



**"EL ROL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA GESTIÓN
DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL: EVIDENCIA DE UNA
EMPRESA TRANSNACIONAL DEL SECTOR ENERGÍA EN EL
PERÚ"**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas**

Presentado por

**Srta. Jackeline Delgado Oquendo
Srta. Geraldine María Núñez Márquez**

Asesor: Profesor Matthew Bird

2015

Por todo el apoyo, paciencia y disposición no podemos dejar de agradecer a Matthew, quien nos acompañó y motivó en cada etapa de este trabajo, con un compromiso invaluable.

Resumen ejecutivo

Las relaciones que se viven dentro de las organizaciones son flexibles y dinámicas, aunque muchas veces frágiles, mientras que la relación trabajador-empleador no está ajena a este peligro, por ello, es necesario recordar un requisito básico en toda relación humana: la importancia de comunicación interna.

Cuando observamos una empresa sólida, exitosa, con renombre internacional, esperamos encontrar un equipo humano alineado a la misma imagen externa de la organización, pero qué sucede cuando no es la misma realidad, entendemos que es momento de evaluar el desarrollo de las operaciones y más aun, entender a qué puede deberse la diferencia de realidades.

La empresa que requiere este estudio es una compañía hidroeléctrica transnacional que opera en el Perú desde 2003 y que desde sus inicios ha estado inmersa en una serie de fusiones y adquisiciones, con un impacto evidente hacia las culturas más débiles de aquellas organizaciones absorbidas. Sin embargo, producto del cambio organizacional iniciado en el 2013, se empezó a observar una creciente incertidumbre por parte de los trabajadores, evidenciada en conductas que pueden ser interpretadas como dañinas para el ambiente laboral.

En el marco teórico logramos identificar que la teoría de las ocho etapas del cambio según John P. Kotter, nos entregaba una aproximación amplia de los requisitos y pasos necesarios para asegurar el éxito del cambio, una estructura gradual que utilizamos como base para el diseño de nuestros instrumentos de recolección de datos, teoría que contiene como eje principal el rol de la comunicación y su importancia en el liderazgo efectivo para el cambio.

En la inmersión inicial levantamos información mediante grupos focales, data que utilizamos para la elaboración del cuestionario a aplicarse al total de los trabajadores, a su vez, acompañamos la información obtenida con entrevistas al área de comunicaciones de la empresa, área que fue eliminada como una de las primeras medidas producto de este proceso de cambio, y que reveló información clave para el diagnóstico de la situación de la empresa prediciendo a, su vez, las fallas ocasionadas en el proceso.

Con el fin de diagnosticar el estado de la comunicación interna dentro del proceso de cambio en el que se encontraba la empresa es que utilizamos un estudio mixto (cualitativo/cuantitativo), para ello, en la inmersión profunda aplicamos el cuestionario al 100% del personal y aplicamos entrevistas de profundidad a las cinco gerencias; los resultados fueron claros, pero, sobre todo,

se logró evidenciar las carencias en comunicación interna, especialmente a las zonas más alejadas (centrales hidroeléctricas), y la filosofía compartida por el área de operaciones de la empresa donde priman sus esfuerzos por ser el área *core business*, pero que restan importancia al cambio y, a su vez, no se sienten identificados ni involucrados con el mismo.

Finalmente, cabe señalar que los esfuerzos del área de Recursos Humanos son constantes y buscan mejorar la percepción de los trabajadores frente a este proceso, sin embargo, la directriz y forma de cambio proviene de la casa matriz, sin considerar necesidades e idiosincrasia local; también encontramos dificultades en la gestión de las gerencias de primera línea, quienes no están empoderando a sus equipos ni liderando el cambio.

Por todo ello es que en la parte final recomendamos un plan de comunicación que regule las brechas comunicacionales existentes, sobre todo un programa integral de liderazgo para las gerencias, es imposible separar las habilidades comunicativas con que debe contar un liderazgo efectivo, se trata de una herramienta clave para la gestión, es por ello que basándonos en dicha premisa buscaremos desarrollar una comunicación transversal liderada por las jefaturas de primera línea de la organización que conlleve a un nivel de empoderamiento e involucramiento con los intereses principales de la organización.

Índice

Capítulo I. Introducción	1
1. Antecedentes	1
2. Definición del problema	6
3. Objetivo general	7
4. Pregunta de investigación	7
5. Justificación	8
6. Alcances del estudio	8
7. Limitaciones del estudio	8
Capítulo II. Marco teórico.....	10
1. Comunicación organizacional.....	11
1.1 Comunicación interna	13
1.2 Clima organizacional	14
1.2.1 Percepción.....	16
2. Cambio organizacional	17
3. Teoría de John P. Kotter. Las ocho etapas de la gestión del cambio	19
Capítulo III. Metodología.....	23
1. Enfoque, alcance y diseño metodológico.....	23
2. Muestra	23
3. Instrumentos de evaluación y medición.....	25
3.1 Inmersión Inicial	25
3.2 Inmersión profunda.....	26
Capítulo IV. Resultados y análisis	28
1. Evidencia encontrada	28
Conclusiones y recomendaciones	38
Conclusiones	38
Recomendaciones.....	39
Plan de Acción	40
Bibliografía	42
Anexos	43

Nota biográfica54

Índice de tablas

Tabla 1.	Las ocho etapas del cambio	21
Tabla 2.	Distribución por sexo.....	24
Tabla 3.	Distribución por generación	24
Tabla 4.	Distribución por generación	24
Tabla 5.	Distribución por sede.....	24
Tabla 6.	Cantidad de entrevistas a profundidad.....	25
Tabla 7.	Cantidad de personas, por gerencia, que participaron en <i>focus</i>	25
Tabla 8.	Resultados estadísticos: componente `Información`	29
Tabla 9.	Resultados estadísticos: componente `Percepción`	29
Tabla 10.	Resultados de las entrevistas a profundidad de cada una de las gerencias según las ocho etapas del cambio	35
Tabla 11.	Plan de acción	40

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Histórico de cambios de la empresa en estudio	4
Gráfico 2.	Proceso de comunicación.....	12
Gráfico 3.	Componentes del proceso comunicativo.....	12
Gráfico 4.	Organigrama de la empresa en estudio.....	23
Gráfico 5.	Hoja de ruta de los resultados de las encuestas	30

Índice de anexos

Anexo 1.	Resultados de la encuesta de <i>Engagement</i>	44
Anexo 2.	Índice de rotación y costos de selección.....	45
Anexo 3.	Guía de focus group con trabajadores	46
Anexo 4.	Entrevistas a profundidad	49
Anexo 5.	Determinación de componentes.....	50
Anexo 6.	Alpha de Cronbach	51
Anexo 7.	Cuestionario de etapas del cambio	52

Capítulo I. Introducción

El presente trabajo de investigación se ha realizado en una empresa transnacional, cuya operación se ha caracterizado por diferentes procesos de cambio desde que llegaron a Perú, siendo el último el que más ha impactado en sus trabajadores, ya que desde el inicio trajo consigo la eliminación del área de Comunicación Interna, área que debió ser de soporte en esta transición. Producto de todo ello, se observa una exigencia continua por parte de los trabajadores para el involucramiento en este proceso, ya que desconocen los avances del mismo, y por la falta de información se observa desmotivación y malestar de los colaboradores al no conocer las implicancias del cambio.

1. Antecedentes

Antecedentes teóricos

Resulta evidente entender la importancia de trabajar la comunicación interna en una organización en proceso de cambio, así como su importancia frente a la percepción de los trabajadores, ¿pero qué sucede cuando, producto del cambio, se suprime el área de comunicaciones y esta responsabilidad recae sobre los líderes, quienes no saben con certeza qué comunicar o no cuentan con las herramientas ni habilidades necesarias para hacerlo?

El presente trabajo de investigación está apoyado en un marco de estudio específico que respalda los constructos de clima laboral, específicamente orientado a la percepción de los trabajadores, y la comunicación interna en procesos de gestión del cambio, bajo estos conceptos encontramos la teoría de las ocho etapas del cambio de John Kotter en su libro “El líder del cambio”, en él nos orienta de manera sistémica en pasos plenamente identificados que conllevan al éxito de las organizaciones, teoría que afianza de manera muy significativa el papel de comunicación y liderazgo en las empresas.

Hernaldo Reinoso Alarcón y Blas German Araneda Cea (2007), definen al clima organizacional – definición que no podemos dejar de considerar - como una herramienta que ha sido abordada a partir de la medición de percepciones que tienen los trabajadores de una empresa, en relación al ambiente donde desarrollan sus funciones. Otro de los factores que analizar en el estudio es la comunicación interna, la cual es considerada una herramienta importante en las organizaciones, ya que permite que los individuos, a través del intercambio de experiencias, realicen acciones

conjuntas, se tracen objetivos, acuerdos, compromisos, y se involucren en el proceso de cambio organizacional.

Arras, A. & Jaquéz, J. (2008), refieren que en diversos estudios se ha observado que la comunicación representa un factor fundamental para iniciar un proceso de cambio y lograrlo con éxito. De igual manera, a través de la comunicación se empieza a construir la confianza que se necesita para que el cambio se pueda dar (House y Stank, 2001). Además, investigaciones empíricas resaltan que para que el cambio tenga éxito, los mensajes por transmitir deben vincularse con aspectos que los trabajadores valoran (Meek y Newell, 2005).

James O'Toole (1996) destaca una de las principales razones por la que las personas se resisten al cambio, se debe a que la empresa no informa de manera clara y precisa cuáles son los motivos del cambio, por qué es necesario y que es lo que debe llevarse a cabo; es aquí cuando nace la incertidumbre y resistencia al mismo; por tal motivo, las personas buscan llenar esos vacíos ocasionados por la falta de información, es ahí donde empiezan a generarse los rumores y chismes de pasillo, como consecuencia, el clima organizacional se perjudica.

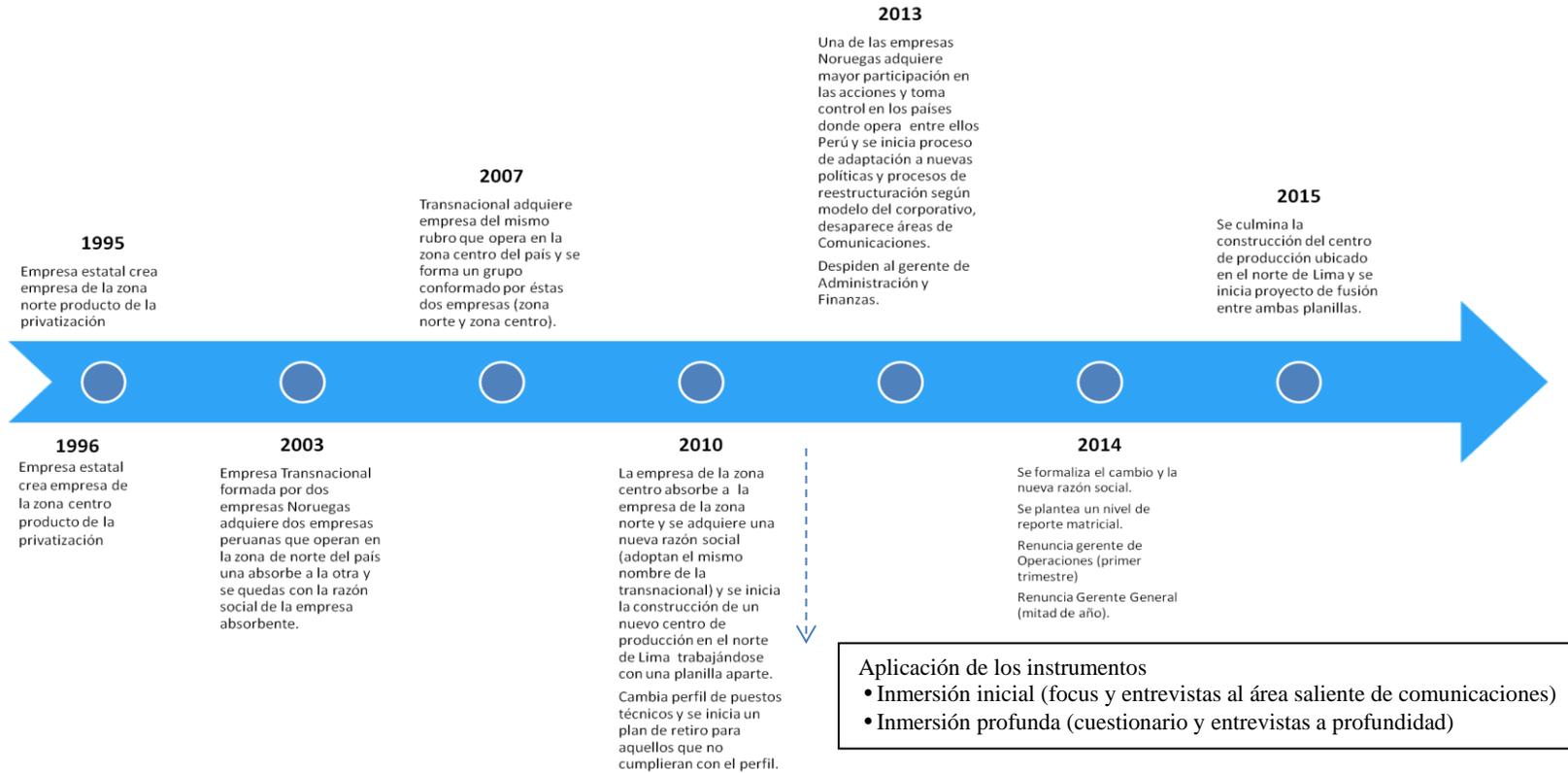
Podemos concluir, entonces, que para lograr el cambio en las organizaciones, la comunicación interna debe ejecutarse de manera transversal ya que influye directamente en el proceso; con el adecuado uso de esta herramienta se reduce la incertidumbre, el temor y, por el contrario, se logra un equipo comprometido e involucrado con la nueva estrategia de negocio, esto trae como consecuencia lograr el éxito del cambio.

