTRACO cuenta con la estructura y el diferenciador de marca con el fin de lograr una gestión del cambio para el desarrollo permanente de una comunicación participativa con los clientes internos y externos.

### **Métodos**

Esta investigación tendrá lugar desde el campo de comunicación participativa con los clientes internos y externos. La unidad de análisis se enfocará en el grupo de comunicación desde el departamento comercial y de licitaciones en la empresa de servicios multilingües COTRACO en Bogotá y se basará en un estudio de caso descriptivo sobre la gestión del cambio para el desarrollo permanente de una comunicación participativa con los clientes internos y externos de la empresa de servicios multilingües COTRACO en Bogotá. En concordancia con lo anterior, (Yin, 2003) explica que “este tipo de estudio de caso es usado para describir una intervención o fenómeno y el contexto de la vida real en que ocurrió”. Se eligió el grupo de comunicación en la empresa de servicios multilingües COTRACO en Bogotá por su experiencia al ser una empresa innovadora con sus servicios que se complementan entre sí para brindar acompañamiento a los clientes y mayor sostenibilidad en

el mercado. Finalmente, el grupo de comunicación en la empresa de servicios multilingües COTRACO en Bogotá como objeto para el estudio de caso podría facilitar el acceso para la obtención de la información de acuerdo con la investigación propuesta. En la actualidad, tengo acceso a la empresa de servicios multilingües COTRACO en Bogotá donde se obtendrá la información en las semanas propuestas.

La investigación tendrá un enfoque mixto en donde su interacción podría brindar los datos necesarios para la recolección de la información y su posterior análisis. Primero, el enfoque cuantitativo, según Hernández et al. (2014a), “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p. 4). Segundo, el enfoque cualitativo, según Hernández et al. (2014b), justifica que [...], el investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos, como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, e interacción e introspección con grupos o comunidades. De esta manera, se emplearán ambos enfoques con el fin de obtener la información pertinente para el presente estudio de caso.

## **Datos**

Como instrumentos de recolección, por un lado, se realizará una entrevista a una colaboradora del departamento comercial y de licitaciones y un cuestionario a los clientes existentes de la empresa de servicios multilingües COTRACO en Bogotá. Por otro lado, se utilizarán los resultados de los cuestionarios como instrumentos de diagnóstico ya que estas herramientas permiten obtener resultados pertinentes para la investigación. Después, se realizará una trazabilidad que permitirá analizar aquellos aspectos internos sobre lo que se puede trabajar desde el punto de vista de la comunicación, y de aquellos aspectos externos u oportunidades de mejora que se reflejan en el mercado en el que se desenvuelve la organización que tomé como ejemplo.

El valor del cuestionario, a cada cliente, permitiría recopilar información apropiada en la gestión del cambio para el desarrollo permanente de una comunicación participativa con los clientes internos y externos de la empresa de servicios multilingües COTRACO en Bogotá. Al analizar de manera interna y externa los elementos de la comunicación para la gestión del cambio que se podría lograr a través del contexto, se obtendrían las conclusiones

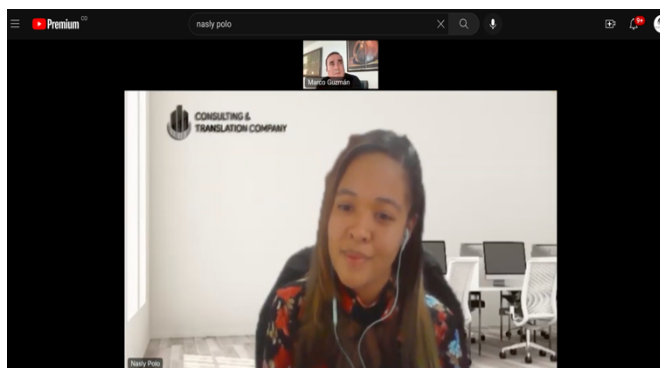


que ayudarían para la toma de decisiones y que a la vez afectarían a la estrategia para el cambio por medio de la mejora de los aspectos comunicativos de los colaboradores.

La muestra se llevará a cabo con una colaboradora del departamento comercial y de licitaciones de la empresa de servicios multilingües COTRACO en Bogotá y con sus clientes existentes.

