La comunicación interna como apalancador de la gestión del cambio en el proceso de transformación de la Planta Cairo de Cementos Argos

Trabajo de grado para optar por el título de Comunicadora Periodista

María Camila Calle Rodríguez

Asesor
Jorge Andrés Molina Benítez
Magister en Educación y Desarrollo Humano

Corporación Universitaria Lasallista
Facultad de Ciencias Sociales y Educación
Comunicación y Periodismo
Caldas - Antioquia
2019

Contenido

Justificación **7**
Impacto social y económico **7**
Impacto tecnológico **7**
Objetivo general **9**
Objetivos específicos **9**
Marco teórico **10**
Metodología **20**
Evaluación de Cambio en el Negocio de Prosci **20**
Entrevista semiestructurada **21**
Encuestas de satisfacción **22**
Resultados **23**
Plan de comunicaciones **26**
Estrategias **26**
Conclusiones y recomendaciones **32**
Referencias **33**

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1. Ejemplo preguntas metodología Prosci 21

Ilustración 2. Formato evaluación taller de autoconocimiento y liderazgo 22

Ilustración 3. Taller de Coaching 27

Ilustración 4. Boletín Al Día 28

Ilustración 5. Cápsulas informativas ADKAR 29

Ilustración 6. Buzón 30

Ilustración 7. Café con el Gerente 31

Resumen

El presente trabajo aborda los procesos de cambio en la producción de cemento de una de las plantas de la empresa Cementos Argos, ofreciendo un aporte desde los procesos de comunicación interna, con el fin de facilitar una exitosa gestión del cambio dentro de la compañía.

A raíz del constante aumento en los competidores, el mercado y sus cambiantes necesidades, Cementos Argos ejecuta como estrategia la implementación de nuevos procesos productivos mucho más rentables para garantizar la sostenibilidad futura de la compañía. Cuando se llevan a cabo estrategias que implican poner en marcha o suspender algunos procesos, es indispensable hacer un proceso de acompañamiento al recurso humano durante estas transiciones.

Es por esto que este proyecto sirvió para estructurar distintos procesos partiendo de la comunicación interna para apalancar la gestión del cambio dentro de la planta Cairo. Por medio de la caracterización de los públicos y la examinación de sus perspectivas, se lograron ejecutar y planear diferentes acciones que impactarían positivamente en el lado humano del cambio.

Después de recolectar la información necesaria para implementar un plan que contribuyera a mejorar las variables críticas del cambio, por medio de encuestas, evaluaciones, entrevistas, observaciones, se adelantó un proceso de comunicación de manera congruente, clara, directa, equilibrada y transparente para favorecer el cambio de conducta en las personas.

Palabras clave: comunicación interna, gestión del cambio, comunicación en procesos de cambio, procesos de transformación.

Introducción

Los cambios son procesos a los que toda organización debe enfrentarse en algún momento de su historia. Múltiples estudios señalan que estos suceden a través de las personas y, por eso, es importante gestionarlos partiendo del recurso humano de cada compañía.

En el caso específico de planta Cairo, de Cementos Argos, ubicada en el kilómetro 69 Vía Medellín – Abejorral, donde la extracción de las materias primas se realizaba de manera subterránea, los procesos de cambio se implementan con base en nuevas formas de extracción a cielo abierto mucho más rentables para la compañía, esto significó para la planta una serie de cambios en su manera de operar.

Cuando un cambio se presenta, la reacción más común entre las personas impactadas es la oposición. En esta parte, la comunicación juega un rol muy importante ya que actúa como facilitadora para recibir las respuestas esperadas de los públicos internos, al enviar los mensajes correctos con el tono adecuado. Comunicar en términos positivos es la clave para manejar dicha oposición y convertirla en un apoyo hacia la transformación.

Razón por la cual, el principal objetivo es crear un plan de comunicaciones que acompañe la gestión del cambio dentro de esta organización, para esto es importante caracterizar los públicos para examinar sus percepciones y con base en los resultados obtenidos, tomar acciones que aporten positivamente al logro de las metas fijadas por la empresa.

La recolección de la información necesaria para la realización de este plan se hizo por medio de evaluaciones, encuestas, entrevistas y la observación participativa,

esto con el fin de tener acercamiento con los colaboradores y así lograr conocer y entender más a fondo sus expectativas, percepciones y preocupaciones.

Justificación

Impacto social y económico

Los grandes cambios ocurren a través de las personas, y durante estos procesos es normal que ocurran rumores o aparezcan grupos de presión, ya que estas transiciones pueden ser entendidas por los colaboradores simplemente como traslados o recortes de personal. Estas preocupaciones y percepciones negativas frente al cambio pueden tener un impacto poco favorable para la organización, es por esto que la respuesta es comunicar con transparencia en términos propositivos, acompañando los procesos de una estrategia de comunicación que posibilite el entendimiento y la consciencia sobre lo que está sucediendo dentro de la empresa.