Destaca Robert Jacobs (2008): «Las organizaciones que tendrán más éxito en el futuro serán aquellas que sean capaces de adoptar rápida y eficazmente cambios fundamentales, duraderos y en todos los sistemas». Es importante, por lo tanto, estudiar cuál es el papel de la comunicación interna en los procesos de cambio en empresas de nuestro país, es así que en el contexto que se encuentra la empresa en estudio, resulta propicio poder hacer la presente investigación, considerando que está inmersa en un proceso de cambio, donde la incertidumbre es reflejo de los trabajadores e impacta en su comportamiento, resultando perjudicial para el ambiente de trabajo, ello nos abre un campo de estudio amplio de sus propios sistemas de comunicación interna y cuál es la estructura de su proceso de cambio. La información obtenida nos permitió elaborar un diagnóstico acompañado de una propuesta que busque minimizar el impacto y las repercusiones negativas provocadas por el cambio.

Antecedentes empíricos

La empresa en estudio es una transnacional constituida por dos compañías extranjeras en octubre del año 2003, las cuales deciden invertir en Perú en noviembre de ese mismo año; adquieren dos empresas que operan en el rubro de la generación de energía en la zona norte y sur del país; posteriormente, en el año 2007, adquieren una tercera empresa peruana que opera también en el mismo rubro en la zona centro del país. En el gráfico 1 se puede observar un breve resumen de la historia de esta empresa, desde que llegó al Perú.

Gráfico 1. Histórico de cambios de la empresa en estudio



Fuente: Elaboración propia, 2015

Observamos que la empresa en estudio tiene un histórico continuo de cambios organizacionales, sin embargo, hasta el 2013 las operaciones y la percepción de los trabajadores sobre el ambiente de trabajo eran positivas, pero, a raíz del último proceso de cambio organizacional, se ha observado una creciente incertidumbre por parte de los trabajadores, evidenciada en conductas que pueden ser interpretadas como dañinas para el ambiente laboral, lo cual puede estar poniendo en riesgo la adopción de una nueva cultura organizacional prevista por el corporativo y deteriorar el estilo de trabajo así como la identificación por parte de los trabajadores con su empresa.

Las conductas de los trabajadores mencionadas se sostienen, inclusive, en los resultados de la encuesta de *Engagement*, aplicada todos los años por el corporativo, en coordinación con lo que era el área de Comunicaciones (saliente), los cuales disminuyeron de 73 a 69% en la dimensión de satisfacción y motivación, y de 78 a 67% en la dimensión de fidelidad, siendo las calificaciones más bajas aquellas relacionadas a la Dirección Ejecutiva (grupo de gerentes) y al supervisor inmediato (anexo 1).

Estos resultados se relacionan con el índice de rotación de la empresa, el cual se ha visto afectado, con un incremento del 6% en el 2012 a un 8% en el 2013 y cerrando con un 12% el 2014; 38% de los que renunciaron se fueron en búsqueda de mayor estabilidad en el 2013, mientras que en el 2014 el 60% se fue por el mismo motivo; todos los que renunciaron fueron hombres, y más del 50% de puestos técnicos especializados ubicados en los centros de producción. Esto se traduce en más costos de selección que impactan en los resultados de la empresa (anexo 2).

Uno de los estímulos que disparó la incertidumbre observada por parte de los trabajadores de la empresa fue la decisión de la Alta Gerencia de suprimir el área de Comunicaciones, lo cual sorprendió a todo el equipo, puesto que se colocaron en la posición de enfrentar todo el proceso sin un área especializada que acompañe este cambio y disminuya brechas, rompiendo así el vínculo comunicativo entre Alta Gerencia y los equipos de trabajo. Adicionalmente, es importante recalcar que el área de Comunicaciones era responsable, también, del clima de la organización, lo cual agravaba más su anulación, sobre todo cuando ya era evidente el malestar general de los trabajadores.

Según entrevista con el equipo saliente del área de Comunicaciones, conformado por cuatro personas: una jefatura y tres analistas; se evidenció que los gerentes de área no se encontraban

listos para ser los líderes de comunicación, tampoco preparados ni capacitados y, aun peor, involucrados en el proceso; además, la información sobre el cambio era limitada y no solo por falta de comunicación, sino porque no se sabe qué ni cómo comunicar, y hay muchas decisiones que se tomaban sobre la marcha. Evidentemente, la anulación del área de comunicaciones sí estaba prevista, pero bajo el plan de trabajo del corporativo, lo cual limitó la acción de la gerencia nacional para poder evitar la decisión.

El área de comunicaciones dejó de operar en diciembre de 2013 y sus responsabilidades las asumió el área de Recursos Humanos, área que ya se encontraba con sobrecarga laboral, especialmente el departamento de selección debido a la alta rotación. Cabe señalar que en ese momento, Recursos Humanos se encontraba en un quiebre organizacional, puesto que al jefe se le informó su salida después del proceso de negociación sindical, y pasó a ocupar el puesto la supervisora de Desarrollo Humano.

Se puede concluir, por tanto, que la empresa no contaba con un plan de comunicación interna para la coyuntura que estaba atravesando, debido a que las decisiones que se tomaban en las gerencias eran más reactivas que preventivas, y que esto estaba impactando en el equipo de trabajo de manera negativa, pues se percibían la incertidumbre y eran testigos de los rumores que corrían en la empresa relacionados con la inestabilidad, la falta de información y las malas decisiones por parte de las gerencias.

2. Definición del problema

Debido a que la empresa está atravesando por una situación insatisfactoria, dada la falta de un plan estructurado de comunicación interna que soporte el proceso de cambio organizacional, y el propio impacto en la percepción de los trabajadores, validado por los resultados de la encuesta de *Engagement*, los datos de rotación y los argumentos de las personas que laboraban en el área de Comunicaciones, vemos conveniente colocar a la empresa como un caso de estudio que nos permita ahondar sobre el rol transversal de la comunicación interna en un proceso de cambio organizacional.

Para este caso, se propone estudiar el rol de la comunicación interna dentro de un contexto de gestión de cambio para obtener un diagnóstico situacional que nos lleve a concluir cuales han sido las principales deficiencias en términos de comunicación interna durante este proceso.

Terminado el estudio vamos a adquirir conocimientos acerca de los principales elementos que deben conformar un plan de comunicación interna adecuado, antes de abordar un proceso de cambio organizacional, que pueda ser aplicado tanto a la empresa en estudio como a cualquier organización

3. Objetivo general

Debido a lo citado en los antecedentes empíricos, acompañado de cifras que nos ha facilitado el área de Recursos Humanos de la empresa acerca de la rotación de personal y la encuesta de *Engagement* y demás situaciones insatisfactorias, se observa la falta de un plan sistemático de comunicación interna que soporte el proceso de cambio; por tanto, el objetivo de la presente investigación pretende estudiar el papel de la comunicación interna dentro de un contexto de gestión del cambio organizacional.

El estudio de este caso pretende identificar y promover la importancia de contar con una estrategia de comunicación interna en procesos de cambio organizacional, considerando que en ocasiones, producto del dinamismo que genera esta situación, el proceso comunicativo no es valorado, los líderes o encargados de llevar el rumbo de la organización reducen sus medios de comunicación, limitándola al más alto nivel de dirección, situación que genera incertidumbre entre los empleados.

4. Pregunta de investigación

Dado que la comunicación en las organizaciones es una herramienta que soporta la estrategia (objetivos, valores, modelo de negocio) y los cambios que se producen en la empresa a lo largo del tiempo, resulta imprescindible mantener a los trabajadores al tanto de los hechos o resultados obtenidos, sean malos o buenos; esto contribuirá no solo a que los empleados se sientan involucrados y comprometidos con la situación de la empresa, sino a que las decisiones que se tomen sean más acertadas y oportunas, facilitando el proceso de cambio.

Por tanto, se formula la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo es que la falta de un plan formal de comunicación interna afecta a la gestión del cambio organizacional?

5. Justificación

La presente investigación nace a raíz de la observación de conductas negativas por parte de los trabajadores, quienes empezaron a demostrar desmotivación y falta de confianza en la empresa en estudio, lo cual se constató a través de la información obtenida en primera instancia mediante *focus group*. A ello se suma el incremento del ratio de rotación de la compañía, así como la reducción negativa del ratio de satisfacción de la encuesta de *Engagement*. Todos estos resultados coinciden con la incorporación del cambio organizacional descrito con anterioridad.

Es por ello que buscamos con esta investigación estudiar la existencia de un proceso o sistema de implementación del cambio y si los sistemas de comunicación interna cuentan con la información oportuna y real de lo que se debe transmitir en este proceso. La información obtenida nos permitirá elaborar un diagnóstico acompañado de una propuesta que busque minimizar el impacto y posibles repercusiones provocadas por esta coyuntura.

Cabe señalar que en toda teoría se reconoce la importancia de la comunicación interna como soporte de cualquier proceso organizacional, pero nos parece necesario demostrar sus reales repercusiones frente a la percepción de los trabajadores cuando no existe una estrategia de comunicación definida: más aun cuando no se sabe qué comunicar. Una vez que la estrategia de comunicación interna esté alineada al cambio organizacional y sea ejecutada efectivamente, el proceso de cambio tendrá más probabilidad de desarrollarse exitosamente. Esta nueva percepción permitirá a la empresa adaptarse al cambio según el entorno global lo demande.

6. Alcances del estudio

El presente estudio fue realizado a la población de una empresa hidroeléctrica transnacional, sin embargo, explora la aplicación de la teoría de las ocho etapas del cambio de Kotter y los errores comunes que pueden generarse en procesos de cambio organizacional, buscando rescatar la importancia de la comunicación como herramienta que acompañe al proceso y, por tanto, buscar sus implicancias en la relación trabajador – empleador.

7. Limitaciones del estudio

Se identificaron dos posibles limitaciones internas: la edad promedio de los trabajadores de la empresa, la cual es de 42 años, caracterizada por preferir trabajar en su zona de confort y poner

mayor resistencia a los cambios organizacionales, y así también, producto del cambio organizacional por el que atraviesa la empresa, el área de Comunicaciones (los especialistas) ha sido suprimida, por lo que ahora personas de RR. HH. y los mismos líderes deberán hacerse cargo de ese proceso, pero para ello deben tener claro la información que se maneja en la Alta Gerencia con respecto al cambio.

Finalmente, unas limitantes consideradas importante son los instrumentos de medición, los cuales han sido desarrollados para el estudio del presente caso, sin embargo, para reducir esta brecha apoyaremos el levantamiento de información por la aplicación de *focus group*. Otro limitante es que la recolección de datos fue tomada después de iniciar el cambio en un punto determinado de tiempo. Sin embargo, sabemos que las perspectivas cambian a través del tiempo, y que el cambio es una constante en la empresa, por tanto, se reduce así el impacto de esta limitante.

Capítulo II. Marco teórico

Para poder desarrollar la presente investigación es necesario definir las variables de estudio y operacionalizarlas en función de las relaciones que existen entre ellas, por ello, se ha definido un marco teórico específico que explique dicha relación y se ajuste a la realidad de la empresa en estudio.

Para empezar hemos citado teorías acerca de la comunicación organizacional, con el fin tener una idea general sobre todo lo que abarca la comunicación y concluir su relación e importancia en las organizaciones,

Como segunda variable o categoría de análisis, hemos considerado definiciones acerca de comunicación interna, ya de modo más específico, si lo comparamos con la variable anterior y su relación con el cambio organizacional. Concluyendo con el impacto y relación directa que tiene una sobre la otra.

En tercer lugar, buscamos definiciones de clima organizacional, que si bien no ha sido materia de estudio, es importante citar algunas definiciones, ya que esta variable se construye en base a la percepción de los trabajadores.

Luego, en relación con el punto anterior, hemos citado teorías sobre la percepción, para finalmente, relacionarlas con la situación actual de la empresa, ya que los últimos acontecimientos han impactado en la forma de ver las cosas de los trabajadores, tornándose pesimistas frente al cambio.

Finalmente, citamos las teorías sobre cambio organizacional, aterrizando en las ocho etapas de la gestión del cambio de John Kotter, la que se ajusta de manera directa al estudio de la presente investigación.

Finalmente, la relación de estas variables y la importancia de contar con un plan sistemático (basado en las ocho etapas del cambio según Kotter) de comunicación interna que soporte el proceso de cambio organizacional.

