

# EL ROL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

CESAR VIEIRA\*  
APOYO Comunicación S. A.

MARIA PIA BALESTRA\*\*  
APOYO Comunicación S. A.

Recibido: 5 de agosto del 2024 / Aceptado: 7 de septiembre del 2024

doi: <https://doi.org/10.26439/comunica360.2024.n2.7331>

**RESUMEN.** En el contexto actual, las empresas enfrentan una policrisis caracterizada por múltiples desafíos simultáneos que demandan una alta capacidad de adaptación y respuesta rápida. Este estudio tiene como objetivo evaluar la percepción de la importancia y efectividad de la comunicación interna en los logros de gestión del cambio, analizando su impacto en los procesos de gestión del cambio. Para ello, se encuestó en línea a 129 ejecutivos de áreas relacionadas con la gestión del negocio y la comunicación. Los resultados muestran que la mayoría de las empresas atravesó múltiples procesos de cambio, impulsada por la necesidad de adaptarse a desafíos como la pandemia y la recesión económica. Sin embargo, aunque la comunicación interna es reconocida como importante, su efectividad percibida es menor. En ese contexto, la comunicación interna debe evolucionar de un rol operativo a uno estratégico y articulador. Así, su importancia radica en la preparación de líderes como agentes de cambio, la planificación estratégica de la comunicación y la creación de espacios de escucha y *feedback* para mejorar la experiencia del colaborador.

**PALABRAS CLAVE:** comunicación interna / gestión del cambio / policrisis / liderazgo / planificación estratégica

## THE ROLE OF INTERNAL COMMUNICATION IN CHANGE MANAGEMENT

**ABSTRACT.** In the current context, companies face a polycrisis characterized by multiple simultaneous challenges that demand a high capacity for adaptation and rapid

---

\* Magíster en Comunicación Corporativa. Código ORCID: <http://orcid.org/0009-0000-3336-8635>. Correo electrónico: [cvieira@apoyocomunicacion.com](mailto:cvieira@apoyocomunicacion.com)

\*\* Técnica en Ciencias Publicitarias. Código ORCID: <http://orcid.org/0009-0003-4854-5157>. Correo electrónico: [mpbalestra@apoyocomunicacion.com](mailto:mpbalestra@apoyocomunicacion.com)

response. This study aims to assess the perception of the importance and effectiveness of internal communication in change management achievements, evaluating its impact on change management processes. For this purpose, an online survey was conducted with 129 executives from areas related to business management and communication. The results show that most companies have gone through multiple change processes, driven by the need to adapt to challenges such as the pandemic and the economic recession. However, although internal communication is recognized as important, its perceived effectiveness is lower. In this context, internal communication must evolve from an operational role to a strategic and articulating one. Thus, its importance lies in the preparation of leaders as agents of change, the strategic planning of communication and the creation of spaces for listening and feedback to improve the employee's experience.

KEYWORDS: internal communication / change management / polycrisis / leadership / strategic planning

## O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA GESTÃO DE MUDANÇAS

RESUMO. No contexto atual, as empresas enfrentam uma policrise caracterizada por múltiplos desafios simultâneos que exigem uma elevada capacidade de adaptação e resposta rápida. Este estudo tem como objetivo avaliar a percepção da importância e eficácia da comunicação interna, avaliando o seu impacto nos processos de gestão da mudança. Para o efeito, foi realizado um inquérito online a 129 executivos de áreas relacionadas com a gestão e comunicação empresarial. Os resultados mostram que a maioria das empresas tem passado por múltiplos processos de mudança, motivados pela necessidade de adaptação a desafios como a pandemia e a recessão económica. No entanto, embora a comunicação interna seja reconhecida como importante, a sua eficácia percebida é menor. Neste contexto, a comunicação interna deve evoluir de um papel operacional para um papel estratégico e de articulação. Assim, a sua importância reside na preparação dos líderes como agentes de mudança, no planeamento estratégico da comunicação e na criação de espaços de escuta e feedback para melhorar a experiência dos colaboradores.

PALAVRAS-CHAVE: comunicação interna / gerenciamento de mudanças / policrise / liderança / planeamento estratégico

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas se desarrollan en un entorno marcado por la aparición constante de múltiples crisis simultáneas y complejas, que exigen una alta capacidad de adaptación y respuesta rápida. Entre estas crisis se encuentran la pandemia de COVID-19, el cambio climático, la guerra en Ucrania, la recesión económica y la volatilidad política. Estos eventos se han convertido en una constante en el mundo empresarial, pues han impuesto un ritmo de cambio rápido y sin precedentes (Atti, 2023; He, 2023).

Surge así el concepto de policrisis, el cual describe la convergencia de múltiples riesgos que interactúan entre sí y que generan un impacto conjunto mayor que la suma de sus partes. Esta situación crea una profunda incertidumbre en el ámbito laboral, en el que la planificación a corto plazo resulta insuficiente para enfrentar los crecientes y complejos desafíos que enfrentan las organizaciones (Dinan et al., 2024).