Impacto tecnológico

Frente al surgimiento de proyectos dentro de la organización en el ámbito nacional y los diferentes cambios tecnológicos, la comunicación juega el papel de facilitadora utilizando diferentes canales o medios, haciendo que lo innovador se ajuste a las expectativas de los colaboradores y del mercado. Asimismo, la implementación de estos proyectos impacta directamente a cada una de las ramas que se despliegan de la organización. Razón por la cual, Planta Cairo está experimentando un proceso de cambio y adaptación donde los procesos de comunicación interna hacen parte del acompañamiento, lo que resulta ser una pieza fundamental para la gestión del cambio. Por otra parte, la empresa cuenta con un modelo para acompañar los procesos del cambio donde encontramos un conjunto de técnicas que apoyan y orientan el desarrollo del proyecto. Por medio de la metodología Prosci, implementada en Cementos Argos, se espera lograr resultados exitosos durante esta transición

organizacional, ya que funciona como una guía garantizando la obtención de beneficios en el negocio.

Objetivos

Objetivo general

Estructurar procesos de comunicación interna para la gestión del cambio organizacional en la Planta Cairo de Cementos Argos.

Objetivos específicos

• Caracterizar los públicos internos de acuerdo con sus expectativas frente al cambio organizacional.

• Examinar las percepciones de los colaboradores frente al proceso de cambio, derivado de la reconversión de procesos industriales en la Planta Cairo.

• Describir el comportamiento de las variables propias del análisis ADKAR, de acuerdo con la metodología Prosci para la evaluación del cambio: consciencia, deseo, conocimiento, habilidades y reforzamiento.

• Diseñar un plan de comunicación interno para mejorar las variables críticas del cambio.

Marco teórico

La comunicación, entendida por la RAE (2014) como: “una transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor”, es un proceso social que ha jugado un papel muy importante tanto en el desarrollo del ser humano, como en el éxito de todas las actividades que este ha decidido emprender.

Siguiendo este mismo rumbo, Brandolini (2009, pág. 9) afirma que la comunicación es un “proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad”. Basándonos en lo anterior, podemos entender que la comunicación, llevándola al contexto organizacional, es la herramienta encargada de transmitir y otorgar sentido a cada una de las realidades que tenga que enfrentar la empresa, ya que es la técnica apropiada para difundir de manera acertada cada uno de los mensajes que se requiera, dependiendo de la categoría de cada uno de sus públicos.

> Según Marín (2015, pág. 36) la comunicación interna se comprende como:
>
> un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, haciéndolos más agiles, todo esto con el fin de que las empresas cumplan de una mejor manera, y más rápidamente, cada uno de sus objetivos.
>
> Asimismo, Tessi (2013, pág. 32) nos indica que:
>
> La comunicación interna es una disciplina con gran desarrollo, potente y singular, que permite dar soluciones de fondo a las problemáticas más complejas de comunicación en el trabajo. Esta disciplina es vital para toda

> organización laboral, con fines de lucro o sin estos, gubernamentales o no, prestadoras de servicios o generadoras de productos.

Por su parte, Kreps coincide en que la comunicación es un proceso, pero nos dice que es este mediante el cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren en ella. Además, esta ayuda a los colaboradores a lograr metas, ya sean individuales o colectivas, al permitirles interpretar el cambio de la empresa y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización (1995, págs. 40-54).

Con base en lo anterior, podemos afirmar que la comunicación interna busca el éxito organizacional, cumpliendo el papel de una herramienta fundamental para apoyar todos los procesos que se lleven dentro de ella. Por eso, es pertinente vincular la comunicación interna en las organizaciones con los asuntos de gestión del cambio, al desempeñarse como facilitadora durante las etapas de transición en las empresas.

Cuando deseamos cambiar un entorno, procesos, responsabilidades o costumbres al interior de una compañía, la comunicación asertiva cumple un rol primordial, desempeñándose como el primer y más importante pilar para encaminarse a una exitosa gestión del cambio. Si transmitimos correctamente los mensajes, existe una comunicación clara y coherente frente a los distintos cambios que se presenten, esto facilitará la acogida por parte de las personas que pertenecen a la organización.

La metodología Prosci, nos dice que: “gestión del cambio es la disciplina que guía cómo preparamos, equipamos y apoyamos a las personas para que adopten con

éxito el cambio con el fin de impulsar los resultados de la organización". (Prosci Inc., 2018)

Por su lado, Hiatt y Creasey (2012, pág. 12) definen la gestión del cambio como la aplicación de procesos y herramientas para gestionar el lado del cambio de las personas, para pasar de un estado actual a uno futuro, y así se logren los resultados deseados.