1. Comunicación organizacional

La comunicación organizacional se entiende como: «Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos» (Carlos Fernández Collado; 1997).

El estudio de la comunicación en las organizaciones se considera importante, puesto que las personas, a través de aquella, generan acuerdos y posibilidades para integrarse en grupos, transformar su entorno y lograr objetivos por medio del trabajo organizado (Sapir, 1949; Whorf, 1956; Bormann, 1985; Echeverría, 1994; Flores, 1994).

Existe evidencia que señala que la comunicación se usa como una estrategia de poder cuando se utiliza para incidir en el compromiso, en la moral, en el comportamiento y en lograr un mejor desempeño, para alcanzar el cambio organizacional (Trahant, 2006).

El proceso de diálogo sobre el cambio debe estar vinculado con un modelo en el que se manifieste con claridad lo que se está haciendo en la organización, por qué se está llevando a cabo y qué significarán los resultados del cambio para la comunidad laboral. (Stewart y Kringas, 2003)

El concepto de comunicación, según el diplomado en gestión y retención del talento de la universidad del Pacífico, es definido como el proceso intencional de transmisión de ideas o símbolos, que tienen el mismo significado para dos o más personas. No confundir comunicar con informar.

La comunicación deben tener las siguientes características:

- Ser clara y simple
- Empática
- Directa
- Crear valor

La comunicación en la empresa, es un medio para tomar decisiones, dar y obtener información clara, implementar acciones para motivar y actuar como vehículo relacional.

Debe ser:

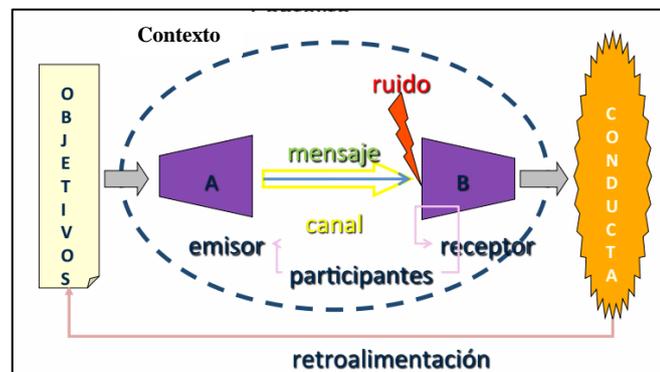
- Dinámica, planificada, concreta y coherente
- Considera retroalimentación y reconocimiento

- Refuerza valores y conductas de liderazgo
- Impacta y produce la imagen institucional

Comunicación Corporativa, es el esfuerzo consciente de una organización para lograr posicionamiento

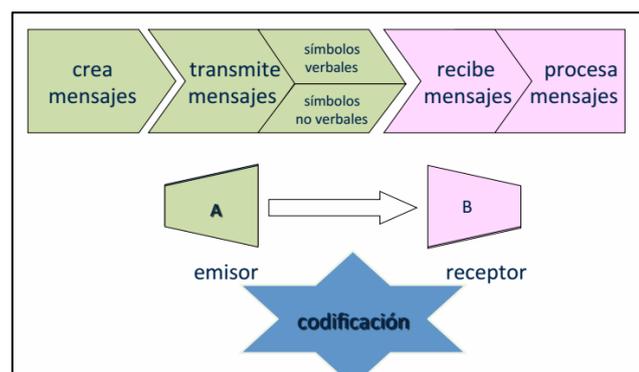
- Refleja las iniciativas de las áreas gerenciales.
- Permite el conocimiento de los objetivos que inspiran, generando responsabilidades y compromiso.
- Integra a los miembros de la organización.
- En la empresa todo comunica.

Gráfico 2. Proceso de Comunicación



Fuente. educacionejecutiva.edu.pe

Gráfico 3: Componentes del proceso comunicativo



Fuente. educacionejecutiva.edu.pe

Concluimos, por tanto, que es muy importante el rol que ejerce la comunicación en cualquier organización, por ello, se deriva la necesidad de evaluarla dentro de la empresa en estudio.

1.1 Comunicación interna

Según Rafael Muñiz, en su libro “Marketing en el siglo XXI”, la comunicación interna es aquella que se dirige al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un mundo empresarial, donde el cambio es cada vez más rápido. Es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía para conseguir retener al talento. Señala también Muñiz, en la misma edición de su libro, la diferencia entre la comunicación y la información, términos que muchas empresas tienden a confundir, información consiste en la simple transmisión de mensajes, mientras que para que exista comunicación se necesita una respuesta por parte del receptor. A su vez, Muñiz hace hincapié a una serie de herramientas que al ser realizadas de manera profesional, pueden otorgar a las empresas gran ventaja competitiva:

- Manuales corporativos: manuales o *pack* de bienvenida, permiten que el trabajador empiece a ser eficiente, eficaz y rentable desde su primer día de incorporación.
- Convenciones anuales.
- Revistas internas o *news*: reúnen información general sobre la empresa, es un medio dinámico y abierto de colaboración de los empleados. Permite al personal estar al día de las últimas novedades en la organización.
- Nuevas tecnologías: videoconferencia o intranet, herramienta eficaz por su inmediatez e interactividad.

Por último, dentro de los beneficios que Rafael Muñiz resalta sobre la comunicación interna tenemos los siguientes:

- Reduce la conflictividad y mejora el clima laboral.
- Ayuda a la empresa a difundir su política y su propia identidad y encauza el flujo de información, en especial sobre temas fundamentales.
- Incrementa la satisfacción de los empleados y su grado de compromiso e implicación con la dirección organizacional.

Está demostrado el papel tan importante que tiene la comunicación cuando se están realizando cambios, por lo que se considera que ha de ser parte integral de las estrategias que se utilizan

para dar a conocer al personal los problemas y retos que la organización enfrenta, así como reducir la incertidumbre (Elving, 2005).

La aceptación del cambio por parte de los miembros organizacionales, también puede depender de las habilidades comunicativas que los directivos posean al compartir información y establecer programas de comunicación estructurados y efectivos (Beslin y Reddin, 2004; McAleese y Hargie, 2004). Así mismo, existe evidencia que indica que el discurso organizacional puede apoyar a los agentes del cambio a administrarlo (Heracleous, 2002).

La comunicación sigue siendo la encargada de planificar, gestionar y evaluar los flujos de información interpersonales y mediatizados que atañen tanto al público interno como al externo, en relación directa con los objetivos de la organización y el sector social del cual forma parte. Partiendo del axioma: «Tanto si se lo propone o no, la organización siempre comunica» (Watzlawick, 1981).

Como se puede observar en las definiciones y estudios previos, se concluye la existencia de una relación directa entre la importancia de la comunicación interna y su influencia en la organización para la aceptación del cambio, situación en la cual la empresa en estudio se encuentra; es por ello que vemos necesario evaluar si el sistema de comunicación interna actual de la compañía es el adecuado para afrontar los impactos del cambio y evitar cualquier resistencia, es decir, debemos identificar si la empresa, más allá de informar, está comunicando y respondiendo a la necesidad de sus trabajadores.

1.2 Clima organizacional

Según Hellriegel y Slocum (1974), el clima organizacional es un conjunto de atributos que pueden ser percibidos acerca de una organización particular y/o sus subsistemas, y que puede ser inducido por la forma en que la organización interactúa con sus miembros y su ambiente.

Rodríguez (2004) relaciona el concepto de clima organizacional con el de clima atmosférico, señalando que varía a través del tiempo en el largo, mediano y corto plazo, por lo que no es una característica estable en la organización y refleja que el clima organizacional da cuenta de una serie de factores que tienen lugar en la organización, a diferencia de otros conceptos que están referidos a procesos específicos.

El clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento (Gonçalves AP, Dimensiones del Clima Organizacional, 1997).

El clima laboral es un conjunto de partes dependientes entre sí que aportan al desarrollo y cambio organizacional (Zapata DA. Métodos para la investigación de la Cultura Organizacional, 2000).

En los estudios de clima organizacional existen tres enfoques o corrientes para su definición que están en dependencia de los aspectos que toman en cuenta los diferentes autores. Estos enfoques son: el estructuralista, el subjetivo y el de síntesis.^{1,2} En el enfoque estructuralista, se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer, los que definen el clima organizacional como «[...] el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman». El enfoque subjetivo, está representado por Halpin y Crofts que definieron el clima como «la opinión que el trabajador se forma de la organización». En el caso del enfoque de síntesis, es el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer, para ellos el clima es «El efecto subjetivo percibido del sistema, que forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, las creencias, los valores y la motivación de las personas que trabajan en una organización dada». (Revista Cubana de Salud Pública, 2013).

El ambiente de trabajo o clima organizacional puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo – grupo – condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las experiencias individual y grupal, debido a lo que pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con todo. Los resultados organizacionales son precisamente consecuencia de estas interacciones, que se dan de manera dinámica, cambiante y cargada de afectividad (Perez de Maldonado, 1997, 2000, 2004).

A pesar de la globalidad del concepto, y de haber surgido de una comprensión de la organización como un sistema abierto, el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, es decir, se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa.

En general, la aproximación a estas variables internas se consigue a través de «Las percepciones que comparten los miembros de la organización respecto del trabajo, el ambiente físico en que tiene lugar, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo» (Rodríguez, 2004).

Como ya se ha mencionado, en la actualidad se percibe un ambiente de incertidumbre en los trabajadores, por tanto, es necesario identificar las causas que puedan estar generando esta coyuntura para poderlas corregirlas y así el cambio organizacional que se está dando, producto de la restructuración, pueda adoptarse sin encontrar resistencia por parte del equipo de trabajo y sin dañar el ambiente laboral de la organización.

1.2.1 Percepción

Existen diversas teorías sobre la percepción, la empirista (Hume, Hartley y Wundt) donde la percepción tiene como base sensaciones más o menos caóticas que el sujeto perceptor ordenará posteriormente: la organización de la percepción siempre se efectúa desde conocimientos previos de la realidad. La innatista o de la forma, la cual presupone la existencia de un sujeto que percibe mediante unas capacidades innatas. Los datos de la experiencia vendrían organizados automáticamente en el mismo acto de la percepción cuando vemos las cosas. No se unifican datos dispersos de la sensación como si fuera un rompecabezas, sino que se percibe el mosaico total, directa o indirectamente.

Según el diccionario virtual *definición.de*, la percepción es la capacidad para recibir mediante los sentidos las imágenes, impresiones, sensaciones externas, o comprender y conocer algo. Es un proceso cognoscitivo mediante el cual las personas son capaces de comprender su entorno y actuar en consecuencia a los impulsos que reciben, se trata de entender y organizar los estímulos generados por el ambiente y darles un sentido, de manera que el individuo envíe una respuesta como consecuencia. Al percibir las cosas como un todo y no en partes fragmentadas, el ser humano tiende a distorsionar la realidad de cada situación, si es que no le proporcionan o transmiten la información completa, menos aún si no la interioriza o comprende del todo.

La empresa en estudio, ante este proceso de cambio y al detectar conductas negativas en sus trabajadores, aparentemente no está comunicando de manera correcta las etapas por las que está atravesando este cambio y tienden a llenar esos vacíos de información con ideas e historias que ellos mismos crean según sus percepciones, contagiando y convenciendo a su entorno y a sus

demás compañeros, este malestar y generando un ambiente de trabajo inapropiado, el cual puede concluir o desatar una serie de renuncias voluntarias.

2. Cambio organizacional

Como se mencionó en la justificación, James O'Toole en su libro "Liderando el cambio" expone de manera clara algunas de las razones de la resistencia al cambio: «Las personas suelen creer que el cambio les afectará de manera negativa, esta percepción se tiene incluso cuando es evidente que el cambio será para el bien de la organización. El cambio suele requerir que los empleados se salgan de lo que se denomina su zona de confort. Deberán hacer nuevas cosas y eso, en ocasiones, les genera angustia. La organización no informa de manera clara y precisa cuales son los motivos del cambio, y por qué este es necesario y debe llevarse a cabo. Por ello, los empleados suelen no entender las razones de peso para cambiar, y se resisten a ello».

Según el curso de Desarrollo Organizacional, dictado por el docente Javier Martínez E., de la Maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas VI de la Universidad del Pacífico, el Cambio Organizacional es cualquier modificación observada que permanece con un carácter relativamente estable. Las condiciones para que este se de, deben ser:

- El cambio es modificación y denota un estado distinto al anterior.
- El cambio debe ser observable, las características que definen el estado previo y el actual deben ser percibidas.
- El cambio implica noción de tiempo que distinga un pasado, una transición y el estado modificado posterior.
- La nueva situación debe presentar características relativamente estables, indicado que la modificación se realizó.