### Resultados de la entrevista

En la entrevista con (Polo, 2023), ejecutiva de cuentas corporativas del departamento comercial y de licitaciones de COTRACO, se obtuvieron conclusiones muy pertinentes para el presente estudio de caso. Se hizo hincapié en la gestión



del cambio para el desarrollo permanente de una comunicación participativa con los clientes internos y externos de la empresa de servicios multilingües COTRACO en Bogotá y la ejecutiva resaltó que desde el principio ella no tenía conocimiento de cuáles eran los servicios que se brindaban en la compañía y por esto ella sintió un primer cambio. Le enseñaron desde cero los servicios de traducciones, servicios de proceso licitatorios, interpretación, capacitación en gestión comercial y servicio al cliente y sesiones de coaching. Por ende, la ejecutiva sería testigo de una transformación que, en compañía de los directivos, habría logrado.

Nasly afirma que se ha sentido muy a gusto, muy acompañada porque les realizan seguimientos. Muchas veces les han brindado entrenamientos, les brindan todas las herramientas para que tengan las posibilidades de comunicarse con los clientes y que, a la vez, los clientes se comuniquen con ellas. En cuanto a oportunidades de mejora, las han ido planteando durante los 18 meses con sus compañeros y si se han implementado en el momento. Una de las oportunidades de mejora, que presentaron una vez, consistía en que les brindaran una capacitación y les explicaran cómo podrían entrar a ciertas empresas desde cero, este tema lo planteó la ejecutiva como otro desarrollo al interior de la empresa.

Por otro lado, Nasly sintetiza que cuando se habla de gestión del cambio permanente; se refiere a la forma de transformar, de buscar un nuevo cambio que sea permanente, que se

implante al cien por ciento en la organización. Con respecto a una transformación, por parte de las personas a nivel interno de la organización, como con los clientes, ésta consistiría en comunicar abiertamente los mensajes. Al interior de COTRACO, solo se ha implementado gestión del cambio en el departamento comercial, afirma la ejecutiva.

El departamento comercial ha tenido inconveniente con unos clientes que han rechazado un servicio de traducción porque utilizan otros términos distintos a los que utilizan los traductores de la empresa entonces, ellos le informan a gerencia de proyectos y a las ejecutivas de cuenta sobre qué dudas tienen con respecto a esos términos para poder consultar con los clientes. En este sentido, según la ejecutiva, la gerencia de proyectos tiene un impacto directo con los clientes y con el departamento comercial.

En el caso anterior, se observó una comunicación participativa donde se vio el trabajo en equipo tanto de COTRACO como con los clientes externos para poder dar solución a un asunto de incompatibilidades en la información. Asimismo, los clientes manejan una filosofía empresarial y a la vez la plasman en cada uno de los documentos que envían a traducir y luego armonizan conceptos con COTRACO para socializarlos y dejar clara la terminología.

En cuanto al servicio de capacitaciones los clientes han dado unas pautas para mejorar. En estos momentos se están implementando unos cambios que clientes antiguos han indicado; por ejemplo, hubo una empresa que había requerido el servicio e indicó que el capacitador realizará la definición de un término y después de esa aclaración solicitará a los colaboradores que participaran porque la metodología es cien por ciento participativa y a veces las empresas no quieren ser participativas. Este tipo de choques se presentan en las dos primeras sesiones, luego es algo muy ameno.

En este sentido, también hay una comunicación directa entre el capacitador - cliente interno de la empresa- con un cliente externo para tener retroalimentación. Adicionalmente, los comentarios que le hacen a la ejecutiva son importantes para garantizar la calidad en la comunicación ya que siempre, al finalizar un servicio, solicita una oportunidad de mejora para compartirla con el equipo y de este modo, poder aplicarla al interior de la organización. Por otro lado, No solo en gerencia de proyectos se presentaban inconvenientes, sino que en el departamento administrativo no se le hacía seguimiento a los clientes que estaban en mora, donde se determinó llevar un seguimiento como tal de quiénes debían, quiénes han pagado.

Entonces, a medida que se van descubriendo este tipo de situaciones en la empresa se van aplicando cambios.