De acuerdo con las definiciones que nos presentan los distintos autores, y teniendo en cuenta la realidad del actual mercado que obliga a todas las organizaciones a estar en un constante proceso de adaptación para responder a las demandas de sus clientes, podemos afirmar que una buena gestión del cambio es un ítem fundamental para el desarrollo y subsistencia estas. La gestión del cambio permite que todos los engranajes de la organización se adapten y funcionen correctamente en los nuevos entornos o situaciones a los que deben enfrentarse, por la influencia de factores tecnológicos, sociales o incluso el surgimiento de nuevas estructuras organizacionales, como lo afirma Jiménez (2013, pág. 3):

> Cuando una empresa gestiona el cambio, modifica lo que hace mejorando su actuación, siendo más productiva o generando más valor a sus clientes a través de diversas herramientas como nuevas tecnologías, nuevos procesos, nuevas herramientas de gestión. A veces cambiar requiere, además, hacer cosas absolutamente distintas, teniendo los cambios en estos, un mayor calado.

Son estas las razones por las que la gestión del cambio es considerada un elemento impulsador para el crecimiento y mantenimiento de las organizaciones. Esta

afirmación es respaldada por López, Isaza y Marulanda Trujillo, quienes consideran que (2011, pág. 17):

> En este entorno de cambios constantes, las organizaciones deben ser más flexibles, con gran capacidad de adaptación, con un enfoque competitivo y con capacidad de establecer estrategias de orden local, regional, nacional e internacional, ya que puede estar amenazada su sobrevivencia o puede detectar nuevas oportunidades que permitan su prosperidad, mejorar y optimizar su estructura, sus procesos, sus sistemas de calidad, el uso de materiales, tecnologías de información y herramientas para su provecho.

Cuando las personas entienden el porqué de algún cambio, facilita que entiendan también cómo pueden aportar a dicha variación y se sientan motivados a hacerlo. Es aquí donde la comunicación entra a jugar un papel importante como apalancador de los procesos de gestión del cambio:

> Se debe considerar que la comunicación, la motivación, el liderazgo, el trabajo en equipo y sumado a estos elementos, los valores que identifican a la organización, como: la capacidad de sus miembros para generar cambios, es decir la apertura de pensamiento, el nivel de participación y colaboración (…), son elementos claves para enfrentar un proceso. (Sánchez, 2018, pág. 6)

Pero ¿por qué se relaciona la comunicación interna con los procesos de cambio dentro de las organizaciones? Mucho se ha dicho sobre el papel de la comunicación en el desempeño de las empresas, pero la respuesta a esta pregunta parte de uno de los

objetivos más básicos de la comunicación interna: crear un ambiente favorable dentro de la compañía, esto es fundamental mientras se están llevando a cabo diferentes etapas de cambio organizacional y por eso, la comunicación interna es un requisito primordial para ejecutar dichos procesos de transformación:

Las comunicaciones iniciales deben diseñarse para crear conciencia sobre las razones comerciales del cambio y el riesgo de no cambiar. Estas comunicaciones tempranas no deben estar llenas de detalles que distraigan al público de los mensajes clave. Del mismo modo, en cada paso del proceso, las comunicaciones deben diseñarse para transmitir los mensajes correctos en el momento adecuado. El equipo de gestión del cambio debe diseñar un plan de comunicaciones que aborde las necesidades de los empleados de primera línea, supervisores y ejecutivos. Cada audiencia tiene una necesidad particular de información, basada en su papel en la implementación del cambio. (Hiatt & Creasey, 2012, pág. 30)

El acompañamiento por parte de la comunicación durante los procesos de cambio es una estrategia muy efectiva para facilitar el mismo, ya sea antes, durante o después de la transición, aunque el punto de partida lo constituye la etapa de preparación, Mejía (2018, pág. 76) afirma que:

> La etapa de preparación actúa como facilitadora del cambio, buscando que la organización y todos sus empleados estén dispuestos para asumir nuevos comportamientos organizacionales. Los facilitadores citados –comunicación, participación y capacitación– hacen parte de la preparación para el cambio, además de un adecuado diagnóstico organizacional.

Uno de los factores más amenazantes, y comunes, durante los procesos de cambio, es la resistencia por parte del recurso humano. El hecho de tener que enfrentarse a algo extraño, salir de su zona de confort o sentimientos de miedo e incertidumbre son los orígenes más comunes de dicha reacción. Cuando se transmiten los mensajes correctos en un clima que genera tranquilidad, donde los colaboradores sienten que existe un feedback y sus dudas e inquietudes son atendidas con la debida importancia, esta resistencia tiende a alivianarse, ya que se establecen lazos de comunicación confiables que generan consciencia y deseo en las personas para apoyar el cambio.

