



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS  
Y DE ADMINISTRACIÓN

**POSGRADOS**



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
MAGISTER EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN**

**El rol estratégico de la comunicación interna en los procesos de transformación  
organizacional**

por

**María Cecilia Melo  
Paula Romero  
Gimena Vignolo**

**TUTOR: Silvia Bortagaray  
COORDINADOR: María Messina**

**Montevideo  
URUGUAY  
2024**

**Página de Aprobación**

**El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:**

**Título**

El rol estratégico de la comunicación interna en los procesos de transformación organizacional

**Autores**

María Cecilia Melo, Paula Romero y Gimena Vignolo

**Tutor/Coordinador**

Silvia Bortagaray / María Messina

**Posgrado**

Maestría en Gerencia y Administración

**Puntaje** .....

**Tribunal**

**Profesor**..... (nombre y firma).

**Profesor**..... (nombre y firma).

**Profesor**..... (nombre y firma).

**FECHA**.....

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, agradecemos a la Universidad de la República, y en particular a la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, por brindarnos esta valiosa oportunidad, impulsando nuestro desarrollo tanto personal como profesional.

Agradecemos especialmente a nuestra tutora de tesis, Silvia Bortagaray, quien nos compartió sus valiosos conocimientos y experiencias, además de su constante disposición, siendo un pilar fundamental en cada etapa de este proceso.

Al equipo de Coordinación y Administración agradecemos por el constante apoyo y cercanía a lo largo de estos años, así como a los profesores quienes nos inspiraron, motivaron y generosamente compartieron su tiempo, experiencias y conocimientos. También a nuestros compañeros de curso, con quienes conformamos un hermoso grupo humano.

Extendemos también nuestro agradecimiento a las organizaciones y sus representantes que participaron en las entrevistas, por su disposición y tiempo, brindándonos información clave para el desarrollo de esta investigación, así como a quienes de forma anónima dedicaron tiempo para completar la encuesta y brindarnos su invaluable percepción.

A nuestras familias y amigos por su apoyo incondicional durante la realización de la maestría y la tesis final.

Finalmente, un agradecimiento muy especial para quienes conformamos este equipo. El compañerismo, la amistad y el crecimiento compartido han sido parte vital de este largo y enriquecedor camino.

A todos, muchas gracias.

## **RESUMEN**

Actualmente las organizaciones gestionan múltiples procesos de transformación para adaptarse a las demandas del contexto y a las dinámicas del mercado. La gestión de los procesos de cambio conlleva diversos desafíos, principalmente en lo que respecta al involucramiento de los colaboradores, ya que se requerirá de una verdadera transformación de las personas para llevarlos adelante.

En este contexto, se destaca la importancia de las estrategias de comunicación interna como herramientas fundamentales para facilitar y respaldar el proceso de transformación, permitiendo así alcanzar los resultados esperados. La comunicación interna eficaz desempeña un papel fundamental al crear canales de información que favorezcan la comprensión, el compromiso y la aceptación de los cambios propuestos.

La definición de una visión compartida, el rol activo de los líderes en la gestión de las emociones de las personas y el arte de gestionar conversaciones efectivas, serán fundamentales para impulsar el cambio verdadero en todos los niveles de la organización.

En el marco de esta investigación, se analizará el rol de la comunicación interna, como parámetro clave en la dinámica de los procesos de transformación que transitan las organizaciones.

### **PALABRAS CLAVE:**

Gestión del cambio - Transformación organizacional - Estrategias de comunicación - Involucramiento de los colaboradores - Rol del liderazgo

## TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN .....	9
2. OBJETIVOS .....	12
2.1. OBJETIVO GENERAL .....	12
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	12
3. HIPÓTESIS.....	13
3.1. HIPÓTESIS GENERAL.....	13
3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....	13
4. METODOLOGÍA .....	14
5. MARCO TEÓRICO.....	16
5.1. CULTURA, IDENTIDAD Y CLIMA ORGANIZACIONAL.....	16
5.1.1. Definición de cultura organizacional .....	16
5.1.2. Importancia y funciones de la cultura organizacional.....	18
5.1.3. Diferencias entre cultura e identidad organizacional .....	20
5.1.4. Clima organizacional.....	20
5.2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	21
5.2.1. Importancia de la comunicación organizacional.....	21
5.2.2. Definición, clasificación y características .....	22
5.2.3. Barreras que afectan la comunicación interna.....	24
5.2.4. Estrategias para una comunicación interna efectiva.....	31
5.2.5. Canales de comunicación interna.....	35
5.2.6. Plan estratégico de comunicación .....	38
5.3. CAMBIO ORGANIZACIONAL .....	39
5.3.1. Introducción y definición de cambio organizacional .....	39
5.3.2. Disparadores de cambio organizacional.....	42

5.3.3.	Curva del cambio .....	44
5.3.4.	Modelo de cambio organizacional .....	49
5.3.5.	Resistencia al cambio .....	56
5.3.6.	Rol del liderazgo en los procesos de cambio .....	60
5.3.7.	Rol de la creatividad en los procesos de cambio.....	63
6.	TRABAJO DE CAMPO .....	65
6.1.	ENCUESTA .....	65
6.1.1.	Estructura de la población encuestada .....	65
6.1.2.	Procesos de transformación transitados por la población encuestada.....	66
6.1.3.	Valoración de la comunicación interna.....	67
6.1.4.	Efectividad de los canales de comunicación interna implementados .....	70
6.1.5.	Liderazgo y alta dirección.....	72
6.1.6.	Gestión de la resistencia.....	73
6.1.7.	Participación del personal, preguntas y opiniones .....	73
6.1.8.	Capacitaciones para el desarrollo de habilidades.....	74
6.1.9.	Fomento de la innovación .....	74
6.1.10.	Comunicación de los avances obtenidos.....	75
6.1.11.	Visión y plan estratégico.....	75
6.1.12.	Actitudes y sentimientos .....	75
6.1.13.	Valoración de la comunicación interna en el proceso de transformación.....	77
6.1.14.	Valoración del éxito del proceso de transformación.....	78
6.2.	ENTREVISTAS .....	80
6.2.1.	Organización 1 .....	80
6.2.2.	Organización 2 .....	85
6.2.3.	Organización 3 .....	88
6.2.4.	Organización 4 .....	90
6.2.5.	Organización 5 .....	97

6.2.6.	Organización 6 .....	100
6.2.8.	Organización 8 .....	107
6.2.9.	Organización 9 .....	110
6.2.10.	Organización 10 .....	114
6.3.	ANÁLISIS CRÍTICO .....	118
6.3.1.	Importancia de la comunicación interna .....	118
6.3.2.	Obstáculos de la comunicación interna .....	123
6.3.2.1.	Barreras de la comunicación interna .....	123
6.3.2.2.	Resistencia al cambio .....	130
6.3.3.	Canales de comunicación interna .....	139
6.3.3.1.	Efectividad de los canales de comunicación interna .....	139
6.3.4.	<i>Feedback</i> de los colaboradores .....	145
6.3.5.	Estrategia de comunicación .....	148
6.3.5.1.	Plan estratégico de comunicación .....	148
6.3.5.2.	Comunicación de los motivos, planes, resultados y avances .....	150
6.3.6.	Roles .....	153
6.3.6.1.	Rol del liderazgo .....	153
6.3.6.2.	Rol de los colaboradores .....	160
7.	CONCLUSIONES .....	163
8.	FUENTES DE INFORMACIÓN Y BIBLIOGRAFÍA .....	169
9.	ANEXOS .....	174
9.1.	FORMULARIO ENCUESTA .....	174
9.2.	RESULTADOS ENCUESTA .....	181

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: El proceso de comunicación .....	23
Figura 2: Barreras en el proceso de la comunicación humana .....	25
Figura 3: Tres tipos de barreras en la comunicación .....	25
Figura 4: Etapas del plan estratégico de comunicación.....	39
Figura 5: Ejemplos de adaptación organizacional ante desafíos externos .....	42
Figura 6: Manifestaciones de la resistencia.....	59
Figura 7: Procesos de transformación organizacional.....	66
Figura 8: Disponibilidad de la comunicación interna con apertura por proceso de transformación ....	67
Figura 9: Impacto de la comunicación interna con apertura por proceso de transformación.....	68
Figura 10: Valoración de la comunicación interna.....	70
Figura 11: Efectividad de los canales de comunicación.....	71
Figura 12: Liderazgo y alta dirección según la percepción de los colaboradores .....	72
Figura 13: Liderazgo y alta dirección según la percepción de los líderes .....	73
Figura 14: Participación del personal, preguntas y opiniones .....	74
Figura 15: Actitudes y sentimientos .....	76
Figura 16: Gestión de la comunicación del total de los encuestados .....	77
Figura 17: Gestión de la comunicación con apertura por rol funcional .....	77
Figura 18: Gestión de la comunicación con apertura por proceso de transformación .....	78
Figura 19: Éxito del proceso de transformación del total de los encuestados.....	79
Figura 20: Éxito del proceso de transformación con apertura por rol funcional.....	79
Figura 21: Éxito del proceso de transformación con apertura por proceso de transformación.....	80

## 1. INTRODUCCIÓN

En un mundo dinámico y altamente competitivo, las organizaciones enfrentan la necesidad constante de adaptarse y transformarse para mantener su posicionamiento en el mercado. Estos procesos de transformación, si bien son esenciales, no están exentos de desafíos y pueden generar inestabilidades dentro de la estructura organizacional. La comprensión de la organización como un sistema vivo, permeable al flujo constante de información y comunicación entre sus miembros, destaca la importancia crítica de la comunicación efectiva en tiempos de cambio (Garrido, Goldhaber y Putnam, 2020).

Los procesos de transformación organizacional surgen a partir de la estrategia definida por cada entidad, para reducir la brecha entre la realidad y lo que se pretende alcanzar a través de la visión de futuro. Las nuevas tendencias y desafiantes cambios del entorno obligarán a las organizaciones a redefinir constantemente sus formas de trabajo, estructuras y ofertas para mantenerse en el mercado, lo que requerirá de la capacidad de adaptación continua y agilidad.

Deloitte (2019) define a las organizaciones adaptables como aquellas que demuestran innovación continua ante la incertidumbre del contexto y modifican sus parámetros estables y predecibles para adaptarse, pasando de resistir los cambios a transitarlos como aprendizajes continuos. También se establece que el desafío de la disrupción tecnológica y de la rapidez de los cambios de las expectativas de los clientes de la actualidad está agravado por los sistemas de gestión, estructuras y estrategias de talento desactualizadas que tienen las organizaciones.

En este contexto, la comunicación efectiva se presenta como una herramienta estratégica para mitigar las posibles inestabilidades que pueden surgir durante los procesos de transformación. Una gestión proactiva de la comunicación puede actuar como un catalizador del proceso, alineando a los miembros de la organización con los objetivos, generando la aceptación y participación en los cambios propuestos.

La elección consciente de no generar incertidumbre durante los procesos de cambio, sino de transparentar y compartir la información, se presenta como un elemento fundamental. Esta decisión sienta las bases para la construcción de un entorno organizacional donde los colaboradores se perciban informados, valorados y como partes del proceso de transformación. Este enfoque además

de gestionar la incertidumbre, busca convertirla en una oportunidad para fortalecer la sinergia entre la alta dirección y los colaboradores, generando un clima favorable para la adaptación y la colaboración (Garrido, Goldhaber y Putnam, 2020).

Estos procesos requerirán de una adecuada gestión y articulación del cambio a través de los cuales se impulse la participación de todos los colaboradores, ya que demandará una verdadera transformación personal para apalancar los cambios a nivel de la organización. En este sentido, será clave la confianza, el diálogo constante, la adecuada asignación de recursos y la alineación de incentivos para fomentar el involucramiento (Brandolini, González y Hopkins, 2009).

La cultura organizacional desempeña un papel fundamental en determinar su éxito o fracaso. De hecho, se convierte en una herramienta crítica para impulsar la competitividad de las organizaciones, ya que influye en cómo se adaptan y responden a los desafíos del entorno en constante cambio. Sin embargo, la cultura puede convertirse en una desventaja cuando los valores compartidos no están alineados con la evolución de la organización. En tales casos, la congruencia del comportamiento puede convertirse en una carga y obstaculizar la adaptación a nuevas circunstancias. Por lo tanto, en momentos de transformación, puede ser necesario introducir un cambio cultural para asegurar que la organización pueda adaptarse eficazmente a nuevas reglas y desafíos (Ritter, 2008).

Para lograr que las personas se comprometan con el cambio se requerirá de un liderazgo que habilite e impulse nuevas formas de hacer las cosas, a través del fomento de la innovación y el pensamiento creativo. En este sentido, se deberán brindar herramientas para gestionar las emociones de las personas durante las diferentes etapas del proceso como el miedo, la frustración y la resistencia al cambio.

El propósito fundamental de esta investigación es explorar la dinámica específica de la comunicación interna durante los procesos de transformación que implementan las organizaciones. Se buscó comprender cómo el rol de la comunicación interna influye en la percepción y participación de los colaboradores en estos procesos. Para ello, se llevó a cabo una investigación a partir de una muestra de organizaciones que han implementado procesos de cambio, así como análisis de hallazgos y buenas prácticas obtenidas de la revisión bibliográfica.

Este proyecto de investigación aspira a ofrecer perspectivas valiosas que contribuyan no solo al ámbito académico, sino también a proporcionar recomendaciones y orientación práctica para líderes y profesionales que buscan mejorar la gestión de la comunicación interna en el contexto de la evolución constante de las organizaciones.

## 2. OBJETIVOS

El objetivo de esta investigación es identificar los aspectos de la comunicación interna que contribuyen positivamente a los procesos de transformación que implementan actualmente las organizaciones.

A partir de la información relevada en organizaciones del ámbito nacional y datos extraídos de fuentes bibliográficas, se obtendrán aspectos en común que constituyan casos de éxito y recomendaciones de buenas prácticas para otras entidades que proyecten procesos de transformación.

### 2.1. OBJETIVO GENERAL

- Investigar el rol de la comunicación interna en la facilitación de la comprensión, aceptación y ejecución de cambios organizacionales.

### 2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los principales obstáculos que afectan a la comunicación interna durante los procesos de transformación en las organizaciones.
- Identificar los canales y herramientas de comunicación interna utilizados en los procesos de transformación en las organizaciones, que generan un mayor impacto en el involucramiento de los colaboradores.
- Analizar la relevancia y las características de la participación de los líderes en los procesos de transformación en las organizaciones y su impacto en la comunicación interna.

### 3. HIPÓTESIS

#### 3.1. HIPÓTESIS GENERAL

- Una gestión efectiva de la comunicación interna genera impacto positivo y desempeña un papel importante en el éxito de la gestión de procesos de transformación organizacional.

#### 3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- Las organizaciones se enfrentan a diversos obstáculos, que impactan en los procesos de transformación, tales como la resistencia al cambio, barreras culturales y el bajo involucramiento de los colaboradores y líderes.
- Las organizaciones utilizan diversos canales de comunicación interna para favorecer el involucramiento de los colaboradores en los procesos de transformación.

Las herramientas de retroalimentación continua que implementan las organizaciones contribuyen a la participación de los colaboradores en el proceso de transformación.

- La participación de los líderes en los procesos de transformación en las organizaciones resulta esencial para la ejecución de acuerdo con lo planificado.

#### 4. METODOLOGÍA

Inicialmente, se llevó a cabo un análisis de la literatura vigente y reconocida académicamente, así como artículos de investigación disponibles en las bases de datos especializadas, para obtener un entendimiento más profundo de la dinámica actual de las organizaciones respecto a la gestión del cambio, la comunicación interna y los procesos de transformación en los últimos años.

Durante el desarrollo del trabajo de campo, se realizaron estudios descriptivos con el propósito de comprender la situación actual de diversas organizaciones. Para ello, se aplicaron herramientas cualitativas, a una muestra de organizaciones nacionales (públicas y privadas) o con una filial ubicada en territorio nacional, seleccionadas a partir del monitor empresarial de reputación corporativa (MERCO) del ranking 2022. La selección de las organizaciones estudiadas se basa en este ranking, cuya metodología de evaluación considera diversos aspectos empresariales clave. Esta elección se fundamenta en la relevancia que MERCO otorga a la comunicación corporativa efectiva, la cultura organizacional orientada a la innovación y el cambio, así como en la evaluación de las habilidades comunicativas de los líderes y la capacidad de transformación de los negocios.

Si bien la muestra no es representativa para todo el universo de organizaciones, se realizó una selección estratégica de diez entidades (de las cien que conforman el ranking) para reflejar la diversidad en sectores, con el objetivo de fortalecer la validez de la investigación y la posible aplicación de las recomendaciones que surjan de los resultados a otras organizaciones.

Asimismo, se realizó una encuesta de percepción general para obtener una visión más amplia de la población, que contribuya al análisis de las opiniones recibidas en las entrevistas por parte de las áreas de comunicación y procesos de cambio, para identificar puntos en común o discrepancias sobre las acciones comunicativas realizadas en el marco de los procesos de cambio.

Tanto la encuesta como las entrevistas fueron diseñadas a partir de instrumentos validados para abordar diferentes perspectivas, incluyendo a los colaboradores, líderes y el equipo de comunicación interna y/o responsable de la gestión del proceso de cambio, en caso de tenerlos.

Los datos cualitativos fueron sometidos a un análisis integral, con el fin de relacionar variables. Este enfoque permitió establecer patrones y relaciones presentes en los conjuntos de datos, contribuyendo así a una profunda comprensión de la información recolectada.

Es de suma importancia destacar que durante todo el proceso de investigación se siguieron estrictos criterios éticos que garantizan la confidencialidad tanto de los participantes como de las organizaciones en cuestión.

## 5. MARCO TEÓRICO

### 5.1. CULTURA, IDENTIDAD Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Dada su significativa importancia en un contexto de cambio organizacional, es fundamental comprender a fondo los conceptos de cultura, identidad y clima para interpretar y gestionar eficazmente la dinámica de las organizaciones en momentos de transformación. Estos elementos no solo ofrecen una visión profunda de la estructura interna y los valores fundamentales de una organización, sino que también juegan un papel crucial en la adaptación, motivación y satisfacción de los colaboradores durante los procesos de cambio. Entender cómo estos conceptos se entrelazan e interactúan en el contexto de la comunicación organizacional, puede proporcionar una guía valiosa para implementar estrategias de comunicación efectivas durante procesos de cambio y lograr el éxito en el entorno organizacional actual.

#### 5.1.1. Definición de cultura organizacional

La cultura organizacional se refiere a la forma en que los miembros de una organización se comportan, y surge de un conjunto de creencias y valores que comparten. Kotter (1995) describe la cultura organizacional como las normas o conductas que un grupo de individuos ha desarrollado a lo largo del tiempo (extraído Ritter, 2008).

El Handbook de clima y cultura organizacional (2011) la define como un conjunto de valores y normas aceptados y comprendidos por los integrantes de una organización. Éstos incluyen la innovación, la eficiencia, la creatividad, la flexibilidad, la orientación al cliente, la lealtad, el trabajo en equipo, el liderazgo, la integridad, entre otros. Esta cultura es considerada fundamental ya que se arraiga profundamente en la estructura de la organización, siendo difícil de modificar y teniendo un impacto significativo en el comportamiento de los colaboradores y en los resultados organizacionales. Numerosos recursos literarios y estudios han abordado la cultura organizacional como un elemento crucial que los líderes y gestores deben entender, modificar y administrar para alcanzar la eficacia y éxito organizacional (Ashkanasy, Wilderom, y Peterson, 2011).

Nisivoccia (2011) define a la cultura organizacional como la manera en la que las actividades son llevadas a cabo dentro de una organización, la cual surge de múltiples causas y es una construcción colectiva que se desarrolla a través de la práctica diaria. Los conceptos clave de la cultura

organizacional como los valores, las creencias, la imagen corporativa y la historia, son fácilmente identificables y fundamentales para comprender qué es lo que una organización valora, prioriza y descarta.

Según Echeverría (2005), la cultura organizacional se caracteriza por guiar las acciones de los colaboradores a partir de un trasfondo compartido. Esto permite el desarrollo de prácticas sociales distintivas que se vuelven hábitos para los colaboradores, indispensables para afrontar situaciones y obtener resultados. Al darse el establecimiento de este contexto común, los individuos generan sinergias que conducen a una eficiencia en términos de tiempo y recursos para la organización.

Para Chiavenato (2011) la cultura organizacional no se observa directamente, sino que es percibida a través de sus efectos y consecuencias. El autor utiliza la metáfora del *iceberg* para explicar cómo la cultura organizacional tiene dos niveles, uno visible y superficial, que incluye la estructura organizacional, los cargos y descripciones de puestos, los objetivos y estrategias, la tecnología, las políticas de recursos humanos, los métodos de trabajo; y otro nivel invisible y profundo, que abarca los patrones de influencia y poder, las percepciones y actitudes de las personas, los sentimientos y normas grupales, los valores, expectativas y las relaciones afectivas. Mientras que los aspectos visibles son manifestaciones físicas y tangibles de la cultura, los aspectos invisibles son más difíciles de observar y comprender. Esta analogía del *iceberg* señala que la cultura organizacional tiene diferentes niveles de profundidad y arraigo, siendo los elementos tangibles de la organización los más fáciles de cambiar, mientras que a medida que se profundiza en los estratos más internos, el cambio cultural se vuelve más difícil, problemático y lento.

A partir de los comportamientos, valores e ideas compartidas por los integrantes de una organización, es que se manifiesta la cultura (Etkin, 2008). La misma influye en la dinámica interna y tiene un poder diferenciador frente a otras organizaciones. Asimismo, el autor afirma que la cultura genera modelos mentales compartidos entre los integrantes de la organización, que condicionan comportamientos, los cuales no se cuestionan ni discuten. Ante proyectos de cambio estos modelos mentales tendrán un rol importante para el funcionamiento de las organizaciones, ya que reducen la posibilidad de crecimiento por mantenerse apegado a lo conocido y validado por todos.

A través de los componentes de la cultura organizacional y formas históricas de hacer las cosas y actuar se logra la estabilidad, que favorece el logro de los objetivos planeados y alinea los comportamientos esperados, pero a su vez condiciona la fluidez con la que se debería responder ante los cambios y desafíos actuales (Martínez, 2008).

#### 5.1.2. Importancia y funciones de la cultura organizacional

En las últimas décadas, el concepto de cultura organizacional se ha empleado para describir tanto el ambiente y las políticas que una organización establece con relación al manejo de su personal, como los valores y principios que ésta promueve. En este contexto, la alta dirección da por sentado de manera implícita que existen variaciones en la calidad de las culturas, algunas más sólidas o débiles que otras, y que el tipo de cultura adecuada puede impactar en la eficacia global de la organización. Un aspecto destacable de la cultura es su capacidad para revelar fenómenos que operan en un nivel profundo y poderoso, aunque sean invisibles y en su mayoría inconscientes. En este sentido la cultura desempeña un papel para un grupo, similar al que la personalidad o el carácter juegan para un individuo. Sin embargo, al igual que la personalidad y carácter influyen y delimitan las conductas de las personas, la cultura también influye y condiciona el comportamiento de los miembros de un grupo mediante las normas compartidas que lo rigen (Schein, 2004).

La cultura organizacional desempeña funciones primordiales que incluyen la identificación, la integración, la coordinación y la motivación. En primer lugar, la identificación se refiere a la personalidad única de la organización, que facilita tanto el reconocimiento externo como la identificación interna de sus miembros. En segundo lugar, la función integrativa se basa en el consenso de los supuestos básicos, promoviendo un entendimiento común sobre cuestiones fundamentales. La coordinación, en tercer lugar, se encarga de alinear los procedimientos con las normas y valores de la organización, permitiendo a los colaboradores actuar de manera autónoma y alineada con los objetivos comunes. Finalmente, la motivación, como cuarta función, otorga sentido al trabajo y sirve como un poderoso incentivo tanto dentro como fuera de la organización, al legitimar ciertos comportamientos y valores compartidos (Ritter, 2008).

El autor también menciona que en entornos de cambio constante, la cultura es crucial en el éxito de las organizaciones. La capacidad de adaptación y respuesta de éstas está profundamente

influenciada por su cultura, convirtiéndola en una herramienta clave para impulsar la competitividad.

El éxito en el cumplimiento de los objetivos requiere una armonización del esfuerzo individual y colectivo, destacando la importancia de integrar a las personas mediante la generación de lazos para una interacción efectiva. Esto implica una práctica organizacional que considera las interacciones entre individuos y grupos, abordando aspectos sensibles como comunicaciones, acuerdos, coordinación y poder (Nisivoccia, 2011).

La identidad de los colaboradores está conectada intrínsecamente con su necesidad de pertenencia dentro del entorno, donde se reconoce el lugar que se ocupa en el grupo en relación con sus necesidades y preferencias. Es crucial que se comprenda qué se espera de su participación. Para ello, el liderazgo juega un papel esencial, no solo en términos técnicos, sino también en la orientación de los colaboradores hacia una conexión positiva y efectiva.

La gestión del cambio cultural, como parte de los procesos de transformación, no solo busca alinear la cultura organizacional con los objetivos estratégicos, sino que también desempeña un rol fundamental en la gestión efectiva de conflictos y en la promoción de una organización saludable. Abordar los conflictos de manera directa y constructiva se vuelve una prioridad fundamental en el contexto del cambio cultural.

Los conflictos dentro de la organización pueden surgir como discrepancias, especialmente en áreas relacionadas con el poder, la influencia, la autoridad y el control. Es crucial abordar estos conflictos de manera directa, dado que las diferencias son inevitables. La discriminación, la falta de respeto y tolerancia pueden dar lugar a formas de comunicación perjudiciales que afectan negativamente la dinámica organizacional. Por lo tanto, para restablecer la conexión con el sistema organizacional, es esencial fomentar la toma de decisiones que considere una amplia variedad de perspectivas. Esto implica promover la integración y coordinación entre los diferentes sectores, impulsar una mentalidad colaborativa en lugar de actuar de manera aislada y favorecer acciones transversales que reduzcan la burocracia y faciliten el intercambio de información y opiniones. Además, tanto la responsabilidad a nivel grupal como individual es esencial para generar un ambiente de trabajo que promueva el intercambio de ideas y experiencias (Nisivoccia, 2011).

### 5.1.3. Diferencias entre cultura e identidad organizacional

La superposición entre la identidad y la cultura organizacional plantea desafíos para los investigadores que buscan diferenciar ambas, debido en parte a la falta de claridad en los términos y a la diversidad de definiciones y usos que se les da. Algunos autores abordan ambas perspectivas, mientras que otros prefieren dar prioridad al enfoque de la identidad, dejando de lado la terminología menos utilizada actualmente de la cultura.

Mientras que la identidad organizacional se refiere a cómo los miembros perciben y expresan lo que la hace única, este enfoque se centra en la identidad distintiva de la organización, destacando qué la diferencia de otras entidades y con qué se identifican sus miembros. En contraste con la cultura, la identidad es más específica, y se basa en la experiencia directa de quienes forman parte de la organización (Ashkanasy, Wilderom, y Peterson, 2011).

### 5.1.4. Clima organizacional

Este concepto se entrelaza estrechamente con la cultura y la identidad organizacional, formando un trípode fundamental para comprender y gestionar el funcionamiento de las organizaciones en la actualidad.

Según el Handbook de clima y cultura organizacional (2011), el clima es definido como el conjunto de políticas, prácticas, procedimientos y comportamientos que son valorados, respaldados y anticipados en un entorno laboral, así como el significado que estos elementos tienen para los miembros de dicho entorno. Este clima refleja tanto las percepciones de los colaboradores sobre lo que ocurre en su lugar de trabajo como el significado que asignan a esas experiencias. El clima organizacional no solo debe ser considerado como una variable de interés conceptual, sino que también debe ofrecer un profundo entendimiento y una ventaja competitiva práctica para las organizaciones.

Según Chiavenato (2011) el clima organizacional surge como una consecuencia del concepto de motivación a nivel individual, representando un aspecto crucial en la relación entre personas y organizaciones. Refleja la influencia del ambiente en la motivación de los colaboradores y se define

como la calidad del ambiente organizacional percibida por los miembros, influenciando su conducta y motivación.

El clima se vincula con la motivación de los integrantes de la organización. Este concepto puede ser positivo y favorable cuando satisface necesidades personales y eleva la moral, o negativo y desfavorable cuando frustra esas necesidades, generando un ciclo de retroalimentación entre el estado motivacional de las personas y el clima organizacional.

Un alto nivel de motivación se refleja en un clima organizacional positivo, fomentando relaciones satisfactorias, colaborativas y estimulantes entre los participantes. Por el contrario, una baja motivación conduce a un clima organizacional negativo, marcado por desinterés, apatía, insatisfacción e incluso conflictos abiertos con la organización.

El clima organizacional, que representa el ambiente interno de la organización, se relaciona directamente con la percepción y experiencia de los miembros, influyendo en su comportamiento.

## 5.2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

### 5.2.1. Importancia de la comunicación organizacional

Indudablemente en el siglo XXI las organizaciones deben ser adaptables. Los temas relacionados con la comunicación organizacional están ganando cada vez más relevancia a nivel mundial debido a la globalización y las transformaciones de los mercados. Esto ha generado un estrés adaptativo en todas las organizaciones, destacando aún más la importancia de gestionar eficazmente la comunicación en estas entidades (Garrido, Goldhaber y Putnam, 2020).

La comunicación interna está adquiriendo cada vez más importancia en las organizaciones modernas, posicionándose como una herramienta de gestión innovadora y eficaz que contribuye no solo a fortalecer la competitividad, sino a mejorar el ambiente laboral (Brandolini, González y Hopkins, 2009).

La división entre comunicación interna y externa ha sido claramente definida en el ámbito profesional, así como en las estructuras organizativas y los métodos utilizados para gestionarlas. Esto ha dado lugar a dos conceptos bien diferenciados en términos de prácticas, conocimientos y

responsabilidades. La comunicación externa se basa en la gestión de la comunicación dirigida a públicos que no integran la organización. Por otro lado la interna, se refiere a la administración de la comunicación que tiene lugar dentro de una organización, abarcando las interacciones entre sus miembros y los diferentes departamentos.

En esta investigación, aunque el enfoque está dirigido hacia la comunicación interna, es fundamental reconocer que la falta de coherencia entre ambas formas de comunicación puede ocasionar problemas estratégicos. Es común encontrar que las iniciativas de comunicación externa no alcancen sus objetivos cuando no están alineadas con las acciones de comunicación interna (Kaplún, 2012).

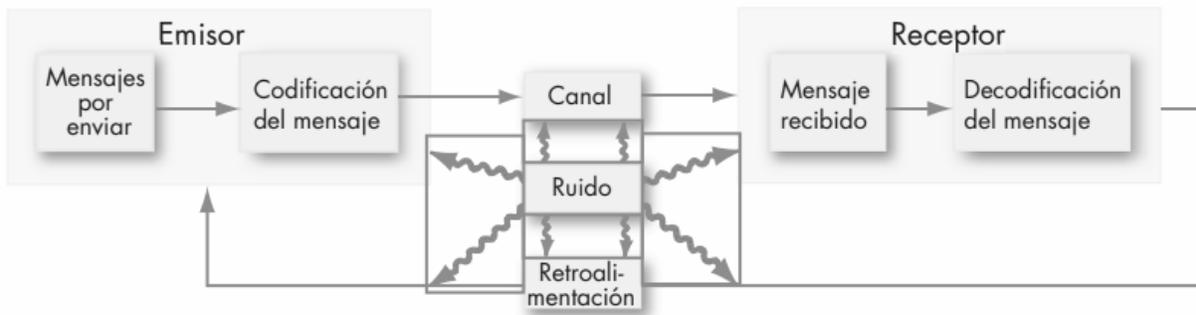
### 5.2.2. Definición, clasificación y características

Las definiciones, métodos y percepciones de la comunicación organizacional son diversas y pueden variar según el autor. Sin embargo, hay varios aspectos comunes entre ellas. La comunicación organizacional se desarrolla en un sistema abierto que interactúa con su entorno. Este proceso comprende el flujo de mensajes, su propósito, dirección y los medios utilizados, así como la participación de las personas, sus acciones, emociones, interacciones y competencias (Garrido, Goldhaber y Putnam, 2020).

Dichos autores adoptan una definición que describe la comunicación organizacional como “el flujo de mensajes dentro de una red sistémica de relaciones humanas interdependientes” (pp. 27).

Robbins (2009) define la comunicación como un proceso que implica diversas etapas clave (figura 1). En este proceso, un emisor codifica un mensaje, el cual es transmitido a través de un canal seleccionado por el emisor, ya sea formal o informal, y luego decodificado por el receptor para su comprensión. Durante este proceso, pueden surgir interferencias, conocidas como ruido, que distorsionan la claridad del mensaje. Finalmente, la retroalimentación proporciona una evaluación del éxito del proceso comunicativo al determinar si el mensaje ha sido comprendido como se pretendía inicialmente.

**Figura 1: El proceso de comunicación**



**Nota: Extraído de Robbins (2009)**

El flujo de mensajes que se da en un proceso de comunicación, que puede ser tanto verbal como no verbal, es llevado a cabo entre individuos que desempeñan diversos roles, formando una red sistémica de interacciones que van desde lo simple entre dos personas, hasta conexiones más complejas que involucran a grupos enteros o a toda la organización en su conjunto.

La dirección de esta red de comunicación se puede dividir en tres tipos, ascendente, descendente y horizontal, dependiendo de quién inicia el mensaje y quién lo recibe. Las comunicaciones descendentes son aquellas en las que los mensajes fluyen desde los superiores hasta los subordinados. Por otro lado, las comunicaciones ascendentes son mensajes que van desde los subordinados hacia los superiores, generalmente para hacer preguntas, recibir retroalimentación o hacer sugerencias. Mientras que la comunicación horizontal implica el intercambio lateral de mensajes entre individuos que ocupan el mismo nivel de autoridad.

Cuando se habla de interdependencia, se refiere a que los componentes del sistema se afectan mutuamente. Es decir, cualquier cambio en una parte del sistema tendrá repercusiones en las demás.

Es importante diferenciar el acto de informar al de comunicar. Informar es transmitir conocimiento, y se enfoca únicamente en el contenido de los mensajes que se desea que la otra parte conozca, es decir, el destinatario. Por otro lado, la comunicación es un proceso más amplio que implica otorgar sentido a la realidad, que abarca desde la emisión y recepción de los mensajes hasta su comprensión y reinterpretación desde la perspectiva del receptor. El énfasis en la comunicación debe colocarse no en lo que se intentó comunicar, sino en lo que el receptor realmente comprendió del mensaje.

Por esta razón, abordar la comunicación implica considerar todo el proceso, así como analizar y desarrollar estrategias para asegurar que los mensajes lleguen a su público objetivo y sean entendidos adecuadamente. En este contexto, es fundamental comprender que la falta de comunicación puede generar incertidumbre, mientras que un exceso puede provocar indiferencia (Brandolini, González y Hopkins, 2009).

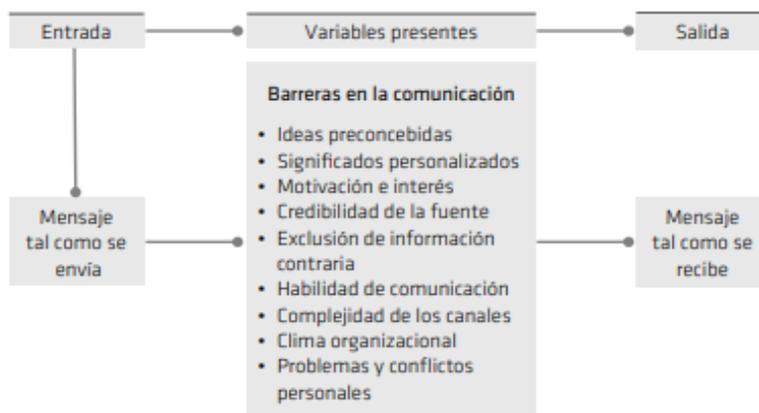
En consonancia, Echeverría (2005) describe el fenómeno de escuchar como la capacidad biológica de oír sonidos. Dentro de una comunidad, esos sonidos dejan de ser meramente ruidos para pasar a ser palabras y narrativas, donde el intercambio de las mismas constituye el mundo de las conversaciones. El escuchar, por lo tanto, pasa a ser más que la capacidad de oír estos sonidos, sino que también comprende su interpretación, siendo éste un factor decisivo en una conversación.

El autor define a una organización como una “red estable de conversaciones” (pp. 147) por lo cual para comprenderla, es fundamental examinar la estructura conversacional que la constituyó en el pasado y constituye en el presente.

### 5.2.3. Barreras que afectan la comunicación interna

Existen diversos obstáculos que pueden entorpecer una comunicación clara y efectiva, causando que el mensaje se retrase, se distorsione o no llegue a su destino. Estos factores o situaciones, que interrumpen o bloquean el correcto flujo del mensaje a través de sus canales correspondientes, se consideran barreras de comunicación.

**Figura 2: Barreras en el proceso de la comunicación humana**



**Nota: Extraído de Chiavenato (2011)**

Es frecuente que al intentar implementar un proceso de transformación organizacional, surjan resistencias, limitantes y miedos entre los participantes, lo que puede amenazar el éxito de la transformación. Sin embargo, estos desafíos pueden superarse si se gestionan de manera estratégica durante todo el proceso, comenzando por reconocer estas barreras. Esto permitirá ayudar al personal a comprender los objetivos del cambio, su rol en el mismo y cómo les afectará.

**Figura 3: Tres tipos de barreras en la comunicación**

Humanas	Físicas	Semánticas
Limitaciones personales	Espacio físico	Interpretación de palabras
Hábitos al oír	Interferencias físicas	Traducción de idiomas
Emociones	Fallas mecánicas	Significado de señales
Preocupaciones	Ruidos ambientales	Significado de símbolos
Sentimientos personales	Distancia	Decodificación de gestos
Motivaciones	Acontecimientos locales	Sentido de los recuerdos

**Nota: Extraído de Chiavenato (2011)**

Son diversas las barreras que pueden afectar la comunicación organizacional, según Chiavenato (2011) se clasifican en tres tipos, humanas, físicas y semánticas.

Las barreras humanas, refieren a aquellos obstáculos que surgen de las emociones, valores y limitaciones individuales y que afectan cómo se recibe y se procesa la comunicación. Dentro de estas barreras destaca las emociones, las motivaciones, los sentimientos, entre otras.

También menciona las barreras físicas, que son aquellas interferencias que surgen del entorno, las cuales dificultan o interrumpen el proceso de comunicación, como por ejemplo el ruido, la distancia o las distracciones.

Por último, las barreras semánticas refieren a las confusiones o malentendidos que ocurren debido a diferencias en el significado de palabras, gestos o símbolos utilizados en la comunicación.

Por otra parte, Chiavenato (2011) menciona que la comunicación puede enfrentar tres problemas, la omisión que se da cuando por parte de quien emite o recibe el mensaje, se eliminan o recortan aspectos que son clave, lo que resulta en una comunicación incompleta o sin contenido; la distorsión que ocurre cuando el mensaje es modificado al punto de cambiar el contenido y significado; y la sobrecarga, que se genera cuando la cantidad de información es demasiada al punto de imposibilitar que sea procesada por quien la recibe.

En la misma línea, otro autor que aborda el tema de las barreras de la comunicación es Robbins (2009), quien reconoce la existencia de diferentes barreras de la comunicación entre las cuales destaca el filtrado, la percepción selectiva, la sobrecarga de información, las emociones, el lenguaje, la comunicación aprensiva, las diferencias de género y la comunicación políticamente correcta.

La primera barrera denominada filtrado, refiere a la manipulación de información, la cual implica la alteración deliberada del mensaje por parte del emisor para que el receptor los perciba de manera más favorable. Según Robbins (2009) “el determinante principal del filtrado es el número de niveles en la estructura de una organización. Entre más niveles verticales haya en la jerarquía de la organización, más oportunidades hay para el filtrado” (pp. 368). El autor menciona que algunos factores, como el miedo a dar malas noticias o el afán de agradar a un superior, pueden inducir a los colaboradores a decirles a sus jefes lo que éstos desean escuchar, lo que distorsiona la comunicación ascendente. Para mitigar esta barrera, es importante fomentar la transparencia, la retroalimentación y una cultura de confianza.

La segunda barrera que destaca el autor es la percepción selectiva, proceso por el cual las personas perciben lo que las rodea según sus intereses, antecedentes, experiencias y actitudes. Dado que no pueden observar todo a su alrededor, seleccionan lo que perciben. Este proceso es el que les permite interpretar rápidamente a los demás, pero también puede llevar a percepciones erróneas. Al observar y escuchar de manera selectiva, a partir de sus necesidades y expectativas, las personas proyectan sus intereses en la información que reciben, lo que puede distorsionar la comunicación, provocando malentendidos y errores en la interpretación. Para reducir estos efectos, es importante usar lenguaje claro y directo, así como realizar aclaraciones y verificar la información, promoviendo la escucha y retroalimentación continua.

La tercera barrera que menciona el autor es la sobrecarga de información, la cual refiere a que los individuos tienen una capacidad limitada para procesar datos, “cuando la información con la que tenemos que trabajar excede esta capacidad, el resultado es la sobrecarga de información” (pp. 368). En el entorno actual, con el alto volumen de correos electrónicos, aplicaciones de mensajería y llamadas instantáneas, el riesgo de sobrecarga de información es extremadamente alto. Cuando las personas reciben más información de la que pueden manejar, tienden a seleccionar, ignorar, olvidar o pasar por alto partes de la información, o bien intentan procesarla toda hasta que la situación de sobrecarga cesa. En cualquier caso, el resultado es la pérdida de información y una comunicación menos efectiva. Esta barrera puede llevar a errores, decisiones mal informadas y una disminución en la productividad y eficiencia organizacional. Para mitigar estos efectos, es crucial implementar estrategias de gestión de información, priorizar tareas y utilizar herramientas tecnológicas que ayuden a organizar y filtrar los datos relevantes.

Respecto a la barrera generada por las emociones, Robbins (2009) menciona que el estado emocional del receptor al momento de recibir un mensaje afecta significativamente su interpretación. Un mismo mensaje puede ser entendido de forma distinta si el receptor está enojado o distraído, en comparación con cuando está de buen humor. Emociones intensas, como las que se experimentan durante la depresión, pueden obstaculizar la comunicación, bloqueando los procesos de pensamiento racional y objetivo, siendo reemplazados por juicios emocionales. Para mitigar este efecto, es útil reconocer el impacto de las emociones en la comunicación y tratar de abordar los mensajes importantes en momentos de estabilidad emocional. Además, fomentar un entorno donde

se puedan expresar y gestionar las emociones de manera adecuada puede mejorar la eficacia de la comunicación en general.

En cuanto a la barrera del lenguaje, el autor señala que las palabras pueden tener diferentes significados para distintas personas. Factores como la edad, la educación y los antecedentes culturales son algunas de las variables más evidentes que afectan el lenguaje que una persona utiliza y las definiciones que asigna a las palabras. El problema radica en que los miembros de una organización generalmente desconocen cómo sus interlocutores han interpretado o modificado el lenguaje. Los emisores suelen asumir que las palabras y términos que emplean significan lo mismo para todas las partes, una suposición que a menudo resulta incorrecta. Para mitigar esta barrera, es clave aclarar los términos, verificar la comprensión y adaptar el lenguaje según el público.

En lo que respecta a la comunicación aprensiva, según Robbins (2009) se estima que afecta entre el 5% y 20% de la población. Este tipo de ansiedad debilita a aquellos que la experimentan, teniendo un impacto tanto en la comunicación oral como en la escrita. A diferencia de la ansiedad común al hablar en público, la comunicación aprensiva es más grave ya que afecta una amplia variedad de habilidades de comunicación. Las personas con esta condición experimentan una tensión y ansiedad extrema al comunicarse, ya sea cara a cara, por teléfono o incluso a través de correos electrónicos. Esta ansiedad puede llevarlos a evitar situaciones que requieran comunicación oral, prefiriendo métodos más indirectos, incluso cuando una llamada telefónica sería más rápida y adecuada. Es fundamental que las organizaciones reconozcan esta barrera y tomen medidas para respaldar a los colaboradores con dificultades en la comunicación, ayudándoles a desarrollar sus habilidades y creando un entorno donde se sientan cómodos al expresar sus ideas.