Por último, la ejecutiva mencionó varios cambios que se han aplicado. Hay situaciones en las que se intenta generar una transformación y esto a la vez es muy complicado al interior de las organizaciones. Algo que ayuda a agilizar esos procesos de gestión del cambio, es la comunicación porque a través de un correcto intercambio de información por ambas partes se puede llegar a tener un control. En definitiva, la gestión del cambio para el desarrollo permanente de una comunicación participativa con los clientes internos y externos si aplica no solamente para COTRACO sino para muchas empresas que desafortunadamente no saben cómo implementarlo o no saben determinar el punto de partida o si es para un desarrollo permanente de una actividad en concreto.

### Resultados del cuestionario

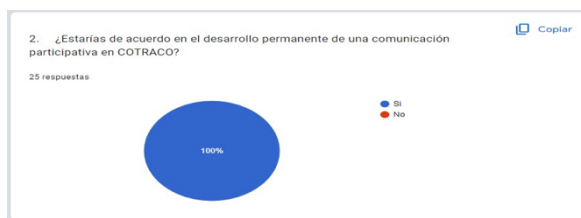
Considerando el porcentaje más alto de las respuestas de cada uno de los 25 clientes encuestados de COTRACO, se pudo obtener el siguiente resultado:



(Guzmán, 2023)

El 100% de los clientes respondieron que estarían de acuerdo con el desarrollo permanente de una comunicación participativa con COTRACO.

La participación en el cambio por parte de los clientes internos y externos de COTRACO sería necesaria para identificar oportunidades de mejora y adaptarlas al cambio, según el 44% de los encuestados.



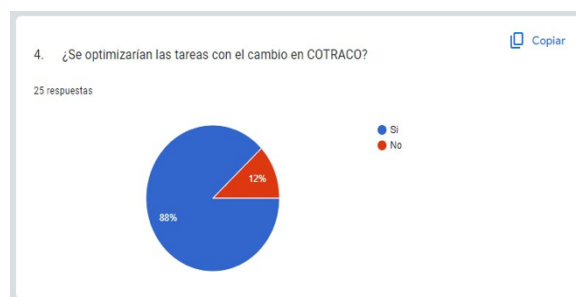
(Guzmán, 2023)



(Guzmán, 2023)

El 44% aseguró que el cambio para el desarrollo permanente de una comunicación participativa con los clientes internos y externos de COTRACO afectaría al departamento comercial.

El 88% manifestó que se optimizarían las tareas con el cambio.



(Guzmán, 2023)

El 32% informa que el servicio al cliente mejoraría al optimizar la productividad de los colaboradores por medio de transformaciones comunicacionales, actitudinales, conductuales y culturales.



(Guzmán, 2023)

## Análisis

La gestión del cambio para el desarrollo permanente de una comunicación participativa de los clientes internos y externos de la empresa de servicios multilingües COTRACO se basa en el engranaje conceptual como resultado de la entrevista a (Polo, 2023), ejecutiva de cuentas corporativas del departamento comercial y el cuestionario a los 25 clientes de la empresa entre los cuales había personas naturales y empresas.

Los resultados de estos instrumentos arrojaron los datos pertinentes para determinar que, la gestión del cambio para el desarrollo permanente de una comunicación participativa de los clientes internos y externos de la empresa, comenzaba por los colaboradores al tener su primer cambio dentro de la organización y que esta transformación les permitía ser los

primeros testigos en el desarrollo permanente de una comunicación participativa al contar con las herramientas comunicativas para intercambiar información con los compañeros y clientes de la empresa. Por otro lado, se sintetizó que cuando se habla de gestión del cambio permanente se traduce en la búsqueda de una transformación que se implante, a través de una comunicación abiertamente, al cien por ciento en la organización.

Al interior de COTRACO, solo se ha implementado gestión del cambio en el departamento comercial, lo que conduce a que hay varias gestiones que se pueden realizar con respecto al cambio para el desarrollo permanente de la comunicación participativa de otros departamentos como es el caso de la gerencia de proyectos y el departamento administrativo. En este sentido, la gerencia de proyectos tiene un impacto directo con los clientes, con el departamento comercial y con el departamento administrativo.