Muchas empresas logran adaptarse a los cambios, pero no todas pueden mantenerlos. Por esta razón es importante que los procesos de cambio, una vez se haya pasado la etapa de transición, sigan teniendo un acompañamiento o refuerzo, esto por medio del apoyo de comunicaciones al área encargada de dicha gestión. Hiatt y Creasey (2012, pág. 42), en su guía para la gestión del cambio, mencionan cómo reforzarlo por medio de la comunicación:

> Evaluar si las actividades de gestión del cambio están logrando los objetivos que se tenían previstos, requiere de un feedback por parte de los colaboradores impactados. El simple hecho de preguntar a las personas cómo les está yendo con el cambio, permite articular su progreso e identificar los puntos débiles. Este feedback se busca a través de entrevistas, grupos focales y encuestas.

Obregón considera que la comunicación en los procesos de cambio debe entenderse como: “una técnica orientada hacia el empoderamiento y movilización que

permita a los grupos focales ser partícipes y decisores activos de dichos procesos" (2014, pág. 351).

De esta misma forma, Marín (2015, pág. 27) nos indica que:

> Las propuestas de acompañamiento plantean hacer énfasis en la comunicación directa, implementar acciones segmentadas para llegar de manera efectiva a los públicos identificados de acuerdo con el mapeo de los procesos, aprovechar los medios internos existentes y tener claros los criterios de intervención con el personal, saber qué se les quiere comunicar, cómo se espera que se sientan una vez conozcan esa información, qué quieren ellos saber, qué quiere la dirección que ellos hagan y finalmente qué cambio se espera de ellos.

La comunicación en los procesos de cambio es sustancial, ya que, por los argumentos anteriormente presentados, es una herramienta que permite tener un buen flujo de información dentro de las empresas, y como lo indica Brandolini (2009, pág. 14):

> Las personas somos sujetos tales que necesitamos disponer de información suficiente para reducir la incertidumbre propia de la vida, también en el aspecto profesional de ésta, por lo tanto, la comunicación interna puede ser un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo, armonioso y participativo.

Los grandes cambios suceden a través de las personas, es por eso que los procesos de transformación, antes que nada, son procesos humanos. Por las razones mencionadas a lo largo de este trabajo, cabe resaltar que:

> Un factor de éxito de las organizaciones es su capacidad para cambiar de manera apropiada, trascendiendo la idea de adaptación para llegar al de transformación, esto es, desarrollar la capacidad para modificar no sólo estructuras, sino también para replantearse elementos más profundos, como valores, comportamiento, cultura y métodos de operación, manteniendo una actitud de renovación y aprendizaje permanente (Calderón Hernández, Cuartas Castaño, & Álvarez Giraldo, 2009, pág. 152)

Las transformaciones, definidas por la RAE (2014) como: “hacer cambiar de forma a alguien o algo”, son un proceso natural por el cual todas las organizaciones tienen que pasar en algún momento de su historia para poderse adaptar al entorno, pero también es importante saber por qué se dan estos procesos, Diana Marín (2015, pág. 32) explica que:

> Años atrás, la estrategia de la empresa se centraba básicamente en la fabricación de productos para satisfacer una demanda, se puede decir que para ese entonces la oferta era igual que la demanda, así que sin mayores obstáculos las organizaciones se dedicaban a producir. Con el paso del tiempo todo fue cambiando y ahora se evidencia que la demanda es mucho menor a la oferta, ya no es una empresa ofreciendo un producto, sino varias organizaciones ofreciendo lo mismo. Ante un

> panorama arduo y competitivo, las organizaciones vieron la necesidad de reestructurar sus procesos y descubrieron que fortaleciendo su interior podían proyectar una buena imagen al exterior y, por ende, atraer mayores clientes.

Como se ha mencionado anteriormente, los procesos de transformación son supremamente necesarios para soportar los cambios que se presentan alrededor de las compañías. Existen múltiples razones para que se genere la necesidad de implementar estos procesos, pero, según Duque (2014, pág. 165), es posible clasificarlas en dos principales: causas externas e internas:

> Como causas externas para el cambio pueden encontrarse, entre otras, nuevas tendencias de mercados, nuevos consumidores con nuevas necesidades, innovaciones tecnológicas, nuevos competidores, la evolución de la sociedad con nuevos estilos de vida y nuevas formas de pensar, la globalización y localización de los mercados, las presiones por la eco sostenibilidad, el desarrollo de los sistemas de comunicación e información, y muchos elementos que indudablemente demandan un nuevo estilo de dirección de las empresas. Considerando su naturaleza, es frecuente que las organizaciones no tengan capacidad en influir o controlar las causas externas. Por eso deben enfocarse en aprender a percibirlas, entenderlas y desplegar acciones frente a ellas, bien sea para aprovecharlas o para enfrentarlas. Las causas internas pueden estar ligadas al desarrollo mismo de la organización, las nuevas visiones de futuro de la dirección, los cambios que se generen en la estructura o los

procesos, nuevas estrategias competitivas u otras circunstancias como fusiones o alianzas.