Ante este panorama, las organizaciones se ven obligadas a fortalecer su talento mediante la retención y el reentrenamiento, con el objetivo de desarrollar equipos resilientes capaces de adaptarse y mitigar el impacto de crisis futuras. Para ello, implementan acciones como la integración de programas de resiliencia en la cultura laboral y la formación de líderes con una visión a largo plazo, que trascienda la resiliencia financiera y aborde la resiliencia operativa de la organización (Willige, 2023). Estas estrategias permiten identificar áreas vitales y detectar puntos ciegos que podrían interrumpir las operaciones (Ramsden-Knowles et al., 2023).

En este contexto, la gestión del cambio se convierte en un componente clave para facilitar una transición efectiva hacia nuevas formas de trabajo o estructuras organizacionales, lo que minimiza la resistencia y maximiza su adopción por parte de los empleados y otros actores involucrados (Aldossari et al., 2021; Ramsden-Knowles et al., 2023). Sin embargo, para gestionar el cambio de manera efectiva, es fundamental desarrollar una estrategia de comunicación que forme líderes expertos en resiliencia, capaces de guiar a sus organizaciones a través de estos desafíos y obtener una ventaja competitiva.

La comunicación interna (CI) se define como un proceso bidireccional que abarca todos los niveles de la organización y que se orienta a alcanzar objetivos mediante el flujo constante de información (Charry-Condor, 2018). Asimismo, se entiende a la CI como el intercambio estratégico de información dentro de la organización, utilizando métodos y esquemas comunicativos que promueven la coordinación efectiva entre equipos y áreas (Rojas Lobo, 2014). En un contexto de policrisis, la CI adquiere una relevancia particular debido a su capacidad para mantener la transparencia y proporcionar información oportuna a los empleados, lo que previene la propagación de rumores y reduce la incertidumbre. Además, una CI efectiva fortalece el compromiso y la moral de los colaboradores, aspectos fundamentales para mantener un clima laboral positivo en tiempos de crisis (Chavez & Coronel, 2023; Pološki et al., 2023).

Una CI eficiente no solo coordina las acciones de los distintos departamentos, sino que también prepara a la organización para enfrentar escenarios futuros y minimizar el impacto de eventos adversos. La falta de una CI sólida puede conllevar consecuencias graves, como el incumplimiento de objetivos, un clima laboral inadecuado y bajos niveles de productividad, lo que obstaculiza el desarrollo organizacional y la capacidad de adaptación a los cambios del entorno (Caballero, 2019). Por ello, evaluar la comunicación interna y su impacto en la gestión del cambio en un contexto de policrisis es esencial para asegurar el éxito organizacional en tiempos de crisis.

En consecuencia, el presente estudio tiene como objetivo evaluar las percepciones sobre el rol de la comunicación interna en los logros de la gestión del cambio. Además, busca particularmente (1) analizar los principales desafíos y riesgos asociados a la gestión del talento en un entorno de cambios constantes; (2) evaluar la percepción de efectividad de la comunicación interna en las empresas durante los procesos de cambio para identificar las áreas de mejora y los factores que contribuyen a su éxito; y (3) proponer estrategias y enfoques de comunicación interna que fortalezcan el rol de los líderes como agentes de cambio, lo que fomentará la creación de una cultura organizacional con adaptabilidad.

## **2. METODOLOGÍA**

La muestra estuvo compuesta por un total de 129 ejecutivos de empresas peruanas líderes en áreas vinculadas a la gestión del negocio, talento, comunicación interna, comunicación externa e imagen. De estos ejecutivos, el 58% eran CEO/C-level y el 42 % correspondían a subgerentes o mandos medios. En cuanto a la recolección de los datos, esta se llevó a cabo mediante una encuesta en línea, realizada del 2 al 18 de agosto del 2023.

## **3. RESULTADOS**

En esta sección, se expondrán los hallazgos principales relacionados con el objetivo general y los objetivos específicos establecidos para esta investigación.

### **3.1 Principales desafíos y riesgos asociados a la gestión del talento en un entorno de cambios constantes**

#### *3.1.1 Procesos de cambio en las empresas*

La mayoría de los ejecutivos encuestados indicaron que sus empresas han experimentado procesos de cambio relacionados con la reestructuración de sus estructuras, procesos y formas de trabajo (véase la Figura 1). Además, se observó que estos cambios se realizaron simultáneamente, con un promedio de cuatro procesos en curso a la vez.

**Figura 1**

*Procesos de cambios en las empresas durante los últimos tres años*



*Nota.* Resultados obtenidos con base en una muestra de 129 ejecutivos encuestados.