Las diferencias de género pueden ser una barrera significativa para la comunicación eficaz. Según Robbins (2009), "los estudios de Deborah Tannen demuestran que los hombres tienden a usar el habla para resaltar el estatus, mientras que las mujeres lo usan para crear conexiones" (pp. 370). Aunque estas tendencias no se aplican a todos, las mujeres suelen hablar y escuchar un lenguaje de conexión e intimidad, entendiendo las conversaciones como un medio para buscar y dar confirmación y apoyo, mientras que los hombres se enfocan en un lenguaje de estatus, poder e independencia, entendiendo las conversaciones como un medio para preservar los mismos. Los hombres, al enfrentar un problema, tienden a ofrecer soluciones para afirmar su independencia y

control, mientras que las mujeres comparten sus problemas para promover la cercanía y el apoyo emocional, no para recibir consejos. Esta diferencia en los enfoques puede causar malentendidos y distanciamiento. Reconocer y respetar estas diferencias puede mejorar la comunicación entre géneros, promoviendo un entorno más inclusivo y comprensivo en las organizaciones.

La última barrera mencionada por Robbins (2009) son las expresiones políticamente correctas, las cuales denotan un excesivo cuidado para parecer inofensivas, perdiendo el significado y la sencillez, u obstaculizando la libre expresión. El deseo de evitar ofensas puede llevar a no expresar lo que realmente se piensa o a modificar el lenguaje hasta el punto de no ser claro. "Ciertas palabras llegan a estereotipar, intimidar e insultar a los individuos" (pp. 371), y en entornos cada vez más diversos, es necesario considerar cómo las palabras pueden afectar a los demás. El uso de palabras sencillas aumenta la posibilidad de que los mensajes se reciban como se pretendía, por lo cual es importante encontrar un equilibrio entre ser sensible a las posibles ofensas y mantener la claridad en la comunicación. Aunque no hay una solución sencilla para este dilema, es importante ser consciente de la necesidad de este equilibrio.

Por otra parte, el autor reconoce la existencia de barreras culturales en la comunicación. No solo por la existencia de diferentes lenguajes, sino también en las formas no verbales de comunicación como son los gestos, así como también en las diferentes costumbres. En las organizaciones internacionales en muchos casos es fundamental adaptar los mensajes a la cultura que los recibirá, con el fin de lograr una correcta comprensión.

Munter (1993) identifica cuatro problemas vinculados a las barreras del lenguaje en las comunicaciones entre diferentes culturas. En primer lugar, menciona las barreras causadas por la semántica la cual refiere a que las palabras pueden tener significados distintos en diferentes culturas, y algunas expresiones no se traducen fácilmente, lo que complica la comunicación; luego menciona las barreras causadas por las connotaciones de las palabras, cuando la misma puede sugerir ideas diferentes en otros idiomas, lo que puede llevar a malentendidos; en tercer lugar menciona las barreras causadas por las diferencias de tono dado que el nivel de formalidad y la manera de hablar varían según la cultura y el contexto; y por último las barreras ocasionadas por diferencias de percepción ya que al hablar distintos idiomas, las personas pueden ver el mundo de formas diferentes, lo que puede afectar la comprensión mutua (extraído de Robbins, 2009).

Por último, es importante abordar el impacto de las barreras tecnológicas, las cuales van más allá de la simple conectividad, ya que muchas veces el acceso a la tecnología se ve limitado por la falta de conocimiento necesario para aprovechar al máximo los contenidos, las posibilidades de comunicación y el intercambio de información que las herramientas ofrecen.

Según Brandolini, González y Hopkins (2009) no basta con tener acceso a la tecnología, en el entendido que “es de vital importancia tener en cuenta los diferentes perfiles del público interno ya que, mientras los adultos mayores de 50 años son más reticentes a las herramientas tecnológicas, los más jóvenes tienden a ser más participativos y receptivos” (pp. 89).

Tal como mencionan los autores, es fundamental contar con una formación adecuada que permita a los usuarios sacar el máximo provecho de los avances tecnológicos. Esto es especialmente importante en el caso de las organizaciones con colaboradores próximos a jubilarse, quienes al no haberse criado con estas herramientas, requieren una capacitación más intensiva y apoyo adicional para adaptarse al uso de la tecnología.

Es importante destacar que la tecnología tiene el potencial de reducir significativamente las barreras geográficas, permitiendo una comunicación más fluida entre personas ubicadas en diferentes lugares del país o del mundo. Cabe mencionar que la tecnología ha sido crucial para mantener la comunicación durante la pandemia, permitiendo a las personas conectarse y continuar con sus actividades a distancia.

Para lograr un uso exitoso de la tecnología es necesario que las organizaciones pongan a disposición de sus colaboradores la capacitación y los implementos necesarios, tales como computadoras, celulares, tabletas, entre otros, ya que no todos disponen de estos dispositivos en su vida personal. Por lo tanto, la tecnología no solo debe estar disponible, sino que también debe ser accesible y comprensible para todos, independientemente de la edad o ubicación.

Es importante reconocer que las barreras de comunicación son un desafío real en cualquier organización y que van desde problemas emocionales, hasta diferencias culturales y tecnológicas, y que si no son gestionadas pueden impedir que los mensajes lleguen con claridad y precisión a su destino. Esto no solo puede causar malentendidos, afectar la confianza y el ambiente de trabajo,

sino que también puede afectar negativamente un proceso de transformación. Por eso, es importante que las organizaciones estén atentas a estas barreras y busquen estrategias para abordarlas. Fomentar una cultura de transparencia, capacitar a los equipos en habilidades comunicativas y utilizar herramientas tecnológicas adecuadas, son pasos clave para mejorar la comunicación y es fundamental para alcanzar el éxito y la adaptación al cambio dentro de cualquier organización.

#### 5.2.4. Estrategias para una comunicación interna efectiva

Las organizaciones están constantemente comunicando, ya sea emitiendo mensajes o guardando silencio. Por eso, es crucial no dejar al azar la comunicación dentro de una organización, ya que los procesos comunicativos son fundamentales para sostenerla (Brandolini, González y Hopkins, 2009).

Tal como menciona Watzlawick (2014) “actividad o inactividad, palabras o silencio tienen siempre valor de mensaje: influyen sobre los demás, quienes, a su vez, no pueden dejar de responder a tales comunicaciones y, por ende, también comunican” (pp. 16).

La comunicación es fundamental para establecer relaciones entre los miembros, asignar funciones, generar compromisos y dar sentido de pertenencia. Las estrategias de comunicación interna fomentan la participación, la integración y la convivencia dentro de la cultura organizacional. La falta de estas estrategias puede ocasionar lentitud en los procesos, retrasos en las respuestas y desinformación. Por ende, la comunicación organizacional, o interna como también suele denominarse, es esencial para la viabilidad, el éxito y la durabilidad de una organización, siendo el factor más significativo en su gestión (Ritter, 2008).

Según la perspectiva de Massoni (2007), la comunicación se considera un proceso colectivo y creativo, no limitado únicamente a las interacciones interpersonales. Es crucial entender el espacio social como complejo y conflictivo, con diversos actores que tienen intereses y necesidades diferentes. Algunos actores pueden desempeñar roles principales, mientras que otros se complementan entre sí, todos potencialmente convergiendo en torno a un problema específico.

En el contexto de la comunicación estratégica, es fundamental identificar y analizar a los actores sociales involucrados en los procesos de interacción. Estos actores pueden ser individuos, grupos u

organizaciones relevantes para la estrategia de comunicación dirigida a la situación abordada. Cada persona percibe la realidad de manera única, influenciada por sus experiencias y la interpretación de la información. Esta diversidad significa que las personas se enfocan en diferentes aspectos de la realidad, a veces ignorando o incluso sin reconocer ciertos elementos. Al enfrentar un problema y diseñar una estrategia para resolverlo, es esencial evaluar si los actores clave comparten una comprensión común del problema. Si hay una alineación parcial en aspectos cruciales del problema, la comunicación efectiva puede comenzar. De lo contrario, es necesario crear conciencia sobre la existencia e importancia del problema.

El aumento en la disponibilidad y rapidez de la información no equivale a un incremento en la comunicación efectiva. A pesar de la abundancia de información, la verdadera comunicación es escasa y debe enfocarse en ser aceptada por los diversos receptores y estimular su pensamiento crítico (Wolton, 2011). El autor plantea que la esencia de la comunicación radica en establecer relaciones y facilitar el intercambio de ideas de manera significativa.

El acto de comunicar implica más que la mera transmisión de información. Transmitir información no despierta interés de manera significativa, ya que es un acto que carece de emociones y no genera una conexión profunda. En contraste, la comunicación va más allá al generar una conexión emocional. La habilidad de comunicar una idea es tan importante como tenerla, dado que carece de utilidad si no se logra transmitir efectivamente a los demás (Ramon-Cortés, 2022).

El autor también plantea que hay sintonía cuando “nuestra comunicación es intensa y fluida, de comprensión mutua, como si las palabras nos llevaran a un mismo espacio emotivo, sin que sea condición indispensable la coincidencia de opiniones, entusiasmos o aficiones. Comunicar, pues, nos ayuda a compartir y nos hace más personas” (pp. 105).

También afirma que los mensajes impactan de manera singular en cada individuo, siendo esta influencia determinada por su estado emocional y circunstancias personales. Por consiguiente, al comunicar proyectos o iniciativas dentro de una organización, es crucial emplear estrategias que consideren estas diferencias individuales para alcanzar una mayor efectividad y comprensión en la comunicación.

Este autor introduce un nuevo paradigma en la comunicación, al destacar el cambio de simplemente proporcionar información a narrar historias impactantes y resalta el poder transformador de las historias para transmitir mensajes memorables, logrando "contar más cosas en menos tiempo y con más impacto" (pp. 38). Esta capacidad narrativa no solo permite una comunicación más clara y vivencial, sino que también deja una impresión duradera en las personas. Enfatiza la importancia del significado que las personas puedan extraer de los mensajes, resaltando así la relevancia de la interpretación y comprensión en el proceso comunicativo, lo cual se ve reflejado en una poderosa metáfora, al comparar la comunicación con la luz de los faros durante su viaje a Menorca "no es tan importante como sale la luz del faro, sino cómo la reciben los que la ven desde fuera, desde el mar" (pp. 61).

También menciona que al diseñar mensajes es crucial utilizar un lenguaje comprensible para generar cercanía y calidez. El tipo de lenguaje debe adaptarse al público objetivo, ya que considerarlo es un mensaje en sí mismo. Es fundamental explicar las cosas de manera accesible, evitando el uso excesivo de tecnicismos que pueden generar inseguridad y falta de comprensión.

No se puede asumir que una palabra o concepto automáticamente se comprenda, por eso, es fundamental destacar la importancia de proporcionar *feedback* constructivo y participar en conversaciones colaborativas. En estas interacciones, se busca cuestionar y discrepar de manera constructiva, con el objetivo de enriquecer el diálogo y fortalecer las relaciones dentro de la organización. Ofrecer sugerencias y actuar como un buen oyente son prácticas clave que fomentan un ambiente de comunicación efectiva y colaborativa (Zenger, 2020).

Durante una comunicación presencial, la escenificación convincente y el contacto visual con las personas que están escuchando son esenciales para establecer una conexión y hacer que sientan que se les está hablando directamente. Además, para captar la atención, son de suma importancia la gesticulación, los movimientos corporales, el ritmo y volumen de voz adecuados, el oportuno silencio y el reconocimiento del espacio, ya que tienen un rol importante en la dinámica de comunicación efectiva. Vale destacar la importancia de observar la reacción visual de la audiencia, ya que la mirada proporciona valiosa información. Estos elementos son cruciales para comprender lo que las personas captan realmente, más allá de la intención inicial del mensaje (Ramon-Cortés, 2022).

Nisivoccia (2011) resalta la importancia de recibir la expresión de los miembros y sus puntos de vista sin que la palabra sea monopolizada, así como de facilitar la expresión y el contacto con las emociones, dolores personales y grupales, enfatizando en la necesidad de una comunicación clara y emotiva. Sostiene que el ejercicio de preguntar más que afirmar abre al diálogo, permitiendo que la persona se escuche a sí misma y descubra sus razones y excusas. También señala la importancia de responsabilizarse y asumir lo que se dice al comunicarse, y de ser posible expresarse en primera persona para lograr mayor claridad y autenticidad.

Fisher, Ury y Patton (1998), destacan la facilidad con la que se puede malinterpretar lo que una persona puede decir, enfatizando en la importancia de discutir todas las percepciones o puntos de vista, haciéndolos explícitos y comunicándolos hacia la otra parte, escuchando activamente la postura del otro. Según ellos, la escucha es una de las mejores inversiones que un negociador puede hacer. La negociación de acuerdos entre partes interesadas juega un rol crucial en la implementación exitosa en cambios organizacionales. Otro aspecto importante resaltado por los autores es el hacer sentir parte del proceso a las personas desde una fase temprana, ya que de no ser así, es poco probable que se involucren con el mismo.

En consonancia los autores Riordan, Itzhakov y Kluger (2020), destacan como aspecto clave para el éxito de la comunicación organizacional la habilidad de escuchar de manera efectiva. Ser un buen oyente va más allá de simplemente estar presente, implica fomentar una interacción que estimule nuevas perspectivas, para comprender profundamente lo que el otro expresa, demostrando así un interés real en obtener *feedback*. Esto crea un ambiente seguro donde las opiniones pueden ser expresadas libremente. Reconocer y manejar nuestras emociones durante la escucha es clave para comprender las necesidades y perspectivas de los demás. Los líderes eficaces utilizan la escucha activa para influir positivamente y facilitar cambios mediante el diálogo y la colaboración.

Wolton (2011) señala que la rapidez en la información puede limitar el conocimiento al no permitir suficiente profundización. También destaca la simplificación excesiva en aras de la eficiencia, a pesar de la importancia de aspectos fundamentales. Se cuestiona si la velocidad siempre garantiza calidad, y si se valora más la velocidad que la verdad. Además, observa un desequilibrio entre malas noticias abundantes y escasa buena información, junto con un aumento de rumores y secretos, proporcional al volumen de información disponible.

Es crucial reconocer que los rumores son una faceta natural del sistema de comunicación en cualquier organización, constituyendo un canal informal que se extiende a lo largo de la misma (Ritter, 2008). Si bien es inevitable la creación de rumores o chismes, un exceso de éstos puede ser síntoma de una comunicación deficiente o una insatisfacción con la información que se transmite en el entorno organizacional, ya que la creación de ellos a menudo viene de la mano de una falta de comunicación o una inadecuada gestión (Brandolini, González y Hopkins, 2009).

Aunque los rumores no pueden ser completamente eliminados por la administración, sus consecuencias negativas sí es posible minimizarlas al reducir su alcance y efecto. Para lograrlo, se pueden implementar algunas estrategias, como la explicación transparente de decisiones y comportamientos que podrían ser percibidos como inconsistentes o secretos, lo cual fomenta la confianza y comprensión. También se destaca la importancia de resaltar tanto las desventajas como las ventajas de las decisiones presentes y futuras, proporcionando una visión equilibrada de la situación. Asimismo, abordar abiertamente el peor escenario posible contribuye a reducir la ansiedad generada por especulaciones no expresadas (Robbins, 2009).

El mismo autor establece que la gestión de los rumores en una organización es vital, al identificar que el 75% de los colaboradores obtiene información sobre ciertos temas por primera vez a través de rumores y chismes. Además, la mayoría de ellos los considera más creíbles que los comunicados oficiales de la alta dirección, y son utilizados para servir a los intereses personales de quienes están involucrados.

#### 5.2.5. Canales de comunicación interna

La comunicación interna es un proceso continuo y planificado que implica el diseño, la implementación y el uso de diversas herramientas y canales específicos para alcanzar los objetivos establecidos en el plan estratégico de comunicación. Estas herramientas se aplican con el fin de satisfacer las diversas necesidades de comunicación y también para influir positivamente en la actitud de los diferentes grupos de interés.

Es importante distinguir entre dos tipos de canales de comunicación, los que permiten una respuesta inmediata por parte del receptor, como las conversaciones cara a cara, el correo electrónico, mensajería interna y las llamadas telefónicas; y los canales de difusión, que solo permiten la

transmisión de información de un emisor a múltiples receptores, como la intranet, la revista institucional y la cartelera, sin posibilidad de respuesta inmediata.

La premisa es que cuanto más compleja sea la información, mayor debe ser la cercanía del interlocutor. Esto significa que a medida que aumenta la criticidad del mensaje, es necesario recurrir a la comunicación cara a cara, ya que ésta permite una interacción más directa y detallada, facilitando la comprensión y la clarificación de la información compleja. Así, la retroalimentación es instantánea y no se acota únicamente a la comunicación verbal, ya que también incluye el lenguaje corporal. Al elegir el canal, es crucial considerar cuál es el objetivo de la comunicación y quiénes son los destinatarios (Brandolini, González y Hopkins, 2009).

La comunicación informal tiende a priorizarse en esos casos debido a que fortalece los lazos en un ambiente de mayor confianza y relajación, lo que es inherente a la naturaleza humana. La comunicación formal e informal se complementan entre sí y están interrelacionadas para mejorar continuamente las comunicaciones dentro de la organización (Ritter, 2008).

Para una comunicación interna eficaz, es crucial seguir tres aspectos clave, que implican seleccionar el canal adecuado, completar los mensajes de manera precisa y considerar siempre al interlocutor. En este sentido, el canal oral se destaca por su capacidad para comprometer a las personas y fomentar la creatividad, aunque es importante mantener un registro de las conversaciones en ciertas ocasiones. Además, es esencial evitar afirmaciones incompletas, ya que pueden generar malentendidos, y recordar que tanto la falta como el exceso de información pueden derivar en desinformación. Por lo tanto, se debe escuchar activamente y cultivar la empatía para establecer una conexión significativa con los receptores del mensaje (Brandolini, González y Hopkins, 2009).

Robbins (2009) señala que los canales de comunicación presentan variaciones en su capacidad para la transmisión de información. Algunos de estos canales se caracterizan por ser más ricos, ya que tienen la capacidad de manejar múltiples factores de manera simultánea, facilitan una retroalimentación rápida y son altamente personales.

En cuanto a las comunicaciones electrónicas, son esenciales en las organizaciones actuales, siendo el correo electrónico el medio más utilizado. Aunque tiene numerosos beneficios, como la rapidez y el bajo costo, también presenta limitaciones, como la interpretación errónea del mensaje y el exceso de uso. La mensajería instantánea y de texto, aunque son herramientas rápidas y económicas, no sustituyen al correo electrónico debido a sus limitaciones y preocupaciones de seguridad. Las videoconferencias, por otro lado, permiten reuniones interactivas entre colaboradores ubicados en diferentes lugares, siendo una alternativa cada vez más utilizada a los viajes de negocios costosos y que insumen más tiempo.

Se considera que la comunicación cara a cara es el canal más rico en términos de información, puesto que durante un episodio de comunicación proporciona la máxima cantidad de información, incluyendo diversas claves, retroalimentación inmediata y un componente personal.

La selección del medio de comunicación dependerá de si el mensaje es rutinario o no. Los mensajes rutinarios son directos con una ambigüedad mínima, mientras que los mensajes no rutinarios son más complejos, y eventualmente pueden ser mal interpretados. La alta dirección tiende a utilizar canales de menor riqueza para comunicar mensajes rutinarios, mientras que los mensajes no rutinarios pueden ser eficazmente comunicados seleccionando canales más ricos (Robbins, 2009).

Larkin y Larkin (1996) establecen que las organizaciones suelen comunicar los comportamientos deseados a través de palabras y valores, pero la forma más exitosa de transmitir los cambios, es actuando en consonancia. Se trata de comunicar con acciones, conductas y vivencias, y definir incentivos para impulsar los comportamientos en los demás. También plantean el caso de una organización que intentó fomentar la confianza a través de mensajes de la alta dirección y obsequios con eslogan alusivos, pero mantuvieron los sistemas de control y vigilancia excesiva sobre los colaboradores, lo cual no genera una comunicación consistente de los hechos con las palabras.

Los autores también manifiestan que “no comunicarse con los empleados durante un importante cambio en la organización es el peor error que una compañía puede cometer” (pp. 163). Asimismo, mencionan que la publicación de largos mensajes directivos, videos o reuniones masivas para optimizar el tiempo, no generan la confianza necesaria para motivar al personal y no tendrán el

resultado esperado ya que no son comprendidos por todos. La comunicación eficaz deberá ser cara a cara con los colaboradores de primera línea. Los proyectos de cambio deben ser transmitidos inicialmente por el jefe de primera línea a los colaboradores, ya que son con quienes generalmente sienten más cercanía y oportunidades de intercambiar.

#### 5.2.6. Plan estratégico de comunicación

Un plan de comunicación es un documento estratégico que se construye a lo largo de un proceso que abarca diferentes etapas en las organizaciones, como el diagnóstico, la planificación, la ejecución y la evaluación. Su objetivo es mejorar la organización, facilitar la toma de decisiones y evaluar la efectividad de las acciones comunicativas. Este plan es una herramienta que busca guiar acciones para desarrollar relaciones más efectivas tanto dentro como fuera de la organización, contribuyendo así al cumplimiento de los objetivos. Por consiguiente, para lograr una implementación exitosa de una estrategia de comunicación, es fundamental contar con un plan bien estructurado y ejecutado adecuadamente (Fernández, Retamal y Errecalde, 2023).

El comienzo de una estrategia de comunicación interna implica la investigación y análisis de la situación comunicativa dentro de la organización, para una comprensión más detallada de las oportunidades de mejora (Brandolini, González y Hopkins, 2009). Esta etapa inicial implica obtener información clave para identificar las áreas de mejora o fortalezas en la comunicación interna de la organización, mediante herramientas de medición como auditorías o encuestas de clima organizacional (Kotler, 2001).

La etapa de planificación o formulación implica la creación de un plan estratégico de comunicación interna basado en los resultados obtenidos en el diagnóstico. En esta fase se establecen los objetivos y se diseña un plan estratégico para abordar las necesidades identificadas previamente. Estos objetivos, deben estar asociados a un tiempo de ejecución y logro de los mismos. Asignar plazos a los objetivos ayuda a organizar las actividades, determinar quién o quiénes serán responsables de llevarlas a cabo y proporcionar una estructura temporal coherente (Fernández, Retamal y Errecalde, 2023).

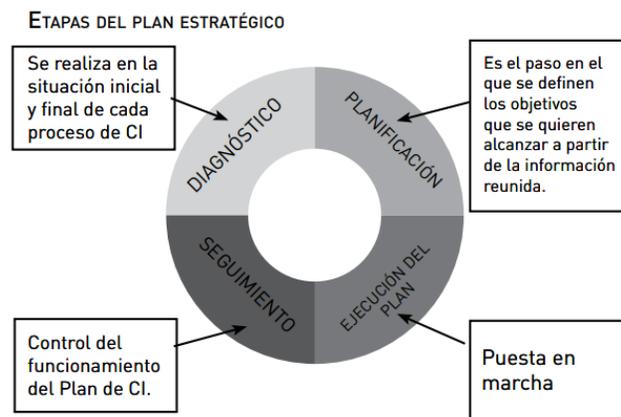
Formular un mensaje efectivo implica abordar varios aspectos clave. En primer lugar, se debe considerar qué información transmitir a la audiencia objetivo y cómo presentarla de manera que

genere la respuesta deseada. Esto implica destacar los beneficios, motivaciones o razones que puedan interesar a la audiencia en el producto o tema en cuestión. Además, es fundamental estructurar el mensaje de manera lógica y persuasiva para maximizar su impacto. El canal de comunicación juega un papel crucial, ya que los mensajes transmitidos por canales atractivos tienden a captar más atención y ser mejor recordados (Kotler, 2001).

Durante la fase de ejecución, se llevan a cabo las acciones definidas en el plan estratégico, que pueden incluir capacitaciones, desarrollo de canales de comunicación interna, reuniones, entre otros.

La última fase, la evaluación, implica supervisar el proceso de implementación del plan y realizar mediciones para evaluar el avance de las acciones implementadas. Esta última etapa actúa como un diagnóstico continuo, permitiendo ajustar el plan según requerimientos identificados en la realidad para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la comunicación interna (Fernández, Retamal y Errecalde, 2023).

**Figura 4: Etapas del plan estratégico de comunicación**



**Nota: Extraído de Brandolini, González y Hopkins (2009)**

### 5.3. CAMBIO ORGANIZACIONAL

#### 5.3.1. Introducción y definición de cambio organizacional

La dinámica del mundo actual está condicionada por grandes transformaciones sociales, culturales, económicas y tecnológicas en constante evolución que impactan significativamente en la vida de

las personas y organizaciones. Esto implica que las organizaciones se enfrenten a entornos dinámicos e imprevisibles, donde la disrupción y la falta de estabilidad son certezas.

Aspectos como la globalización y la transformación digital han provocado una redefinición obligada de los modelos de negocio tradicionales para mantenerse en el mercado. Dichos procesos de reconversión generan múltiples desafíos, dado que involucran cambios en la estrategia, los procesos, el liderazgo y las personas.

Tal como establece Robbins (2009) el cambio implica hacer las cosas de una manera diferente, y en algunas organizaciones simplemente ocurre como algo accidental, mientras que en otras se planifica e impulsan acciones de forma proactiva. Según Chiavenato (2008) el cambio “es la transición de una situación a otra distinta” (pp. 9). También plantea que “todo cambio conlleva algo diferente. Rompe el estado de equilibrio de una situación anterior y lo sustituye por uno de provisionalidad, desequilibrio, inestabilidad, tensión e incomodidad” (pp. 10).

La gestión de los procesos de cambio y el uso de herramientas metodológicas será fundamental para potenciar una correcta ejecución de las transformaciones. De acuerdo con la definición de Project Management Institute (2014) la gestión del cambio es “un método exhaustivo, cíclico y estructurado para lograr la transición de individuos, grupos y organizaciones desde una situación actual a una futura con ventajas previstas para la empresa” (pp. 3).

Chiavenato (2008) plantea que las organizaciones deben tener una actitud proactiva y ágil ante el entorno, generando acciones para anticiparse a los problemas y evitar sus consecuencias negativas. También plantea que “todo cambio implica una crisis para la organización al convertir súbitamente lo cierto en incierto, lo adecuado en superado y lo actual en obsoleto” (pp. 101).

En este sentido, Levy (1992) establece que los cambios traerán una gran crisis para las organizaciones que no se cuestionan el futuro. Es probable que los invada el pánico, los conflictos y desaparezcan del mercado (extraído de Chiavenato, 2011). Mientras que las organizaciones que se cuestionan el futuro y realizan esfuerzos para desarrollar la organización, a través del aprendizaje y la innovación, tendrán una “administración sin fronteras” (pp. 101).

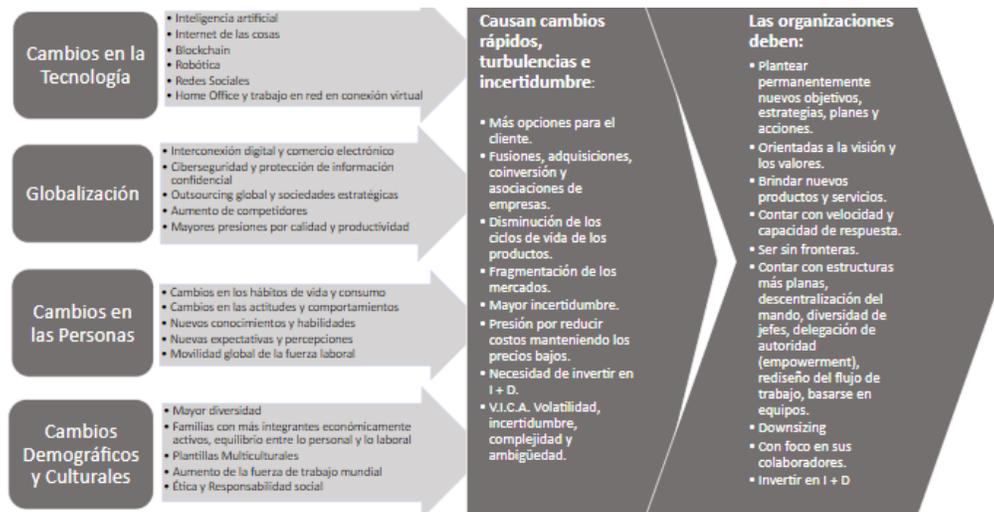
Dado que el contexto evoluciona constantemente se deberán desarrollar en los colaboradores capacidades para llevar adelante las transformaciones y convertirlo en un ejercicio permanente, ya que rápidamente llegarán otros desafíos y oportunidades que harán que una idea original en determinado momento sea obsoleta en el futuro. Estos comportamientos serán los que soporten los cambios, que requerirán cada vez más velocidad de actuación por su complejidad e impacto. En este sentido se debe impulsar que las organizaciones a partir de su historia y experiencia, desaprendan, experimenten nuevas cosas y vuelvan a aprender (Nisivoccia, 2011).

Será responsabilidad de las organizaciones trabajar para que los colaboradores incorporen otras perspectivas y habilitarlos a pensar “fuera de la caja” nuevas formas de hacer las actividades laborales, sin condicionarse por ningún parámetro tradicional. Chiavenato (2008) establece que los paradigmas tradicionales restringen el pensamiento de las personas y el comportamiento organizacional, mientras que los cambios del contexto obligarán a abandonar rápidamente las obsoletas reglas y revisar constantemente el desempeño para adaptarlo. “Los nuevos tiempos exigen nuevas cosas. Las nuevas cosas exigen nuevos conocimientos. Y los nuevos conocimientos exigen personas capaces de aprender. El aprendizaje está en la base de todos los cambios” (pp. 69).

Nisivoccia (2011) plantea el desafío de administrar sentimientos como la duda, el temor y el miedo de las personas por las consecuencias del cambio, así como la incertidumbre por los nuevos desafíos que se deberán abordar a partir del impacto de las transformaciones impulsadas por la propia organización.

Si bien los cambios actualmente son más rápidos e impredecibles, desde siempre han condicionado la existencia y desarrollo de las organizaciones. Se adjunta a continuación (figura 5) un extracto adaptado de Chiavenato (2011) que ejemplifica ciertas situaciones del entorno y aborda los cambios que causan a nivel interno de las organizaciones.

**Figura 5: Ejemplos de adaptación organizacional ante desafíos externos**



**Nota: Adaptado de Chiavenato (2011)**

Esto implica que las organizaciones actualmente estén implementando paralelamente diversos procesos de cambio como la reingeniería de procesos con foco en el cliente, la transformación digital, la promoción de la calidad, entre otros, por lo cual el desafío de la gestión del cambio será equilibrar estos proyectos de forma holística y conocer sus impactos e interconexiones (Duck, 1993).

En la encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte del 2023, 10.000 entrevistados afirmaron que su mayor barrera para lograr resultados organizacionales es sentirse abrumados porque hay demasiados cambios que ocurren a la vez. Sin embargo, los cambios se traducen en una oportunidad para las organizaciones y los colaboradores para cuestionar los parámetros laborales anteriores y dar lugar a la creatividad, colaboración y cocreación.

### 5.3.2. Disparadores de cambio organizacional

Varios autores coinciden en que hay señales que indican que es necesario realizar cambios para mantenerse en actividad como por ejemplo la pérdida de rentabilidad, los cambios de gustos y exigencias por parte de los clientes, la apertura a la competitividad global, la aparición de nuevos modelos de negocio, las tendencias sociales del momento, entre otros.

Tal como indica Nisivoccia (2011) ocultar, ignorar o retrasar estos temas generará lentitud en el desarrollo organizacional, por lo cual se debe aceptar la necesidad de cambio y tomar impulso para salir del statu quo. Esto requerirá de un gran esfuerzo de la organización, para lograr el compromiso de los colaboradores, su conexión con el propósito y la convicción para diseñar ideas que contribuyan a la transformación.

Chiavenato (2011) establece que los procesos de cambio comienzan a partir de fuerzas endógenas o exógenas que generan la necesidad de transformación en aspectos estructurales, tecnológicos, culturales o estratégicos, los cuales ocurren concomitantemente generando efectos entre sí.

Diversos autores analizan las fuerzas del mundo actual que estimulan el cambio en las organizaciones, como el avance tecnológico y su impacto en el rediseño de los puestos de trabajo, que se evidencia mediante la automatización de tareas rutinarias y repetitivas y el uso de la inteligencia artificial para optimizar los procesos. La coexistencia de colaboradores con variadas culturas, cambios demográficos y sociales, nuevas modalidades de contratación y las necesidades de flexibilidad para conjugar el trabajo con la vida personal, también generan desafíos para la configuración del trabajo y la propuesta de valor que ofrecen las organizaciones a sus colaboradores.

La tecnología también produjo cambios en la organización del trabajo, posibilitando las tareas a distancia de forma remota y la contratación de personas que no comparten un lugar físico común, incluso desde otro país con horarios laborales distintos, que implica un gran desafío para la gestión de la cultura organizacional. Luego de la pandemia generada por el COVID-19, muchas de las organizaciones adoptaron la modalidad de trabajo híbrida o a distancia, generando un cambio en los sistemas de gestión en general, que implicó abandonar los mecanismos de control tradicionales como el control de presencialidad y comenzar a enfocarse en la flexibilidad, el trabajo por resultados y el estímulo al equilibrio entre la vida personal y laboral.

Chiavenato (2011) aborda la necesidad de monitorear constantemente los cambios tecnológicos del contexto para innovar y desarrollar las capacidades, que agreguen valor a la organización mediante la transformación digital.

Por su parte, Robbins (2009) desarrolla el papel de la globalización como estímulo para el cambio, en el entendido que el mercado no se encuentra condicionado por fronteras territoriales, sino que la competencia puede llegar muy rápido desde otro lugar del mundo, lo cual implica tener una oferta flexible y actualizada constantemente para no perder participación en el mercado. También plantea que la política mundial y los fenómenos sociales pueden afectar la dinámica de las organizaciones y el negocio.

### 5.3.3. Curva del cambio

Duck (2002) utiliza la expresión “monstruo del cambio” para referirse a las dinámicas sociales y emociones de las personas que ocurren durante los procesos de transformación. Plantea que muchos líderes si bien comprenden el impacto profundo de los procesos de cambio en las personas, lo simplifican pasando la responsabilidad a las Áreas de Recursos Humanos, ya que no identifican a la gestión del cambio como parte de las tareas inherentes al rol del liderazgo.

Establece que la alta dirección al momento de planificar el proceso de cambio cree conocer y comprender los elementos que impactan sobre su desarrollo, pero al iniciar el proceso se sorprenden por lo confuso que resulta y el tiempo que demanda. La gestión de estas cuestiones será clave para que los cambios no fracasen o logren solo resultados parciales. En este contexto se plantea la importancia de la contribución del factor humano en el proceso de transformación y establece que “para que una iniciativa de cambio tenga éxito, hay que abordar los aspectos emocionales y de comportamiento con la misma dedicación que los operativos” (pp. 14).

También establece que en estos procesos las organizaciones ponen mucho en juego y las conductas humanas son vitales para su gestión. “Cambiar una organización es, inherente e inevitablemente, un proceso emocional humano” (pp. 30), ya que se despertarán sentimientos como el miedo, la curiosidad, la depresión, la fidelidad y el optimismo. Plantea que es posible abordar estos comportamientos con racionalidad, a través de la identificación del impacto de las emociones en el rendimiento, para diseñar estrategias para su gestión. Incluso se establece que estas transformaciones pueden estimular el desarrollo de las personas, ya que muchas veces provocarán tareas más interesantes y enriquecedoras.

Aborda que los cambios atravesarán cinco etapas predecibles, que contemplan la denominada curva del cambio. Cada fase implica un aspecto diferente de conductas y sentimientos por parte de las personas y su entendimiento contribuirá a diseñar acciones para gestionarlas. La curva del cambio es una simplificación de la realidad, que actúa como guía y permite conocer las características propias de cada etapa y orientar el progreso del cambio. A continuación, se desarrollan las etapas mencionadas y el análisis que realiza la autora:

- Estancamiento

Refiere en esta etapa a los fenómenos que afectan a las organizaciones y pueden producir el estancamiento por diferentes factores como la falta de liderazgo o los cambios en el mercado. Para salir de esta situación alguna persona con poder en la organización debe demandar un cambio rápidamente.

Plantea que hay múltiples indicadores que reflejan la necesidad de cambio, pero son difíciles de asimilar. El estancamiento se manifiesta en organizaciones deprimidas con dinámicas lentas, falta de motivación y sin dirección; o hiperactivas pasando rápidamente de una actividad a otra sin continuidad y estrés.

En algunas situaciones, la alta dirección no reconoce los cambios del entorno que los afectan y continúan actuando bajo las estrategias del pasado, como si aplicarían en el nuevo contexto. Mientras que en algunos casos reconocen que están estancados, pero “se sienten aterrorizados como para decidir qué dirección seguir” (pp. 67).

Con la excusa de no desmotivar al personal o no saber transmitir malas noticias, muchas veces no se reconoce el estancamiento ante los colaboradores, aunque éstos conocen la realidad y probablemente intuyan la situación.

Para evitar el estancamiento la autora desarrolla la experiencia de organizaciones que exageran toda amenaza recibida, aunque sea de pequeña dimensión, para aprender a mantenerse en situación de vigilancia, movilizar los recursos necesarios y evitar posibles riesgos, lo cual implica no estar satisfecho nunca.

Luego de reconocer el estancamiento, se debe diagnosticar la situación, lo cual no siempre resulta sencillo ya que la alta dirección cree conocer perfectamente cómo son las cosas, pero en la realidad no tiene una gran perspectiva sobre la situación por no estar vinculada con las experiencias diarias.

- Preparación

La autora establece que esta etapa inicia cuando se toma la decisión de cambiar y se desarrolla hasta que inicia la ejecución de los planes. Implica redefinir procesos, actividades, estrategias y responsabilidades. En esta etapa el “monstruo” se manifiesta ya que empieza a despertar el temor y la ansiedad de las personas, porque saben que va a suceder algo, pero desconocen su alcance.

También expresa que la causa más habitual por la que fracasan los cambios es por un liderazgo no alineado y falta de compromiso de quienes ocupan cargos intermedios, ya que “actúan con falso convencimiento” (pp. 45). Los líderes deberán trabajar con la ansiedad de las personas y dar respuestas sobre aspectos clave del proceso. No podrán pedir a las personas que cambien sus comportamientos y actúen de acuerdo con la visión definida si no la conocen o no comprenden sus estrategias. Esto implica que la visión debe ser lo suficientemente clara para que todos la entiendan y ejecuten. También establece que “entre el personal se tiene que generar una saludable insatisfacción con el statu quo y un genuino anhelo por el cambio” (pp. 121).

Manifiesta que los líderes deberán interiorizarse con el proceso para comprender sus estrategias, ya que implicarse superficialmente generará dificultades al momento de abordar las consultas de los colaboradores sobre el cambio. La comunicación será clave en todas las etapas de la curva de cambio, pero particularmente durante la preparación se deben elegir los canales más adecuados y lograr que los líderes se involucren con el plan de comunicación. Si bien los medios tradicionalmente son útiles, las personas prefieren recibir información de personas en las que confían, que en general son los líderes directos.

- Implantación

En esta etapa comienza el camino hacia el cambio y los esfuerzos se centran en aspectos operativos, de rediseño de procesos y asignación de recursos.

Para desarrollar nuevos hábitos de comportamiento, las personas deben comprender qué es lo que generó el cambio. Plantea que “las comunicaciones formales se centran a menudo en decirle a los demás qué hay que hacer, en distribuir cometidos y en asignar las acciones necesarias, en lugar de tratar de contestar a los porqués, o de explicar cómo se han tomado las decisiones” (pp. 49).

La autora plantea varios métodos para implantar los cambios (pp. 189), entre los que se destacan:

- Probar y luego desarrollar, introduciendo cambios a menor escala por ejemplo con proyectos piloto antes de aplicarlos en toda la organización.
- Crear primero el comportamiento, principalmente cuando se piensa que el cambio no es posible.
- Incorporar a una persona destacada que esté involucrada con el cambio.
- Captar por atracción, a través de la visibilidad de los éxitos de los cambios en un sector específico, para que las personas estén dispuestas a aprender de la experiencia.
- Multiplicación planificada, empezando el cambio en algunos sectores y facilitando que se compartan las experiencias.

En esta etapa es útil ofrecer capacitaciones para que las personas conozcan sus tareas, resultados esperados y esto contribuya a reducir el temor por el cambio. Es probable que en esta etapa se incorporen expertos en gestión de proyectos para articular su desarrollo.

La comunicación tiene un rol fundamental en esta etapa como garantía para que todos los colaboradores conozcan lo que se espera de su trabajo, comprendan cómo contribuyen a la visión y mantengan el compromiso con el cambio.

También se plantea que en esta etapa se experimentan éxitos diarios, que muchas veces son de pequeña dimensión y puede llevar años visualizarlos como un gran cambio. Por lo cual los líderes, deberán encontrar formas de celebrarlos y socializarlos. También se deberán reconocer y aprender de los errores, por lo cual se tendrá que promover el diálogo sobre los fracasos por parte de los líderes, que en general evitan hablar de ellos, así como eliminar el foco de la culpabilidad.

- Determinación

Etapa en la que empiezan a visualizarse los resultados de los esfuerzos y a vivenciar las transformaciones. Las personas van tomando conocimiento y conciencia de la nueva realidad y los cambios que alteran sus actividades laborales cotidianas.

También en esta etapa comienzan a aparecer los problemas operativos como por ejemplo sistemas que no contemplan todas las casuísticas, renunciadas de personal, gastos que exceden el presupuesto del proyecto, que influyen en la dinámica del trabajo y en la visión del cambio de las personas. Sumado a que probablemente la alta dirección piense que ya terminó la implementación del cambio y dirija los esfuerzos hacia otras acciones equivocadamente.

Plantea que esta etapa es crítica, ya que las personas retrospectivamente piensan en los procesos del pasado como más efectivos y claros que los actuales, y anhelan abandonar el cambio por alguna razón. En este contexto plantea que, si “se abordan los problemas con franqueza, el progreso y el compromiso se pueden mantener vivos, incluso en circunstancias más difíciles. Por el contrario, si la dirección no presta la debida atención y no reconoce los problemas, la sensación general, aunque haya algún que otro éxito, será aquí hay algo que va muy mal. Y es en ese momento cuando se escuchan los primeros acordes de la marcha fúnebre” (pp. 52). En este sentido, es probable que los líderes declaren una pausa en el proceso de cambio que están transitando, se paralicen los esfuerzos y los antiguos parámetros de trabajo reaparezcan tomando fuerza, generando un abandono de los procesos que surgieron en el marco del cambio.

El retroceso de las acciones de cambio tendrá un efecto muy negativo en el esfuerzo que demandó el proyecto y sobre la credibilidad de la alta dirección y los líderes. Las personas tendrán el sentimiento de que todo el sacrificio fue en vano. En este sentido será clave que las personas que lideran los proyectos se preocupen por mantener un equilibrio emocional, debido al esfuerzo y agotamiento que estos procesos generan. Además de que serán los responsables de promover un compromiso genuino por parte de las personas, lo cual es muy diferente a dar simples órdenes que no tendrán el impacto esperado.

- Consecución

En esta etapa se obtienen las recompensas por el esfuerzo realizado, se visualiza la nueva dinámica de la organización y el “monstruo” en principio estará acorralado. El ambiente es bueno y las personas están animadas. Se deben aprovechar los logros para “consolidar las capacidades y actitudes que han llevado al éxito” (pp. 292).

Se recomienda reflexionar sobre el proceso, reconocer los logros y asimilar los aprendizajes del camino. Es probable que se realicen eventos para celebrar o entregar recompensas a las personas involucradas. Por su parte, las habilidades adquiridas evitarán que la organización pase nuevamente por la misma situación, ya que conocerán las ambigüedades y tendrán experiencias.

Es posible que la satisfacción por los resultados logrados conduzca a la rigidez, por lo cual se deberán promover las tendencias de cambio y en este sentido la autora indica las siguientes seis recomendaciones (pp. 301):

- No convierta las innovaciones de hoy en las “vacas sagradas” de mañana.
- Manténgase informado acerca del entorno.
- Siga escuchando a la organización y comunicándose con ella.
- Seleccione a nuevos profesionales.
- Aproveche a sus campeones.
- Procure crear habilidades de autoobservación y corrección, enseñe la curva del cambio.