Cada causa es un caso aislado y diferente dependiendo de la organización y el contexto en el que esta se encuentre, pero para garantizar un proceso exitoso es necesario definir varios aspectos para que toda la organización se encuentre en una misma sintonía para impulsar el logro de los objetivos organizacionales.

El éxito de los procesos de cambio depende de la capacidad que tengan la alta dirección y los facilitadores del proceso, de conocer previamente los rasgos de cultura organizacional y de definir unas intervenciones que respondan a la realidad que se pretende modificar (Rey, 2015, pág. 63).

Metodología

Este proyecto tuvo un enfoque mixto, donde encontramos las técnicas como la entrevista estructurada (cualitativa), evaluaciones y encuestas de satisfacción (cuantitativas). Los recursos mencionados permitieron direccionar el trabajo investigativo a los resultados esperados, partiendo de los aportes de los colaboradores de planta Cairo. Dentro de la metodología empleada, cabe resaltar el protagonismo e importancia de la metodología Prosci, ya que esta funcionó como un pilar fundamental para el desarrollo de la investigación, el cual dio los lineamientos para la realización del diagnóstico, análisis y acciones apoyados en procesos de comunicación. A continuación, se describirán las técnicas e instrumentos empleados para el desarrollo de este trabajo:

Evaluación de Cambio en el Negocio de Prosci

Esta evaluación se aplicó al grupo primario del cual hacen parte once profesionales de las áreas de: Gerencia, Gestión Humana y Administrativa, Producción, Logística, Mantenimiento, Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, Ambiental, Sostenibilidad y Canteras. Esto con el fin de hacer un diagnóstico de cómo estaban estos líderes frente a cuestiones de cambio y, así, poder determinar qué acciones se deberían tomar. Dentro de esta evaluación se analizaron cinco aspectos fundamentales para una buena gestión del cambio: Consciencia (Awareness), Deseo (Desire), Conocimiento (Knowledge) , Habilidad (Ability) y Reforzamiento (Reinforcement). La evaluación fue de manera escrita e individual, en un formato facilitado por Cementos Argos, correspondiente a la metodología Prosci para la gestión del cambio, este

contaba con preguntas abiertas y también un espacio para medir los niveles correspondientes a cada uno de los ítems (ver ilustración 1):