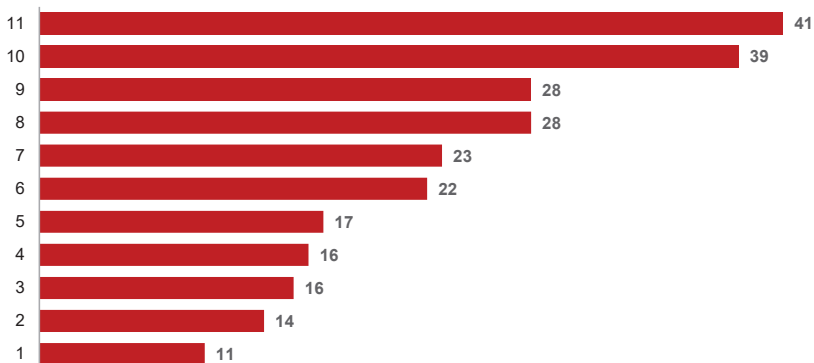
Esta dinámica de cambio fue intensificada durante la pandemia, en la que se visibilizó la necesidad urgente de reevaluar la concepción tradicional de las organizaciones para adoptar modelos más flexibles y ágiles, capaces de responder eficazmente a desafíos como la recesión económica y el cambio climático (Manco et al., 2024).

### 3.1.2 ¿Para qué no estamos preparados?

El principal desafío que los ejecutivos perciben, cuyas empresas se encuentran menos preparadas, es el manejo del estrés laboral y la salud mental del equipo (41 %). Le siguen temas vinculados a atracción y retención del talento que podrían estar relacionados a esta dificultad para gestionar el agotamiento del equipo (véase la Figura 2).

**Figura 2**

*Riesgos o desafíos vinculados a la gestión del talento que los ejecutivos perciben como áreas en las que su organización no está suficientemente preparada (porcentaje)*



*Nota.* Resultados obtenidos con base en una muestra de 129 ejecutivos encuestados.

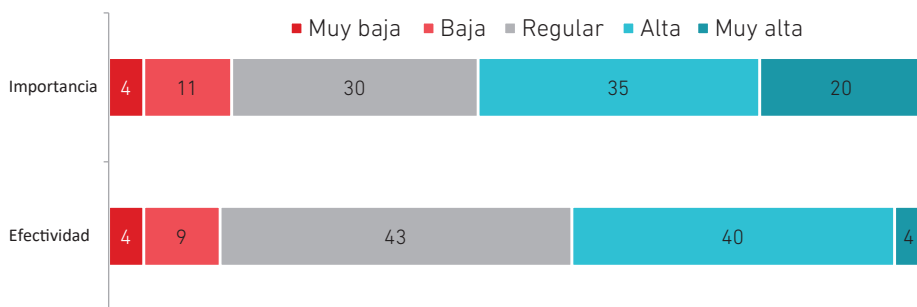
### 3.2 Percepción y efectividad de la comunicación interna en las empresas durante los procesos de cambio: áreas de mejora y facilitadores

#### 3.2.1 Comunicación interna: ¿cómo estamos hoy?

Poco más de la mitad de los ejecutivos reconoce que la comunicación interna ha cumplido un rol importante en los procesos de cambio (55 %). No obstante, llama la atención que, a pesar de que la comunicación interna se reconoce como importante, no se percibe igual de efectiva (44 %) (véase la Figura 3).

**Figura 3**

*Importancia y efectividad de la comunicación interna (porcentaje)*



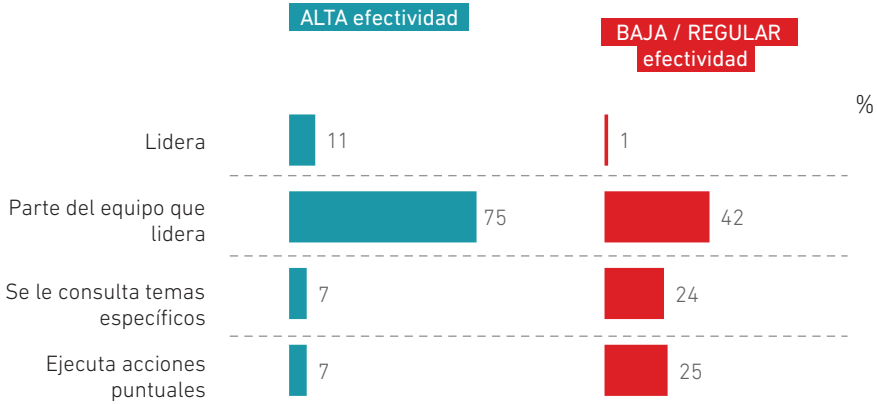
*Nota.* Resultados obtenidos con base en una muestra de 129 ejecutivos encuestados.

#### 3.2.2 ¿Qué rol asume la CI altamente efectiva?

El 45 % de ejecutivos percibe que en sus organizaciones la comunicación interna cumple un papel secundario frente a los procesos de cambio. Entonces, al realizar un análisis comparativo, se observa que en aquellas empresas en las que se percibe una efectividad más alta de la comunicación interna en los procesos de cambio, el equipo de comunicación interna suele ser parte del equipo que lidera el cambio (75 %). Incluso, hay quienes señalan que es el equipo de comunicación interna quien lidera todo el proceso (11 %). Por el contrario, en aquellas empresas en las que la efectividad percibida es menor, el equipo de comunicación interna tiende a asumir roles más operativos y tácticos, como resolver consultas sobre temas específicos (24 %) o ejecutar acciones puntuales (25 %) (véase la Figura 4).