De la misma manera determina la siguiente fórmula para el cambio: $DC = N \times I \times V \times F \geq C$, donde las variables se interpretan de la siguiente manera:

- N - Necesidad percibida (sentida) para el cambio
- I - Inconformidad con el estado actual
- V - Visualización (visión) de un estado alternativo mejor que el actual o estado de llegada atractivo, deseado
- F - Factibilidad estimada
- C - Costo (como concepto abarcativo: aspectos económicos, sacrificios personales, etc.) debe ser menor que los factores anteriores

2.1 Etapas del cambio organizacional

- La situación inicial, la organización tiene un determinado diseño, las personas hacen el trabajo de cierta forma; hay costumbres, experiencias y tradiciones.
En esta etapa los temas principales son la toma de conciencia de la necesidad de cambiar la identificación de las fuerzas impulsoras y resistentes al cambio.
- Descongelamiento, Comienza cuando se ha admitido la existencia de un problema, existe alguna necesidad sentida de cambio y la voluntad de materializarlo.
La palabra descongelar se usa para señalar que es necesario desatar, desarmar y desestructurar el orden actual para llegar a otro.
- Fase de Movimiento, Existe una intervención destinada a reemplazar las formas previamente desarmadas o reblandecidas por otras distintas, características del estado nuevo al que se quiere llegar. Es un período de transición en el que convive lo viejo con lo nuevo.
- Fase de Re-Congelamiento, constituye la consolidación del nuevo estado. Para ello es necesario modificar normas, sistemas y procedimientos, creando nuevas rutinas de trabajo y reestructurando los sistemas de recompensa para extinguir los comportamientos anteriores y reforzar el perfil deseado.

2.2 Errores que deben evitarse

- Falta de necesidad sentida de cambio.
- Pensar que el cambio empieza después del diagnóstico.
- La impulsividad y análisis paralizante.
- Herir el amor propio de los otros.
- Pensar que el poder es fuerza suficiente para hacer los cambios.
- Despreciar las opiniones de los opositores al cambio.
- Mantener normas, rutinas y recompensas anteriores.
- Creer que habrán otras oportunidades.
- Pensar que no hay más necesidad de cambio.

El concepto de reeducación implica un conjunto específico de actividades en las que se reconoce, que ni el poder ni la razón por sí solos pueden generar el cambio anhelado. Ese conjunto de actividades es la esencia de lo que en las últimas tres décadas del pasado siglo se

llamó Desarrollo Organizacional (DO) como modelo de cambio organizacional basado en las personas y que ahora a la luz de las ideas postmodernas, es simplemente la forma natural de cambiar organizaciones: Cambio en los patrones de conducta de los empleados, concentrándose en sus habilidades, actitudes, percepciones y expectativas en el ámbito individual, grupal y organizacional, a fin de trasladar a la organización entera a un nivel superior de funcio-época postmoderna, los individuos que conforman las organizaciones piensan, sienten y actúan diferente a sus predecesores. (Gibson et al., 1996)

Desde los albores del DO, este modelo de cambio tuvo una definida base de valores humanistas, premisas específicas y alta sensibilidad ética (Bennis, 1973; Friedlander, 1976; Kahn, 1976). El Desarrollo Organizacional se ocupó del bienestar de los participantes en el cambio organizacional y de facilitar su éxito.

Se han identificado seis valores principales relacionados básicamente con el ambiente que se crea en la empresa para el personal: El trato como seres humanos complejos con un conjunto de necesidades a satisfacer, la posibilidad de desarrollar potencialidades de influir con sus ideas en la organización, el trabajo excitante que represente retos y un incremento en la efectividad de la organización, fueron los elementos que encontraron en común en las experiencias exitosas. (Margulies y Raia, 1978).

En una encuesta a consultores empresariales, sobre los valores que consideraban principales y encontraron que para los agentes de cambio había cinco valores claves referidos a: delegación de autoridad para actuar; apertura en la comunicación, empleados que forman parte de los procesos, de los resultados y perciben tanto la colaboración como el aprendizaje continuo como positivos y valiosos (Hurley, 1992). Estos resultados se convalidan con en el sentido que los individuos disminuyen la resistencia al cambio y reaccionan positivamente, incluso apoyan los procesos de cambio, cuando se sienten parte del proceso y no simplemente peones en un tablero de ajedrez. (Gellerman et al, 1990) y (Margulies y Raia, 1978).

3. Teoría de John P. Kotter. Las ocho etapas de la gestión del cambio

John P. Kotter, en su libro “El líder del cambio”, destaca que en este mundo interconectado y que se mueve tan aprisa, las organizaciones deben liderar el cambio en vez de gestionarlo. Resalta, en su mismo libro, que las fuerza económicas y sociales impulsan la necesidad de cambios fundamentales en las organizaciones y a la globalización, tales como el cambio tecnológico, la integración económica, la maduración de los mercados domésticos en los países desarrollados y el colapso del comunismo mundial, lo cual se traduce en mayores riesgos al haber más competencias y al aumentar la velocidad, esto se traduce en que la economía

globalizada está dando origen a más riesgos, pero también a más oportunidades tal como mercados más grandes y con menos barreras, lo cual obliga a las empresas a llevar a cabo mejoras importantes no solo para competir y prosperar sino también para sobrevivir. Para evitar los riesgos y aprovechar más las oportunidades, las empresas deben transformarse en competidores más fuertes, para lo cual, los métodos de transformación característicos incluyen:

- Reingeniería.
- Restructuración.
- Programas de calidad.
- Fusiones y adquisiciones.
- Cambio estratégico.
- Cambio cultural.

La empresa en estudio se está viendo sometida a un proceso de reestructuración, producto de una fusión lo que trae consigo un cambio cultural. Para lograr el cambio con éxito, Kotter sugiere en su libro “El líder del cambio”, ocho pasos que proveen un mapa para guiarnos en ese camino (tabla 1).

Tabla 1. Las ocho etapas del cambio

Las ocho etapas del cambio organizacional	
1. Infundir sentido de premura.	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el mercado y realidades competitivas. • Identificar y analizar la crisis, crisis potenciales u oportunidades importantes.
2. Dar origen a la coalición orientadora.	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar un grupo con el poder suficiente para dirigir el cambio • Lograr que el grupo trabaje como equipo.
3. Desarrollar una visión estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> • Dar origen a una visión para ayudar a dirigir el esfuerzo en pro del cambio. • Desarrollar estrategias para alcanzar dicha visión.
4. Comunicar la visión del cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar todos los vehículos posibles para comunicar constantemente la nueva visión y estrategias. • Hacer que la coalición conductora sirva de modelo del comportamiento que se espera de los empleados.
5. Facultar una base amplia para la acción	<ul style="list-style-type: none"> • Deshacerse de los obstáculos. • Modificar los sistemas o estructuras que socaven la visión del cambio. • Fomentar el impulso por correr riesgos y las ideas, actividades y acciones que salgan de lo tradicional.
6. Generar triunfos a corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Planear mejoras visibles en el desempeño o triunfos. • Dar lugar a esos triunfos. • Otorgar reconocimientos y recompensas visibles a las personas que hayan hecho posibles los triunfos.
7. Consolidar las ganancias y generar más cambios	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar el aumento en la credibilidad para modificar a todos los sistemas, estructuras y políticas que no se adapten entre sí y que no encajen con la visión de transformación. • Contratar, promover, desarrollar personas que sean capaces de poner en práctica la visión del cambio. • Fortalecer el proceso con nuevos proyectos, temas y agentes de cambio.
8. Arraigar a los nuevos enfoques en la cultura.	<ul style="list-style-type: none"> • Dar origen a un mejor desempeño a través de un comportamiento orientado hacia el cliente y hacia la productividad, un mayor liderazgo, más efectivo y una administración más eficaz. • Articular las conexiones entre los nuevos comportamientos y el éxito de la organización. • Desarrollar medidas para garantizar el desarrollo del liderazgo y sucesión de puestos en el organigrama.

Fuente: Elaboración propia, 2015

Estas ocho etapas que menciona John Kotter sobre liderar el cambio están directamente relacionadas con estrategias de desarrollo y de comunicación interna, principalmente, ya que no basta con informar solamente, sino generar sensaciones como la de urgencia ante el cambio, crear y transmitir visión (no informarla sino interiorizar y comprometer a la gente con la nueva visión) así como crear un ambiente de motivación en base a triunfos de corto plazo (reconocimiento individual y público) de manera que este cambio se vaya anclando paulatinamente en la cultura de la empresa; a consecuencia de ello, se espera que el proceso de transición impacte en forma positiva en la percepción de los trabajadores, es decir, en la forma cómo ellos comprenden y actúan frente a esta situación y, por ende, el clima de la empresa se desarrolle en armonía ante este y futuros cambios, manteniendo así la continuidad y sostenibilidad del negocio. Para ello, hay que preparar personas con las habilidades necesarias de contagiar este optimismo sobre el cambio a los demás y para preparar a estas personas es necesario informar, transmitir y comprometer con todo lo concerniente a este proceso.

Capítulo III. Metodología

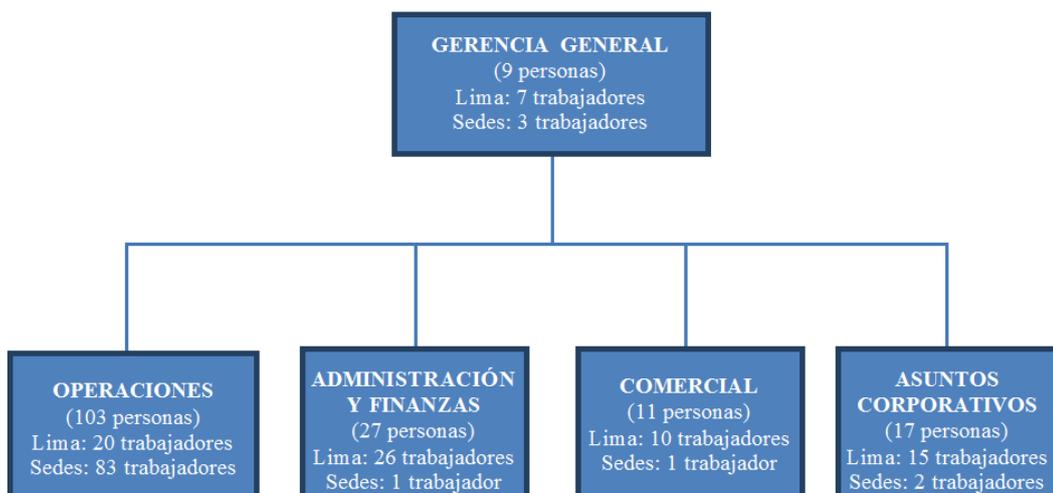
1. Enfoque, alcance y diseño metodológico

El diseño metodológico responde a un estudio de caso de tipo descriptivo exploratorio cualitativo, que intenta descubrir la existencia de la comunicación interna dentro de un proceso de cambio y cuál es la percepción de los trabajadores frente a este proceso. Según Hernández, en su libro “Metodología de la investigación”, quinta edición, la investigación cualitativa se enfoca en comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto. Por tanto, basándonos en ello, resulta apropiado utilizar este tipo de diseño, el cual nos permitirá observar la interacción de muchas variables al mismo tiempo, permitiéndonos entender procesos organizacionales. La investigación se llevó a cabo en la misma empresa y las herramientas se aplicaron entre finales del año 2013 y primer trimestre del año 2014.

2. Muestra

La muestra es el 100% de nuestra población, compuesta por técnicos, profesionales, jefaturas y mandos medios. La estructura de la empresa al aplicar los instrumentos de medición era la siguiente:

Gráfico 4 . Organigrama de la empresa en estudio



Fuente: Elaboración propia, 2015

La aplicación del cuestionario fue para los 167 trabajadores, quienes se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 2. Distribución por sexo

Distribución por sexo	
Masculino	141
Femenino	26

Fuente: Elaboración propia, 2015

Tabla 3. Distribución por generación

Distribución por generación	
Y	66
X	47
J	42
B	12

Fuente: Elaboración propia, 2015

Tabla 4. Distribución por generación

Distribución por gerencia	
Operaciones	103
Asuntos Corporativos	17
Gerencia General	9
Comercial	11
Administración y Finanzas	27

Fuente: Elaboración propia, 2015

Tabla 5. Distribución por sede

Distribución por Sede *	
Norte 1	16
Norte 2	4
Sede 3 - administrativa (Lima)	77
Centro 1	8
Centro 2	5
Centro 3	4
Centro 4	53

Fuente: Elaboración propia, 2015

*Para fines de confidencialidad no se ha colocado los nombres de sede; sin embargo, cada una de ellas representa cada centro de producción de la empresa.

Para las entrevistas a profundidad, nuestra muestra fue del 100% de las gerencias, es decir:

Tabla 6. Cantidad de entrevistas a profundidad

Entrevistas a Profundidad	General	Operaciones	Comercial	Asuntos Corporativos	Administración y Finanzas
5	1	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia, 2015

3. Instrumentos de evaluación y medición

3.1 Inmersión Inicial

La inmersión inicial busca obtener un panorama más amplio de la situación de la organización. A su vez, permite tener la información necesaria que sea de utilidad para la creación del cuestionario, que es el instrumento de medición empleado para levantar la información enmarcada en la teoría de Kotter. Para esta etapa desarrollamos:

- Entrevistas con el área de Comunicaciones saliente y reportes del área de Recursos Humanos en cuanto al indicador de rotación y resultados de la encuesta de *Engagement*.
- *Focus group* a una muestra de trabajadores.

Focus group

La realización del *focus group* tenía como objetivo una primera aproximación sobre el sentir y percepción de los trabajadores, por ello, se seleccionó de manera aleatoria a la siguiente muestra, según cada gerencia y en proporción al total de trabajadores de la organización.