#### 5.3.4. Modelo de cambio organizacional

Kotter (1995) a partir de los errores más frecuentes experimentados por las organizaciones al momento de ejecutar cambios, diseñó el siguiente modelo de ocho componentes secuenciales:

1. Establecer un sentido de urgencia con la creación de una razón imperiosa por la que es necesario el cambio.

Los cambios del entorno ocurren de forma dinámica y constante, por lo cual se debe actuar rápidamente a nivel organizacional para sobrevivir y mantenerse en el mercado. Es clave el rol de

la alta dirección para identificar la necesidad de cambio, analizar el impacto a nivel interno y destinar recursos necesarios para abordar la transformación.

Ignorar las oportunidades de cambio o paralizarse ante el miedo, probablemente genere efectos negativos para la organización, como pérdida de competitividad o su desaparición del mercado. En este sentido se debe comprometer al personal con el sentimiento de urgencia, ya que como establece el autor muchas organizaciones fracasan en la implementación de los cambios al inicio del proceso, porque las personas no están motivadas ni cooperan con el proyecto. En algunos casos son los propios líderes quienes paralizan el cambio por temor a la reacción de los colaboradores, pérdida de control sobre las actividades y desconfianza.

A través de variadas estrategias, las organizaciones deberán captar el interés de los colaboradores para generar en ellos el pensamiento de que es necesario cambiar, y que debe accionarse rápidamente para continuar desarrollándose en el mercado principalmente en empresas privadas, y ajustando el servicio social según las necesidades de la población en el caso de entidades públicas u organizaciones sociales.

Para transmitir el sentido de urgencia generalmente es más productivo compartir con los colaboradores datos que lo validen como información de la competencia o números de la pérdida de la participación en el mercado, en lugar de transmitirlo como una orden desde la alta gerencia, ya que en primera instancia podría generar resistencia y falta de compromiso.

McKinsey & Company (2016), establece que generalmente la razón que generó el cambio se considera que está sobrentendida por los colaboradores y la alta dirección no dedica el tiempo y los recursos necesarios a comunicar, lo cual constituye un gran pilar para inspirar los cambios de comportamiento de las personas y el compromiso con el proyecto.

## 2. Formar una coalición con poder suficiente para dirigir el cambio.

En este sentido el autor plantea la importancia de conformar un equipo con información y experiencia para gestionar el proyecto, que esté comprometido con el propósito y cuente con el respaldo de la alta dirección. Para lograrlo, se deberán promover los espacios de reflexión e

intercambio necesarios, construir relaciones basadas en la confianza y desarrollar un propósito compartido por todos los integrantes del equipo.

La implementación de los cambios requerirá de la participación de los colaboradores como actores clave para repensar los procesos organizacionales (ya que son quienes los desarrollan diariamente y mejor conocen sus debilidades y fortalezas), y diseñar nuevas estrategias para mejorar los resultados proyectados y sobrevivir en el mercado.

Goss, Pascale y Athos (1993) plantean la importancia de generar una masa crítica de personas que estén interesadas en el proyecto y actúen como polea para lograr el impulso de las restantes personas, para lo que se deberá generar una relación de trabajo en equipo que valore y respete las diferentes opiniones.

Deloitte (2023) establece que los cambios de paradigma organizacionales requieren de la adecuación de los modelos de gestión para brindar a los colaboradores autonomía, influencia y posibilidades para innovar, crecer y desarrollar su potencial. De la encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte del 2023 surge que las organizaciones con mayor participación de los colaboradores en el diseño e implementación del cambio, son las que tienen más probabilidad de lograr resultados positivos.

La cantidad de personas que integren el equipo dependerá de la dimensión de la organización y del alcance del proceso de cambio. Lo fundamental será empoderar al personal para trabajar en torno a la situación y generar los espacios de colaboración y cocreación para diseñar propuestas de cambio. En este sentido será clave el liderazgo del equipo para propiciar los espacios de encuentro, guiar a los integrantes, fomentar la confianza, garantizar la comunicación abierta y brindar las herramientas para que las personas desarrollen su mejor potencial, así como asegurar el vínculo con la visión de la alta dirección.

También se deberán incorporar personas de referencia para el resto de los colaboradores, ya que el comportamiento individual está afectado por las acciones de los grupos con los que se identifican (McKinsey & Company, 2003).

La misma consultora en su artículo “Los cuatro pilares del cambio” (2016), establece que dado que las personas intentan alinear su comportamiento al de otras, se deberán identificar “líderes de opinión” que sean influyentes para fomentar el cambio cultural.

### 3. Crear una visión nueva para dirigir el cambio y las estrategias para lograrla.

La definición de una visión clara y comprensible será clave para orientar las acciones de las personas y darle un propósito a todo el proceso de cambio. Muchas veces se comienza por desarrollar planes, políticas o presupuestos, pero no se destina el tiempo necesario a definir una visión que oficie como guía.

Goss, Pascale y Athos (1993) establecen que para definir el camino de la organización primero se debe conocer el presente y el contexto que la rodea, para lo cual es recomendable generar diagnósticos que sirvan como base para pensar en el futuro.

Nisivoccia (2011) también plantea la importancia de crear y comunicar una visión para que todas las personas puedan hacerla suya y facultar a los colaboradores para actuar sobre dicha definición, lo que implica brindar formación, planificar acciones, consolidar mejoras, institucionalizar aprendizajes y brindar reconocimiento.

La definición de visión debe ser realista y comprendida por todas las personas, utilizando palabras sencillas que tengan impacto y sean fáciles de comunicar. Se deberá alinear a la definición de futuro que el equipo desarrolle, así como guiar las estrategias y acciones que la organización deberá realizar para alcanzarlo.

Collins y Porras (1996) plantean que la visión implica definir qué se debe mantener y cuál es el futuro imaginado al que la organización desea progresar. El concepto debe articular los valores y propósito de la organización junto con lo que desea ser.

Continuando con la idea anterior Deloitte (2021) establece que para lograr el compromiso de los colaboradores, es importante conectarlos con el propósito del proyecto. En su investigación sostiene que el 86% de los ejecutivos manifestaron que los trabajadores valorarán más en los próximos cinco años una misión significativa y las oportunidades para incidir en ella. Crear una

relación basada en el propósito con los colaboradores no se trata simplemente de solicitar opiniones, sino de brindar la posibilidad de ser parte de la definición y ejecución de la visión de la organización, lo que generará lealtad y conexión para desarrollar el máximo potencial.

#### 4. Comunicar la visión a toda la organización.

El análisis del rol de la comunicación es el objetivo de esta investigación, en la cual se pretendió brindar herramientas de utilidad para organizaciones que estén transitando procesos de cambio. Lo importante es que las personas conozcan el propósito del cambio y comprendan cuál es su rol para contribuir a la visión.

La comunicación será el canal para lograr el compromiso y la motivación de las personas con el proyecto. En caso de ausencia de comunicación, los rumores tendrán un efecto negativo, por lo cual se deberán promover espacios de diálogo y gestionar las dudas y miedos, para que los colaboradores no se sientan ignorados.

Kotter (1995) establece que para lograrlo no se deben utilizar los tradicionales canales de comunicación, sino que se tendrán que propiciar los espacios para el intercambio de ideas, debates y formación centrados en la situación particular de la organización.

#### 5. Dar poder a otros para que actúen hacia la visión a fin de que eliminen las barreras para el cambio e inviten a correr riesgos y resolver problemas con creatividad.

Duck (1993) plantea que el proceso de transformación organizacional requerirá que los colaboradores piensen, sientan y hagan las cosas de forma diferente e impulsen el pensamiento estratégico para innovar y aprovechar las oportunidades del contexto.

La estrategia de Deloitte (2020) para transitar un entorno rápidamente cambiante e incierto es trabajar en torno a las capacidades humanas para desarrollar la resiliencia organizacional. En la encuesta de tendencias globales de capital humano del 2020, el 53% de los encuestados indicó que entre el 50% y 100% de su fuerza laboral necesitaría cambiar sus habilidades y capacidades en los siguientes tres años. Para el éxito será fundamental el rol de la innovación y la creatividad, asociadas a la inteligencia emocional, la colaboración y el pensamiento crítico.

El desarrollo de las competencias en el personal debe acompañarse de la habilitación del liderazgo para destinar tiempo laboral para cuestionar las formas de realizar las tareas y generar nuevas ideas. Para esto se deberá brindar autonomía, delegación de las responsabilidades y confianza para que las personas estén seguras de probar nuevos métodos y transmitir la idea de que no existen obstáculos internos. Desde la alta dirección se deberán gestionar las situaciones en las que los líderes rechacen el cambio y no permitan que las personas desarrollen su máximo potencial.

6. Planear para crear y recompensar triunfos de corto plazo que impulsen a la organización hacia la nueva visión.

Kotter (1995) plantea la importancia de reconocer los éxitos a corto plazo para que las personas aumenten su motivación y aquellas que se resisten al cambio, puedan unirse al proceso.

En relación con lo anterior Deloitte (2024) aborda la necesidad de que las organizaciones fomenten el uso de metodologías y gestión de proyectos ágiles para pivotar rápidamente y responder a las necesidades del entorno, chequeando constantemente los avances diseñados.

El reconocimiento de los logros alcanzados respalda el trabajo del equipo de proyecto y motiva a las personas a continuar aportando al mismo, ya que se demuestra ante el resto de la organización el valor de su trabajo.

Schaffer y Thomson (1992) establecen que se deben evaluar los progresos de los diversos proyectos en marcha para obtener información rápida sobre la capacidad de los equipos, evaluar si es necesario agregar apoyo, e identificar qué obstáculos existen, los cuales permitirán perfeccionar las próximas acciones. Esto también repercutirá positivamente en la confianza del equipo de dirección y los colaboradores al reconocer el progreso de los proyectos.

7. Consolidar las mejoras, reevaluar los cambios y hacer los ajustes necesarios en los programas nuevos.

Kotter (1995) establece que la “celebración prematura de la victoria acaba con el impulso de los cambios” (pp. 26). Por lo cual se deberá evaluar el impacto de los cambios implementados antes de

institucionalizarlos para conocer todas las consecuencias que podrían generar a nivel de las actividades de la organización.

Luego de implementar las mejoras se deberá realizar un seguimiento constante para evaluar posibles desvíos o aspectos que no fueron evaluados en la etapa de planificación y que impactan en el resultado del trabajo, para definir rápidamente acciones para resolverlos.

En muchos casos cuando se instrumentan cambios se utilizan sistemas paralelos durante un período de tiempo de prueba, para asegurarse que los proyectos nuevos funcionan y responden a las necesidades de clientes, colaboradores u otros actores.

También es importante que el equipo de trabajo analice retrospectivamente las acciones realizadas y las situaciones vividas, para registrar las lecciones aprendidas a partir de la experiencia que sean de utilidad para futuros proyectos.

8. Reforzar los cambios al demostrar la relación entre los comportamientos nuevos y el éxito organizacional.

Kotter (1995) plantea que los cambios logrados se deben institucionalizar ya que hasta que no se arraigan a la cultura de la organización, están sometidos a la duda y degradación.

En este sentido será clave comunicar que los nuevos comportamientos desarrollados contribuyeron a la mejora de los resultados, demostrando el impacto positivo que generó en la organización. También se debe asegurar que la alta dirección adquiera los cambios en sus discursos y acciones para generar un sentimiento de valoración del proceso y coherencia organizacional.

Luego del desarrollo de las ocho lecciones de Kotter se debe tener presente que la organización continúa con su operativa cotidiana mientras los cambios ocurren, por lo cual al momento de planificar y ejecutarlos no se deben descuidar las actividades diarias. Esto consiste en incorporar el pensamiento de que los cambios forman parte de la dinámica organizacional que se debe atravesar naturalmente.

### 5.3.5. Resistencia al cambio

Cuando se comunica un proyecto de cambio es posible que algunas personas se resistan a su implementación y en primera instancia se podría pensar que esto generaría un impacto negativo para el proceso ya que obstaculiza el rápido progreso, pero según Robbins (2009) se fomentarán debates saludables, se cuestionarán aspectos preestablecidos y contribuirá a generar nuevas ideas, logrando conjuntamente mejorar las mismas.

Newstrom (1983) define a la resistencia del cambio como “los comportamientos de los empleados para desacreditar, retrasar o impedir la ejecución de un cambio laboral” (pp. 360) y establece que muchas veces es responsabilidad de la alta dirección por carecer de habilidades de comunicación con los colaboradores y no propiciar relaciones interpersonales.

Robbins (2009) plantea como origen de la resistencia al cambio el miedo a lo desconocido, los factores económicos, el temor a no tener la capacidad para adaptarse, la inercia estructural que se caracteriza por la estabilidad, las presiones grupales, entre otras.

Nisivoccia (2011) establece que el dilema del cambio puede surgir por la comodidad de mantenerse en la zona de confort, el orgullo de la historia y miedo a lo que pueda venir fuera de lo conocido. Mientras que el cambio, se focaliza en las posibilidades de lo nuevo, incomodidad de lo anticuado, valoración de la capacidad y el miedo a desaparecer si no se cambia. El autor plantea que los procesos de cambio no tratan de desechar la historia y los aprendizajes adquiridos, sino de reconocer el pasado y decidir abandonar lo que ya no es necesario.

Otra situación que puede generar resistencia en las personas, es que la estructura y los procesos de la organización no sean consistentes con las transformaciones que se impulsan y los comportamientos que se fomentan en el marco de estos procesos.

Gray y Starke (1984) establecen que las fuentes de la resistencia pueden ser racionales, cuando las personas consideran que los cambios son perjudiciales para su trabajo; o emocionales, debido a los sentimientos como la frustración o el temor que se generan por abandonar las formas tradicionales de hacer las cosas y el miedo a no poder adaptarse (extraído de King y Andersen, 2003).

Otras teorías abordan que la resistencia puede generarse por la sobrecarga de trabajo de las personas que desarrollan funciones en áreas que integran el alcance de los proyectos, ya que se debe continuar con la rutina diaria y en paralelo probar nuevas formas de hacer el trabajo.

Los autores King y Andersen (2003) analizan las distintas causas que contribuyen a la resistencia al cambio a nivel organizacional, grupal o individual, a partir de relaciones hipotéticas con el grado de centralización de poder de las organizaciones. A nivel individual, aspectos de la personalidad como el autoritarismo, las necesidades de control o la orientación a la realización de logros en organizaciones con concentración de poder, provocarán altos niveles de resistencia. Otro aspecto individual que influye en la actitud de las personas son las experiencias previas en proyectos de cambio como el resentimiento y las situaciones negativas y angustiantes del pasado, que independientemente del nivel de centralización del poder generarán resistencia.

También los autores analizan factores como el grado de cohesión de los grupos, interacciones y normas sociales, que generarán que los cambios que surjan del exterior del grupo se visualicen como una amenaza y por lo tanto se genere un alto nivel de resistencia.

Newstrom (1983) desarrolla tres posibles razones de la resistencia al cambio por parte del personal, incomodidad con la naturaleza del cambio, por ejemplo si piensan que la solución no es la correcta, es difícil de comprender o no se alinea a la cultura de la organización; disconformidad con el método que se utilizó para implementarlo, la oportunidad, la información disponible o la participación; factores personales en casos de preferencia a mantenerse en el equilibrio, no alterar las formas de trabajo, o miedo a experimentar situación de incertidumbre o fracaso.

Chiavenato (2008) destaca como aspectos lógicos que generan resistencia al cambio, al tiempo y esfuerzo adicional para adaptarse, y a la diferencia de percepciones sobre las acciones definidas y su viabilidad. También plantea aspectos psicológicos que comprenden los sentimientos de miedo a lo no conocido, el temor de no tener la capacidad para comprender y accionar de acuerdo con el cambio, las características personales de poca tolerancia a los riesgos, el miedo al error, la falta de confianza y la necesidad de seguridad. Finalmente aborda los aspectos sociológicos asociados a los valores y factores grupales que inciden en la opinión de las personas que pertenecen a una coalición.

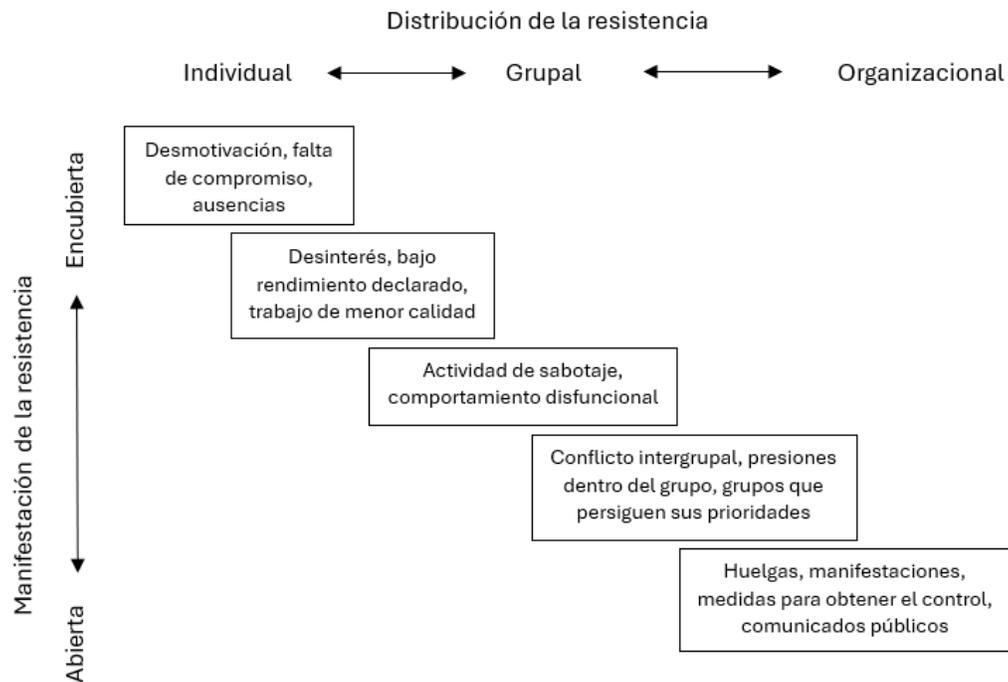
La mayoría de las personas no suelen aceptar un cambio si no entienden su propósito o no perciben los beneficios que le brindará como posibilidades de reconocimiento, participación o mejoras en las condiciones laborales. Incluso en las situaciones donde la necesidad de cambio es más urgente, la resistencia es más problemática. Es común ignorar esta resistencia y forzar el cambio, lo cual suele ser un grave error que puede incrementar aún más la oposición. Ignorar la resistencia puede resultar en bloqueos en el proceso y generar errores costosos a largo plazo. Por lo tanto, es crucial abordar la resistencia de manera constructiva para garantizar el éxito del cambio (Zimmermann, 2000).

Para implementar un cambio profundo como proceso de aprendizaje organizacional, se requiere una labor de comunicación cuidadosa y gradual, para facilitar la apertura hacia un cambio planificado. Algunas de las estrategias son, identificar a las personas clave para entablar diálogos en diferentes niveles, fomentar la contraposición de percepciones, proporcionar un espacio para expresar inquietudes, incorporar información externa, ganar confianza a través de una comunicación proactiva y transparente, buscar la participación en temas compartidos, demostrar las ventajas institucionales ya sean económicas o personales, para alcanzar cambios que generen una transformación en el momento oportuno (Zimmermann, 2000).

Lewin (1951) desarrolló el enfoque denominado “análisis del campo de fuerza”, que define las fuerzas de resistencia como aquellas que pretenden conservar el statu quo, y las impulsoras que buscan fomentar el cambio. Las fuerzas de resistencia se deberán identificar y minimizar antes de aumentar las fuerzas impulsoras, ya que de lo contrario el aumento temprano de las fuerzas positivas también estimulará el crecimiento de las otras (extraído de King y Andersen, 2003).

Se adjunta la figura 6 adaptada de King y Andersen (2003) en la que se abordan las distintas actitudes de los colaboradores en caso de resistencia al cambio, que serán útiles para identificarlas y generar líneas de acción.

**Figura 6: Manifestaciones de la resistencia**



**Nota: Adaptado de King y Andersen (2003)**

Ante la comunicación de un cambio, Chiavenato (2008) establece que las personas podrán tomar diferentes actitudes en función de su percepción, como posturas proactivas, de simple aceptación de los cambios, defensa de los principios o por el contrario posiciones defensivas al proyecto.

Robbins (2009) aborda diferentes tácticas para gestionar la resistencia al cambio, entre las que destaca el rol de la comunicación desde dos perspectivas, en primer lugar para no generar falta o mala información, logrando transmitir el fundamento y tratando de no generar dudas en las personas; y en segundo lugar establece el rol de la comunicación para “vender” la idea del cambio, su impacto y beneficios.

También establece la importancia de generar espacios de participación para que el personal brinde sus contribuciones al proyecto y se sientan parte de los resultados que se logran, generando así que los colaboradores no se resistan a aquellas ideas en las que fueron involucrados. Asimismo, plantea que ante una mayor participación de colaboradores, será mejor la calidad de los resultados obtenidos. Establece en esta línea, que para disminuir la resistencia al cambio se deberán seleccionar

a personas cuya personalidad sea propensa a aceptar el cambio, con actitud abierta y positiva, con tolerancia al riesgo y flexibilidad.

Finalmente, el autor aborda fuerzas a las que se debe recurrir en última instancia o en situaciones particulares de resistencia al cambio, como la manipulación distorsionando ciertos hechos para influenciar a las personas y la cooptación “comprando” el respaldo de personas clave, y la coerción mediante las amenazas sobre quienes se resisten.

En este sentido, Chiavenato (2010) desarrolla acciones para abordar la resistencia, entre las que se destacan, la educación para preparar a los colaboradores para el proceso y generar una comunicación que posibilite la interacción; el compromiso para neutralizar las acciones de resistencia por su esfuerzo participativo; apoyo a los colaboradores para desarrollar las nuevas capacidades y consolidación de liderazgos que motiven, orienten e impulsen el cambio; negociación principalmente con aquellas personas que se oponen al cambio.

Es importante destacar que en todo proceso de cambio, la negociación efectiva es un as bajo la manga a utilizar con aquellos que se muestran adversos, así como para atravesar exitosamente los conflictos que se presenten en el camino. A través de la negociación es posible gestionar conflictos, obtener acuerdos inteligentes, crear alianzas, alcanzar los objetivos y fomentar el desarrollo de habilidades y relaciones interpersonales que permitirán enfrentar exitosamente los procesos de transformación, contribuyendo así al éxito de las organizaciones. Es importante destacar que, sin comunicación, no hay negociación; la negociación es un proceso de comunicación a través del cual se busca obtener decisiones conjuntas.

Es aquí donde los impulsores del cambio juegan un rol importante, ya que mediante la influencia en los colaboradores a través del uso de las diferentes herramientas que tienen a su alcance, podrán enfrentar los obstáculos que se les presenten en el proceso para contribuir con el cumplimiento de los objetivos.

#### 5.3.6. Rol del liderazgo en los procesos de cambio

Para lograr la adaptación al proceso de cambio será clave el papel del liderazgo, para influenciar y motivar a los colaboradores hacia un propósito común. En la encuesta de Tendencias Globales de

Capital Humano de Deloitte del 2023, solo el 23% de los encuestados cree que los líderes de su organización tienen las capacidades de manejo necesarias en un contexto sin fronteras definidas.

La consultora también sostiene que la falta de adaptación del liderazgo a los nuevos desafíos del contexto, puede deberse a la concepción y parámetros del mundo laboral anterior (caracterizado por la jerarquía y la autoridad formal), así como a la falta de comprensión de las oportunidades que brinda el mundo actual.

En la encuesta antes referida casi la mitad de los encuestados afirmaron que a los líderes de sus organizaciones les resulta difícil identificar las prioridades, porque se sienten abrumados por la cantidad y la frecuencia de los cambios perturbadores que se están produciendo. Por lo cual será un gran desafío generar las capacidades de liderazgo necesarias para promover la apertura, y movilizar a los colaboradores a involucrarse y adaptarse a los procesos de cambio que definen transitar las organizaciones.

Deloitte (2024) establece que las organizaciones deben fomentar la imaginación de los colaboradores, favoreciendo el uso de sus capacidades humanas para abordar los problemas, generando nuevas formas de hacer las cosas. En este sentido será clave el rol del liderazgo para impulsar el crecimiento, la innovación y la imaginación, que estimulen a las personas a conectar con el propósito de la organización, generando un sentimiento de compromiso y responsabilidad con el cambio.

En consonancia Ritter (2008) plantea que el éxito de un cambio cultural en una organización requiere un liderazgo claro y comprometido desde la cima hasta la base; lograr un cambio significativo no depende solo de un líder carismático, sino de la creación de una cultura organizacional que fomente el liderazgo en todos los niveles, motivando a los colaboradores a alinear sus objetivos personales con los de la organización.

Strebel (1996) establece que los altos directivos visualizan al cambio como una oportunidad para fortalecer a la organización y progresar, mientras que los colaboradores y mandos medios es probable que lo consideren inoportuno. Por lo cual será clave que se trabaje transversalmente para comprender la importancia del cambio desde todas las perspectivas.

McKinsey & Company (2003) menciona que no es suficiente con que los líderes digan a las personas que tienen que cambiar, sino que deberán crear historias que impacten, para que el cambio suceda y tenga un sentido para todos.

Los líderes deberán fomentar el cambio cultural y facilitar una organización más flexible, a través de la habilitación al personal para integrar equipos transversales, estimulando el pensamiento creativo, impulsando la colaboración y delegando la toma de decisiones. También se deberá impulsar al personal a pensar nuevas formas de hacer su trabajo, fomentar la prueba y el error como un aprendizaje y no como un castigo.

Chiavenato (2008) establece que las transformaciones ocurren cuando la participación del personal en el proceso es efectiva. Implica cambiar los hábitos de las personas, cuestionarse el pasado y el presente. En este sentido los líderes deberán promover ambientes psicológicos adecuados para impulsar el cambio. La cooperación espontánea de los colaboradores con el proceso no surge a partir de la imposición, sino a través de la confianza y el entusiasmo por cambiar que deberán impulsar los líderes.

McKinsey & Company (2017) establece que la responsabilidad y el compromiso de todos, son los factores con mayor impacto en las transformaciones. Destaca la importancia del liderazgo para comunicar la transformación que se implementará desde una perspectiva que genere interés en los colaboradores, con un mensaje dirigido y distinto al que se destinaría a otros públicos, como por ejemplo el de aumentar el precio de las acciones, el cual probablemente no tendrá gran impacto sobre los colaboradores, pero sí en los inversionistas.

En consonancia con lo anterior, Project Management Institute (2014) establece que las comunicaciones ineficientes y la falta de liderazgo son las principales causas del fracaso de los cambios, para lo cual será fundamental el patrocinio de la alta dirección y una gestión que genere interés en las personas, para desarrollar un rol activo y que todos comprendan cómo contribuyen al cambio.

### 5.3.7. Rol de la creatividad en los procesos de cambio

Cuando las organizaciones impulsan procesos de cambio destinan recursos al desarrollo de las habilidades de las personas que participarán en el diseño y ejecución del proyecto. Es fundamental estimular el pensamiento creativo de las personas y fomentar la generación de ideas distintas a las que se realizan en el presente.

Los autores King y Andersen (2003) manifiestan que existen diversos factores organizacionales que influyen en el fomento de la creatividad, e indican como cruciales a la motivación y la comunicación. Las organizaciones jerárquicas, burocráticas y mecanicistas no serán estimuladoras de creatividad, así como tampoco las tareas repetitivas que limitan la innovación personal. Por su parte, los estilos de liderazgo participativos y democráticos facilitarán más la creatividad frente a otros como los autoritarios, jerárquicos y coercitivos.

Cuando las personas están motivadas con el trabajo, tienen autonomía y roles no delimitados, serán más propensas a generar el pensamiento creativo. Las organizaciones serán más abiertas a la innovación cuando fomenten el error como un aprendizaje, los debates e intercambios.

De acuerdo con lo expresado por Pumariño (2014), la democratización de las organizaciones ha supuesto un enorme cambio organizativo. A través de la disminución del grado de control, se ha proporcionado a los colaboradores una mayor autonomía y capacidad de decisión. Por otra parte, la globalización hace que las organizaciones estén integradas por colaboradores de diversas culturas que deben trabajar en equipo. Todo esto hace que las negociaciones hayan adquirido la importancia que ahora tienen, pues se ha producido una descentralización del mando y las organizaciones fomentan la disparidad de criterios para estimular el pensamiento creativo.

Chiavenato (2008) establece que “la creatividad y la innovación permiten que la empresa navegue en perfecta sintonía con un mundo de negocios en constante transformación y repleto de novedades en su transcurrir diario” (pp. 300). El autor define a la creatividad como la generación de ideas nuevas y a la innovación como la aplicación de esas ideas a la realidad del negocio, procesos, bienes o servicios. Se desarrolla la importancia de generar incentivos organizacionales para que las personas estimulen el pensamiento creativo, para transformar la forma de pensar y hacer las cosas,

y en este sentido cita la frase de Albert Einstein “la mente que se abre a una nueva idea jamás retornará a su tamaño original”.

Como establece Augustine (1997) se deben evitar las reflexiones trilladas y dar lugar a ideas diferentes y creativas. De lo contrario, como afirma la autora Rita Mae Brown (extraído de Goss, Pascale y Athos, 1993) se puede caer en demencia, al esperar resultados diferentes haciendo siempre lo mismo.

Bono (1994) desarrolla tres factores que limitan la creatividad que son la inseguridad personal, en relación con la baja tolerancia a los riesgos y miedo al fracaso; la inhibición, por el temor a equivocarse; y las características de la organización, que fomentan la actitud conservadora (extraído de Chiavenato, 2008). También el autor desarrolla la idea del pensamiento lateral para desarrollar nuevas ideas a partir de métodos no lógicos y lograr cambios en las percepciones.

Los autores King y Andersen (2003) abordan propuestas para fomentar la generación de ideas, como por ejemplo mediante la técnica de *brainstorming*, brindar formación a los colaboradores para desarrollar las habilidades creativas y realizar selección de personas con el perfil adecuado. El *brainstorming* fomentará que las personas expresen sus ideas sin miedo al ridículo ya que se generan ambientes libres y seguros para que ninguna persona sea juzgada por sus planteos.

Chiavenato (2008) expresa diversas estrategias para mejorar la creatividad, entre las que se destacan, buscar varias soluciones y no centrarse en una única idea; analizar el problema desde una perspectiva amplia, centrarse en el por qué (finalidad) y no en el cómo (métodos). También resalta la importancia de que las personas tengan convicción por los cambios, alentar en todos los niveles la generación de ideas y la escucha de sugerencias, promover un clima de interacción y flujo de ideas, dar libertad a las personas para diseñar los métodos para alcanzar los objetivos y brindar reconocimiento por el proceso, independientemente del resultado.

## 6. TRABAJO DE CAMPO

A continuación, se mencionan los resultados más relevantes derivados tanto de las entrevistas a las diez organizaciones como de la encuesta de percepción general y su respectivo análisis.

### 6.1. ENCUESTA

La encuesta fue difundida con el objetivo de obtener una muestra de la población activa en el mercado laboral de Uruguay. El formulario fue respondido por 227 personas y a continuación se detallarán las características demográficas de la población encuestada y los principales resultados obtenidos.

#### 6.1.1. Estructura de la población encuestada

- Estructura por antigüedad

El 13,2% de las personas que participaron de la encuesta indicaron una antigüedad laboral menor a 2 años en la organización, el 23,3% entre 2 y 5 años de antigüedad, el 19,4% entre 6 y 10 años y el 44,1% más de 10 años de antigüedad.

- Estructura por nivel educativo

El 0,4% de las personas encuestadas manifestó que el máximo nivel educativo alcanzado fue educación primaria, el 0,9% ciclo básico, el 9,3% bachillerato, el 7,5% terciario no universitario, el 34,4% terciario universitario y finalmente el 47,5% indicaron formación en Posgrados y Maestrías.

- Estructura por rol funcional

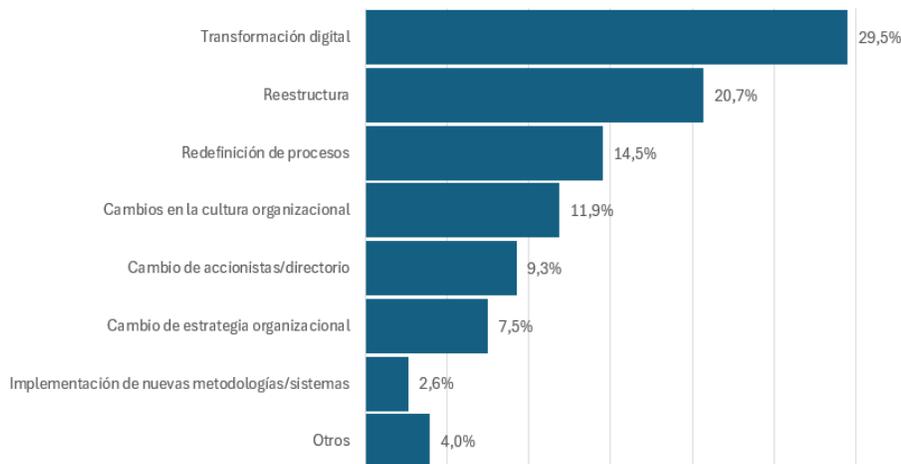
Con relación al rol funcional que ocuparon durante el transcurso del proceso de transformación, el 9,7% de la población encuestada indicó un rol administrativo, el 7% operario, el 13,2% técnico, el 42,7% profesional, el 15,4% jefe de primera línea, el 11% gerente y finalmente 1% socio-director.

La opción de auxiliar de servicios no fue seleccionada por ninguna persona. Además, cabe aclarar que se indicaron en la opción de respuesta abierta otros cargos que fueron clasificados por similitud de funciones a efectos del análisis.

### 6.1.2. Procesos de transformación transitados por la población encuestada

Con relación a los procesos de transformación más significativos atravesados por las organizaciones en los últimos años, el 29,5% de los encuestados indicó la transformación digital, el 20,7% reestructuras, el 14,5% redefinición de procesos, el 11,9% cambios en la cultura organizacional, el 9,3% cambio de accionistas/directorio, el 7,5% cambio de estrategia organizacional, el 2,6% implementación de nuevas metodologías/sistemas y finalmente el 4% indicó otros procesos que incluyen reducción de costos, fusiones, mejora de la calidad, desarrollo de nuevos mercados y cambios de infraestructura. A continuación, se adjunta la figura 7 con el detalle desarrollado anteriormente.

**Figura 7: Procesos de transformación organizacional**



**Nota: Elaboración propia**

Se solicitó a los encuestados que las sentencias que se describen a continuación fueran respondidas en base al proceso de transformación indicado.

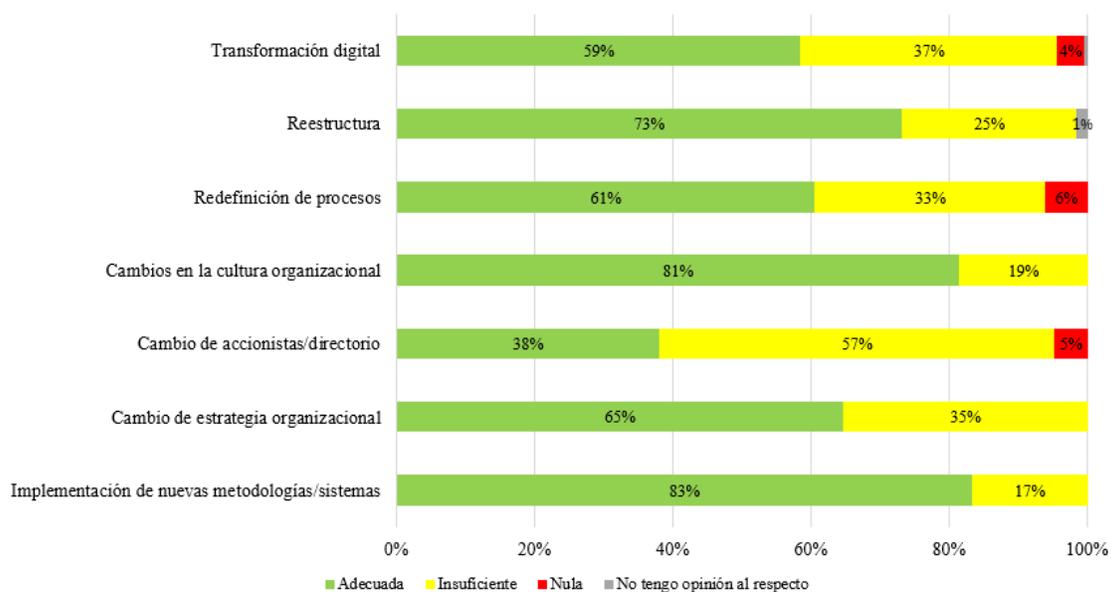
### 6.1.3. Valoración de la comunicación interna

- Nivel de la comunicación interna

Con relación al nivel de la comunicación interna en los procesos de transformación organizacional, el 58,6% consideró que fue adecuada, el 37% que fue insuficiente, el 4% que fue nula y el 0,4% no tuvo opinión al respecto.

En la figura 8 se presentan los resultados relacionados con el nivel de la comunicación interna según el proceso de transformación indicado.

**Figura 8: Disponibilidad de la comunicación interna con apertura por proceso de transformación**



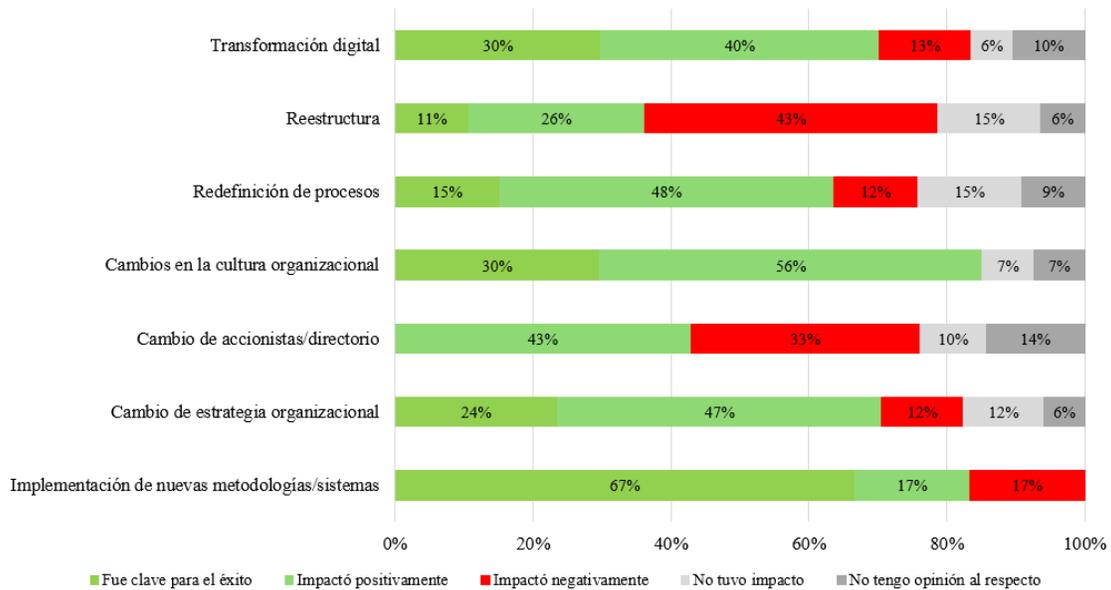
**Nota: Elaboración propia**

- Impacto de la comunicación interna

Con relación al impacto de la comunicación, el 20,7% señaló que fue clave para el éxito, el 39,6% que impactó positivamente, el 21,1% que impactó negativamente, el 10,2% que no tuvo impacto,

en tanto el 8,4% señaló que no tenía opinión al respecto. En la figura 9 se muestran los resultados por proceso de transformación.

**Figura 9: Impacto de la comunicación interna con apertura por proceso de transformación**



**Nota: Elaboración propia**

Con respecto a las características de la comunicación en los procesos de cambio se obtuvieron las siguientes respuestas:

- Oportunidad

El 58,1% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la comunicación fue oportuna, el 14,5% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto el 26,4% estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo y el 1% no tuvo opinión al respecto.

- Transparencia

El 55,5% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la comunicación fue transparente, el 18,5% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto el 24,7% estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo y el 1,3% no tuvo opinión al respecto.

- Sentimiento de confianza y tranquilidad

El 41,9% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la comunicación generó un sentimiento de confianza y tranquilidad, el 26% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto el 31,2% estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo y el 0,9% no tuvo opinión al respecto.

- Foco en los motivos

El 57,3% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la comunicación se centró en los motivos que impulsaron el proceso de transformación, el 19,4% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto el 21,1% estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo y el 2,2% no tuvo opinión al respecto.

- Rumores

El 46,3% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la comunicación fue afectada por los rumores, el 22,9% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto el 27,3% estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo y el 3,5% no tuvo opinión al respecto.

- Accesibilidad

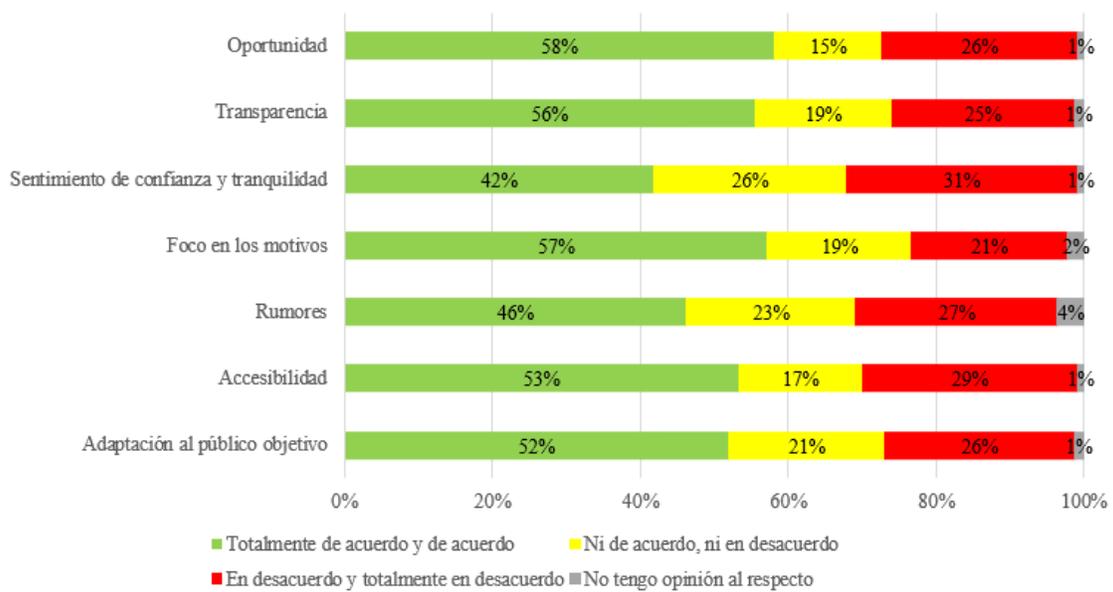
El 53,3% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la comunicación fue accesible, el 16,7% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto el 29,1% estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo y el 0,9% no tuvo opinión al respecto.

- Adaptación al público

El 52% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la comunicación se adaptó al público objetivo, el 21,1% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto el 25,6% estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo y el 1,3% no tuvo opinión al respecto.

En la figura 10 se resumen los resultados de las sentencias mencionadas anteriormente.