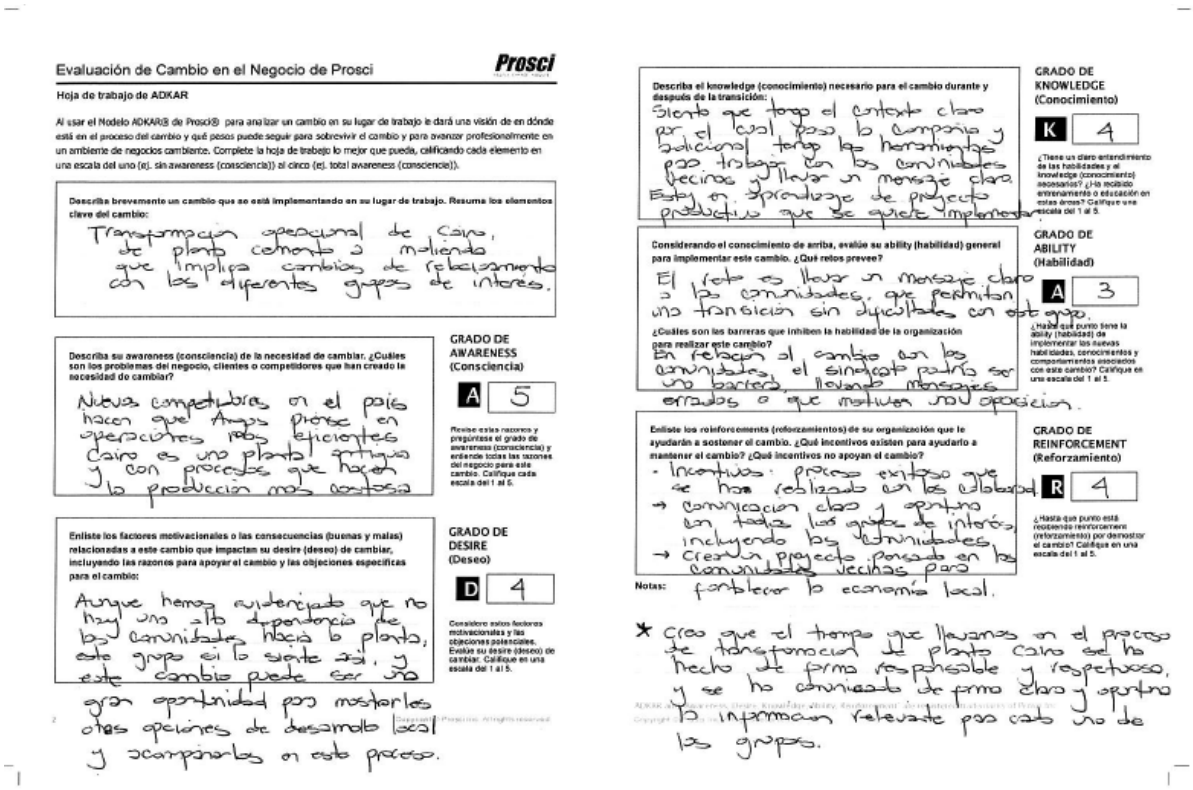

Ilustración 1. Ejemplo preguntas metodología Prosci

Entrevista semiestructurada

Se realizaron una serie de preguntas abiertas a los once profesionales que participaron de la evaluación escrita, esto con el fin de profundizar en sus respuestas, conocer mejor sus percepciones, opiniones y actitud frente al cambio.

Adicionalmente, se realiza una encuesta al Director de Planta donde debía calificar a los colaboradores, esto con el fin de hacer una caracterización del publico interno de la organización. En dicho encuentro, el director debía categorizarlos

dependiendo de su actitud frente al cambio y la influencia que pudiera tener en los demás compañeros.

Encuestas de satisfacción

Con el fin de evaluar la efectividad de las estrategias implementadas para reforzar los aspectos que resultaron ser más débiles, según los diagnósticos y evaluaciones, se implementó una encuesta de satisfacción para que, de esta forma, se pudieran tomar acciones frente a los temas que necesitaban ser aún más reforzados:

ARGOS

TALLER DE AUTOCONOCIMIENTO Y LIDERAZGO

Con el fin de conocer el nivel de efectividad que ha tenido este encuentro, te pedimos diligenciar la siguiente evaluación. Selecciona con una X tu respuesta

VALORA DE 1 A 5 (1: mínima calificación, 5: máxima calificación)		
CONTENIDO	Los contenidos han cubierto tus expectativas	① ② ③ ④ ⑤
	Los temas se han tratado con la profundidad apropiada	① ② ③ ④ ⑤
	Los contenidos fueron suficientes para alcanzar el objetivo propuesto	① ② ③ ④ ⑤
METODOLOGÍA	El objetivo de esta capacitación fue claro	① ② ③ ④ ⑤
	Los temas tratados fueron de utilidad para los procesos que se están llevando a cabo en tu lugar de trabajo	① ② ③ ④ ⑤
	Los contenidos se han expuesto con la debida claridad	① ② ③ ④ ⑤
	La capacitación te motivó y despertó interés	① ② ③ ④ ⑤
FACILITADORA	La presentación fue adecuada	① ② ③ ④ ⑤
	Tiene dominio del tema	① ② ③ ④ ⑤
	Tiene dominio de grupo	① ② ③ ④ ⑤
	Se resolvieron todas las dudas	① ② ③ ④ ⑤
VALORACIÓN SUGERENCIAS	Esta capacitación es útil para tu desarrollo personal y profesional	① ② ③ ④ ⑤
	Señala aspectos a mejorar, necesidades u observaciones:	

Ilustración 2. Formato evaluación taller de autoconocimiento y liderazgo

Resultados

Para el cumplimiento de los objetivos fijados en este proyecto, se realizaron diferentes acciones que aportaran paso a paso al logro de dichos fines. En primer lugar, consideramos que era primordial hacer una caracterización de públicos en el interior de la compañía, dicha caracterización se logró por medio de una entrevista semiestructurada con el Director de Planta de planta Cairo, se agendó un encuentro donde el pudiera clasificar y calificar a cada uno de los colaboradores dependiendo de la actitud que tuvieran frente al cambio (si lo apoyaban o por el contrario generaban oposición) y que tan influyentes podían ser con los demás colaboradores. A raíz de esta entrevista, pudimos determinar quiénes eran los líderes positivos, negativos y tener un panorama amplio acerca de las expectativas que tenían los colaboradores frente al cambio que se estaba implementando al interior de la planta.

Después de determinar la actitud y posición que tenían cada una de las personas frente al proceso de transformación, era necesario conocer y examinar las percepciones de los colaboradores para poder tomar acciones posteriormente. Por eso, se decide aplicar las Evaluaciones de Cambio en el Negocio de Prosci a los líderes de cada una de las áreas de trabajo. Con base en los resultados arrojados por estas evaluaciones, pudimos examinar cuales eran las percepciones que se tenían frente al cambio para posteriormente describir el comportamiento de cada una de las variables contenidas en esta evaluación: consciencia, deseo, conocimiento, habilidad y reforzamiento. Al analizar las respuestas arrojadas por la evaluación se encuentra que:

1. Con respecto a la consciencia, que es la base de todo cambio exitoso ya que cuando las personas entienden el porqué de las razones se estimula su deseo

de contribuir a dicha transformación, se encontró que en general existía un alto grado, ya que afirmaron entender y compartir las razones del cambio, por tanto, se auto denominaban conscientes de la necesidad de cambiar.