La comunicación ayuda a agilizar esos procesos de gestión del cambio es porque a través de un correcto intercambio de información, por ambas partes, se puede llegar a tener un control.

Por último, la participación en el cambio por parte de los clientes internos y externos de COTRACO sería necesaria para identificar oportunidades de mejora y adaptarlas al cambio, implementando el desarrollo permanente de una comunicación participativa, involucrando a los clientes internos y externos para optimizar las tareas y como consecuencia, el servicio al cliente mejoraría al optimizar la productividad por medio de transformaciones comunicacionales, actitudinales, conductuales y culturales.

## **Conclusiones**

Los hallazgos obtenidos en el presente estudio de caso con la empresa objeto de estudio COTRACO permiten concluir que se enfocan en optimizar la productividad de los colaboradores por medio de transformaciones comunicacionales, actitudinales, conductuales, y culturales para el desarrollo permanente de una comunicación participativa con los clientes internos y externos trayendo como consecuencia un incremento en la productividad, disminución del ausentismo, y optimización de las tareas para lograr un mejor servicio al cliente tanto interno como externo.

Los resultados de este estudio de caso complementan a los hallados por Diefenbach, 2006 donde explica que la gestión del cambio “consiste en cambiar estructuras, procesos, rutinas y resultados. Al mismo tiempo, tiene que ver más con cambiar la manera en que las

personas hacen negociaciones, como piensan y cómo actúan, consiste en cambiar (parte de los) esquemas y la visión global de las personas (Pág. 127)”. (Cristiani, 2012) Afirma que “El desarrollo es un esfuerzo organizado y bien dirigido desde la alta gerencia, la cual es parte fundamental para conseguir el involucramiento de los subordinados con el fin de lograr el avance organizacional y así conseguir eficacia y eficiencia integral. [...] Permite la transformación cultural para llegar a la máxima competitividad de la organización y alcanzar prestigio dentro de un mercado exigente. Una de las características del desarrollo es el grado de compromiso de todos los individuos, el que haya una integración con el propósito de cumplir las actividades y lograr los objetivos planteados (Pág. 14)”. También se encuentran resultados como los de (Rojas, 2007) cuando explica que “la “comunicación participativa”, [...] supone una reflexión del concepto de participación en el contexto del desarrollo (este último representa un modelo aspiracional), que involucra: [...] un problema de identificación, pues para el ejercicio de la participación de las comunidades, se requiere recuperar las capacidades autoorganizativas y las dinámicas culturales. [...] la “comunicación participativa” supone pasar: [...] de las propuestas a corto plazo a las propuestas a largo plazo, [...] de las dinámicas individuales a las colectivas, [...] de la instrucción difusional a la educación comunicacional (Pág. 123)”.

Los hallazgos encontrados en el presente estudio de caso pueden servir como referente en la gestión del cambio para el desarrollo permanente de una comunicación participativa con los clientes internos y externos de otras empresas, incluso de diferentes industrias con el fin de promover diferentes espacios de participación por parte de los colaboradores y los clientes en pro de la optimización de la productividad por medio de transformaciones comunicacionales, actitudinales, conductuales y culturales.

No obstante, el presente estudio de caso tiene unas limitaciones con respecto al tiempo ya que solo se tuvieron cuatro semanas para la recopilación de la información, del mismo modo, el tamaño de la muestra como las herramientas de recolección de datos habrían podido arrojar mejores resultados si se hubieran realizado las entrevistas a todo los departamentos de COTRACO. Por otro lado, el estudio de caso habría obtenido otros resultados en la metodología mixta con los cuestionarios si se hubieran plasmado más preguntas abiertas para entender más a fondo lo que los clientes externos piensan con

respecto a gestión del cambio para el desarrollo permanente de una comunicación participativa.

## **Referencias**

Consulting and Translation Company. (2023). Consulting and Translation Company Tomado de <https://www.cotraco.co/quienes-somos>

Crisitiani, M. E. (2012). Desarrollo Organizacional. (R. T. S.C., Ed.) Tlalnepantla, México: Red Tercer Milenio.