Tabla 7. Cantidad de personas, por gerencia, que participaron en focus

Focus	Gerencias				
	General	Operaciones	Comercial	Asuntos Corporativos	Administración y Finanzas
28	4	10	2	5	7

Fuente: Elaboración propia, 2015

Para la realización del *focus* se elaboró una guía de preguntas abiertas, de manera que los trabajadores puedan expresarse con total libertad y así evitar que se escape algún detalle importante frente a las interrogantes. Las pautas de este *focus* y los principales hallazgos se muestran en el anexo 3.

El *focus* buscó orientarse al tema de comunicación interna aprovechando la situación del área saliente (Comunicaciones). Con la información obtenida podremos aseverar el planteamiento del problema y validar el tipo de estudio que se ha realizado, así como determinar la serie de implicancias que están determinando la situación actual de la empresa.

3.2 Inmersión profunda

La inmersión profunda se divide en dos etapas importantes que nos ayudarán a responder la pregunta de investigación:

Etapas 1: entrevistas a profundidad al equipo de gerentes.

Etapas 2: cuestionario según la teoría de las ocho etapas del cambio, aplicado al 100% de los trabajadores de la empresa en estudio (excepto la plana gerencial).

Se aplicaron ambos instrumentos con la finalidad de identificar si existe relación entre lo que expresan los gerentes y los trabajadores sobre el proceso de cambio, y así poder triangular los datos, basados en la teoría de las ocho etapas del cambio de Kotter, de manera que nos ayude a obtener un diagnóstico de la situación y responder a nuestra pregunta de investigación.

Entrevistas a profundidad

Se realizó una entrevista a profundidad a cada gerente de la empresa, el cuestionario estuvo compuesto por un banco de 10 preguntas abiertas y diseñada sobre la base de la teoría que amerita la presente investigación: los ocho pasos de la gestión del cambio que propone Kotter en su libro “El líder del cambio” (anexo 4: banco de preguntas). Lo que se busca con esta técnica es validar si los directivos de la organización están lo suficientemente involucrados en el proceso de cambio, de manera que puedan también comprometer a sus trabajadores desde su rol como gestores.

Instrumento de medición: cuestionario de comunicación según la teoría de las etapas de gestión del cambio

Se aplicó un cuestionario al 100% de la población de trabajadores (167) de la empresa en estudio, dividido entre sedes, gerencias, sexo y generación.

El cuestionario consta de 38 preguntas elaboradas de acuerdo con la teoría de las ocho etapas del cambio que John Kotter refiere en su libro “El líder del cambio”, y a la información recolectada en el *focus group*, además de las entrevistas al área de Comunicaciones. Cada etapa constaba de una serie de preguntas, las cuales fueron divididas en dos dimensiones dentro de las mismas etapas, la dimensión de `comunicación` que busca interpretar si los encuestados recibieron información del proceso de cambio y la dimensión de `percepción`, la cual se relaciona a cómo afrontan este proceso y qué emociones les genera; se decidió dividir el cuestionario en ambas dimensiones, según la información que se levantó en el *focus group*, donde las principales inquietudes de los trabajadores se resumieron, principalmente, en estos dos aspectos. Las respuestas se clasificaron de acuerdo con la escala de Likert cuya calificación fue del 1 al 4 según las siguientes interpretaciones:

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. En desacuerdo
4. Totalmente en desacuerdo

Completado el cuestionario, se procedió con la tabulación de los datos y analizar los resultados a través de las herramientas estadísticas SPSS y Stata. El cuestionario se encuentra detallado en el anexo 7.

Capítulo IV. Resultados y análisis

Como se mencionó en el capítulo de metodología, aplicamos dos tipos de herramientas para el levantamiento de información: entrevistas de profundidad a las cinco gerencias y aplicación del cuestionario de 38 preguntas para el total de trabajadores (167), ambos fueron desarrollados sobre la base de la teoría de John Kotter: los ocho pasos de la gestión del cambio.

1. Evidencia encontrada

Nuestro cuestionario cuenta con dos dimensiones:

- Referida a la información, es decir, si la empresa transmitió información y, por tanto, los trabajadores reconocen su existencia.
- Referida a la percepción o identificación por parte de los trabajadores sobre la gestión del cambio.

En el anexo 5 se encuentra el detalle de diferenciación de componentes o dimensiones encontrados. En el anexo 6 se muestran los resultados del alfa de Cronbach, el cual para todo el cuestionario y diferenciado por cada componente es aceptable, por tanto, el cuestionario es válido y los datos recogidos son correctos.

Según la aplicación del cuestionario, encontramos en la dimensión de información (tabla 8) dos grupos diferenciados en las gerencias:

El primero de ellos referido a aquellas gerencias quienes consideran no haber recibido información sobre el proceso, quien obtuvo la menor puntuación fue la de Operaciones seguida por la de Administración y Finanzas, sin embargo, estadísticamente no hay diferencia significativa. En el segundo grupo encontramos la gerencia Comercial, y la General y con mejor puntuación la de Asuntos Corporativos, cabe señalar que sí muestra diferencia significativa a los indicados en el primer grupo.

En la dimensión de percepción (tabla 9) con puntuación negativa encontramos a la Gerencia de Administración y Finanzas, seguida por la de Operaciones, aunque al igual que en el componente de información no son estadísticamente diferenciables.

La Gerencia Comercial sí obtiene un resultado favorable, y de manera significativa encontramos a la Gerencia General y la de Asuntos Corporativos.

Tabla 8. Resultados estadísticos: componente 'Información'

Comunicación	Coef	Std.Err.	t	P>(t)	95% confiabilidad intervalo.	
Género	0,2703805	-0,6021004	-0,45	0,654	-1,459947	0,9191855
Gerencia						
Gerencia de Operaciones	0,000000					
Asuntos corporativos	3,220906	0,7223474	4,46	0	1,793769	4,648044
Gerencia general	2,525382	0,8523926	2,96	0,004	0,8413152	4,209449
Comercial	1,551121	0,8115599	1,91	0,058	-0,0522725	3,154515
Administración y Finanzas	0,4089461	0,6626614	0,62	0,538	-0,9002701	1,718162
Sede						
Norte 2	-1,005243	1,274151	-0,79	0,431	-3,522576	1,512089
Administrativa - Lima	3,179865	0,7099827	4,48	0	1,777156	4,582,573
Centro 1	0,122911	1,008894	0,12	0,903	1,870354	2,116176
Centro 2	-1,092607	1,178742	-0,93	0,355	-3,421439	1,236226
Centro 3	-1,5469	1,278279	-1,21	0,228	-4,072388	0,978589
Centro 4	0,2801419	0,6652293	0,42	0,674	-1,034148	1,594431
Generación						
2	0,0901761	0,4564706	0,2	0,844	-0,8116701	0,9920223
3	0,5531965	0,4978878	-1,11	0,268	-1,53687	0,4304774
4	0,5060208	0,7602729	-0,67	0,507	-2,008087	0,9960456

Fuente: STATA

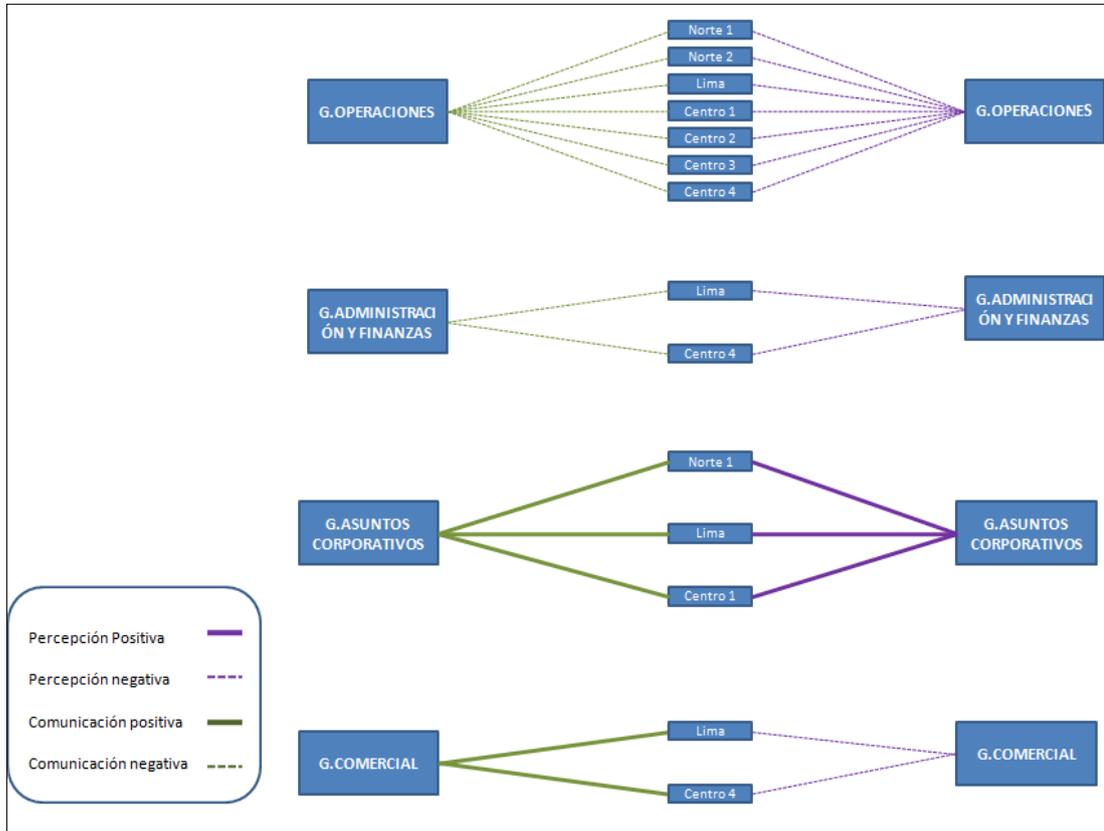
Tabla 9. Resultados estadísticos: componente 'Percepción'

Percepción	Coef	Std.Err.	t	P>(t)	95% confiabilidad intervalo.	
Género	-0,9320829	0,9078028	-1,03	0,306	-2,725623	0,8614577
Gerencia						
Gerencia de Operaciones	0,000000					
Asuntos corporativos	3,205472	1,089103	2,94	0,004	1,053739	5,357205
Gerencia general	2,938744	1,285175	2,29	0,024	0,3996317	5,477857
Comercial	1,402637	1,223611	1,15	0,253	-1,014843	3,820117
Administración y Finanzas	-0,007818	0,9991124	-0,01	0,994	-1,981758	1,966122
Sede						
Norte 2	-0,3052944	1,921072	-0,16	0,874	-4,100744	3,490155
Administrativa - Lima	3,891256	1,07046	3,64	0	1,776355	6,006157
Centro 1	1,147658	1,521136	0,75	0,452	-1,857641	4,152958
Centro 2	-0,8261709	1,77722	-0,46	0,643	-4,337414	2,685072
Centro 3	-1,113255	1,927296	-0,58	0,564	-4,921002	2,694492
Centro 4	0,477127	1,002984	0,48	0,635	-1,504463	2,458717
Generación						
2	0,1589274	0,6882329	0,23	0,818	-1,20081	1,518665
3	-0,5292309	0,7506788	-0,71	0,482	-2,012342	0,9538806
4	0,3553802	1,146284	0,03	0,975	-2,229326	2,300086

Fuente: STATA

En el gráfico 3 se muestra un resumen de los resultados de las encuestas según gerencia y sedes de acuerdo a las dimensiones estudiadas en las ocho etapas del cambio: 'Percepción' y 'Comunicación', para luego describir los mismos de manera textual.

Gráfico 5. Hoja de ruta de los resultados de las encuestas



Fuente: Elaboración propia, 2015

Para fines prácticos, los resultados los estudiaremos por cada gerencia de la organización. En la Tabla 10 encontraremos, a su vez, el detalle de las entrevistas a profundidad que hacemos referencia para la presente interpretación.

Gerencia de Operaciones. La Gerencia de Operaciones, en los resultados, se caracteriza por ser la gerencia donde los trabajadores que la conforman consideran que han sido menos comunicados y, a su vez, sienten menor identificación con el proceso de cambio. Desde la etapa inicial de levantamiento de información esta gerencia se ha demostrado desmotivada por el aislamiento que perciben dentro de la organización aunque, al mismo tiempo, sí tienen muy claro el concepto de ser el área *core* del negocio. El 62% de todo el equipo de la empresa corresponde a esta gerencia y, de ella, el 81% está en los centros de producción, consideramos que, evidentemente, la dispersión geográfica y un mal flujo de información por un tema de

prioridades de la propia gerencia, ha ocasionado que la información a este equipo llegue a destiempo.

Resulta esperado encontrar este resultado por parte de los trabajadores cuando revisamos la entrevista a profundidad del gerente de Operaciones, donde se evidencia la prioridad por los proyectos relacionados con incrementar la potencia de las centrales y la automatización para producir de manera más eficiente; el equipo de operaciones- según indica – «Está enfocado en la producción viendo, por tanto, el proceso de cambio como algo irrelevante, que no afecta a sus operaciones», por ende, no se ha involucrado ni a los líderes ni a los equipos de trabajo.