2. En la parte del deseo se encontró que todos tenían múltiples razones que los motivaban a cambiar, describieron el cambio como una oportunidad de aprendizaje y crecimiento personal, ya que la reconversión en los procesos productivos los impulsaba a realizar tareas diferentes a las que venían realizando, además de representar un reto para sus habilidades en el manejo del recurso humano durante una situación de este talante. Sin embargo, también se detectó que las consecuencias negativas que pudiera traer el cambio como, por ejemplo, la afectación a las comunidades aledañas que podrían sufrir un impacto negativo ante la ausencia de la planta en esas zonas y los traslados de compañeros a otras plantas, tenían una influencia importante en el deseo de cambiar.
3. Con respecto al conocimiento, se evidenció que, aunque podía ser más reforzado, el personal contaba con los conocimientos técnicos, pero refirieron necesitar herramientas para la adquisición de competencias acerca de la administración del recurso humano.
4. Finalmente, en el reforzamiento se pudo observar resultados muy positivos, ya que el acompañamiento por parte de la Gerencia y la continuidad del empleo por parte de la compañía era fundamental para mantener el proceso que se llevaba en el cambio.

A raíz de las oportunidades de mejora identificadas en los puntos mencionados anteriormente, se pudieron implementar distintas acciones que acompañaron la gestión del cambio, impactándola positivamente desde procesos de comunicación internos consignados en un plan de comunicación diseñado para las necesidades encontradas en este proceso.

Plan de comunicaciones

Con el fin de mejorar las variables criticas del cambio dentro de la planta Cairo, se diseña un plan de comunicaciones internas que funcionara como un complemento para el trabajo realizado por parte del área de Gestión Humana durante la gestión del cambio.

Estrategias

1. Mejorar las variables críticas del cambio, basándose en el modelo ADKAR para la gestión del cambio:
    - Recolectar y describir los resultados obtenidos de la Evaluación de Cambio en el Negocio de Prosci.
    - Para la A: realizar talleres de coaching para fortalecer el liderazgo y consolidación de equipo (ver ilustración 3).

Ilustración 3. Taller de Coaching

- Para la D: realizar mentoría con expertos de Prosci, con el fin de impulsar el deseo.
- Para la K: realizar un documento sobre FAQS.
- Para la A: realizar talleres de autoconocimiento para desarrollar la habilidad de tener conversaciones positivas con sus equipos de trabajo.
- Para la R: realizar reuniones mensuales con los líderes de Comunicación Interna, Cultura, y Comunidades para alinearse con el proceso de transformación.

2. Reforzar las comunicaciones internas para generar claridad y entendimiento sobre la situación que está atravesando la planta:

- Publicar notas dentro del medio de comunicación interno (Boletín Al Día) que ayuden a entender de forma clara la situación de la planta (ver ilustración 4).

Ilustración 4. Boletín Al Día

- Enviar a los correos corporativos cápsulas donde se refuercen los conceptos de ADKAR, ya que estos son pilares fundamentales para el cambio organizacional (ver ilustración 5).

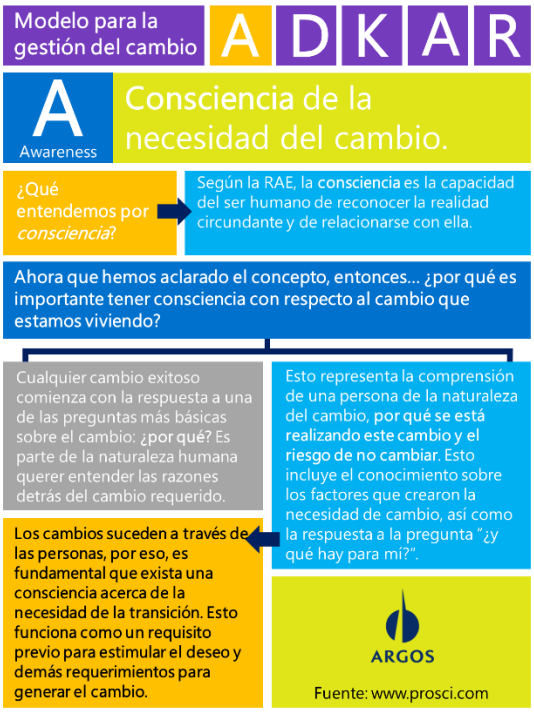

Ilustración 5. Cápsulas informativas ADKAR

3. Implementar nuevas formas de comunicar noticias y datos relevantes, además de los medios internos, que generen credibilidad:

- Crear un buzón donde los colaboradores puedan depositar todas las dudas que tengan, para posteriormente ser resueltas en espacios destinados para este fin. (Ver ilustración 6)