**Figura 10: Valoración de la comunicación interna**

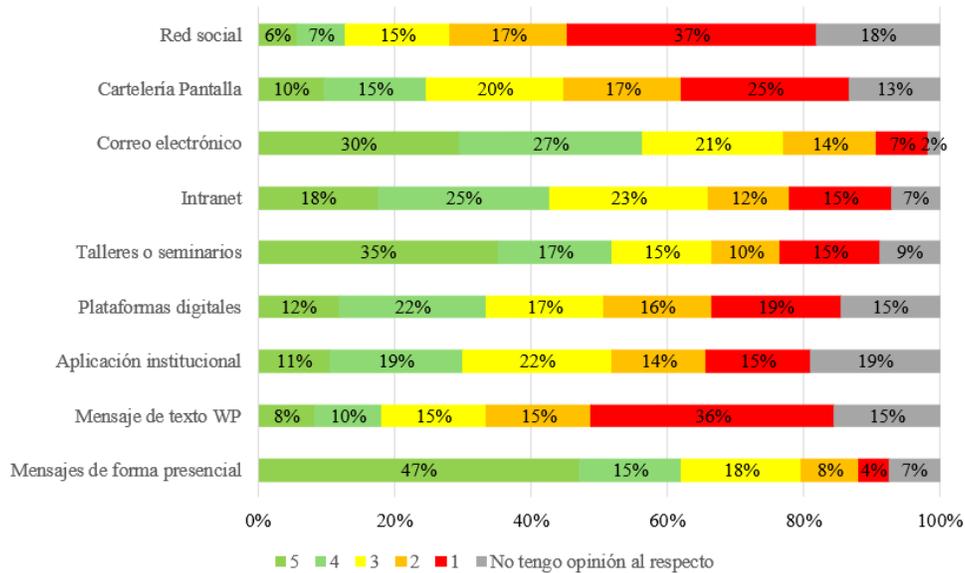


**Nota: Elaboración propia**

#### 6.1.4. Efectividad de los canales de comunicación interna implementados

Se presenta en la figura 11 la valoración de la efectividad de los canales de comunicación interna más habituales implementados por las organizaciones, cuya escala fue del 1 al 5, siendo 1 menos efectivo y 5 más efectivo.

**Figura 11: Efectividad de los canales de comunicación**



**Nota: Elaboración propia**

Se detallan a continuación los canales de comunicación que obtuvieron la mayor cantidad de respuestas “5” en cada proceso de transformación:

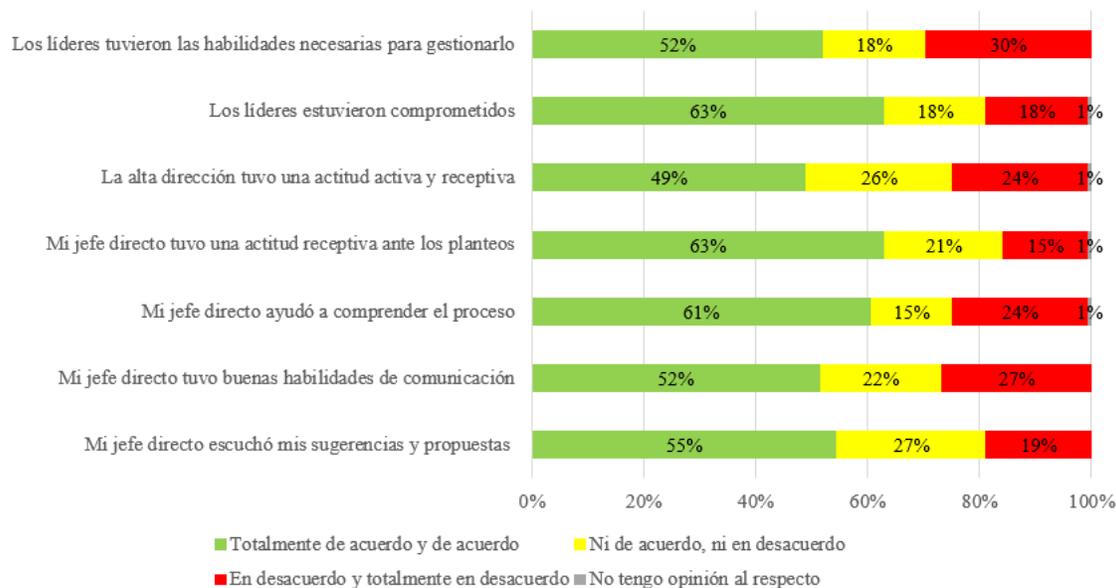
- Cambio de accionistas/directorio: mensajes de forma presencial
- Cambio de estrategia organizacional: mensajes de forma presencial
- Cambios en la cultura organizacional: mensajes de forma presencial
- Implementación de nuevas metodologías/sistemas: mensajes de forma presencial y correo electrónico
- Redefinición de procesos: mensajes de forma presencial y talleres o seminarios
- Reestructura: mensajes de forma presencial
- Transformación digital: talleres o seminarios

### 6.1.5. Liderazgo y alta dirección

Con relación a la percepción sobre el rol del liderazgo, los jefes directos y la alta dirección, se discrimina la opinión de la población sin personal a cargo y la de los líderes. Los cargos de administrativo, operario, técnico y profesional obtuvieron 165 respuestas y se clasifican como “colaboradores” a efectos de este análisis, mientras que jefe de primera línea, gerente y socio-director tuvieron un total de 65 respuestas y se clasifican como “líderes”.

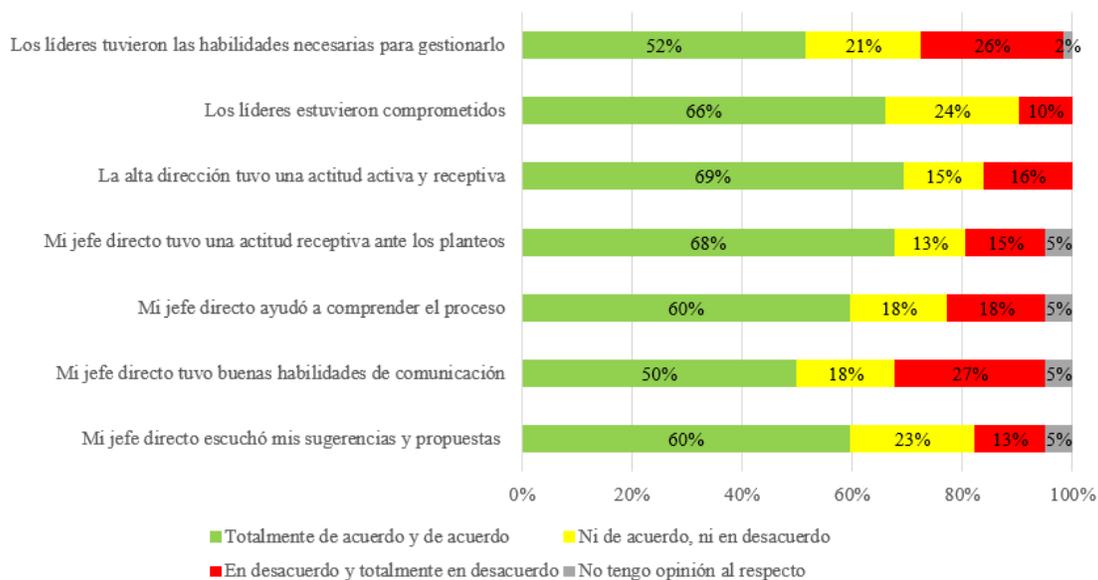
En la primera figura (12) se detalla la percepción de los colaboradores y en la siguiente (13) la de los líderes.

**Figura 12: Liderazgo y alta dirección según la percepción de los colaboradores**



**Nota: Elaboración propia**

**Figura 13: Liderazgo y alta dirección según la percepción de los líderes**



**Nota: Elaboración propia**

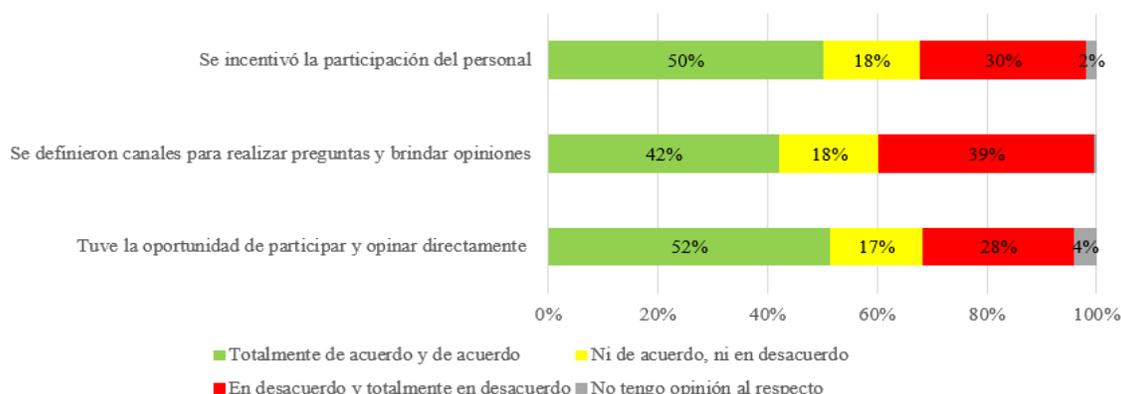
#### 6.1.6. Gestión de la resistencia

El 35,7% de los encuestados estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo con que se gestionó la resistencia al cambio, el 25,6% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto el 36,6% estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo y el 2,1% no tuvo opinión al respecto.

#### 6.1.7. Participación del personal, preguntas y opiniones

En la figura 14 se detallan los resultados relativos al incentivo a la participación del personal en el proceso de transformación y la definición de canales para realizar preguntas y brindar opiniones.

**Figura 14: Participación del personal, preguntas y opiniones**



**Nota: Elaboración propia**

#### 6.1.8. Capacitaciones para el desarrollo de habilidades

El 52,4% de los encuestados estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo con que se realizaron capacitaciones para desarrollar las habilidades necesarias en el personal, el 17,6% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto el 27,3% estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo y el 2,7% no tuvo opinión al respecto.

Los procesos de transformación que tuvieron el mayor porcentaje de respuestas positivas fueron los de implementación de nuevas metodologías/sistemas y cambio en la cultura organizacional.

#### 6.1.9. Fomento de la innovación

El 37% de los encuestados estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo con que se fomentó la innovación, el 25,6% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto el 30% estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo y el 7,4% no tuvo opinión al respecto. En relación con esta sentencia, el 37,9% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo con que el error se consideró un aprendizaje, el 24,7% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto el 28,6% estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo y el 8,8% no tuvo opinión al respecto.

Los procesos de transformación que tuvieron el mayor porcentaje de respuestas positivas en la primera sentencia fueron los de implementación de nuevas metodologías/sistemas y cambio en la

cultura organizacional. En la segunda sentencia fueron los de implementación de nuevas metodologías/sistemas y el de transformación digital.

#### 6.1.10. Comunicación de los avances obtenidos

El 51,1% de los encuestados estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo con que se compartieron los avances del proceso de transformación, el 21,1% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto el 27,3% estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo y el 0,5% no tuvo opinión al respecto.

Los procesos de transformación que tuvieron el mayor porcentaje de respuestas positivas fueron los de implementación de nuevas metodologías/sistemas y cambio en la cultura organizacional.

#### 6.1.11. Visión y plan estratégico

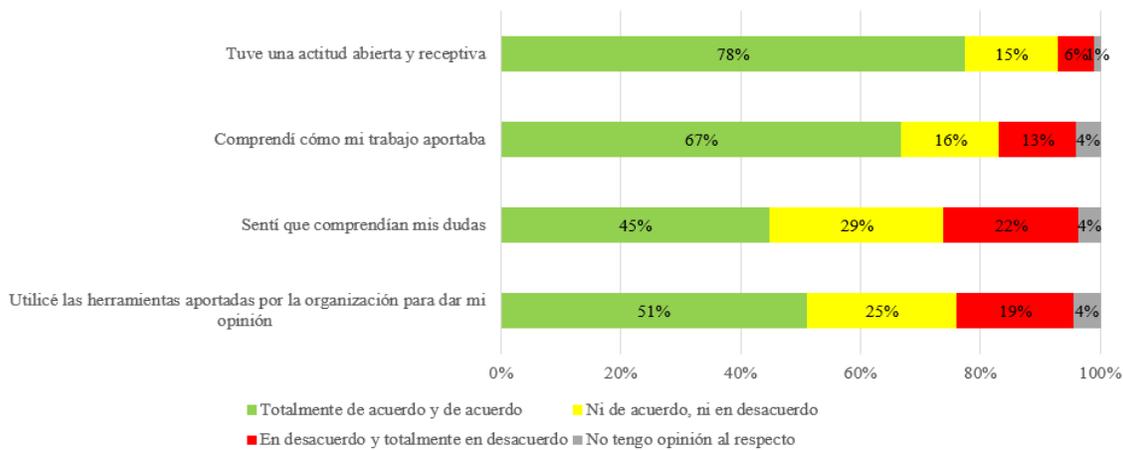
El 65,2% de los encuestados estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo con que fueron informados sobre la visión de la organización que motivó el proceso de transformación, el 12,3% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto el 19,8% estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo y el 2,7% no tuvo opinión al respecto. El 61,7% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo con que el proceso se impulsó por un plan estratégico y no por otros intereses, el 14,1% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto el 22% estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo y el 2,2% no tuvo opinión al respecto.

Los procesos de transformación que tuvieron el mayor porcentaje de respuestas positivas en ambas sentencias fueron los de implementación de nuevas metodologías/sistemas y cambio en la cultura organizacional.

#### 6.1.12. Actitudes y sentimientos

A continuación, se detallarán resultados de sentencias que refieren a actitudes asumidas y sentimientos experimentados durante el proceso de transformación.

**Figura 15: Actitudes y sentimientos**



**Nota: Elaboración propia**

En lo que respecta a los sentimientos se incluyeron cuatro sentencias asociadas a emociones negativas, que obtuvieron los siguientes resultados:

El 23% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo con la sentencia “tuve miedo de perder mi empleo/posición en la organización”, el 14% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto el 57% estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo y el 6% no tuvo opinión al respecto.

El 27% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo con que al inicio consideraba que el cambio no era necesario, el 20% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto el 48% estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo y el 5% no tuvo opinión al respecto.

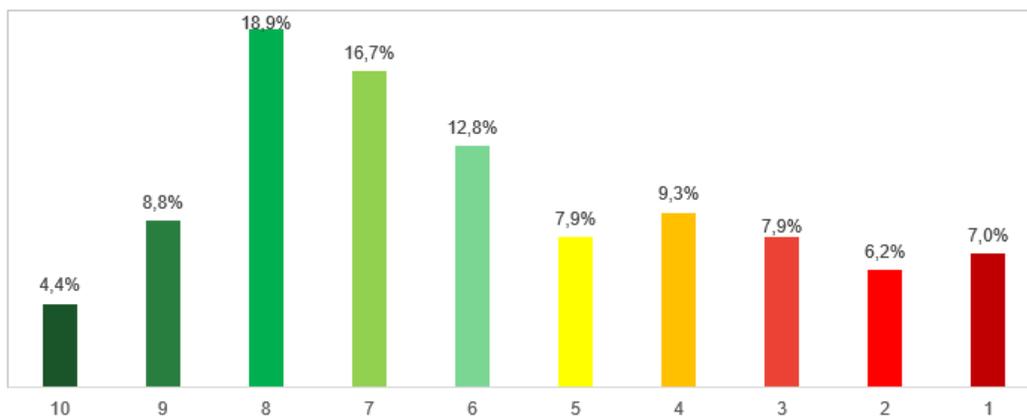
El 36% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo en que se favorecía solo a algunas personas, el 20% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto el 39% estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo y el 5% no tuvo opinión al respecto.

El 64% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo con la sentencia “tuve muchas dudas”, el 21% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto el 13% estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo y el 2% no tuvo opinión al respecto.

### 6.1.13. Valoración de la comunicación interna en el proceso de transformación

En la figura 16 se visualiza una gráfica de distribución que muestra la calificación de la gestión de la comunicación durante el proceso de transformación, siendo 1 muy malo y 10 muy bueno, para el total de los encuestados.

**Figura 16: Gestión de la comunicación del total de los encuestados**



**Nota: Elaboración propia**

A continuación, se visualiza la calificación de la gestión de la comunicación durante el proceso de transformación, con apertura entre líderes y colaboradores.

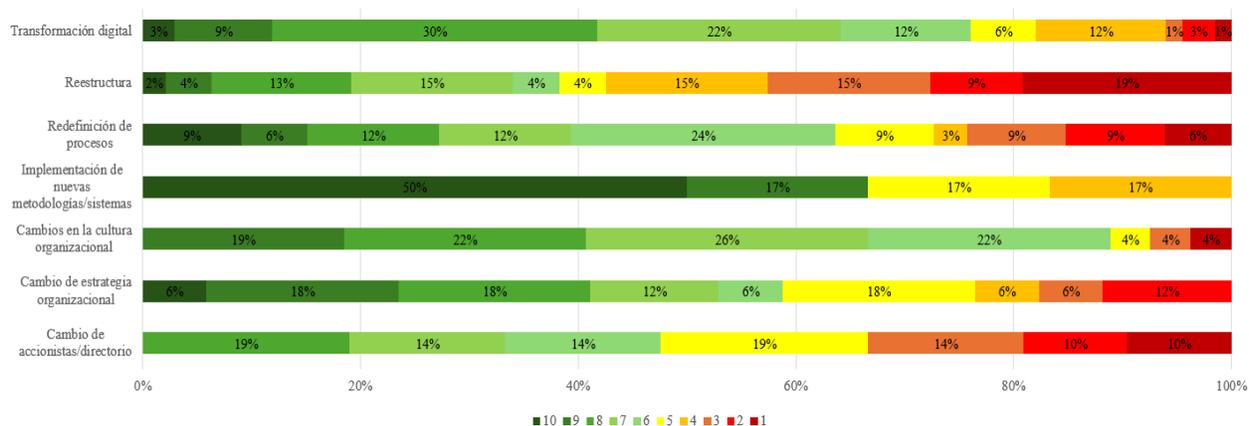
**Figura 17: Gestión de la comunicación con apertura por rol funcional**



**Nota: Elaboración propia**

En la figura siguiente se muestran los resultados según el proceso de transformación indicado por los encuestados.

**Figura 18: Gestión de la comunicación con apertura por proceso de transformación**



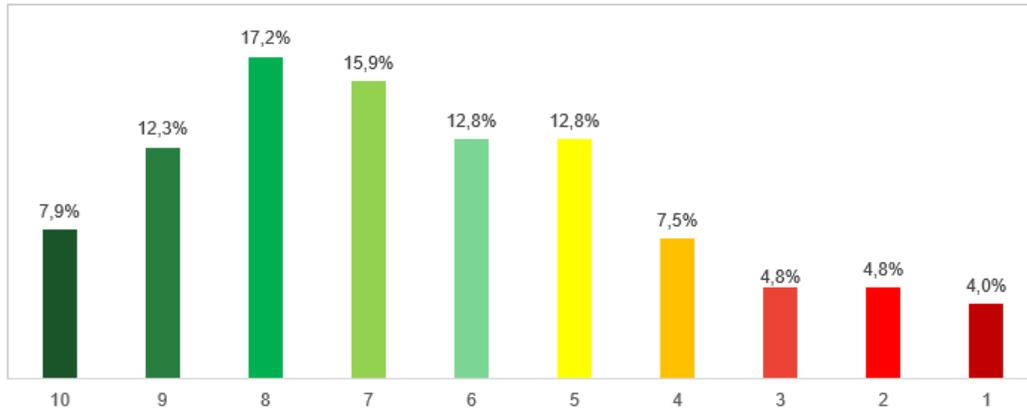
**Nota: Elaboración propia**

Respecto a la sentencia de respuesta abierta “lo mejor de la comunicación durante el proceso de transformación que atravesó la organización” se destacaron comentarios principalmente relativos a las capacitaciones, talleres y seminarios brindados en el marco del proceso, las comunicaciones en persona a través de instancias presenciales y también aspectos relativos al alcance, ya que se reconoció la importancia de que la comunicación fuera extensiva a todo el personal.

#### 6.1.14. Valoración del éxito del proceso de transformación

En la figura 19 se visualiza una gráfica de distribución que muestra la calificación del éxito del proceso de transformación, siendo 1 muy malo y 10 muy bueno, para el total de los encuestados.

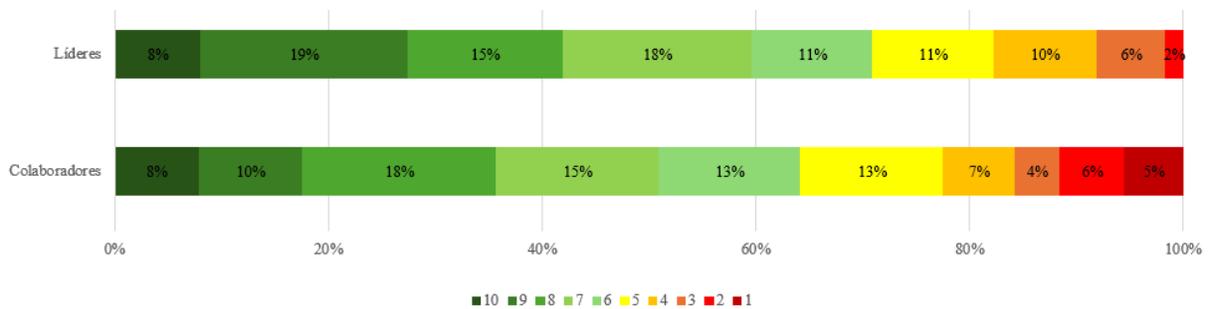
**Figura 19: Éxito del proceso de transformación del total de los encuestados**



**Nota: Elaboración propia**

A continuación, se visualiza la calificación del éxito del proceso de transformación, con apertura entre líderes y colaboradores.

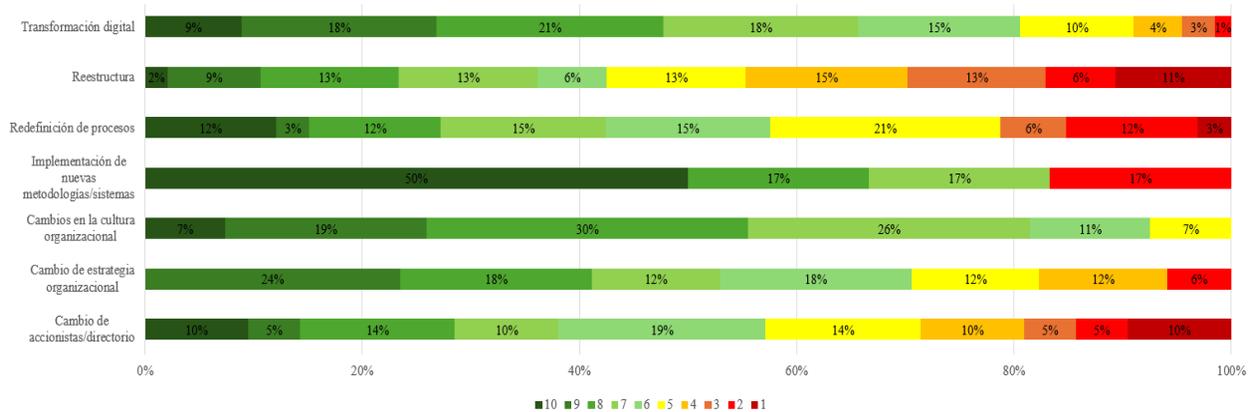
**Figura 20: Éxito del proceso de transformación con apertura por rol funcional**



**Nota: Elaboración propia**

En la figura siguiente se muestran los resultados según el proceso de transformación indicado por los encuestados.

**Figura 21: Éxito del proceso de transformación con apertura por proceso de transformación**



**Nota: Elaboración propia**

Respecto a la sentencia de respuesta abierta “el proceso de transformación hubiera sido más exitoso si”, se destacaron respuestas principalmente asociadas a aspectos de la comunicación como la claridad de los mensajes, la oportunidad de su transmisión y la transparencia. También se recibieron comentarios relativos al fomento de la participación del personal para lograr un mayor involucramiento y asociados al compromiso de los líderes.

## 6.2. ENTREVISTAS

En la descripción de las diez entrevistas realizadas a las organizaciones, se detalla el grupo de industria, comercio, comercio y actividades en general o sector publicado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social al que pertenece cada organización, así como el rango de personal activo, con el objetivo de preservar el anonimato.

### 6.2.1. Organización 1

Grupo 10 - Comercio en general. Rango de personal activo - entre 3.000 y 5.000

Proceso de transformación más significativo de los últimos años: Cambio del grupo accionista y reestructura organizacional. A partir del cambio crearon una estructura organizacional con áreas, divisiones y departamentos, junto con la definición de competencias, procesos y responsabilidades.

También iniciaron un proceso de negociación con el sindicato a efectos de acordar las condiciones laborales.

Unidad organizativa responsable de la comunicación interna: Inicialmente era responsabilidad del equipo de Recursos Humanos y a partir de la reestructura crearon una Unidad encargada de la Comunicación Interna y Externa con alineación de actividades, con asesoramiento de consultores y una agencia de comunicación externa.

Plan de comunicación: Crearon un plan de comunicación con definición de mensajes y emisores responsables, que fue un grupo conformado por todos los directores, quienes con el apoyo externo realizaron reuniones presenciales en las sucursales para “dar la cara” al momento de transmitir la situación actual de la organización, y generar espacios de intercambio con los colaboradores. El plan tenía un cronograma de visitas a las sucursales y en estas instancias se informaban las medidas a tomar y los resultados a futuro. Estaban mapeados los destinatarios, *stakeholders* y medios de comunicación.

Actualmente el plan de comunicación es definido en sinergia con el sector de marketing para estar vinculado a la estrategia comercial. Es prioridad que los colaboradores conozcan la mayoría de la información previamente a comunicar al público en general.

Canales de comunicación: El principal y más efectivo canal de comunicación fueron las reuniones que se generaron a partir de las visitas a las sucursales, así como la transmisión en cascada siguiendo la línea jerárquica desde la alta dirección hasta los colaboradores. También realizaron eventos con la presencia del director general para que los colaboradores escucharan y accedieran a un diálogo directo.

Asimismo, cuentan con carteleras y pantallas en todas las sucursales en el comedor y zona de reloj para marca de asistencia, con actualización permanente de contenidos. Por otra parte, tienen grupos de WhatsApp por sucursal y un portal de funcionarios en donde se publican mensajes relevantes, que es el medio que utilizan las personas para descargar actualmente su recibo de sueldo.

Incorporaron como canal la herramienta de Microsoft Viva Engage para modernizar la comunicación y para su implementación se realizó una campaña y varias capacitaciones para promover su uso y alcance.

Consideraron muy importante la elección de los voceros de la comunicación, eligiendo personas con conocimiento en la temática y capaces de transmitir mensajes con credibilidad. Estas personas contaron con un entrenamiento que los capacitó para responder todo tipo de preguntas.

Actualmente están desarrollando una aplicación institucional como canal de cercanía y comunicación con todos los colaboradores, que permitirá enviar mensajes masivos logrando un mayor alcance. Se incentivará su descarga, ya que permitirá acceder a beneficios para los colaboradores como la consulta de los recibos de sueldo, visualización de los turnos y gestión de los días de licencia.

Segmentación de la audiencia: El público objetivo estuvo segmentado según la información que correspondía comunicar, pudiendo estar dirigido a toda la organización, al corporativo, colaboradores incluidos en el convenio o por fuera. Al momento de enviar un mensaje sensible era cuidadosamente revisado el destinatario. Por ejemplo, realizaron comunicados específicos para los jefes de sucursal con información importante, para que tuvieran elementos para responder a las preguntas de la gente.

Actualmente la herramienta Viva Engage cuenta con la funcionalidad de segmentar los públicos.

Medios para obtener retroalimentación de los colaboradores: Principalmente en las reuniones en las sucursales se generaron diálogos con interacción de los colaboradores.

Gestión de las inquietudes, rumores y resistencia al cambio: Las noticias de cambio del grupo accionario fueron públicas, generando miedo en los colaboradores, para lo cual asistieron personas de Gestión Humana y directores a las sucursales a responder “de primera mano” todo lo que las personas querían saber, y no dejarse llevar por rumores. A los colaboradores se les comunicó la necesidad de cambio que era intuida por ellos, lo cual favoreció la negociación y la reestructura.

Los rumores eran comunes dado que trabajaban en la organización varios integrantes de una misma familia.

Barreras de la comunicación: Dada la cantidad de personal y la dispersión geográfica se consideró un gran desafío llegar a todos los colaboradores. Entendieron crucial conocer cuál es el mensaje que se quería dar y los destinatarios. Para lograr comunicar a todos los colaboradores a la vez se está creando actualmente una aplicación institucional propia.

A efectos de favorecer el relacionamiento con el sindicato se contrató un encargado de relaciones laborales.

Comunicación de motivos, planes y resultados del proceso: La comunicación fue muy preparada y se contó con el apoyo del consultor externo. Si bien fue igual de importante comunicar los motivos y los resultados esperados, consideran que el foco estuvo en los resultados que se esperaban alcanzar a través de la reestructuración para darle una lógica al proceso.

Si bien consideran que los motivos eran conocidos por los colaboradores e innegables, se explicaron las razones por la cual la empresa había llegado a esa situación. “La cultura era rara, había cosas que estaban, pero nadie las decía, nadie protestaba, todos sabían que capaz al día siguiente no se pagaban los sueldos, pero nadie se preguntaba el por qué”.

Se comunicaron los resultados esperados a futuro a modo de promesa, para lograr el compromiso de la gente y mantener los puestos de trabajo. Destacaron la importancia de generar una visión de futuro, que definiera el lugar en el cual quería posicionarse la organización, para que todas las personas confiaran en que existía un camino para continuar funcionando.

Rol del liderazgo: No se identificaron líderes negativos.

La dinámica de cada sucursal depende mucho del encargado de piso, motivo por el cual desde Recursos Humanos se los capacitó a través de una escuela de *retail* en habilidades blandas, ya que los encargados eran quienes tenían contacto diario con los colaboradores en las sucursales, y debían tener las habilidades para comunicar los planes.

Incentivos para participar del cambio: No se definieron incentivos o reconocimientos específicos, dado que existía una negociación colectiva.

Destacaron el rol de los *influencers*, ya que tienen las características que permitieron contagiar a otras personas a sumarse al cambio. Estas personas debían estar convencidas de que el cambio era algo bueno y se las invitaba a participar de las capacitaciones y otras actividades.

“Tienen que tener la habilidad de vender una linda historia, haciendo uso de la herramienta de *storytelling*, ya que las personas tienen que comprar por qué es necesario cambiar y es importante lograr el *engagement*, a través del contagio de los líderes positivos”.

Éxito del proceso e influencia de la comunicación: El proceso de cambio se consideró exitoso y la comunicación fue fundamental para lograrlo.

Consideran exitosa la definición de una persona encargada del manejo de las redes y gestión de la comunicación externa, que contribuyó a posicionarse en el mercado y mejorar la reputación.

#### Lecciones aprendidas

- Recurrir a canales de comunicación disponibles y sin costo, como por ejemplo mejorar las carteleras, explotar los recursos informáticos y visitar las sucursales, ya que no requerían de inversión económica.
- Conectar la comunicación interna y externa para que los colaboradores conozcan la información antes de que sea pública.
- Los intercambios generados en las visitas a las sucursales, ya que anteriormente solo se visitaban para supervisar aspectos comerciales sin mantener contacto con los colaboradores.
- Estar en contacto con la red de comunicación interna de Uruguay para conocer las tendencias del mercado.

### 6.2.2. Organización 2

Grupo 1 - Procesamiento y conservación de alimentos, bebidas y tabaco. Rango de personal activo - entre 100 y 300

Proceso de transformación más significativo de los últimos años: A partir del 2023 impulsaron a nivel nacional una redefinición de los valores corporativos, alineados con el grupo multinacional que aún continúa en proceso de implementación. El alcance del cambio fue de solamente 80 colaboradores que pertenecen al área corporativa, dado que la cultura para el resto de la organización es notoriamente diferente.

Unidad organizativa responsable de la comunicación interna: La comunicación interna es responsabilidad de una persona que integra el equipo de Recursos Humanos. Para el proceso de transformación se capacitaron dos personas que se apoyaron en el Área de Comunicación de otro país y un consultor externo para casos particulares.

Plan de comunicación: Definieron un calendario de actividades de comunicación que incluía las capacitaciones en *e-learning* para los colaboradores implicados en el cambio. Las instancias de formación estuvieron a cargo de dos personas que se capacitaron especialmente para liderar el proceso de transformación.

Es prioridad que los colaboradores conozcan las campañas comerciales previamente a comunicarlas al público en general.

Canales de comunicación: El principal y más eficiente canal de comunicación fueron los líderes por su rol para transmitir los mensajes al equipo. Dado que la redefinición de los valores implica un cambio cultural, consideraron fundamental que los líderes actuaran de acuerdo a los comportamientos esperados, alineados a dichos valores, para predicar con el ejemplo e inspirar de esta manera a los colaboradores a adquirir dichos hábitos.

Esto también generó confianza y consistencia entre lo que se promueve y se hace en el día a día. “Los jefes con sus conductas hacen realidad los comportamientos que definimos a nivel teórico y esto permite que los empleados los vean y vivan de primera mano”.

Asimismo, a través de las capacitaciones antes mencionadas se informó a los colaboradores sobre las actividades y avances del proceso de transformación.

También utilizaron canales como la intranet y mail como medios masivos; y como medio informal de mayor inmediatez el WhatsApp. A pesar de ello, no logran identificar un canal de comunicación efectivo que alcance a todos los colaboradores, lo cual implica un gran desafío para la gestión y en particular para el proceso de cambio.

Además, para las comunicaciones con personas afiliadas al sindicato, se utiliza como canal de comunicación la cartelería.

Segmentación de la audiencia: Dado que el cambio no alcanzó a toda la organización, las comunicaciones estuvieron dirigidas en todo momento al grupo corporativo. Destacaron que las primeras comunicaciones fueron al grupo de líderes por su rol en el proceso y la transmisión a los colaboradores dependientes. Asimismo, también realizaron capacitaciones específicas para líderes para desarrollar los comportamientos alineados a la cultura y brindarles información sobre el alcance del proyecto.

Medios para obtener retroalimentación de los colaboradores: No implementaron mecanismos específicos para obtener el *feedback* inmediato de los colaboradores ni verificar el entendimiento de las comunicaciones, no obstante consideran a las encuestas de clima organizacional y al intercambio directo con los jefes, como espacios para que los colaboradores realicen sus aportes y comentarios pertinentes al proceso.

Gestión de las inquietudes, rumores y resistencia al cambio: Consideran que la principal resistencia provino paradójicamente del mismo equipo de Recursos Humanos encargado de impulsar dicho cambio, ya que consideraban que contaban con una definición de valores organizacionales y entendían que no era correcto que les impusieran una nueva cultura.

Por su parte, una vez superada la resistencia por parte del equipo de Recursos Humanos no identificaron oposición en el resto de los colaboradores, ya que intentaron que el cambio se diera de la manera más natural posible, e integrando a los colaboradores desde el inicio para promover una mejor adaptación.

Barreras de la comunicación: Entienden que ante todo tipo de comunicación será habitual que las personas manifiesten reiterativamente que no están en conocimiento o enteradas de la información. La frase “yo no me enteré” estará siempre presente, independientemente del canal utilizado para comunicarse.

Por otro lado, la diversidad etaria de los colaboradores es una barrera natural, ya que a algunos grupos les resulta complejo de entender el funcionamiento de la intranet o se rehúsan a utilizarla, siendo en estos casos la comunicación informal el principal canal utilizado.

Asimismo, consideran que la influencia del sindicato fue una barrera muy importante al momento de poder generar credibilidad en los mensajes que estaba dando la dirección, dado que tenía una influencia muy importante en parte de los empleados, con una cultura organizacional muy arraigada.

Comunicación de motivos, planes y resultados del proceso: Manifestaron que la comunicación no se centró en el contexto que llevó a impulsar dicho cambio, lo cual consideran como una oportunidad de mejora para próximas transformaciones. Principalmente se enfocaron en comunicar las actitudes deseadas, los comportamientos que a partir de las capacitaciones se pretendían desarrollar y de esta manera las personas se visualizaran con los valores definidos.

Rol del liderazgo: Como se comentó anteriormente, el rol de los líderes fue fundamental para lograr que las personas conocieran a través de sus comportamientos los valores deseados.

No identificaron líderes negativos durante el proceso.

Incentivos para participar del cambio: La redefinición de nuevos valores a nivel local se realizó a partir de talleres entre los colaboradores. Esto fue clave para que las personas no percibieran al proyecto como una imposición, sino como algo “más natural de construcción conjunta”.

También contaron con un plan de reconocimiento que premiaba a las personas que eran elegidas por sus propios compañeros por representar con su accionar alguno de los nuevos valores.

Éxito del proceso e influencia de la comunicación: Si bien el proceso no finalizó, hasta el momento consideran que el avance fue exitoso ya que el cambio de valores fue aceptado e incorporado por

los colaboradores. Esto fue posible gracias a los talleres de intercambio y el compromiso de los líderes.

Lecciones aprendidas: Incorporar la comunicación de la situación del contexto que impulsó el cambio, con el objetivo de generar más credibilidad en las personas.

### 6.2.3. Organización 3

Grupo 9 - Industria de la construcción y actividades complementarias. Rango de personal activo - entre 1.000 y 3.000

Proceso de transformación más significativo de los últimos años: Reestructura organizacional generada por una crisis económica, que llevó a la quiebra de la multinacional a la cual pertenecía, generando un ajuste en sus operaciones y pasando a desempeñarse exclusivamente en el mercado nacional. Debido a esto se generaron 150 despidos.

Unidad organizativa responsable de la comunicación interna: A partir de este proceso de transformación se creó el comité de contingencia, siendo éste el encargado de la comunicación interna, liderado por los gerentes de las Unidades de Negocio, Compras y Recursos Humanos.

Plan de comunicación: Crearon un plan de comunicación con definición de mensajes y emisores responsables elaborado por el comité de contingencia. Este comité tenía una alta frecuencia de reunión, siendo luego los líderes los encargados de transmitir a sus equipos los mensajes que correspondían al resto de la organización. También se realizaron reuniones presenciales con todos los colaboradores, donde el gerente general de la compañía hablaba con las personas y explicaba la situación de la empresa, dando lugar al *feedback* correspondiente.

Canales de comunicación: El principal y más eficiente canal de comunicación fueron las reuniones presenciales con el gerente general de la compañía, debido a su capacidad de cercanía y habilidad de transmitir confianza, transparencia y tranquilidad hacia el resto de la organización. Luego destacaron las reuniones de equipos con sus jefes directos. Estos canales de comunicación cara a cara eran muy importantes para transmitir tranquilidad, ya que los colaboradores siempre estuvieron al tanto de la situación de la empresa y sabían que algo podía suceder con ellos. Los

despidos eran inminentes y fueron comunicados con el mayor acompañamiento posible por parte de Recursos Humanos. También utilizaron canales como la intranet, mail y boletines internos.

Segmentación de la audiencia: Si bien la comunicación no estuvo segmentada entre los colaboradores, al ser muchas veces información sensible, ésta era definida y revisada cuidadosamente antes de ser transmitida, para informar de la forma más transparente posible la situación de la empresa sin generar una sensación de miedo, ya que tenían que seguir trabajando con normalidad por proyectos importantes.

Medios para obtener retroalimentación de los colaboradores: Principalmente en las reuniones en las locaciones de trabajo se generaron diálogos con interacción de los colaboradores. También debido a su estructura organizacional horizontal, que aún mantienen, siempre hubo una comunicación muy abierta con el sector de Recursos Humanos, estando éstos siempre dispuestos a escuchar y despejar las dudas que surgieran.

Gestión de las inquietudes, rumores y resistencia al cambio: Se gestionó la comunicación informal y la resistencia al cambio informando siempre con una comunicación directa y transparente, enfocándose en mantener la confianza y generando acciones para transmitir tranquilidad, a pesar de la crisis que estaban transitando.

Barreras de la comunicación: A pesar de la situación que estaban atravesando, consideran que no hubo barreras en la comunicación, y destacan que contar con un equipo consolidado y un ambiente de confianza y cercanía fue clave en el éxito del proceso.

Comunicación de motivos, planes y resultados del proceso: Se comunicaron siempre los motivos detrás de la situación que estaban atravesando, las decisiones que se tomaban por la información que recibían de la matriz, por ejemplo al momento de despidos y reestructuras para reducción de personal. También fueron comunicando los resultados esperados a medida que se fue superando la situación de crisis, buscando en todo momento el compromiso, apoyo y comprensión de los colaboradores.

Rol del liderazgo: “Los líderes tuvieron la capacidad para mantener siempre la tranquilidad y confianza necesaria en las personas lo que nos permitió atravesar y superar la crisis”. Destacaron

la figura del gerente general debido a sus habilidades de comunicación y por ser una persona referente y reconocida por sus valores, dentro y fuera de la organización.

Los líderes de primera línea fueron clave para mantener la tranquilidad en la gente que tenía miedo sobre la continuidad, eran el primer vínculo de las personas por lo que siempre estaban consultándoles sobre la situación y novedades.

Incentivos para participar del cambio: Debido a la característica del proceso de transformación no mencionaron incentivos, sino que hubo acciones para transmitir tranquilidad, como el pago de sueldos siempre a tiempo, y apoyo a los colaboradores que tuvieron que ser despedidos debido a la crisis.

Éxito del proceso e influencia de la comunicación: El proceso fue exitoso, debido a que se pudo atravesar la crisis, destacando el rol de la comunicación con la que se pudieron mitigar los impactos negativos que el proceso traía consigo; fortaleciendo la unión organizacional, ya que se consideran una organización más resiliente luego de haber atravesado ese proceso de transformación y consideran que “si pudieron con eso, van a poder con cualquier cambio”.

Lecciones aprendidas: Destacan la importancia de la comunicación transparente enfocada en los motivos del proceso y la capacidad de la organización de adaptarse estratégicamente según las necesidades que estén enfrentando.

#### 6.2.4. Organización 4

Sector público. Rango de personal activo - entre 3.000 y 5.000

Proceso de transformación más significativo de los últimos años: Cambio de los sistemas centrales de gestión, con alto impacto en el negocio y en los diferentes subsistemas informáticos.

Unidad organizativa responsable de la comunicación interna: La Unidad de Gestión Humana cuenta con el Área Desarrollo Organizacional y dentro de ésta se encuentra la Unidad de Gestión del Cambio encargada de la comunicación interna.

La comunicación externa es gestionada por parte del Área de Marketing.

Plan de comunicación: Al inicio del proceso de transformación se trabajó con una consultora externa que lideraba el proyecto. La primera etapa se desarrolló con muchas dificultades y demoras debido al desconocimiento de la actividad, además de que no contaban con experiencia en cambios de entidades tan grandes, provocando que el proyecto pasara a manos de la organización. Además, comentaron que la consultora no realizó un diagnóstico previo para conocer la cultura y situación comunicacional antes de definir el plan de comunicación, lo cual consideran que hubiera sido de utilidad para que el proyecto tuviera mejores resultados. Tampoco indagaron o consultaron sobre estrategias implementadas previamente, para detectar casos de éxito, fortalezas y debilidades que permitieran aprender de la experiencia y anticiparse a ciertos hechos.

A partir de allí la organización comenzó a liderar la gestión del cambio, la comunicación y la capacitación del proyecto. En esta instancia se creó la Unidad de Gestión del Cambio y se definió el rol que tendría cada uno de los gerentes.

Elaboraron un plan de comunicación, que contaba con niveles y dimensiones de alcance. Asimismo, se trabajó con planes piloto, realizando reuniones en las cuales se explicaban los cambios que iba a implicar la siguiente etapa. A estas reuniones asistían referentes de las diferentes unidades de la organización, quienes luego eran los encargados de comunicar lo visto a sus compañeros.

Previo a la salida en producción de cada etapa del proyecto se hicieron encuentros estratégicos con personal clave para comunicar lo que implicaría. Cada hito tenía su propio plan de comunicación, se reunían todos los gerentes ejecutivos y de todas las áreas para explicarles “en qué iba a consistir, qué podía llegar a pasar, y como se iba a hacer la vuelta atrás si había algún problema”. También tenían desarrollado un plan de contingencia.

Convocaron a reuniones semanales de seguimiento de la capacitación, la gestión del cambio y la comunicación, oportunidad en la cual se hizo una puesta a punto del avance del cronograma.

En caso de detectarse durante el proceso alguna situación que requería la intervención de otras áreas para ser destrabada, se comunicaba a las autoridades para que estuvieran en conocimiento y

solicitarles la actuación en coordinación entre las áreas, principalmente en aspectos no planificados o imprevistos.

A medida que el proceso fue ejecutándose, fue necesaria la creación de un comité de integración de proyectos, con el objetivo de que otros proyectos que se desarrollaban en paralelo no compitieran en recursos con el mismo. De esta forma, se logró que se diera prioridad en capacitación, en salas, en horas, etc. Este ámbito era muy importante para la toma de decisiones, de gestión, de coordinación con áreas y de definición de acciones de comunicación que son fundamentales.