Es importante considerar que en el equipo que conforma la Gerencia de Operaciones encontramos al 83% de la generación B, por tanto, han estado involucrados durante todos los cambios históricos de la organización; frente a ello, la percepción de su propio gerente es clara, al manifestar que no quiere distraer a sus empleados en un proceso que es reiterativo en la empresa, como se comentó en la entrevista: «Siempre han habido cambios y uno más no va a perjudicar la operación, la gente tiene otras prioridades ya están acostumbrados a este tipo de acontecimientos, además, no puedo cambiarles la mentalidad de un día para otro, no han terminado de acostumbrarse a la última fusión, no esperemos que ahora lo hagan de manera inmediata». La declaración denota que el cambio es algo impuesto y que se debe hacer, mas no hay sentido de urgencia, y mucho menos identificación de personas que apoyen y promuevan el cambio, pues considera que en la Gerencia existen otras prioridades relacionadas con incrementar la producción, por ende, no hay una visión trazada ni objetivos a corto plazo que permitan que la gente se vaya adaptando y motivando con el proceso. Reitera que la operación es y será la misma por más cambios que vengan: «Lo logros obtenidos por el cambio no se han reflejado; la operación no cambia, los proyectos siguen siendo los mismos y los avances en torno a estas metas van a continuar y es ahí donde apuntamos nuestros esfuerzos».

Es importante considerar que 6 de las 7 sedes corresponden a los centros de producción, y la que califica más bajo al proceso de comunicación se encuentran en la zona centro, aquí es donde se encuentra mayor parte de las generaciones J (entre 50 y 59 años) y B (mayores de 60 años) y todos son hombres, coincidiendo con la encuesta que son los de este sexo aquellos que califican el proceso de comunicación como insuficiente en el proceso de cambio, por lo tanto, su percepción frente al mismo es baja.

A su vez, aquellos que perciben el proceso de comunicación de manera más positiva son los de la generación X (de 38 a 49 años) de esta gerencia; sin embargo, esta variable no impacta de manera significativa en los resultados generales.

Con este tipo de gestión por parte de la Gerencia de Operaciones, es evidente encontrar que los equipos de los centros de producción resalten que los medios para comunicar el proceso de cambio no han sido efectivos y, por ende, perciben que existe poca claridad sobre lo que se viene ahora y lo que va a ocurrir con ellos, esto ha generado un ambiente de incertidumbre y rumores, pues la información no llega de manera oportuna y no es clara en lo que refiere al proceso de cambio

Gerencia de Administración y Finanzas. Es la segunda gerencia con puntuación menor referida a si los trabajadores consideran que la empresa ha informado sobre el proceso de cambio, al respecto, es importante señalar dos circunstancias: la primera es que se trata de una gerencia recién ocupada, es decir, el gerente no conoce (a pesar de haber viajado al corporativo) la historia de cambios, y como aún no está adaptado al 100% busca mucho el soporte de las gerencias para desarrollar su gestión; sin embargo, sí entiende la necesidad de involucramiento y la importancia de la comunicación para evitar el desánimo organizacional que se encuentra invadiendo la empresa. Es importante que la gerencia de área se empodere del cargo y no se encuentre a la espera de indicaciones puntuales de la GG, la poca visión de cambio está generando que su equipo se encuentre, inclusive, como el que peor percibe este proceso (tabla 9).

Por tal motivo, si bien el nuevo gerente de Administración y Finanzas reconoce que el cambio organizacional es bueno, asume que la responsabilidad es netamente del área de Recursos Humanos y que por ahora debe mejorar la situación en la que se encuentra su actual equipo de trabajo, equipo que aún lo mira con desconfianza.

Gerencia de Asuntos Corporativos. Resulta evidente que se trata de la gerencia que reconoce estar mejor informada, así como de percibir satisfactoriamente el proceso de cambio (tablas 8 y 9), puesto que la naturaleza de sus funciones es vinculante a dicho proceso.

Es importante señalar que la gerente de Asuntos Corporativos trabaja en la empresa desde hace 9 años y ha sido testigo de un proceso de adquisición y otro de fusión, por tanto, reconoce y le da importancia al cambio, cumple con su equipo en la comunicación e involucramiento, sin

embargo, acepta (tabla 10) que no se logra el mismo objetivo en toda la organización, producto de fallas de comunicación (retención de información en puestos altos) por lo cual se está generando malestares en el equipo de trabajo. La gerente de Asuntos Corporativos es consciente que no todos los gerentes están bajando la información como debe ser y buscará involucrar a potenciales dentro de su equipo de trabajo para trabajar con las demás gerencias; al hablar de desarrollar un *pool* de talentos se refiere a que no debe ser solo formado por personas con experiencia, sino con las competencias y actitudes necesarias que ayuden a enfrentar este proceso y los cambios que se puedan dar a futuro, ya que considera que trabaja en una empresa que ha venido atravesando diferentes cambios. Su primera iniciativa será la de involucrar a su equipo: «Ya tengo a las personas identificadas para que me apoyen a fomentar y asentar el cambio, nos reuniremos para definir los aspectos más críticos y proponer un plan de acción, alguien debe dar el primer paso» (tabla 10).

Gerencia Comercial. Obtiene un puntaje mayor en la dimensión de 'Información' lo cual sí es diferentemente significativo frente a las puntuaciones más bajas como la obtenida por la Gerencia de Operaciones; sin embargo, en la dimensión de percepción tiene una puntuación menor que resulta no ser estadísticamente significativa, ello se relaciona con la entrevista a su gerente de área, pues según la entrevista a profundidad acepta el cambio y lo considera importante, pero no involucra a su equipo, lanza la responsabilidad del proceso de adaptación y de comunicar a la gerencia general y a RR. HH: «Recursos Humanos es responsable de asentar el cambio y de que todo marche bien en la empresa». La información que recibe en el comité de gerentes la transmite a sus líderes, mas, no asegura que esta baje en cascada. Está más orientado a la estrategia comercial de la empresa y asume que su gente se adapta y no sufre impactos negativos en este tipo de situaciones: «Trabajo con personas profesionales y maduras que no adoptan un papel de víctima ante este tipo de situaciones... todos saben adaptarse». Considera que cada gerencia debe hacerse responsable de su equipo, fomentando trabajar como silos y no generar sinergias ante este tipo de situaciones: «Cada quien es responsable de su equipo de trabajo, desde acá podemos apoyar mas no dedicarnos el 100% del tiempo a hacer que otros se adapten».

Gerencia General. Para la interpretación de esta gerencia surge una limitante en la entrevista a profundidad, ya que el gerente general hace referencia a su *pool* de gerentes más que el equipo conformado por su asistente y al área de Salud y Medio Ambiente.

Resulta evidente que el gerente se encuentre involucrado con el cambio, lo considera necesario sin embargo "asume" que su equipo (los gerentes) lo está transmitiendo como él espera: «Cada semana tenemos comité de gerentes, ellos son mis aliados para difundir la información y asentar el cambio». Informa del cambio al comité, pero no exige a los gerentes algún reporte de avances o trabajos relacionados al cambio, por el contrario, los considera sus manos para asentar el cambio y que ellos son su coalición influyente. Actitud más de reacción que de prevención, ya que indica que no hay desviaciones relacionadas al cambio y que la percepción de la gente es buena. Si bien informa a su equipo, falta que se involucre: «No han ocurrido situaciones críticas a lo largo de los años desde que la empresa llegó a Perú».

Tabla 10. Resultados de las entrevistas a profundidad de cada una de las gerencias según las ocho etapas del cambio

	ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4	ETAPA 5	ETAPA 6	ETAPA 7	ETAPA 8
Gerencia de Operaciones	Sentido de obligación, sin involucramiento de personas	Sindicato por encima de mandos medios	No hay reconocimiento de la visión del cambio pero sí la importancia de posicionar la empresa	Se trabaja en la Alta Gerencia y la comunicación de este cambio de marca debería ir en cascada	El diseño y equipo está orientado a la operación, pero igual nos adaptaremos a lo que indiquen	A operaciones aún no llegó el cambio	Hay prioridades de trabajo	La operación no cambia, seguimos generando
Gerencia de Administración y Finanzas	Personal nuevo: desconocimiento de necesidad/ comunicación en cascada/posibilidades de desarrollo/ actitud pasiva en el involucramiento de su equipo: tema en pendiente	Personal nuevo: sin información	Visión: solo marca, sin embargo a futuro sí debe existir involucramiento	Comunicaciones lo hace/ la info está accesible (no hay plan interno)	Diseño adecuado y equipo confiable	Aún no hay logros aunque ir a Oslo brindó información que debe ser comunicada en cascada, pero al no darse se genera rumores de pasillo	Incertidumbre, hay que tratar el tema en Comité de Gerencia	No, RR.HH. y Comunicaciones responsables
Gerencia de Asuntos Corporativos	Muy importante y estratégica (cambios históricos), se necesita comunicación e involucramiento. Mi gerencia tiene metas activas	Mandos medios identificados	Posicionar marca y cultura	Positivo: comunicación directa a mi equipo	Diseño horizontal, sin embargo, no está funcionando la comunicación, se está quedando en la Alta Gerencia	Mi equipo comprometido a apoyar (aún no se deducen logros de respuesta)	Malestar general, haremos <i>focus group</i>	Debemos trabajar en involucrar a la gente y tener <i>pool</i> de talentos

	ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4	ETAPA 5	ETAPA 6	ETAPA 7	ETAPA 8
Gerencia Comercial	<p>Considera el cambio importante y necesario para fortalecer la <i>expertise</i> de su equipo, sin embargo, delega la responsabilidad del proceso de adaptación y comunicación a la empresa y a RR.HH. Adaptación en el día a día sin necesidad de una estrategia de comunicación clara. Considera a su gente adaptable.</p>	<p>Se apoya en la gente que tiene más tiempo en la empresa y que ya han pasado por cambios pasados.</p>	<p>No hay, se apoya en la visión estándar de la empresa.</p>	<p>No comunica, se apoya en la información que reciben de RR.HH. y en el proceso de inducción a la compañía donde se transmite la visión general de SK</p>	<p>Asume que su equipo es adaptable y cumple con los objetivos como los ha hecho siempre.</p>	<p>Reconocimiento espontáneo y parte del día a día relacionado a los trabajos de rutina, no al cambio.</p>	<p>Acepta que el cambio genera oportunidades. Plan de acción reactivo, mas no preventivo.</p>	<p>Cada gerente se debe responsabilizar de adaptar a su gente. A su equipo lo da por adaptado y orientado a resultados.</p>
Gerencia General	<p>Proceso de cambio muy importante y consiente de manejar una buena estrategia de comunicación en cascada. Su equipo son los gerentes y les transmite información en reuniones semanales.</p>	<p>Confía en su equipo (los gerentes) para facilitar el proceso de adaptación a través de acciones y comunicación.</p>	<p>Visión: alinearse a la filosofía y cultura de SK a través del trabajo en equipo y comunicando de manera constante.</p>	<p>Lo transmite a su equipo (gerentes) y asume que ellos hacen los mismo con sus equipo.</p>	<p>Asume que su equipo está trabajando con sus áreas. Consciente de la importancia y de que debe manejarse de manera progresiva.</p>	<p>No tiene un plan con su equipo, asume que los gerentes están motivando el cambio en sus áreas y que ya tienen un plan de acción, mas no se involucra. No han mostrado comunicación de los avances que requieran un reconocimiento.</p>	<p>Enfocarse en los centros de producción, plan de viajes a futuro hoy en día confía en los jefes de unidad liderados por el gerente de Operaciones.</p>	<p>Sostenibilidad, se trabajará en el camino. No ha ocurrido nada grave por lo que se tenga que tomar acción.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2015

Principalmente, en esta sección de hallazgos hemos hablado más de la Gerencia de Administración y Finanzas y la Gerencia de Operaciones, pues en las encuestas se ha visto que han sufrido más un impacto negativo debido a diferentes factores, desde una mala gestión hasta un tema de manejo de prioridades que los hace ajenos al proceso de cambio, como es lo que pasa en la Gerencia de Operaciones; sin embargo, en las entrevistas de profundidad, si bien hay gerencias que le prestan un poco más de atención al proceso de cambio, caen en el error de asumir que sus líderes o mandos medios, están bajando la información, pero no validan este hecho, no se involucran más allá de lo que deben hacerlo desde su posición estratégica, no están demostrando un trabajo en conjunto y, por ende, la percepción del equipo cae, todos deben estar alineados a una misma visión y no unos más que otros, demostrando de esta manera estar lejos de la sinergia que espera la nueva marca, la nueva estructura.