**Figura 4**

*Rol que suele asumir el equipo de comunicación interna cuando la organización atraviesa un proceso de cambio (porcentaje)*



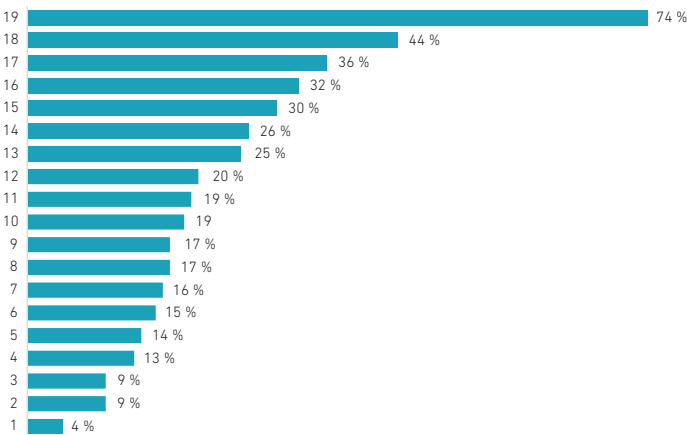
*Nota.* Resultados obtenidos con base en una muestra de 129 ejecutivos encuestados.

### 3.2.3 ¿Qué esperan nuestros trabajadores?

Las respuestas de los ejecutivos subrayan la necesidad de fortalecer la propuesta de valor de las empresas. Se centran en atributos que promuevan tanto el bienestar personal como el desarrollo integral sin limitarse únicamente al ámbito profesional (véase la Figura 5).

**Figura 5**

*Aspectos más importantes para los colaboradores según los líderes*



*Nota.* Resultados obtenidos con base en una muestra de 129 ejecutivos encuestados.

En ese sentido, se observa que, en un contexto de múltiples cambios organizacionales, es esencial gestionar la experiencia del colaborador mediante espacios de reconocimiento y retroalimentación emocionalmente relevantes. Al mismo tiempo, se deben establecer directrices para evitar la saturación comunicativa.

### 3.2.4 ¿Cómo hacemos que todos disfruten el viaje del cambio?

La gran mayoría de ejecutivos (73 %) reconoce la necesidad de preparar al líder como el principal canal de comunicación en la gestión del cambio. Asimismo, destacan la importancia de planificar la comunicación en cascada definiendo voceros (34 %) y acompañando a los líderes a través de *talking points*, Q&A, lineamientos, etcétera (41 %) (véase la Figura 6).

Adicionalmente, el rol del líder dentro de la comunicación interna resulta clave (véase la Figura 6), pues su presencia en la rutina del equipo facilita lograr un *timing* oportuno y un mayor alcance en comparación con otros canales (Parrilla & Gómez, 2023). Además, permite alertar cuando el proceso de cambio podría impactar negativamente en la experiencia del colaborador, pues suele estar más familiarizado con las necesidades y preocupaciones de su equipo.

En esa línea, también se hace evidente la importancia de generar y gestionar espacios de escucha y *feedback* (62 %) (véase la Figura 6). Si bien el líder debe ser un promotor de la comunicación bidireccional con sus equipos, también es importante complementar con otros canales como las redes sociales internas y espacios presenciales emocionalmente relevantes que construyan confianza.

**Figura 6**

*Principales recomendaciones en comunicación que deberían tomar las empresas al gestionar cambios*

	Capacitar líderes en comunicación efectiva y conversaciones difíciles	73 %
	Tener espacios de escucha y <i>feedback</i>	62 %
	Preparar <i>talking points</i> , Q&A y lineamientos para líderes	41 %
	Líderes voceros definidos	34 %

*Nota.* Resultados obtenidos con base en una muestra de 129 ejecutivos encuestados.



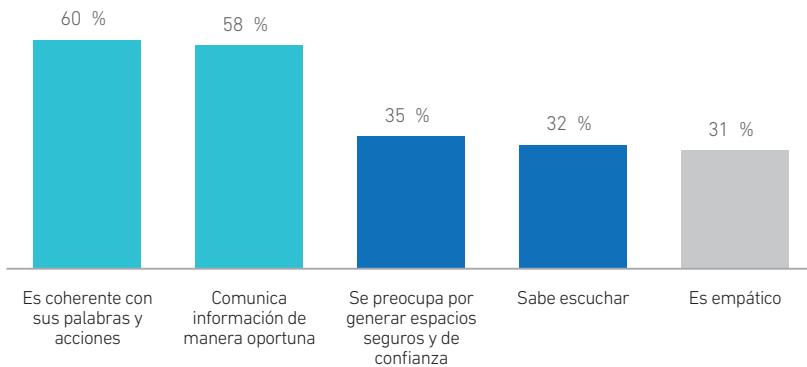
### 3.3 Estrategias y enfoques de comunicación interna que fortalecen el rol de los líderes como agentes de cambio

#### 3.3.1 Principales skills de un líder frente al cambio

Es importante asegurarse que los líderes estén alineados al plan de gestión del cambio de la organización y a los mensajes clave previamente definidos y acompañarlos con herramientas que los ayuden a mantener la coherencia con las decisiones institucionales (60 %) y una comunicación oportuna sobre el proceso de cambio (58 %) (véase la Figura 7). No menos importante es el entrenamiento de habilidades blandas que permite generar espacios seguros y de confianza que facilitan la retroalimentación colaborador-líder (35 %), la capacidad de escuchar (32 %) y la empatía (31 %).