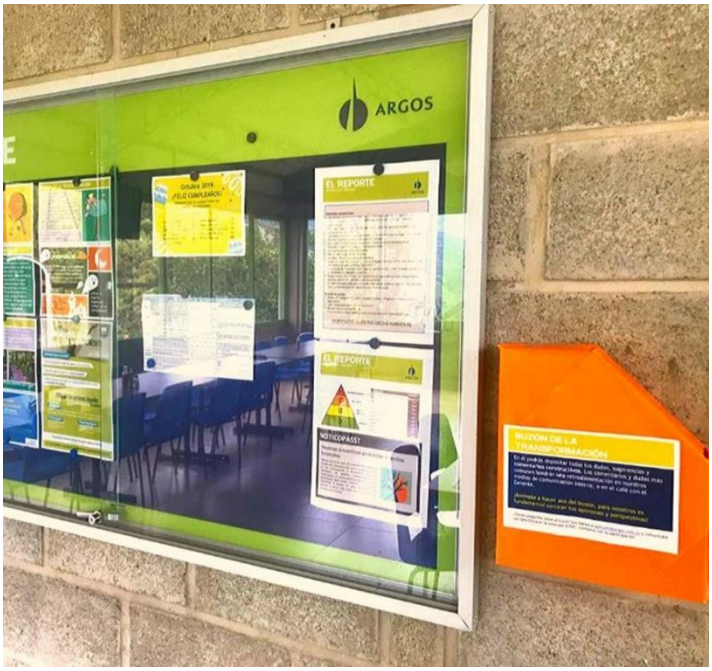

Ilustración 6. Buzón

- Dichos espacios serán con el Gerente, se realizará un Café con el Gerente donde se resolverán las dudas recolectadas por el buzón, con el fin de entregar información verídica de una fuente de primera mano (ver ilustración 7).

La implementación de cada una de las acciones mencionadas anteriormente dentro del plan de comunicaciones, fueron parte fundamental del acompañamiento de la gestión del cambio. Este trabajo se realizó durante tres meses que hacían parte del periodo de practica empresarial.

Ilustración 7. Café con el Gerente

Conclusiones y recomendaciones

- La comunicación demostró ser una herramienta primordial para acompañar los procesos de cambio dentro de las organizaciones al gestionar correctamente los canales de información para que los datos correctos fluyan dentro de la organización y así evitar ruidos, garantizando que todas las personas al interior de la compañía se encuentran en la misma sintonía.
- Comunicar de forma congruente, clara, directa, equilibrada y honesta favorece el cambio de conducta en las personas.
- Es importante generar consciencia acerca de la importancia de los canales y medios de comunicación en el interior de las plantas, promover la cultura de constante lectura de los boletines para garantizar que la información de interés llegue a todo el público.
- El trabajo en equipo y sentido de pertenencia debe ser reforzado. Reconocer la importancia de sentirse parte es fundamental para contribuir significativamente a los procesos de cambio.

Referencias

Brandolini, A., González, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa.* Argentina: La Crujía Ediciones.

Calderón Hernández, G., Cuartas Castaño, J., & Álvarez Giraldo, C. M. (2009). Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana. *Innovar, 19*(35), 152.

Duque, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales, 30*, 162-171.

Española, R. A. (2014). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de https://dle.rae.es/

Hiatt, J. M., & Creasey, T. J. (2012). *Change Management: The People Side of Change.* Fort Collins: Prosci Learning Center Publications.

Jiménez, A. (2013). *Gestión del cambio: creando valor a través de las personas.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones.* New York: Addison-Wesley Iberoamericana. .

López Trujillo, M., Isaza Echeverry, G. A., & Marulanda Echeverry, C. E. (2011). Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 17.

Marcos, J. A. (2007). Comunicación Interna: la estrategia del éxito. *Razón y Palabra*, 1-6.

Marín, D. C. (2015). *La comunicación interna en procesos de cambio por fusión en empresas colombianas (Tesis doctoral).* Málaga: Universidad de Málaga, España.

Mejía, L. M. (2018). *Gestión del cambio en las organizaciones.* Universidad de Antioquia.

Obregón, R. (2014). *Comunicación, desarrollo y cambio social.* Obtenido de Portal de la Comunicación: http://www.portalcomunicacion.com/uploads/pdf/49_esp.pdf

Prosci Inc. (18 de octubre de 2018). *¿Qué es la gestión del cambio?* Obtenido de PROSCI: https://www.prosci.com/resources/articles/what-is-change-management

Rey, A. P. (2015). *Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones, caso empresa sector financiero (Tesis de grado).* Bogotá: Universidad del Rosario.

Sánchez, J. C. (marzo de 2018). *La gestión del cambio organizacional como herramienta para promover la eficiencia del capital humano en las pequeñas empresas.* Bogotá: Universidad de Buenos Aires.

Tessi, M. (2013). *Comunicación interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo.* Buenos Aires: Ediciones Granica.