Diefenbach, T. (2006). The Managerialistic Ideology of Organisational Change Management. Open University Business School. Milton Keynes. UK.

Guzmán, M. (23 de mayo de 2023). Google Forms. (G. Forms, Editor) Recuperado el 23 de mayo de 2023, de Cuestionario sobre gestión del cambio para el desarrollo permanente de una comunicación participativa con los clientes internos y externos de la empresa de servicios multilingües Consulting and Translation Company en Bogotá.: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScjuHPIWDrc0uQePIwKvgA4iytEb0-nWlIgvst7CxHh31kR6vw/closedform>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014a). Metodología de la Investigación (6a ed.). Mc Graw Hill.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014b). Metodología de la Investigación (6a ed.). Mc Graw Hill.

Manucci, M. (2010). Contingencias: 5 Desafíos de Cambio para una Nueva Década. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma. Pág. 19.

Polo, N. (23 de mayo de 2023). Entrevista a Nasly Polo COTRACO. (M. Guzmán, Entrevistador) <https://youtu.be/aoeeGb5jNmg>.

Portafolio. (2019). Economía. Mipymes son la Fuente de Empleo de Más de 16 Millones de Colombianos. Publicado el 26 de septiembre de 2019, de <https://www.portafolio.co/economia/mipymes-son-la-fuente-de-empleo-de-mas-de-16-millones-de-colombianos-533962>

Rojas, C. D. (2007). Comunicación Participativa: Aproximaciones desde América Latina (4), 113-130. La Rioja, España: Universidad de La Rioja.

Yin, R. K. (2003). Case Study Research: Design and Methods (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

## Anexos

---

### Cuestionario sobre gestión del cambio para el desarrollo permanente de una comunicación participativa con los clientes internos y externos de la empresa de servicios multilingües COTRACO en Bogotá.

En COTRACO ofrecen a los clientes tres servicios centrados en comunicación multilingüe. Nos enfocamos en Traducción técnica-oficial, Capacitación/coaching en gestión comercial y servicio al cliente y Mentoría en Licitaciones. En cada servicio acompañan a los clientes para brindarles una experiencia de servicio.

En este momento, estoy analizando si estos servicios van acorde a las necesidades profesionales. Por esta razón, es muy importante contar con su opinión como cliente de esta industria, que a la vez me puede compartir su percepción sobre los servicios que COTRACO ha prestado a su empresa. De antemano agradezco el tiempo que pueda tomar y declaro usar la información proporcionada, para fines exclusivamente académicos.

1. ¿Para qué sería necesaria la participación en el cambio por parte de los clientes internos y externos de COTRACO?
  - Para identificar oportunidades de mejora y adaptarlas al cambio.
  - Para mejorar los procesos tanto internos como externos.
  - Para mejorar la comunicación de ambas partes.
  - Para reformar los servicios y adaptarse a las necesidades de los clientes.
  - Otras, ¿Cuáles?
2. ¿Estarías de acuerdo en el desarrollo permanente de una comunicación participativa en COTRACO?
  - Si, porque
  - No, porque
3. ¿A quiénes afectaría el cambio para el desarrollo permanente de una comunicación participativa con los clientes internos y externos en COTRACO?
  - Directivos
  - Gerencia de proyectos
  - Departamento comercial
  - Departamento administrativo
  - Clientes
  - Otros, ¿Cuáles?
4. ¿Se optimizarían las tareas con el cambio en COTRACO?
  - Si
  - No
  - Depende de
5. ¿Cómo se mejoraría el servicio al cliente con el cambio implementado en COTRACO?
  - El servicio al cliente mejoraría si tienen en cuenta los aportes de los clientes.
  - El servicio al cliente mejoraría si se tiene en cuenta dentro del cambio que los clientes también forman parte de los procesos de la empresa.
  - El servicio al cliente mejoraría cuando haya un incremento en la productividad, se disminuya el ausentismo y se optimicen las tareas.
  - El servicio al cliente mejoraría al optimizar la productividad de los colaboradores por medio de transformaciones comunicacionales, actitudinales, conductuales, y culturales.
  - Depende del cambio y si éste está enfocado en la mejora continua de los procesos internos.

---

(Cuestionario)