**Figura 7**

*Principales atributos de un líder como agente de comunicación en un proceso de cambio*



*Nota.* Elaboración sobre la base de muestra de 129 ejecutivos encuestados.

#### 3.3.2 Necesitamos dar soporte a todo nivel

Al momento de entrenar, acompañar y dar soporte a los líderes para que cumplan su rol comunicador es importante no solo pensar en el CEO y el C-level. También debe hacerse con los mandos medios y jefes directos, quienes son los que se perciben menos preparados para asumir un rol activo en la gestión del cambio (véase la Tabla 1).

**Tabla 1**

*Porcentaje de percepción de la preparación de los líderes para asumir un rol activo en la gestión del cambio*

	Muy poco	Poco	Moderado	Mucho	Totalmente
CEO	6	14	29	38	13
C-Level	6	20	38	31	4
Mandos medios y jefes	9	32	46	13	1

*Nota.* Resultados obtenidos con base en una muestra de 129 ejecutivos encuestados.

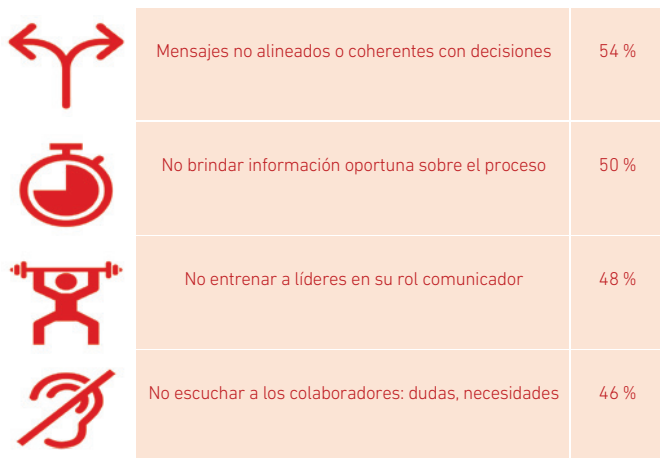
En ese sentido, se observa que los mandos medios y jefes directos son guardianes de la experiencia del colaborador, porque están en primera línea de contacto con el talento y se enfrentan a diario a sus preguntas, requerimientos y temores.

**3.4 ¿Cuáles son las principales áreas de mejora?**

Por último, al preguntar por los errores más comunes en comunicación durante un proceso de cambio, los dos aspectos más frecuentes por los que se generan son la falta de coherencia (54 %) y *timing* oportuno (50 %) de los mensajes. Ambos factores sugieren la falta de una mirada estratégica de la comunicación alineada a la estrategia de negocio. Esto solo se logra cuando la comunicación interna forma parte del equipo que lidera el proceso de cambio y cuando participa de la discusión sobre la planificación del proceso en sí. Además, los errores más frecuentes también están relacionados a la poca preparación de líderes (48 %) y la falta de espacios de escucha (46 %) (véase la Figura 8).

**Figura 8**

*Principales errores en comunicación que tienen las empresas al gestionar cambio*



*Nota.* Resultados obtenidos con base en una muestra de 129 ejecutivos encuestados.

#### 4. CONCLUSIONES

En el presente estudio se destacó la importancia del rol articulador de la comunicación interna en las organizaciones durante los periodos de cambio. Esto implica estar presente en las instancias donde se toman decisiones, se planifican estrategias y se evalúan los progresos del proceso de transformación. Esta visión estratégica subraya la necesidad urgente de alinear la comunicación interna con los objetivos operativos y estratégicos de la empresa para maximizar su impacto. En ese sentido, se pasa de atender múltiples pedidos aislados de diferentes equipos que demandan atención a necesidades de comunicación aparentemente urgentes a gestionar un plan de comunicación interna que permita priorizar mensajes clave e impactos alineados a lograr los objetivos del proceso de cambio.

Asimismo, se logró identificar dos ámbitos centrales que describen el rol articulador del equipo de comunicación interna en los procesos de gestión del cambio. Primero, ser generadores de espacios de escucha y momentos emocionalmente relevantes. Segundo, ser impulsores y guías de los líderes, como principal canal de comunicación, y guardianes de la experiencia del colaborador.

Este enfoque es crucial, ya que los líderes, al estar en contacto directo con sus equipos, tienen la capacidad de influir en la percepción y adopción de los cambios organizacionales. Al ser preparados y apoyados por un equipo de comunicación interna estratégico, los líderes pueden comunicar de manera coherente y oportuna las preocupaciones de los colaboradores, de tal manera que se fomente un ambiente de confianza y seguridad.