Canales de comunicación: El canal más utilizado fueron las reuniones presenciales. Se realizaron reuniones exclusivas con los líderes de la organización a través de las cuales pudieron conocer de primera mano el proceso de transformación y se promovieron intercambios entre pares.

Por otra parte, se realizaron talleres periódicos, instancia en la cual se respondían inquietudes.

En paralelo se enviaban comunicados generales, en los cuales se informaban los avances del proyecto, el cronograma del mismo y las nuevas etapas que se comenzarían.

También se realizó un plan de capacitación adaptado a cada tipo de usuario del sistema.

Asimismo, se creó un sitio en la intranet donde se publicaba información, informes de avance del proyecto, manuales, procedimientos y comunicados, que contaba con un espacio de preguntas frecuentes.

Por último, la creación del comité de integración de proyectos tuvo especial relevancia como canal de comunicación, ya que a través del mismo se realizaba la coordinación entre las diferentes áreas.

Segmentación de la audiencia: No hubo segmentación de la comunicación interna, ya que debido al impacto externo del proceso, los mensajes eran genéricos y teniendo en cuenta que su difusión a nivel externo era inevitable y podía generar un impacto importante en el negocio. Por lo cual fue muy importante la coordinación de la comunicación interna con la externa, en lo que respecta a la oportunidad.

Medios para obtener retroalimentación de los colaboradores: Dentro de los medios para obtener *feedback* identificaron, las reuniones presenciales con los líderes, los talleres periódicos, las capacitaciones, los simulacros y la mesa de ayuda.

Asimismo, se realizaron encuestas de satisfacción de cada simulacro y de las instancias presenciales que se convocaban, para saber en qué aspectos se debía profundizar.

Gestión de las inquietudes, rumores y resistencia al cambio: En la gestión de la comunicación informal fueron fundamentales los líderes. Existieron instancias de acercamiento presencial por parte del presidente, de los gerentes y de los líderes intermedios con el fin de “dar la cara”, buscando transmitir tranquilidad y “que el cambio no fuera percibido como caótico”.

En estas instancias, se explicaron los motivos, y se recibieron comentarios y quejas a partir de las cuales se generaron herramientas tales como tablas de equivalencias entre aspectos del sistema anterior y el nuevo, instructivos de funcionamiento, y lineamientos operativos de contingencia, mostrándoles de esta forma que estaban preparados para operar y que se tenía conocimiento de las dificultades que podría presentar el nuevo sistema, con el fin de darles tranquilidad.

Por otra parte, se realizaron talleres periódicos, oportunidad en la cual se recibían las inquietudes, siendo la principal preocupación cómo el cambio les afectaría su trabajo diario, estando muchos de los colaboradores en sus años previos a jubilarse y les preocupaba atravesar el cambio y comprender el nuevo sistema. Para esto se destacó como clave la articulación de los líderes.

También los capacitadores fueron a las sucursales de todo el país, y en las instancias de capacitación se dedicaban espacios para la gestión del cambio de media hora en los cuales “se hacía catarsis y eran de mucha ayuda”.

Asimismo, se creó una mesa de ayuda a la cual los colaboradores podían acudir siempre que se les presentara una dificultad en la implementación del nuevo sistema. A través de las consultas que recibían en la mesa, se detectaba si las dificultades planteadas referían a la falta de conocimiento por parte del colaborador derivando el tema al equipo de capacitación, o si se detectaba algún problema en el sistema lo cual era enviado a los responsables del proyecto a través de la elaboración de un ticket técnico para su resolución.

En estas mesas de ayuda, se generaron instancias de discusión, en las cuales se trabajó la gestión del cambio, ya que algunos de los colaboradores pretendían que el nuevo sistema se visualizara de igual forma que el que ya tenían, y se enojaban ya que algunas funcionalidades al principio no iban a resultar.

Barreras de la comunicación: Los colaboradores que se encontraban más próximos a su jubilación, mostraron mayor resistencia a participar en las instancias presenciales en las cuales se transmitían los motivos del cambio, lo cual implicó la necesidad de acercarse a ellos para obtener su involucramiento.

Por otra parte, la dispersión geográfica de las diferentes sucursales que se encuentran a lo largo de todo el territorio, requirió un esfuerzo mayor por parte de los líderes y capacitadores quienes se tuvieron que trasladar a cada una de las sucursales para realizar los talleres y capacitaciones presenciales.

Comunicación de motivos, planes y resultados del proceso: En las reuniones presenciales uno de los objetivos principales que se plantearon fue explicar el motivo por el cual se cambiaría el sistema y la importancia que tenía su implementación. “Se transmitió que no existía opción y que la necesidad de cambio era inminente, pero siempre buscando transmitir tranquilidad”.

Durante el proceso, previo a la implementación de cada etapa se realizaban simulacros, y se comunicaba el porqué de los mismos, cuál era la importancia de su realización y que los mismos se realizaran a conciencia como si fuera la implementación real, con el fin de que se detectaran de forma anticipada los problemas que se pudieran generar.

En esa instancia “se utilizó una metáfora fea, que era una persona que corriendo una maratón, tenía que sacarse el corazón y que el mismo siguiera latiendo mientras corría la carrera. El mensaje era cambiar el motor durante la carrera y no se podía parar para cambiar el sistema. Teníamos que cerrar un viernes, abrir un lunes y que todo funcionara”.

Rol del liderazgo: La figura del presidente y el gerente general fueron fundamentales.

Se impulsó a los líderes a generar intercambios con el personal para compartir con ellos la necesidad de cambio y generar un mensaje de acuerdo a sus intereses (con datos precisos). Así como también fue importante incentivarlos a capacitarse y adquirir las habilidades para usar el nuevo sistema.

Si bien fue en menor medida, identificaron algunas personas que ocupaban cargos de supervisión con cierta resistencia al cambio, ya que a nivel de sus equipos no se fomentaba el proyecto y cuestionaban algunas cosas, pero en las reuniones gerenciales manifestaban el acuerdo.

Incentivos para participar del cambio: Quienes participaron en el proyecto fueron seleccionados por ser los más idóneos en los temas y procesos que se iban a trabajar.

También en las reuniones y talleres asistieron referentes de las diferentes unidades de la organización, quienes luego eran los encargados de transmitir lo allí tratado a sus compañeros.

Los simulacros se hacían los fines de semana, y lograban el involucramiento de los colaboradores, quienes asistían sin estar obligados. Esto lo lograban “porque es una organización con mucho nivel de compromiso y el proceso se vivió como la vida o la muerte, el cambio era inminente, tenía que funcionar”. Manifestaron que “en el organismo hay mucho orgullo por pertenecer, los compañeros se sienten bien por ser buenos en lo que hacen y por ser convocados para ser parte del proceso de cambio.”

Se trabajó con preguntas frecuentes, que se recogían internamente y servían para dar respuestas uniformes a los clientes. Se seleccionaron 30 capacitadores, los cuales fueron invitados a participar de forma voluntaria en el proyecto, con una dedicación exclusiva al mismo debiendo dejar de realizar las tareas de su oficina. Cumplir con este rol se considera como un mérito. Asimismo, el rol de capacitador debía desarrollarse en jornadas más extensas que el horario habitual por lo que se les pagaba una compensación especial. Lo mismo sucedía en los casos en que tuvieran que trabajar los fines de semana.

Éxito del proceso e influencia de la comunicación: Consideran que el proceso fue implementado de forma exitosa.

### Lecciones aprendidas:

- Reconocen la importancia de participar en el proyecto de cambio y en el plan de comunicación desde el inicio, “ya que los primeros mensajes que se transmiten son de vital importancia para el éxito del proceso”. Así como la necesidad de trabajar en conjunto con los asesores externos, ya que ellos desconocen la interna de la organización.
- Consideran necesario comunicar el impacto que tendrá el proceso en las tareas habituales de aquellos que participan activamente, ya que en este caso muchos debieron dejar no solo sus tareas sino también su lugar de trabajo por mucho tiempo y eso tuvo un impacto muy importante en su oficina durante el proyecto así como su posterior reinserción en el equipo. Este aspecto “generó muchos rumores e hizo mucho ruido en la organización”.
- Entienden fundamental la comunicación permanente, ya que al principio del proyecto se decía que se iba a comunicar todo, pero hubo momentos de mucho silencio y ausencia de información porque no avanzaba el proyecto y esta situación hizo creer que quedaría trunco, generando muchos rumores y desinformación. “Si no se comunica, es difícil mantener la motivación de las personas y el foco en el proyecto”
- Inicialmente los informes se enfocaban principalmente en el cumplimiento de cronograma del proyecto, pero “no tenían nada de información de qué implicaba, ni a quien impactaba, ni qué cambiaba”. Cuando internamente se hicieron cargo de la comunicación se le dio otra mirada, desde el punto de vista de las personas, para “evaluar las incertidumbres, explicar el para qué, el objetivo, los beneficios y el impacto para clarificar, y no tanto comunicar el avance del proyecto en sí”.
- Definieron no aceptar más proyectos por parte de los gerentes, que en su propuesta no contengan componentes de capacitación, gestión del cambio y comunicación interna. De esta forma cuando el gerente de proyecto se enfrenta al mismo, lo obliga a que describa y desagregue el objetivo. “No tanto verlo como una línea, sino como una pelota que va avanzando con un montón de cosas que hay que ir haciendo juntas”. Actualmente se solicita que al presentar el proyecto se identifiquen los impactos, que miren más allá de la tarea

específica haciendo foco en lo que se genera en otras áreas. Por último, es importante cerrar el proyecto, comunicar los logros, la finalización, las lecciones aprendidas y quien será responsable de la operativa continua a quien se le derivarán las consultas posteriores.

#### 6.2.5. Organización 5

Grupo 7 - Industria química, del medicamento, farmacéutica, de combustibles y anexos. Rango de personal activo - entre 100 y 300

Proceso de transformación más significativo de los últimos años: Implementación de herramientas de metodologías ágiles y redefinición de roles, impulsado por el grupo a nivel regional. El cambio implicó una transformación en la forma de trabajo, planificación de los objetivos y resultados esperados, a través de la generación de *sprints* y estrategias temporales de corto (120 días), mediano (2-3 años) y largo plazo (5 años).

Unidad organizativa responsable de la comunicación interna: La comunicación estuvo a cargo del equipo global, mediante la planificación de los cambios y narrativa utilizada al momento de comunicar. Los mensajes eran gestionados internamente por la persona responsable de la comunicación interna en Uruguay.

Plan de comunicación: El plan de comunicación fue definido a nivel global y cada país debía adaptarlo a su cultura particular. Las comunicaciones asociadas al proyecto tenían una estética y nombre específico para captar la atención de los colaboradores.

Canales de comunicación: La organización tenía previsto realizar reuniones presenciales, pero debido a la pandemia se utilizó una metodología híbrida.

En las reuniones de intercambio realizaron presentaciones y promovieron espacios para preguntas de los colaboradores. La frecuencia de las reuniones fue de por lo menos una trimestralmente.

También destacaron el uso de *mailing*, pantallas y chat interno. La mensajería por WhatsApp por definición organizacional solo se utiliza en situaciones urgentes, pero no forma parte de los canales habituales de comunicación.

Asimismo, realizaron capacitaciones en metodologías ágiles para todos los colaboradores, pero en primer lugar con participación de los líderes como habilitadores del cambio.

Segmentación de la audiencia: Realizaron comunicaciones generales y otras a grupos específicos, dado que la transformación fue gradual por sectores. Si bien a todo el personal se le comunicó cuando algún sector se transformaba, se enviaban mensajes específicos más detallados para los equipos involucrados directamente.

Se generaron reuniones y mensajes específicos para los líderes para comunicar la implementación del cambio por parte del equipo directivo.

Medios para obtener retroalimentación de los colaboradores: Recibieron *feedback* en las reuniones presenciales y en conversaciones persona a persona. A nivel organizacional promovieron el *feedback* honesto y sincero, mediante la generación de un ambiente de confianza y seguridad.

Gestión de las inquietudes, rumores y resistencia al cambio: Destacaron que, si bien los colaboradores aceptaron el cambio se resistieron a las transformaciones verdaderas en la forma de trabajo, como por ejemplo la interacción con personas de otros países. Para gestionarlo realizaron campañas para informar el propósito de la transformación y la necesidad de ser más eficientes. Impulsaron el empoderamiento de las personas y reforzaron el mensaje de que el cambio permitiría impactar positivamente en la sociedad, ya que “un trabajo más eficiente impacta en una mejora de calidad de los productos”.

También ofrecieron acompañamiento profesional con psicólogos y coaches externos a las personas que lo requerían voluntariamente.

Barreras de la comunicación: Consideraron como barrera la dinámica organizacional condicionada por la pandemia, las diferencias culturales y geográficas existentes entre los diferentes mercados, ya que las comunicaciones eran diseñadas por el grupo para todos los países involucrados.

Comunicación de motivos, planes y resultados del proceso: El énfasis en la comunicación estuvo en los motivos del cambio y la necesidad de incorporar las metodologías ágiles en los procesos de

trabajo para ser más eficientes, y de esta manera lograr el desarrollo y la participación de las personas.

Rol del liderazgo: Los líderes fueron clave para promover el uso de las metodologías ágiles por parte de sus equipos e incorporar el modelo como una nueva forma de pensar y realizar el trabajo. También fue importante incentivar por parte de los líderes que las personas se formaran y habilitar el tiempo para que se repensaran y adoptaran las nuevas formas de trabajo.

Incentivos para participar del cambio: A partir de la transformación, invitaron a participar a dos personas de distintas áreas por trimestre (excepto en temáticas confidenciales) en las reuniones del equipo de liderazgo. La postulación era voluntaria, permitió a los colaboradores conocer de primera mano la dinámica de las reuniones, lo cual contribuyó a bajar los rumores respecto a lo que se habla y resuelve en las mismas. Los colaboradores brindaron sus percepciones en las reuniones y los líderes recibieron otras perspectivas por parte de los colaboradores.

Implementaron un sistema de reconocimientos internos, en el cual los líderes estaban habilitados para reconocer el desempeño excepcional de sus colaboradores.

Éxito del proceso e influencia de la comunicación: Consideran que el proceso de cambio fue exitoso ya que se logró empoderar al personal, generar dinamismo, motivación y delegación como aspectos clave del proyecto. Manifestaron que a medida que los colaboradores se sienten más involucrados y responsables del éxito del proceso de cambio, es más probable que contribuyan de manera positiva al logro de los objetivos organizacionales, permitiendo así una adaptación más fluida hacia las nuevas formas de trabajo.

Lecciones aprendidas:

- Consideran que la organización está en permanente estado de transformación, lo cual genera cierta inseguridad e inestabilidad en las personas. Destacan la importancia de trabajar en la aceptación del cambio como algo habitual y la necesidad de actualización constante como oportunidad de crecimiento.

- Creen que las comunicaciones por mail son excesivas y no consiguen los resultados esperados. Si bien en la encuesta que se realiza para conocer el medio por el cual las personas desean enterarse de las novedades, surge el mail, mucha gente no los abre o lee completos.
- Entienden que el canal de comunicación más efectivo son las reuniones de intercambio grupales o individuales con los líderes, ya que las personas están durante ese tiempo concentradas solamente en la temática y tienen la oportunidad de realizar preguntas, comentarios de forma inmediata y la posibilidad de recibir una respuesta directa.
- Consideran como una buena práctica la indagación de dudas y preguntas a los colaboradores antes de las reuniones, para que el equipo encargado de la comunicación se enfoque en lo que las personas quieren saber y no en lo que suponen.

#### 6.2.6. Organización 6

Grupo 19 - Servicios profesionales, técnicos, especializados y aquellos no incluidos en otros grupos.  
Rango de personal activo - entre 3.000 y 5.000

Proceso de transformación más significativo de los últimos años: Se inició un proyecto que implicó la transformación digital de procesos clave de la organización, que fue impulsado por la División Iberoamericana, con el objetivo de optimizar los procesos de trabajo y mejorar el desempeño de la empresa. El proyecto fue ejecutado de forma secuencial e incluyó la implementación de un CRM (*Customer Relationship Management*), gestión de procesos y nómina.

Unidad organizativa responsable de la comunicación interna: La comunicación estuvo a cargo de la División Iberoamericana, con un rol específico de comunicación interna local definido para el proyecto. A nivel local al comienzo del proyecto no se designó ningún referente de comunicación interna, pero a medida que avanzó la implementación fue fundamental la designación de una persona de nexo encargada de la temática, que fue quien lo gestionó.

Complementariamente a nivel de la división, el Área de Gestión Humana adoptó un rol de articulación con cada empresa local, al igual que a nivel de la comunicación que estuvo muy relacionado con el Área de Marketing.

Plan de comunicación: El plan de comunicación y calendario de actividades fue elaborado por la división y cada país lo adaptó a su cultura local.

Recibían un *kit* de comunicación de la división, que se adaptó a los modismos, cultura e idiosincrasia de cada país. Como insumo para el plan de comunicación se mantuvieron reuniones con el Área de Recursos Humanos para conocer los estudios de clima y aspectos relevantes de la dinámica de trabajo, que se consideraran importantes para el plan.

Canales de comunicación: Consideran como principal canal de comunicación a los supervisores por su rol como articuladores del cambio a través de la cercanía y vínculo directo con los operarios, para promover la aceptación y participación en el proyecto.

Desarrollaron una aplicación que permite vincular y comunicar en tiempo real a todos los operarios distribuidos en cada departamento del país. Si bien la descarga de la aplicación móvil no era obligatoria, se incentivó su utilización y al momento del lanzamiento se realizó una campaña que resultó en que el 90% de los colaboradores la utilizaran. Es una herramienta que permite a los colaboradores comunicarse, acceder a información importante, capacitaciones técnicas, beneficios y realizar reclamos.

También se utilizó el correo electrónico, cartelería e implementaron fondos de pantallas en las computadoras para publicar *flyers* con comunicados importantes. Destacan que las comunicaciones del proyecto fueron enviadas desde el correo de la división, ya que desde la casilla local tenían un menor nivel de lectura.

Segmentación de la audiencia: La segmentación se realizó a través de la aplicación, dirigiendo los mensajes a las personas correspondientes según el tipo de información. La aplicación permitió conocer la cantidad de personas que abrían las notificaciones y accedían a las noticias, lo cual se reconoce como dato de gran valor para la gestión.

Destacaron que el tono de los mensajes es distinto según el público objetivo (supervisores, gerentes, operarios o personal de la casa central), por lo cual fue clave la segmentación de las campañas de comunicación.

Medios para obtener retroalimentación de los colaboradores: Para recibir la opinión de los colaboradores realizaron frecuentemente encuestas de satisfacción. También se implementaron reuniones virtuales entre cada operario y su supervisor dos veces al día por videoconferencia, en las cuales se consultaba por dudas o se daban comunicaciones generales.

Gestión de las inquietudes, rumores y resistencia al cambio: Cuando se recibían muchas consultas por la aplicación o por teléfono en relación con alguna comunicación enviada, se rediseñaba el mensaje y ajustaba para mejorar su comprensión. Para evitar que sucediera nuevamente, realizaron envíos piloto a algunas personas para chequear su claridad.

Barreras de la comunicación: Reconocen como barrera la diferencia etaria de los colaboradores, principalmente en el uso de la tecnología. Estaban en conocimiento de que algunas personas desactivaban las notificaciones de la aplicación, por lo cual utilizaron otras estrategias de comunicación con estas personas, como el envío de *mailing*.

Consideraron fundamental el análisis previo de la comunicación respecto a “qué comunicar, a quién y cómo hacerlo, más allá de la creatividad y del canal elegido, son fundamentales las definiciones previas a nivel organizacional”, para la definición del plan.

Comunicación de motivos, planes y resultados del proceso: Consideraron que la comunicación estuvo centrada en los planes y el impacto en el trabajo diario. Se reafirmó el proyecto a través de comunicaciones con diseños específicos y se creó un avatar como eslogan para actividades interactivas para los colaboradores.

En los mensajes generales y a través de los líderes se comunicaban las nuevas funcionalidades de la herramienta y el potencial de su uso, así como las transformaciones que se realizarían a nivel de cada área.

Se comunicaron los sectores que iniciaban el proceso de transformación y los resultados obtenidos a todos, para que sirviera de motivación para los equipos que iniciarían el proceso en el futuro y generar más confianza en el proyecto.

Rol del liderazgo: Fue clave el rol de liderazgo para la implementación del cambio. Para fortalecer el vínculo y la comunicación con los colaboradores, se instalaron cámaras en los locales donde trabajan los operarios para poder tener una conversación cara a cara por videoconferencia con el supervisor dos veces al día, conocer las novedades y tener la oportunidad de evacuar dudas. Antes se realizaban por teléfono las reuniones, pero consideraron que la retroalimentación es más efectiva mediante la visualización de la otra persona a pesar de la distancia física con el supervisor. Asimismo, se entendió clave el rol del liderazgo para promover el intercambio en las videoconferencias, para que fuera percibido como una herramienta de comunicación y no de control por parte de los colaboradores.

Los líderes eran responsables de transmitir a los integrantes de sus equipos las comunicaciones que recibían de sus gerentes, que previamente éstos habían recibido por parte de la Gerencia General o el equipo de Gestión Humana.

Incentivos para participar del cambio: No se mencionaron incentivos para la participación de los colaboradores.

Éxito del proceso e influencia de la comunicación: Consideran exitoso el proceso de transformación digital que inició hace 3 años y las estrategias de comunicación definidas para que las personas adoptaran la aplicación como principal canal de vínculo.

Lecciones aprendidas:

- Destacan la importancia de que todas las personas de la organización estén en conocimiento del proceso de cambio, ya que al principio solo las directamente involucradas sabían del proyecto y esto generaba inconvenientes al momento de solicitar alguna información o proponer algún cambio.

- Consideran fundamental la designación de un referente y nexo con la división que se interiorice en el proyecto, lo cual es clave para adecuar la comunicación a nivel local.
- Si bien en la dinámica diaria existen urgencias y prevalecen las tareas operativas, reconocen la importancia de la visión de futuro y la implementación de la transformación digital para convertirse en una organización más eficiente.
- Entienden que los datos que reciben sobre el uso de la aplicación por parte de los colaboradores, son relevantes para la gestión y permiten tomar decisiones a partir de información en tiempo real.
- Reconocen que se debería evaluar el impacto en las personas antes de impulsar ciertas acciones, como por ejemplo el cambio de fondo de la pantalla de las computadoras, que fue cuestionado por ciertas personas ya que tenían imágenes personales.

#### 6.2.7. Organización 7

Grupo 10 - Comercio en general. Rango de personal activo - entre 100 y 300

Proceso de transformación más significativo de los últimos años: Proceso aún en curso de iniciativa para certificarse como Empresa B<sup>1</sup>. El tiempo estimado de preparación previo a solicitar la certificación suele ser de un año, pero se plantearon como objetivo lograrlo en la mitad de tiempo.

Unidad organizativa responsable de la comunicación interna: No cuentan con una unidad dedicada exclusivamente a la comunicación interna, la misma está a cargo del Área de Recursos Humanos.

Plan de comunicación: Crearon un plan de comunicación que incluyó un lanzamiento inicial de la propuesta a participar en la certificación como Empresa B, con jefes de áreas y gerentes de alto nivel para garantizar el involucramiento de éstos. Seguido de una reunión presencial con el resto de los colaboradores, donde se presentó el proyecto y el cronograma a seguir, detallando el sistema

---

<sup>1</sup>Son Empresas B aquellas que buscan la transparencia y medir sus impactos sociales y ambientales. Son organizaciones que asumen un compromiso de mejora continua y ponen su propósito empresarial socioambiental en el centro de su modelo de negocio. (Fuente: <https://www.sistemab.org>)

de seguimiento para monitorear el progreso del proyecto y evaluar la efectividad de las acciones definidas en el plan.

Consideraron importante comunicar que se comenzaría a trabajar en la certificación desde que se tomó la decisión a nivel corporativo, dado que para otros proyectos anteriores se comenzó con el trabajo y se requería información sin que las personas supieran con qué motivo se realizaban, lo que generaba cierta inseguridad en las personas, por lo cual como aprendizaje de otros procesos, este cambio fue comunicado desde el inicio, antes de realizar ninguna acción, para que todos estuvieran en conocimiento.

Canales de comunicación: Los principales canales utilizados son la intranet, una aplicación interna utilizada para comunicaciones masivas, y el correo electrónico para mensajes más específicos. Asimismo, cuentan con reuniones presenciales donde se comparten los avances hasta el momento.

Segmentación de la audiencia: Sí hubo segmentación, los avances y planes eran comunicados a los colaboradores involucrados directamente con el proyecto y no a toda la organización.

Medios para obtener retroalimentación de los colaboradores: No cuentan con canales específicos donde los colaboradores puedan dar su opinión.

Gestión de las inquietudes, rumores y resistencia al cambio: En lo que refiere a la resistencia, lograron identificar cierto desconocimiento acerca del nuevo proyecto, pero no una resistencia significativa al cambio en sí.

En cuanto a la comunicación informal hubo un fuerte ruido organizacional sobre los plazos que se propusieron, ya que consideraban que eran demasiado ambiciosos.

Barreras de la comunicación: La única barrera que detectaron fue la falta de conocimiento de los colaboradores de lo que significaba ser Empresa B, y cuál sería el impacto de obtener esa certificación. Barrera que lograron derribar a partir de la realización de diversas charlas informativas y capacitaciones.

Comunicación de motivos, planes y resultados del proceso: El énfasis en la comunicación estuvo centrado en el futuro deseado, para poder lograr en los plazos fijados tener toda la documentación

disponible para la certificación. También compartieron los avances obtenidos hasta el momento e hitos alcanzados, para que todos pudieran visualizar su contribución al objetivo que se propusieron alcanzar.

Destacaron también el interés social de los colaboradores para contribuir al proyecto y por eso la importancia de los planes futuros.

Rol del liderazgo: El liderazgo es fundamental en este proceso que están atravesando, el involucramiento de los jefes y gerentes fue clave al inicio del proyecto, para asegurar el compromiso y la implementación efectiva de este cambio. El compromiso permitió que se transmitiera a los equipos la necesidad de trabajar para la certificación y alinear los esfuerzos de todos teniendo como prioritario al proyecto.

Incentivos para participar del cambio: No hay hasta el momento incentivos particulares para participar del cambio, consideran que el involucramiento se fue dando de manera natural, al darles el lugar a los colaboradores de participar en el proceso. Hubo una importante delegación y confianza en algunos colaboradores.

Consideran que son los colaboradores quienes están en la primera línea de ejecución y operación en la organización, son aquellos que poseen una comprensión más detallada de los procesos cotidianos y las dinámicas internas de la empresa.

Éxito del proceso e influencia de la comunicación: Si bien están en proceso aún, consideran que hasta el momento viene siendo exitoso y tienen la esperanza de llegar en el tiempo inicialmente planteado con toda la información organizada para poder presentarse a la validación correspondiente para poder certificarse.

Lecciones aprendidas: Consideran como lección aprendida la importancia de hacer partícipe del proceso a todos los actores involucrados desde el inicio para generar compromiso.

#### 6.2.8. Organización 8

Grupo 7 - Industria química, del medicamento, farmacéutica, de combustibles y anexos. Rango de personal activo - entre 100 y 300

Proceso de transformación más significativo de los últimos años: Definieron a nivel internacional un cambio cultural con impacto en la gestión de los equipos y el liderazgo. El proyecto implicó un cambio de paradigma de la cultura organizacional y de la dinámica de los equipos de trabajo, el liderazgo, las formas de trabajo y los procesos, que aún se continúan implementando.

Como insumo para el nuevo modelo se utilizaron los resultados de las encuestas de clima organizacional, tendencias de gestión humana, características del mercado de alta rotación y competitividad, entre otros.

Unidad organizativa responsable de la comunicación interna: Destacan tres actores fundamentales, Unidad de Recursos Humanos como dueño del proceso de cambio, el Departamento de Comunicación, Responsabilidad Social y Relaciones Públicas como asesor en materia de comunicación interna y el director general como promotor y *sponsor* del proyecto.

Plan de comunicación: Definieron un plan de comunicación y capacitación para la implementación del proyecto, que implicó en primer lugar cursos para todos los líderes por su rol de articuladores, en los que se abordó qué implicaba el proyecto, planes y las futuras acciones. Para esto utilizaron como insumo las recomendaciones definidas a nivel global para el proyecto.

Diseñaron materiales de comunicación como infografías para toda la organización y algunos especialmente dirigidos a los líderes, con los colores definidos para el proyecto.

Canales de comunicación: Realizaron comunicaciones por correo electrónico y a través de las capacitaciones, en las que se explicaron y fortalecieron los comportamientos esperados de los líderes. Consideran que la mejor manera de transmitir lo que se espera de los líderes es ejercitando las conductas en talleres e intercambiando entre colegas.

En los comunicados por mail se utilizó un logo para que las personas diferenciaron los mensajes del resto y se generara una identidad del proyecto.

Segmentación de la audiencia: Como parte de las definiciones del equipo de comunicación diferenciaron los mensajes destinados a los líderes de primera línea y gerenciales por su rol como promotores. También realizaron comunicaciones específicas para los sectores involucrados directamente con el cambio y comunicaciones masivas a todo el personal.

Medios para obtener retroalimentación de los colaboradores: En las instancias de capacitación se generaban espacios de intercambio y escucha entre los participantes. También aplicaron encuestas de adopción de comportamientos a partir de las instancias de comunicación y capacitación, para verificar el entendimiento y recibir comentarios de los colaboradores.

Gestión de las inquietudes, rumores y resistencia al cambio: Con el objetivo de no generar inquietudes y rumores en las personas, comunicaron constantemente el alcance e impacto del cambio cultural, generando el sentimiento de identidad y brindando ejemplos claros de la cultura y los vínculos deseados.

No identificaron resistencia al cambio por parte de los colaboradores ni los líderes.

Barreras de la comunicación: Descreimiento de los colaboradores sobre un verdadero cambio de comportamientos por parte de los líderes, lo cual genera una barrera ya que las personas no confían en un cambio cultural verdadero.

Comunicación de motivos, planes y resultados del proceso: Estuvo centrada en los resultados que se esperaba alcanzar, alineado a la visión que se definió la organización. Consideraron importante comunicar a toda la organización la visión, para que las acciones de capacitaciones, comunicaciones y conductas que se promovían tuvieran un sentido ya que se desprendían del modelo esperado. Manifestaron que la visión “fue el pilar que dio continuidad al proyecto”.

Rol del liderazgo: Consideraron fundamental el compromiso de los líderes, ya que sus comportamientos fueron clave para el cambio cultural que se pretendió impulsar. “La comunicación y la capacitación con ellos fue fundamental porque son los gestores del cambio y el vínculo directo con la gente, deben estar verdaderamente convencidos del proyecto, ya que hacen a nuestra cultura”.

Se ofrecieron sesiones de *coaching* y acompañamiento personalizado para los líderes que no estaban alineados a los cambios o manifestaban una mayor duda o resistencia sobre las acciones a tomar. Se destacó la importancia de los comportamientos de los líderes en el día a día, ya que era lo que los colaboradores visualizaban como actitud esperada. Reconocieron que fue fundamental que los líderes comprendieran el cambio cultural y estuvieran convencidos, para que sus comportamientos estuvieran alineados y que no se generaran distorsiones entre los valores definidos y la realidad.

Incentivos para participar del cambio: La participación de los colaboradores fue clave, ya que se incentiva al uso de la herramienta de evaluación de desempeño 360° para que los líderes y Gestión Humana reciban *feedback* de las acciones de comunicación realizadas y recibir aportes para mejorar el desempeño de los líderes. Por lo cual, el aporte honesto de las personas desde una perspectiva constructiva fue clave para la definición de un modelo cultural adaptado a la organización.

Asimismo, todos los colaboradores como integrantes de equipos de trabajo también tuvieron que modificar sus comportamientos en línea con la nueva cultura y liderazgo.

Éxito del proceso e influencia de la comunicación: El proceso aún continúa en implementación, ya que es un cambio cultural que lleva mucho tiempo para transformar verdaderamente los comportamientos de las personas y en este sentido “la comunicación fue indispensable, fue parte del cambio”.

Lecciones aprendidas:

- Como oportunidad de mejora destacan la incorporación de nuevos canales de comunicación, ya que únicamente se utilizaron los tradicionales y no se probaron otras estrategias para lograr un mayor impacto.
- Las encuestas permitieron la flexibilidad del plan para redefinir y adaptar las estrategias de comunicación.

### 6.2.9. Organización 9

Grupo 1 - Procesamiento y conservación de alimentos, bebidas y tabaco. Rango de personal activo - entre 1.000 y 3.000.

Proceso de transformación más significativo de los últimos años: En el 2019 iniciaron la implementación de SAP (*Systems Applications and Products in Data Processing*) como ERP (*Enterprise Resource Planning*) y nuevo sistema de gestión a nivel de toda la empresa.

Unidad organizativa responsable de la comunicación interna: El equipo de Gestión Humana fue el encargado de los procesos de cambio, la comunicación interna y la capacitación.

Como parte de la planificación previa, designaron un equipo para la gobernanza del proyecto, que incluyó un *sponsor* de alto nivel, un jefe del proyecto y una persona encargada de la gestión del cambio como responsable también de la capacitación y la comunicación interna. El equipo de trabajo también estuvo integrado por colaboradores de distintas áreas cuyo perfil se ajustaba al proyecto y fueron afectados en su totalidad a la implementación del nuevo sistema.

Plan de comunicación: Definieron para cada mensaje el objetivo, el público objetivo y los canales más efectivos. También definieron mecanismos para evaluar el impacto de la comunicación, por ejemplo visitando oficinas, realizando encuestas y llamadas de indagación.

Crearon una identidad para el proyecto y se designó una sala específica que fue ploteada especialmente con vinilos y banners para que las personas la identificaran con el proyecto. Se utilizó la frase “sé protagonista del cambio” y se entregaron tazas a todo el personal con alusión al proyecto.

Canales de comunicación: Los canales fueron definidos según el momento del proceso, los destinatarios y el tipo de mensaje a comunicar. Los principales fueron mail, boletín interno con frecuencia semanal o quincenal, capacitaciones, reuniones, conversaciones uno a uno y grupos de intercambio.

En estos canales fue muy importante el lenguaje utilizado, ya que muchas de las especificaciones del programa eran técnicas y referidas a la tecnología, pero fue muy importante adaptar las palabras, para que fueran comprendidas por todas las personas.

Segmentación de la audiencia: Como parte del plan de comunicación fue fundamental la definición de los diferentes destinatarios, líderes, colaboradores, alta gerencia, equipo de proyecto, clientes y proveedores, para generar un mensaje que lograra la atención.

Medios para obtener retroalimentación de los colaboradores: Durante el proceso de cambio fue fundamental la interacción con las personas ya que “la comunicación no puede ser unilateral, no es suficiente con mandar un mail, hay que generar algo de ida y vuelta, para recibir comentarios y que la interacción fluya”. “La comunicación implica algo más que enviar un mensaje y sentarte a esperar los resultados, se deben buscar estrategias para acercarse a las personas, llamarlos, reunirse, generar encuentros”.

Gestión de las inquietudes, rumores y resistencia al cambio: La comunicación informal tuvo un papel clave, por lo cual desde el equipo de proyecto se intentó “conversar con las personas en charlas informales, en la cantina, en el pasillo, en las oficinas, para escuchar lo que piensa la gente, indagar y obtener información que solo se recibe en el uno a uno”. De esta manera se genera cercanía y confianza para que las personas sinceramente se animen a expresar sus sentimientos. Destacaron que conversar es parte clave del proceso de comunicación y es un trabajo de gestión del cambio.

También resaltaron la importancia de que el emisor del mensaje sea una persona que cree en el cambio y que “compró” la idea, para que tenga un mensaje creíble y sea consistente tanto en público como en el mensaje uno a uno. Ya que suele pasar que cuando la persona no está convencida, el mensaje en el mano a mano (sin nadie más escuchando) probablemente sea distinto al brindado en público y se genera cierta inseguridad sobre el proyecto por parte de las personas. “Si la persona no está convencida no logrará convencer y no tendrá las respuestas adecuadas ante la indagación o duda, ya que es algo que no se puede fingir. Cuando alguien en el mano a mano fue convencido sobre el proyecto, lo comentará con sus pares desde la perspectiva de la confianza y logrará convencer a nuevas personas sobre la necesidad del cambio”.

Barreras de la comunicación: Identificaron como principal barrera a la resistencia al cambio por parte de las personas, ya que el sistema que se utilizaba tenía 20 años de implementación y estaba adaptado a la operativa de la empresa. Por lo cual a nivel de la comunicación fue fundamental transmitir la necesidad de la adquisición de un nuevo sistema de gestión y demostrar la efectividad del mismo utilizado masivamente en el mundo.

Algunos colaboradores consideraban que la empresa tiene una dinámica única y no comparable con otras organizaciones, por lo cual no confiaban en que un sistema estándar podría adaptarse. En este sentido desde el equipo de comunicación fue clave demostrar casos de éxitos de la implementación del sistema y reforzar el mensaje de que “no somos tan distintos y si funciona en grandes empresas, aquí también tiene que andar”, y en caso que sea necesario para el desarrollo de alguna actividad el sistema a futuro podría adaptarse a los requerimientos de la empresa.

Otra barrera que experimentaron fueron las situaciones circunstanciales de las personas, ya que “el 80% de los colaboradores operativos no sabían prender una computadora”, lo cual requirió de un plan de entrenamiento, para que ninguna persona sintiera miedo de perder su puesto de trabajo.

También destacaron la resistencia silenciosa de las personas que en público apoyaban el proyecto, pero al momento de aplicarlo en su puesto de trabajo tenían temor por no poder adaptarse y dudas sobre la continuidad de su trabajo.

Comunicación de motivos, planes y resultados del proceso: Los mensajes se centraron en la necesidad de actualizar el sistema de gestión preexistente.

Rol del liderazgo: Los líderes fueron clave para el éxito del proyecto, ya que tuvieron que reasignar personas de su equipo a una dedicación total a la implementación del programa. Los líderes fomentaban la participación de los colaboradores como parte del equipo de proyecto, desde una perspectiva de reconocimiento hacia ellos.

También fue clave el acompañamiento a los colaboradores y la gestión de las emociones de las personas que sentían miedo y desconfianza por pensar que no iban a poder adaptarse. Eran los responsables de transmitir que “hay un valor único que aportan los seres humanos a través de sus

sentimientos y experiencia, que nunca será reemplazado por una máquina. La adopción del sistema permitirá liberar tiempo para que las personas se dediquen a tareas de más valor y divertidas”.

Desde Gestión Humana se incentivó la generación de conversaciones e intercambios entre los líderes y sus equipos, para conocer permanentemente qué sentían las personas y cómo percibían el avance del plan, para definir nuevas estrategias si era necesario.

“El involucramiento de los jefes fue fundamental desde el inicio, para asegurar el compromiso de ellos con el proyecto. Son el cimiento del cambio, sin ellos no hubiera sido posible alcanzar estos resultados”.

Incentivos para participar del cambio: Para incentivar la participación del personal fue clave la creación y transmisión de un motivo compartido del cambio. Fue fundamental a nivel del equipo de proyecto definir un mensaje común que reflejara sencillamente la razón por la cual era necesario el cambio. “De esta manera logramos que las personas se sumen al cambio, tenemos que convencer para generar un compromiso sincero y real en las personas”.

El equipo de comunicación destacó como gran desafío la generación de un mensaje que se ajustara al público objetivo, ya que muchas veces las explicaciones de los cambios se centran en el interés de los accionistas y no de las personas que son quienes van a generar los cambios.

Para transmitirlo se definieron 20 personas como agentes multiplicadores, que contribuyeron a transmitir la necesidad del cambio con sus compañeros y generar el compromiso en los demás. Las personas que integraron el equipo de proyecto tuvieron oportunidades de desarrollo y se designaron nuevos cargos como especialistas del programa.

Éxito del proceso e influencia de la comunicación: El proceso cumplió con los objetivos esperados y actualmente el nuevo sistema está funcionando con éxito. Para lograrlo fue clave que la comunicación y la capacitación fueran parte de la gestión del cambio.

Lecciones aprendidas:

- Destacaron la importancia de no dar nada por sentado, ya que es necesario dar todas las certezas para generar seguridad en las personas. A modo de ejemplo, desde la gerencia y el

equipo de proyecto estaba claro que ninguna persona perdería su puesto de trabajo con la implementación del sistema, consideraban que era algo obvio y que no era necesario comunicarlo. Pero a medida que avanzó el proyecto percibieron a través de las conversaciones uno a uno, que las personas tenían ese temor, por lo cual fue necesario realizar la aclaración. Esto generó un efecto muy positivo en las personas y en su involucramiento con el proyecto.

- No se debe subestimar ningún cambio por menor dimensión que tenga, se debe planificar, pensar y definir actores clave, así como tener un mensaje común.
- Destacan como buena práctica la redacción de los mensajes que se comunican en las reuniones por parte del equipo de proyecto, para que todas las personas estuvieran de acuerdo y se revisaran posibles dudas o vacíos, para que nada se diera como obvio.
- Consideran que lo más importante es hablar con la gente, más allá de la creatividad y los medios de comunicación es clave preguntar y repreguntar para llegar a la verdad.
- También destacan que cuanto más nivel jerárquico tienen las personas en la organización, más difícil es que las demás se abran y brinden un *feedback* sincero.
- “La comunicación trata más de averiguar que de decir, es bilateral y debe generar cercanía”

#### 6.2.10. Organización 10

Grupo 19 - Servicios profesionales, técnicos, especializados y aquellos no incluidos en otros grupos.  
Rango de personal activo - entre 300 y 500

Proceso de transformación más significativo de los últimos años: Implementación de una herramienta de comunicación interna. A partir de la pandemia detectaron la necesidad de tener un medio de comunicación más cercano, permanente y de gran alcance con los colaboradores, que si bien se encuentran en un mismo lugar tienen grandes distancias físicas que no permiten las comunicaciones presenciales masivas.

Unidad organizativa responsable de la comunicación interna: Crearon un grupo con representantes de todos los sectores, personas con experiencia y calificadas como líderes de opinión, que fueron de gran utilidad para obtener *feedback* sobre la herramienta y realizar testeos de las funcionalidades.

El grupo estuvo liderado por personas del Departamento de Gestión de Talento que depende de Recursos Humanos. Se contó con el apoyo de una consultora de comunicación que los acompañó en la implementación de la aplicación. Así como también con la empresa que vendió las licencias de la aplicación.

Plan de comunicación: El plan de comunicación definido incluía acciones para el prelanzamiento, lanzamiento y post lanzamiento de la aplicación.

Se realizó una campaña de expectativas para impulsar la participación en el lanzamiento. Se definió un nombre para la aplicación que combina las siglas de la organización y la palabra enlace. Definieron el eslogan “nuestra comunidad digital”.

Para la elaboración del documento que contenía las acciones de comunicación, públicos objetivos y canales para cada mensaje, se analizaron a la interna del grupo de referentes las estrategias de comunicación más efectivas en eventos anteriores y las que se consideraban más efectivas para este proyecto. En particular, como las tareas y lugares físicos de trabajo son distintos, se consideró la opinión de cada representante para la elaboración del plan.

Canales de comunicación: Utilizaron correo electrónico y cartelería, y durante la pandemia implementaron WhatsApp por su alcance. La aplicación fue desarrollada ya que buscaban “algo más uniforme, formal, accesible, que se adaptara a la realidad de todos los colaboradores”. En este sentido todos los colaboradores contaban con celular y sabían manejarse en la generalidad de los casos con las aplicaciones.

Segmentación de la audiencia: Enviaron comunicaciones específicas al grupo de referentes, jefes y al personal en general. En algunos casos fueron mensajes dirigidos por sector.

Medios para obtener retroalimentación de los colaboradores: No se identificaron medios adicionales a los líderes.

Gestión de las inquietudes, rumores y resistencia al cambio: Tienen activa una encuesta continua en la misma aplicación, donde los colaboradores pueden dejar comentarios, sugerencias o reportar errores. No identificaron comunicación informal ni rumores. Creen que fue debido al rol que tuvieron los líderes para gestionar las inquietudes.