Es por ello que resulta imprescindible entender que en un proceso de cambio, la comunicación tiene una función transversal que asegura el éxito del objetivo del mismo, sin embargo, el rol de los líderes es vital y no solo como responsables de informar o transmitir información, sino de asegurar que el mensaje e implicancias de lo informado sea entendido por el equipo de trabajo y así se consiga el compromiso y alineamiento de ellos con el objetivo de gestión planteado, de lo contrario, se encontrarán equipos de trabajo que laboran como silos generadores de retrasos y costos mayores para la organización.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

El presente caso de estudio nos muestra una empresa que está atravesando por una etapa de cambio organizacional en la cual se han empezado a detectar conductas irregulares en los trabajadores, motivo por el cual se tomó la decisión de investigar el problema aplicando diversas herramientas que ayudaron a profundizar más en la problemática, dichos instrumentos fueron: el *focus group*, las entrevistas de profundidad a cada gerente y la encuesta al 100% de los trabajadores; como resultado, se obtuvo un diagnóstico sobre la situación frente a la cual podemos concluir y proponer lo siguiente:

- Los resultados nos llevan a responder la pregunta de investigación del presente estudio, concluyendo que la empresa, efectivamente, no cuenta con un plan estructurado de comunicación interna y, como consecuencia de ello, está creando un ambiente de trabajo hostil, pesimista y resistente al cambio organizacional. Al no cumplir con un plan estructurado que soporte el proceso de cambio, no se están tomando en cuenta las ocho etapas del cambio que sugiere John Kotter en su libro “El líder del cambio”, pues, de hacerlo se podría prevenir o revertir dicha situación.
- Los líderes no cuentan con habilidades para transmitir a sus equipos la importancia de este cambio, por ende, no los involucran en el proceso y de ahí nace la incertidumbre y la rotación de personas con la lamentable realidad de perder talentos para la empresa.
- No existe relación entre lo que manifiestan los gerentes frente a lo plasmado por los trabajadores en los cuestionarios aplicados, no se están comunicando, por tanto, no se está comprendiendo el cambio, hecho que los gerentes tienden a asumir en lugar de involucrarse dando el debido seguimiento, de manera que la gente logre comprometerse y todos colaboren con el proceso en lugar de entorpecerlo.
- Los dos componentes encontrados en la comunicación: ‘Información` y ‘Percepción` deben entenderse como un todo necesario para el éxito de la organización. El hecho de informar no es lo mismo que comunicar.
- Por último, estas conductas de reacción, mas no de prevención, están impactando en el alza de los costos de selección ya que las personas han empezado a buscar otras oportunidades de trabajo en el mercado.

Recomendaciones

Luego de citar las conclusiones del estudio, recomendamos lo siguiente:

- Realizar una auditoría de comunicación interna que permita a la empresa tener un diagnóstico sobre la situación actual de la organización frente a este proceso, y detectar las necesidades informativas y problema de comunicación del público interno.
- Aplicar una encuesta de liderazgo a todas las jefaturas, con el fin de identificar las principales brechas que trabajar; el cuestionario debe contener, principalmente, dimensiones de comunicación y gestión del cambio.
- Realizar un taller para líderes, con base en las brechas identificadas en la encuesta de liderazgo y los resultados de la auditoría de comunicación interna, con el fin de reducir los *gaps* que presentan las jefaturas cuando se trata de comunicar y transmitir, entre otras habilidades blandas.
- Con los resultados de la auditoría de comunicación interna, implementar un plan estructurado y basado en las ocho etapas del cambio organizacional que les sea de utilidad para esta etapa de transición y también en el futuro.

Plan de Acción

Se propone un plan de acción para trabajar los hallazgos detectados en el presente caso de estudio:

Tabla 11. Plan de acción por proceso

Proceso	Acción	Objetivo	Estrategia	Indicadores
Liderazgo	Diagnóstico: aplicación de encuestas 360°.	Tener una foto actual de la empresa en términos de liderazgo incluyendo dimensiones sobre comunicación y cambio organizacional.	Desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> Participación del 100% de líderes de la empresa.
	Entrega de resultados a líderes.	Repartir a cada líder su informe individual para que analice los resultados.	Desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> 100% de informes individuales entregados.
	Feedback y elaboración de planes de acción por cada uno.	Elaborar un plan de acción, con la asesoría de un coach, de acuerdo a las principales brechas identificadas.	Desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> Un plan de acción por cada líder.
	Ejecución de los planes de acción.	Poner en práctica los planes de acción elaborados por cada uno de los líderes.	Desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo de ejecución.
	Taller de liderazgo	Diseñar y ejecutar talleres para los líderes según las brechas identificadas, ya sea en conjunto (todos los líderes) o segmentados (gerentes/jefes/mandos medios).	Desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> # de talleres. % satisfacción de los talleres. % Efectividad de los talleres.
	Medición.	Medir los avances y resultados obtenidos (reforzar y reconocer las conductas positivas).	Potencializar las habilidades de liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> Revisión del 100% de planes de acción. Encuesta 360° a los líderes. (cada dos años para revisar avances).

Proceso	Acción	Objetivo	Estrategia	Indicadores
Gestión del talento	Alinear los procesos de reclutamiento a la nueva cultura.	Atraer personas que encajen con la nueva cultura de la empresa.	Cultura.	<ul style="list-style-type: none"> # de procesos de selección al año. Satisfacción de clientes internos. Encuestas de seguimiento de adaptación al puesto.
	Implementar un programa de inducción corporativa basado en la nueva cultura.	Conocer y dar a conocer la nueva marca desde la re inducción e inducción corporativa.	Identidad.	<ul style="list-style-type: none"> # de Inducción corporativas al año. % Satisfacción. Seguimiento de adaptación al puesto - cultura.
	Armar el plan de sucesión de las áreas core y soporte.	Armar un plan de continuidad estratégico que soporte la nueva cultura y el cambio organizacional.	Cultura + Cambio.	<ul style="list-style-type: none"> Nuevos talentos identificados y evaluados. Planes de desarrollo individuales.

Proceso	Acción	Objetivo	Estrategia	Indicadores
Cultura	Auditoría cultural.	Contar con un diagnóstico y diseñar el plan para gestionar la auditoría cultural soportado en la nueva marca.	Posicionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas al 100% gerentes. # Focus en los centros de producción. Informe situación actual. Propuesta de plan de trabajo.
	Alineamiento con la casa matriz.	Levantar información con principales directivos de la casa matriz para integrar los principales pilares de la cultura.	Posicionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas con vice presidentes de la casa matriz.
	Alineamiento de la primera línea.	Ejecutar un taller de alineamiento gerencial enfocado en comunicación y gestión del cambio.	Desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> % Participación en taller. % Satisfacción del taller. % Efectividad del taller.
	Despliegue de la cultura (a partir de 2da línea - cascada).	Desplegar a la organización, en una primera etapa, la integración de la cultura a la nueva marca.	Posicionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> Medios de comunicación utilizados. Comprensión de los mensajes clave.
	Comunicación.	Comunicar a la organización cada avance relacionado al trabajo cultural que se realiza, de modo que se haga público el trabajo de todas las áreas y los impactos positivos.	Crear cultura y mantener.	<ul style="list-style-type: none"> # de comunicados. Impacto de los resultados en los trabajadores.

Proceso	Acción	Objetivo	Estrategia	Indicadores
Comuni- cación interna	Diagnóstico de la comunicación interna en la empresa.	Conocer la percepción de los medios de comunicación en centros de producción y oficina administrativa (medios generales e intranet).	Posicionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> # Focus en los centros de producción. Informe situación actual. Propuesta de plan de trabajo.
	Armar plan de trabajo.	Diseñar y ejecutar un plan de trabajo para reforzar los medios de comunicación más valiosos y utilizados por los trabajadores.	Posicionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> Actividades ejecutadas / actividades planificadas.
	Posicionamiento de la nueva marca.	Armar y desplegar el plan de trabajo del re branding hacia los trabajadores.	Repetición de mensajes clave asociados a la nueva cultura.	<ul style="list-style-type: none"> Actividades ejecutadas / actividades planificadas.
	Identificar líderes informales.	Contar con aliados estratégicos en cada unidad de trabajo que ayuden a impulsar el plan elaborado y la nueva cultura.	Crecimiento: mayor alcance a nuestro público.	<ul style="list-style-type: none"> # de líderes identificados. Alcance de comunicación de mensajes clave. Impacto (comprensión + satisfacción).
	Medición de los medios de comunicación.	Medir la eficacia de los medios de comunicación reforzados/implementados así como la comprensión de mensajes clave.	Potenciar y mantener buenas prácticas.	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción de los medios implementados. Comprensión de los mensajes clave.
	Reconocimiento.	Implementar mecanismos de reconocimiento que mantenga motivada a la fuerza que ayudará a impulsar la nueva cultura y el cambio (líderes informales), de manera que este grupo sea cada vez más numeroso.	Potenciar y mantener.	<ul style="list-style-type: none"> # Actividades de reconocimiento. Incremento de pool de líderes informales.

Fuente: Elaboración propia

Bibliografía

Kotter J. P. (1996). *El Líder del Cambio*. México: Editorial McGraw-Hill.

Reinoso, H & Araneda, B (2007). “Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas”. *Revista Ingeniería Industrial*. Chile, vol. 6, núm. , p.39-54.

Arras, A.M., Jáquez, J., Fierro, L (2008). “Comunicación y cambio organizacional”. *Revista Latina de Comunicación Social*. Tenerife, vol. 63, p. 418-434.

O’Toole, J (1996). *Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership*. New York: Ballantine Books.

Fernández Collado, Carlos (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.

Muñiz R. (2010). *Marketing en el siglo XXI*. Madrid: Centro de Estudios Financieros.

Wim J.L. Elving, (2005). “The role of communication in organizational change”, *Corporate Communications: An International Journal*. United Kingdom: vol. 10, núm. 2, p.129 -138.

Beslin, R & Reddin, C (2004). *How leaders can communicate to build trust*. Ivey Business Journal Online, 1-6. Disponible en: <http://iveybusinessjournal.com/publication/how-leaders-can-communicate-to-build-trust/>

McAleese, D & Hargie, O (2004). “Five guiding principles of culture management: a Synthesis of best practice”. *Journal of communications Management*. United Kingdom: vol. 9, núm. 2, 155-170.

Watzlawick, P (1981). *Teoría de la Comunicación Humana*. España: Herder.

Hellriegel, D. & Slocum, J. W. (1974). “Organizational climate: measures, research and contingencies”. *Academy of Management Journal*. USA: vol. 17, núm. 2, p. 255-280.

Rodríguez M, Darío (2005). *Diagnóstico Organizacional*. Buenos Aires: Editorial Alfaomega,

Diccionario virtual Definición.org (2015). *La percepción*. Disponible en: <http://www.definicion.org/percepcion>

Anexos

Anexo 1. Resultados de la encuesta de *Engagement*

Result áreas	2014	2013	2012
Satisfacción y motivación	69	73	75
Fidelidad (si el trabajador piensa o ve otras opciones)	67	78	82
Action áreas	2014	2013	2012
Reputación	80	79	83
Dirección ejecutiva	57	60	68
Superior inmediato	70	78	81
Cooperación	82	78	80
Trabajo diario	81	79	80
Remuneración total	66	63	70
Desarrollo	73	72	75



Fuente: Elaboración propia, 2015

La actualización de datos hacia 2014 se obtuvo del área de RR. HH. actual

Anexo 2. Índice de rotación y costos de selección

Índices de rotación actualizada

Rotación	Cantidad de renuncias	Rotación %	#Motivo de renuncia: estabilidad, menos incertidumbre (fuente: entrevista de salida)	
2014	20	12%	12	60%
2013	13	8%	7	54%

ROTACIÓN	GERENCIAS		SEDES					GENERACIÓN	
	GOP	GAF	SEDE 6	SEDE 2	SEDE 7	SEDE 1	LIMA	Y	Y
2014									
2013	71%	29%	20%	20%	40%	20%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2015

Costes producto de rotación

	Horas hombre invertidas en proceso			
	Revisión de CV	Entrevistas	Informes	Entrevista jefe directo
Cantidad horas	1	4,5	1	3
Técnicos	S/. 13,33	S/. 60,00	S/. 13,33	S/. 125,00
Jefes	S/. 25,00	S/. 112,50	S/. 25,00	S/. 375,00
Gerentes	S/. 25,00	S/. 112,50	S/. 25,00	S/. 375,00
Profesionales	S/. 13,33	S/. 60,00	S/. 13,33	S/. 125,00

Ingresos	Sueldo Promedio	Fee consultora	Costo total consultora	horas hombre	TOTAL	Renuncias	Total inversión
Técnicos	S/. 3.000,00	0,09	3780	S/, 211,67	S/. 6.991,76	7	S/. 48.942,30
Profesionales	S/. 4.000,00	1,5	S/. 6.000,00	S/, 211,67	S/. 10.213,17	4	S/. 40.852,67
Jefes	S/. 12.000,00	0,1	16.800	S/, 537,50	S/. 29.337,60	1	S/. 29.337,60
Gerentes	S/. 30.000,00	0,2	84.000	S/, 537,50	S/. 114.537,70	0	S/. 0,00
Total					S/. 161.080,22	12	S/. 119.132,56

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 3. Guía de *focus group* con trabajadores