Ello es crucial para superar los desafíos identificados en los que se resalta la importancia crítica de una comunicación interna eficaz para mantener alta la moral y la cohesión del equipo durante periodos de incertidumbre y cambio constante. Esta práctica no solo ayuda a anticipar y mitigar los impactos negativos del cambio en la experiencia del colaborador, sino que también fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y adaptable. De igual manera, la comunicación interna debe tener un rol de asesor que permita pasar de tener muchos clientes internos desarticulados a tener muchos aliados de la comunicación interna que estén descentralizados en los diferentes equipos y áreas de la organización. De esa manera, se amplifica la capacidad para gestionar y ejecutar la comunicación.

Por lo tanto, tener presencia y voz en las decisiones estratégicas del cambio organizacional permite a la comunicación interna planificar, organizar, segmentar, priorizar y transmitir información de manera oportuna. Esto no solo optimiza la efectividad de la comunicación interna, sino que también contribuye a la gestión proactiva de riesgos y al éxito general del proceso de transformación.

## 5. REFLEXIONES FINALES

En este contexto, es fundamental que las organizaciones se concentren en la capacitación de los líderes en habilidades de comunicación, pero asegurando que estén preparados para desempeñar su rol como impulsores y guías del proceso de cambio, ya que su insuficiente preparación ha sido identificada como un problema importante en las organizaciones. Asimismo, es crucial involucrarlos y alinearlos a la estrategia de cambio antes de iniciar cualquier transformación para garantizar la coherencia y efectividad de los mensajes. En ese sentido, será necesario acompañarlos con los recursos y herramientas necesarias para facilitar su rol.

Por otro lado, también es importante que la comunicación interna facilite la experiencia del colaborador durante estos procesos en los que suelen enfrentar escenarios de incertidumbre y de mayor carga laboral. Por ello, es fundamental revisar y ajustar continuamente la propuesta de valor de la empresa para sus colaboradores, lo que asegura que se mantenga relevante y alineada con las nuevas expectativas y necesidades que surgen durante el proceso de cambio.

Finalmente, es esencial establecer espacios de escucha activa que permitan a los colaboradores expresar sus inquietudes y sugerencias durante el proceso de cambio, dado que la ausencia de tales espacios ha sido identificada como un error común. Para evitar que el proceso de cambio resulte desgastante y conduzca a una pérdida de compromiso por parte de los colaboradores, es necesario implementar mecanismos de sistematización, medición y análisis que capten adecuadamente las percepciones y expectativas. Estos mecanismos deben identificar las áreas de la experiencia del colaborador que no son satisfactorias y proporcionar información para realizar ajustes en tiempo real.

## REFERENCIAS

- Aldossari, K. M., Lines, B. C., Smithwick, J. B., Hurtado, K. C., & Sullivan, K. T. (2021). Alternative project delivery method adoption in the AEC industry: An organizational change perspective. *International Journal of Construction Education and Research*, 19(2), 150-165. <https://doi.org/10.1080/15578771.2021.2013997>
- Atti, M. (2023, 9 de marzo). *Rules of reputation management during a polycrisis: How to prepare your team*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2023/03/09/rules-of-reputation-management-during-a-polycrisis-how-to-prepare-your-team/?sh=7dca79224364>.
- Caballero, L. (2019). Comprendiendo el ámbito de la comunicación organizacional interna y el desempeño docente en instituciones educativas. *Boletín de la Academia Peruana de la Lengua*, 66(66), 65-82. <https://doi.org/10.46744/bapl.201902.003>

- Charry-Condor, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 25-34. <https://www.comunicacionunap.com/index.php/rev/article/view/240/146>
- Chavez, L., & Coronel, R. (2023). Comunicación interna y su influencia en las empresas. *Horizonte Empresarial*, 10(1), 170-184. <https://doi.org/10.26495/rce.v10i1.2482>
- Dinan, S., Béland, D., & Howlett, M. (2024). How useful is the concept of polycrisis? Lessons from the development of the Canada emergency response benefit during the COVID-19 pandemic. *Policy Design and Practice*, 1-12. <https://doi.org/10.1080/25741292.2024.2316409>
- He, J. (2023). Study on the impact of digital transformation on audit risks of accounting firms: The case of Grant Thornton. *Frontiers in Business, Economics and Management*, 9(2), 269-274. <https://doi.org/10.54097/fbem.v9i2.9297>
- Manco, A., Oré, B., & Villanueva, J. (2024). *La gestión del cambio en el proceso de adopción de formas ágiles de trabajo en el marco de la pandemia: estudio de caso de la institución microfinanciera MiBanco* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio de Tesis PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/26986>
- Parrilla, S. & Gómez, M. (2023). *La comunicación del líder en la empresa tecnológica en España* [Tesis de doctorado, Universidad de Zaragoza]. Repositorio Institucional de Documentos Zagan. <https://zaguan.unizar.es/record/132342>
- Pološki, N., Tkalac, A., & Sinčić, D. (2023). Strategic internal communication for effective internal employer branding. *Baltic Journal of Management*, 18(1), 19-33. <https://doi.org/10.1108/BJM-02-2022-0070>
- Ramsden-Knowles, B., Houston, J., Stainback, D., & Williams, P. (2023, 7 de junio). *Resiliencia en un mundo de polycrisis*. PWC. <https://www.pwc.com/co/es/pwc-insights/resiliencia-mundo-polycrisis.html>
- Rojas Lobo, P. (2014). La comunicación interna... una herramienta para generar pertenencia y aumentar la productividad en las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 2(2), 101-128. <https://doi.org/10.22458/rna.v2i2.375>
- Willige, A. (2023). *In a polycrisis, how can businesses build the resilience to thrive?* World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2023/06/business-resilience-polycrisis-risk-pwc/>