La resistencia se visualizó al momento de enviar las evaluaciones de desempeño anual por la plataforma, ya que la gente solicitaba que se lo enviaran por correo o WhatsApp porque les generaba más confianza y era lo que conocían. Esto implicó un gran trabajo del equipo de Recursos Humanos para potenciar la herramienta y promover su uso.

Barreras de la comunicación: Identificaron como barreras para la comunicación a la diversidad de talentos, edad, generación, lo cual no permitía definir un canal uniforme para todos, debido a las diferencias en el uso de la tecnología.

También manifestaron que no todas las personas tenían acceso a una computadora durante la jornada laboral, ya que realizaban tareas que no lo requerían, por lo cual se complejizó la elección de un canal alcanzable a todas las realidades.

Por otro lado, la dispersión geográfica dentro del lugar de trabajo también la visualizan como una barrera para la comunicación, principalmente para mensajes cara a cara o rápidos.

Finalmente, comentaron que la seguridad de la información también implicó una barrera para la implementación de la aplicación debido al tipo de datos que estarían interactuando.

Comunicación de motivos, planes y resultados del proceso: La comunicación se centró en los calendarios de capacitación que se realizaban para líderes y el personal en general. También se enfocaron en los beneficios a través del uso de la aplicación. Si bien la adopción de la aplicación no era una necesidad, se intentó transmitir las acciones que permitía realizar a los usuarios para demostrar su potencial.

Rol del liderazgo: Los jefes tuvieron capacitaciones específicas un mes antes del lanzamiento, para que tuvieran los conocimientos necesarios para responder las dudas de sus equipos. También participaron de testeos para detectar mejoras a partir de su experiencia.

En el post lanzamiento fueron clave los líderes, ya que luego de las instancias masivas, “en el día a día quienes vendían la aplicación eran los líderes”. Para esto fue clave convencerlos de que era necesario adquirir la aplicación y que no era un trabajo solo de Recursos Humanos, ya que su contribución sería fundamental. Manifestaron que no podía ser solo sponsorado por Recursos Humanos. “Llevó tiempo y recursos tenerlos como aliados del proyecto, pero logramos que compraran la idea y se involucraran”.

También fue clave su promoción para que las personas se vincularan con la aplicación por ejemplo cuando les solicitaban licencia, ya que tenían que promover que fuera por la aplicación y en caso de que la persona no pudiera hacerlo, enseñarle los pasos o indicarle a quien dirigirse. Asimismo, comentaron la importancia de las capacitaciones y las comunicaciones desde la gerencia, para no contar con líderes “que le hicieran mala fama o mataran la aplicación con sus equipos”.

Por otro lado, también se solicitó a los jefes y encargados que comunicaran al equipo de proyecto la percepción que las personas tenían sobre la nueva aplicación, su nivel de aceptación, comentarios o quejas, que permitieron evaluar el impacto de las acciones de comunicación y acciones específicas. Así como definir si era necesario realizar nuevas intervenciones o comunicados.

Incentivos para participar del cambio: Realizaron un evento de lanzamiento buscando la motivación e involucramiento de las personas para utilizar la aplicación.

Intentaron encontrar una estrategia que “obligara” a las personas a utilizar la aplicación, por ejemplo, mediante la visualización de los recibos de sueldo o solicitud de licencia que solo se podía tramitar por esta vía y eso los incentivaba.

Definieron referentes en todos los sectores para apoyar a las personas que tenían problemas con el acceso a la aplicación o tenían dudas sobre su uso. En este sentido fue importante contar con referentes de cada sector para poder adaptar los mensajes a cada público objetivo, ya que algunas

personas por ejemplo no tenían tanto conocimiento a nivel informático y la explicación debía ser lo más accesible y fácil para que la comprendieran y utilizaran.

También se generó un módulo de reconocimiento transversal con acceso a todo el personal, como estrategia para promover su uso.

Éxito del proceso e influencia de la comunicación: Consideran que el proceso fue exitoso, pero se deberán continuar generando contenidos para potenciarlo. “Las métricas son positivas, pero el foco es no dejarla morir, porque tenerla y no usarla no sirve”.

Lecciones aprendidas: Importancia de destinar tiempo del equipo de Recursos Humanos previo al lanzamiento de la aplicación, para mapear a los colaboradores, en función de sus capacidades digitales. Esto hubiera permitido definir más capacitaciones tecnológicas antes del lanzamiento y asignar el presupuesto necesario.

### 6.3. ANÁLISIS CRÍTICO

Se intentó establecer una conexión entre los hallazgos de las entrevistas y de la encuesta, con el marco teórico presentado en esta investigación, con el fin de analizar tanto las congruencias como las discrepancias entre la práctica y los principios teóricos.

#### 6.3.1. Importancia de la comunicación interna

Tal como se detalla en el marco teórico, el artículo de Project Management Institute (2014) indica que una de las principales causas del fracaso en los procesos de cambio, son las comunicaciones ineficientes. En consonancia con lo anterior, todas las organizaciones que fueron entrevistadas coincidieron en que la comunicación organizacional en un contexto de transformación, es clave para el éxito de éste.

De los resultados de la encuesta se concluye que hay una percepción similar. Los resultados evidencian una conexión significativa entre una evaluación favorable de la comunicación en el proceso de transformación y del éxito de éste. Tal como se observa en las figuras 16 y 19, hay una correlación entre el patrón de distribución de las respuestas que refieren al éxito del proceso y la gestión de la comunicación durante el mismo.

Aproximadamente el 60% de los encuestados consideran que la comunicación durante el proceso de transformación organizacional fue un factor clave para el éxito de éste o que tuvo un impacto positivo en el mismo.

Además, al analizar el éxito de los procesos de transformación, se destaca que aproximadamente el 66% de los encuestados calificó el proceso como exitoso o relativamente exitoso, otorgando una puntuación que oscila entre 6 y 10 en una escala de 1 a 10 (criterio que se tomará para el análisis de acá en adelante). Este dato refuerza la percepción positiva sobre la gestión de la comunicación en un proceso de cambio, reafirmando la idea de que una comunicación bien gestionada es un componente esencial para alcanzar resultados favorables en los procesos de transformación.

La capacidad que cada organización tiene para adaptarse a estos nuevos desafíos que irán atravesando a través de la evolución natural del proceso de cambio, está intrínsecamente vinculada a la gestión de la comunicación, tanto interna como externa. Si bien esta investigación está enfocada específicamente en la comunicación organizacional interna, algo a destacar es que muchas de las personas expertas en las áreas de las distintas organizaciones entrevistadas, llegaron a la misma conclusión, de que ambos tipos de comunicación deben estar alineados para una adecuada gestión de las mismas, teniendo incluso puntos de convergencia entre ellas. Reforzando el pensamiento de Kaplún (2012) quien afirma que la falta de coherencia entre ambas formas de comunicación puede ocasionar problemas estratégicos en una organización.

En varias de las organizaciones entrevistadas, que previo al inicio de los procesos de transformación no contaban con una estructura definida de comunicación interna o un equipo de gestión del cambio, se crearon grupos específicos o comités para gestionarlo. Estas unidades pasarían a ser las encargadas de llevar a cabo la comunicación y su gestión durante los procesos, para que fuera coherente y efectiva llegando a todos los colaboradores involucrados, facilitando recursos como capacitaciones y evitando o tratando de minimizar la resistencia al cambio y rumores. Cabe destacar también que muchas de estas organizaciones al no contar previamente con una estructura conformada y experta en el área, debieron recurrir al apoyo externo de consultorías, lo cual consideraron de extrema importancia para lograr el éxito.

De los resultados analizados de las entrevistas también se puede afirmar que la comunicación interna es fundamental para que los colaboradores conozcan y comprendan los objetivos del proceso de transformación, lo cual facilita una transición más fluida durante el mismo, permitiendo a las personas sentirse involucradas, resultando en un mayor compromiso y aceptación, y por ende en un mayor éxito.

En lo que refiere a los resultados de la encuesta, del total de las personas que consideraron al proceso de transformación como exitoso o relativamente exitoso, el 74% señaló que le informaron sobre la visión de la organización que motivó el cambio. Por otro lado, entre aquellas personas encuestadas que no consideraron exitoso el proceso, solo el 41% indicó haber recibido esta información. Esto señala que una comunicación bien gestionada además de garantizar que los colaboradores estén informados, también tiene que contribuir a generar un sentido de propósito y alineación con los objetivos organizacionales.

Se observa además una diferencia notable en la percepción sobre la participación del personal. De las personas que no consideraron exitoso el proceso de transformación, solo el 22% indicó que se incentivó su participación. En cambio, de quienes sí consideraron el proceso exitoso, el 68% manifestó que se incentivó su participación. Este dato refleja la importancia de involucrar a los colaboradores en los procesos de cambio, ya que la percepción de incentivo a la participación puede estar asociada con una evaluación más positiva del éxito del proceso.

En lo que refiere a las entrevistas, la organización 6 remarcó que es de suma importancia el análisis previo de lo que se pretende comunicar. Esto coincide con lo indicado por Ramon-Cortés (2022), quien menciona que la habilidad de comunicar una idea es tan importante como tenerla, y carece de utilidad si no se logra transmitir efectivamente a los demás; qué comunicar, a quién y cómo hacerlo, son preguntas que adquieren un carácter fundamental a la hora de transmitir información. En consonancia, en la organización 9 el entrevistado mencionó como buena práctica prestar detallada atención a la redacción de los mensajes que se comunican, para evitar cualquier duda o vacío, resaltando la importancia de no dar nada por obvio.

Más de la mitad de las personas encuestadas, estuvieron de acuerdo en que la adaptación de los mensajes al público destinatario fue relevante para garantizar que la información fuera entendida

claramente. Esto permite que los mensajes sean más efectivos y relevantes, contribuyendo a una mejor comprensión de la información lo que deriva en una mayor aceptación del proceso de cambio.

La accesibilidad de la información también fue un factor clave. Más de la mitad de los encuestados valoraron que la comunicación fuera accesible a todos los involucrados, sin importar su rol dentro de la organización.

Tal como plantea Wolton (2011), la esencia de la comunicación radica en establecer relaciones y facilitar el intercambio de ideas de manera significativa. En este sentido, la organización 9 destacó que, “la comunicación trata más de averiguar que de decir, es bilateral y debe generar cercanía”. En casi todas las entrevistas, se hizo énfasis en la importancia de recibir *feedback* constructivo, que según Zenger (2020) son instancias cuyo objetivo es enriquecer el diálogo y fortalecer las relaciones dentro de la organización.

Alineado a McKinsey & Company (2003) que establece que no es suficiente con que los líderes digan a las personas que tienen que cambiar, sino que deben crear historias que impacten en las personas, se destaca una frase de la organización 1, donde afirmaron que los promotores del cambio “tienen que tener la habilidad de vender una linda historia, haciendo uso de la herramienta de *storytelling*, ya que las personas tienen que comprar por qué es necesario cambiar y es importante lograr el *engagement*, a través del contagio de los líderes positivos”. Esto es congruente también con el nuevo paradigma que introduce en su libro Ramon-Cortés (2022), quien destaca el poder transformador de las historias para transmitir mensajes memorables, logrando "contar más cosas en menos tiempo y con más impacto".

La organización 8 mencionó la importancia de que el promotor del cambio, es decir el emisor del mensaje sea una persona que cree en el cambio y que compró la idea. “Si la persona no está convencida no logrará convencer y no tendrá las respuestas adecuadas ante la indagación o duda, ya que es algo que no se puede fingir. Cuando alguien en el mano a mano fue convencido sobre el proyecto, lo comentará con sus pares desde la perspectiva de la confianza y logrará convencer a nuevas personas sobre la necesidad del cambio”. La convicción personal del promotor no solo le permite responder con seguridad y coherencia, sino que también genera un efecto multiplicador en

el resto. Cuando una persona está verdaderamente convencida y comparte su visión con otros, lo hace desde una posición de confianza donde se facilita la persuasión.

En la organización 9 se hizo hincapié en que es necesario no subestimar ningún cambio por menor dimensión que tenga. Siempre se debe planificar, pensar y definir actores clave, así como tener un mensaje común. Esto ratifica lo establecido por Massoni (2007) quien menciona que es necesario diseñar estratégicamente lo anterior, ya que cada persona percibe la realidad e interpreta la información de manera única, influenciada por sus experiencias personales.

De acuerdo con lo que indica la etapa de ejecución de un plan de comunicación, o la etapa de implantación de una curva de cambio, en muchas de las entrevistas señalaron la importancia de impartir capacitaciones como algo fundamental durante un proceso de transformación para lograr el éxito de éste. Asimismo, en la pregunta abierta de la encuesta relativa a lo mejor de la comunicación, el tema de las capacitaciones adquirió relevancia. Tal es la importancia de las capacitaciones, que la organización 4 definió no aceptar más proyectos por parte de los gerentes, que en su propuesta no contuviera componentes de capacitación, entre otros requisitos.

Los resultados revelaron que más de la mitad de los encuestados están de acuerdo en que la comunicación fue percibida de manera positiva en varios aspectos clave. En primer lugar, se destaca que la comunicación se realizó de manera oportuna, lo cual resulta fundamental para mantener a todos los colaboradores debidamente informados y alineados con los objetivos del proceso de cambio. En este sentido, el 42% de los encuestados manifestó que durante el proceso de transformación se generó un sentimiento de confianza y tranquilidad, lo cual resalta la importancia de que se continúe trabajando en comunicaciones que generen estos sentimientos en las personas, como aspectos fundamentales para lograr su involucramiento.

Asimismo, la transparencia de la comunicación fue un punto destacado por el 56% de los encuestados, por la capacidad de generar confianza y credibilidad entre los miembros de la organización. Según Zimmermann (2000), implementar un cambio profundo requiere una comunicación cuidadosa y gradual, siendo la transparencia una de las características clave para que la implementación del cambio sea exitosa. Esta característica en la comunicación no solo permite a los colaboradores comprender el propósito y la dirección del cambio, sino que también facilita

su aceptación y compromiso con el proceso. Garrido, Goldhaber y Putnam (2020) afirman que la transparencia es también fundamental para no generar incertidumbre durante los procesos de transformación. En consonancia Robbins (2009), la destaca como un factor de suma importancia para minimizar los rumores. La falta de ésta a la hora de comunicar puede llevar a malentendidos y resistencia al cambio, ya que los colaboradores tienden a llenar los vacíos de información con especulaciones y rumores, lo que puede obstaculizar el éxito del cambio.

### 6.3.2. Obstáculos de la comunicación interna

#### 6.3.2.1. Barreras de la comunicación interna

A través de las entrevistas se relevaron las diferentes barreras de comunicación que tuvieron las organizaciones durante sus procesos de transformación. Dentro de las más nombradas se encuentran las barreras vinculadas a las preocupaciones, motivaciones y emociones de los colaboradores, clasificadas por Chiavenato (2011) como barreras humanas, y las barreras denominadas culturales según Robbins (2009) dentro de las cuales se presentan las barreras semánticas, desarrolladas por ambos autores.

En la organización 1 se detectó la presencia de diferentes barreras humanas, al mencionar que la comunicación del cambio de grupo accionista generó miedo en los colaboradores y que el entorno de trabajo estaba marcado por rumores, lo que sugiere que las emociones y el ambiente laboral influyeron negativamente en el proceso comunicativo. Nisivoccia (2011) menciona que el miedo surge ante lo desconocido, como se manifestó en esta organización ante la incertidumbre del cambio de accionistas. El autor plantea la necesidad de abordar el miedo, tal como lo realizó esta organización a través de la presencia de directivos en las sucursales para responder preguntas de primera mano, lo que permitió manejar estas emociones y los rumores de manera proactiva.

Estas barreras también se presentaron en la organización 2, en la cual se manifestó la existencia de resistencia al cambio por parte del propio equipo de Recursos Humanos, que inicialmente no estaba de acuerdo con la imposición de nuevos valores culturales. Esta resistencia representa una barrera emocional, donde las actitudes y percepciones del equipo afectaron el inicio de la implementación del cambio. Esto comprueba lo analizado en el marco teórico en cuanto a que la falta de alineación

y compromiso con los objetivos del cambio puede generar resistencia, dificultando la comunicación y el proceso de transformación.

Otro aspecto a destacar de la misma organización es la frase "yo no me enteré", la cual refleja que aunque la información fue comunicada, la falta de claridad o de un canal efectivo hizo que el mensaje no llegara de manera adecuada a todos los colaboradores. Esta situación está alineada con el marco teórico, que menciona que la comunicación puede ser afectada por diferentes barreras tales como la sobrecarga de información o la falta de interés derivada en una percepción selectiva, ocasionando una transmisión de información ineficaz.

En el caso de la organización 3 se observó que, si bien el proceso de crisis y los despidos asociados inevitablemente generaron un ambiente de incertidumbre y miedo entre los colaboradores, la organización abordó esta barrera emocional mediante una comunicación constante, directa y empática. Las reuniones presenciales con el gerente general y los líderes jugaron un rol crucial en transmitir tranquilidad y confianza, gestionando las emociones negativas esperables en tiempos de crisis, y logrando mantener la calma mediante un liderazgo fuerte y habilidades comunicativas adecuadas.

En la organización 4 se identifica una cultura organizacional caracterizada por el compromiso y el orgullo de pertenecer, la cual ayudó a mitigar la resistencia de algunos colaboradores próximos a la jubilación y aquellos que estaban preocupados por cómo el cambio afectaría su trabajo diario. Esta incertidumbre, el miedo al cambio y la resistencia inicial fueron gestionados a través de una comunicación abierta, reuniones presenciales y la intervención directa de los líderes. A pesar de que inicialmente se subestimó el impacto cultural y emocional que implicaría la implementación de un nuevo sistema de gestión, la creación de planes piloto, de tablas de equivalencias, mesas de ayuda y la capacitación personalizada, fueron medidas clave para superar estas barreras.

En el caso de la organización 9 se observa la presencia de diversas barreras humanas, ya que los colaboradores tenían la percepción de que el nuevo sistema podría no adaptarse a las particularidades de la organización, lo que alimentó la resistencia al cambio. Para abordar esta barrera, el equipo de comunicación manifestó "no somos tan distintos y si (el sistema) funciona en grandes empresas, aquí también tiene que andar" y prometió en caso de ser necesario, la

personalización y adaptación del sistema, asegurando que sus características podían alinearse a las necesidades específicas de la organización, transmitiendo de esta forma tranquilidad y confianza a los colaboradores. Asimismo, fue muy importante en este proceso trabajar con los líderes para que lo internalizaran, se comprometieran y estuvieran genuinamente convencidos de su funcionamiento, ya que de esta forma podrían transmitir seguridad y credibilidad a los colaboradores, disminuyendo la resistencia al cambio, y logrando implementar el sistema exitosamente. Esto se alinea con lo mencionado por Deloitte (2024) en cuanto a la importancia del rol del liderazgo para estimular a las personas a conectar con el propósito de la organización, generando un sentimiento de compromiso y responsabilidad con el cambio.

De las entrevistas se desprende también la presencia de diversas barreras culturales, tal como en el caso de la organización 1, la cual fue consciente de la necesidad de claridad en los mensajes, ya que los comunicados específicos para los jefes de sucursal se prepararon para proporcionar la información necesaria para responder las preguntas. La preparación y claridad de los mensajes se alinea con la gestión de barreras semánticas descrita por los autores Chiavenato (2011) y Robbins (2009). La elección de voceros con conocimiento en la temática y el entrenamiento recibido para responder preguntas también contribuyen a minimizar malentendidos y asegurar la correcta transmisión del mensaje. Asimismo, mencionaron que los voceros tienen que ser capaces de transmitir credibilidad para lo cual fueron específicamente capacitados, sin embargo esto puede ser generador de las barreras de filtrado y de expresiones políticamente correctas, si el mensaje es alterado tal como expresa Robbins (2009). De todas formas, la organización trabajó para reducir la percepción selectiva mediante una comunicación transparente y la inclusión de sesiones de preguntas y respuestas en las sucursales. Este enfoque de transparencia y diálogo abierto ayuda a reducir los efectos negativos del filtrado y la percepción selectiva, al permitir que los colaboradores tengan acceso a la información completa y puedan expresar sus inquietudes.

En la organización 2, que tiene una cultura organizacional muy arraigada, se mencionó la influencia del sindicato como una barrera significativa para la credibilidad de los mensajes de la dirección. Según Schein (2004) la cultura influye y condiciona el comportamiento de los miembros de un grupo mediante las normas compartidas que rigen al mismo. En este caso el vínculo entre la dirección y el sindicato interfiere en la aceptación de las comunicaciones. Como se abordó en el

marco teórico las barreras culturales, incluidas las subculturas dentro de la organización, pueden dificultar la alineación y la coherencia en la comunicación, tal como se presenta en este proceso de transformación. El mismo equipo impulsor se resistía al cambio cultural que se estaba proponiendo, lo cual obstaculizó el inicio del proceso de transformación. Ritter (2008) menciona que el éxito de un cambio cultural requiere un liderazgo claro, comprometido desde la cima hasta la base y motivando a los colaboradores a alinear sus objetivos personales con los de la organización.

En la organización 3 que atravesó una reestructuración por motivo de una crisis, la cultura organizacional en contraposición, tuvo un papel facilitador en la comunicación. Ésta mantuvo una estructura horizontal y una comunicación abierta, lo que sugiere que las barreras culturales, como la resistencia al cambio y las diferencias en los valores, fueron manejadas mediante la transparencia y la cercanía de los líderes, especialmente del gerente general quien es muy cercano y valorado por los colaboradores. Esta cultura de confianza y la figura respetada del gerente general parecen haber reducido los posibles conflictos culturales, apoyando la transmisión de comunicaciones difíciles necesarias para atravesar la inminente transformación organizacional.

Las barreras culturales también se presentaron en el proceso de cambio atravesado por la organización 5, la cual requirió adaptar el plan de comunicación global al lenguaje y la cultura local. Tal como menciona Munter (1993), existen diversos problemas vinculados a las barreras del lenguaje en las comunicaciones entre diferentes culturas, como ser terminologías y conceptos incluidos en el plan, que debieron adecuarse para que fueran interpretados correctamente y evitar malentendidos. Esta diferencia en la cultura con el equipo global, generó resistencia por parte de los colaboradores locales.

Estas barreras culturales y emocionales fueron abordadas mediante diversas estrategias, tales como comunicar el propósito de la transformación a fin de que los colaboradores comprendieran el impacto positivo que el cambio les brindaría, poniendo a disposición psicólogos y coaches para aquellos que lo requirieron.

La semántica también jugó un papel importante en la organización 6, la cual implicó adaptar el *kit* de comunicación recibido desde el exterior, a los modismos, cultura e idiosincrasia del país. Tal

como menciona Robbins (2009), en las organizaciones internacionales es fundamental adaptar los mensajes a la cultura que recibirá el mismo con el fin de lograr una correcta comprensión.

En la organización 7, la principal barrera de comunicación detectada fue la falta de conocimiento entre los colaboradores sobre lo que significa ser una Empresa B y el impacto de obtener esa certificación. Según manifiesta Duck (2002), los líderes deberán interiorizarse en el proceso para comprenderlo y luego poder transmitirlo y abordar consultas de los colaboradores sobre el cambio. Esta barrera semántica, relacionada con la comprensión de términos y conceptos nuevos, fue abordada de manera efectiva a través de charlas informativas y capacitaciones. Al brindar una formación específica, la organización se aseguró de que todos los colaboradores comprendieran el proyecto, lo que es fundamental para alinear los esfuerzos. Es importante mencionar que el proceso de transformación hacia una Empresa B implica un cambio en los valores y la cultura organizacional, y que inicialmente, la falta de conocimiento sobre este concepto podría reflejar una diferencia entre la cultura existente y los nuevos valores que la certificación promueve, como la sostenibilidad y el impacto social. Esta barrera también fue derribada por medio de las capacitaciones, facilitando la adopción de estos nuevos valores.

Por otra parte, en la organización 8 se presentaron diversas barreras vinculadas a la percepción del cambio, tal como el descreimiento de los colaboradores sobre la posibilidad de un verdadero cambio de comportamiento por parte de los líderes. Como menciona Robbins (2009) los colaboradores recibirán lo que los rodea según sus intereses, antecedentes, experiencias y actitudes. Esta barrera de credibilidad es común en procesos de cambio cultural, donde los colaboradores pueden mostrarse escépticos sobre la sinceridad y efectividad del cambio propuesto. Para afrontar esta barrera, la organización implementó *coaching* y acompañamiento personalizado para los líderes, con el objetivo de asegurar que éstos estuvieran alineados con los nuevos valores y comportamientos, lo que ayudó a construir credibilidad y confianza en el proceso.

Uno de los problemas que puede enfrentar la comunicación según Chiavenato (2011) refiere a la sobrecarga de información tal como fue comentado por la organización 1, la cual implementó varias herramientas y canales para evitarlo, asegurando que la información relevante llegue a los colaboradores a través de múltiples formatos y que se mantenga en constante actualización. A

modo de ejemplo, el uso de plataformas como Viva Engage y la futura aplicación institucional se consideran una respuesta adecuada a la sobrecarga de información, ya que estas herramientas ayudan a organizarla y filtrarla de manera accesible y amigable.

En consonancia Robbins (2009) manifiesta que los individuos tienen una capacidad limitada para procesar datos. Esto se evidenció en el proceso de comunicación transitado por la organización 5, la cual con motivo del exceso de correos electrónicos vio afectada la credibilidad. Este exceso de correos resultó contraproducente e ineficaz según los propios colaboradores, generando diversas barreras, ya que según su percepción se estaba filtrando la información que se proporcionaba, generando la sensación de falta de transparencia e inseguridad, reduciendo la confianza de los colaboradores en el proceso. Sin embargo, la invitación a los colaboradores para participar en reuniones del equipo de liderazgo fue una estrategia eficaz para aumentar la transparencia y reducir rumores, mejorando la credibilidad de las comunicaciones.

En la organización 4, al inicio del proceso de transformación, la falta de un diagnóstico previo por parte de la consultora externa, así como la omisión de contenido relevante al momento de comunicar el proceso que se iniciaba, generó que no fuera comprendido por los colaboradores. Como menciona Chiavenato (2011) es importante evitar la eliminación o recorte de aspectos que son clave, ya que promueve la percepción de falta de avance del proyecto, generando rumores y desinformación que afectan la credibilidad. De todas formas, este silencio informativo se corrigió posteriormente cuando la organización tomó el control del proyecto y definió un plan de comunicación adaptado a sus necesidades.

Respecto a las barreras físicas, Chiavenato (2011) las describe como interferencias en el entorno que dificultan la comunicación. La organización 1 reconoció la dificultad de llegar a todos los colaboradores debido a la cantidad de personal y la dispersión geográfica, abordando esta barrera mediante la implementación de múltiples canales de comunicación, como reuniones presenciales, carteleras, pantallas, grupos de WhatsApp y la herramienta Viva Engage.

Las barreras físicas también se presentaron en la organización 10, en la cual la distancia entre los colaboradores provocaba que las comunicaciones presenciales masivas fueran inviables, incrementando la dependencia de medios digitales que no todos manejaban con la misma facilidad.

Esta necesidad fue la que impulsó a buscar una forma de comunicación interna que pudiera llegar a todos los colaboradores, independientemente de su ubicación, lo que derivó en la implementación de una aplicación tecnológica.

Otra barrera presente fue la resistencia o falta de familiaridad con la tecnología la cual impide la recepción adecuada de la información. En la organización 2 algunos colaboradores de mayor edad tuvieron dificultades para adaptarse a herramientas digitales como la intranet. Esto valida lo recogido en el marco teórico por Brandolini, González y Hopkins (2009) con relación a que estas barreras pueden ser problemáticas principalmente en determinados rangos etarios, cuando se implementan nuevos canales o se requiere la adopción de nuevas tecnologías sin la capacitación adecuada.

Esta barrera también se presentó en la organización 6, en la cual las diferencias generacionales dificultaron la implementación de la aplicación móvil, dado que la misma generó incertidumbre y resistencia entre los colaboradores, especialmente en aquellos que no estaban familiarizados con la tecnología. Estas barreras emocionales y tecnológicas se abordaron incentivando la adopción de la aplicación móvil, capacitando en su uso y manteniendo una comunicación directa y cercana. Es importante destacar lo sucedido en torno al cambio realizado en los fondos de pantalla de las computadoras, que terminó generando reacciones negativas, lo que resalta la importancia de considerar el impacto emocional en la toma de decisiones relacionadas con la comunicación.

En la organización 9 se percibió la existencia de barreras tecnológicas, especialmente debido a la implementación de un nuevo sistema informático que reemplaza a otro que había estado en uso por 20 años. Los colaboradores se mostraron escépticos sobre la necesidad de cambiar al nuevo sistema ya que el anterior estaba adaptado a las particularidades de la organización. Para superar esta barrera, el equipo de comunicación tuvo que trabajar intensamente en demostrar la efectividad del mismo, utilizando casos de éxito de otras organizaciones, y reforzando la idea de que la organización no era tan diferente como para que no pudiera ser adaptado. Esto también surge de la falta de habilidades técnicas de los colaboradores, muchos de los cuales no sabían cómo utilizar una computadora, lo cual requirió diseñar un plan de capacitación específico, para brindarles las habilidades necesarias y reducir el miedo de que pudieran perder sus empleos debido a la falta de conocimientos informáticos.

Por último, esta barrera tecnológica también se presentó en la organización 10, debido a la diferencia generacional de los colaboradores. Esto dificultó la elección de un canal de comunicación efectivo que fuera accesible para todos, como la adopción de la nueva herramienta de comunicación ya que requirió realizar capacitaciones adicionales y personalizadas para garantizar que todos los colaboradores tuvieran las habilidades necesarias para utilizarla de manera eficiente. Esta barrera se vio potenciada por la falta de acceso a computadoras durante la jornada laboral para ciertos colaboradores, quienes no la requerían para sus tareas diarias.

#### 6.3.2.2. Resistencia al cambio

- Impacto de inquietudes y resistencia al cambio

Como se mencionó en el marco teórico la resistencia al cambio es un acontecimiento común en las organizaciones, y la misma puede ser un obstáculo que impacte en el éxito de los procesos de transformación. Ésta se puede generar por diversas causas, entre ellas, por falta de información, exceso de dudas o inquietudes, demasiados rumores, miedo a lo desconocido, a no poder adaptarse, temor a perder el rol en la organización o incluso el empleo.

De las organizaciones entrevistadas, seis reconocieron haber sufrido cierta resistencia durante su proceso de transformación. Pero todas ellas coincidieron en que la misma debe ser abordada lo más temprano posible, para evitar que comprometa el éxito del cambio. La resistencia en sí misma no debe interpretarse simplemente como una reacción negativa, sino más bien como una señal de que hay aspectos del proceso de cambio que requieren un análisis más detallado.

A partir de la encuesta de percepción general, se deduce que el 78% consideró tener una actitud abierta y receptiva. Éste es un valor bastante alentador teniendo en cuenta que la falta de disposición es un factor determinante en la resistencia de los colaboradores.

Además, del total de los encuestados, solo un 27% opinó que el cambio no era necesario. Si bien éste es un porcentaje relativamente bajo, el trabajar sobre esta resistencia resulta fundamental para una total aceptación del cambio. Aquellas personas que no comprendan el cambio serán menos propensas a aceptarlo, por lo que la falta de comprensión y aceptación termina siendo un factor que repercute sobre la resistencia en los procesos de transformación.

El 65% de los encuestados afirmó que fueron informados sobre la visión que motivó al cambio, y el 50% señaló que se incentivó la participación del personal durante el proceso. Si se analizan estos resultados entre aquellos que no consideraron tener una actitud abierta y receptiva, los porcentajes de ambas preguntas disminuyen a 43% y 25% respectivamente. Estos resultados reafirman que es fundamental fortalecer una buena comunicación efectiva, siendo no solo necesario informar sobre los cambios, sino también explicar y alinear a los colaboradores con la visión y los objetivos, al igual que hacerlos sentir partícipes del cambio, tal como se indicó en el marco teórico.

A pesar de los resultados anteriores, la percepción general sobre una gestión adecuada de la resistencia al cambio sigue siendo muy limitada, ya que solo el 36% de los encuestados consideraron que su organización gestionó adecuadamente la misma. Este resultado sugiere que la ejecución de las estrategias usadas podría haber sido insuficiente. La resistencia al cambio es el resultado de múltiples factores, desde la falta de información hasta el miedo a lo desconocido, por lo que requiere ser abordada desde un punto de vista integral y estratégico para poder ser superada de manera eficaz.

Parte de la resistencia al cambio se manifiesta a través de las dudas e inquietudes que los colaboradores experimentan durante estos procesos. El 64% de los encuestados expresaron tener muchas dudas a lo largo del proceso. Esta incertidumbre refleja el temor y la falta de claridad sobre el futuro. Debido a esto, resulta fundamental abordar estas inquietudes de manera efectiva para reducir la resistencia y facilitar esta transición.

Del 64% referido anteriormente, la mitad percibió que sus dudas no fueron debidamente comprendidas, lo cual puede ser negativo para el éxito del proceso. De hecho, de las personas que declararon que sus dudas no fueron debidamente evacuadas, solo el 33% consideró al proceso de transformación como exitoso o relativamente exitoso. Entre las posibles causas que podrían explicar este fenómeno, se encuentra una posible desconexión de los líderes directos con los colaboradores, una falta de compromiso y/o habilidades de gestión de los líderes, o una ausencia de canales de retroalimentación donde se promueva una comunicación bilateral.

Al examinar los resultados de las personas que manifestaron presentar muchas dudas que no fueron debidamente comprendidas, solo el 7% consideró que su jefe los ayudó a comprender el proceso,

mostrando una actitud receptiva y buenas habilidades de comunicación y escucha, siendo la cualidad de habilidades de comunicación la que recibió menor aprobación con solo un 14%. Mientras que de esta población solo el 11% indicó que en su organización se definieron canales para realizar preguntas y brindar opiniones. Estos resultados resaltan la necesidad de mejorar la comunicación, el compromiso y las habilidades de gestión de los líderes, así como de establecer canales efectivos de retroalimentación para ayudar a garantizar el éxito de los procesos de transformación. La falta de canales para proporcionar retroalimentación no es un aspecto insignificante, dado que conocer la perspectiva de los colaboradores es clave para que los líderes tengan argumentos para comprender y minimizar la resistencia. Duck (2002) establece que durante la fase de preparación de la curva del cambio, es importante que los líderes puedan responder las inquietudes de los colaboradores. Para ello plantea que los líderes directos, quienes son usualmente personas en las que confían, deben estar interiorizados y comprometidos con el proceso, ya que implicarse superficialmente generará dificultades al momento de abordar las consultas.

En relación con el miedo a perder el empleo durante el proceso de cambio, solo el 23% de los encuestados manifestó esta preocupación. Mientras que de las organizaciones entrevistadas, solo tres de ellas manifestaron que los colaboradores sintieron miedo de perder su trabajo. En las organizaciones 1 y 3, el temor estaba justificado dado que se trataba de reestructuras organizacionales derivadas de situaciones económicas complicadas, lo cual coincide con los resultados de la encuesta, ya que fue el proceso de transformación con más respuestas positivas sobre el miedo a perder el empleo. Mientras que en la organización 9, el miedo se originó por el desconocimiento o el temor al cambio, generando que se tuviera que aclarar que no habría despidos.

En el caso de la organización 1, declararon que los colaboradores estaban al tanto de la mala situación económica, pero no se hacían comentarios al respecto y tampoco era abordado este tema por parte de los jefes. Una vez asumida la necesidad de cambio, se comunicó a todas las sucursales para llegar al total de los colaboradores, debido a la urgencia del mismo. Esta práctica está alineada con los pensamientos de Kotter (1995), quien indica que transmitir el sentido de urgencia a los colaboradores generalmente es más productivo al compartir información que lo valide. En este caso fue fundamental compartir la compleja situación económica, en lugar de realizar un comunicado

de la alta gerencia anunciando el cambio como una simple orden, con el fin de evitar la resistencia y falta de compromiso.

En el caso de la organización 3, a pesar de transitar uno de los cambios más complicados por involucrar 150 despidos y haber atravesado una situación incierta, consideraron que tuvieron una muy buena gestión de la resistencia, la que lograron debido al fuerte vínculo de los colaboradores con el sector de Recursos Humanos y por haber comunicado siempre de manera directa, transparente y enfocándose en mantener la confianza. Según Newstrom (1983) esta estrategia es fundamental, ya que la resistencia muchas veces es responsabilidad de la alta dirección por carecer de habilidades de comunicación con los colaboradores y no propiciar relaciones interpersonales.

En lo que respecta a la organización 9, el miedo manifestado por algunos de los colaboradores de perder el empleo surgió de un desconocimiento del proceso de cambio. Nisivoccia (2011) establece que el dilema del cambio puede surgir por la comodidad de mantenerse en la zona de confort, y miedo a lo que pueda venir fuera de lo conocido. Particularmente, esta organización para evitar ese miedo a lo desconocido destacó el fomento de la comunicación informal con los colaboradores en lugares como la cantina y los pasillos, donde se pueden dar conversaciones más distendidas. Lograron gestionar de manera eficaz tanto los rumores como las inquietudes, promoviendo una cercanía entre los colaboradores y los líderes del cambio. Explicaron las causas del proceso, y cómo impactaría positivamente en su trabajo, lo cual fue fundamental a la hora de enfrentar la resistencia.

Tal como destaca Newstrom (1983), otra de las posibles razones de la resistencia al cambio por parte del personal, puede surgir ante una incomodidad con la naturaleza del cambio, por no considerarlo alineado a la cultura organizacional. Esto se vio en la organización 2, cuyo cambio en los valores corporativos para alinearlos con el grupo multinacional, fueron percibidos inicialmente como ajenos, dado que consideraban que ya contaban con una definición de valores organizacionales y entendían que no era correcto que les impusieran una nueva cultura. A diferencia de los otros casos de estudio, éste presenta una particularidad, ya que la resistencia surgió de parte del equipo encargado de impulsar dicho cambio. Esta resistencia fue superada una vez que lograron ver las semejanzas entre ambas culturas, involucrando a los líderes del cambio a participar del proceso, siendo fundamental que ellos actuaran de acuerdo con los comportamientos esperados, para predicar con el ejemplo e inspirar de esta manera a los colaboradores a adquirir dichos hábitos.

Como establece McKinsey & Company (2016), esta característica de los líderes es crucial, dado que las personas intentan alinear su comportamiento al de otras, y suelen identificarse con líderes de opinión, los que influyen en otros para fomentar el cambio cultural. Esta organización declaró que una vez superada esta resistencia por los líderes del cambio, no identificaron oposición en el resto de los colaboradores.

En el marco teórico también se abordó la resistencia generada por la sobrecarga de trabajo de las personas que desarrollan funciones en áreas que integran el alcance de los proyectos, ya que éstas deben continuar con la rutina diaria y en paralelo comenzar a trabajar bajo los nuevos paradigmas. En el caso de la organización 4, se utilizó una estrategia para mitigar esta resistencia, donde los capacitadores del cambio pasaron a tener una dedicación exclusiva a esta nueva tarea, dejando de lado sus antiguas funciones. Pudiendo así dedicarse exclusivamente al nuevo proyecto y evitar la sobrecarga y agotamiento laboral.

Deloitte (2023) establece la importancia de adaptar la gestión organizacional para empoderar a los colaboradores en entornos de cambio, promoviendo un ambiente que fomente la innovación, crecimiento y desarrollo de potencial. En consonancia la organización 5, hizo hincapié en el empoderamiento de sus colaboradores frente a esta nueva modalidad de trabajo, permitiendo el desarrollo de los mismos. Algo interesante a destacar que utilizaron como recurso para evitar la resistencia y bajar las inquietudes del personal, fue tener a disposición acompañamiento de psicólogos y coaches de distintos países, al cual podían acceder en cualquier momento de considerarlo necesario, de manera confidencial.

Chiavenato (2008) destaca el tiempo y esfuerzo adicional para adaptarse a un cambio como una posible resistencia. En la organización 7 éste fue un factor clave, ya que si bien no consideraron tener una gran resistencia, el plazo que definieron para el proyecto era considerado demasiado ambicioso por los colaboradores.

- Estrategias para evitar resistencia al cambio

El 37% de los encuestados señaló que en sus lugares de trabajo se crearon espacios para fomentar la innovación durante el proceso de cambio, lo cual revela un porcentaje relativamente bajo. Este

dato sugiere que hay un amplio margen de mejora en la promoción de entornos en los que se estimule la creatividad y nuevas formas de hacer las tareas. Según Ritter (2008), para lograr que las personas se comprometan con el cambio, es fundamental contar con un liderazgo que no solo facilite, sino que también impulse activamente estas iniciativas innovadoras. Si bien la creación de estos espacios puede ser importante, no es una estrategia suficiente por sí sola. Es igualmente necesario implementar otras estrategias complementarias que ayuden a reducir la resistencia y asegurar que el proceso de transformación se lleve a cabo con éxito.

En este contexto, las organizaciones entrevistadas señalaron varias prácticas que han resultado efectivas para disminuir las inquietudes y la resistencia, influyendo positivamente en el éxito del cambio. Se observaron algunas estrategias en común en varias de las organizaciones. Si bien un punto en común es que la comunicación en persona con los líderes es de suma importancia, las organizaciones 1, 3, 4 y 9 destacaron particularmente que estas instancias cara a cara de los líderes con los colaboradores impartían tranquilidad y transparencia, favoreciendo así la confianza y minimizando posibles rumores. Esto coincide con lo que plantean Brandolini, González y Hopkins (2009), que a medida que aumenta la criticidad del mensaje, una comunicación cara a cara permite una interacción más directa facilitando la comprensión del mensaje al ser la retroalimentación instantánea.

Otro aspecto recurrente encontrado en las entrevistas es la importancia de las capacitaciones y talleres. Según Duck (2002), en la etapa de implantación de la curva del cambio, es útil ofrecer capacitaciones, no solo para que las personas conozcan y dominen sus nuevas tareas, sino para reducir el temor por el cambio. También establece que es probable que en esta etapa se incorporen expertos en gestión de proyectos, estrategia bastante usada por más de una organización.

En la organización 3, debido a su estructura organizacional de carácter horizontal, manifestaron que los colaboradores siempre mantuvieron una comunicación abierta con el sector de Recursos Humanos, quienes estaban en todo momento dispuestos a escuchar y despejar las dudas que surgieran.

En el caso de la organización 5, consideraron como una buena práctica la indagación de dudas y preguntas a los colaboradores antes de las reuniones, permitiendo al equipo encargado de la

comunicación enfocarse en lo que las personas realmente querían saber, en lugar de lo que ellos suponían.

En la organización 6, se mencionó que cuando recibían muchas consultas en relación con alguna comunicación particular, se rediseñaba el mensaje y ajustaba para mejorar su comprensión. Para evitar esto en el futuro, comenzaron a realizar envíos piloto a algunas personas para chequear su claridad, previo a hacerlos masivos.

En el caso de la organización 9, se destacó la definición de actores clave, así como la importancia de tener un mensaje común. La redacción bien detallada y estudiada de los mensajes comunicados en las reuniones se consideró una buena práctica, ya que evitaba posibles dudas o vacíos, así como dar por obvias ciertas cuestiones.

- Rumores y comunicación informal

En el análisis de las entrevistas realizadas a las diez organizaciones, se identificaron diversos enfoques y resultados en cuanto a la gestión de rumores y comunicación informal. Como se estableció en el marco teórico, los rumores son inevitables, pero como indican los autores Brandolini, González y Hopkins (2009), un exceso de éstos puede ser síntoma de una comunicación deficiente o de una insatisfacción con la información transmitida.

Tal como establece Kotter (1995), para minimizar el efecto de los rumores es necesario promover espacios de diálogo y gestionar las dudas y miedos, generando intercambio de ideas y debates. Esta estrategia fue utilizada por varias de las organizaciones entrevistadas.

En la organización 1, las noticias sobre el cambio del grupo accionario fueron de interés público, lo que favoreció la generación de rumores entre los colaboradores, sumado a que muchos de los mismos eran familiares, lo que impulsó la comunicación informal. Para abordar esta situación, se asistió a las diferentes sucursales y se respondió de primera mano a todas las preguntas que iban surgiendo, evitando así los rumores. La comunicación clara de la necesidad de cambio, intuida por los colaboradores, favoreció la negociación y reestructuración, mostrando una gestión adecuada de la comunicación para minimizar los rumores. Estas estrategias están alineadas también con la

recomendación de Robbins (2009) de implementar una explicación transparente de las decisiones y comportamientos, fomentando así la confianza y comprensión entre los colaboradores.