- 1) ¿Qué significa para ustedes la palabra “comunicación”?
- 2) Ahora que hemos dado algunas definiciones de comunicación, podrían decirme, entonces, ¿qué significa una buena comunicación en el trabajo? ¿A través de qué acciones concretas se manifiesta?
- 3) ¿A través de qué formas o medios se comunican en el C.P.?
- 4) ¿Si tienen alguna consulta, por ejemplo, cuándo se va a realizar una capacitación, cuándo se van a realizar auditorías de SGI o cómo gestionar mi atención en EsSalud, a quién recurren? ¿Cómo se enteran de los nuevos proyectos de la empresa?
- 5) ¿Si tienen alguna sugerencia o idea de mejora, cómo la hacen llegar a la empresa?
- 6) ¿Tienen algún tipo de comunicación con la Sede Administrativa de Lima? ¿Para qué temas? ¿Consideran que la comunicación con Lima es efectiva? ¿Qué aspectos creen que se deben mejorar?
- 7) ¿Y cómo es la comunicación con los otros centros de producción? ¿Se comunican? ¿Para qué temas puntualmente? ¿Creen que es necesario mantenerse comunicados con ellos? ¿Por qué?
- 8) ¿Se realizan reuniones de trabajo con frecuencia? ¿Cada cuánto? ¿Cómo es que se desarrollan estas reuniones? ¿Todos participan o solo un grupo de los trabajadores? ¿Solo el jefe habla o existe mucha participación del resto de los asistentes? ¿Son reuniones solo informativas o también se habla sobre cómo le está yendo al equipo con su trabajo?
- 9) ¿Cuántos paneles informativos hay en el C.P y dónde están ubicados? ¿Con qué frecuencia leen la información publicada en los paneles? ¿Qué tipo de información se encuentra ahí? ¿Qué tipo de información les gustaría recibir a través de los paneles?
- 10) ¿Cuándo recibieron el último boletín interno (impreso)? ¿Cada cuánto se publica o cada cuánto lo reciben? ¿A través de quién o cómo es la distribución? ¿El contenido del boletín te parece interesante? ¿Claro? ¿Actual? ¿Qué parte es la que más les gusta? ¿Qué te gustaría encontrar en el boletín que actualmente no ves? ¿Tienes alguna sugerencia para mejorar el boletín? ¿Tienes alguna información acerca de un proyecto, evento o actividad que quisieras compartírnos para que sea publicado en la próxima edición del boletín? ¿Si algún trabajador desea publicar algo en el boletín a quién acude? ¿Cómo lo hace?
- 11) ¿Cuántos de ustedes tienen acceso a una computadora de la empresa? De los que respondieron sí a esta pregunta, ¿para qué tareas utilizan la computadora? ¿Tienen correo electrónico de la empresa?

- 12) ¿Tienen acceso al intranet? ¿Qué procesos trabajan en la intranet? ¿Qué crees que le falta? ¿Qué sugerencia harías?
- 13) ¿Han ingresado a la página web de la empresa? ¿Cuál es la dirección? ¿Qué crees que le falta, qué te gustaría ver en esa web? ¿Encuentran información acerca del proceso de cambio?
- 14) ¿Si tendrían que identificar a líderes de opinión (aquella persona que goza de la confianza, credibilidad de sus compañeros) en el C.P., qué personas serían? ¿Por qué los considera líderes? ¿Cree que tienen habilidades para comunicarse efectivamente? ¿Y tus jefes, ellos son líderes de comunicación?
- 15) En términos generales, y después de haber visto con mayor detenimiento las formas de comunicación en la empresa ¿Qué sugerencias puntuales daría para mejorar la comunicación?

Principales hallazgos

Área de trabajo	Tema	Hallazgo	Comentarios (citas de lo comentado por los trabajadores)
Comunicación	Desinformación y falta de transparencia	Los medios utilizados para comunicar los asuntos claves de la compañía no han sido efectivos. Los trabajadores indican que existe poca claridad sobre lo que va a ocurrir en la compañía y lo que se espera de ellos, lo cual genera incertidumbre y rumores.	"Faltan directrices. No nos dicen bien lo que tenemos que hacer y cómo será el futuro. Hay cosas que no están claras, sobre todo qué va a pasar con la empresa en un futuro" / "Se está generando especulación de la gente y mucha incertidumbre" / "Queremos claridad. Saber qué va a pasar por lo menos en el corto plazo para tener menos incertidumbre y que eso contribuya con la productividad" / "Se murmura y se escucha que se dieron muchos disensos pero la gente no tiene claro quiénes son los que se van. De un momento a otro se van y ya uno no sabe con quién coordinar" / "La gente se entera por terceros, como chisme, sobre los cambios y se siente que las cosas se hacen improvisadamente" / "Se sintió que la salida de Malena fue abrupta, como si ella hubiera hecho algo malo y nadie se pudo despedir de ella. Se manejó todo de un momento al otro, como si hubiera algo incorrecto"

Área de trabajo	Tema	Hallazgo	Comentarios (citas de lo comentado por los trabajadores)
Comunicación y competencias	Liderazgo	Los jefes no han podido ejercer su rol de voceros informativos porque no fueron involucrados en el proceso de cambio y/o informados previamente. Ello les quita empoderamiento y su rol de "autoridad" frente a sus equipos.	"Se ha debido de comunicar distinto el tema de los cambios, involucrar a los jefes en el proceso y no sorprenderlos. Los líderes deberían contribuir a reducir la incertidumbre" / "La gente va y busca a sus jefes para consultarles por los temas, pero ellos no saben qué responder porque no conocen qué pasa"
Cultura y competencias	Motivación y compromiso	Los trabajadores se sienten desmotivados frente a la empresa y lo que la misma les ofrece (en términos de clima laboral, oportunidades de desarrollo, estabilidad).	"Qué hará la empresa para contribuir a la motivación de los trabajadores en este contexto" / "Sentimos que la empresa no se preocupa por nosotros" / "Todo este escenario genera inestabilidad en la gente" / "La gente siente que ya no le importa a la gente"
Cultura y competencias	Trabajo en equipo	Los trabajadores identifican que actualmente se concentran en sus tareas específicas y no ven la interacción que existe entre áreas. No comprenden los requerimientos de las otras áreas y sienten que las otras áreas tampoco comprenden sus procesos, necesidades y tiempos.	"Las personas que estamos en oficina no sentimos lejanos del equipo de O & M, de no conocer su realidad y sus necesidades en campo y en centrales" / "El equipo de O & M no entiende que existen procesos internos en administración que se deben respetar y eso dificulta el trabajo entre ambos"

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 4. Entrevistas a profundidad

Banco de preguntas

- 1) ¿Qué tan necesario considera usted el emprender este cambio?
- 2) ¿Qué sentido tiene para usted el cambio por el que está pasando la empresa?
- 3) ¿De qué manera ha involucrado a los miembros de su equipo con el proceso de cambio?
- 4) ¿Qué personas considera usted que son influyentes (considerando liderazgo formal e informal) dentro de la organización? ¿Ha pensado un plan de trabajo con ellos para apoyar el cambio?
- 5) ¿Cuál es la visión de este cambio? ¿Cuáles son los puntos clave para el cumplimiento de la misma? ¿En cuánto tiempo estima el cumplimiento de esta visión? (observación: si tarda más de 5 minutos en dar una respuesta concreta, es un signo de que no tiene claro el camino)
- 6) ¿De qué manera a compartido la visión con los miembros de su equipo? ¿Cuál ha sido su estrategia de comunicación?
- 7) ¿De qué manera considera que su estructura o diseño organizacional facilitará el proceso de cambio? ¿Qué observaciones tiene al respecto?
- 8) Dado que este proceso de cambio ya se viene dando ¿cuáles son los logros obtenidos a la fecha? ¿Estos han sido comunicados?
- 9) ¿De qué manera considera que está impactando este proceso de cambio en el clima organizacional? ¿Existe algún plan de acción al respecto?
- 10) ¿Ha pensado en alguna estrategia que haga sostenible este cambio de manera que el equipo de trabajo se sienta identificado con él a lo largo del tiempo?

Anexo 5. Determinación de componentes

El cuestionario aplicado de 38 preguntas fue desarrollado por fuente propia basándonos en la teoría sugerida por Kotter, y ya con un breve diagnóstico facilitado por la inmersión inicial. Sin embargo, producto de la propia teoría, y al usar el SPSS, decidimos rotar cada grupo de preguntas por cada etapa de cambio, con la finalidad de encontrar las principales preguntas que explicaban las variables de estudio en cada etapa del cambio, en algunos casos no fue posible encontrar la rotación, pero, al empezar a analizar el cuestionario se evidenció claramente en cada etapa los subcomponentes encontrados en aquellas rotaciones, es decir, componentes de información y de percepción que permitieron explicar claramente por cada etapa de cambio cómo se explica la comunicación y, a su vez, cómo entienden los colaboradores la misma.

Anexo 6. Alpha de Cronbach

Alfa de Cronbach: cuestionario en general

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	167	100,0
	Excluidos ^a	0	0,0
	Total	167	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Número de elementos
0,927	16

Fuente: SPSS

Alfa de Cronbach: componente percepción

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Número de elementos
0,902	8

Fuente: SPSS

Alfa de Cronbach: componente comunicación

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Número de elementos
0,813	8

Fuente: SPSS

Anexo 7. Cuestionario de etapas del cambio

Componente comunicación (información)

Etapas del cambio	Preguntas
Etapa 1: crear sentido de urgencia	¿Conoce el motivo del cambio por el que atraviesa la empresa?
	¿Comprende de qué se trata este proceso de cambio?
	¿Ha sido informado sobre los motivos principales de este proceso de cambio?
Etapa 2: crear una coalición conformada por personas influyentes	¿Su gerencia le ha comunicado (ha tenido reuniones) los problemas y oportunidades que requieran este cambio?
Etapa 3: crear visión para el cambio	¿Le han comunicado cuál es la nueva visión producto de este cambio?
	¿Considera que los medios utilizados para comunicar la nueva visión le han facilitado en la comprensión de la misma?
Etapa 4: comunicar dicha visión	Entienden los objetivos, se han comunicado
Etapa 6: planear triunfos a corto plazo	¿Le han comunicado el progreso del cambio?
	Reconocimiento por su participación / esfuerzos en el cambio
	Se anuncia cada mejora producto del cambio (avances)
Etapa 8: anclar el cambio a la cultura de la empresa	Me dejan claro el impacto de los resultados de mis funciones en la estrategia de cambio
	En la empresa existe la cultura de compartir información, ¿eso está ocurriendo en este proceso de cambio?
	Desde que inició el cambio tengo inconvenientes en obtener información relevante para hacer mi trabajo
	La información es transmitida de manera oportuna y conozco cada etapa del cambio y sus implicancias en mi labor
	En la empresa desarrollo mis actividades dentro de un ambiente de confianza, es decir, han empezado a confiarme el desarrollo del cambio
	En mi área se fomenta y apoyan activamente las nuevas ideas que alimenten los resultados favorables del cambio
	¿Considera que el proceso de cambio está impactando favorablemente en el clima organizacional?

Fuente: Elaboración propia, 2015

Componente percepción

Etapas del cambio	Preguntas
Etapa 1: crear sentido de urgencia	¿Reconoces a tu gerencia como líder del cambio actual en la empresa?
	¿Considera usted importante el proceso de cambio por que atraviesa la empresa?
	¿Se siente motivado con este proceso de cambio?
Etapa 2: crear una coalición conformada por personas influyentes	¿Se siente usted involucrado en el proceso cambio?
Etapa 3: crear visión para el cambio	¿Considera que sus funciones contribuyen con el proceso de cambio?
Etapa 4: comunicar dicha visión	¿Considera suficiente el número de veces en que se le ha comunicado la nueva visión?
	¿Le gustaría que la empresa lo haga partícipe del proceso de cambio?
	¿Los cambios de personal han sido positivos para el proceso de cambio?
	¿Se siente comprometido con el cambio organizacional?
Etapa 5: empodere a otros con la nueva visión - Diseño organizacional	¿Apoya usted la nueva visión de este cambio?
Etapa 6: planear triunfo a corto plazo	¿Existe coherencia entre lo que comunican las jefaturas, en relación al cambio, con sus propias acciones?
	¿Identificas mejoras en la empresa desde que se inició el proceso de cambio?
Etapa 7: construir sobre el cambio	¿Veo este cambio como diferente o más importante de los otros... o algo así?
	¿Considera que hay repercusiones negativas producto del cambio?
Etapa 8: anclar el cambio a la cultura de la empresa	¿Cree usted que los jefes saben cuál será el resultado esperado por este cambio?
	¿Considera el cambio como una constante en la empresa?
	¿Considera que la comunicación ha sido limitada dentro del proceso de cambio?
	¿Considera que usted ha tenido que afrontar el cambio por su propia cuenta?
	¿Los cambios en la empresa han dado lugar a cambios en nuestras prioridades departamentales?
	¿En mi área nos adaptamos eficazmente a las nuevas circunstancias producto del cambio
¿Considera que hay más comentarios negativos que positivos en relación al proceso de cambio?	

Fuente: Elaboración propia, 2015

Nota biográfica

Jackeline Delgado Oquendo

Nació el 25 de julio de 1984. Administradora de empresas de la Universidad San Ignacio de Loyola. Con estudios concluidos de la maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de personas de la Universidad del Pacífico. Actualmente se desempeña como supervisora de desarrollo humano y clima laboral de la compañía Statkraft Perú.

Geraldine Núñez Márquez

Nació el 04 de abril de 1980. Psicóloga de la Universidad Nacional de San Agustín (Arequipa). Con estudios concluidos de la maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de personas de la Universidad del Pacífico. Actualmente se desempeña como jefe de personal del Museo de Arte de Lima.