## ANEXOS

### 1. Cuestionario

Con el fin de segmentar mejor las preguntas y tener cuestionarios más cortos, se detallan los siguientes filtros:

Selecciona la opción que mejor refleja el puesto que ocupas.

1. CEO / Gerente General / Presidente
2. Gerente / Vicepresidente
3. Subgerente
4. Coordinador / Jefe / Supervisor
5. Analista / Asistente

Selecciona la opción que mejor refleja el área en la que trabajas.

1. Recursos humanos / Gestión del talento / Comunicación interna
2. Comunicación / Imagen institucional / Asuntos corporativos
3. *Marketing* / Comercial
4. Finanzas / Negocios / Administración / Legal
5. Operaciones / Logística
6. Sostenibilidad / Medio ambiente / Responsabilidad social
7. TI / Sistemas
8. Otra (especificar)\_\_\_\_\_

¿A qué sector pertenece la empresa en la que trabajas?

1. Agrícola / Agroindustria / Pesquería
2. Automotriz
3. Banca / Servicios financieros / Seguros / AFP
4. Consultoría / Asesoría empresarial
5. Consumo masivo (alimentos, bebidas, limpieza, cuidado personal)
6. Construcción / Inmobiliario
7. Educación

8. Energía / Hidrocarburos / Petróleo / Gas
9. Entretenimiento
10. Logística
11. Medios de comunicación
12. Minería
13. Retail / *e-commerce*
14. Salud
15. Sector público
16. Tecnología / Telecomunicaciones
17. Transporte
18. Turismo / Hotelería / Restaurantes
19. Otro \_\_\_\_\_

¿En los últimos tres años, tu organización ha atravesado por algún proceso de cambio?  
Por favor, selecciona cuáles.

1. Cambio de altos ejecutivos (por ejemplo, directorio, CEO, gerentes de primera línea)
2. Cambio de cultura organizacional (propósito, visión, misión, valores)
3. Cambio de estructura organizacional
4. Cambio en el modelo de trabajo (por ejemplo, presencial, híbrido, remoto)
5. Cambio en procesos o tecnologías transversales a toda la organización (por ejemplo, transformación digital)
6. Cambio generacional en los equipos de trabajo
7. Fusión o adquisición
8. Incorporación de la IA
9. Incorporación de nuevas políticas de *compliance*, ética, transparencia
10. Incorporación de políticas de inclusión y diversidad
11. Incorporación de sostenibilidad al modelo de negocio
12. Otro \_\_\_\_\_
13. Ninguno

¿Qué tanta importancia se le ha dado a la comunicación interna en los procesos de cambio que ha atravesado tu organización?

1. Muy poca importancia
2. Poca importancia
3. Moderada importancia
4. Mucha importancia
5. Muchísima importancia

¿Qué rol suele asumir el equipo de comunicación interna cuando tu organización tiene que atravesar un proceso de cambio?

1. No participa del proceso
2. Solo ejecuta acciones puntuales
3. Solo se le consulta sobre temas aislados o específicos
4. Es parte del equipo que lidera y planifica el proceso
5. Lidera el proceso
6. No sé/No tengo información

¿Qué tan efectiva consideras que ha sido la comunicación interna durante los procesos de cambio que ha atravesado tu empresa?

1. Muy poco efectiva
2. Poco efectiva
3. Moderadamente efectiva
4. Muy efectiva
5. Totalmente efectiva

¿Qué tan preparados consideras que están los líderes de tu organización para asumir un rol activo en la gestión de cualquier proceso de cambio? Evalúa cada nivel de liderazgo

	Muy poco preparados	Poco preparados	Moderadamente preparados	Muy preparados	Totalmente preparados
CEO / Gerente General / Presidente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gerentes de primera línea / <i>c-level</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mandos medios y jefes directos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



¿Cuáles consideras que son los tres principales atributos que debe tener un líder como agente de comunicación en un proceso de cambio?