Por otro lado, en la organización 3, se gestionó la comunicación informal y la resistencia al cambio a través de una comunicación lo más directa y transparente posible, enfocándose en mantener la confianza y generando acciones para transmitir tranquilidad, escenario fundamental debido a la gravedad de la situación económica. Consideraron clave la participación de los líderes, destacando la figura del gerente general. Estas estrategias de comunicación directa y transparente también se alinean con la recomendación de Robbins (2009), Kotter (1995) y los autores Garrido, Goldhaber y Putnam (2020) quienes plantean que el vínculo entre la alta dirección y los colaboradores además de generar un clima más favorable para la adaptación, es clave para la gestión de la incertidumbre y por ende la propagación de los rumores.

En la organización 4, también se utilizaron algunas de las estrategias ya mencionadas, destacando la importancia del rol que desempeñaron los líderes, el cual fue fundamental en la gestión de la comunicación informal. Los acercamientos presenciales por parte del presidente, gerentes y líderes intermedios, con el objetivo de dar la cara y transmitir tranquilidad, fueron muy relevantes para evitar que el cambio fuera percibido como caótico. Esta estrategia de involucramiento de los líderes y la alta gerencia es un claro ejemplo de las recomendaciones teóricas, dado que la participación de la alta dirección en la comunicación ayuda a minimizar los posibles rumores.

En otras organizaciones, como la 9 y la 10, la comunicación informal desempeñó un papel clave. En la organización 9, se destacó que el equipo de proyecto se enfocó en "conversar con las personas en charlas informales, en la cantina, en el pasillo, en las oficinas, para escuchar lo que piensa la gente, indagar y obtener información que solo se recibe en el uno a uno". Estas conversaciones fomentaron la cercanía y confianza, permitiendo a los colaboradores expresar sinceramente sus sentimientos. En el caso de la última organización, se destacó también la importancia de escuchar a las personas como parte de la gestión del cambio. Estas estrategias de escuchar activamente a los colaboradores y abordar sus inquietudes directamente, son esenciales para gestionar los rumores de manera efectiva y construir una cultura de confianza y transparencia.

En el caso de las organizaciones 2, 5 y 6 que no reconocieron rumores significativos, se deduce que el proceso tuvo una comunicación efectiva y una gestión adecuada de la información. Aunque también puede ser explicado debido a las características del trabajo, por ejemplo a la separación física de los colaboradores, como es el caso de la organización 5, debido a que el proceso transcurrió durante la pandemia y la mayoría de los colaboradores se encontraban haciendo trabajo remoto; o como en el caso de la organización 6 debido a la separación intrínseca del trabajo en sí mismo, donde parte de los colaboradores se encuentran solos en su punto de trabajo.

De las entrevistas se infiere que una estrategia de comunicación bien estructurada además de prevenir la propagación de rumores facilita la adaptación al cambio al promover la transparencia y el diálogo abierto. Este enfoque proactivo en la gestión de la comunicación interna se muestra como un factor crucial para el éxito en los procesos de transformación. Se destaca la importancia de integrar prácticas de comunicación efectiva como un componente esencial de la estrategia de cambio, asegurando que la información fluya de manera clara y consistente y que las inquietudes de los colaboradores sean abordadas de forma oportuna y efectiva.

No obstante, los resultados de la encuesta reflejan que el 46% percibió que el proceso de transformación que transitaron estuvo influenciado por rumores, lo que destaca la necesidad de reforzar la gestión de la comunicación para minimizar sus efectos negativos. La alta prevalencia de rumores indica que, a pesar de los esfuerzos realizados por las organizaciones, aún existe un amplio margen para mejorar la transparencia y la claridad en la comunicación interna, elementos que son fundamentales para generar confianza y reducir la incertidumbre entre los colaboradores. Es esencial que las organizaciones implementen estrategias proactivas de comunicación que no solo transmiten información de manera clara y oportuna, sino que también faciliten un diálogo abierto y bidireccional, permitiendo a los colaboradores expresar sus inquietudes y recibir respuestas concretas que ayuden a disipar los rumores antes de que los mismos se propaguen.

### 6.3.3. Canales de comunicación interna

#### 6.3.3.1. Efectividad de los canales de comunicación interna

A través de las entrevistas, se relevaron los diversos canales de comunicación utilizados por las organizaciones, entre los cuales se hicieron presente aquellos que permiten una respuesta inmediata por parte del receptor, así como los de difusión, que solo posibiliten la transmisión de información de un emisor a múltiples receptores sin posibilidad de respuesta inmediata.

En primer lugar, se puede destacar la presencia de los canales de comunicación cara a cara como medio preferido en los procesos de cambio de la totalidad de las organizaciones entrevistadas, tales como reuniones presenciales e intercambio con los líderes, lo cual se alinea con lo mencionado en el marco teórico por Robbins (2009) quien manifiesta que, para comunicar información crítica o compleja estos canales son los más efectivos.

Estos canales estuvieron presentes en la organización 1, a través de reuniones y visitas realizadas por los directores a las sucursales, las cuales destacaron como principal y más efectivo canal de comunicación. A partir de estas reuniones se generó lo que se conoce como la transmisión de información en cascada, que es cuando la comunicación fluye jerárquicamente desde la alta dirección hasta los colaboradores. Es muy importante la claridad del mensaje y la habilidad de los intermediarios para transmitirlo y mantenerlo lo más fiel posible a su contenido original sin realizar alteraciones que modifiquen su significado. En este caso se constata que la organización reconoció la importancia de elegir los voceros adecuados y de asegurar que éstos estuvieran capacitados, para que transmitieran los mensajes de forma creíble tal como expresan Brandolini, González y Hopkins (2009).

En la organización 2 se identificó que el principal canal de comunicación fueron los líderes, lo cual está alineado con lo abordado en el marco teórico sobre la importancia de los mismos en los cambios, especialmente cuando se trata de procesos culturales y redefinición de valores. Éstos al predicar con el ejemplo, sirven como modelo a seguir y facilitan la adopción de nuevos comportamientos y valores.

En la organización 3, las reuniones presenciales con el gerente general y los líderes fueron el canal principal y más eficiente de comunicación durante la etapa de crisis. Esta forma de comunicarse les permitió transmitir confianza, transparencia y tranquilidad, evitando la propagación de rumores y la resistencia al cambio, lo cual es fundamental en este tipo de situaciones. La comunicación transparente y directa, fue muy importante en lo que respecta a los motivos y las decisiones detrás de los despidos y la reestructuración. Según el marco teórico, los canales de comunicación directos y personales son vitales para gestionar cambios organizacionales sensibles, ya que permiten un intercambio más genuino y la oportunidad de realizar preguntas y abordar preocupaciones en tiempo real.

En concordancia, en la organización 4 las reuniones presenciales fueron el canal de comunicación más utilizado, principalmente a través de los encuentros exclusivos con líderes de la organización, los cuales se daban periódicamente a través de talleres para abordar inquietudes. Se realizaron también reuniones estratégicas antes de cada etapa del proyecto, y se crearon espacios de acercamiento presencial por parte del presidente y los gerentes para gestionar la resistencia al cambio. Estas instancias generaron confianza y permitieron el *feedback* inmediato, aunque la organización excesiva de éstas puede generar desafíos logísticos en los colaboradores, principalmente en los que tienen que trasladarse desde lugares más lejanos.

En el caso de la organización 5, se realizaron reuniones presenciales e híbridas dado que el proceso de transformación transcurrió durante la pandemia. Estas reuniones incluían presentaciones y espacios para preguntas, con una frecuencia mínima trimestral. Las reuniones de intercambio grupales o individuales con los líderes fueron identificadas como el canal más efectivo. En el marco teórico se resalta la importancia de las reuniones presenciales o sincrónicas como canales para la comunicación efectiva, ya que permiten la interacción directa, el *feedback* inmediato y la posibilidad de resolver dudas en tiempo real. El formato híbrido, adoptado como respuesta a la pandemia, está alineado con esta perspectiva, permitiendo adaptabilidad sin perder los beneficios clave de la interacción directa. Sin embargo, la frecuencia trimestral puede resultar insuficiente para un proceso de transformación de esta índole.

Las reuniones presenciales también fueron realizadas en las restantes organizaciones, con el fin de compartir los avances del proyecto y el cronograma a seguir, así como para asegurar el compromiso

y alineación de los colaboradores. Todas las organizaciones consideraron este canal como el más efectivo lo cual coincide con la opinión de los encuestados, tal como surge en la figura 11, en la cual el 62% considera la comunicación presencial como el canal más efectivo.

Asimismo, el rol de los líderes fue fundamental en la comunicación de los procesos de transformación. Éstos no solo transmiten información, sino que también influyen en la percepción y la actitud de los colaboradores hacia el cambio, lo cual es esencial para gestionar la resistencia y la incertidumbre. En nueve de las organizaciones entrevistadas, se utilizó este canal lo cual concuerda con la percepción de los colaboradores según la figura 12, en la que se destaca el papel que cumplieron los líderes con una efectividad superior al 50% en todos los aspectos relevados.

En la organización 6 los supervisores fueron considerados el canal principal de comunicación debido a su cercanía y vínculo directo con los operarios que se encontraban dispersos en todo el territorio nacional. Estos supervisores, realizaban reuniones virtuales dos veces al día con sus operarios para consultas y comunicaciones generales, permitiéndoles una conexión en tiempo real. Fueron los encargados de articular el cambio, promover la aceptación y participación en el proyecto. No obstante, estas reuniones virtuales también podrían ser vistas como excesivas o invasivas si se perciben como una herramienta de control y no de comunicación.

Las capacitaciones que también se presentaron como un canal de comunicación cara a cara fueron implementadas en la mitad de las organizaciones entrevistadas, lo cual coincide con lo relevado en la encuesta en la que manifestaron en un 52% la generación de estas instancias para desarrollar las habilidades necesarias.

En la organización 2 se identificaron las capacitaciones específicas y el uso de plataformas de *e-learning* como canales de comunicación que permitieron la difusión de información de manera organizada y estructurada. En el marco teórico se subraya la importancia de la formación continua en los procesos de cambio, y el uso de estas herramientas contribuye a la adopción de nuevas competencias por parte de los colaboradores.

En concordancia, en la organización 4 se realizaron talleres periódicos y un plan de capacitación adaptado a cada tipo de usuario del sistema. Lo cual no solo fue importante para el aprendizaje sino también para reducir la ansiedad y la resistencia al cambio.

En la organización 5 se realizaron capacitaciones en metodologías ágiles para todo el personal, con un enfoque inicial en los líderes. El *feedback* fue recogido en reuniones presenciales y conversaciones individuales, y se promovió un ambiente de confianza para recibir comentarios honestos.

Las capacitaciones y talleres fueron clave para transmitir el proyecto de cambio cultural en la organización 8, especialmente para los líderes quienes tenían la responsabilidad de ser los promotores del cambio. Estos talleres permitieron ejercitar e internalizar los comportamientos esperados por parte de los líderes, lo cual fue fundamental para la implementación del cambio cultural.

Por otra parte, en las entrevistas se relevó el uso de diversos canales de difusión, los que según el marco teórico solo permiten la transmisión de información sin posibilidad de obtener una respuesta inmediata. Las carteleras y pantallas son muy útiles para mantener informados a los colaboradores de manera continua, representando una ventaja para la difusión de información menos crítica. Estos canales fueron utilizados en la mitad de las organizaciones entrevistadas, como canal complementario dada su baja efectividad, lo cual coincide con lo relevado a través de la encuesta que muestra una efectividad del 25%, tal como surge de la figura 11.

En el caso de la organización 1 se utilizaron estos canales de difusión, en lugares accesibles y visibles como comedores y zonas de reloj, para publicar información de interés en formato simple sin generar sobrecarga, a efectos de que la misma fuera recibida correctamente. En el caso de la organización 2 las carteleras fueron utilizadas específicamente para las comunicaciones con colaboradores afiliados al sindicato.

En varias de las organizaciones entrevistadas, se diseñaron logos, infografías y materiales visuales específicos para comunicar aspectos clave del proyecto. El uso de estas herramientas es muy bueno para simplificar y comunicar conceptos complejos de manera accesible, así como para captar la

atención y facilitar la comprensión rápida de la información. Asimismo, su uso contribuyó a generar una identidad del proyecto y facilitar el reconocimiento del mismo entre el personal.

En la mayoría de las entrevistas se manifestó que el uso de plataformas de mensajería instantánea y correos electrónicos se hizo presente. Las organizaciones 1, 2 y 10 utilizaron el WhatsApp, canal útil para la distribución de información operativa, pero tal como menciona Robbins (2009) este tipo de herramientas rápidas y económicas, tiene limitaciones por la seguridad y el riesgo de sobrecarga de información.

Los correos electrónicos fueron utilizados en la mayor parte de las organizaciones, tal como era esperado según menciona Robbins (2009), dado que tiene numerosos beneficios como la rapidez, el bajo costo y su eficiencia para la difusión masiva, pero pueden perder efectividad si no son percibidos como relevantes o si los colaboradores están saturados de información.

En el caso de la organización 1 también incorporaron como canal de comunicación la herramienta Viva Engage, que permite el intercambio de mensajes instantáneos y opera como una red social interna, con la intención de adaptarse a las tendencias tecnológicas actuales. Asimismo, se encuentran desarrollando una aplicación organizacional que les permita llegar a más colaboradores. Estos canales les ofrecen la capacidad de segmentar públicos, lo que facilita una comunicación más dirigida y relevante, pero dado el desconocimiento de la tecnología por parte de algunos de los colaboradores, requiere la realización de capacitaciones.

En la organización 4, se enviaron comunicados generales por correo electrónico que informaban sobre los avances del proyecto, el cronograma y las nuevas etapas. Sin embargo, en cierto momento dejaron de enviarse correos, generando momentos de silencio y ausencia de información, lo que generó rumores y desmotivación.

En el caso de la organización 5, se destacó el uso de correos electrónicos y chat interno como canales de comunicación. No obstante, se señaló que las comunicaciones por correo eran excesivas y no lograban los resultados esperados, ya que muchas personas no los abrían o leían por completo, lo que indica una falla de efectividad de este canal. Esto valida lo abordado en el marco teórico que

sugiere la necesidad de diversificar los canales y adaptar la frecuencia y contenido de la comunicación a las preferencias y hábitos de los colaboradores.

Por otra parte, la organización 6 desarrolló una aplicación móvil para vincular y comunicar en tiempo real a todos los operarios distribuidos en cada departamento del país, que fue adoptada el 90% de los colaboradores. La aplicación permitió la comunicación bidireccional, el acceso a información relevante y la gestión de beneficios. En este sentido, la organización 10 también desarrolló su propia aplicación como forma de obtener una comunicación más uniforme, formal y accesible. Si bien la alta adopción de estas herramientas es positiva, el hecho de que algunas personas desactiven las notificaciones o eviten su uso indica que hay un segmento de la audiencia que no se siente cómodo con la tecnología. El uso de la tecnología móvil para la comunicación interna es consistente con las tendencias modernas en gestión, permitiendo una conexión constante y facilitando el acceso a la información.

Asimismo, la organización 6 además de la aplicación móvil utilizó correos electrónicos, cartelería y fondos de pantallas de computadoras para comunicar mensajes importantes. El uso de múltiples canales de comunicación es esencial para alcanzar a todos los segmentos de la organización, como sugiere el marco teórico. Sin embargo, la efectividad de estos canales depende de la percepción de la autoridad y relevancia de los mensajes.

En el caso de la organización 7 los correos electrónicos fueron utilizados para enviar mensajes más específicos a grupos o individuos seleccionados, en lugar de emplearlos para comunicaciones masivas. Esto permite personalizar los mensajes y asegurarse que la información relevante llegue a los destinatarios adecuados. Este canal es muy efectivo para comunicar temas que requieren mayor detalle y dirigirlo a grupos clave.

El uso de logo y colores distintivos fue un recurso utilizado por la organización 8 al momento de enviar los correos electrónicos. En concordancia, la organización 6 utilizó diseños específicos y se creó un avatar como eslogan, para actividades interactivas dirigidas a los colaboradores. El uso de estos recursos permitió que los colaboradores pudieran distinguir a simple vista estos mensajes, motivando su lectura así como fortaleciendo la identidad del proyecto.

Otros canales que se encontraron en las organizaciones 1, 2, 3, 4, 7 y 9 fueron el uso del portal de funcionarios, intranet y boletines internos, que proporcionan una forma de comunicación masiva, rápida y efectiva, pero también tienen riesgo de sobrecarga de información, así como de carecer de contexto, lo cual podría generar barreras y malentendidos.

Otra herramienta utilizada por la organización 4 fue la creación de un sitio dentro de la intranet, con información, reportes de avance, manuales, procedimientos, comunicados y preguntas frecuentes. Este canal es efectivo para centralizar la información y mantenerla accesible para todos los colaboradores, facilitando la consulta autónoma y reduciendo la dependencia de canales más tradicionales. La intranet también fue muy utilizada por la organización 7 para difundir información masiva sobre el proyecto de certificación como Empresa B, e informar sobre los avances y planes futuros. Robbins (2009) sugiere que estos canales son útiles para la comunicación de información menos sensible o para complementar otros, pero no deben ser los únicos canales en situaciones de alta sensibilidad.

La comunicación informal también formó parte de las organizaciones entrevistadas, ya que es inevitable su presencia y puede complementar o incluso sustituir la comunicación formal. Las charlas informales y los grupos de intercambio fueron canales cruciales para recoger *feedback* y gestionar la resistencia al cambio. Estas instancias pueden ser vitales para recoger opiniones sinceras y abordar preocupaciones que podrían no surgir en entornos más formales. En las entrevistas, se observó que la comunicación informal fue utilizada estratégicamente en algunos casos, mientras que en otros, su ausencia aparente o gestión efectiva sugiere que los líderes lograron controlar o canalizar las inquietudes de manera más directa y estructurada.

#### 6.3.4. Feedback de los colaboradores

En el transcurso de un proceso de cambio organizacional, los espacios de *feedback* son cruciales para asegurar una transición efectiva. Robbins (2009) destaca la importancia de fomentar la capacitación y crear espacios donde las personas puedan participar, crear e imaginar. La participación y el *feedback* de los colaboradores ayudan a identificar y resolver problemas, facilitando la adaptación de las estrategias de cambio y superando obstáculos que podrían no haber sido evidentes para los líderes.

Un aspecto clave en este proceso es la definición de canales para realizar preguntas y brindar opiniones. El 42% de los encuestados consideró que se definieron dichos canales durante el proceso de cambio. Este resultado relativamente bajo, evidencia la necesidad de establecer mecanismos más efectivos para facilitar la comunicación y la retroalimentación continua, ya que la falta de los mismos puede limitar la capacidad de los colaboradores para expresar sus preocupaciones e inquietudes, afectando así el éxito del proceso de cambio. Al analizar estos datos más en profundidad, se observa una diferencia significativa entre las percepciones del éxito del cambio. De las personas que no consideraron exitoso el cambio, solo el 14% afirmaron que se definieron canales adecuados para hacer preguntas y brindar opiniones. En cambio, entre los que sí lo percibieron como exitoso, el 31% consideró que si se habían establecido tales canales. Este contraste señala que, aunque un porcentaje considerable de encuestados señaló la falta de canales para brindar opiniones, aquellos que consideraron que se crearon espacios de retroalimentación, tienden a percibir el cambio como más exitoso, porque cuando los colaboradores tienen la oportunidad de expresar sus opiniones y preocupaciones, se fomenta un ambiente de confianza y respeto mutuo, además de facilitar la resolución constructiva.

En línea con esta idea, Riordan, Itzchakov y Kluger (2020) evidencian como elemento clave para el éxito de la comunicación organizacional la habilidad de escuchar de manera efectiva, lo que implica fomentar una interacción que estimule nuevas perspectivas y comprender profundamente lo que el otro expresa, demostrando así un interés real en obtener *feedback*. El 55% de los colaboradores encuestados manifestaron que fueron escuchadas sus propuestas y sugerencias durante el proceso de cambio. Si se analizan estos resultados en base a la percepción de éxito del cambio, estos porcentajes presentan variaciones significativas. De los que consideraron exitoso al proceso, el 69% declaró que fueron escuchadas sus propuestas y sugerencias, en contraste este porcentaje cae al 27% cuando se trata de aquellos que no lo percibieron como exitoso.

En lo que refiere a las organizaciones entrevistadas, mostraron un enfoque variado hacia el *feedback* durante sus procesos de cambio. La organización 1, optó por reuniones en las diferentes sucursales como medio para generar diálogos con los colaboradores, permitiendo un intercambio fluido de ideas y opiniones. Este enfoque se alinea con la teoría de Robbins (2009), que subraya la

importancia de los espacios de diálogo abierto como clave para fomentar la participación, uno de los pilares fundamentales para un cambio efectivo.

Las organizaciones 2 y 7 señalaron que no implementaron mecanismos específicos para obtener *feedback* inmediato ni para verificar el entendimiento de los mensajes comunicados. Aunque en la organización 2, sí contaban con encuestas de clima organizacional y el intercambio directo de los colaboradores con los jefes, lo que también puede funcionar como canal de retroalimentación. A pesar de estas herramientas, la ausencia de espacios y mecanismos específicos para el *feedback* podría haber limitado la eficacia de los procesos de cambio en ambas organizaciones.

Por otro lado, en la organización 3 se generaron diálogos con los colaboradores a través de reuniones en las locaciones de trabajo y se aprovechó su estructura organizacional horizontal para promover una comunicación abierta, especialmente con el sector de Recursos Humanos. Esto facilitó un ambiente de confianza y apertura, esenciales para un *feedback* efectivo, de acuerdo con lo propuesto por Riordan, Itzhakov y Kluger (2020), quienes indican que la confianza en la comunicación interna es clave para el éxito del cambio organizacional.

En la organización 4 manifestaron combinar diferentes herramientas para asegurar un *feedback* efectivo, como reuniones presenciales con los líderes, talleres periódicos, capacitaciones, simulacros y la creación de una mesa de ayuda. Además, implementaron encuestas de satisfacción después de cada simulacro y de las instancias presenciales convocadas. Este enfoque integral permitió identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias de cambio según las necesidades y preocupaciones expresadas por los colaboradores.

La organización 6 también se destacó por su enfoque en el *feedback* constante, llevando a cabo encuestas de satisfacción de manera frecuente y realizando reuniones virtuales diarias entre cada operario y su supervisor por videoconferencia. Estas instancias permitieron un seguimiento continuo de dudas y comunicaciones generales, fortaleciendo la relación entre los colaboradores y sus respectivos supervisores, vínculo fundamental durante un proceso de cambio.

Por su parte, la organización 8 creó espacios de intercambio y escucha durante las instancias de capacitación y aplicó encuestas de adopción de comportamientos para verificar el entendimiento y recibir comentarios de los colaboradores.

La organización 9 remarcó que la comunicación debe ser bidireccional para ser realmente efectiva. Esta visión coincide con la teoría de Robbins (2009), que enfatiza que la comunicación durante el cambio debe permitir no solo la transmisión de información, sino también la recepción de *feedback*. Esta organización se centró en establecer canales claros para que los colaboradores pudieran expresar sus opiniones y comentarios, promoviendo un diálogo abierto y continuo.

La organización 10 destacó su enfoque en la retroalimentación constante a través de una encuesta activa en la misma aplicación utilizada para la comunicación interna. Esta encuesta permitió a los colaboradores dejar comentarios, sugerencias o reportar errores de manera continua. Asimismo, la herramienta refuerza la necesidad de un flujo constante de retroalimentación, asegurando que la comunicación no sea unilateral y que se puedan abordar rápidamente los problemas e inquietudes de los colaboradores.

### 6.3.5. Estrategia de comunicación

#### 6.3.5.1. Plan estratégico de comunicación

La totalidad de las organizaciones manifestaron contar con un plan de comunicación definido, pero con distintos niveles de alcance.

En lo que respecta a la etapa de diagnóstico, algunas de las organizaciones entrevistadas comentaron que realizaron acciones específicas para conocer su situación comunicativa y cultural y antecedentes de proyectos anteriores. La organización 4 comentó que al inicio del proceso de cambio se contrató una consultora externa para liderar el proyecto, que tuvo dificultades, demoras y no obtuvo los resultados esperados, por lo cual fue desvinculada y pasó a gestionarse internamente. También destacaron que la consultora no realizó ningún diagnóstico antes de la definición del plan. Tampoco analizaron antecedentes para conocer la efectividad de las estrategias de comunicación implementadas, detectar fortalezas, casos de éxito y posibles debilidades para aprender de la experiencia previa y anticiparse a hechos ya atravesados anteriormente. Esto se

vincula con lo abordado por Kotter (1995), quien destaca la importancia de analizar retrospectivamente los procesos de cambio y registrar las lecciones aprendidas, ya que serán de utilidad para futuros proyectos.

Por otro lado, la organización 6 mencionó que para la definición del plan de comunicación mantuvieron reuniones con el sector de Recursos Humanos, para obtener insumos de los estudios de clima y aspectos relevantes de la dinámica de trabajo. Esto se relaciona con lo comentado por Kotler (2001) en el marco teórico, quien aborda la importancia de utilizar herramientas de medición como las encuestas de clima organizacional para obtener información clave en la etapa inicial del proceso de comunicación.

Como parte de la etapa de planificación, la organización 7 hizo hincapié en la oportunidad de la comunicación, dado que consideró importante informar que se comenzaría a trabajar en la certificación desde el inicio del proceso, es decir a partir de la decisión tomada a nivel de la dirección. Este comentario se vincula con el 58% de favorabilidad que indicaron los encuestados respecto a si la comunicación en el proceso de transformación fue oportuna.

En lo que refiere a esta etapa, también se mencionó la designación de roles y responsabilidades. En este sentido la organización 9 destacó la designación de un equipo de gobernanza del proyecto, que incluyó *sponsor*, jefe de proyecto y persona encargada de la gestión del cambio, capacitación y comunicación interna. En la organización 8 se destacaron tres roles fundamentales la Unidad de Recursos Humanos como responsable del proceso de cambio, el Departamento de Comunicación, Responsabilidad Social y Relaciones Públicas como asesor en materia de comunicación interna y el director general como promotor y *sponsor* del proyecto. En este sentido, Kotter (1995) menciona que es fundamental que las personas visualicen el compromiso de la alta dirección con el proyecto, y que incorporen los cambios en los discursos y acciones, para generar un sentimiento de coherencia.

Como parte de la planificación en las entrevistas también se mencionaron estrategias de segmentación de destinatarios de la comunicación. La organización 1 destacó que las comunicaciones estaban segmentadas según la información, que podían estar dirigidas a toda la organización, al equipo corporativo o a los colaboradores incluidos en el convenio. Por su parte, la

organización 2 indicó que la comunicación estuvo segmentada dado que el proceso comprendía únicamente al grupo corporativo, por lo cual las comunicaciones estuvieron dirigidas en todo momento solo a este grupo. En cambio, la organización 3 indicó que no existió segmentación de las comunicaciones, ya que las noticias eran informadas a todo el personal, al igual que la organización 4 debido al impacto externo del proyecto.

Finalmente, como parte de la planificación se destacó la importancia del lenguaje utilizado en las comunicaciones. En el caso de la organización 9 esto fue clave, al ser las especificaciones del nuevo sistema muy técnicas y referidas a la tecnología, siendo importante adaptar las palabras para que fueran comprendidas por todos los colaboradores. En este sentido la organización 10, también remarcó la importancia del rol de los referentes de cada sector para adaptar los mensajes a los diferentes destinatarios. Esto se relaciona con lo desarrollado por Ramon-Cortés (2022), quien refiere a la importancia de que la comunicación genere cercanía y evite los tecnicismos que llevan a la falta de comprensión.

Respecto a la etapa de ejecución en las entrevistas se desarrollaron las acciones realizadas a partir de lo definido en la planificación. Por último, en la etapa de evaluación algunas organizaciones mencionaron la disponibilidad de encuestas para brindar retroalimentación que permitieran redefinir estrategias de comunicación.

#### 6.3.5.2. Comunicación de los motivos, planes, resultados y avances

- Comunicación centrada en los motivos del cambio

Las cuatro organizaciones que enfocaron la comunicación en los motivos transitaban diversos procesos de transformación. La organización 3 atravesó una crisis a nivel internacional, por lo cual los cambios estaban justificados por esta situación.

En las organizaciones 4 y 9 la comunicación estuvo centrada en la necesidad de actualizar los sistemas informáticos vigentes para realizar un trabajo más eficiente. En la entrevista 9 se comentó la importancia de definir un mensaje compartido que transmitiera sencillamente la necesidad de cambiar. Por su parte, la organización 4 comentó que uno de los objetivos de las instancias presenciales de capacitación que se realizaban en cada sucursal, era compartir con todo el personal

el motivo por el cual se cambiaba el sistema y la importancia de su implementación. Asimismo, comentó la creación de una metáfora para transmitir a las personas la necesidad de cambiar sin parar de funcionar, ya que la operativa diaria debía continuar concomitantemente con el proyecto. Esto se relaciona con lo abordado por Ramon-Cortés (2022) respecto a que la comunicación implica algo más que transmitir información, ya que se deberá despertar interés y emoción en las personas, a través de historias impactantes que conecten emocionalmente.

En esta línea, la organización 5 se refirió al foco de la comunicación en transmitir a los colaboradores la necesidad de ser más eficientes, y por lo tanto la definición que tomaron de adoptar las metodologías ágiles en los procesos de trabajo.

Lo comentado anteriormente se relaciona con el concepto abordado por Kotter (1995) respecto a la creación de una razón imperiosa para cambiar. En este sentido el autor destaca la importancia de identificar la razón de cambio y captar el interés de los colaboradores mediante la generación de una necesidad compartida de transformación, para lograr de esta manera el compromiso e involucramiento de las personas.

A nivel de la encuesta se consultó sobre este foco resultando que el 57% manifestó que la comunicación estuvo centrada en los motivos que impulsaron el proceso de transformación. Asimismo, los procesos de transformación que tuvieron la mayor favorabilidad en la aludida sentencia fueron los de implementación de nuevas metodologías/sistemas con un 83% y transformación digital con un 72%, lo cual resulta consistente con los procesos transitados por las organizaciones 4, 5 y 9.

- Comunicación centrada en los resultados esperados a partir del proceso de cambio

Las organizaciones 2 y 8 iniciaron procesos para promover cambios culturales y nuevos valores de comportamiento, para lo cual centraron sus comunicaciones en el futuro que se pretendía alcanzar. La organización 2 indicó que las comunicaciones se centraron en las actitudes deseadas y los comportamientos que a partir de las capacitaciones se pretendía desarrollar en las personas, para lograr que los colaboradores se identificaran con los valores definidos por el corporativo.

La organización 8 también indicó que la definición de la visión permitió dar un sentido a las capacitaciones, comunicaciones y conductas que se promovían, ya que eran coherentes con los comportamientos que se pretendían desarrollar en las personas, logrando que no se visualizaran como acciones esporádicas o sin relación con el cambio que estaba promoviendo la organización. Esto se relaciona con lo mencionado por Kotter (1995) que aborda la importancia de crear una visión para dirigir el cambio. A partir de la evidencia de estas organizaciones se verifica la importancia de la definición de una visión que oficie como guía para el cambio, y enmarque todos los esfuerzos que se realizan a nivel organizacional para transitar el proceso.

Por otro lado, la organización 1 también se refirió a la comunicación enfocada en los resultados, a partir del proceso de reestructuración que transitaron por el cambio de grupo accionario. Las comunicaciones se centraron en la idea de que el posicionamiento que la organización pretendía alcanzar en el futuro, era posible a partir de la reestructuración que diseñaron.

En línea con lo anterior, la organización 7 también hizo alusión a las comunicaciones centradas en el futuro deseado, para alcanzar la certificación de Empresa B y alinear los esfuerzos de las personas, para lograr tener todo disponible para aplicar a la certificación en el período estipulado. También se mencionó la importancia del compromiso de las personas con este proyecto a partir de su impacto social, para lo cual fue clave generar comunicaciones para que comprendieran en lo que la organización se pretendía convertir.

A nivel de la encuesta se consultó sobre la comunicación de la visión y la percepción del impulso del proyecto a partir de un plan estratégico, resultando ambas sentencias con una favorabilidad del 65% y 61%, respectivamente. Cabe mencionar que uno de los procesos de transformación que tuvo la mayor favorabilidad en esta sentencia fue el de cambio en la cultura organizacional, que se corresponde con los procesos atravesados por las organizaciones 2 y 8. Estos resultados demuestran un gran compromiso de las organizaciones en la definición y comunicación de la visión y plan estratégico que respalde los procesos de cambio transitados. Estos conceptos se vinculan con lo mencionado por Kotter (1995), quien refiere a la importancia de dar poder a las personas para que actúen hacia la visión, para lo cual deben conocerla y comprender cómo aporta su trabajo.

- Comunicación centrada en los planes y acciones presentes del proceso de cambio

Las organizaciones 6 y 10 transitaron procesos similares que implicaron la adopción de nuevas herramientas de trabajo. La organización 6 destacó la importancia de las comunicaciones referidas al impacto que el proyecto tendría en el trabajo diario y las nuevas funcionalidades disponibles a nivel de usuario. También a nivel organizacional se comunicaron los sectores que estaban transitando la transformación digital y se presentaron los avances y resultados, con el objetivo de que las personas observaran su viabilidad y generar confianza principalmente en los equipos que iniciarán el cambio en el futuro. Esto se relaciona con lo abordado por Duck (2002) respecto a la importancia de mostrar los éxitos de otros sectores para contagiar a los demás y que las personas tengan una actitud dispuesta para aprender de la experiencia de otros.

Por su parte la organización 10 manifestó que las comunicaciones se centraron en los calendarios de capacitación que se realizaron para líderes y personal en general.

- Comunicación de los avances obtenidos

Únicamente las organizaciones 2, 4 y 7 mencionaron la comunicación de los avances obtenidos durante el proceso. En la encuesta solo el 51% manifestó este aspecto, lo cual refleja una oportunidad de mejora para las organizaciones que deben visualizar el valor de comunicar los avances.

### 6.3.6. Roles

#### 6.3.6.1. Rol del liderazgo

En la totalidad de las entrevistas se reconoció que el rol del liderazgo fue clave para el proceso de transformación, y en particular se destacó el accionar de los líderes para promover el involucramiento de sus equipos. También se reconoció la función de éstos como canal de comunicación por el vínculo de cercanía y confianza con los colaboradores, para evacuar dudas y transmitir información del proyecto; así como para comunicar a través de sus acciones, los comportamientos esperados por parte de los colaboradores en el marco de los procesos de transformación cultural.

Con el objetivo de que los líderes transmitieran a sus equipos aspectos relevantes de los proyectos de cambio, resultó clave que éstos desarrollaran las habilidades de comunicación necesarias. De las entrevistas se desprenden distintas estrategias que implementaron las organizaciones para comunicarles a los líderes la importancia del cambio, y que éstos contaran con los elementos necesarios para transmitirlos convincentemente a sus equipos. En este sentido se destacaron reuniones, instancias de capacitación y comunicados exclusivos para líderes. Las organizaciones manifestaron que a través de estas acciones se buscó que los líderes conocieran previamente a toda la organización la visión y alcance del proyecto, de primera mano por parte del equipo de proyecto o dirección. Se impulsó a que los líderes evacuaran sus dudas, realizaran consultas, brindaran opiniones e intercambiaran percepciones entre pares. En este sentido, la organización 9 afirmó que “el involucramiento de los jefes fue fundamental desde el inicio, para asegurar el compromiso de ellos con el proyecto. Son el cimiento del cambio, sin ellos no hubiera sido posible alcanzar estos resultados”.

Remarcaron la importancia de transmitir a los líderes información del proyecto, para lograr su involucramiento y contagiar la percepción de la necesidad de cambio, ya que solo de esta forma sería posible lograr una transmisión efectiva a los equipos. Estos comentarios validan lo abordado por Duck (2002), quien establece que los líderes deben dar respuestas a los equipos, impulsar la participación y motivar los cambios de hábitos, ya que un liderazgo no alineado o con falta de compromiso, será la mayor causa de fracaso del proceso de cambio.

De la encuesta se desprende que las personas sin y con colaboradores a cargo coinciden en que los líderes tuvieron las habilidades necesarias para gestionar el proceso, manifestando su acuerdo en un 52% tal como surge de las figuras 12 y 13. Por su parte, cabe aclarar que de las personas que indicaron estar totalmente de acuerdo o de acuerdo con la aludida sentencia, el 88% consideró que el proceso de cambio fue exitoso, lo cual refleja una relación estrecha entre el liderazgo y el éxito del proceso.

Estos resultados reflejan un margen de mejora en el desarrollo de las habilidades de los líderes, ya que si bien se reconoce el rol fundamental de éstos en los procesos de cambio, solo la mitad de los encuestados consideran que los líderes cuentan con las habilidades requeridas para gestionar el cambio. Esto es consistente con los resultados de la encuesta de Tendencias Globales de Capital

Humano de Deloitte 2023, de la cual surge que solo el 23% consideró que los líderes tienen las capacidades para gestionar las organizaciones en el contexto actual.

Asimismo, estos comentarios permiten obtener evidencia de los aspectos abordados en el marco teórico, que indican que un líder que no esté convencido de la necesidad de cambio o no tenga la información suficiente sobre el proceso, no tendrá la capacidad para transmitirlo a su equipo con éxito, ya que la impronta para comunicar no será creíble y probablemente ante cualquier pregunta de los colaboradores no tendrá la respuesta necesaria.

Si bien en líneas generales en las entrevistas no se comentaron liderazgos negativos, se destacó en una de ellas la posibilidad que se brindó de contar con sesiones de *coaching* y acompañamiento del equipo de Gestión Humana, dirigido especialmente a quienes no estaban alineados o manifestaban resistencia, para tener espacios personalizados para abordarlo. A su vez, en una de las entrevistas se comentó la existencia de líderes con resistencia silenciosa, que en las reuniones gerenciales manifestaban su acuerdo con el cambio, pero a nivel del equipo no lo fomentaban y cuestionaban sus planes, por lo cual fue necesario trabajar fuertemente a nivel organizacional para lograr un compromiso sincero con el proyecto por parte de los líderes, ya que las personas reciben de primera mano sus comentarios y en general los consideran como referencia. Este comentario reafirma lo citado McKinsey & Company (2003) que establece que los líderes deberán crear estrategias para impactar en las personas ya que no será suficiente con solo comunicarles que deben cambiar. Para que los líderes generen conversaciones convincentes sobre el proyecto con los colaboradores, será necesario que estén comprometidos con éste.

Del total de encuestados, el 63% de las personas sin personal a cargo y el 66% que tiene colaboradores dependientes, manifestaron que los líderes estuvieron comprometidos con el cambio.

Si bien desde la perspectiva de los equipos entrevistados se reconoció el importante rol de los líderes en los procesos de cambio, no se identificaron demasiadas acciones a nivel organizacional realizadas para reafirmar el compromiso de los mismos. Lo comentado anteriormente se relaciona con el análisis de Ritter (2008), que refiere a la necesidad de que todos los niveles de liderazgo

estén comprometidos con el proyecto de cambio y tengan alineados sus comportamientos, para lograr un cambio cultural que promueva la transformación a nivel de los equipos.

A continuación, se analizarán los comentarios de las entrevistas en función de los tipos de procesos de cambio que transitaron las organizaciones, para determinar aspectos en común.

En las organizaciones 2 y 8 se abordaron procesos de transformación cultural y redefinición de valores, en los cuales la actitud de los líderes fue fundamental para fomentar el cambio a nivel de los equipos. Estas organizaciones manifestaron que el accionar del grupo de supervisión alineado a los valores que se promovieron desde el proyecto, resultaron fundamentales para generar confianza en las personas y no originar mensajes contradictorios entre las ideas y la realidad.

La cultura se relaciona con los valores y normas de comportamiento de las organizaciones, por lo cual para impulsar su adopción será clave que las personas visualicen en los demás las conductas esperadas, ya que serán adoptadas a través del ejemplo, y en este sentido los líderes serán esenciales para su promoción. En la organización 2 se destacó que “los jefes con sus conductas hacen realidad los comportamientos que definimos a nivel teórico y esto permite que los empleados los vean y vivan de primera mano”.

La organización 8 resaltó la importancia de la comprensión y convencimiento de los líderes con el proyecto, para generar un comportamiento alineado, que fuera visualizado por los colaboradores de forma consistente con las restantes comunicaciones que se realizaban a nivel organizacional. Como fue abordado en el marco teórico una conducta contraria o no alineada a los valores promovidos por parte de los líderes, generará inseguridad y falta de credibilidad en los colaboradores.

Otro de los tipos de cambio abordados en las entrevistas fue la implementación de sistemas informáticos que transitaron las organizaciones 4 y 9, en las que se destacó la función que tuvieron los líderes para que las personas comprendieran la necesidad de cambiar, y tuvieran una actitud receptiva con los nuevos sistemas.

También se remarcó el papel de los jefes de primera línea resignando recursos de sus equipos para trabajar en el proyecto, y promover la participación en capacitaciones para desarrollar las habilidades requeridas para el manejo del nuevo sistema, que afectaba la operativa diaria.

Asimismo, en las entrevistas se remarcó la importancia del acompañamiento de los jefes en la gestión de las emociones que el cambio de sistema generó en las personas, ya que muchos experimentaron sentimientos de miedo a no poder aprender las funcionalidades del nuevo sistema, adaptarse o perder el empleo. La actitud de los líderes en este tipo de procesos también es clave para brindar tranquilidad a las personas, en lo que refiere a la transformación de las tareas laborales luego de la adopción del nuevo sistema, que probablemente sustituya muchas actividades que realizaban.

Por otro lado, en las organizaciones 5, 6, 7 y 10 se abordaron temáticas de rediseño de procesos y formas de trabajo a partir de la implementación de metodologías ágiles, certificaciones e incorporación de nuevas tecnologías. En las entrevistas se mencionaron funciones del liderazgo asociadas principalmente a promover en las personas el uso de las nuevas herramientas, a transformar la forma de pensar y realizar las tareas diarias, adaptadas a los cambios que se promueven a nivel organizacional.

En este sentido, se destaca la importancia del rol de liderazgo para impulsar a las personas a fortalecer sus habilidades para la adopción de las nuevas herramientas, que permitirán generar actividades de más valor. La organización 5 destacó el impulso a los colaboradores para desarrollar nuevas capacidades a través de instancias de capacitación y habilitar el tiempo requerido para repensar las nuevas formas de trabajo.

Lo comentado anteriormente se relaciona con los conceptos de innovación abordados en el marco teórico, en los que se destaca el rol de los líderes como impulsores y promotores del pensamiento creativo, a través de la habilitación de los tiempos requeridos para diseñar nuevas formas de hacer el trabajo y la apertura a la creación de ideas disruptivas.

También la organización 5 remarcó la importancia de las reuniones entre los líderes y sus colaboradores para intercambiar sobre los proyectos y explicar las nuevas formas de trabajo,

generando un espacio para que las personas tuvieran la mayor atención posible sin distracciones propias de la actividad laboral, para realizar preguntas, comentarios y tuvieran la oportunidad de recibir respuestas directas. Cabe destacar que esta organización también mencionó un sistema de reconocimientos internos que se creó a partir de la implementación del proyecto, en el cual los líderes estaban habilitados a reconocer el desempeño excepcional de los colaboradores involucrados con el cambio.

Por otro lado, en dos de las organizaciones se implementó una aplicación como medio de comunicación e interacción entre los colaboradores. De la organización 7 se desprendió que las conversaciones a través de la nueva aplicación por videollamada generaron una mejora en el vínculo entre los colaboradores y sus supervisores, ya que anteriormente eran telefónicas.

La organización 10 destacó el rol de los líderes luego del lanzamiento general, ya que mencionaron que “en el día a día quienes vendían la aplicación eran los líderes”. Remarcaron que para lograrlo fue clave que comprendieran que la implementación de la aplicación era un trabajo en conjunto con Recursos Humanos. Reconocieron que “llevó tiempo y recursos tenerlos como aliados del proyecto, pero logramos que compraran la idea y se involucraran”. En relación a lo anterior también mencionaron que las capacitaciones dirigidas exclusivamente al grupo de supervisión, contribuyeron a no tener líderes “que le hicieran mala fama o mataran la aplicación con sus equipos”.

Finalmente, las organizaciones 1 y 3 abordaron cambios a nivel de la estrategia y los procesos debido a la crisis generada por el quiebre de la multinacional y el cambio de accionistas. En ambos casos coincidieron sobre la importancia del liderazgo para brindar tranquilidad a las personas.

A través de la encuesta fue relevada la percepción de los colaboradores respecto a los comportamientos de sus líderes directos, cuyos resultados surgen de la figura 12. La sentencia con menor acuerdo de los colaboradores fue la relativa a las habilidades de comunicación de los líderes, que tuvo un resultado del 52%, lo cual resulta consistente con lo analizado al inicio de este capítulo, respecto a la sentencia “durante el proceso de transformación los líderes tuvieron las habilidades necesarias para gestionarlo” que tuvo un resultado igual. Por lo cual, se destaca nuevamente la importancia de que a nivel del equipo de proyecto, se diseñen instancias para desarrollar y

fortalecer las habilidades de gestión y comunicación de los líderes que tienen un rol clave en los procesos de cambio. Cabe aclarar que la favorabilidad de los líderes en esta sentencia fue un punto porcentual inferior que la de los colaboradores, es decir que a nivel organizacional existe una valoración similar desde ambas perspectivas.

Continuando con la figura 12 la sentencia relativa a la contribución de los líderes para comprender el proceso, refleja espacios de mejora en el involucramiento de los mismos, ya que de los resultados surge un 61% de favorabilidad solamente, que podría responder a líderes con falta de información, no comprometidos, con resistencia o desconocimiento, o podría asociarse con las habilidades de comunicación de los líderes comentadas anteriormente.

Por su parte, la sentencia asociada a la actitud receptiva de los líderes ante planteos tuvo un resultado del 63% según la percepción de los colaboradores, y cabe aclarar que fue la afirmación más favorable de las cuatro referidas a los comportamientos de los líderes directos. Finalmente, la sentencia relativa a la escucha por parte de los líderes para recibir propuestas y sugerencias de las personas, tuvo un resultado positivo del 55% según la percepción de los colaboradores, lo cual refleja oportunidades de mejora en este aspecto, ya que los líderes tienen un rol fundamental en el fomento de la participación. Cabe aclarar que para ambas sentencias la favorabilidad de los líderes fue 5 puntos superior a la de los colaboradores.

Por último, se consultó en la encuesta sobre la actitud activa y receptiva de la alta dirección, siendo en el caso de los colaboradores la sentencia con menor percepción del bloque de liderazgo con un 49%, mientras que según la percepción de los líderes fue la sentencia de mayor favorabilidad del bloque con un 69%, lo cual refleja una clara diferencia en la percepción de ambas poblaciones, que podría corresponder a la distancia existente entre los colaboradores y la alta dirección. También es interesante analizar la comparación entre la favorabilidad de la sentencia comentada anteriormente y la aludida a la propia actitud activa y receptiva de los encuestados, ya que tanto en el caso de los líderes como de los colaboradores la percepción sobre la actitud propia es superior a la de la alta dirección, siendo los porcentajes de respuestas favorables de un 84% y 75% respectivamente.

### 6.3.6.2. Rol de los colaboradores

En el contexto de la gestión de un proceso de transformación, el rol de los colaboradores es fundamental para garantizar el éxito de éste. Tanto la participación como el compromiso de los colaboradores pueden determinar el grado de aceptación y efectividad de estas iniciativas de cambio implementadas por la organización.

El éxito de cualquier proceso de cambio depende en gran medida de la disposición y el apoyo de los colaboradores. En consecuencia, es esencial considerar cómo se involucra a los mismos en el proceso. Tal como destacaron Fisher, Ury y Patton (1998), hacer sentir a las personas parte del proceso desde una fase temprana es fundamental, ya que sin esta inclusión, es poco probable que se vayan a involucrar con el cambio. Esta importancia se ve reflejada en la organización 1, donde se destacó el rol de los *influencers*. Estos colaboradores, convencidos de la virtud del cambio, fueron clave para contagiar a otros con el entusiasmo necesario, participando activamente en capacitaciones y otras actividades que promovieran una mayor aceptación y participación en el proceso.

En base a los resultados de la encuesta de percepción general, el 52% indicó haber tenido la oportunidad de participar y opinar directamente en el proceso de cambio, mientras que el 50% señaló que se incentivó en su organización la participación. Estos porcentajes de participación se correlacionan positivamente con la percepción del éxito del proceso. Si se analiza más en detalle, el 58% de aquellos que consideraron el proceso como exitoso o relativamente exitoso señalaron haber tenido la oportunidad de participar activamente, mientras que de aquellos que lo percibieron como poco exitoso, solo el 38% reportó haber tenido dicha oportunidad. En cuanto al incentivo de participación, el 17% que no consideró exitoso el proceso indicó que se incentivó la misma. Mientras que el 49% que sí consideró exitoso el proceso señaló haber percibido que se incentivó su participación. Esta percepción también se observó en la organización 7, donde se menciona que el involucramiento de los colaboradores se dio de manera natural al brindarles la oportunidad de participar en el proceso, lo cual subrayó la importancia de delegar y confiar en ciertos colaboradores clave. Estos resultados sugieren que la percepción positiva sobre el éxito del cambio organizacional está vinculada tanto a las oportunidades de participación como a los incentivos para la misma.

Tal como destaca Ritter (2008), las herramientas de comunicación interna que fomentan la participación son esenciales para evitar la lentitud en los procesos y promover un ambiente de trabajo más colaborativo. Esta visión refleja la necesidad de involucrar a los colaboradores en las fases más tempranas de los procesos de cambio, facilitando una mayor alineación con los objetivos y estrategias, permitiendo así una adaptación más fluida hacia las nuevas formas de trabajo. Al sentirse incluidos y valorados en la toma de decisiones, desarrollan un sentido de propiedad sobre el proceso, lo que puede desencadenar en una mayor disposición para aceptar y apoyar los cambios implementados. Esta visión se reflejó en la organización 2, donde la redefinición de nuevos valores a nivel local se realizó a partir de talleres entre los colaboradores. Este enfoque facilitó que las personas no percibieran el proyecto como una imposición, sino como algo más natural, fruto de una construcción conjunta. Consideraron que al integrar a los colaboradores desde el inicio, se promovió una adaptación más fluida hacia la nueva cultura organizacional.

La participación de los colaboradores en los procesos de transformación debe ser vista como una inversión en el capital humano de la organización. En consonancia con esto, la organización 5 manifestó que a medida que los colaboradores se sienten más involucrados y responsables del éxito de estos procesos, es más probable que contribuyan de manera positiva al logro de los objetivos organizacionales.

Según King y Andersen (2003), es crucial que las organizaciones destinen recursos al desarrollo de las habilidades de las personas que participan en el diseño y ejecución del proyecto de cambio, estimulando su pensamiento creativo y fomentando la generación de ideas nuevas. Esta perspectiva también es compartida por la organización 9, donde a los colaboradores se los considera piezas clave, y entendieron como fundamental que las capacitaciones fueran parte de la gestión del cambio, desde una perspectiva de reconocimiento hacia ellos y creando un motivo compartido.

Alineado a estos pensamientos, en varias de las entrevistas mencionaron a las capacitaciones como pieza fundamental para asegurar una transición exitosa. Respecto a los resultados de la encuesta, los datos indican que solo el 17% de los que no consideraron exitoso el cambio habían recibido capacitaciones, mientras que el 41% de aquellos que sí percibieron el cambio como exitoso sí las recibieron. Este contraste en los resultados denota la importancia de ofrecer formación adecuada mientras se está atravesando un proceso de cambio. Las capacitaciones proporcionan a los

colaboradores las habilidades y conocimientos necesarios para adaptarse a nuevas tecnologías, procesos o metodologías que se introducen durante el cambio. Al ofrecer formación adecuada, las organizaciones no solo facilitan el aprendizaje de nuevas competencias, sino que también reducen la incertidumbre y las resistencias asociadas con el proceso. Los colaboradores que están bien preparados y comprenden cómo el cambio afectará su trabajo tienden a estar más comprometidos y menos ansiosos, lo que contribuye positivamente al éxito del proceso.

## 7. CONCLUSIONES

Esta investigación sobre el rol estratégico de la comunicación organizacional en los procesos de transformación ha evidenciado que la misma es considerada un elemento esencial para el éxito de dichos procesos. Se evidenció que una comunicación interna bien gestionada facilita la comprensión, aceptación y ejecución de los cambios organizacionales, lo que se identificó como un factor determinante para alcanzar resultados favorables. Se observó que las organizaciones que carecían de una estructura definida de comunicación interna o de gestión del cambio previo a estos procesos enfrentaron mayores desafíos, lo cual destacó la importancia de contar con estos recursos desde el inicio del mismo.

También se evidencia que la comunicación interna ha sido de suma importancia para que los colaboradores comprendieran y se alinearan con los objetivos del proceso de transformación. Al estar bien informados y al sentirse parte del cambio, hay un mayor involucramiento por parte de los colaboradores, lo que resulta en un mayor compromiso y aceptación, factores que se destacaron como clave para el éxito del proceso. La transmisión clara de la visión organizacional que impulsó el cambio y la creación de un sentido de propósito compartido entre los colaboradores han sido aspectos fundamentales identificados dentro de este contexto.

Asimismo, se ha observado que la claridad al momento de comunicar desempeñó un rol crucial en la comprensión efectiva de los mensajes. En este contexto, se ha destacado la importancia de definir adecuadamente qué comunicar, a quién dirigir la comunicación y cómo hacerlo, para asegurar que los mensajes fueran efectivos.

En conjunto, estas conclusiones generales han establecido un marco de referencia para comprender el rol y la importancia de la comunicación interna en los procesos de transformación.

Es importante mencionar que esta investigación carece de rigor estadístico, dado que la proporción y características de los encuestados no constituyen una muestra representativa de la población. Asimismo, la encuesta no se aplicó exclusivamente al personal de las organizaciones entrevistadas, lo cual se considera otra limitación al alcance de esta investigación.

- Objetivo específico 1

Se identificó una serie de obstáculos significativos que afectan la eficacia de la comunicación organizacional durante los procesos de transformación. En primer lugar, la resistencia al cambio resultó ser uno de los desafíos más comunes y difíciles de superar. Este fenómeno, que puede manifestarse en diferentes niveles jerárquicos, surge de incertidumbre, miedo al cambio y la percepción de que los nuevos procesos podrían amenazar la estabilidad laboral. Esta resistencia al cambio si no es gestionada de forma adecuada, puede obstaculizar la implementación de los procesos de transformación, generando tensiones internas y disminuyendo el compromiso y motivación de los colaboradores.

Además, se observaron barreras culturales como otro obstáculo crítico. Estas barreras incluyen valores, normas y creencias profundamente arraigadas dentro de una organización, que pueden entrar en conflicto con las nuevas directrices o cambios propuestos. Las organizaciones con culturas fuertes tienden a encontrar mayores dificultades para adaptarse a los nuevos procesos. Un cambio en las prácticas y comportamientos tradicionales y arraigados puede generar tensiones internas, lo que destaca la importancia de una comunicación que no solo informe, sino que también integre y armonice estas diferencias culturales.

Las barreras físicas también se han presentado como una dificultad para comunicar a todos los colaboradores, especialmente en organizaciones con personal disperso geográficamente. Para abordar este desafío, es necesario implementar el uso de herramientas tecnológicas que faciliten la comunicación a distancia. Aunque la adaptación a estas nuevas herramientas puede ser todo un desafío, en especial para aquellos colaboradores menos familiarizados con la tecnología, como suele ocurrir con aquellos de mayor edad.

Los rumores también representaron un obstáculo, los cuales emergen en contextos de incertidumbre, y ausencia de una comunicación clara y consistente. La falta de comunicación efectiva puede facilitar su expansión rápidamente afectando de forma negativa el proceso de cambio y el compromiso de los colaboradores.

Finalmente, se identificó que un bajo involucramiento tanto de los colaboradores como de los líderes resulta ser un obstáculo importante. La falta de participación de estos grupos clave durante

el proceso de transformación conduce a una falta de alineación con los objetivos del cambio y, en última instancia, a una implementación ineficaz del proceso. Esto puede deberse a la falta de comunicación efectiva, donde los colaboradores y líderes no son suficientemente informados o no sienten que sus aportes son valorados por la organización.

Para superar estos obstáculos, es esencial que las organizaciones desarrollen estrategias para poder gestionarlos de manera adecuada. Su correcta identificación como su gestión proactiva es fundamental para asegurar una correcta y efectiva implementación del proceso de transformación.

- Objetivo específico 2

Se identificaron los canales y herramientas de comunicación interna utilizados en los procesos de transformación que son más efectivos al generar un mayor involucramiento de los colaboradores.

En primer lugar, los mensajes de forma presencial se destacaron como el canal más efectivo para la mayoría de los colaboradores y tipos de procesos de transformación. Estos canales cara a cara, tales como reuniones presenciales y encuentros directos con los líderes, no solo proporcionaron una retroalimentación inmediata, sino que también permitieron el uso del lenguaje corporal lo cual facilitó una mejor comprensión y redujo una posible ambigüedad del mensaje. Además, el rol de los líderes en la transmisión de la información fue clave para influir en la percepción y actitud de los colaboradores hacia el proceso de cambio, siendo esencial para gestionar la resistencia y la incertidumbre.

En segundo lugar, los talleres y seminarios demostraron ser canales efectivos para abordar procesos que requieren una mayor interacción y profundización. Estos canales permitieron ahondar en los temas a la vez que fomentaron un mayor nivel de participación.

Como tercer canal se identificó el correo electrónico, que fue útil para la difusión de información extensa y ofreció una manera rápida de llegar a un gran número de colaboradores. Sin embargo, se notó que la efectividad de este canal se vio afectada cuando los mensajes no eran percibidos como relevantes o cuando los colaboradores fueron saturados con información a través del mismo.

Por otro lado, los canales como WhatsApp y las redes sociales demostraron ser los menos efectivos según los encuestados. Esto podría deberse a que estos medios tienen una capacidad limitada para gestionar información crítica de manera eficaz. A menudo, estos canales son utilizados para una comunicación más informal y poco estructurada, lo que dificulta la transmisión clara y precisa de los mensajes.

Además, al implementar el uso de canales como intranet, plataformas digitales o aplicaciones institucionales, se facilitó una comunicación bidireccional y la accesibilidad a información relevante. Estos canales resultaron efectivos para centralizar y distribuir la información.

Las carteleras y pantallas también fueron utilizadas, aunque con menor nivel de efectividad. En general estos canales fueron utilizados para mantener a los colaboradores informados de manera continua, pero demostraron una baja efectividad en comparación con los otros canales.

Además, la utilización de logos, infografías y materiales visuales como aspecto distintivo del proyecto de transformación resultó fundamental para destacar la identidad del proceso de cambio.

Por otro lado, se observó que las herramientas de retroalimentación continua, como encuestas y sesiones de *feedback*, fueron clave para fomentar la participación de los colaboradores en los procesos de transformación. La implementación de estas herramientas contribuyó a crear un ambiente de confianza y respeto, facilitando la resolución de inquietudes y preocupaciones de los colaboradores.

En cuanto al impacto en el involucramiento de los colaboradores, se puede concluir que los canales de comunicación que fomenten la participación y la retroalimentación constante son los más efectivos para generar un alto nivel de compromiso con el proceso de transformación. Se recomienda que las organizaciones continúen desarrollando y utilizando canales de comunicación interna que promuevan la bidireccionalidad, la transparencia y la participación como estrategias clave para asegurar el éxito en los procesos de transformación.

- Objetivo específico 3

El análisis del rol de los líderes reveló que su participación fue fundamental para el éxito del cambio organizacional, por su rol como gestores de equipos comprometidos con los procesos de transformación

El rol del liderazgo no solo implicó la toma de decisiones estratégicas, sino también la comunicación efectiva de la visión y los objetivos del cambio a todos los niveles de la organización.

El compromiso de los líderes también fue factor indispensable, ya que fueron quienes gestionaron internamente el cambio e impulsaron la participación de los colaboradores, facilitaron la formación necesaria y promovieron el proyecto dentro de sus equipos. Cuando los líderes demostraron su compromiso con el cambio a través de la adopción de acciones concretas y comunicativas, los colaboradores tendieron a seguir su ejemplo, lo que facilitó la implementación de las nuevas formas de trabajo y las conductas alineadas a los comportamientos que se promovían en el marco del proceso de cambio.

Asimismo, se destacó que el liderazgo fue un factor determinante, especialmente en su capacidad para promover el involucramiento de los colaboradores, a partir del vínculo diario y de confianza. Esta cercanía convirtió al liderazgo en un canal de comunicación esencial, que no solo facilitó la transmisión de información, sino que también permitió aclarar dudas y gestionar las emociones e inquietudes asociadas al proceso.

En conclusión, los líderes actuaron como facilitadores y catalizadores del proceso de transformación, por lo que su participación resultó esencial para el éxito del mismo.

- Buenas prácticas y recomendaciones

A partir de los hallazgos obtenidos a través de esta investigación, se propone una serie de buenas prácticas y recomendaciones para mejorar la comunicación interna durante los procesos de transformación:

1. Asegurar el compromiso y participación constante de los líderes, quienes deben estar presentes durante todo el proceso, comunicando de manera efectiva y transparente los objetivos y beneficios del cambio a los colaboradores, a través de sus acciones.

2. Desarrollar estrategias de comunicación proactivas que anticipen y gestionen la resistencia al cambio y las diferentes barreras culturales que pueden surgir dependiendo del proceso.
3. Fomentar la bidireccionalidad de la comunicación organizacional, así como promover la participación de los colaboradores en todas las etapas del proceso de transformación.
4. Promover la coherencia entre los mensajes comunicados y las acciones implementadas, para mantener la confianza y el compromiso de los colaboradores a lo largo del proceso de transformación.
5. Comunicar al personal los motivos que llevaron a iniciar el proceso de cambio, la visión de futuro que se pretende lograr y el avance de los resultados alcanzados, para contribuir al entendimiento del proceso por parte de los colaboradores y generar un mayor compromiso.
6. Gestionar permanentemente las emociones que transitan las personas a partir de las comunicaciones y acciones del proceso de transformación, que generan sentimientos de miedo e incertidumbre.

Estas buenas prácticas y recomendaciones ofrecen un marco robusto para mejorar la efectividad de la comunicación organizacional en procesos de transformación, y junto a un plan estratégico de comunicación bien diseñado y ejecutado, son clave para lograr el éxito del proceso.

## 8. FUENTES DE INFORMACIÓN Y BIBLIOGRAFÍA

Ashkanasy, N., Wilderom, C., Peterson, M. (2011). *The Handbook of Organizational Culture and Climate* (segunda edición). (pp. 3 - 25). SAGE.

Augustine, N. (1997). Remodelar un sector: La historia de la supervivencia de Lockheed Martin. En Harvard Business Review *Gestión del cambio* (pp. 199 - 234). Deusto.

Basford, T., Schaninger, B. (2016). *The four building blocks of change*. McKinsey&Company.

<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-four-building-blocks--of-change>

Brandolini, A., González, M., Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa* (primera edición).

Cabrey, T., Haughey, A. (2014). *Cómo hacer posible el cambio organizativo mediante iniciativas estratégicas*. Project Management Institute.

[https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/organizational-change-management.pdf?sc\\_lang=temp=es-ES](https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/organizational-change-management.pdf?sc_lang=temp=es-ES)

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. (novena edición).

Chiavenato, I. (2008). *Innovaciones de la Administración. Tendencias y estrategias. Los nuevos paradigmas*. (quinta edición). McGrawHill.

Collins, J., Porras, J. (1996). Construir la visión de su empresa. En Harvard Business Review *Gestión del cambio* (pp. 31 - 72). Deusto.

Deloitte (2019). *La Organización Adaptable ¿Qué tan preparada está su organización para afrontar la aceleración de los cambios?*.

<https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/Organizacion-Adaptable.html>

Deloitte (2020). *La Empresa Social en acción: la paradoja como camino hacia adelante. Tendencias Globales de Capital Humano 2020.*

<https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/tendencias-globales-en-HC-2020.html>

Deloitte (2021). *La disrupción en la realidad colaborador-empleador. Tendencias Globales de Capital Humano 2021.*

<https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/informe-hc-trends-2021.html>

Deloitte (2023). *Nuevos fundamentos para un mundo sin fronteras. Tendencias Globales de Capital Humano 2023.*

<https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/tendencias-globales-en-hc.html>

Deloitte (2024). *Prosperar más allá de las fronteras: el rendimiento humano en un mundo sin límites. 2024 Tendencias Globales de Capital Humano.*

<https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/eventos/articulos/lanzamiento--tendencias-de-capital-humano-2024.html>

Duck, J. (2002). *El monstruo del cambio. El factor humano como elemento decisivo para estimular o frustrar el cambio en la empresa.* Ediciones Urano, S.A.

Duck, J. (1993). Gestionar el cambio: El arte del equilibrio. En Harvard Business Review *Gestión del cambio.* (pp. 73 - 104). Deusto.

Echeverría, R. (2005). *Ontología del Lenguaje* (séptima edición). JC Sáez Editor.

Pumariño, E. (2014). *El arte de negociar. El negociador a tiempo completo.*

<https://aiim.es/wp-content/uploads/2016/06/EL-ARTE-DE-NEGOCIAR.pdf>

Etkin, J. (2008). La consonancia y disonancia en el pensar, decir y hacer de la organización. En *Crítica de la cultura organizacional. Claves para cambiar la Organización del Trabajo* (pp. 287 - 299). Psicolibros Universitario.

Fisher, R., Ury, W., y Patton, B. (1998). *Obtenga el Sí: El arte de negociar sin ceder* (4ta. ed.) (pp. 33 - 99). Gestión 2000.

Garrido, J., Goldhaber, M., Putnam, L. (2020). *Fundamentos de Comunicación Organizacional, de la organización a la estrategia en el Siglo XXI*.

Goss, T., Pascale, R., Athos, A. (1993). La montaña rusa de la reinención: Arriesgar el presente por un futuro sólido. En Harvard Business Review *Gestión del cambio* (pp. 105 - 142). Deusto.

Itzhakov, G., Kluger, A. (2020). El poder de escuchar para ayudar a la gente a cambiar. En Harvard Business Review *Saber escuchar* (Mindful Listening Spanish Edition) (pp. 91 - 111).

Johnston, A., Lefort, F., Tesis, J. (2017). *Secretos para implementar cambios exitosamente*. McKinsey&Company.

<https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/secrets-of-successful-change-implementation/es-ES>

Kaplún, G. (2012). Lo emergente y lo resistente en la comunicación organizacional. En revista académica de la federación latinoamericana de facultades de comunicación social. *Diálogos de la comunicación*, N°83.

King, N., Andersen, N. (2003). *Cómo administrar la innovación y el cambio. Guía crítica para organizaciones* (E. Rodríguez, Trad.) Thomson. (Managing innovation and change. A critical guide for organizations).

Kotler, P. (2001). Dirección de Mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control (octava edición). (pp. 69 - 74). Esan.

<https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/DIRECCION-DE-MERCADOTECNIA-PHILIP-KOTLER.pdf>

Kotter, J. (1995). Liderar el cambio: Por qué fracasan los intentos de transformación. En Harvard Business Review *Gestión del cambio* (pp. 7 - 30). Deusto.

Larkin, T., Larkin, S. (1996). Cómo informar y cambiar a los empleados de primera línea. En Harvard Business Review *Comunicación eficaz* (pp. 157 - 183). Deusto.

Lawson, E., Colin, P. (2003). *The psychology of change management*. McKinsey&Company.

<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-psychology-of-change-management>

Martínez, B. (2008). Crítica de los supuestos para el cambio de la cultura organizacional. En Crítica de la cultura organizacional. *Claves para cambiar la Organización del Trabajo* (pp. 13 - 24). Psicolibros Universitario.

Massoni, S. (2007). *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido* (pp. 165 - 190). Homo Sapiens Ediciones. Disponible en: [www.sandramassoni.ar](http://www.sandramassoni.ar)

Monitor Empresarial de Reputación Corporativa [MERCOSUR]. (2023, mayo). *Ranking empresas con mejor reputación corporativa 2022*.

<https://www.mercosur.info/uy/ranking-mercoco-empresas>

El proceso de elaboración de MERCOSUR Uruguay 2022 (2023, mayo).

<https://www.mercosur.info/files/2023/05/1692/metodologia-e-informe-de-verificacion-mercoco-empresas-uy-2022.pdf>

Newstrom, J. (1983). *Comportamiento humano en el trabajo* (13 edición).

Nisvoccia, G. (2011). *Quitando palos de la rueda. Gestalt aplicado al mundo de las organizaciones*.

Ramon-Cortés, F. (2022). *La isla de los 5 faros. Cómo mejorar nuestra comunicación y hacerla memorable* (primera edición actualizada y ampliada).

Retamal, A., Errecalde, S. (2023). *Comunicación Institucional: procesos en deconstrucción: ideas para trabajar junto a las organizaciones*.

<https://www.unab.edu.ar/wp-content/uploads/2023/06/Libro-Comunicacion-Institucional-DIGITAL.pdf>

Riordan, C. (2020). Tres formas para que los líderes escuchen con más empatía. En Harvard Business Review *Saber escuchar* (Mindful Listening Spanish Edition) (pp. 31 - 39).

Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación* (primera edición).

Robbins, S., Judge, T. (2009). Comunicación. (P. Guerrero, Trad. 13a. ed.) *Comportamiento organizacional*. (pp. 348 - 379). Pearson (Organizational behavior publicado en 2009).

Robbins, S., Judge, T. (2009). Cambio organizacional y administración del estrés. (J. Enriquez, Trad. 13a. ed.) *Comportamiento organizacional*. (pp. 616 - 650). Pearson (Organizational behavior publicado en 2009).

Schaffer, R., Thomson, H. (1992). Los programas de cambio de éxito comienzan con resultados. En Harvard Business Review *Gestión del cambio* (pp. 235 - 264). Deusto.

Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (tercera edición). (pp. 3 – 23). Jossey-Bass.

Strebel, P. (1996). ¿Por qué los empleados se resisten al cambio?. En Harvard Business Review *Gestión del cambio* (pp. 175 - 198). Deusto.

Watzlawick, P. (2014). *No es posible no comunicar*. Herder

Wolton, D. (2011). *Informar no es comunicar*. (segunda edición). Gedisa, S.A.

Zenger, J., Folkman, J. (2020). ¿Qué hacen los que saben escuchar?. En Harvard Business Review *Saber escuchar* (Mindful Listening Spanish Edition) (pp. 1 - 13).

Zimmermann, A. (2000). *Gestión del cambio organizacional. Caminos y herramientas* (segunda edición). Abya-Yala.

## 9. ANEXOS

### 9.1. FORMULARIO ENCUESTA

#### Encuesta

En el marco de la investigación para el trabajo final de tesis de la Maestría en Gerencia y Administración de la UDELAR, te invitamos a participar de la siguiente encuesta.

A través del siguiente formulario podrás brindar tu percepción sobre el **rol de la comunicación interna en los procesos de transformación organizacional**.

Las respuestas son anónimas y el tiempo estimado de respuesta es de 5-10 minutos.

*\* Indica que la pregunta es obligatoria*

---

1. Indique el proceso de transformación más significativo que atravesó su organización en los últimos años. \*

*Se consideran procesos de transformación a aquellos que implican cambios significativos en la estructura, operaciones o cultura de una organización. Son ejemplos de procesos de transformación: reestructura organizacional, implementación de nuevas tecnologías, cambios a nivel de la cultura organizacional, optimización de procesos, adopción de tecnologías ágiles, fusiones o adquisiciones, desarrollos de nuevos mercados, reducción de costos, mejora de la calidad, etc.*

Marca solo un óvalo.

- Transformación digital
- Reestructura
- Cambio de accionistas/directorio
- Cambios en la cultura organizacional
- Redefinición de procesos
- Cambio de estrategia organizacional
- Otros: \_\_\_\_\_

En base al proceso de transformación seleccionado en la respuesta anterior, agradecemos complete las siguientes sentencias:

2. 1 - Antigüedad laboral en la organización \*

Marca solo un óvalo.

- Menor a 2 años
- Entre 2 y 5 años
- Entre 6 y 10 años
- Mayor a 10 años

3. 2 - Máximo nivel educativo finalizado \*

Marca solo un óvalo.

- Educación primaria
- Ciclo básico
- Bachillerato
- Terciario no universitario
- Terciario universitario
- Posgrado
- Otros: \_\_\_\_\_

6. 5 - La comunicación en el proceso de transformación: \*

Marca solo un óvalo.

- Fue clave para el éxito
- Impactó positivamente
- No tuvo impacto
- Impactó negativamente
- No tengo opinión al respecto

4. 3 - En el transcurso del proceso de transformación, ¿qué rol desempeñaba usted? \*

Marca solo un óvalo.

- Gerente
- Jefe de primera línea
- Técnico
- Profesional
- Administrativo
- Operario
- Auxiliar de servicios
- Otros: \_\_\_\_\_

5. 4 - La comunicación en el proceso de transformación fue: \*

Marca solo un óvalo.

- Nula
- Insuficiente
- Adecuada
- Excesiva
- No tengo opinión al respecto

7. 6 - La comunicación en el proceso de transformación: \*

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No tengo opinión al respecto
Fue oportuna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fue transparente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Generó un sentimiento de confianza y tranquilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estuvo centrada en los motivos que lo impulsaron	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estuvo afectada por los rumores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fue accesible y llegó a todos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se adaptó al público dirigido y se entendieron los mensajes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. 7 - Valore el grado de efectividad de los siguientes canales de comunicación durante el proceso de transformación. \*  
Siendo 1 menos efectivo y 5 más efectivo.

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5	No tengo opinión al respecto
Red social	<input type="radio"/>					
Cartelería/Pantallas	<input type="radio"/>					
Correo electrónico	<input type="radio"/>					
Intranet	<input type="radio"/>					
Talleres o seminarios	<input type="radio"/>					
Plataforma digital (ej Teams, Skype, Slack)	<input type="radio"/>					
Aplicación institucional	<input type="radio"/>					
Mensajes de texto/Whatsapp	<input type="radio"/>					
Mensajes de forma presencial	<input type="radio"/>					

9. 8 - Indique su percepción sobre las siguientes sentencias durante el proceso de transformación. \*

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No tengo opinión al respecto
Los líderes tuvieron las habilidades necesarias para gestionarlo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los líderes estuvieron comprometidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La alta dirección tuvo una actitud activa y receptiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se gestionó la resistencia de las personas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se compartieron los avances obtenidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se incentivó la participación del personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se definieron canales para realizar preguntas y brindar opiniones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se realizaron capacitaciones para desarrollar las habilidades necesarias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se consideró el error como aprendizaje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se crearon espacios para fomentar la innovación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. 9 - Durante el proceso de transformación: \*

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No tengo opinión al respecto
Me informaron sobre la visión de la organización que lo motivó	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consideré que se impulsó por un plan estratégico y no por otros intereses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Al inicio consideré que no era necesario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comprendí cómo mi trabajo aportaba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuve muchas dudas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sentí que comprendían mis dudas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilicé las herramientas aportadas por la organización para dar mi opinión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuve miedo de perder mi empleo/posición en la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consideré que se favorecía solo a algunas personas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuve la oportunidad de participar y opinar directamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuve una actitud abierta y receptiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. 10 - Durante el proceso de transformación, mi jefe directo: \*

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No tengo opinión al respecto
Tuvo una actitud receptiva ante los planteos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ayudó a comprender el proceso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuvo buenas habilidades de comunicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escuchó mis sugerencias y propuestas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. 11 - En términos generales, ¿cómo calificaría la gestión de la comunicación durante el proceso de transformación? \*

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Muy           Muy buena

13. 12 - En términos generales, ¿cómo calificaría el éxito del proceso de transformación? \*

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Muy           Muy bueno

14. 13 - Lo mejor de la comunicación durante el proceso de transformación que atravesó la organización, fue: \*

\_\_\_\_\_

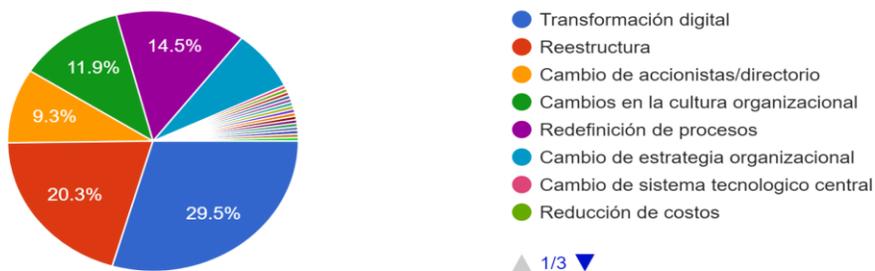
15. 14 - El proceso de transformación hubiera sido más exitoso si: \*

\_\_\_\_\_

## 9.2.RESULTADOS ENCUESTA

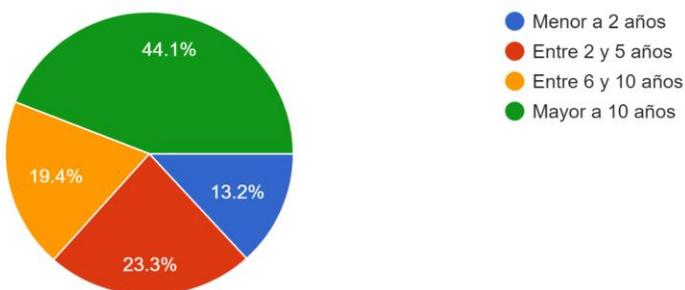
Indique el proceso de transformación más significativo que atravesó su organización en los últimos años.

227 respuestas



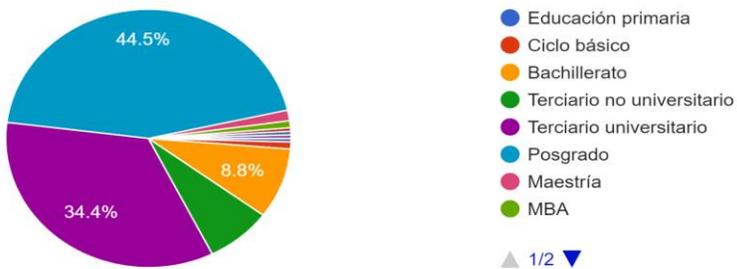
### 1 - Antigüedad laboral en la organización

227 respuestas



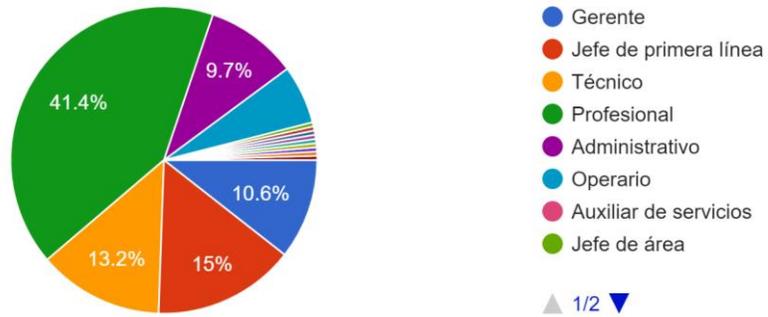
### 2 - Máximo nivel educativo finalizado

227 respuestas



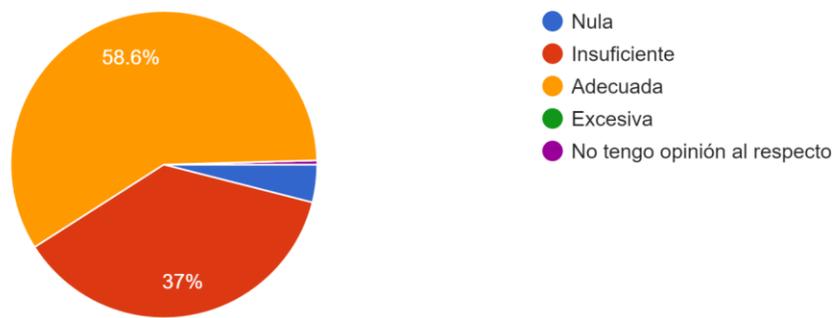
### 3 - En el transcurso del proceso de transformación, ¿qué rol desempeñaba usted?

227 respuestas



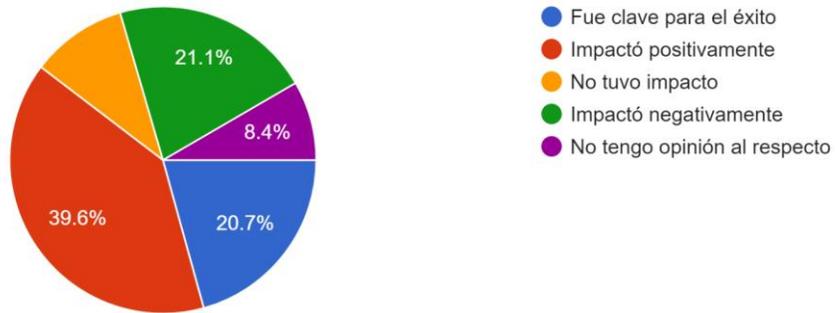
### 4 - La comunicación en el proceso de transformación fue:

227 respuestas

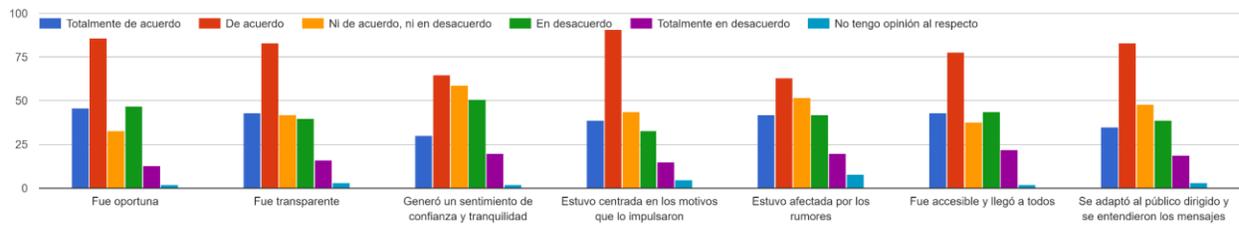


## 5 - La comunicación en el proceso de transformación:

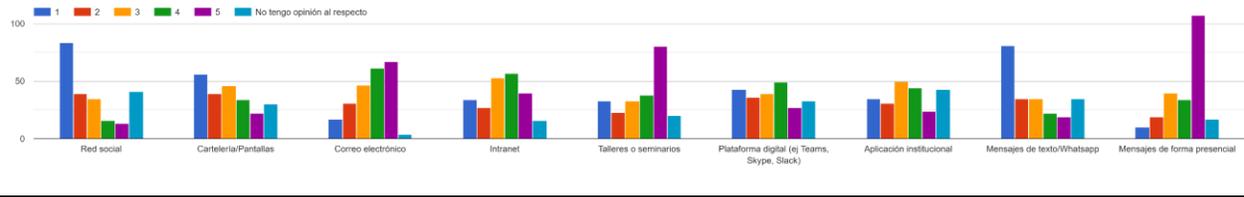
227 respuestas



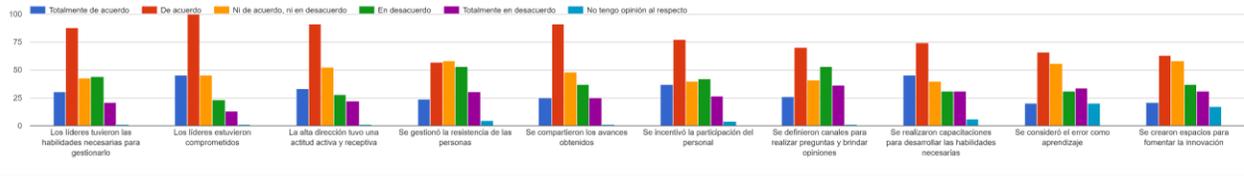
## 6 - La comunicación en el proceso de transformación:



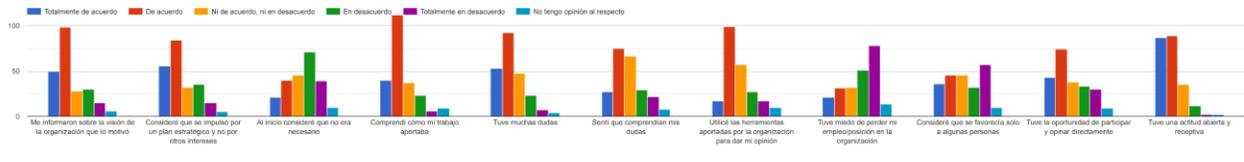
7 - Valore el grado de efectividad de los siguientes canales de comunicación durante el proceso de transformación. Siendo 1 menos efectivo y 5 más efectivo.



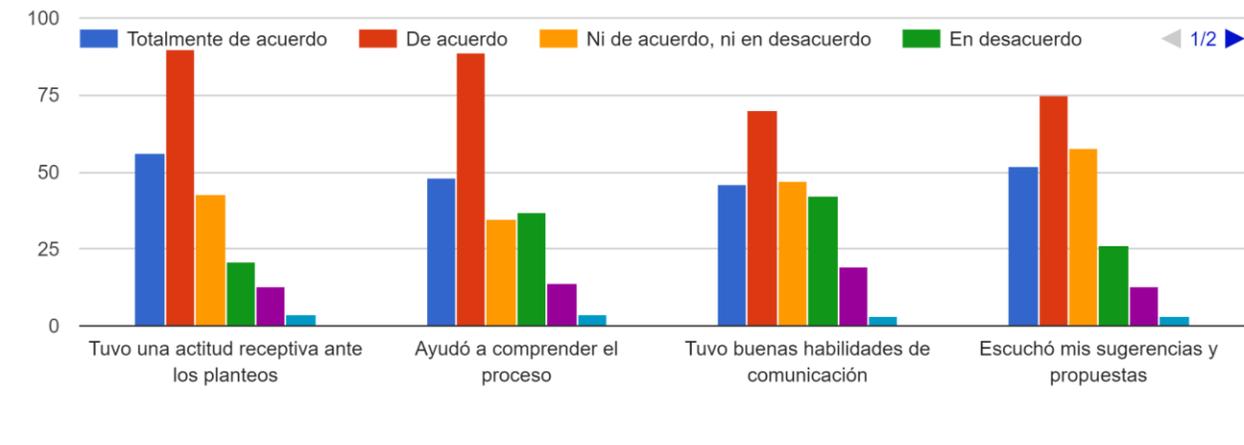
8 - Indique su percepción sobre las siguientes sentencias durante el proceso de transformación.



9 - Durante el proceso de transformación:

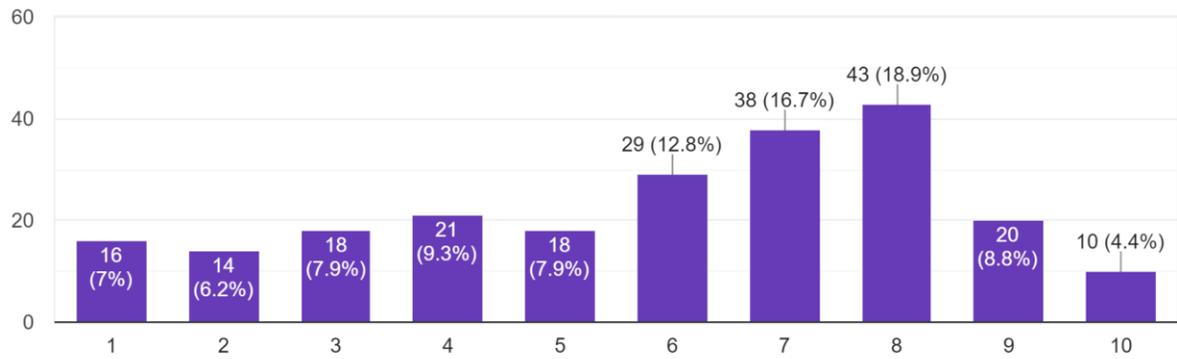


10 - Durante el proceso de transformación, mi jefe directo:



11 - En términos generales, ¿cómo calificaría la gestión de la comunicación durante el proceso de transformación?

227 respuestas



12 - En términos generales, ¿cómo calificaría el éxito del proceso de transformación?

227 respuestas