1. Comunica información de manera oportuna
2. Es coherente con sus palabras y acciones
3. Es empático
4. Sabe abordar temas complejos
5. Sabe absolver dudas
6. Sabe dar *feedback*
7. Sabe escuchar
8. Sabe motivar a su equipo
9. Se preocupa por generar espacios seguros y de confianza
10. Transmite ideas con claridad
11. Otro\_\_\_\_\_

¿Cuáles son los principales errores en comunicación que tienen las empresas al gestionar cambios organizacionales? Marca tres respuestas como máximo

1. Brindar mensajes no alineados o coherentes con las decisiones tomadas
2. Mantener comunicaciones unidireccionales
3. No acompañar a los líderes para que puedan contener a sus equipos
4. No dar información oportuna sobre el proceso
5. No entrenar a los líderes para que asuman su rol comunicador
6. No escuchar a los trabajadores: dudas, necesidades, satisfacción
7. No segmentar la comunicación por equipos o perfiles de trabajador
8. No tener una campaña con comunicación frecuente y omnicanal
9. Otro\_\_\_\_\_
10. No sé / No tengo información

¿Cuáles son las principales recomendaciones en comunicación que deberían tomar las empresas al gestionar cambios organizacionales? Marca tres respuestas como máximo

1. Capacitar a los líderes en comunicación efectiva y conversaciones difíciles
2. Comunicar a líderes primero, antes de cada hito

3. Evidenciar los logros y avances - celebrar
4. Mantener espacios de comunicación bidireccional y *feedback* con los trabajadores
5. Preparar *talking points*, *Q&A* y lineamientos de comunicación para líderes
6. Reconocer a los equipos y personas (programas de reconocimiento con base en nuevos comportamientos)
7. Tener líderes voceros definidos por tema y con comunicación frecuente
8. Otro \_\_\_\_\_

En un contexto de constante cambio, ¿cuáles son los escenarios vinculados a la gestión humana frente a los cuáles sientes que tu organización está poco preparada?

1. Cambios regulatorios / incremento de costos laborales
2. Ciberseguridad / filtración de información por parte de los trabajadores
3. Dificultad para atraer talento especializado / altamente demandado
4. Dificultad para retener *high potentials*
5. Empoderamiento de sindicatos
6. Escenarios de reducción de personal por automatización de procesos
7. Escenarios de reducción de personal por optimización de recursos
8. Estrés laboral y salud mental del equipo
9. Incertidumbre generada por IA
10. Incremento de la fiscalización laboral
11. Incremento de la rotación laboral
12. Ninguno

En un contexto de múltiples cambios, es importante que los líderes presten atención a qué esperan los trabajadores de su lugar de trabajo y qué se le está ofreciendo. ¿Cuáles son los aspectos más importantes hoy para los trabajadores de tu equipo? Marca cinco respuestas como máximo

1. Ambiente de comunidad
2. Autonomía en proyectos
3. Balance personal-laboral
4. Bienestar emocional / Salud mental

5. Diversidad e inclusión
6. Empresa sostenible
7. Espacios de desarrollo personal
8. Especialización / Aprender de expertos
9. Estabilidad laboral
10. Flexibilidad (*early fridays, flex time*)
11. Integridad, transparencia, *compliance*
12. Líderes mentores
13. Posibilidad de ascender rápido
14. Reconocimiento económico
15. Rotación entre áreas / Crecimiento horizontal
16. Trabajo con equipos multidisciplinares
17. Trabajo híbrido / Remoto
18. Trabajo trascendente / Impacto positivo
19. Visibilidad / *Networking*

¿Cuáles son los aspectos que consideras que son una fortaleza en tu organización?  
Marca cinco respuestas como máximo.

1. Ambiente de comunidad
2. Autonomía en proyectos
3. Balance personal-laboral
4. Bienestar emocional / Salud mental
5. Diversidad e inclusión
6. Empresa sostenible
7. Espacios de desarrollo personal
8. Especialización / Aprender de expertos
9. Estabilidad laboral
10. Flexibilidad (*early fridays, flex time*)
11. Integridad, transparencia, *compliance*
12. Líderes mentores

13. Posibilidad de ascender rápido
14. Reconocimiento económico
15. Rotación entre áreas / Crecimiento horizontal
16. Trabajo con equipos multidisciplinares
17. Trabajo híbrido / Remoto
18. Trabajo trascendente / Impacto positivo
19. Visibilidad / *Networking*

¿Cuáles consideras que son cinco aspectos que más podría mejorar tu organización?  
Marca cinco respuestas como máximo.

1. Ambiente de comunidad
2. Autonomía en proyectos
3. Balance personal-laboral
4. Bienestar emocional / Salud mental
5. Diversidad e inclusión
6. Empresa sostenible
7. Espacios de desarrollo personal
8. Especialización / Aprender de expertos
9. Estabilidad laboral
10. Flexibilidad (*early Fridays, flex time*)
11. Integridad, transparencia, *compliance*
12. Líderes mentores
13. Posibilidad de ascender rápido
14. Reconocimiento económico
15. Rotación entre áreas / Crecimiento horizontal
16. Trabajo con equipos multidisciplinares
17. Trabajo híbrido / Remoto
18. Trabajo trascendente / Impacto positivo
19. Visibilidad / *Networking*